



SENDİKACILIK AKADEMİSİ

Ders Notları **3**

TÜRK-İŞ

Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu

Bayındır Sokak No. 10

Yenişehir - Ankara

Tel : (0.312) 433 31 25 (4 hat)

Faks: (0.312) 433 68 09 - 433 85 80

<http://www.turkis.org.tr>

e-posta: turkis@turkis.org.tr

Mart 2013

ISBN: 978-605-86486-8-5

Baskı:

Aydoğdu Ofset

Tel: (0.312) 395 81 44 (pbx)

İÇİNDEKİLER

Mustafa Akdağ

İşveren Bilgileri - İşletme Hukuku 1

Alper Belgen

Genel İş Sağlığı ve Güvenliği Ders Notu..... 21

Öğr. Gör. Gökberk CAN

Muhasebe Dersi Derleme Notları 31

Ömer ÇAM

İletişim-İkna-Propoganda 113

Prof. Dr. Salih GÜNEY

Çalışma Psikolojisi ve Çalışanlar 187

Çalışma Yaşamı ve Motivasyon..... 221

İş Stresi ve Başa Çıkma Yöntemleri 249

Feyza HEPÇİLİNGİRLER

Yazım Kuralları ve Noktalama İşaretleri 291

Prof. Dr. Metin KUTAL

Ders Notları

Türk Toplu Pazarlık Sisteminde Yeni Bir Düzenleme

(6356 Sayılı Yasa) 311

Prof. Dr. Arif YAVUZ

Çalışma Ekonomisi Notları Ekonomisi Kavram ve

İlgili Konular 327

SUNUŐ

Sendikacılık Akademisi, Türk-İŞ'in İstanbul Aydın Üniversitesi ile işbirliği sonucunda başlattığı, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi ve İzmir Dokuz Eylül Üniversitesiyle devam ettiği eğitim programının adıdır. Amacımız, sendika kademelerinde yer alan arkadaşlarımızın eğitilmesidir. Sendikacı, bilgili olacak, örgütçü olacak, müzakereci olacak, güvenilir ve demokrat olacaktır. Bu amacın 144 saatlik bir eğitim programı ile elde edilemeyeceği açıktır. Ancak üniversite ortamında değerli akademisyenlerle katılımcı bir anlayışla yürütölen bu program, katılanların ufkunu açacak, yollarını aydınlatacak niteliktedir.

Bu programın, katılımcı sayısı giderek artarken, program da kendi içinde yenilenmeye ve gelişmeye devam edecektir. Sendika - Üniversite işbirliği de etkinleşecek, endüstri ilişkileri sistemimiz için olumlu sonuçlar elde edilecektir.

Programın hazırlanmasında emeği geçen Türk-İŞ ve Üniversite mensuplarına, ders vermeyi kabul eden değerli hocalarımıza şükranlarımızı sunuyoruz.

Elinizdeki kitap, derslerin tamamını yansıtmamaktadır. Değerli hocalarımızın derslerinin yanında akademi öğrencilerine katkı sağlaması amacıyla verdikleri notlardır. Kitabın, bundan sonraki programlara katılacak olanlar ile katılma imkanı bulamayan ilgililer için yararlı olacağını umuyoruz.

TÜRK-İŞ YÖNETİM KURULU



Istanbul Aydın Üniversitesi

İŞVEREN BİLGİLERİ - İŞLETME HUKUKU

Mustafa AKDAĞ

makdagg@gmail.com

GENEL OLARAK İŞLETME

İşletme Nedir?

- Mal ya da hizmet üretilen yerdir.
- İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla üretim faktörlerini bilinçli ve sistemli bir şekilde bir araya toplayarak işleyen veya işleten her iktisadi birim işletmedir.
- İşletme, üretim faktörlerini planlı ve sistemli bir şekilde bir araya getirerek mal ya da hizmet üretimi amacı güden üretim birimine denir.

T.T.K.'na Göre İşletme

- Ticari işletme, esnaf işletmesi için öngörülen sınırı aşan düzeyde gelir sağlamayı hedef tutan faaliyetlerin devamlı ve bağımsız şekilde yürütüldüğü işletmedir.

(6102 sayılı TTK md.11)

Ticari İşletme

- Fabrika, ticarethane ve ticari şekilde işletilen sair müesseseler ticari işletmedir. Gelir sağlamayı hedef tutmayan devamlı olmayan ve esnaf faaliyeti sınırlarını aşmayan müesseseler ticari işletme değildir.

Ticari İşletmelerin Şubeleri

- Ticari işletme, tek bir birim olarak doğar, zamanla gelişince farklı yerlerde de kurulabilir. Bunlar ise şubelerdir. Bunlar da merkez ile aynı işi yaparlar.
- Her şube, kendi merkezinin ticaret unvanını, şube olduğunu belirterek kullanmak zorundadır. Bu unvana şube ile ilgili ekler yapılabilir.

İŞLETMELERİN AMAÇLARI

- İşletmenin amaçlarını genel olarak üçe ayırmak mümkündür.
 - Kar elde etme
 - İşletmenin yaşamını devam ettirerek sürdürülebilir bir büyüme elde etmek
 - Sosyal sorumluluk gereği topluma hizmet etmek

İşletme Çeşitleri

- Özellikleri bakımından; üretim araçlarının mülkiyetine, iş koluna, yapılan işlerin cinsine (faaliyet konularına), Üretim Öğelerinin Üstünlüğüne Göre;
- Büyüklükleri bakımından; büyük, orta, küçük, cüce işletmelerdir.

Mülkiyete Göre İşletmeler

- Özel işletmeler:
 - Şahıs işletmeleri
 - Tek şahıs işletmeleri,
 - Adi ortaklıklar,
 - Kollektif şirket,
 - Adi komandit şirket
 - Sermaye işletmeleri
 - Anonim şirket
 - Limited şirket
 - Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket
 - Dernek ve tesislerin işletmeleri
 - Kooperatif işletmeleri

Mülkiyete Göre İşletmeler

- Kamu işletmeleri:
 - Genel Bütçeye Dahil İşletmeler,
 - Döner sermayeli işletmeler,
 - Döner sermayesiz işletmeler
 - Katma Bütçeli Dairelere Bağlı İşletmeler
 - Hastaneler,Devlet Üretim çiftlikleri vb.
 - Özel Bütçeli Devlet İşletmeleri
 - İller Bankası, Sosyal Sigortalar Kurumu ve Milli Piyango İdaresi
 - Kamu iktisadi teşebbüsler,
 - Mahalli İdarelere Ait işletmeler

Yabancı Sermayeli Şirketler

- Özel kanuni düzenlemeler ve izinlerle kurulurlar.
 - 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanununa göre kurulan işletmeler
 - 6326 sayılı Petrol Kanununa göre Kurulan işletmeler
 - Uluslararası anlaşmalar çerçevesinde kurulan işletmeler

Faaliyet Konularına Göre İşletmeler

- Hizmet üreten işletmeler
- Mal (ürün) üreten işletmeler
- Hem hizmet hem de mal üreten işletmeler

Üretim Öğelerinin Üstünlüğüne Göre İşletmeler

- Emek Yoğun İşletmeler,
- Sermaye Yoğun İşletmeler,
- Materyal Yoğun İşletmeler (Kuyumculuk).

İşletmenin Fonksiyonları (Bileşenleri)

- Üretim Pazarlama
- Finansman
- İnsan Kaynakları
- Muhasebe
- Ar-Ge
- Halkla İlişkiler
- Yönetim
- Lojistik

Ana Unsur

- Girişimci
 - Ekonomik mal veya hizmet üretmek ve ürettiği ürünleri pazarlamak için üretim faktörlerini elde ederek, düzenli bir şekilde örgütleyen ve kar amacı güden, girişimleri nedeniyle risk üstlenen kişidir.

Girişimcinin Özellikleri

- Organizasyon becerisine sahip
- Kaynak kullanımına hakim
- Risk alabilmesi
- Fırsatları görebilmesi
- Fırsatları değerlendirmesi
- Değer oluşturması
- Hayalci olması
- Yenilikçi olması
- Gaye peşinde koşması

Bileşenlerden İnsan Kaynağı (Emek)

- İşletmede girişimcilik haricinde çalışan insanlar bütünüdür.
 - Yönetimde
 - Üretimde
 - Pazarlamada
 - Finansmanda
 - Destek hizmetlerinde

İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

- İdari Kapsam
- Teknik Kapsam
- Davranışsal Kapsam

İdari kapsam

A. İşçi-İşveren (Endüstri) İlişkileri

1. Bireysel İlişkiler
 - a. İşe Giriş İşlemleri
 - b. Çalışma Düzeninin Sağlanması
 - c. Hizmet Sözleşmesinin Sona Ermesi
2. Toplu İlişkiler
 - a. Sendikalar
 - b. Toplu İş Sözleşmesi

B. Personel Sağlığı ve İş Güvenliği

1. İş Kazaları
2. Meslek Hastalıkları

C. Arşiv ve Dokümantasyon

Teknik Kapsam

1. İnsan Kaynakları Planlaması
2. İş Analizi ve İş Etüdü
3. Personel Bulma, Seçme ve İşe Yerleştirme
4. Personel Eğitimi; Yetiştirme ve Geliştirme
5. Performans Yönetimi
6. Kariyer Yönetimi
7. İş Değerleme
8. Ücret Yönetimi
9. İK Bilgi Sistemi

Davranışsal Kapsam

1. Örgüt Kültürü
2. İletişim
3. Motivasyon ve İş Tatmini
4. Grup Dinamiği
5. Değişim Yönetimi
6. Çatışma Yönetimi
7. Yaratıcılık Yönetimi
8. Stres Yönetimi

İŞLETME ÜNVANI

Gerçek Kişi İşletmeleri

- Gerçek kişi işletmelerinde ticaret unvanı kişinin ad ve soyadından oluşur. Kısaltma yapılamaz.

(6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu md. 41)

Tüzel Kişi İşletmeleri

- **Kollektif ve komandit şirketler**
 - Kollektif şirketin ticaret unvanı, bütün ortakların veya ortaklardan en az birinin adı ve soyadıyla şirketi ve türünü gösterecek bir ibareyi içerir.
 - Adi veya sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerin ticaret unvanı, komandite ortaklardan en az birinin adı ve soyadıyla şirketi ve türünü gösterecek bir ibareyi içerir. Bu şirketlerin ticaret unvanlarında komanditer ortakların adları ve soyadları veya ticaret unvanları bulunamaz.

Tüzel Kişi

- **Anonim, limited ve kooperatif şirketler**

- Anonim, limited ve kooperatif şirketler, işletme konusu gösterilmek şartıyla, ticaret unvanlarını serbestçe seçebilirler.
- Ticaret unvanlarında, “anonim şirket”, “limited şirket” ve “kooperatif” kelimelerinin bulunması şarttır. Bu şirketlerin ticaret unvanında, gerçek bir kişinin adı veya soyadı yer aldığı takdirde, şirket türünü gösteren ibareler, baş harflerle veya başka bir şekilde kısaltma yapılarak yazılamaz.

Diğer İşletmeler

- Ticari işletmeye sahip olan dernek, vakıf ve diğer tüzel kişilerin ticaret unvanları, adlarıdır.
- Donatma iştirakinin ticaret unvanı, ortak donatanlardan en az birinin adı ve soyadını veya deniz ticaretinde kullanılan geminin adını içerir. Soyadları ve gemi adı kısaltılamaz. Ticaret unvanında ayrıca donatma iştirakini gösterecek bir ibare de bulunur.

İşletme Adı

- İşletme sahibi ile ilgili olmaksızın doğrudan doğruya işletmeyi tanıtmak ve benzer işletmelerden ayırt etmek için kullanılan adların da sahipleri tarafından tescil ettirilmesi gerekir.

İŞLETMELERDE İŞVEREN-İŞÇİ İLİŞKİLERİ

İşçi, İşveren ve İşyeri Tanımları

- Bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişiye işçi,
- İşçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiye yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlara işveren,
- İşçi ile işveren arasında kurulan ilişkiye iş ilişkisi,
- İşveren tarafından mal veya hizmet üretmek amacıyla maddî olan ve olmayan unsurlar ile işçinin birlikte örgütlendiği birime işyeri denir.

İşyerinin Kapsamı

- İşverenin işyerinde ürettiği mal veya hizmet ile nitelik yönünden bağılılığı bulunan ve aynı yönetim altında örgütlenen yerler (işyerine bağlı yerler) ile dinlenme, çocuk emzirme, yemek, uyku, yıkanma, muayene ve bakım, beden ve meslekî eğitim ve avlu gibi diğer eklentiler ve araçlar da işyerinden sayılır.
- İşyeri, işyerine bağlı yerler, eklentiler ve araçlar ile oluşturulan iş organizasyonu kapsamında bir bütündür.

İşveren Vekili

- İşveren adına hareket eden ve işin, işyerinin ve işletmenin yönetiminde görev alan kimselere işveren vekili denir.
- İşveren vekilinin bu sıfatla işçilere karşı işlem ve yükümlülüklerinden doğrudan işveren sorumludur.

İŞVERENİN SORUMLULUKLARI

- Eşit davranma ilkesi
 - İş ilişkisinde ayrımcılık yapmaz,
 - İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz.
 - Biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz

İŞVERENİN SORUMLULUKLARI

- Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz
- İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.
- Diğer Yükümlülükleri
 - Ücret ödeme yükümlülüğü
 - Çalışma saatlerine uyma yükümlülüğü
 - İzinleri kullandırma yükümlülüğü

İŞVERENİN SORUMLULUKLARI

- İş sağlığı ve Güvenliği
 - Mevzuat hükümlerini uygulama yükümlülüğü
 - İşyerinde iş güvenliği ve sağlığı tedbirlerini alma yükümlülüğü
 - İşletme tehlikelerine karşı işçiyi koruma yükümlülüğü
 - Uygun koşullarda çalışma ortamı sağlama yükümlülüğü
 - İşçilere uygun yatacak yer temin etme yükümlülüğü
 - Vb. yükümlülükler
 - İşçileri eğitme görevi
 - Denetim görevi
 - İş kazası vakalarında gerekli tedavileri yaptırma yükümlülüğü

İşçilerin İşverene Karşı Yükümlülükleri

- İş görme borcunun yerine getirilmesi
- Sadakat borcu
- İşçinin İşverenin Talimatlarına Uyma Borcu
- İşçinin Rekabet Etmeme Yükümlülüğü
- İş sağlığı ve güvenliği kurallarına uyma yükümlülüğü
- İşverenin güvenini kötüye kullanmama borcu
- Diğer yükümlülükler

Geçici İş İlişkisi

- İşveren, devir sırasında yazılı rızasını almak suretiyle bir işçiyi;
 - Holding bünyesi içinde
 - Aynı şirketler topluluğuna bağlı başka bir işyerinde
 - Yapmakta olduğu işe benzer işlerde çalıştırılması koşuluyla başka bir işverene iş görme edimini yerine getirmek üzere geçici olarak devrettiğinde geçici iş ilişkisi gerçekleşmiş olur. Bu halde iş sözleşmesi devam etmekle beraber, işçi bu sözleşmeye göre üstlendiği işin görülmesini, iş sözleşmesine geçici iş ilişkisi kurulan işverene karşı yerine getirmekle yükümlü olur.

Geçici İş İlişkisi

- Geçici iş ilişkisi altı ayı geçmemek üzere yazılı olarak yapılır, gerektiğinde en fazla iki defa yenilenebilir.
- İşverenin, ücreti ödeme yükümlülüğü devam eder. Geçici iş ilişkisi kurulan işveren, işçinin kendisinde çalıştığı sürede ödenmeyen ücretinden, işçiyi gözetme borcundan ve sosyal sigorta primlerinden işveren ile birlikte sorumludur.
- İşçi, işyerine ve işe ilişkin olup kusuru ile sebep olduğu zarardan geçici iş ilişkisi kurulan işverene karşı sorumludur. İşçinin geçici sözleşmesinden aksi anlaşılıyorsa, işçinin diğer hak ve yükümlülüklerine ilişkin bu Kanundaki düzenlemeler geçici iş ilişkisi kurulan işverenle olan ilişkisine de uygulanır.

İşyerinin Devri

- İşyeri veya işyerinin bir bölümü hukukî bir işleme dayalı olarak başka birine devredildiğinde, devir tarihinde işyerinde veya bir bölümünde mevcut olan iş sözleşmeleri bütün hak ve borçları ile birlikte devralana geçer.
- Devralan işveren, işçinin hizmet süresinin esas alındığı haklarda, işçinin devreden işveren yanında işe başladığı tarihe göre işlem yapmakla yükümlüdür.
- Yukarıdaki hükümlere göre devir halinde, **devirden önce doğmuş olan ve devir tarihinde ödenmesi gereken borçlardan** devreden ve devralan işveren birlikte sorumludurlar. Ancak bu yükümlülüklerden devreden işverenin sorumluluğu devir tarihinden itibaren iki yıl ile sınırlıdır.

İşyerinin Devri

- Tüzel kişiliğin birleşme veya katılma ya da türünün değişmesiyle sona erme halinde birlikte sorumluluk hükümleri uygulanmaz.
- Devreden veya devralan işveren iş sözleşmesini sırf işyerinin veya işyerinin bir bölümünün devrinden dolayı feshedemez ve devir işçi yönünden fesih için haklı sebep oluşturamaz. Devreden veya devralan işverenin ekonomik ve teknolojik sebeplerin yahut iş organizasyonu değişikliğinin gerekli kıldığı fesih hakları veya işçi ve işverenlerin haklı sebeplerden derhal fesih hakları saklıdır.

Dinlediğiniz İçin Teşekkürler...

- Sorular...

GENEL İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

DERS NOTU

Alper BELGEN

I. Bölüm

İSG Tanımları

İş sağlığı ve güvenliği: İş yerinde işin yapılması ve yürütümü ile ilgili olarak oluşan tehlikelerden, sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak ve daha iyi bir çalışma ortamı sağlamak için yapılan metotlu çalışmalara “iş güvenliği” denir.

Kaza: Ölüme, hastalığa, yaralanmaya, hasara veya diğer kayıplara sebebiyet veren istenmeyen olay.

Tehlike: İnsanların yaralanması, hastalanması, malın, çalışılan yerin zarar görmesi veya bunların birlikte gerçekleşmesine neden olabilecek potansiyel kaynak ve durum.

Risk: Tehlikeli bir durumun olma olasılığı ile doğuracağı sonuçların bileşkesi.

Risk değerlendirmesi: Tüm proseslerde, riskin büyüklüğünü tahmin etmek ve riske tahammül edilip edilemeyeceğine karar vermek.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ (OHSAS 18001:2007)

Her cinsten kuruluş, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) politikaları ve hedefleri ile uyumlu olarak İSG risklerini kontrol etmek suretiyle sağlam İSG performansına sahip olmak ve bunu göstermek konusunda gittikçe daha fazla ilgilenmektedir. Kuruluşlar bunu, gittikçe daha sıkı hale gelen yasal mevzuat, ekonomik politikaların gelişmesi ve iyi İSG uygulamalarını teşvik eden diğer tedbirler bağlamında ve İSG konularıyla ilgilenen tarafların ifade ettiği artan endişeler karşısında yapmaktadır.

Birçok kuruluş İSG performanslarını değerlendirmek için İSG “gözden geçirmelerinden” ve “tetkiklerinden” geçmiştir. Ancak bu gözden geçirmeler ve tetkikler kendi başlarına kuruluşun performansının yasal

ve politika gereklerini halen karşıladığı ve gelecekte de karşılamaya devam edeceği konusunda kuruluşa güven vermek için yeterli değildir. Bunların etkili olabilmesi için kuruluşla entegre olmuş, yapılandırılmış bir yönetim sistemi içinde icra edilmeleri gerekir.

İSG yönetimini kapsayan standartların amacı, diğer yönetim gerekleri ile entegre edilebilen, etkili bir İSG yönetim sisteminin elemanlarını kuruluşlara sağlamak ve kuruluşlara İSG ve ekonomi hedeflerine ulaşma konusunda yardımcı olmaktır. Diğer uluslararası standartlarda olduğu gibi bu standartlar tarife dışı ticaret engelleri oluşturmak veya bir kuruluşun yasal yükümlülüklerini arttırmak veya değiştirmek amacını taşımamaktadır.

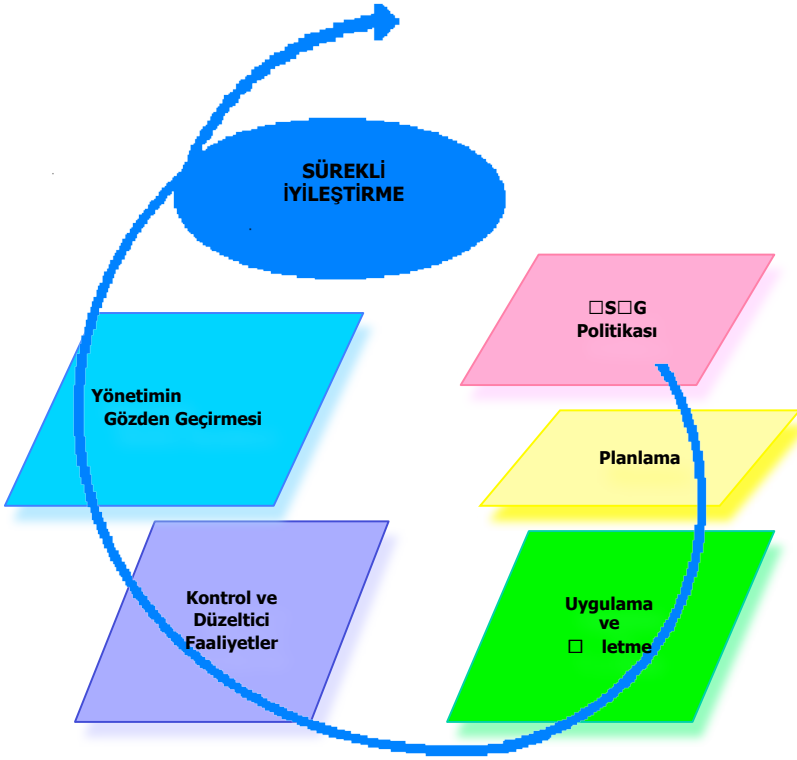
Bu standart, yasal şartları ve İSG riskleri hakkındaki bilgileri dikkate alan bir politikanın ve hedeflerin geliştirilmesi için bir kuruluşa yardımcı olmak üzere İSG yönetim sisteminin şartlarını belirlemektedir. Her tipte ve büyüklükteki kuruluşa uygulanması amaçlanmıştır ve farklı coğrafi, kültürel ve sosyal şartları karşılamaktadır. Sistemin başarısı kuruluşun bütün seviyelerinden ve fonksiyonlarından, özellikle üst yönetimden taahhüt alınmasına bağlıdır. Bu cins bir sistem bir kuruluşa

İSG politikasını geliştirme, politika taahhütlerini gerçekleştirecek hedefleri ve prosesleri belirleme, gerektiğinde performansın iyileştirilmesi için tedbir alma ve sistemin bu standardın gereklerine uygunluğunu gösterme konularında sistematik bir imkân sağlamaktadır. Bu standardın genel amacı sosyo-ekonomik denge içinde iyi İSG uygulamalarını desteklemek ve teşvik etmektir. Gereklerin çoğunun aynı zamanda ele alınması mümkün olduğu gibi her hangi bir zamanda da incelenebileceği dikkate alınmalıdır.

Bir kuruluşun İSG yönetim sistemine ilişkin şartları açıklayan ve kuruluşun İSG yönetim sisteminin belgelendirilmesi/tescil edilmesi ve/veya kendisi tarafından beyan edilmesi için kullanılabilir olan bu standart ile bir kuruluşa İSG yönetim sistemini kurması, uygulaması veya iyileştirmesi için genel amaçlı yardım sağlayan ve belgelendirilmesi mümkün olmayan bir kılavuz arasındaki önemli bir fark vardır. İSG yönetimi stratejik ve rekabetçi etkiler dâhil olmak üzere bütün konuları kapsar. Bu İSG standardının başarılı uygulamasının gösterilmesi kuruluş tarafından ilgili taraflara uygun bir İSG yönetim sisteminin çalışmakta olduğu güvencesini vermek amacıyla kullanılabilir.

İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Yönetim Sistemi; iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin kuruluşların genel stratejileri ile uyumlu olarak sistematik bir şekilde ele alınıp sürekli iyileştirme yaklaşımı çerçevesinde çözümlenmesi için bir araçtır.

Ülkemizde İSG faaliyetleri kişisel koruyucuların kullanımını çağrıştırmakta ve geleneksel olarak ayrıca yapılması gereken iş olarak algılanmaktadır. İSG Yönetim Sistemiyle, çalışanlar, yönetenler ve denetleyenlerin rol ve sorumlulukları açık hale getirilerek çalışanların katılımı sağlanacaktır.



Bu standart için İSG yönetim sistemi modeli

Bu standart **Planla – Uygula - Kontrol et - Önlem al (PUKÖ)** olarak bilinen bir metodoloji üzerine kurulmuştur. PUKÖ kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Planla : Kuruluşun İSG politikasına uygun olarak sonuçların elde edilmesi için gerekli hedefleri ve prosesleri belirle.

Uygula : Prosesleri uygula.

Kontrol et : Prosesleri izle ve İSG politikasına, hedeflerine, yasal ve diğler şartlara göre ölç ve sonuçları bildir.

Önlem al : İSG performansını sürekli olarak iyileştirmek için önlem al.

Çalışanların yasal hak ve sorumlulukları

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ KANUNU

Kanun No. 6331

Kabul Tarihi: 20/6/2012

İşverenin genel yükümlülüğü

MADDE 4- (1) İşveren, çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlü olup bu çerçevede;

a) Mesleki risklerin önlenmesi, eğitim ve bilgi verilmesi dâhil her türlü tedbirin alınması, organizasyonun yapılması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değışen şartlara uygun hale getirilmesi ve mevcut durumun iyileştirilmesi için çalışmalar yapar.

b) İşyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerine uyulup uyulmadığını izler, denetler ve uygunsuzlukların giderilmesini sağlar.

c) Risk değerlendirmesi yapar veya yaptırır.

ç) Çalışana görev verirken, çalışanın sağlık ve güvenlik yönünden işe uygunluğunu göz önüne alır.

d) Yeterli bilgi ve talimat verilenler dışındaki çalışanların hayati ve özel tehlike bulunan yerlere girmemesi için gerekli tedbirleri alır.

(2) İşyeri dışındaki uzman kişi ve kuruluşlardan hizmet alınması, işverenin sorumluluklarını ortadan kaldırmaz.

(3) Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği alanındaki yükümlülükleri, işverenin sorumluluklarını etkilemez.

(4) İşveren, iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin maliyetini çalışanlara yansıtamaz.

Çalışanların yükümlülükleri

MADDE 19- (1) Çalışanlar, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili aldıkları eğitim ve işverenin bu konudaki talimatları doğrultusunda, kendilerinin ve hareketlerinden veya yaptıkları işten etkilenen diğer çalışanların sağlık ve güvenliklerini tehlikeye düşürmemekle yükümlüdür.

(2) Çalışanların, işveren tarafından verilen eğitim ve talimatlar doğrultusunda yükümlülükleri şunlardır:

a) İşyerindeki makine, cihaz, araç, gereç, tehlikeli madde, taşıma ekipmanı ve diğer üretim araçlarını kurallara uygun şekilde kullanmak, bunların güvenlik donanımlarını doğru olarak kullanmak, keyfi olarak çıkarmamak ve değiştirmemek.

b) Kendilerine sağlanan kişisel koruyucu donanımı doğru kullanmak ve korumak.

c) İşyerindeki makine, cihaz, araç, gereç, tesis ve binalarda sağlık ve güvenlik yönünden ciddi ve yakın bir tehlike ile karşılaştıklarında ve koruma tedbirlerinde bir eksiklik gördüklerinde, işverene veya çalışan temsilcisine derhal haber vermek.

ç) Teftişe yetkili makam tarafından işyerinde tespit edilen noksanlık ve mevzuata aykırılıkların giderilmesi konusunda, işveren ve çalışan temsilcisi ile iş birliği yapmak.

d) Kendi görev alanında, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için işveren ve çalışan temsilcisi ile iş birliği yapmak.

Çalışmaktan kaçınma hakkı

MADDE 13- (1) Ciddi ve yakın tehlike ile karşı karşıya kalan çalışanlar kurula, kurulun bulunmadığı işyerlerinde ise işverene başvurarak durumun tespit edilmesini ve gerekli tedbirlerin alınmasına karar verilmesini talep edebilir. Kurul acilen toplanarak, işveren ise derhâl kararını verir ve durumu tutanakla tespit eder. Karar, çalışana ve çalışan temsilcisine yazılı olarak bildirilir.

(2) Kurul veya işverenin çalışanın talebi yönünde karar vermesi hâlinde çalışan, gerekli tedbirler alınmaya kadar çalışmaktan kaçınabilir. Çalışanların çalışmaktan kaçındığı dönemdeki ücreti ile kanunlardan ve iş sözleşmesinden doğan diğer hakları saklıdır.

(3) Çalışanlar ciddi ve yakın tehlikenin önlenemez olduğu durum-

larda birinci fıkradaki usule uymak zorunda olmaksızın işyerini veya tehlikeli bölgeyi terk ederek belirlenen güvenli yere gider. Çalışanların bu hareketlerinden dolayı hakları kısıtlanamaz.

(4) İş sözleşmesiyle çalışanlar, talep etmelerine rağmen gerekli tedbirlerin alınmadığı durumlarda, tabi oldukları kanun hükümlerine göre iş sözleşmelerini feshedebilir. Toplu sözleşme veya toplu iş sözleşmesi ile çalışan kamu personeli, bu maddeye göre çalışmadığı dönemde fiilen çalışmış sayılır.

(5) Bu Kanunun 25 inci maddesine göre işyerinde işin durdurulması hâlinde, bu madde hükümleri uygulanmaz.

Çalışan temsilcisi

MADDE 20- (1) İşveren; işyerinin değişik bölümlerindeki riskler ve çalışan sayılarını göz önünde bulundurarak dengeli dağılıma özen göstermek kaydıyla, çalışanlar arasında yapılacak seçim veya seçimle belirlenemediği durumda atama yoluyla, aşağıda belirtilen sayılarda çalışan temsilcisini görevlendirir:

- a) İki ile elli arasında çalışanı bulunan işyerlerinde bir.
- b) Ellibir ile yüz arasında çalışanı bulunan işyerlerinde iki.
- c) Yüzbir ile beşyüz arasında çalışanı bulunan işyerlerinde üç.
- ç) Beşyüzbir ile bin arasında çalışanı bulunan işyerlerinde dört.
- d) Binbir ile ikibin arasında çalışanı bulunan işyerlerinde beş.
- e) İkibinbir ve üzeri çalışanı bulunan işyerlerinde altı.

(2) Birden fazla çalışan temsilcisinin bulunması durumunda baş temsilci, çalışan temsilcileri arasında yapılacak seçimle belirlenir.

(3) Çalışan temsilcileri, tehlike kaynağının yok edilmesi veya tehlikeden kaynaklanan riskin azaltılması için, işverene öneride bulunma ve işverenden gerekli tedbirlerin alınmasını isteme hakkına sahiptir.

(4) Görevlerini yürütmeleri nedeniyle, çalışan temsilcileri ve destek elemanlarının hakları kısıtlanamaz ve görevlerini yerine getirebilmeleri için işveren tarafından gerekli imkânlar sağlanır.

(5) İşyerinde yetkili sendika bulunması hâlinde, işyeri sendika temsilcileri çalışan temsilcisi olarak da görev yapar.

İŞ KAZASI NEDİR?

ILO tanımı: Belirli bir zarar veya yaralanmaya yol açan, önceden planlanmamış beklenmedik bir olaydır .

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tanımı: Önceden planlanmamış, çoğu zaman, kişisel yaralanmalara, makinelerin, araç ve gereçlerin zarara uğramasına, üretimin bir süre durmasına yol açan bir olaydır.

İŞ KAZASI TANIMI: (5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu)

Aşağıdaki hal ve durumlarda meydana gelen, sigortalıyı hemen veya sonradan, bedence veya ruhça arızaya uğratan olaydır.

a) Sigortalının işyerinde bulunduğu sırada,

b) İşveren tarafından yürütülmekte olan iş nedeniyle, sigortalı kendi adına ve hesabına bağımsız çalışıyorsa yürütmekte olduğu iş nedeniyle,

c) Bir işverene bağlı olarak çalışan sigortalının, görevli olarak işyeri dışında başka bir yere gönderilmesi nedeniyle asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda,

d) Emziren kadın sigortalının, iş mevzuatı gereğince çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanlarda,

e) Sigortalıların, işverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere gidiş geliş sırasında

MESLEK HASTALIĞI TANIMI: (5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu)

Meslek hastalığı, sigortalının, çalıştırıldığı işin niteliğine göre tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütüm şartları yüzünden uğradığı geçici veya sürekli hastalık, sakatlık veya ruhi arıza halleridir.

II. Bölüm

Kaza, yaralanma ve hastalıktan korunma prensipleri ve korunma tekniklerinin uygulanması

- İş kazasının sınıflandırılması
- Kaza zinciri / İş kazaları ve meslek hastalıklarının sebepleri ve işyerindeki riskler,

- Kaza, yaralanma ve hastalıktan korunma prensipleri ve korunma tekniklerinin uygulanması.
- İş kazasını doğuran nedenler (Tehlikeli hareketler ve şartlar).

İş kazasının sınıflandırılması:

I	Ölüm veya uzuv kayıplı sonuçlanan kaza
II	Kayıp iş günlü kazalar (Üç günden fazla geçici iş görmezlik)
III	İlk yardım gerektiren kaza
IV	Maddi kayıplı kaza
V	Ucuz atlatılan/ Kazaya ramak kaldı. (Kıl payı atlatılan olay)

İş kazası neden olur?

Bir kaza (yaralanma, zarar görme olayı) beş adet temel nedenin arka arkaya dizilmesi sonucu meydana gelir. Bunlardan biri olmadıkça bir sonraki meydana gelmez ve dizi tamamlanmadıkça kaza ve yaralanma olmaz. Bu beş faktöre “kaza zinciri” denir.

KAZA ZİNCİRİ:

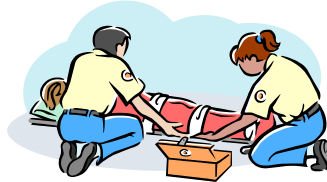
İNSANIN DOĞASI VE SOSYAL YAPISI



KİŞİSEL KUSURLARI



TEHLİKELİ ŞARTLAR / TEHLİKELİ DAVRANIŞLAR



İŞ KAZASI



SONUÇ

Kazazedenin zararı:

- Yaralanma
- Uzun kopması, kırılması, kesilmesi, ezilmesi,
- Moral Bozukluğu
- İşlev kaybı (Görme, işitme vb.)

İşletmenin zararı:

- Ekipman hasarı
- Hastalanma
- Yangın
- Üretim kaybı

İNSANIN DOĞASI VE SOSYAL YAPISI

- Beslenme yetersizliği
- Kişisel temizlik
- Yorgunluk
- Kazaya yatkınlık

KİŞİSEL KUSURLAR

- Unutkanlık
- Asabiyet
- Tikler
- Fiziksel uygunsuzluk
- Vurdumduymazlık
- Disiplinsizlik
- Acelecilik
- Sabırsızlık
- Deneyim eksikliği
- Riski algılayamamak
- Hatalı karar vermek
- Dikkatsizlik
- Dalgınlık
- İş ciddiye almamak
- Tedbirsizlik
- İhmal
- Uykusuzluk

KAZAYA NEDEN OLABİLECEK TEHLİKELİ KOŞULLAR

- Mal ve malzeme stoklarının düzensiz ve tehlikeli bir şekilde de-polanması
- Yetersiz havalandırma ve aydınlatma
- Gürültülü, pis ve tozlu işyeri
- Uygun olmayan çalışma koşulları
- Koruyucusu hiç olmayan veya yetersiz olan makineler
- Kusurlu teçhizat

- Kaygan ve engebeli zeminler
- Hatalı merdivenler
- Tekniğe uygun olmayan elektrik tesisatı
- Makine ve tezgahların hatalı yerleşimi
- Çevredeki zararlı kimyasallar

KAZAYA NEDEN OLABİLECEK TEHLİKELİ DAVRANIŞLAR

- Makine koruyucularını kullanılmaz hale getirmek
- Yanlış yöntemle yük kaldırmak, indirmek, taşımak, itmek ve çekmek
- El aletlerini ve makineleri yanlış kullanmak
- Çalışan makine ve teçhizatı durdurmadan üzerinde çalışmak
- Hareketli makinelerin yanında bol kıyafetlerle çalışmak
- İş yaparken başkalarının dikkatini dağıtmak
- Çalışırken uygunsuz şekilde oturmak veya uygunsuz şekilde durmak
- Koruyucu malzeme veya elbiseleri kullanmamak
- Bir makineyi uyarısız olarak çalıştırmak
- Tehlikeli yerlerden kestirme geçmeye çalışmak
- Gereksiz derecede hızlı ve acele çalışmak
- Yetkili olmadığı işi yapmaya kalkmak
- Tehlikeli yerlere yanında kimse olmadan girmek

MUHASEBE DERSİ

DERLEME NOTLARI

Öğr. Gör. Gökberk CAN*

GİRİŞ

Basit bir şekilde işletme, mal ya da hizmet üreten ve satan kurumlar olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin temel amacı, kâr elde etmektir. İşletmeler, bu amaç doğrultusunda faaliyet gösterirler. İşletme, insanların ihtiyaç duydukları mal ve hizmeti üretmek ve diğer faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla içinde bulunduğu çevreden makine iş gücü hammadde, bilgi gibi faktörleri kullanarak üretim eylemlerini mal ve hizmete dönüştüren iktisadi kuruluşlardır. İşletmelerin varlığını devam ettirebilmeleri, rakipleri karşısında rekabet edebilmeleri ve geleceğe yönelik yatırım kararlarını alabilmeleri için çok sayıdaki parasal hareketin kayıtlanması, izlenmesi, analizi ve yorumlanması gerekmektedir.

İşletmeler, kuruluş aşamasından itibaren faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için kaynağa (finans) ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynak, işletme sahiplerinden sağlanabileceği gibi işletme dışı üçüncü kişi veya kurumlardan da temin edilebilir. İşletme sahiplerinden veya ortaklarından sağlanan kaynak, öz kaynak; üçüncü kişiler ve kurumlardan borçlanma yolu ile sağlanan kaynaklar ise yabancı kaynak olarak tanımlanmaktadır. Bir işletmenin faaliyetlerinde kullanmak üzere sağladıkları öz kaynak ve yabancı kaynaklar, işletmenin toplam kaynaklarını oluşturmaktadır. Burada kaynaklar nerede kullanılır? sorusu akla gelmektedir. Kaynaklar; işletmenin makine, demirbaş, mal alımlarında; çalışanlara ücret ödemelerinde kullanılmaktadır.

İşletmelerde kaynakları kullanarak varlıksatın alınmaktadır. Varlıklar, paraya dönüşen ve işletme faaliyetlerinde kullanılan olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. İşletmenin kasa veya bankasındaki parası ile ticari

1 İstanbul Aydın Üniversitesi, Anadolu BİL Meslek Yüksek Okulu, İşletme Yönetimi İngilizce Programı Başkanı, gokberkcan@aydin.edu.tr

mal, kısa zaman içinde paraya dönüşecek varlıkları oluştururken bina, makine ve demirbaşlar; işletme faaliyetinde kullanılacak varlıkları oluşturmaktadır. İşletme yönetiminin temel amacı, alınan varlıkları işletmenin amaçları doğrultusunda kullanmaktır.

1. MUHASEBE NEDİR?

İşletmenin varlıkları ve kaynakları (sermayesi ve Yükümlülükleri) üzerinde değişme yaratan ve para ile ifade edilen (mali) işlemlere ait bilgileri; kaydetmek, sınıflandırmak, özetlemek, analiz etmek ve yorumlamak suretiyle ilgili kişi ve kurumlara raporlar şeklinde sunan bir bilgi sistemidir.

Muhasebenin birinci işlevi: Bu işlevin temel yapısı faaliyetlere ait verileri toplamak, toplanan verileri işleyerek bilgiye dönüştürmek ve ortaya çıkan bilgileri raporlamaktır.

Kaydetme: mali işlemleri tarih, tarafar, konu, miktar ve tutar yönüyle belgelendirmek ve daha sonra bu işlemlere ait bilgilerin sunulması ve yorumlanmaya hazırlanması için belirli şekillerde ve kurallara uygun olarak tarih sırasına göre muhasebe defterlerine yazılması işlemidir.

Sınıflandırma: Çok sayıdaki işlemin ait bilgilerin belirli sınıf veya gruplara göre düzenlenmesi işlemidir.

Özetleme (Raporlama): Kaydedilmiş, sınıflandırılmış ve hesaplama işlemleri yapılmış çok sayıdaki bilgilerden çeşitli mali tabloların ve raporların hazırlanması işlemidir.

Muhasebenin ikinci işlevi: İşletmenin yapmış olduğu faaliyetlere ait sonuçların ve işletmenin mali durumunun analiz edilmesi ve yorumlanması; raporlar ve tablolar şeklinde özetlenen bilgilerin ne anlama geldiğinin araştırılmasıdır.

1.1. MUHASEBE BİLGİ SİSTEMİ

İşletmenin varlık ve kaynaklarında değişikliğe neden olan mali olaylar, muhasebe sisteminde işlenerek muhasebe bilgilerine dönüştürülmektedir. Muhasebe sisteminin ürettiği bu bilgilerin işletme içinde ve işletme dışında farklı kullanıcıları vardır. Muhasebe sisteminden elde edilen bilgiler, işletme yöneticilerinin veya işletmeyle ekonomik ilişkilerde bulunan tarafların verecekleri kararlarda önemli rol oynamaktadır. Muhasebe bilgilerinin nerede ve hangi taraflar tarafından

kullanılacağını belirlemek için muhasebe türlerini ve bunların ürettiği bilgileri tanımlamak gerekir.

Finansal Muhasebe: İşletmenin varlıklarını sermayesini ve Yükümlülüklerini belirlemek ve bunlarla işletme faaliyetlerinden dolayı meydana gelen artış ve azalış yönündeki değişimleri izlemek ve işletme faaliyetlerinin sonucunu ortaya koymaktır. Finansal Muhasebe, genel muhasebe olarak da ifade edilmektedir. Temel özelliği, yasal düzenlemelerin gereklerine göre düzenlenmiş olmasıdır; bu bilgiler geçmişi yansıtır ve genel olarak finansal içeriklidir.

Maliyet Muhasebesi: Üretilen mal ve hizmetin üretim maliyetini saptamak, maliyet kontrolü sağlamak, başarı değerlemek ve elde edilen bilgiler ile planlama yapmak ve yönetimin alacağı kararlara yardımcı olmaktır. Maliyet muhasebesi bilgilerinin içeriğini, yasal düzenlemeler yerine üretim ve teknolojinin özellikleri oluşturmaktadır.

Yönetim muhasebesi: Yönetim muhasebesi; finansal muhasebe ve maliyet muhasebesi sistemlerinin bilgilerini, işletmeye yönelik verilecek kararlarda sistematik olarak kullanmakta ve bilgi üretmektedir. Yönetim muhasebesinin bilgileri, planlama yapmaya ve geleceğe yöneliktir, yasal düzenlemeler ile şekillendirilmemektedir. Yönetim muhasebesi sistemi, finansal ve operasyonel içerikli bilgiler üretmektedir. Bu bilgiler çalışanların eğitim seviyeleri, fabrikaların imarı, iştiraklerin bulunduğu ülkeler gibi finansal içeriği olmayan fakat şirket için önem arz eden veriler olabilir.

1.2. MUHASEBENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Muhasebenin mübadele (değişim) kavramı ile beraber ortaya çıktığı tahmin edilmektedir. Babil’de çivi yazısı ile kilden yapılmış levhalar üzerinde tutulan ilk kayıtlar, ilk ticari yazışma örnekleridir. Muhasebenin bugünkü şekli olan çift yanlı kayıt sisteminin 14. veya 15. yy. İtalyan şehirlerindeki uygulamalar sonucu geliştiği anlaşılmaktadır. İlk kez 1426 yılında Floransa’da kullanıldığı sanılmaktadır. Luca Paciolo 1494 yılında Venedik’te yayımladığı ‘Summa De Aritmetica, Geometrie, Proportioni et Proportionalite’ (Aritmetik, Geometri, Oran ve Orantı Hakkında Özet) adlı eserinin ilk bölümünde, muzaaf (çift taraflı) kayıt tutma sisteminin ilkelerini yazılı hâle getirmiştir. Bu çalışma ile ilk kez yazılı muhasebe kurallarını geliştiren Luca Paciolo, muhasebenin başlangıcı olarak tanımlanmaktadır.

Çift yanlı kayıt sisteminin muhasebe kayıt yönteminin gerekli şartı, her işlemin iki kez kaydedilmesidir. Muhasebe uygulamalarının gelişmelerinin büyük bir kısmını, İtalyan matematikçi ve papaz olan Luca Paciolo yazılı hâle getirmiştir. Paciolo, ileri sürdüğü kayıt sisteminde ajanda, günlük defter ve büyük defter olmak üzere üç deftere yer verir. Bunlar arasında bağlantıların ne şekilde kurulacağını belirtir.

Paciolo'nun kurallarını ele alan Antonio Tagliente, 1525 yılında *Luminario di Aritmetica* adlı eserinde muhasebe konularına yer vermiştir. 1540 yılında Domenico Manzoni Venedik'te yayımladığı *Quaderno Doppio* adlı eserinde hem kuram hem uygulama açısından muzaaf günlük defter ve büyük defter kayıtları ile ilgili ilkeleri tam bir açıklığa kavuşturmuştur. Manzoni'yi izleyen bilim adamları ve muhasebeciler de muhasebe konularının gelişmesinde önemli katkılarda bulunmuşlardır.

1.3. TÜRKİYE'DE MUHASEBENİN GELİŞİMİ

Cumhuriyetten önce ülkemizde muhasebe eğitiminin İstanbul Ticaret Mektebi ile Darüşşafaka ve Askerî Rüşdiye mekteplerinin ders programlarında yer aldığı belirtilmektedir. Muhasebe uygulamalarında Fransız etkisi 1926 yılına kadar devam etmektedir. Cumhuriyetten önce muhasebe uygulamaları, devlet muhasebesi ile sınırlı kalmıştır. 1926-1960 yılları arasında Alman etkisi var olmuştur. Sümerbank için Alman Profesörü Sachsenber tarafından hazırlanmış olan muhasebe sistemi, iktisadi devlet teşekküllerinin çoğu tarafından kabul edilip uygulamaya konmuştur. 1940 yılından sonra çıkan Kazanç Vergisi Kanunu ile 1950 yılında çıkarılan Gelir Vergisi Kanunu, muhasebe uygulanmasının önemini artırmış ve bu konudaki gelişmelere hizmet etmiştir.

Türkiye'de muhasebenin vergi ve diğer yasalar tarafından işletmelere yüklenen bir külfet olarak ele alındığı da anlaşılmıştır. Bu konudaki etütler ve ön çalışmalar, 1960-1964 yılları arasındaki dönemde sürdürülmüş ve Mart 1964'te yürürlüğü giren 440 sayılı İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştirakleri Hakkında Kanun hükümlerine göre İktisadi Devlet Teşekküllerini Yeniden Düzenleme Komisyonu kurulmuştur. Bu komisyonun görevlerinden bir tanesi de muhasebe usullerinin ıslahı ve tek düze hâle getirilmesi için esasları tespit etmektir. Düzenleme komisyonu, Mart 1968'de ilkelerini ortaya koyduğu tekdüzen muhasebe sisteminin, iktisadi devlet teşekkülleri için zorunlu ve özel sektör için de isteğe bağlı olmasını önermiştir.

Bu sistem, Amerikan Muhasebe Kuramı ve Uygulaması'na dayanmıştır. 1971 yılında Kamu İktisadi Teşebbüslerinin (KİT) Reformu Komisyonu kurulmuştur. Reform Komisyonu, 1971'de Tekdüzen Muhasebe Sistemi Uygulama Komisyonu adlı bir alt komisyonu KİT tekdüzen muhasebe sistemine geçiş esaslarını belirlemekle görevlendirilmiştir. 1972 programı ile Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Tekdüzen Muhasebe Sistemi ile ilgili çalışmaları yürütecek Devlet Planlama Teşkilatı Tekdüzen Muhasebe Koordinasyonu Devamlı İhtisas Komisyonunu kurmuştur.

Daha sonra Tekdüzen Muhasebe Koordinasyon Devamlı İhtisas Komisyonu kurulmuş, bu komisyon ilk toplantısını 1986 yılında yapmış, 1987 yılında Tekdüzen Genel Hesap Planı ve Açıklamaları başlıklı kitabını yayınlamıştır. 1986 yılında Bankalar Kanunu ile bankacılık sektörü için hazırlanan Tekdüzen Muhasebe Sistemi uygulamaya konmuştur. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ise 1983 yılında mali tablolar ile ilgili bir plan, 1984 yılında ise Standart Genel Hesap Planı'nı yayınlamıştır.

Maliye ve Gümrük Bakanlığı; geliştirilen muhasebe sisteminin Türkiye genelinde tüm işletmeler için zorunlu olarak uygulamaya konmasını gerçekleştirmek üzere çalışmalar yapmış ve bu konu ile ilgili Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'ni 1992 yılında Resmî Gazete'de yayınlamış, 1993 yılını ihtiyarı tutmuş, 1994 yılından itibaren zorunlu olarak uygulama başlanmıştır.

Bilanço esasına göre defter tutan gerçek ve tüzel kişilere ait teşebbüs ve işletmelerin faaliyet sonuçlarına ilişkin bilgilerin, hem muhasebeleştirme hem de raporlamalarında tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik ilkelerine göre üretilmesinin mümkün olması amaçlanmıştır. Bu amaçla ilgili olarak aşağıdaki temel başlıklar düzenlenmiştir:

1. Muhasebenin Temel Kavramları
2. Muhasebe Politikalarının Açıklanması
3. Mali Tabloların Düzenlenme İlkeleri
4. Mali Tabloların Düzenlenmesi ve Sunulması
5. Tekdüzen Hesap Çerçevesi, Hesap Planı ve Hesap Planı Açıklamaları

1.4. SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİR VE YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİR MESLEKLERİ

1.4.1. SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİR

İşletmelerin ekonomik, mali ve hukuki durumları ile vergiye ilişkin işlemlerini muhasebe kurallarına, gerçeklere ve yasalara uygunluk açısından inceleyerek görüşünü ilgililere bildiren ve bu işleri bir işyerine bağlı olmaksızın yapan kişidir.

MESLEĞİN KONUSU

Madde 2- A) Muhasebecilik ve mali müşavirlik mesleğinin konusu:

Gerçek ve tüzel kişilere ait teşebbüs ve işletmelerin;

a) Genel kabul görmüş muhasebe prensipleri ve ilgili mevzuat hükümleri gereğince, defterlerini tutmak, bilanço, kar-zarar tablosu ve beyannameleri ile diğer belgelerini düzenlemek ve benzeri işleri yapmak.

b) Muhasebe sistemlerini kurmak, geliştirmek, işletmecilik, muhasebe, finans, mali mevzuat ve bunların uygulamaları ile ilgili işlerini düzenlemek veya bu konularda müşavirlik yapmak.

c) Yukarıdaki bentte yazılı konularda, belgelerine dayanılarak, inceleme, tahlil, denetim yapmak, mali tablo ve beyannamelerle ilgili konularda yazılı görüş vermek, rapor ve benzerlerini düzenlemek, tahkim, bilirkişilik ve benzeri işleri yapmak.

Yukarıda sayılan işleri; bir işyerine bağlı olmaksızın yapanlara serbest muhasebeci mali müşavir denir.

B) Yeminli mali müşavirlik mesleğinin konusu:

(A) fıkrasının (b) ve (c) bentlerinde yazılı işleri yapmanın yanında Kanun'un 12. maddesine göre çıkartılacak yönetmelik çerçevesinde tasdik işlerini yapmaktır.

Yeminli mali müşavirler muhasebe ile ilgili defter tutamazlar, muhasebe bürosu açamazlar ve muhasebe bürolarına ortak olamazlar.

GENEL ŞARTLAR

Madde 4- Meslek mensubu olabilmenin genel şartları şunlardır:

a) T.C. vatandaşı olmak (yabancı serbest muhasebeci mali müşavirler hakkındaki hüküm saklıdır).

b) Medeni hakları kullanma ehliyetine sahip bulunmak.

c) Kamu haklarından mahrum bulunmamak.

d) Türk Ceza Kanununun 53 üncü maddesinde belirtilen süreler geçmiş olsa bile; kasten işlenen bir suçtan dolayı bir yıl veya daha fazla süreyle hapis cezasına ya da affa uğramış olsa bile devletin güvenliğine karşı suçlar, Anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar, milli savunmaya karşı suçlar, devlet sırlarına karşı suçlar ve casusluk, zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, hileli iflas, ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama veya kaçakçılık suçlarından mahkûm olmamak

e) Ceza veya disiplin soruşturması sonucunda memuriyetten çıkarılmış olmamak.

f) Meslek şeref ve haysiyetine uymayan durumları bulunmamak.

ÖZEL ŞARTLAR

Madde 5- A) Serbest muhasebeci mali müşavir olabilmek için aşağıdaki özel şartlar aranır.

a) Hukuk, iktisat, maliye, işletme, muhasebe, bankacılık, kamu yönetimi ve siyasal bilimler dallarında eğitim veren fakülte ve yüksek okullardan veya denkliği Yükseköğretim Kurumunca tasdik edilmiş yabancı yükseköğretim kurumlarından en az lisans seviyesinde mezun olmak veya diğer öğretim kurumlarından lisans seviyesinde mezun olmakla beraber bu fıkrada belirtilen bilim dallarından lisansüstü seviyesinde diploma almış olmak.

b) (5786 Sayılı Kanunun 3. Maddesi ile değiştirilen bent Yürürlük: 26/07/2008) (*) En az üç yıl staj yapmış olmak.

c) (5786 Sayılı Kanunun 3. Maddesi ile değiştirilen bent Yürürlük: 26/07/2008) (**) Serbest muhasebeci mali müşavirlik sınavını kazanmış olmak.

Kanunları uyarınca vergi inceleme yetkisini almış ve mesleki yeterlilik sınavında başarılı olduktan sonra yeminli mali müşavirlik sınavını vermiş olanlarda, serbest muhasebeci mali müşavirlik sınavını kazanmış olma şartı aranmaz.

Serbest muhasebeci mali müşavirlik sınavını kazanmış olmak. Türkiye genelinde mali denetim yapan kamu bankalarının müfettişleri ile kanunları uyarınca vergi inceleme yetkisi almış olanlardan, bu yetkilerini aldıkları tarihten itibaren kamu kurum ve kuruluşlarında 8 yıllık hizmet süresini dolduranlar ile (a) bendinde sayılan konularda en az 8 yıl öğretim üyesi veya görevlisi olarak çalışmış bulunanlar için sınav şartı aranmaz.

d) Serbest muhasebeci mali müşavirlik ruhsatını almış olmak.

1.4.2. YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİR

serbest muhasebeci mali müşavirlerin yaptığı danışmanlık ve denetim faaliyetlerinin yanında tasdik işlerini yapmak yetkisine sahip olmaktadır. Tasdik faaliyeti, özellikle vergi beyannameleri ile bunların ekleri ve mali tablolarla ilgili olarak yapılmaktadır. Yeminli mali müşavirler; muhasebe ile ilgili defter tutamazlar, muhasebe bürosu açamazlar ve muhasebe bürolarına ortak olamazlar.

ÖZEL ŞARTLAR

Madde 9- Yeminli mali müşavir olabilmek için:

- a) En az 10 yıl serbest muhasebeci mali müşavirlik yapmış olmak,
- b) Yeminli mali müşavirlik sınavını vermiş olmak,
- c) Yeminli mali müşavir ruhsatını almış olmak,

şartları aranır.

YEMİN

Madde 11- Yeminli mali müşavirlik mesleğine kabul edilenler, görevlerine fiilen başlamadan önce, Asliye Ticaret Mahkemesinde aşağıda yazılı şekilde yemin ederler.

“Yeminli mali müşavirlik mesleğinin, bir kamu hizmeti olduğunu bilerek, Türkiye Cumhuriyeti kanunlarına, mesleki kurallara ve meslek ahlakına uyacağıma, mesleğimi tam bir bağımsızlık, tarafsızlık ve dürüstlikle yerine getireceğime, üzerime aldığım işleri dikkat ve özenle yapacağıma, namusum ve şerefim üzerine yemin ederim.”

2. MENFAAT SAHİPLERİ VE VEKALET TEORİSİ

2.1. MENFAAT SAHİPLERİ

Muhasebe; işletmenin mali durumu ve faaliyet sonuçlarına ait bilgileri, izleyen ilgili kişi ve kurumlara raporlayan bir sistemdir. Muhasebe sisteminin ürettiği bilgilerinin kullanıcıları vardır. Bu kullanıcılar işletmenin içinde olduğu gibi işletmenin dışında da vardır. İşletmeye ait bilgilerin işletme ile ilgilenen taraflara açıklanması gerekmektedir. İşletmenin sahipleri, ortakları, yöneticileri ve çalışanları gibi işletmenin içinde yer alan tarafların yanı sıra devlet, yatırımcılar ve borç verenler gibi işletmenin dışında yer alan taraflar da işletmeye ait bilgileri kullanmak istemektedir. Elbette her bir tarafın işletmeden beklentisi farklıdır ve bu nedenle farklı bilgilere ihtiyaç duyacaklardır.

İşletme yöneticileri, işletmeyi yöneten taraf olarak işletmede olan biten her şey hakkında bilgi sahibi olmak isteyeceklerdir. Yöneticiler; işletmenin geçmiş dönemlerdeki performansına ilişkin değerlendirme yapmak, mevcut durumunu devamlı izlemek ve geleceğe yönelik planlar yapmak için muhasebe bilgisini kullanacaktır.

İşletmeye borç veren finans kurumları, işletmenin mali durumu ile yakından ilgilenecektir. İşletmenin mali yapısına ilişkin bilgileri kullanarak işletmeye kredi verip vermeme konusuna karar vereceklerdir.

Devlet, işletmenin yasal kurallara uygun faaliyet gösterip göstermediğini incelemek için muhasebe bilgisine ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin elde ettikleri kârdan ilk payı devlet, vergi olarak alır. Devlet, vergi gelirlerinin azalmaması için işletmelerin verdiği beyannamelerdeki muhasebe bilgilerinin doğruluğunu inceleyecektir.

Çalışanlar, işletmede farklı konularda çalışanlar, işletmen mali yapısı hakkında bilgi sahibi olarak maaşlarının artırılması ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi taleplerde bulunabilirler.

İşletmelerin toplum gözünde değeri ve önemi, işletmeden sosyal fayda bekleyen sosyal içerikli kuruluşlarla olan ilişkiler, işletmeye mal ve hizmet sağlayanlar vb. toplumun diğer üyeleri de işletme hakkında sürekli bilgi bekleyeceklerdir.

2.2. VEKALET TEORİSİ

Dünya ve ülkemiz tarihinde ömrü 200 seneyi aşmış ve hala faaliyete devam eden birçok firma vardır. Buradaki temel sebep ise işletmenin ömrünün onu kuran ortakların ömründen bağımsız olmasıdır. Bu aynı işletmenin miras olarak devrini getirdiği gibi aynı zamanda onun büyümesi ve genişlemesi sebebiyle yönetimde bölünmeyi de yaratmıştır. Vekalet teorisine göre, şirketler pay sahiplerinin vekili olan yöneticiler tarafından idare edilmekte, bu noktada mülkiyet-kontrol ayrımı ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler, kendilerinin malik olmadıkları varlıkları yönettiklerinden, pay sahipleri aleyhine ve fakat kendi menfaatlerine yönelik hareket edebilirler. Dolayısıyla, bu kişilerin, pay sahipleri lehine hareket etmelerini sağlayacak teşvik mekanizmalarına ihtiyaç vardır.

Modern firma olgusunda, sahiplik ve yönetim yapısının değişmesi ve pay sahipliğinin çoğalması ile birlikte ortaklıklar oluşmaya başlamış, ticaretin büyük ölçülere ulaşmasının etkisiyle de büyüyen bu firmalarda sahiplik (mülkiyet)- kontrol ayrımı belirgin bir hale gelmiş böylece firmaların belirli mülkiyet sahibi grupları, ellerinde bulundurdukları yönetim hakkını vekâlet ilişkisi kurdukları yöneticilere devretmişlerdir.

Bu durumda yöneticiler, kendi faydalarını en yüksek düzeye çıkarmak için çalışacak, etki ve ilgi alanı içerisinde bulunan çıkar gruplarını ihmal edecektir. Buna bağlı olarak firma sahipleri ile yöneticiler arasında çıkarlarının birbirinden farklılaşması nedeniyle çıkar çatışması yaşanacaktır. Bu durumda devamlılığını sürdürebilmesi için firmanın temel amacı, kâr maksimizasyonu ile birlikte çıkar gruplarının da memnuniyetini sağlamaya çalışmak olmalıdır.

İşletme içi çıkar grupları ve firma dışı çıkar grupları olarak iki grubu ayrılan çıkar gruplarında firma içi çıkar grubu; firma sahipleri, yöneticiler ve personel, firma dışı çıkar gruplarında ise, tedarikçiler, meslek odaları, sendikalar, devlet, halk, rakipler, kamu kuruluşları, müşteriler ve borç verenler yer almaktadır. İşletme üzerinden yürütülen çıkar ilişkilerinde içeridekilerin (ortaklar, müdürler, yöneticiler, çalışanlar) menfaati dışarıdakilerinkiyile (devlet, sendika, yeni yatırımcılar) çatışabileceği gibi işletme içinde de menfaat çatışmaları olabilir.

2.3. BİLGİ ASİTMERİSİ

Asimetrik enformasyon, enformasyon asimetrisi, bilgi asimetrisi veya asimetrik bilgi, ekonomi ve sözleşme teorisi konularında, bir tarafın

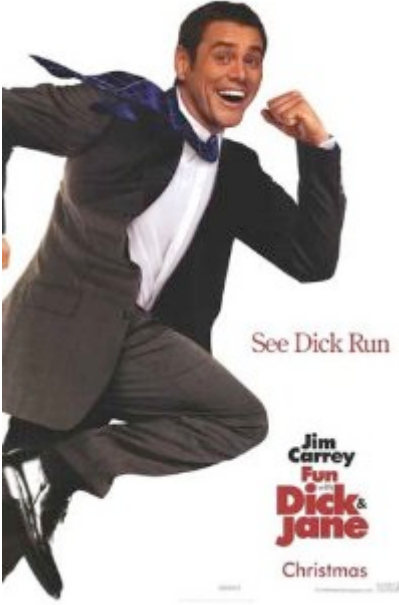
diğerine göre daha iyi veya daha fazla bilgi sahibi olduğu alım satım işlemlerinde verilen kararların incelenmesi ile uğraşır. Bu durum, alım-satım işlemlerinde güç dengesizliğine neden olur. Bu sorunun örnekleri tersine seçim (adverse selection) ve manevi zarardır. Enformasyon asimetrieleri en sık olarak, müvekkil-vekil sorunu (principal-agent problem) çerçevesinde incelenir.

Asimetrik bilgi, finansal bir sözleşmedeki tarafların sahip oldukları bilginin farklı olması halinde ortaya çıkar. Borç alan, borç verene göre daha avantajlıdır. Çünkü borç alanlar, üstlenmek istedikleri yatırım projeleri hakkında borç verenden daha fazla bilgiye sahiptirler. Bu durumda borç veren, borçlunun güvenilirliği hakkında bir belirsizlikle karşılaşır.

3. FİNANSAL RAPORLAMA KRİZLERİ

Şirket	Yıl	Denetim Firması	Ülke	Yolsuzluk
Xerox	2000	KPMG	ABD	Sonuçlarıyla oynanmış finansal tablolar
Enron	2001	Arthur Andersen	ABD	Sonuçlarıyla oynanmış finansal tablolar
AOL	2002	Ernst & Young	ABD	Şişirilmiş satışlar
Halliburton	2002	Arthur Andersen	ABD	Maliyetin tahminlerin aşmasında yanlış kayıtların yapılması
World Com	2002	Arthur Andersen	ABD	Şişirilmiş nakit akışları
Merrill Lynch	2002	Deloitte & Touche	ABD	Çıkar çatışmaları
Parmalat	2003	Grant Thornton SpA	İtalya	Tahrif edilmiş muhasebe belgeleri
Nortel	2003	Deloitte & Touche	Kanada	Tepe yönetimdeki 43 müdüre tedbirsiz ikramiye dağıtılması
AIG	2004	Pricewaterhouse Coopers	ABD	Yapılandırılmış finansal anlaşmaların muhasebeleştirilmesi
Lehman Brothers	2010	Ernst & Young	ABD	Kredi kullandırma raporlarının yatırımcılara beyanında noksanlık
Autonomy Corporation	2012	Deloitte & Touche	ABD	Muhasebe ilkelerine uygunsuzluk, gerçeğe aykırı beyan ve açıklama yetersizlikleri

3.1. MUHASEBE SKANDALLARINA İLİŞKİN FİLMLER



Fun with Dick and Jane (2005)
<http://www.imdb.com/title/tt0369441/>



Enron: The Smartest Guys in the Room (2005)
<http://www.imdb.com/title/tt1016268/>

4. MUHASEBE – EKONOMİ İLİŞKİSİ

Finansal yönetimin yakın ilişkide olduğu diğer disiplin iktisattır. İktisadi prensipler finansal kararlar için temel oluştururlar. İktisat, makro ve mikro iktisat olarak iki alt gruba ayrılır. Mikro iktisat, işletmelerin, bireylerin ve ailelerin iktisadi kararlarıyla ilgilenirken makro iktisat, ekonomiyi bir bütün olarak ele alır. Tipik olarak bir işletme, ekonominin genel durumuyla yakından ilgili olup, yatırım ve finansman için, para ve sermaye piyasalarına doğrudan doğruya bağlıdır.

Finans yöneticisi; ülkenin ekonomik koşullarını değerlendirmek ve gelişmeleri tahmin etmek durumundadır. En önemli iktisadi faktörlerden biri de paranın fiyatı olan faiz oranlarıdır. Finansal yönetimde faiz oranları ise, gerek yatırım gerekse finansman kararlarında göz önünde tutulması gereken en temel faktördür. Dolayısıyla finans yöneticisinin faiz, milli gelir, enflasyon, vergi ve parasal politikaların, yatırımlara ve kredinin elde edilebilirliğine, kredinin maliyetine olan etkisini anlaması ve yorumlaması gerekmektedir. Finans yöneticisi mikro ekonomiden

özellikle uzun dönemli yatırım kararlarıyla, nakit, stok ve alacaklarının yönetimi gibi kısa dönemli yatırım kararlarında faydalanır.

Ulusal ekonomi ile işletmelerin muhasebeleri arasında doğrudan bir bağ vardır. Ulusal ekonomideki gelişmeler şirketlerin yatırımların tercihlerini genişletirken siyasetçiler ekonominin dinamiklerini incelerken işletmelerin finansal tablolarından elde ettikleri verilerden yola çıkarak geleceğe dair öngörüler ve politikalar oluştururlar. Max Weber 1905 yılında yayımlanan Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu isimli eserinde kapitalizmin altı temelinden birinin “çift taraflı kayıt” sistemi olduğunu belirtir. 2000’li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’nde, özellikle 2008 yılındaki krizin en önemli nedenlerinden biri işletmelerin sahip oldukları karmaşık finansal enstrümanları doğru raporlayamamış olmalarıdır.

5. MUHASEBENİN TEMEL KAVRAMLARI

1. Sosyal Sorumluluk Kavramı,
2. Kişilik Kavramı,
3. İşletmenin Sürekliliği Kavramı,
4. Dönemsellik Kavramı,
5. Parayla Ölçülme Kavramı,
6. Maliyet Esası Kavramı,
7. Tarafsızlık ve Belgelendirme Kavramı,
8. Tutarlılık Kavramı,
9. Tam Açıklama Kavramı,
10. İhtiyatlılık Kavramı,
11. Önemlilik Kavramı,
12. Özün Önceliği Kavramı.

1. Sosyal Sorumluluk Kavramı :

Bu kavram, muhasebenin işlevini yerine getirme hususundaki sorumluluğunu belirtmekte ve muhasebenin kapsamını, anlamını, yerini ve amacını göstermektedir. Sosyal sorumluluk kavramı; muhasebenin organizasyonunda, muhasebe uygulamalarının yürütülmesinde ve mali tabloların düzenlenmesi ve sunulmasında; belli kişi veya grupların değil, tüm toplumun çıkarlarının gözetilmesi ve dolayısıyla bilgi üretiminde gerçeğe uygun, tarafsız ve dürüst davranılması gerektiğini ifade eder.

2. Kişilik Kavramı :

Bu kavram; işletmenin sahip veya sahiplerinden, yöneticilerinden, personelinin ve diğer ilgililerden ayrı bir kişiliğe sahip olduğunu ve o işletmenin muhasebe işlemlerinin sadece bu kişilik adına yürütülmesi gerektiğini öngörür.

3. İşletmenin Sürekliliği Kavramı:

Bu kavram, işletmelerin faaliyetlerini bir süreye bağlı olmaksızın sürdüreceğini ifade eder. Bu nedenle işletme sahiplerinin ya da hissedarlarının yaşam süreleriyle bağlı değildir. İşletmenin sürekliliği kavramı maliyet esasının temelini oluşturur.

Bu kavramın, işletmeler açısından geçerliliğinin bulunmadığı veya ortadan kalktığı durumlarda ise, bu husus mali tabloların dipnotlarında açıklanır.

4. Dönemsellik Kavramı :

Dönemsellik kavramı; işletmenin sürekliliği kavramı uyarınca sınırsız kabul edilen ömrünün, belli dönemlere bölünmesi ve her dönemin faaliyet sonuçlarının diğer dönemlerden bağımsız olarak saptanmasıdır. Gelir ve giderlerin tahakkuk esasına göre muhasebeleştirilmesi, hasılat, gelir ve kârların aynı döneme ait maliyet, gider ve zararlarla karşılaştırılması bu kavramın gereğidir.

Bu kavramın, işletmeler açısından geçerliliğinin bulunmadığı veya ortadan kalktığı durumlarda ise, bu husus mali tabloların dipnotlarında açıklanır.

5. Parayla Ölçülme Kavramı :

Parayla ölçülme kavramı, parayla ölçülebilen iktisadi olay ve işlemlerin muhasebeye ortak bir ölçü olarak para birimiyle yansıtılmasını ifade eder.

Muhasebe işlemleri ulusal para birimine göre yapılır.

6. Maliyet Esası Kavramı :

Maliyet esas kavramı; para mevcudu, alacaklar ve maliyetinin belirlenmesi mümkün veya uygun olmayan diğer kalemler hariç, işletme tarafından edinilen varlık ve hizmetlerin muhasebeleştirilmesinde, bunların elde edilme maliyetlerinin esas alınması gereğini ifade eder.

7. Tarafsızlık ve Belgelendirme Kavramı :

Bu kavram, muhasebe kayıtlarının gerçek durumu yansıtan ve usulüne uygun olarak düzenlenmiş objektif belgelere dayandırılması ve muhasebe kayıtlarına esas alınacak yöntemlerin seçilmesinde tarafsız ve ön yargısız davranılması gereğini ifade eder.

8. Tutarlılık Kavramı :

Tutarlılık kavramı; muhasebe uygulamaları için seçilen muhasebe politikalarının, birbirini izleyen dönemlerde değiştirilmeden uygulanması gereğini ifade eder. İşletmelerin mali durumunun, faaliyet sonuçlarının ve bunlara ilişkin yorumların karşılaştırılabilir olması bu kavramın amacını oluşturur. Tutarlılık kavramı, benzer olay ve işlemlerde, kayıt düzenleri ile değerlendirme ölçülerinin değişmezliğini ve mali tablolarda biçim ve içerik yönünden tek düzeni öngörür. Geçerli nedenlerin bulunduğu durumlarda, işletmeler, uyguladıkları muhasebe politikalarını değiştirebilirler. Ancak bu değişikliklerin ve bunların parasal etkilerinin mali tabloların dipnotlarında açıklanması zorunludur.

9. Tam Açıklama Kavramı :

Tam açıklama kavramı; mali tabloların bu tablolardan yararlanacak kişi ve kuruluşların doğru karar vermelerine yardımcı olacak ölçüde yeterli, açık ve anlaşılır olmasını ifade eder.

Mali tablolarda finansal bilgilerin tam olarak açıklanması yanında, mali tablo kalemleri kapsamında yer almayan ancak alınacak kararları etkileyebilecek, gerçekleşmesi muhtemel olaylara da yer verilmesi bu kavramın gereğidir.

10. İhtiyatlılık Kavramı

Bu kavram, muhasebe olaylarında temkinli davranılması ve işletmenin karşılaşılabileceği risklerin gözönüne alınması gereğini ifade eder. Bu kavramın sonucu olarak, işletmeler, muhtemel giderleri ve zararları için karşılık ayırırlar, muhtemel gelir ve kârlar için ise gerçekleşme dönemlerine kadar herhangi bir muhasebe işlemi yapmazlar. Ancak bu kavram gizli yedekler veya gereğinden fazla karşılıklar ayrılmasına gerekçe oluşturamaz.

11. Önemlilik Kavramı :

Önemlilik kavramı, bir hesap kalemi veya mâli bir olayın nispi ağırlık ve değerinin mali tablolara dayanılarak yapılacak değerlemeleri veya alınacak kararları etkileyebilecek düzeyde olmasını ifade eder.

Önemli hesap kalemleri, finansal olaylar ve diğer hususların mali tablolarda yer alması zorunludur.

12. Özün Önceliği Kavramı :

Özün Önceliği kavramı, işlemlerin muhasebeye yansıtılmasında ve onlara ilişkin değerlendirmelerin yapılmasında biçimlerinden çok özlerinin esas alınması gereğini ifade eder.

Genel olarak işlemlerin biçimleri ile özleri paralel olmakla birlikte, bazı durumlarda farklılıklar ortaya çıkabilir. Bu takdirde, özün biçime önceliği esastır.

6. GENEL KABUL GÖRMÜŞ MUHASEBE İLKELERİ

Mali tablolar ilkeleri, temel mali tabloların düzenlenmesinde işletmeler tarafından uygulanacak kuralları ifade eder.

Bu düzenlemede yer almayan konularda, daha sonra yayımlanacak muhasebe standartlarına, yoksa muhasebe kavramlarına uygun olarak öncelikle, işletmenin içinde bulunduğu sektörde söz konusu işletme büyüklüğü için yaygın olarak kullanılan, bunun da uygulanmadığı hallerde uluslararası standartlarda benimsenen esaslara uyulur.

Mali tabloların hazırlanmasında esas alınan kavram ve ilkeler ile Türk Ticaret Kanunu ve ilgili diğer mevzuat hükümlerinin farklı uygulamalara yer verdiği durumlarda, işletmeler söz konusu mevzuat hükümleri uyarınca istenilen bilgileri sağlayacak şekilde gerekli düzenlemeleri yaparlar. Ancak, bu düzenlemeler bu bölümde yer alan ilkeler çerçevesinde düzenlenecek mali tabloların tekliği ilkesini değiştiremez.

Mali Tablolar aşağıdaki tabloları içerir :

1. Bilanço
2. Gelir Tablosu
3. Nakit Akım Tablosu

4. Öz Kaynaklar Değişim Tablosu

5. Dipnotlar

Bu tablolardan, bilanço ve gelir tablosu dipnotları ve ekleri ile birlikte temel mali tabloları, diğerleri ise ek mali tabloları oluşturur.

6.1. MALİ TABLOLARIN AMAÇLARI VE ÖZELLİKLERİ

Mali tabloların amaçları şöyledir:

1. Yatırımcılar, kredi verenler ve diğer ilgililer için karar almada yararlı bilgiler sağlamak.
2. Gelecekteki nakit akımlarını değerlendirmede yararlı bilgiler sağlamak.
3. Varlıklar, kaynaklar ve bunlardaki değişiklikler ile işletme faaliyet sonuçları hakkında bilgi sağlamak.

Mali Tablolardaki Bilgilerin Özellikleri

Mali tablolarda yer alan bilgilerin karar vericiler tarafından en iyi şekilde ve süratle kullanılabilmesi için bu tabloların anlaşılabilir, ihtiyaca uygun, güvenilir, karşılaştırılabilir olması, zamanında düzenlenmesi gerekir.

Temel Mali Tabloların Düzenlenme İlkeleri

Temel mali tabloların düzenlenme ilkeleri, temel mali tablolara paralel olarak iki ana gruba ayrılır:

1. Gelir Tablosu İlkeleri
2. Bilanço İlkeleri
 - a) Varlıklara İlişkin İlkeler,
 - b) Yabancı Kaynaklara İlişkin İlkeler,
 - c) Özkaynaklara İlişkin İlkeler.

6.2. GELİR TABLOSU İLKELERİ

Gelir tablosu ilkelerinin amacı; satışların, gelirlerin, satışlar maliyetinin, giderlerin, kâr ve zararlara ait hesapların ve belli dönemlere ait işletme faaliyeti sonuçlarının sınıflandırılmış ve gerçeğe uygun olarak gösterilmesini sağlamaktır.

Bütün satışlar, gelir ve kârlar ile maliyet, gider ve zararlar brüt tutarları üzerinden gösterilirler ve hiç bir satış, gelir ve kâr kalemi bir maliyet, gider ve zarar kalemi ile tamamen veya kısmen karşılaştırılmak suretiyle gelir tablosu kapsamından çıkarılamaz.

Bu amaç doğrultusunda benimsenen gelir tablosu ilkeleri aşağıda belirtilmiştir:

a) Gerçekleşmemiş satışlar, gelir ve karlar; gerçekleşmiş gibi veya gerçekleşenler gerçek tutarından fazla veya az gösterilmemelidir. Belli bir dönem veya dönemlerin gerçeğe uygun faaliyet sonuçlarını göstermek için, dönem veya dönemlerin başında ve sonunda doğru hesap kesimi işlemleri yapılmalıdır.

b) Belli bir dönemin satışları ve gelirleri bunları elde etmek için yapılan satışların maliyeti ve giderleri ile karşılaştırılmalıdır. Belli bir dönem veya dönemlerin başında ve sonunda maliyet ve giderleri gerçeğe uygun olarak gösterebilmek için stoklarda, alacak ve Yükümlülüklerde doğru hesap kesimi işlemleri yapılmalıdır.

c) Maddi ve maddi olmayan duran varlıklar ile özel tükenmeye tabi varlıklar için uygun amortisman ve tükenme payı ayrılmalıdır.

d) Maliyetler; maddi duran varlıklar, stoklar, onarım ve bakım ve diğer gider grupları arasında uygun bir şekilde dağıtılmalıdır. Bunlardan direkt olanları doğrudan doğruya, birden fazla faaliyeti ilgilendirenleri zaman ve kullanma faktörü dikkate alınarak tahakkuk ettirilip, dağıtılmalıdır.

e) Arızı ve olağanüstü niteliğe sahip kâr ve zararlar meydana geldikleri dönemde tahakkuk ettirilmeli, fakat normal faaliyet sonuçlarından ayrı olarak gösterilmelidir.

f) Bütün kâr ve zararlardan, önceki dönemlerin mali tablolarında düzeltme yapılmasını gerektirecek büyüklük ve nitelikteki dışı kalanlar, dönemin gelir tablosunda gösterilmelidir.

g) Karşılıklar, işletmenin kârını keyfi bir şekilde azaltmak veya bir döneme ait kârı diğer döneme aktarmak amacıyla kullanılmamalıdır.

h) Dönem sonuçlarının tespiti ile ilgili olarak uygulana gelen değerlendirme esasları ve maliyet yöntemlerinde bir değişiklik yapıldığı takdirde, bu değişikliğin etkileri açıkça belirtilmelidir.

1) Bilanço tarihinde var olan ve sonucu belirsiz bir veya bir kaç olayın gelecekte ortaya çıkıp çıkmamasına bağlı durumları ifade eden, şarta bağlı olaylardan kaynaklanan, makul bir şekilde gerçeğe yakın olarak tahmin edilebilen gider ve zararlar, tahakkuk ettirilerek gelir tablosuna yansıtılır. Şarta bağlı gelir ve karlar için ise gerçekleşme ihtimali yüksek de olsa herhangi bir tahakkuk işlemi yapılmaz; dipnotlarda açıklama yapılır.

6.3. BİLANÇO İLKELERİ

Bilanço ilkelerinin amacı; sermaye koyan veya sonradan kendilerine ait kârı işletmede bırakan sahip ve hissedarlar ile alacaklıların işletmeye sağladıkları kaynaklar ve bunlarla elde edilen varlıkların muhasebe kayıt, hesap ve tablolarında anlamlı bir şekilde tespit edilmesi ve gösterilmesi yoluyla, belli bir tarihte işletmenin mali durumunun açıklıkla ve ilgililer için gerçeğe uygun olarak yansıtılmasıdır.

Bilanço, varlıkların içinde bulunulan zamandaki değerini veya tasfiye halinde bunların satışından elde edilecek para tutarlarını yansıtan bir tablo değildir.

Bütün varlıklar, yabancı kaynaklar ve öz kaynaklar bilançoda gayrisafi değerleri ile gösterilirler. Bu ilke, bilançonun net değer esasına göre düzenlenmesine bir engel oluşturmaz. Bu doğrultuda net değer bilanço düzenlenmesinin gereği olarak indirim kalemlerinin ilgili hesapların altında açıkça gösterilmesi esastır.

Bu amaç doğrultusunda benimsenen bilanço ilkeleri; varlıklar, yabancı kaynaklar ve özkaynaklar itibariyle aşağıda, belirtilmiştir:

6.3.1. VARLIKLARA İLİŞKİN İLKELER

1. İşletmenin bir yıl veya normal faaliyet dönemi içinde paraya dönüşebilecek varlıkları, bilançoda dönen varlıklar grubu içinde gösterilir.

2. İşletmenin bir yıl veya normal faaliyet dönemi içinde paraya dönüşemeyen, hizmetlerinden bir hesap döneminden daha uzun süre yararlanan uzun vadeli varlıkları, bilançoda duran varlıklar grubu içinde gösterilir. Dönem sonu bilanço gününde bu grupta yer alan hesaplardan vadeleri bir yılın altında kalanlar dönen varlıklar grubunda ilgili hesaplara aktarılır.

3. Bilançoda varlıkları, bilanço tarihindeki gerçeğe uygun değerleriyle gösterebilmek için, varlıklardaki değer düşüklüklerini göstererek karşılıkların ayrılması zorunludur.

Dönen varlıklar grubu içinde yer alan menkul kıymetler, alacaklar, stoklar ve diğer dönen varlıklar içindeki ilgili kalemler için yapılacak değerlendirme sonucu gerekli durumlarda uygun karşılıklar ayrılır.

Bu ilke, duran varlıklar grubunda yer alan alacaklar, bağlı menkul kıymetler, iştirakler, bağlı ortaklıklar ve diğer duran varlıklardaki ilgili kalemler için de geçerlidir.

4. Gelecek dönemlere ait olarak önceden ödenen giderler ile cari dönemde tahakkuk eden ancak, gelecek dönemlerde tahsil edilecek olan gelirler kayıt ve tespit edilmeli ve bilançoda ayrıca gösterilmelidir.

5. Dönen ve duran varlıklar grubunda yer alan alacak senetlerini, bilanço tarihindeki gerçeğe uygun değerleri ile gösterebilmek için reeskont işlemleri yapılmalıdır.

6. Bilançoda duran varlıklar grubunda yer alan maddi duran varlıklar ile maddi olmayan duran varlıkların maliyetini çeşitli dönem maliyetlerine yüklemek amacıyla her dönem ayrılan amortismanların birikmiş tutarları ayrıca bilançoda gösterilmelidir.

7. Duran varlıklar grubu içinde yer alan özel tükenmeye tabi varlıkların maliyetini çeşitli dönem maliyetlerine yüklemek amacıyla, her dönem ayrılan tükenme paylarının birikmiş tutarları ayrıca bilançoda gösterilmelidir.

8. Bilançonun dönen ve duran varlıklar gruplarında yer alan alacaklar, menkul kıymetler, bağlı menkul kıymetler ve diğer ilgili hesaplardan ve yükümlülüklerden işletmenin sermaye ve yönetim bakımından ilişkili bulunduğu ortaklara, personele, iştiraklere ve bağlı ortaklıklara ait olan tutarlarının ayrı gösterilmesi temel ilkedir.

9. Tutarları kesinlikle saptanamayan alacaklar için herhangi bir tahakkuk işlemi yapılmaz. Bu tür alacaklar bilanço dipnot veya eklerinde gösterilir.

10. Verilen rehin, ipotek ve bilanço kapsamında yer almayan diğer teminatların özellikleri ve kapsamaları bilanço dipnot veya eklerinde açıkça belirtilmelidir.

Bu ilke, alınan rehin, ipotek ve bilanço kapsamında yer almayan diğer teminatlar için de geçerlidir.

Ayrıca, işletme varlıkları ile ilgili toplam sigorta tutarlarının da bilanço dipnot veya eklerinde açıkça gösterilmesi gerekmektedir.

6.3.2. YABANCI KAYNAKLARA İLİŞKİN İLKELER

1. İşletmenin bir yıl veya normal faaliyet dönemi içinde vadesi gelen Yükümlülükleri, bilançoda kısa vadeli yabancı kaynaklar grubu içinde gösterilir.

2. İşletmenin bir yıl veya normal faaliyet dönemi içinde vadesi gelmemiş Yükümlülükleri, bilançoda uzun vadeli yabancı kaynaklar grubu içinde gösterilir. Dönem sonu bilanço gününde bu grupta yer alan hesaplardan vadeleri bir yılın altında kalanlar kısa vadeli yabancı kaynaklar grubundaki ilgili hesaplara aktarılır.

3. Tutarları kesinlikle saptanamayanları veya durumları tartışmalı olanları da içermek üzere, işletmenin bilinen ve tutarları uygun olarak tahmin edilebilen bütün yabancı kaynakları kayıt ve tespit edilmeli ve bilançoda gösterilmelidir.

İşletmenin bilinen ancak tutarları uygun olarak tahmin edilemeyen durumları da bilançonun dipnotlarında açık olarak belirtilmelidir.

4. Gelecek dönemlere ait olarak önceden tahsil edilen hasılat ile cari dönemde tahakkuk eden ancak, gelecek dönemlerde ödenecek olan giderler kayıt ve tespit edilmeli ve bilançoda ayrıca gösterilmelidir.

5. Kısa ve uzun vadeli yabancı kaynaklar grubunda yer alan borç senetlerini bilanço tarihindeki gerçeğe uygun değerleri ile gösterebilmek için reeskont işlemleri yapılmalıdır.

6. Bilançonun kısa ve uzun vadeli yabancı kaynaklar gruplarında yer alan Yükümlülükler, alınan avanslar ve diğer ilgili hesaplardan işletmenin sermaye ve yönetim bakımından ilgili bulunduğu ortaklara, personele, iştiraklere ve bağlı ortaklıklara ait olan tutarlarının ayrı gösterilmesi temel ilkedir.

6.3.3. ÖZKAYNAKLARA İLİŞKİN İLKELER

1. İşletme sahip veya ortaklarının sahip veya ortak sıfatıyla işletme varlıkları üzerindeki hakları özkaynaklar grubunu oluşturur.

İşletmenin bilanço tarihindeki ödenmiş sermayesi ile işletme faaliyetleri sonucu oluşup, çeşitli adlar altında işletmede bırakılan kârları ile dönem net kârı (zararı) bilançoda özkaynaklar grubu içinde gösterilir.

2. İşletmenin ödenmiş sermayesi bilançonun kapsamı içinde tek bir kalem olarak gösterilir. Ancak, esas sermaye özellikleri farklı hisse gruplarına ayrılmış bulunuyorsa esas sermaye hesapları her grubun haklarını, kâr ve tasfiye paylarının dağıtımında sahip olabilecekleri özellikleri ve diğer önemli özellikleri yansıtacak biçimde bilançonun dipnotlarında gösterilmelidir.

3. İşletmenin hissedarları tarafından yatırılan sermayenin devam ettirilmesi gerekir. İşletmede herhangi bir zararın ortaya çıkması, herhangi bir nedenle özkaynaklarda meydana gelen azalmalar; hem dönemsel, hem de kümülatif olarak izlenmeli ve kaydedilmelidir.

4. Özkaynakların bilançoda net olarak gösterilmesi için geçmiş yıllar zararları ile dönem zararı, özkaynaklar grubunda indirim kalemleri olarak yer alır.

5. Özkaynaklar; ödenmiş sermaye, sermaye yedekleri, kâr yedekleri, geçmiş yıl kârları (zararları) ve dönem net kârı (zararı)ndan oluşur. Kâr yedekleri yasal, statü ve olağanüstü yedekler ile yedek niteliğindeki karşılıklar, özel fonlar gibi işletme faaliyetleri sonucu elde edilen kârların dağıtılmamış kısmını içerir. Sermaye yedekleri ise hisse senedi ihraç primleri, iptal edilen ortaklık payları, yeniden değerlendirme değer artışları gibi kalemlerden meydana gelir. Sermaye yedekleri, gelir unsuru olarak gelir tablosuna aktarılamaz.

7. FİNANSAL RAPORLAR

İşletmenin muhasebe sürecinde kaydederek sınışıandırdığı mali bilgiler, finansal tablolar ile özetlenmekte ve raporlanmaktadır. Finansal tablolara, sadece muhasebe sürecinin özeti gözü ile bakmamak gerekir. İşletmenin belirli bir döneme ilişkin finansal durumu, bu tablolar ile yansıtılır ve işletmenin finansal performansı ölçülür. Finansal tablolar; düzenlendiği tarihte işletmelerin varlıklarını, yükümlülüklerini, faaliyet dönemi sonu itibarıyla kâr veya zararı gibi işletmenin mali durumunu gösteren tablolardır.

Finansal tablolar, işletmenin finansal durumunun ve finansal performansının biçimlendirilmiş sunumudur. Geniş bir kullanıcı kitlesinin ekonomik kararlar almalarına yardımcı olmak üzere düzenlenen finansal tablolar ile işletmenin finansal durumu, finansal performansı ve nakit akışları hakkında bilgiler verilmektedir. Ayrıca finansal tablolar, yöneticilerin kendilerine emanet edilen varlıkları etkin olarak kullanıp kullanmadıklarını da gösterir.

Finansal tabloların amacı, işletmenin finansal durumu (finansal pozisyon), performansı ve finansal durumundaki değişiklikler hakkında geniş bir kullanıcı kitlesine alacakları ekonomik kararlarda faydalı olacak bilgiler sunmaktır. Bu amaçla hazırlanan finansal tablolar farklı özelliklerde pek çok finansal tablo kullanıcısının ortak ihtiyacını giderir (genel amaçlı finansal tablolar).

Finansal tablolar, finansal tabloları kullanan farklı taraflara işletmenin;

- Varlıkları,
- Yükümlülükleri,
- Öz kaynakları,
- Gelirleri ve giderleri (kârlar ve zararlar dâhil)
- Ortakların ortak olmaları sebebiyle yaptıkları parasal katkıları veya ortaklara yapılan dağıtımları ve
- Nakit akışları

hakkında bilgiler sunmaktadır.

Bu bilgiler, dipnotlarda yer alan diğer bilgilerle birlikte, finansal tablo kullanıcılarının işletmenin gelecekteki nakit akışlarını ve özellikle bunların zamanını ve gerçekleşme olasılıklarını tahmin etmelerine yardımcı olur. Bu amaca ulaşmak için taraflara sunulacak tam bir finansal tablolar seti oluşturulur. Bu set; işletmenin varlık ve kaynak yapısını, satışlarını, satışların maliyetlerini, kârı veya zararı, öz kaynaklardaki değişimi ve nakit hareketleri ile ilgili bilgileri içerisinde barındıran finansal tablolardan oluşmaktadır. Bu sette, aşağıdaki finansal tablolar yer almaktadır:

- Dönem sonu finansal durum tablosu (bilanço),
- Döneme ait kapsamlı (gelir tablosu),
- Döneme ait öz kaynak değişim tablosu,
- Döneme ait nakit akış tablosu,
- Önemli muhasebe politikalarını özetleyen dipnotlar ve diğer açıklayıcı notlar,
- Bir işletmenin bir muhasebe politikasını geriye dönük olarak uygulaması durumunda ya da bir işletmenin finansal tablolarındaki kalemleri geriye dönük olarak yeniden ifade etmesi söz konusu olduğunda ya da işletmenin finansal tablo kalemlerini yeniden sınıflandırdığında karşılaştırılabilir en erken dönemin başına ait finansal durum tablosu.

7.1. FİNANSAL TABLOLARIN HAZIRLANMASINDAKİ VARSAYIMLAR

Finansal tabloların hazırlanmasında bazı varsayımlar kullanılmaktadır. Bu varsayımlar, finansal tabloların farklı işletmeler tarafından düzenlense bile içerik olarak aynı olmasını sağlar. Diğer taraftan aynı işletmenin farklı dönemlerde düzenlediği finansal tabloların da içerik olarak aynı olmasını sağlar. Bu varsayımların neler olduğu ve finansal tabloların düzenlenmesinde bu varsayımların nasıl kullanılacağı, Türkiye

Finansal Raporlama Standartları'nda belirtilmektedir. TMS 1 - Finansal Tabloların Sunuluşu Standardı'nda yer alan finansal tabloların varsayımları şöyle belirtilmektedir:

- İşletmenin sürekliliği
- Muhasebenin tahakkuk esası
- Önemlilik ve birleştirme
- Netleştirme (Mahsup etme)
- Raporlama sıklığı
- Karşılaştırmalı bilgi
- Sunuluşun tutarlılığı

İşletmenin Sürekliliği

İşletme yönetimi; finansal tabloları düzenlerken işletme ömrünün sonsuz olduğunu, faaliyetlerini bu sonsuz ömür çerçevesinde süreklilik esasına göre devam etme durumunu değerlendirir. Gelecekte işletmenin varlığının sona erdirilmesi niyeti veya zorunluluğu yoksa finansal tablolar, süreklilik esasına göre düzenlenmiş sayılır. Kısaca işletmenin ömrünün sonsuz olduğu varsayılmakta ve finansal tablolar da bu sonsuz ömrü olan işletmenin finansal yapısını göstermek üzere düzenlenmektedir.

Yönetim, değerlendirmelerini yaparken işletme faaliyetlerinin sürekliliğine kuşku düşürecek önemli belirsizlikler taşıyan olaylar veya koşulların farkındaysa bu belirsizlikleri, finansal tabloların notlarında açıklamalıdır. İşletme, finansal tablolarını süreklilik esasına göre hazırlamaması hâlinde, bu hususu, finansal tablolarını düzenlemesi sırasında dayandırdığı temelleri ve işletmenin süreklilik arz etmeyecek şekilde değerlendirilmesinin nedeni ile birlikte açıklamakla yükümlüdür.

Muhasebenin Tahakkuk Esası

Tahakkuk esaslı muhasebeleştirme uyarınca, işlemler ile diğer olaylar ve durumların raporlayan işletmenin ekonomik kaynakları ve hakları üzerindeki etkileri, bu etkilerin gerçekleştiği dönemde gösterilir. Nakit girişleri ve ödemelerin farklı bir dönemde gerçekleşmiş olması bu durumu etkilemez. Tahakkuk esaslı muhasebeleştirmenin önemi, raporlayan işletmenin ekonomik kaynakları ve hakları ile bunlarda belirli bir dönemde meydana gelen değişimlere ilişkin bilginin, işletmenin geçmiş ve gelecekteki performansının değerlendirilmesinde sadece döneme ait nakit girişleri ve ödemelerine ilişkin bilgiye nazaran, daha iyi bir temel sağlamasından kaynaklanır.

Önemlilik ve Birleştirme

İşletme; benzer kalemlerden oluşan her bir önemli sınıfı, finansal tablolarda ayrı bir biçimde gösterir. İşletme, nitelikleri ve işlevleri itibarıyla farklı olan kalemleri de, önemsiz olmadıkları takdirde, ayrı olarak sunar. Finansal tablolar, çok sayıda işlem veya diğer olayların işleminden geçirilerek nitelik ve işlevlerine göre hesap sınıfları altında birleştirilmesi sonucu oluşur. Sınıflandırma ve birleştirmedeki son aşama, finansal tablolardaki hesap sınıflarını oluşturan birleştirilmiş

ve sınıflandırılmış bilginin sunumudur. Bir hesap kalemi kendi başına önemli değilse bu tablolarda ya da dipnotlarda diğer kalemlerle birleştirilir.

Bu tablolarda ayrı olarak sunulacak kadar öneme sahip olmayan bir kalemin dipnotlarda ayrı olarak sunulması gerekebilir.

Bir işletmede çok sayıda finansal işlem vardır. Bir yıl boyunca bir işletmede birbirinden farklı ve çok sayıda faaliyet yapılmaktadır. Farklı türdeki faaliyetlerin belirli bir sistematik içerisinde sınıflandırılması, finansal tabloların kullanıcıların bilgiyi bulma ve kullanmasını kolaylaştıracaktır.

Netleştirme (Mahsup Etme)

İşletmelerde, varlıklar ve Yükümlülükler ya da gelirler ve giderler netleştirilerek sunulmamalıdır. İşletme, varlıkları ile Yükümlülükleri ve gelirler ile giderleri finansal tablolarda ayrı ayrı göstermelidir. Varlıkların, örneğin stok değer düşüklüğü karşılığı ve şüpheli alacaklar karşılığı gibi, düzenleyici hesaplar düşüldükten sonra net tutarıyla gösterilmesi netleştirme değildir.

Raporlama Sıklığı

Bir işletme, tam bir finansal tablolar setini (karşılaştırılabilir bilgileri içerecek şekilde) yılda en az bir kez sunmalıdır. Ancak finansal tablolar; işletme yönetiminin isteği ile ayda bir, üç ayda bir veya altı ayda bir olmak üzere farklı aralıklarla raporlanabilir. Ayrıca yasal zorunluluklar nedeni ile finansal tabloların raporlanma sıklığı değişebilmektedir.

Karşılaştırmalı Bilgi

İşletme, cari dönem finansal tablolarında raporlanan tüm tutarlara ilişkin olarak önceki dönem ile karşılaştırmalı bilgileri sunmalıdır. Cari dönemin finansal tablolarının anlaşılması için gerekli olduğu takdirde metinsel ve tanımsal bilgiler için karşılaştırmalı bilgi verilmelidir.

Karşılaştırmalı bilgi veren bir işletme; en az iki bilanço, diğer tabloların her birinden iki adet olmak üzere ayrıca ilgili dipnotları sunar. Bir işletme, bir muhasebe politikasını geriye dönük olarak uyguladığında, finansal tablolarındaki kalemleri geriye dönük olarak yeniden ifade ettiğinde ya da finansal tablolarındaki kalemleri yeniden sınıflandırdığında en az üç bilanço ile diğer tabloların her birinden ayrıca iki adet tablo ve de ilgili dipnotları sunar. Bir işletme, bilançosunu (1)

Cari dönemin sonunda, (2) Bir önceki dönemin sonunda (Cari dönemin başlangıcıyla aynıdır.) ve (3) Karşılaştırılabilir en erken dönemin başında sunar.

Sunuluşun Tutarlılığı

Unsurların finansal tablolarda sunuluşu ve sınıflandırılması, bir dönemden diğer döneme aynı biçimde sürdürülmelidir. Bu varsayımına göre finansal tablolarının sınıflandırılmasında dönemler arasında farklılaştırma olmaması gerekmektedir. Farklı dönemler arasında sınıflandırmanın değiştirilmesi, dönemler arasında karşılaştırma ve analiz yapılmasını zorlaştıracaktır.

7.2. FİNANSAL TABLOLARIN NİTELİKSEL ÖZELLİKLERİ

Finansal tabloların işletme içinde ve işletme dışında farklı kullanıcıları vardır. Her kullanıcı, kendi amaçlarını karşılayan bilgilerin var olmasını isteyecektir. Finansal tablolardaki bilgilerin, ilgili kullanıcılar tarafından kullanılması için asgari şartları taşıması gerekmektedir. Sunulan finansal tablolardaki bilgilerin kullanıcılar için faydalı olabilmesi için ihtiyaca ve gerçeğe uygun, zamanında sunulmuş, doğrulanabilir, karşılaştırılabilir ve anlaşılabilir olması gerekmektedir.

İhtiyaca Uygunluk

Finansal bilgi kullanıcıları; işletme hakkında işletmeye ortak olma, işletmeye yeni yatırımlar yapma, işletmeye borç verme, işletme ile iş ilişkisi kurma vb. stratejik kararlarını verebilmeleri için bilgi talep edeceklerdir. Kullanıcı tarafından verilen kararları etkileme gücüne sahip olan bilgi, ihtiyaca uygun bilgidir. Finansal tablolarda sunulan bilgiler; bilgi kullanıcıların işletme hakkında tahminlerinde kullanılabiliriyorsa, kararlarını etkileyebiliyorsa ihtiyaca uygun bir bilgi olarak nitelendirilir.

Gerçeğe Uygun Şekilde Sunum

Finansal raporlarda, ekonomik olaylar kelimelerle ve sayılarla ifade edilir. Finansal bilginin kullanıcılar için faydalı olabilmesi için ilgili olayları sunması yeterli değildir. Ayrıca açıklamayı amaçladığı ekonomik olayları gerçeğe uygun bir şekilde sunmalıdır. Gerçeğe uygun bir sunumun, tam anlamıyla sağlanabilmesi için üç özelliğe sahip olması gerekir. Buna göre sunum tam, tarafsız ve hatasız olmalıdır. Tabii ki,

kusursuzluğa nadir olarak erişilebilir. Oluşturulan Finansal Raporlama Standartları ile bu özelliklerin mümkün olduğunca en üst seviyeye çıkarılması hedeflenmektedir.

Tam bir sunum; ekonomik olayın bir kullanıcı tarafından anlaşılması için tanımlamalar ve açıklamalar da dâhil olmak üzere gerekli tüm bilgileri içerir. Örneğin, bir varlık grubuna ilişkin olarak yapılacak tam bir sunum, asgari olarak, grupta yer alan varlıkların niteliklerinin tanımlanmasını, grupta yer alan bütün varlıkların rakamsal olarak belirtilmesini ve rakamsal açıklamanın neyi gösterdiğini (örneğin, edinme maliyeti, düzeltilmiş maliyet veya gerçeğe uygun değer) kapsar. Bazı kalemler için tam bir sunum, kalemlerin özelliği ve niteliğine ilişkin önemli bilgileri, söz konusu kalemlerin özelliğini ve niteliğini etkileyebilecek unsur ve durumları ve rakamsal açıklamayı belirlemede kullanılan sürece ilişkin açıklamaları da gerektirebilir.

Tarafsız sunum, finansal bilginin seçiminde ve gösteriminde önyargı taşımaz. Tarafsız sunum; finansal bilginin kullanıcılar tarafından olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmesi olasılığını arttırmak amacıyla yönlendirici, ağırlıklandırılmış, vurgulu, vurgu yapılmamış ya da başka bir şekilde manipüle edilmiş değildir. Tarafsız bilgi, kararlar üzerinde etkisi olmayan ya da belirli bir amaca yönelik olmayan bilgi anlamına gelmez. Aksine, ihtiyaca uygun finansal bilgi, tanımında da belirtildiği gibi, kullanıcıların kararlarını etkileme gücüne sahiptir.

Bilginin gerçeğe uygun şekilde sunulması her açıdan doğru olduğu anlamına gelmez. Hatasız sunum; ekonomik olayın tanımlanmasında hataların veya ihmallerin olmaması ve raporlanan bilginin elde edilmesinde kullanılan sürecin hatasız olarak seçilmiş ve uygulanmış olması anlamına gelir. Bu bağlamda hatasız sunum, her açıdan kesin bir doğruluğa sahip değildir. Örneğin, gözlemlenemeyen bir fiyat ya da değere ilişkin tahminin doğru olup olmadığı söylenemez. Ancak tahmini tutarın açıkça ve doğru bir şekilde tanımlanması, tahminde kullanılan sürece ilişkin yapı ve sınırlamaların açıklanması ve tahminin yapılması için uygun olan sürecin seçiminde ve uygulanmasında hata yapılmamış olması durumunda bu tahminin sunumu gerçeğe uygun olabilir.

Karşılaştırılabilirlik

İşletmeye ait raporlanan finansal bilgiler; raporlayan işletmeye ilişkin bilgiler, diğer işletmelere ilişkin benzer bilgilerle ve aynı

işletmenin başka bir döneme ya da başka bir tarihe ait benzer bilgileri ile karşılaştırılabilir ise faydalı ve karşılaştırılabilir bilgidir. Sunulan bilgilerin karşılaştırılabilir olması demek, tekdüze bilgi olması anlamına gelmez. Bilginin karşılaştırılabilir olması için benzer şeylerin benzer, farklı şeylerin ise farklı olarak görünmesi gerekir. Finansal bilginin karşılaştırılabilirliği, benzer şeylerin farklı gösterimi ile artırılamayacağı gibi farklı şeylerin benzer gösterimi ile de artırılmaz.

Doğrulanabilirlik

İşletmeler tarafından bilgi kullanıcıları için sunulan bilgilerin, işletme dışı taraflarca denetimden geçmiş ve doğrulanmış bir düzeyde olması gerekir. Doğrulanabilirlik, farklı bilgi düzeyindeki ve bağımsız gözlemcilerin belirli bir açıklamanın gerçeğe uygun sunulduğu hususunda görüş birliğine varabilmeleri anlamına gelir.

Doğrulama, doğrudan ya da dolaylı olabilir. Doğrudan doğrulama, nakit tutarın sayılması gibi doğrudan yapılan gözlem ile bir tutarın ya da sunumun doğrulanması anlamına gelir. Dolaylı doğrulama ise bir modelde, formülde ya da diğer bir yöntemde kullanılan verilerin kontrol edilmesi ve aynı yöntem kullanılarak sonuçların yeniden hesaplanması şeklinde yapılır.

Zamanında Sunum

Sunulan finansal bilgilerin karar verenler açısından kararlarını etkileyebileceği zamanda; yani ihtiyaç duyduğu zamanda kullanıma hazır olması anlamına gelir. Genellikle üretildiği tarihten uzaklaştıkça bilginin faydası azalır. Ancak bazı bilgiler, bazı kullanıcıların eğilimlerini belirlemeye ve değerlendirmeye ihtiyaç duyması gibi nedenlerle, raporlama dönemi sona erdikten sonra da uzun bir süre faydalı olmaya devam edebilir.

Anlaşılabilirlik

Bilginin açık ve öz olarak sınıflandırılması, tanımlanması ve sunulması onu anlaşılır kılar. Bazı ekonomik olaylar, doğası gereği karmaşıktır ve basitleştirilemezler. Bu tür olaylara ilişkin bilgilerin finansal raporların dışında bırakılması, raporlardaki bilgilerin daha kolay anlaşılmasını sağlayabilir. Ancak böyle bir durumda, bu raporlar, eksik olmalarından dolayı yanıltıcı olabileceklerdir.

Finansal raporlar, işletme faaliyetleri ve ekonomik faaliyetler hakkında makul seviyede bilgisi olan, bilgileri dikkatle gözden geçiren ve analiz eden kullanıcılar için hazırlanır. Bazen, bilgili ve dikkatli kullanıcılar bile karmaşık ekonomik olaylara ilişkin bilgileri anlamak için bir danışmandan yardım alma ihtiyacı duyabilirler.

7.3. FİNANSAL DURUM TABLOSU (BİLANÇO)

Düzenlendiği tarih itibarıyla işletmenin varlıklarını, yabancı kaynakları ile öz kaynaklarını özlü bir biçimde gösteren tabloya finansal durum tablosu (bilanço) denir. Bilançoda; belirli bir dönemde işletmenin kasadaki parası, alacakları, demirbaşları, Yükümlülükleri ve sermayesi gösterilmektedir. Bilanço; bir işletmenin kuruluşundan itibaren gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri, belirli bir tarihte (örneğin yıl sonunda) özet olarak sunan finansal bir tablodur. Bilançonun kapsamında yer alan varlıklar ve kaynakların sunumunda belirli bir sınıflandırma söz konusudur. Bilançoda varlık ve kaynaklar, vade yapısına göre belirli bir sistematik çerçevesinde gruplandırılarak sınıflandırılmaktadır.

7.3.1. KISA VADE VE UZUN VADE AYRIMI

Bilançoda, vade esasına göre sınıflandırma yapıldığı zaman karşımıza kısa ve uzun vade ayrımı çıkmaktadır. Vade ile genelde normal bir faaliyet döngüsü ifade edilmektedir ve normal faaliyet döngüsü, özel durumlar hariç olmak üzere genelde on iki aydır. Vade açısından varlıklar, dönen varlıklar ve duran varlıklar; yabancı kaynaklar ise kısa vadeli yabancı kaynaklar ve uzun vadeli yabancı kaynaklar şeklinde bilançoda yer almaktadır. Kaynakların diğer bir unsuru da öz kaynaklardır.

7.3.2. DÖNEN VARLIKLAR

Dönen varlıklar, basit bir şekilde nakit ve nakit benzerleri, bir yıl içinde paraya dönecek varlıklar (alacaklar) ve satılmak üzere alınan varlıklardan (stoklar) oluşmaktadır. Buna göre ticari amaçla elde tutulan, normal faaliyet döngüsü olan, on iki ay içinde paraya çevrilen, satılan ve tükenen, elde tutulan nakit ve nakit benzerleri; dönen varlıkları oluşturmaktadır. Herhangi bir varlığın dönen varlık olarak sınıflandırılabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir:

- İşletmenin normal faaliyet döngüsü içinde paraya çevrilmesinin, satılmasının veya tüketilmesinin beklenmesi,

- Öncelikle ticari amaçla elde bulundurulması,
- Raporlama döneminden (bilanço tarihinden) sonra on iki ay içinde paraya çevrilmesi veya
- Raporlama döneminden (bilanço tarihinden) sonra en az on iki ay içinde bir borcun ödenmesi için kullanılmak üzere veya başka bir nedenle sınırlandırılmamış olmak koşuluyla söz konusu varlıkların nakit veya nakit benzeri olması.

7.3.3. DURAN VARLIKLAR

Dönen varlıklar dışında kalan varlıklar, duran varlık olarak sınıflandırılmaktadır.

Duran varlıklar, dönen varlıklar ile karşılaştırıldığında karşımıza şöyle bir durum çıkmaktadır. Dönen varlıklar, on iki ay içinde paraya dönüşen ve satılmak üzere alınan varlıklardan oluşur. Ancak duran varlıklarda, paraya dönüş, on iki aydan uzun sürede gerçekleşir ve satmak amaçlı değil işletme faaliyetlerinde kullanılmak üzere alınan varlıklardan oluşur. Normal faaliyet döneminden veya bilanço akşamından bir sonraki bilanço akşamından da daha uzun süreli olan varlıklar, duran varlık olarak sınıflandırılır.

Bu tanımlardan yola çıkarak diyebiliriz ki bir işletmenin satmak için satın aldığı otomobil dönen varlık iken, kullanmak amacıyla satın alınan otomobil duran varlık olarak raporlanacaktır.

7.3.4. KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER

Bilançoda, varlıklar ve de varlıkların satın alınmasında kullanılan kaynaklar bir arada gösterilmelidir. Genel olarak normal faaliyet döngüsünde ödenecek Yükümlülükler (ticari ve mali), kısa vadeli yabancı kaynaklar arasında yer alır. Bir borcun kısa vadeli olarak tanımlanması ve sınıflandırılması için aşağıdaki kriterleri karşılaması gerekmektedir:

- Normal faaliyet döngüsü içinde ödenmesinin beklenmesi,
- Öncelikle ticari amaçla elde tutulması,
- Raporlama döneminden (bilanço tarihinden) sonra on iki ay içinde ödenecek olması veya

- İşletmenin borcun ödenmesini, raporlama döneminin (bilanço tarihinin)sonundan itibaren en az on iki aysüyleerteleyebilmesine yönelik koşulsuz bir hakkının bulunmamasıdır.

7.3.5. UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER

İşletmede kısa vadeli Yükümlülükler dışında kalan Yükümlülüklerin tamamı uzun vadeli borç olarak sınıflandırır. Bir bilanço akşamından (31 Aralık Y1) itibaren bir sonraki bilanço akşamına (31 Aralık Y2) daha uzun bir sürede ödenecek Yükümlülükler bilançoda uzun vadeli yabancı kaynaklar olarak tanımlanır ve sınıflandırılır.

Uzun vadeli Yükümlülükler; sermaye piyasasından, uluslararası kuruluşlardan, kredi kuruluşlarından, devletten veya üçüncü kişilerden sağlanan ve bir yıldan daha uzun bir vadeye sahip Yükümlülükler veya fon kaynaklarıdır.

7.3.6. ÖZ KAYNAKLAR

Varlıklar satın alınırken yabancı kaynaklar ve öz kaynaklar kullanılmaktadır. Öz kaynaklar, işletme sahip ve ortaklarının varlıklar üzerindeki haklarının göstergesidir. İşletmenin sahip ve ortakları tarafından kuruluş aşamasında konulan sermaye ilerleyen yıllarda ortaya çıkan sermaye yedekleri ve kâr yedekleri zaman içinde elde edilen kâr veya uğranan zararlar; öz kaynakları oluşturmaktadır.

7.4. KAPSAMLI KAR TABLOSU

Bilanço, belirli bir dönemin sonunda (31 Aralık) işletmenin varlık ve kaynaklarını gösterir. Gelir tablosu ise belirli bir dönemde (1 Ocak ve 31 Aralık tarihleri arası) gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucunu kâr veya zarar olarak gösteren bir finansal tablodur.

Gelir tablosunda dönem başından itibaren düzenlendiği tarihe kadar işletmenin satışları, satışlar için katlanılan maliyeti, olağan gelir ve giderleri sistematik bir şekilde sınıflandırarak gösterilmektedir. Gelir tablosu, işletmenin sonsuz olan ömründe her yılın (1 Ocak-31 Aralık) finansal performansını özetleyen bir tablodur ve bu nedenle gelir tablosuna “Finansal Performans Tablosu” adı da verilir.

Bilançoda, 31 Aralık tarihi itibari ile mevcut olan varlık ve kaynaklar gösterilirken gelir tablosunda, 1 Ocak-31 Aralık tarihleri arasında gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucu kâr ve zarar olarak sunulmaktadır.

Gelir tablosunda sadece kâr veya zarara ilişkin rakam değil aynı zamanda kâr veya zararın oluşmasına etki eden tüm faaliyetler (satışlar, maliyetler, gelirler ve giderler) de gösterilmektedir.

Muhasebe bilgilerini kullanan tarafların gelir tablosundan beklentileri; işletmenin belirlenen bir dönem içinde gerçekleştirdiği faaliyetlerin finansal olarak değerini, kârın ve zararın nasıl oluştuğunu ve kâra ve zarara etki eden unsurları görmektir. Bu beklentileri karşılamak için kapsamlı gelir tablosunda söz konusu dönemle ilgili aşağıdaki tutarları gösteren kalemler yer almaktadır:

- Hasılat ve hasılatın maliyeti,
- Finansman maliyetleri,
- Öz kaynak yöntemi kullanılarak muhasebeleştirilen iştirakler ve iş ortaklıklarının kâr veya zarar payları,
- Vergi gideri,
- Durdurulan faaliyetlere ilişkin vergi sonrası kâr ya da zarar ile satış maliyeti düşülmüş gerçeğe uygun değer ölçülmesinde veya durdurulan faaliyetleri oluşturan elden çıkarılacak grup ya da grupların veya varlıkların elden çıkarılmasında muhasebeleştirilen vergi sonrası kazanç ya da zarar toplamını içeren tek bir tutar,
- Kâr veya zarar maddesinde belirtilen tutarlar hariç olmak üzere niteliğine göre sınıflandırılan gerçekleşmemiş kâr ya da zarar bileşenlerinin her biri,
- Öz kaynak yöntemi kullanılarak muhasebeleştirilen iştirakler ve iş ortaklıklarının gerçekleşmemiş kâr veya zarar payları,
- Toplam kapsamlı gelir.

7.5. NAKİT AKIŞ TABLOSU

Finansal tablo kullanıcıları, işletmenin nakit ve nakit benzeri varlıklarını nasıl oluşturduğu ve nasıl kullandığı ile ilgilenmektedirler. Bu bilgi, finansal kurumlarda olduğu gibi işletmenin doğasından kaynaklanan faaliyetlerinden veya nakdin işletmenin ürünü gibi görülmesinden bağımsızdır. İşletmeler, kâr etmek amacıyla farklı faaliyetlerde bulunmalarına karşın, özünde faaliyetlerine devam etmek, yükümlülüklerini yerine getirmek ve yatırımcılarına getiri sağlamak

gibi benzer nedenlerle nakde ihtiyaç duyar. Bu nedenle tüm işletmelerin nakit akış tablosu hazırlamaları zorunludur. Nakit girişleri ve nakit çıkışlarının işletme faaliyetleri, yatırım faaliyetleri ve finansman faaliyetleri olarak üç farklı grupta sınıflandırıldığı görülmektedir.

Nakit akış tablosu , diğer finansal tablolarla kullanıldığı zaman , okuyucuların İşletmenin net aktiflerindeki değişimi , finansal yapısını (likidite ve borç ödeme gücü dahil) ve nakit akışlarının tutar ve zamanlamasını değişen koşullara ve fırsatlara uyum sağlamak amacıyla etkileme yeteneğini değerlendirebilmesi için gerekli bilgiyi sağlar. Nakit akışı bilgisi işletmenin nakit ve nakit benzeri yaratma yeteneğinin değerlendirilmesi ve kullanıcıların gelecekteki nakit akışlarını ölçmek ve başka İşletmelerle karşılaştırmak için modeller geliştirmesini sağlar. Ayrıca İşletmeler arasındaki aynı işlem ve olaylar için farklı muhasebe uygulamalarının etkilerini elimine ederek farklı işletmelerin performans raporlamalarının karşılaştırılabilmelerine olanak verir.

Tarihi nakit akış bilgisi; gelecekteki nakit akışlarının tutarı, zamanlaması ve kesinliğinin göstergesi olarak kullanılır. Ayrıca , bu bilgiler, gelecek nakit akışlarına ilişkin geçmişte yapılan değerlendirmelerin doğruluğunun kontrol edilmesi ve karlılık , net nakit akışları ve fiyat değişiminin etkileri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde de kullanılır.

Nakit ve Nakde Eşdeğer Varlıklar

Nakit benzerleri, kısa vadeli nakit yükümlülükler için elde bulundurulmuş ve yatırım amacıyla veya diğer amaçlarla kullanılmayan varlıklardır. Bir varlığın nakit benzeri olarak kabul edilebilmesi için, değeri kesinlikle saptanabilen bir nakde dönüştürülebilmesi ve değerindeki değişim riskinin ise önemsiz olması şarttır. Buna göre, vadesi 3 ay veya daha az olan yatırımlar nakit benzeri yatırım olarak kabul edilir. Öz sermayeyi temsil eden menkul kıymetlere yapılan yatırımlar, vadesine kısa bir süre kala iktisap edilen ve üzerinde belirli bir itfa tarihi bulunan imtiyazlı hisse senetlerinde olduğu gibi özellikli durumlar hariç, nakit benzeri olarak kabul edilmez.

Banka kredilerinin finansman faaliyetleri kapsamında olduğu kabul edilir. Ancak, bankanın talebi halinde geri ödenmesi gereken ve bakiyeleri sıklıkla pozitif ve negatif olacak şekilde dalgalanabilen bankalar nezdindeki cari hesaplar işletmenin nakit yönetiminin ayrılmaz

parçasını oluşturduğundan, bunlar nakit ve nakit benzerleri olarak kabul edilir.

Nakit yönetiminin bir parçasını oluşturması ve işletmenin, işletme, yatırım veya finansman faaliyeti dışında kalması nedeniyle nakit ve nakit benzerleri kalemleri arasındaki işlemler nakit akışı olarak kabul edilmez. Nakit yönetimi, fazla nakdin, nakit benzeri yatırım araçlarında değerlendirilmesini içerir.

Faaliyet Türleri

Nakit akış tablosunda döneme ait nakit akışları; işletme, yatırım ve finansman faaliyetlerine dayalı bir biçimde sınıflandırılarak raporlanır. Bir işletme, yatırım ve finansman faaliyetlerinden olan nakit akışlarını iş sahasına en uygun şekilde gösterir.

7.5.1. İŞLETME FAALİYETLERİ

İşletme faaliyetleri ile işletmenin ticari faaliyetleri ifade edilmektedir. Mal alınıp mal satılması ve buna benzer faaliyetler, işletme faaliyetleridir. İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akışları; dış finansman kaynaklarına ihtiyaç duyulmadan işletmenin; Yükümlülüklerini geri ödeyebilmesi, faaliyetlerini sürdürebilmesi, kâr payı ödemelerini yapabilmesi ve yeni yatırımlara başlayabilmesinin mümkün olup olmadığı hususlarında temel bir gösterge oluşturmak üzere sunulur.

İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akışları, genellikle işletmenin ana gelir getirici faaliyetleriyle ilgili olup net kârın veya zararın belirlenmesinde yer alan işlem ve olaylardan kaynaklanır. İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akışlarına ilişkin örnekler şöyledir:

- Satılan mallardan ve verilen hizmetlerden (satışlardan) elde edilen nakit girişleri,
- Ücret, komisyon ve diğer hasılatla ilgili nakit girişleri,
- Mal ve hizmetler için yapılan ödemelerden kaynaklanan nakit çıkışları,
- Çalışanlara ve çalışanlar adına yapılan ödemelerden kaynaklanan nakit çıkışları,
- Sigorta şirketlerinin aldığı veya ödediği primler, tazminatlar, yıllık ödemeler ve poliçeyle ilgili diğer yükümlülükler nedeniyle oluşan nakit giriş ve çıkışları,

- Finansman veya yatırım faaliyeti ile doğrudan ilgili olmadığı sürece kurum kazancı üzerinden hesaplanan diğer vergiler ile ilgili nakit çıkışları veya söz konusu vergiler kapsamında alınan vergi iadeleri ile ilgili nakit girişleri ve
- Alım satım amaçlı elde bulundurulmuş sözleşmelerle ilgili nakit girişleri ve çıkışları.

İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akışları ile ilgili belli başlı kalemlere ilişkin bilgi, diğer bilgilerle birlikte değerlendirilerek gelecekte oluşacak nakit akışlarına ilişkin tahminlerde kullanılabilir.

7.5.2. YATIRIM FAALİYETLERİ

Yatırım faaliyetleri ile ilgili nakit akışları gösterilmektedir. Yatırım faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akışlarının ayrı olarak gösterilmesi önemlidir. Böylece gelecekte işletmeye gelir ve nakit akışı sağlaması öngörülen kaynaklar için yapılan harcamaların düzeyi gösterilmiş olmaktadır.

Yalnızca bilançoda varlık muhasebeleştirilmesi sonucunu doğuran harcamalar, yatırım faaliyeti olarak sınıflandırılmaya uygundur. Yatırım faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akışlarına ilişkin örnekler şöyledir:

- Maddi ve maddi olmayan duran varlıklar ve diğer uzun vadeli varlıkların alımı ile ilgili nakit çıkışları: Bu ödemeler, aktifleştirilen geliştirme harcamalarını ve işletmenin inşa veya imal ettiği maddi duran varlıklara ilişkin giderlerle ilgili nakit çıkışlarını da içerir.
- Maddi ve maddi olmayan duran varlıklar ve diğer uzun vadeli varlıkların satışı ile ilgili nakit girişleri,
- Nakit benzeri veya alım satım amacıyla elde tutulan araçlarla ilgili olmadığı sürece başka bir işletmeye iştirak etmek veya o işletmenin borçlanma aracını satın almak için ve müşterek yönetime tabi teşebbüse (iş ortaklığına) katılmak için yapılan nakit çıkışları,
- Nakit benzeri veya alım satım amacıyla elde tutulan araçlarla ilgili olmadığı sürece başka bir işletmenin hisse senedinin veya borçlanma aracının veya işletmenin bir müşterek yönetime tabi teşebbüsteki (iş ortaklıklarındaki) payının satılması sonucu elde edilen nakit girişleri,

- Finansal kurumların yaptıkları işlemler hariç olmak üzere işletmeler tarafından üçüncü kişilere verilen avans ve Yükümlülüklerle ilişkin nakit çıkışları,
- Finansal kurumların yaptıkları işlemler hariç olmak üzere işletmelerin üçüncü kişilere verdikleri avans, kredilerden yapılan tahsilatlar ve
- Alım satım amacıyla yapılanlar ve finansman faaliyetleriyle ilgili olanlar hariç vadeli işlem veya forward sözleşmesi, opsiyon sözleşmeleri ve swap sözleşmelerine ilişkin nakit giriş ve çıkışları.

7.5.3. FİNANSMAN FAALİYETLERİ

Finansman faaliyetlerine ilişkin nakit akışları, işletmeye sermaye sağlayanların işletmenin gelecekteki nakit akışlarından talep edecekleri kısmın belirlenmesini sağlamak üzere ayrı olarak açıklanmaktadır. Finansman faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akışlarına ilişkin örnekler şöyledir:

- Hisse senedi ve diğer öz sermaye araçlarının ihracından sağlanan nakit girişleri,
- Borçlanma araçları ihracı ve diğer uzun ve kısa vadeli krediler ile sağlanan nakit girişleri,
- Sermayenin azaltılması veya işletmenin kendi hisse senetlerini almasıyla ilgili nakit çıkışları,
- Borç ödemelerine ilişkin nakit çıkışları ve
- Finansal kiralama sözleşmelerinden kaynaklanan borç ödemelerine ilişkin nakit çıkışları.

8. HESAP

Bir işletmede farklı tarihlerde ve tutarlarda gerçekleşen işlemlerin sınıflandırma mantığına göre bir arada gösterilmesi gerekmektedir. Farklı işlemlerin sınıflandırılarak zaman içerisinde azalma ve artışların izlendiği çizelgeye hesap denir. Başka bir ifade ile hesap, işletmenin mal varlığını oluşturan çeşitli unsurlardaki ekonomik faaliyetin sonucunu oluşturan unsurların değişimlerinin para ile ifade edilerek kaydedildiği çizelgedir.

Bir diğer tanımla bir bilgi sistemi olan muhasebenin en küçük yapı taşı hesaptır.

8.1. HESAPLARIN NİTELİKLERİ

İşletme ile ilgili tarafların ve işletme hakkında ekonomik karar alıcıların bilgi ihtiyaçları, işletme tarafından düzenlenecek finansal tablolar ile karşılanmaktadır. İşletme ile ilgilenen taraflar için her işlemin nesnel olarak aynı anlamı ifade etmesi açısından, hesaplar aracılığı ile oluşturulur.

Düzenlenecek finansal tabloların istenen özellik ve bilgileri taşıyabilmeleri için kullanılacak hesapların amaçlanan finansal tablo niteliklerine uygun olması gerekmektedir. Finansal tablolar, karar alıcılara aşağıdaki unsurlara ilişkin bilgiler sunacaktır:

- a) Varlıklar,
- b) Yükümlülükler,
- c) Öz kaynaklar,
- d) Gelir ve giderler, kârlar ve zararlar dahil,
- e) Ortakların ortak olmaları sebebiyle yaptıkları katkılar ve ortaklara yapılan dağıtımlar ve
- f) Nakit akışları.

Kullanılacak hesapların nitelikleri, bu bilgilere erişimi mümkün kılmalıdır. Finansal tabloların nitelikleri; bir önceki ünite de “İhtiyaca Uygunluk, Gerçeğe Uygun Sunum, Karşılaştırılabilirlik, Doğrulanabilirlik, Zamanında Sunum ve Anlaşılabilirlik” olarak ifade edilmişti. İşletmelerin finansal tabloların düzenlenmesinde kullanacakları hesaplar da bu nitelikleri sağlayacak esaslara sahip olmak zorundadır.

Bağlantı Numarası: Hesabın büyük defterdeki sayfa numarasıdır.

Tarih: Hesabın borç veya alacak tarafına kaydedilecek belgenin hesaba kayıt tarihi

Açıklama: Hesaba yapılan kayıtla ilgili açıklayıcı kısa bilgi

Tutar: Hesabın borç veya alacak tarafına yapılacak işlem tutarı

Hesapların temel nitelikleri ve hesaplarda yapılan işlemlerin genel özellikleri aşağıda açıklanmaktadır:

1. Finansal tablo kalemleri ile ilgili her unsura ait, ismini taşıyan bir hesap kullanılır.

2. Kullanılan hesaplar, borç ve alacak taraf olmak üzere çift taraflı çalışır.

3. Mali olay üzerindeki tutar, muhasebe kurallarına uygun bir şekilde ilgili hesabın borç veya alacak tarafına kayıtlanır.

4. Herhangi bir hesabın borç veya alacak tarafına ilk kez kayıt yapılması, ilgili hesabın açılması anlamındadır.

5. Herhangi bir hesabın borç tarafına kayıt yapılmasına hesabın borçlandırılması, alacak tarafına kayıt yapılmasına, hesabın alacaklandırılması denir.

6. Herhangi bir hesabın herhangi bir zamanda borç ve alacak taraf toplamları alındığında,

a) Borç ve alacak tutarları birbirine eşit olduğu durumda muhasebe dilinde hesap kapalı ifadesi kullanılır.

b) Borç tarafı toplamının alacak tarafı toplamından büyük olması durumunda aradaki fark, borç kalanı şeklinde ifade edilir.

c) Alacak taraf toplamının borç tarafı toplamından büyük olması durumunda aradaki fark, alacak kalanı şeklinde ifade edilir.

8.2. HESAPLARIN İŞLEYİŞİ

İşletmede farklı tarihlerde ve tarih olarak birbirini izleyen bir sırada gerçekleştirilen işlemlerin belirli bir sistem dâhilinde finansal tablolarda sunulabilir hâle gelmesi gerekmektedir. Finansal tabloların sunum kurallarına uygun bir sıralama ile açılacak hesaplar, temel muhasebe eşitliği kapsamında işlenecektir. Hesabın işleyişi kavramı; hangi durumlarda ilgili hesabın borç, hangi durumlarda alacak tarafına kayıt yapılacağıın ifade edilmesidir.

8.3. TEMEL MUHASEBE EŞİTLİĞİ VE HESAP

Hesaplar, işletmede gerçekleşen tüm mali olayların sınıflandırıldığı bir çizelgedir. Bilanço hesapları ile işletmenin varlık ve kaynaklarındaki değişimler, sonuç hesapları ile işletmenin gelir ve giderleri izlenmektedir. Maliyet hesapları ise üretim işletmelerinde üretilen ürünlerin ve hizmet

işletmelerinde sunulan hizmetlerin maliyetinin kayda alınması amacı ile kullanılmaktadır.

Muhasebenin temel mantığı ve işleyişi, temel muhasebe eşitliğine dayalıdır. İşletmenin kuruluş aşamasından itibaren varlıkları ve kaynakları arasında eşitlik ilişkisi vardır. Her şartta, varlıkların toplam tutarı ile kaynakların toplam tutarı birbirine eşit olacaktır. Eşitliğin oluşmaması, muhasebede işlerin eksik veya hatalı olduğu anlamına gelir. Bu eşitliğe, temel muhasebe eşitliği veya temel bilanço eşitliği denmektedir.

VARLIKLAR	=	KAYNAKLAR
AKTİF	=	PASİF
VARLIKLAR	=	YÜKÜMLÜLÜKLER + SERMAYE
V	=	Y + S

Varlıklar ve kaynaklarda artış veya azalış meydana getiren mali olayların izlendiği çizelge hesap şeklinde tanımlandığına göre temel muhasebe eşitliğine göre hesapları, varlık ve kaynak hesapları şeklinde ifade edebiliriz İşletmelerin varlıklarında meydana gelen artış veya azalışların izlendiği hesaplara varlık hesapları (Aktif hesaplar), Yükümlülüklerinde veya öz kaynaklarında meydana gelen artış veya azalışlarının kayıtları ise kaynak hesapları (Pasif hesaplar) denir.

8.3.1. VARLIK HESAPLARININ İŞLEYİŞİ

İşletmelerin kasa veya bankasındaki parası, paraya çok yakın diğer kıymetleri, zaman içinde paraya dönüşecek unsurları ile işletme faaliyetlerinde kullanılacak kıymetleri; işletmelerin varlıklarını oluşturur. Bu varlıklarda meydana gelen artış veya azalışlara ait hareketlerin izlendiği hesaplar, varlık hesaplarıdır.

Varlık hesaplarının işleyişinde; diğer bir ifade ile varlık hesapları ile ilgili olarak yapılacak kayıtlarda, aşağıdaki temel özellikler dikkate alınmalıdır:

1. Bütün varlık hesaplarında, açılış için ilgili hesabın borç tarafına kayıt yapılır.

2. Bütün varlık hesaplarında, artışlar için ilgili hesabın borç tarafına kayıt yapılır.

3. Bütün varlık hesaplarında, azalışlar için ilgili hesabın alacak tarafına kayıt yapılır.

4. Bütün varlık hesapları, ilgili dönem sonunda ya hiç kalan vermez (Borç ve alacak toplamları birbirine eşittir.) ya da verecekse borç kalanı (borç bakiyesi) verir.

5. Dönem sonunda borç kalanı veren aktif hesaplar, finansal durum tablosunun aktifini oluşturur.

Varlık hesaplarının maddeler hâlinde anlatılan özellikleri, aşağıdaki hesap üzerinde gösterilmektedir:

B	VARLIK	A
Hesap Açılışı	Dönemiçi Azalışlar	
Dönemiçi Artışlar		

DÖNEM SONU BORÇ = DÖNEMSONU ALACAK

DÖNEM SONU BORÇ > DÖNEMSONU ALACAK

8.3.2. KAYNAK HESAPLARI

İşletmelerin kaynakları, kısa vadeli veya uzun vadeli yabancı kaynakları (Yükümlülükleri) ve öz kaynaklarından oluşur. Yabancı kaynaklar ve öz kaynaklarda meydana gelen artış veya azalışların izlendiği hesaplar, kaynak hesaplarıdır.

Kaynak hesaplarının işleyişinde; diğer bir ifade ile kaynak hesapları ile ilgili olarak yapılacak kayıtlarda, aşağıdaki temel özellikler dikkate alınmalıdır:

1. Bütün kaynak hesaplarında açılış için ilgili hesabın alacak tarafına kayıt yapılır.

2. Bütün kaynak hesaplarında artışlar için ilgili hesabın alacak tarafına kayıt yapılır.

3. Bütün kaynak hesaplarında azalışlar için ilgili hesabın borç tarafına kayıt yapılır.

4. Bütün kaynak hesapları, ilgili dönem sonunda ya hiç kalan vermez (Borç ve alacak toplamları birbirine eşittir.) ya da verecekse alacak kalanı verir.

5. Dönem sonunda alacak kalanı veren pasif hesaplar, finansal durum tablosunun pasifini oluşturur.

Kaynak hesaplarının maddeler hâlinde anlatılan özellikleri, aşağıdaki hesap üzerinde gösterilmektedir:

B	VARLIK	A
Hesap Açılışı Dönemişi Artışlar	Dönemiçi Azalışlar	

DÖNEM SONU BORÇ = DÖNEMSONU ALACAK

DÖNEM SONU BORÇ < DÖNEMSONU ALACAK

8.3.3. MALİYET, GİDER, ZARAR, HASILAT, GELİR VE KAR HESAPLARI

İşletmelerin faaliyet sonucu, kâr veya zarar şeklinde ifade edilmektedir. İşletmelerin temel ve değişmez amacı, kâr elde etmektir. İşletmenin amacına ulaşmasını etkileyen farklı ve çok sayıda mali olay söz konusudur.

İşletmenin kâr elde edebilmesi için bir dönemde elde ettiği toplam gelirin toplam giderden büyük olması gerekmektedir. Gelir ile ifade edilen unsurlar, satış hasılatı ve diğer gelir gibi işletme açısından olumlu unsurlar iken gider ile satışların maliyeti ve diğer gider gibi işletme açısından olumsuz unsurlar ifade edilmektedir.

Maliyet, gider, zarar, hasılat, gelir ve kâr hesapları ile ilgili olarak yapılacak kayıtlarda aşağıdaki temel özellikler dikkate alınmalıdır:

1. Maliyet, gider ve zarar hesaplarında dönem içi ilk hareket her zaman borç tarafına kaydedilir.

2. Maliyet, gider ve zarar hesapları ile ilgili dönem içinde meydana artışlar hesapların borç tarafına kaydedilir.

3. Maliyet, gider ve zarar hesaplarında; dönem içinde sadece hatalı kayıtların muhasebe kurallarına uygun düzeltilmesi amacı ile alacak tarafına kayıt yapılabilir.

4. Maliyet hesapları, dönem sonunda uygun kurallar ile ilgili kapsamlı gelir tablosu hesaplarına yansıtılarak kapatılırken kapsamlı

gelir tablosundaki maliyet, gider ve zarar hesapları da kuralına uygun bir şekilde dönem kârı veya zararını oluşturmak üzere ilgili hesaba devredilerek kapatılır.

5. Hasılat, gelir ve kâr hesaplarında dönem içi ilk hareket, her zaman alacak tarafına kaydedilir.

6. Hasılat, gelir ve kârlarla ilgili dönem içinde meydana gelen artışlar, ilgili hesapların alacak tarafına kaydedilir.

7. Hasılat, gelir ve kâr hesaplarında dönem içinde sadece hatalı kayıtların muhasebe kurallarına uygun düzeltilmesi amacı ile borç tarafına kayıt yapılabilir.

8. Kapsamlı gelir tablosundaki hasılat, gelir ve kâr hesapları; kuralına uygun bir şekilde dönem kârı veya zararını oluşturmak üzere ilgili hesaba devredilerek kapatılır.

Sermaye, işletme sahipleri tarafından işletmeye verilen aktiflerin kaynağıdır. İşletmede bir mali olay gerçekleştiği an, mali olayın sağladığı fayda maliyetten büyükse aradaki fark kâr olarak tanımlanır ve işletmenin varlıklarında artışı sağlamaktadır. Tersisi durumda aradaki fark, zarar olarak tanımlanır ve işletmenin varlıklarında azalışa neden olmaktadır.

8.4. HESAP PLANI

İşletmede kullanılacak hesapların muhasebenin temel kavramları ve genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri doğrultusunda sistemli bir şekilde ve gruplandırılmış olarak yer aldığı hesapların sıralandığı listeye Hesap Planı denir.

İşletmelerde meydana gelen onlarca mali olayın, taraflara anlamlı, zamanında ve güvenilir bir şekilde sunulabilmesi için belirli kurallar çerçevesinde kayıtların yapılması gerekmektedir. Varlıklar ve kaynaklarda meydana gelen artış veya azalışlara ilişkin mali olaylar, öncelikle hesaplara kayıtların yapılmasıyla kaydedilir. İşletmelerde kullanılacak hesapların anlamlı ve karşılaştırılabilir olması, denetlenebilir olması için ve tekdüzeliğin sağlanması açısından kullanılacak hesap planı tanımlıdır.

Türkiye'deki işletmeler; 01 Ocak 1994 yılından itibaren düzenlenen Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği ile getirilen hesap çerçevesi, hesap planı ve diğer ilkeler doğrultusunda muhasebe sistemlerini

kurmak ve bu yasal düzenlemeye uymak zorundadır (01.01.2013 tarihinde uygulanacak Türkiye Muhasebe Standartlarına uyumlu hesap planında değişiklik beklenmektedir). 1 no.lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği ile getirilen hesap çerçevesinde yer alan hesap sınıfları şunlardır:

1. Dönen Varlıklar
2. Duran Varlıklar
3. Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar
4. Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar
5. Öz Kaynaklar
6. Gelir Tablosu Hesapları
7. Maliyet Hesapları
8. Serbest
9. Nazım Hesaplar

8.4.1. HESAPLARIN KODLARI VE HESAPLARIN TANIMLANMASI

Hesap planında yer alan hesaplar, üç basamaklı bir hesap kodu ile birlikte kullanılmaktadır. Hesap kodunda ilk rakam, hesap sınıfını; ikinci rakam, hesap grubunu ve üçüncü hesap da hesabın adını kodlamak için kullanılmaktadır.

İşletme; kasasındaki, bankasındaki para ile cari dönemde veya on iki aydan daha kısa sürede paraya çevrilebilecek varlıklarla ilgili kayıtlar, Dönen Varlıklar sınıfında yer alan hesaplara; on iki aydan daha uzun sürede paraya çevrilecek varlıklar ile işletmece kullanılan varlıklarla ilgili kayıtlar ise, Duran Varlıklar sınıfında yer alan hesaplara yapılacaktır.

Cari dönemde veya on iki aydan kısa bir sürede geri ödenecek Yükümlülüklerle ilgili mali olaylar, Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar hesap sınıfında yer alan hesaplara; on iki aydan uzun sürede olanlar ise, Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar hesap sınıfında yer alan hesaplara kaydedilecektir.

İşletme sahibi ve ortaklarının işletmeye tahsis ettiği sermaye ile zaman içinde işletme bünyesinde oluşan yedekler ve dönem kârı ve zararı gibi unsurlar, öz kaynak unsuru olarak kabul edilmekte ve öz kaynaklar hesap sınıfında yer alan hesaplara kaydedilmektedir.

İşletmenin cari dönem faaliyet sonucu ile ilgili elde ettiği her türlü hasılat, gelir ve kârlar ile katlanmak zorunda kaldığı her türlü maliyet, gider ve zararlar gelir tablosu hesapları ile maliyet hesap sınıflarında yer alan hesaplara kaydedilmektedir.

9. MUHASEBE SÜRECİ

Muhasebe, bir sistemdir ve her sistem gibi girdileri, girdilerin işlendiği bir süreci ve çıktıları vardır. Muhasebe sisteminde girdileri belgeler; süreçte bu belgeler kayıt edilmekte, sınıflandırılmakta ve çıktısı ise finansal tablolardır. Muhasebe süreci nasıl ve ne zaman başlar sorusuna, yeni açılan ve faaliyetlerine devam eden işletme açısından cevap vermek gerekir.

Muhasebe süreci, yeni kurulan işletmelerde kuruluş işlemleri tamamlandıktan sonraki açılış kaydı ve kuruluş bilançosu ile faaliyetine devam eden işletmelerin dönem başı yevmiye kayıtları ile başlar. Süreç; dönem içi mali olaylara ait belgelerin toplanması, kaydedilmesi, sınıflandırılması ve mali tabloların düzenlenmesine kadar devam eder. Sürecin ara noktalarında, işlemlerin matematiksel doğruluğunun sağlanması için geçici (ara) mizanlar düzenlenir. Dönem sonu geldiğinde kayıtların özeti, genel geçici mizan şeklinde alınır; fiili doğrulamalar ve düzeltmeler yapılır. Son şekil verildikten sonra da dönem sonu kesin mizan ve mali tablolar hazırlanır ve hesapların kapatılması sağlanır.

İşletmelerde muhasebe sürecinin aşamaları şunlardır:

1. Açılış kayıtları: Yeni kurulan işletmede yapılacak envanter çalışması ve düzenlenecek açılış bilançosundan hareketle, faaliyetine devam eden işletmelerde ise dönem başı bilançosundan hareketle yapılan kayıttır. Bilançonun aktif, açılış yevmiye kaydının borç tarafına; pasifi ise alacak tarafına kaydedilir.

2. Dönem içi mali işlemlerin kayıtları: Dönem içi işlemler, önce yevmiye defterine maddeler şeklinde ve yevmiye defterinden de büyük deftere aktarma şeklinde kaydedilir.

3. Ara mizanlar: Yevmiye defterinden büyük deftere aktarımların matematiksel doğruluğunu test etmek için mizanlar kullanılmaktadır. Dönem sonuna kadar planlanan sürelerde (aylık, üç aylık vb.) düzenlenen mizanlara ara mizan denir.

4. Genel geçici mizan: Muhasebe dönemi 1 Ocak'ta başlar ve 31 Aralık'ta sona erer. Dönem sonu, yani 31 Aralık itibarı ile, düzenlenen ilk zorunlu mizandır. İşletmenin kayıtlı durumunu gösterir.

5. Envanter ve envanter kayıtları: Genel Geçici Mizana bakılarak hareketler incelenir; işletmenin varlıkları sayılır, ölçülür, tartılır ve değerlendirilir. Alacakları ile Yükümlülüklerinin mutabakat çalışmaları yapılır. Kayıtlardaki durumu ne olursa olsun (Bilerek veya bilmeyerek hatalar olabilir.) işletmenin gerçek durumu envanter listeleri ile çıkartılır. Bu aşamada işletmenin kayıtlı durumu ile fiili durumu arasındaki uyumsuzlukların yapılacak envanter kayıtları ile aynı noktaya getirilmesi sağlanır. Kayıtların fiili duruma uygun olması sağlanır. Maliyet hesapları ve gelir tablosu hesaplarının kapanış kayıtları gerçekleştirilir.

6. Kesin mizan: Her dönem sonunda çıkarılan son mizandır. Bu mizanda kalanlar, işletmenin fiili durumunu gösteren tutarlarıdır. Bu mizandan hareketle işletmenin finansal tabloları düzenlenir.

7. Finansal tabloların düzenlenmesi: Finansal Durum Tablosu (bilanço), Kapsamlı Gelir Tablosu, Nakit Akış Tablosu, Öz Kaynaklar Değişim Tablosu; kesin mizandan sonra düzenlenir.

8. Kapanış kayıtları: Dönem sonu bilançosundan hareketle yapılır. Dönem sonu bilançosunun pasifi yevmiye kaydının borç tarafına, aktifi alacak tarafına kayıtların. Bu kayıttan sonra büyük defter hesaplarının tamamı kapanmıştır.

9.1. MUHASEBE BİLGİ AKIŞI

Muhasebe süreci aslında verileri bilgiye dönüştüren bir sistemdir. Mali olayların gerçekleştiğini gösteren belgeler, sistemin girdileridir. Bu girdiler, belirli yasal ve işlemsel süreçlerden geçirilerek sistemin çıktısına dönüştürülmektedir. Sistemin çıktısı, belgelerden üretilen ve finansal tablo kullanıcılarına sunulan finansal bilgilerdir.

Bilgi akış sürecinde toplanan belgeler, muhasebe ilke ve kuralları ile yasal düzenlemelerin öngördüğü süreler dâhilinde, tutulması zorunlu veya isteğe bağlı defterlere kayıtların ve sistematik bir şekilde dosyalarıdır. Belgedeki tutar ile kaydedilen tutarın karşılıklı doğrulanması amacı ile ara dönemlerde veya dönem sonu itibarıyla mizanlar düzenlenir. Bilgi akış sürecinin çıktısı, işletme yönetiminin sorumluluğunda düzenlenecek finansal tablolardır. Finansal durum tablosu, kapsamlı gelir tablosu, nakit

akış tablosu, öz kaynaklar değişim tablosu ve açıklayıcı notlar; sürecin çıktılarınıdır. Sürecin çıktı sürecinde elde edilen finansal tabloların analiz ve yorumlanması, bilgi akışının son ve en anlamlı noktası olacaktır.

9.1.1. BELGELER

Muhasebe bilgi akışı içindeki olayların kayıtlanması ve tutulan kayıtların yasalarda öngörüldüğü zaman aşımı süresince, işletme yönetiminin gerekleri nedeniyle belki de daha uzun bir süre saklanması, geçmişe yönelik analizlerde kullanılması gerekecektir. Mali olaylara ait ve ispat edici özelliği olan unsurlara belge denir.

Belgelendirme, mali nitelikli bir işlemin tarafları, tarih, içerik, miktar ve tutar olarak belirlenmesi işlemidir.

Düzenlenecek belgeler, Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Usul Kanunu gibi yasal düzenlemelerden kaynaklanacağı gibi, işletmelerin kendi ihtiyaçlarından da ortaya çıkıp şekillenecektir. Yani bazı belgelerin kullanımı; hatta belgelerde bulunması gereken asgari unsurlar yasalarla düzenlenirken bazı belgelerin kullanımı ve belgelerde bulunması gereken unsurlar, işletme tarafından belirlenir.

Muhasebenin temel kavramlarına uygun bir kayıt ortamının sağlanması için yapılan her kaydın mutlaka ama mutlaka bir belgeye dayandırılması gereklidir.

Yasal düzenlemelere tabi belgelere; fatura, sevk irsaliyesi, irsaliyeli fatura, yazar kasa fişi, perakende satış fişi, çek, gider pusulası, serbest meslek makbuzu, müstahsil makbuzu, taşıma belgeleri, adisyonlar, senetler ve çekler örnek verilebilir.

İşletmelerin kendi ihtiyaçlarından doğan belgelere ise tahsilat ve tediye makbuzları, çek alındı verildi makbuzları, işletme içi sevkiyat belgeleri, mutabakatlaşma mektupları, cari hesap ve stok kartları örnek olarak verilebilir.

9.1.2. DEFTERLER

Kayıt yapmak, basit bir işlem olmayıp mali bir olayın işletmeyi nasıl etkilediğini belirlemek ve kurumsal hafıza oluşturmak için gerçekleştirilen bir faaliyettir.

Kayıt işlemi, muhasebenin temel yapı taşıdır. Kayıt, herhangi bir yere veya işletmenin kendi istediği şekilde mi yapılacaktır? Kayıtların

nereye yapılacağını yasalarmı yoksa işletmelerin kendisi mi belirler? Belgelere dayanan mali olaylar, yasalarda belirlenen sürelerde tutulması zorunlu defterlere; işletmelerde belirlenen iç kontrol uygulamaları doğrultusunda ise, zorunlu olmayan defter veya çalışma tablolarına kayıtlanacaktır.

Yasalarda tutulması zorunlu defterleri aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz.

Türk Ticaret Kanunu'na Göre Tutulması Gereken Defterler

Her tacir; ticari defterlerini tutmak ve defterlerinde ticari işlemleriyle mal varlığı durumunu, Türkiye Muhasebe Standartları hükümleri başta olmak üzere Türk Ticaret Kanunu'na göre açıkça görülebilir bir şekilde ortaya koymak zorundadır.

Defterler; üçüncü kişi uzmanların, makul bir süre içinde yapacakları incelemede işletmenin faaliyetleri ve finansal durumu hakkında fikir verebilecek şekilde tutulur. İşletme faaliyetlerinin oluşumu ve gelişmesi defterlerden izlenebilmelidir.

Ticari defterler, açılış ve kapanışlarında noter tarafından onaylanır. Kapanış onayları, izleyen faaliyet döneminin altıncı ayının sonuna kadar yapılır. Şirketlerin kuruluşunda defterlerin açılışı, ticaret sicili müdürlükleri tarafından da onaylanabilir. Açılış onayının noter tarafından yapıldığı hâllerde noter, ticaret sicili tasdiknamesini aramak zorundadır. Pay defteri; yönetim kurulu karar defteri, genel kurul toplantı ve müzakere defteri gibi işletmenin muhasebesiyle ilgili olmayan defterler de ticari defterlerdir.

Vergi Usul Kanunu'nda belirtilen tutulması gereken zorunlu defterlerin dışında tutulacak defterler, Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından belirlenir.

Defterler ve gerekli diğer kayıtlar, Türkçe tutulur. Kısaltmalar, rakamlar, harfler ve semboller kullanıldığı takdirde bunların anlamları açıkça belirtilmelidir. Defterlere yazımlar ve diğer gerekli kayıtlar; eksiksiz, doğru ve zamanında ve düzenli olarak yapılır. Bir yazım veya kayıt, önceki içeriği belirlenemeyecek şekilde çizilemez ve değiştirilemez. Kayıt sırasında mı yoksa daha sonra mı yapıldığı anlaşılamayan değiştirmeler yasaktır. Defterler ve gerekli diğer kayıtlar, olgu ve işlemleri saptayan belgelerin dosyalanması şeklinde veya veri

taşıyıcıları aracılığıyla tutulabilir. Muhasebenin bu tutuluş biçimleri ve bu konuda uygulanan yöntemler Türkiye Muhasebe Standartları'na uygun olmak zorundadır. Defter ve gerekli diğer kayıtların elektronik ortamda tutulması durumunda bilgilerin saklanma süresince bunlara ulaşılmamasının ve bu süre içinde bunların her zaman kolaylıkla okunmasının temin edilmiş olması şarttır.

Vergi Usul Kanunu'na Göre Tutulması Gereken Defterler

Vergi Usul Kanunu'na göre işletmeler, aşağıdaki amaçları karşılamak için defter tutarlar:

1. Vergi ile ilgili hesap durumunu tespit etmek,
2. Vergi ile ilgili faaliyet ve hesap neticelerini tespit etmek,
3. Vergi ile ilgili muameleleri belli etmek,
4. İşletmelerin vergi karşısındaki durumunu hesap üzerinden kontrol etmek ve incelemek ve
5. İşletmelerin hesap ve kayıtlarının yardımıyla üçüncü şahısların vergi karşısındaki durumlarını kontrol etmek ve incelemek.

Defterler, hesap dönemi itibarıyla tutulur. Kayıtlar, her hesap dönemi sonunda kapatılır ve ertesi dönem başında yeniden açılır. Hesap dönemi, normal olarak takvim yılıdır.

Vergi Usul Kanunu'na göre işletmeler, defter tutma bakımından yasada belirlenen ölçüler çerçevesinde; birinci sınıf işletmeler ve ikinci sınıf işletmeler olarak iki gruba ayrılmaktadır. Birinci sınıf işletmeler, bilanço esasına göre defter tutarlar; ikinci sınıf işletmeler ise işletme hesabı esasına göre defter tutarlar. Birinci sınıf işletme ve ikinci sınıf işletmelerin tutması gereken defterler, yasada belirtilmekte olup bunların birbirinden farklı olduğu görülmektedir.

Birinci sınıf işletmeler, bilanço esasına göre aşağıdaki defterleri tutmak zorundadırlar:

1. Yevmiye Defteri,
2. Defteri Kebir,
3. Envanter Defteri olup bunlardan yevmiye ve envanter defteri tasdike tabidir.

İkinci sınıf işletmelerin işletme hesabı esasına göre tutmak zorunda olduğu ve tasdiğe tabi defteri, işletme hesabı defteridir.

İşletmelerce İsteğe Bağlı Tutulan Yardımcı Defterler

İşletmeler; yasal olarak belirtilen defterler dışında kendi ihtiyaçları doğrultusunda cari hesap, stok, kıymetli evraklar ve kasa hareketlerini izlemek amacı ile yardımcı defter tutar.

Yasal Defterler

Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Usul Kanunu'na göre tutulması zorunlu defterler olup bu defterler yukarıda sayılmıştır. Vergi Usul Kanunu, yukarıda ifade edildiği gibi zorunlu defterlerden yevmiye ve envanter defteri için tasdik zorunluluğunu getirmiştir. Türk Ticaret Kanunu ise defterlerin açılış ve kapanış tasdiklerinin yapılmasını zorunlu kılmıştır. İşletmeler, Vergi Usul Kanunu'na göre defterlerin tasdik işlemini aşağıda belirtilen tarihlerde notere yaptırmak zorundadır:

1. Öteden beri işine devam etmekte olanlar ertesi yıl kullanacakları defterleri içinde buldukları yılın aralık ayı içinde,

2. Yeniden işe başlayanlar, sınıf değiştirenler ve yeni bir mükellefiyete girenler; işe başlama, sınıf değiştirme ve yeni mükellefiyete girme tarihinden önce; vergi mükellefiyeti kalkanlar ise muafıktan çıkma tarihinden başlayarak on gün içinde,

3. Defterlerin dolması hâlinde veya diğer nedenlerle bir yıl içinde defter kullanmak zorunda kalanlar, kullanmadan önce,

4. Aynı defteri ertesi yıl da kullanmak isteyenler, kullanacağı yılın ocak ayı içinde defterlerini tasdik ettirmek zorundadır.

5. Defterler ve kayıtlar Türkçe tutulur.

6. Defterler mürekkepli kalemle yazılır. İstampa ve sair damga aletleri kullanılması, Maliye Bakanlığının müsaadesi alınarak hareketli yapraklı kanuni defter kullanılıyorsa bunların makinede yazılması, kopya kâğıdı kullanılması mümkündür. Toplamlar, geçici olarak kurşun kalemle alınabilir.

7. Defterlerde usulen yazılmaya ayrılmış olan satırlar çizilmeksizin boş bırakılamaz ve atlanamaz, satır aralarına yazılamaz.

8. Defterlerin sayfaları ciltten koparılamaz, yırtılamaz. Hareketli yapraklı defterler kullanılıyorsa bunların sırası bozulamaz, yırtılamaz.

9. Defterlere geçirilen bir kaydı çizmek, silmek veya kazımak suretiyle okunamaz hâle getirmek yasaktır.

10. Yevmiye defterinde yapılan yanlışlar ancak muhasebe kurallarına göre düzeltilebilir. Yevmiye defteri dışında kalan defterlerdeki yanlışlar, yanlış yazılan rakam veya yazının okunacak şekilde çizilmesi; üst yan tarafına ya da ilgili bulunduğu hesaba doğrusunun yazılması yolu ile düzeltilir.

11. İşlemlerin defterlere günü gününe geçirilmesi esas olmakla birlikte işlemler en geç 10 gün içinde defterlere kaydedilmelidir. Kayıtlarını sürekli olarak muhasebe fişleri, primanota ve bordro gibi yetkililerin imzasını taşıyan belgelere dayanarak yürüten işletmelerde işlemlerin sözü geçen belgelere kaydedilmesi, deftere işlenmesi yerine geçer. Ancak bu durumda işlemler, en geç 45 gün içinde deftere yazılmalıdır.

İşletmelerin muhasebe organizasyonları ve muhasebe bilgi süreci bu alandaki yazılımlarla birlikte bilgisayar ortamında yürütülmektedir.

Yevmiye Defteri (Günlük Defter)

Yevmiye defteri, işletmenin karşılaştığı finansal nitelikli bir işlemi borç ve alacak ilişkisini birlikte değerlendirerek madde adı verilen alan içinde gösteren ve tutulması yasalarca zorunlu olan fiziki veya elektronik bir defterdir. Tutulması zorunlu olan defterlerden yevmiye defterinin özellikleri aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

- Sayfa numaraları, sıra numara şeklinde takip eder,
- Yevmiye defterine kayıtlar, madde şeklinde yapılır. Yevmiye defterine yapılan kayıtlara yevmiye maddesi denir. Aşağıda belirtildiği gibi üç farklı yevmiye maddesi yapılmaktadır:
 - a. Bir hesap borçlu iken bir hesap alacaklı ise basit madde,
 - b. Bir hesap borçlu iken birden çok hesap alacaklı ise veya birden çok hesap borçlu iken bir hesap alacaklıysa bileşik madde,
 - c. Birden çok hesap borçlu iken birden çok hesap alacaklı ise karışık madde.
- Yevmiye maddesinde borç-alacak sütunları toplamı eşit olur. Her sayfa sonunda sayfa borç ve alacak sütunlarının toplamı alınır, bir sonraki sayfaya nakli toplam (yekûn) çıkartılır ve izleyen sayfalarda aynı şekilde devam edilir. Yevmiye defterindeki borç ve

alacak kalan toplamı, aynı zamanda dönem sonunda düzenlenen mizanın borç ve alacak toplamına eşit olacaktır.

- Yevmiye defterine yapılan yanlış kayıtlar tespit edildiğinde, yine usulüne uygun olarak, kayıt şeklinde düzeltme işlemine tabi tutulur.
- Usulüne uygun tutulan yevmiye defteri kayıtları, kayıtların büyük defterlere daha az hata ile kaydedilmesine, büyük defterdeki yanlışlıkların daha kolay bulunmasına yardımcı olur.

Büyük Defter (Defter-i Kebir)

Bir faaliyet dönemi boyunca finansal tabloların hazırlanabilmesi için bilanço kalemlerinde ve gelir ve giderlerde ortaya çıkan değişimleri saptamak üzere hesaplara ihtiyaç bulunmaktadır. Hesapların işleyişini gösteren yasal deftere ise “büyük defter” veya “defter-i kebir” adı verilmektedir. Tutulması zorunlu olan defterlerden büyük defterin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Büyük defterin sayfa numaraları sıra olarak değil karşılıklı olarak devam eder (1-1, 2-2, 3-3 gibi). Kayıtlarını bilgisayar ortamında tutan işletmelerde sayfa numaraları, sıra olarak devam eder.
- Karşılıklı sayfaların sol tarafına borç, sağ tarafına alacak kısmı denir.
- Maddeler şeklinde yevmiye defterine yapılan kayıtlar, yevmiye defterinden hesap şeklindeki büyük defterin borç alacak sütunlarına aktarılır.
- Büyük defterde meydana gelen yanlışlıklar, muhasebe usul ve esaslarına göre, yanlış rakam okunacak şekilde tek çizgi ile çizilir ve uygun yere doğru rakam yazılır.
- Büyük defterde her bir hesap için ihtiyaç duyulacak kadar sayfa ayrılarak kayıtlar yapılır.
- Dönem sonunda her bir hesabın borç ve alacak toplamları alınır.
- Yevmiye defterine yapılan kayıtlardan, büyük defterlere rakamların matematiksel olarak doğru geçtiğinin kontrolü için mizanlar düzenlenir. Düzenlenen mizanda borç ve alacak tutar toplamları eşit çıkarsa yevmiye defterinden büyük deftere rakamların doğru aktarıldığı kabul edilir.

Envanter (Bilanço) Defteri

İşletmeler; dönem sonlarında varlıklarını ve kaynakları sayarlar, ölçerler, tartarlar, mutabakatlarla doğrularlar. Yapılan bu işleme envanter denir. Envanter; saymak ölçmek, tartmak, değerlemek suretiyle bilanço akşamı işletmenin varlık ve kaynaklarının doğru olarak belirlenmesidir.

Envanter defterinin sayfaları, sıra numara takip eder. Envanter çalışması sırasında tutulan envanter listeleri, envanter defterine kaydedilir. İşletmelerde envanter işlemi, 31 Aralık itibarıyla düzenlenen genel geçici mizandan sonra yapılır. Envanter defterine yıl sonu itibarıyla envanter çalışmasından sonra kayıtlar yapılır. Örneğin 31 Aralık tarihi akşamı itibarıyla işletme kasasında bulunan nakit mevcudunun hangi banknotlardan oluştuğu, depodaki malın kaç metre veya kaç kg olduğunun, her bir satıcıya olan borcun veya alıcılardan olan alacakların mutabakatlarla doğrulanmasından sonra envanter defterine kayıtlar yapılır. Envanter kayıtlarından sonra dönem sonu itibarıyla düzenlenen dönem sonu bilançosu da envanter defterine kaydedilir.

İşletme Hesabı Esası Defteri

Vergi Usul Kanunu'na göre belirlenen yıllık alım satımı, hacminin altında kalan ikinci sınıf işletmelerin tutacağı defter; işletme hesabı esası defteridir.

İşletme hesabı esası defteri numaraları, karşılıklı olarak devam eder (1-1, 2-2, 3-3 gibi). Defter sayfalarının sol tarafına elde edilen gelirler, sağ tarafına ise yapılan giderler kaydedilir. Her sayfa dolduğunda toplamı alınır ve izleyen sayfaya nakli toplam aktarılarak kayıtlara yeni sayfadan devam edilir. Yıl sonunda gelirler toplamı ile giderler toplamı karşılaştırılarak gelir gider farkı tespit edilir.

Yardımcı Defterler

Tutulması zorunlu yasal defterler dışında işletmeler, ihtiyaçları doğrultusunda, ana hesaplara ilişkin ayrıntılı bilgi gösteren yardımcı hesapları yardımcı defterlere kaydederler.

Ana hesabı oluşturan birden çok unsur var ise her bir unsura ait mali olayları takip edebilmek amacı ile, zorunlu olmasa da, yardımcı defterlerin ve yardımcı hesapların kullanılması işletmeler için kaçınılmaz olmaktadır. Örneğin bankalar hesabı, bir ana hesaptır. Ancak işletme,

hacmine göre birden çok banka ve bu bankaların birden çok şubesi ile çalışıyorsa her bir banka ve şubesindeki varlıkların izlenmesi yardımcı defterlerde takip edilen yardımcı hesaplar ile mümkün olacaktır.

Her işletmenin alıcılar hesabı, bir ana hesaptır. Ancak işletmenin çok sayıda müşterisinden her birine ait mal ve hizmet sevkiyatlarını, yaptığı tahsilatları ve mevcut bakiyeleri ile ilgili hareketlerinin takibi; yardımcı defterler de yer alacak yardımcı hesaplarla mümkün olabilecektir.

9.1.3. MUHASEBE FİŞLERİ

Mali nitelikli işlemlere ait belgelerin doğrudan defterlere kaydedilmesindeki olası hataları azaltmak, muhasebede fiş kullanılması ile mümkündür. İşletmelerin özelliklerine göre mali olaylara ait kayıtlara kaynak olacak belgeler, günlük olarak temin edilemeyebilir. Örneğin malın sevki sırasında sevk irsaliyesi düzenlenmesi zorunlu iken, irsaliyeli fatura kullanılmıyorsa, fatura düzenlenmesi süresi Vergi Usul Kanunu'na göre 7 gündür ve muhasebe kayıtlarına kaynak olarak faturanın elde edilmiş olması gereklidir.

Mali olaylara ait belgeler toplanarak benzer nitelikli olaylara ait belgeler sınıflandırılır ve gruplandırılarak toplayıcı nitelikteki fişlere, benzer nitelikli olaylar topluca kaydedilebilir. İşletmelerin muhasebe sisteminde fiş kullanılması, tutulması zorunlu defterlere kayıtların daha düzenli ve daha az hata ile yapılmasına yardımcı olur. Tutulması zorunlu defterlerde yapılan hatalı kayıtlar, yine muhasebe usul ve esaslarına göre düzeltilmelidir. Fişlerde yapılan hatalı kayıtlar, hatalı fişin iptal edilmesi ve yeni fiş düzenlenmesi ile düzeltilir. Kayıtlar, fişler aracılığı ile defterlere yapılacağından olası hatalar fiş üzerinde düzeltildikten sonra kaydedilmiş olacaktır.

Muhasebede tutulan fişler üçe ayrılır: Para tahsilatlarına ait belgelerin toplandığı fişe tahsil fişi, çeşitli nedenlerle yapılan ödemelere ait belgelerin toplandığı fişe tediye fişi ve mali olay gerçekleştiği anda işletme kasası ile ilgisi yoksa bu tip mali olaylara ait belgelerin toplandığı fişe ise mahsup fişi denir.

9.1.4. MİZANLAR

Mizan, yevmiye defterinden büyük deftere rakamların matematiksel olarak doğru aktarıldıklarını belirlemek için düzenlenen çizelgedir. Her ay sonu düzenlenirse aylık mizan veya geçici mizan adı verilir. Bütün

işletmeler, 31 Aralık'ta mutlaka bir mizan düzenler. Bu mizana, genel geçici mizan denir. Dönem sonu envanter ve düzeltici kayıtlardan sonra düzenlenecek mizana ise, kesin mizan denir. İşletmenin dönem sonu bilançosu kesin mizandan çıkarılır.

10. MUHASEBE DENETİMİ

İşletmecilik alanında finansal bilgilerle ilgili son yıllarda ortaya çıkan hatalı ve hileli uygulamalar denetimin çok daha farklı boyutlarda ele alınmasını ve irdelenmesini sağlamıştır. Bir iş, bir eylem veya bir davranışın olduğu her yerde denetimden de söz etmek gerekir. Finansal bilgi gibi kontrolü zor bir alanda ise bu çok daha fazla önem kazanmaktadır. Muhasebe denetimi finansal bilgi kullanıcılarının güvenilir bilgiye ulaşabilmeleri için çok önemli bir işlevi yerine getirmektedir.

Denetimin muhasebe dünyasında yapılan en geniş tanımı şu şekildedir: “Denetim, ekonomik faaliyetlerle ilgili savların önceden belirlenmiş ölçütlere uygunluk derecesini ölçmek için dışarıdan tarafsız bir biçimde kanıt toplanması, değerlendirilmesi ve sonuçların ilgili taraflara iletilmesi sürecidir.”

Bu tanımdaki ana unsurları şöyle açıklayabiliriz:

Denetimin konusu: Denetimde öncelikle denetimin konusunu teşkil eden bir takım savlar olmalıdır. Tanım genel olarak denetimi tanımlama amacıyla olmakla beraber, çıkış noktası muhasebe denetimi olduğu için işletmeler ve onların dışına sunduğu finansal bilgiler denetimin temel konusu olarak belirtilmektedir. Finansal tablo denetiminde, burada sözü edilen denetimin konusunu finansal tablolardaki yönetimin beyanları oluşturur. Yönetim finansal tablolarda tamlık, eksiksizlik, doğruluk gibi bir takım savlarda (iddialarda) bulunur. Muhasebe denetimiyle eşanlamlık kabul edebileceğimiz finansal tablo denetiminde, denetimin konusunu bu savlar oluşturur. Uygunluk denetiminde ise denetimin konusunu kişilerin yapmış oldukları işlem ve faaliyetler oluşturur.

Önceden Belirlenmiş Ölçütler: Denetim tanımının ikinci temel unsuru denetimin konusunu teşkil eden şeylerin tespit edilebilmesi için önceden belirlenmiş ölçütlerin bulunmasıdır. Finansal tablo denetiminde önceden belirlenmiş ölçütler Genel Kabul Görmüş Muhasebe Kavram ve İlkeleridir. Bu kavram ve ilkelerin uygulanış detaylarıyla ilgili standartlar da ölçütlerin (kriterlerin) bir parçasını oluşturur.

Tarafsız Biçimde Kanıt Toplama: Denetim tanımındaki üçüncü temel unsur, denetimi yapacak kişiyle veya denetimin yapılışıyla ilgilidir. Burada tarafsız biçimde ifadesi, denetimin konusunu oluşturan şeylerle doğrudan ilgili olmayan bir kişi tarafından tarafsız olarak kanıt toplayarak testlerin yapılması gereğini belirtmektedir. Dolayısıyla tarafsızlık ancak denetimin konusu olan bilgi, faaliyet veya işlem gibi şeylerle direkt ilgili olmayan bir kişi tarafından yerine getirilmesiyle sağlanabilir.

Sonuçların İlgili Tarafalara İletilmesi: Denetim tanımındaki dördüncü unsur denetim sonucunda elde edilen bulguların bir raporla denetim görevini veren veya konuyla ilgili taraflara iletilmesidir. Örneğin vergi denetçileri, denetledikleri vergi beyanlarınıve bağlantılı finansal tablolarla ilgili elde ettikleri sonuçlarıbir tutanakla üstlerine bildirirler. Finansal tablo denetiminde ise denetim sonucunda denetim raporu yazılır ve bu rapor finansal tablolarla birlikte yayınlanır.

10.1. DENETİM TÜRLERİ

Genel anlamda kontrol ve denetim kavramlarıaçıldıktan sonra, muhasebe denetiminin genel denetim tanımı içerisindeki yerini tespit edebilmek için denetim türleri üzerinde durulmalıdır. Bu çerçevede denetim türlerini faaliyet denetimi, uygunluk denetimi ve finansal tablo denetimi olmak üzere üç grup altında sınıflandırabiliriz;

1. Faaliyet Denetimi
2. Uygunluk Denetimi
3. Finansal Tablo Denetimi

10.1.1. FAALİYET DENETİMİ

Faaliyet denetimi; bir örgütün tamamının veya bir biriminin faaliyetlerinin etkin ve verimli çalışıp çalışmadığıyla ilgilenen denetim türüdür. Bu denetim türünde denetimin konusunu bir örgüt veya örgütün bir bölümünün faaliyet sonuçlarıteşkil eder. Konuyu işletmeler açısından ele alırsak, işletmenin faaliyet sonuçları veya üretim, pazarlama gibi bir bölümünün sonuçlarıdenetimin konusunu teşkil eder. Önceden belirlenmiş ölçütler ise işletmenin veya bir bölümünün amaçları, planlanmışbütçeleri gibi performans ölçütleridir.

10.1.2. UYGUNLUK DENETİMİ

Uygunluk denetimi, kişilerin yapmış oldukları işlemlerin veya faaliyetlerin bir otorite veya üst yönetim tarafından belirlenmiş kural veya düzenlemelere uyumunun test edilmesidir. Bu denetim türünde denetimin konusunu bir örgüt içerisindeki veya bireysel olarak kişilerin yapmış olduğu işlemler veya faaliyetler oluşturur. Önceden belirlenmiş ölçütler ise devletin koyduğu yasalar, yönetmelikler, tüzükler olabileceği gibi bir örgütün üst yönetiminin belirlediği politikalar, yöntemler veya kurallar olabilir. Konuyu işletme açısından örneklendirdiğimizde, uygunluk denetiminde denetimin konusunu işletmede çalışan kişilerin yapmış oldukları işlemler veya eylemler oluşturur.

Önceden belirlenmiş ölçütler ise yönetimin belirlediği politikalar veya kurallardır. Bu denetim türünde denetçi işletme yönetiminin koyduğu politikalara ve kurallara çalışanların uygun hareket edip etmediğini test eder. Örneğin işletmenin finans yönetimi bir kredili satış politikası belirlemiş olabilir. Belirlenen politikanın altıydan fazla kredili satış yapmama biçiminde olduğunu varsayalım. Denetçinin satış elemanlarının bu kredi politikasına şip aşmadıklarını test etmesi bir uygunluk denetimidir.

10.1.3. FİNANSAL TABLO DENETİMİ

Finansal tablo denetimi, işletmenin finansal tablolarının genel kabul görmüş muhasebe kavram ve ilkelerine uygunluğunun tarafsız olarak incelenmesi ve sonuçların bir raporla iletilmesi sürecidir.

Finansal tablo denetiminde denetimin konusunu işletmelerin düzenlediği finansal tablolar oluşturur. Önceden belirlenmiş ölçütler ise genel kabul görmüş muhasebe kavram ve ilkeleri ile bunlarla ilgili ulusal ve uluslararası standartlardır. Denetçi finansal tabloların genel kabul görmüş muhasebe kavram ve ilkeleri ile bunlarla ilgili standartlara uygunluğu konusunda bir görüş oluşturmak üzere testler yapar ve elde ettiği sonuçları bir raporla iletir.

10.1.4. MUHASEBE DENETİMİ

Muhasebe denetimi bağımsız bir dış denetçinin işletmenin finansal tablolarının doğruluk ve güvenilirliği konusunda makul bir güvence sağlamak üzere görüş oluşturmak için sistematik olarak kanıt

toplayarak incelemesi ve sonuçları bir raporla iletmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Genel tanımındaki unsurlar açısından muhasebe denetimini şu şekilde irdeleyebiliriz;

Denetimin Konusu: Muhasebe denetiminde denetimin konusu finansal tablolar ve bu tablolardaki bilgilerdir.

Önceden Belirlenmiş Kriterler: Önceden belirlenen ölçütler muhasebe denetiminde finansal tabloların doğru ve güvenilir biçimde sunulmasına sağlayacak muhasebenin temel kavramları ve ilkeleridir.

Tarafsız Olarak Kanıt Toplanması: Muhasebe denetimini işletme dışından tarafsız ve bağımsız bir serbest meslek mensubu yapar. Bu nedenle muhasebe denetimine bazı kitaplarda bağımsız denetim veya dış denetim adı verilir. Bağımsız denetçi, finansal tabloların doğruluk ve güvenilirliği konusunda makul bir güvence teşkil edecek biçimde tarafsız olarak kanıt toplayarak incelemekle sorumludur. Burada sözü edilen makul güvence, denetçinin yüzde yüz garanti verecek biçimde bir inceleme yapamayacağını ve görüşünü sadece makul bir güvence verebilecek biçimde oluşturabileceğini belirtmektedir. Başka bir ifade ile denetçi finansal tablolar için sadece makul bir güvence verebilir, doğruluk konusunda kesin bir garanti veremez.

Sonuçların Bir Raporla İletilmesi: Denetçi, muhasebe denetimini bitirdikten sonra görüşünü bir raporla ilgili taraflara sunar. Denetim raporu adını verdiğimiz bu rapor finansal tablolarla ilgili denetçinin görüşünü açıkladığı yer olması ve görüşünün ilgili kişilere ulaşmasını sağladığı için önemli bir işleve sahiptir.

Bu analizlerden de görüldüğü gibi muhasebe denetimi esas itibarıyla bir finansal tablo denetimidir. Ancak muhasebe denetimi sırasında denetçi, finansal tablo denetimini yerine getirebilmek için zaman zaman uygunluk denetimi tekniklerini de kullanır. Ancak denetçinin temel amacı uygunluk denetimi yapmak değildir. Finansal tablo denetimini yürütebilmek ve finansal tablolarla ilgili görüş oluşturabilmek için özellikle iç kontrolün incelenmesi sırasında uygunluk denetimine de zaman zaman başvurur.

10.2. GENEL KABUL GÖRMÜŞ DENETİM STANDARTLARI

Her denetimi ve her denetçiyi ilgilendiren en üst kurallar bütünü, genel kabul görmüş denetim standartlarıdır. Genel kabul görmüş denetim standartları her denetçinin her denetim sırasında uymak zorunda olduğu genel kuralları oluşturur. Ayrıca standartlar, muhasebe denetimini yapacak denetçiyi de tanımlamıştır. Böylece genel kabul görmüş denetim standartları muhasebe denetimi mesleğini icra edecek meslek mensuplarının nasıl olması gerektiği ve bir muhasebe denetiminde yapmaları gereken asgari işleri belirlemiş olmaktadır. Başka bir ifade ile muhasebe denetimi mesleğinin anayasasını oluşturmaktadır.

Öncelikle genel kabul görmüş denetim standartları muhasebe denetçisi ve muhasebe denetimi işi için kalite standartlarını oluşturur. Muhasebe denetimi mesleğinin işlevi birinci bölümde de belirtildiği gibi, işletme ve bilgi kullanıcıları arasında güven ortamı sağlamaktır. Genel kabul görmüş denetim standartları, bir muhasebe denetçisinin hangi donanımlara sahip olması gerektiğini ve mesleğe nasıl girmesi gerektiğini belirleyerek mesleğe tarafların güven duymasını ve kabul görmesini sağlamaktadır. Asgari standartları belirlenmiş, konusunda uzman bir meslek erbabının yapacağı denetime tüm tarafların güven duyacağı açıktır.

Genel kabul görmüş denetim standartlarının ikinci önemli işlevi, yapılan denetim için de kalite standartları oluşturmasıdır. Genel kabul görmüş denetim standartları her denetçinin her denetim sırasında en az neler yapması gerektiğini ve yazacağı raporda en az neler olması gerektiğini belirlemiştir. Böylece genel kabul görmüş denetim standartları denetçinin yaptığı işin denetlenmesinde ölçüt vazifesi görmektedir. Denetçinin kaliteli bir denetim yapıp yapmadığını ölçmemizi sağlamaktadır. Eğer denetçi genel kabul görmüş denetim standartlarında belirtilen faaliyetleri yerine getirmiş ve standartlara uygun hareket etmişse kaliteli bir denetim yapmış demektir. Bu durumda, denetçinin sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirdiği aksi durumda ise, sorumluluklarını yerine getirmediği sonucu çıkacaktır.

Genel kabul görmüş denetim standartlarının diğer bir işlevi ise, denetçi için önemli bir yol gösterici olmasıdır. Genel kabul görmüş denetim standartları, denetimin planlanması, iç kontrolün incelenmesi, kanıt toplanması gibi bir denetimde yapılması gereken işleri belirlediği için denetçi için iyi bir yol haritası çizmiş olmaktadır.

10.2.1. GENEL STANDARTLAR

Genel kabul görmüş denetim standartlarının ilk grubunu genel standartlar oluşturur. Genel standartlar denetçi ile ilgili standartlardır. Muhasebe denetimini meslek olarak seçecek bağımsız bir dış denetçinin hangi eğitim ve uzmanlıklara sahip olması gerektiği ve denetim çalışmasını yürütürken nasıl davranması gerektiği konuları genel standartlar içerisinde düzenlenmiştir. Bu nedenle bu grup standartlara kişisel standartlar adı da verilir. Genel standartlar eğitim ve yeterlilik standardı, bağımsızlık standardı, mesleki dikkat ve özen standardı olmak üzere üç standarttan oluşur.

Eğitim ve Yeterlilik Standardı

Genel standartların birincisi, eğitim ve yeterlilik standardıdır. Eğitim ve yeterlilik standardına göre; muhasebe denetimi mesleği yeterli eğitim, bilgi ve beceri düzeyine sahip denetçiler tarafından yapılmalıdır. Başka bir ifade ile bu standart muhasebe denetçisinin nasıl bir eğitim almış olması gerektiğini ve mesleğe nasıl girmesi gerektiğini kesin çizgilerle belirlemiştir.

Bağımsızlık Standardı

Genel standartlardan ikincisi bağımsızlık standardıdır. Bağımsızlık standardı, denetçinin işletme ve bilgi kullanıcısı taraflardan bağımsız olması ve tarafsız hareket etmesini istemektedir. Muhasebe denetiminin ortaya çıkması, işletme ve diğer bilgi kullanıcıları taraflar arasında menfaat birliğini koruyacak ve tüm tarafların güven duyduğu bir üçüncü kişinin finansal tabloları denetleme ihtiyacındandır. Bu üçüncü taraf diğer iki tarafla hiçbir bağlantısı olmayan tarafsız hareket edebilecek bir meslek mensubu ile sağlanabilir.

Denetçinin bağımsızlık standardına göre hareket etmesi işletme ve diğer taraflardan hiçbiriyle menfaat ilişkisinin olmamasıyla sağlanabilir. Muhasebe denetimi faaliyetini yürüten denetçilerin ne işletmeye ne de bilgi kullanıcısı diğer taraflardan herhangi birine bağılı olarak çalışmaması gerekir. Denetçinin bağımsızlık standardına uygunluğu sadece iş yaşantısında ve denetim faaliyetleri sırasında işletme ve bilgi kullanıcısı taraflarla menfaat ilişkisi olmamasıyla sağlanamaz. Denetçi özel yaşamında da işletme ve diğer taraflarla ilişkisi olduğunu yandıracak hareketlerden kaçınmalıdır.

Mesleki Dikkat ve Özen Standardı

Genel standartlardan üçüncüsü mesleki dikkat ve özen standardıdır. Mesleki dikkat ve özen standardı denetçinin denetim faaliyetleri sırasında azami dikkat ve özeni göstermesini gerektirir. Denetim faaliyeti rutin, basmakalıp bir iş değildir. Denetçinin finansal tabloların dayanağını oluşturan yüzlerce veya binlerce belge kayıt ve dokümanla ilgilenmesi ve finansal tablolarla ilgili bir görüş oluşturmaya çalışması gerekmektedir. Denetlenen işletmelerin çok farklı türde ve yapıda olması, denetçinin görüş oluştururken çok dikkatli davranmasını gerektirir. Her işletmedeki kayıt ve belge düzenindeki farklılıklar, bunlar içerisindeki yanlışlıkların bulma ve değerlendirmede denetçinin mesleki deneyimini ve yargısını kullanmasını gerektirir. Dolayısıyla denetçi, olası hata ve düzensizliklere karşı çok dikkatli olması gerekir.

Denetçinin mesleki dikkat ve özenini gösterip göstermediğinin ölçüsü de genel kabul görmüş denetim standartlarıdır. Eğer denetçinin çalışma kağıtlarından denetimin çalışma alanı standartlarına uygun bir şekilde yürütüldüğünü ve denetim raporunun raporlama standartlarına uygun hareket edildiğini belgeliyor ise denetçi mesleki dikkat ve özenini göstermiş demektir. Denetçinin mesleki dikkat ve özeninin diğer bir göstergesi de çalışma kâğıtlarıdır. Çalışma kâğıtları usulüne uygun düzen içerisinde denetim raporundaki görüşü destekleyen kanıtların toplandığını göstermekte ise, denetçi yeterli mesleki dikkat ve özenini göstermiş demektir.

10.2.2. ÇALIŞMA ALANI STANDARTLARI

Genel Kabul görmüş denetim standartlarından ikinci grubu çalışma alanı standartları oluşturur. Çalışma alanı standartları denetçinin muhasebe denetimi sırasında yapması gereken asgari faaliyetleri belirtir. Çalışma alanı standartları; planlama ve yardımcılarının gözlenmesi, iç kontrolün incelenmesi ve kanıt toplama olmak üzere üç adettir.

Planlama ve Yardımcıların Gözlenmesi Standardı

Planlama ve yardımcılarının gözlenmesi standardı denetçinin denetim faaliyetini planlamasını ve yardımcılarının gözlemlemesi gerektiğini belirtir. Muhasebe denetimi, finansal tablolarla ilgili görüş oluşturmak amacıyla yapılır. Ancak bu görüşün oluşturulabilmesi için finansal tabloların dayandığı belge kayıt ve süreçlerin incelenmesi gerekir.

Bir işletmedeki belge ve kayıt düzeninin sayısı ve karmaşıklığını dikkate aldığımızda yapılacak çok işin olduğu açıktır. Bu nedenlerle bu standart, denetçinin en az emekle ve zamanında denetim faaliyetini bitirebilmesi için planlama şartı getirmiştir. Muhasebe denetimi görevini alan bir denetçi bu işi en geç kapanan döneme ait faaliyet raporlarının görüşüldüğü mart veya nisan aylarında bitirmek zorundadır.

Çünkü bu dönemde finansal tabloların da sunulması gerekir. Aynı zamanda vergi beyannameleri de düzenlenmiş olmalıdır. Sonuç olarak denetçi, finansal tabloları için görüş oluşturacağı dönemin başında aldığı denetim görevini, ertesi dönemin ilk ayları içerisinde bitirmiş olması gerekmektedir. Her ne kadar bazı denetim faaliyetleri yıl içerisinde yerine getirilse bile bazılarının dönem sonu yapılması gerekeceği de dikkate alındığında planlamanın önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

Planlama ve yardımcılarının gözlenmesi standardının gerekli kıldığı ikinci husus yardımcılarının gözlenmesi gerektiğidir. Yukarıda belirtildiği gibi denetçiler çok büyük bir iş yükü ile karşı karşıyadır. Özellikle dönem sonlarında işi yükü daha da artmaktadır. Ayrıca denetçilerin müşteri portföyündeki tüm işletmelerin aynı zamanda diliminde denetleneceği de göz önüne alındığında iş yükünün boyutları daha iyi anlaşılacaktır. Bu nedenlerle bir denetim faaliyeti çoğunlukla tek bir denetçi tarafından baştan sona yapılmaz. Her işletmenin denetiminde; bir uzman denetçinin başkanlığında denetçiler, denetçi yardımcıları, stajyerlerden oluşan bir ekip görev yapar. Ekibin başındaki uzman denetçi tüm çalışanları diğer denetçiler kendilerinin yanında çalışan yardımcılarını sürekli gözlemlemek zaman zaman yaptıkları işleri gözden geçirmek zorundadırlar. Böylece işler yapılan plana uygun biçim de yürüyecek ve amaca daha çabuk varılacaktır.

İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi Standardı

Çalışma alanı standartlarından ikincisi iç kontrol sisteminin incelenmesi standardıdır. İç kontrol sisteminin incelenmesi standardına göre; denetçinin çalışmalarının ilk aşamasında finansal tabloları hakkında görüş oluşturmaya çalıştığı işletmenin iç kontrol sistemini incelemesi gerekir. İç kontrol sisteminin incelenmesinin ilk gereği finansal tablolar üzerindeki etkisidir. Bir işletmenin finansal tabloları işletmenin iç kontrol politika ve süreçlerinden geçerek düzenlenmiştir. Başka bir ifade ile finansal tabloların güvenilirliği ve doğruluğu iç kontrol

sistemine bağılıdır. Eğer işlemede güçlü bir iç kontrol sistemi varsa finansal tablolar da ona bağılı olarak güvenilir ve doğru olacaktır. Böylece denetçi, iç kontrol sistemine ne kadar güvenip güvenemeyeceğine karar vererek finansal tabloların güvenilirliğiyle ilgili değerlendirme yapması kolaylaşacaktır.

Denetçinin iç kontrol sistemini incelemesinin ikinci nedeni denetimi planlayabilmektir. Daha önce de belirtildiği gibi, günümüzde denetim faaliyetleri önemli ölçüde örnekleme tekniklerinin kullanılmasıyla gerçekleştirilmektedir. Çağın gereği olan devasa işletmelerde yüzde yüzlük bir incelemenin yapılması imkansızdır. Ayrıca bilgi teknolojilerindeki büyük gelişme ve bilgisayarlı sistemlerdeki özdenetim imkanları nedeniyle böyle bir denetime gerek de duyulmayacağı açıktır. Böylece denetçi hangi denetim alanlarında hangi büyüklükte denetim yapacağına karar vermek durumundadır. Bu konuda denetçiye iç kontrol sistemini inceleme sonuçları yol gösterir.

10.2.3. RAPORLAMA STANDARTLARI

Genel Kabul görmüş denetim standartlarından üçüncü grubu raporlama standartları oluşturur. Raporlama

standartları, denetçinin denetim raporunu nasıl hazırlaması gerektiğini ve raporunu yazarken asgari nelere yer vermesi gerektiğini belirtir. Denetim raporu bir muhasebe denetiminde dışa sunulan tek belgedir. Tüm taraflar sadece bu raporu görürler. Bu nedenle raporlama standartları diğer standartlara göre daha açık ve kesin sınırlar taşır. Raporlama standartları; Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelerine (GKGMİ) uygunluk standardı, GKGMİ'nin Uygulanmasında Tutarlılık (Değişmezlik) standardı, Açıklama standardı ve Görüş Bildirme standardı olmak üzere dört adettir.

GKGMİ'ne Uygunluk Standardı

Raporlama standartlarından ilki uygunluk standardıdır. Uygunluk standardına göre denetçi, raporunda İncelemiş olduğu finansal tabloların genel kabul görmüş muhasebe kavram ve ilkelerine uygun düzenlenip düzenlenmediğini belirtmek zorundadır. Muhasebe denetiminin ölçütü, muhasebe kavram ve ilkeleridir. Başka bir ifade ile denetçi, finansal tabloların muhasebe kavram ve ilkelerine uygun olarak düzenlenip düzenlenmediği konusunda görüş oluşturmak durumundadır. Muhasebe denetiminin önceden belirlenmiş ölçütü, muhasebe kavram ve ilkeleridir.

Raporlama standartlarından ilki, bu noktanın denetçi raporunda mutlaka belirtilmesi gerektiğini emretmektedir. Bu nedenle denetçi görüşünü açıkladığı raporunda mutlaka incelediği finansal tabloların genel kabul görmüş muhasebe kavram ve ilkelerine uygun olup olmadığıyla ilgili bir cümleye yer vermelidir. Denetçiler, denetim raporunun ilk paragrafı olan kapsam paragrafında inceledikleri finansal tabloların genel Kabul görmüş muhasebe kavram ve ilkelerine uygunluğuyla ilgili bir ifade yazmalıdırlar.

GKGMİ'nin Uygulanmasında Tutarlılık (Değişmezlik) Standardı

Raporlama standartlarından ikincisi GKGMİ'nin Uygulanmasında Tutarlılık standardıdır. Bu standarda göre; denetçi raporunda incelediği finansal tabloların düzenlenişi sırasında genel kabul görmüş muhasebe kavramlarından tutarlılık kavramına uyum hareket edilip edilmediğini belirtmek zorundadır. Genel Kabul görmüş muhasebe kavramlarından tutarlılık kavramı; bir işletmede kullanılan muhasebe politika ve yöntemlerinin yıldan yıla tutarlılıkla uygulanmasıyla ilgilidir. Tutarlılık kavramına göre; işletmeler muhasebe kayıtları sırasında veya finansal tabloları düzenlerken kullandıkları politika veya yöntemleri her dönem değiştirmeden kullanmak durumundadırlar. Yöntemlerden herhangi birinde değişiklik yapmak zorunda kalmaları halinde ise; bu durumu finansal tabloların dipnotlarında detaylarıyla açıklamak zorundadırlar.

Açıklama Standardı

Raporlama standartlarından üçüncüsü Açıklama standardıdır. Açıklama standardına göre; denetçi incelediği finansal tablolarda tam açıklama kavramına uygun hareket edilmemişse bu durumu raporunda belirtmelidir. Tam açıklama kavramında tutarlılık gibi bir genel kabul görmüş muhasebe kavramıdır. Bu kavrama göre; işletmeler finansal tablolarında bilgi kullanıcılarının gerek duyduğu her şeyi herhangi bir soru işareti yaratmayacak biçimde açıklamalıdırlar. Finansal veriler açıklanırken gerekli sistematik bilgi sunulma kurallarına uyulmalı, sınıflandırmalar usulüne uygun yapılmış olmalıdır. Finansal olmayan bilgiler ise, finansal tabloların ek ve dipnotlarında açıklanmalıdır.

Görüş Bildirme Standardı

Raporlama standartlarından dördüncüsü görüş bildirme standardıdır. Bu standarda göre; denetçi raporunda bir görüş belirtmek durumundadır. Denetçi denetim raporunu yuvarlak ifadelerle yazamaz. Kesin olarak ve açıkça bir görüş belirtmek zorundadır. Denetçi raporunda dört türde görüş belirtebilir. Bunlar:

- Olumlu görüş bildirme,
- Koşullu olumlu görüş bildirme,
- Olumsuz görüş bildirme,
- Görüş bildirmekten kaçınmadır.

Olumlu görüşbildirme denetçinin incelediği finansal tabloların genel kabul görmüş muhasebe kavram ve ilkelerine uygun düzenlendiğine kanaat getirmesi durumunu ifade eder. Denetçi bu durumda standart olumlu rapor adı verilen denetim raporunu yazar. Tüm tarafların beklentisi böyle bir rapor sunulmasıdır.

Olumlu görüşün bir diğer şekli, bazı koşullar dahilinde olumlu görüş bildirmediir. Denetçi incelediği finansal tablolarla ilgili bazı noktalarda çekincelere sahip olur. Bu çekinceler, denetlenen işletmenin getirdiği bir sınırlama veya bir denetim yordamının kullanılmasının imkânsızlığı gibi nedenlerle ortaya çıkabilir. Ancak denetçi bu koşullar dahilinde de finansal tabloların bütünü hakkında olumlu görüş bildirilebileceğini düşünüyorsa koşullu olumlu görüşbildirebilir. Koşullu olumlu görüş bildirmede standart olumlu rapora bu şartların açıklandığı bir paragraf eklenir.

Bir muhasebe denetimi sonucunda ortaya çıkan en istenmeyen durum, kuşkusuz olumsuz görüş bildirmediir. Olumsuz görüş bildirmede denetçi incelediği finansal tablolar hakkında genel kabul görmüş muhasebe kavram ve ilkelerine uygun düzenlenmediği kanaatine ulaşmıştır. Denetçi tam bir denetim yapmış ve finansal tabloların bütün olarak genel kabul görmüş muhasebe kavram ve ilkelerinden ayrıldığına karar vermiş ise olumsuz görüşbildirir.

Diğer bir görüşbildirme biçimi ise, görüşbildirmekten kaçınmadır. Görüşbildirmekten kaçınmada denetçi ne olumsuz ne de olumlu görüşbildirebilecek kadar inceleme yapamamış veya önemli

belirsizliklerle karşılaşmıştır. Bu durumda denetçi herhangi bir görüşbildiremeyeceğine karar vererek görüş bildirmekten kaçınma yoluna gidebilir.

11. FİNANSAL YÖNETİM

Finansal tablolar, bazı eksikliklerine rağmen finansal yönetim kararlarının işletmenin performansını, riskini nasıl etkilediğini ortaya koyabilir. Finansal analiz yapılarak işletmenin hem mevcut durumu hem de geçmiş finansal koşulları değerlendirilip, gelecekle ilgili planlama çalışmalarına ışık tutacak bilgiler elde edilebilir. Finansal analizle işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenmeden geleceği planlamak mümkün değildir. Finansal analizle;

- İşletmenin temel ve ikincil amaçlara ulaşım ulaşmadığını ölçmede,
- İşletme amaçlarını gerçekleştirememişse nedenlerini araştırmada,
- İşletmenin faaliyetlerinde başarı ve etkinlik düzeyini ölçmede,
- İşletmenin üretim ve fiyatlama politikalarını değerlendirmede,
- İşletme faaliyetlerini kontrol etmede,
- Planlama yapma ve başarısızlığa karşı önlemler almada önemli faydalar
- sağlanır.

11.1. FİNANSAL ANALİZ TÜRLERİ VE TEKNİKLERİ

Finansal analiz; analizin yapılma amacına, analizin yapılış biçimine, analizi yapacak kişilere göre değişik şekillerde yapılır.

11.1.1. FİNANSAL ANALİZ TÜRLERİ

Amacına Göre Finansal Analiz: Analizin yapılma amacına göre finansal analiz yönetim, yatırım ve kredi analizleri olarak üç şekilde yapılır. Yönetim analizi; yönetim fonksiyonunun yerine getirilmesine yönelik, işletme yönetimi için yapılan analizdir. Bu analizin odak noktasını, işletme faaliyetlerinin planlanan amaçlar doğrultusunda gerçekleşip gerçekleşmediğinin incelenmesi, eksikliklerin ortaya konulması ve gerekli düzeltmelerin yapılması oluşturur. Yatırım

analizi; işletmenin ortakları, işletmeye ortak olmayı düşünenler ile işletmeye uzun süreli kaynak sağlayacak olanlar tarafından yapılan analizdir. Bu analizde işletmenin daha çok kazanma gücü ve dağıtılacak kâr payları ve hisse senedi değerlerinin değişimleri analiz edilir.

Kapsadığı Döneme Göre Finansal Analiz: Kapsadığı döneme göre finansal analiz statik analiz ve dinamik analiz olarak iki şekilde yapılabilir. Statik analizde; belirli bir tarihte düzenlenmiş veya belirli bir döneme ait mali tablolarındaki çeşitli kalemler arasındaki ilişkilerin saptanmasına çalışılır. Dinamik analizde ise, mali tablolar birbirini izleyen dönemler itibariyle incelenir. İşletmenin belirli bir dönemdeki mali durumu ve faaliyet sonuçları geçmiş dönemleriyle karşılaştırılarak olumlu ya da olumsuz gelişmelerin ortaya konulması, analizin değerini artıracaktır. İşletmenin zaman içinde gelişimin yönünü gösteren dinamik analizden sadece cari dönemi değerlendirmek için değil, aynı zamanda, geleceğe ilişkin tahminlerin yapılmasında da faydalanılır.

Analizi Yapacak Kişilere Göre Finansal Analiz: Analizi yapacak kişilere göre finansal analiz iç analiz ve dış analiz olarak adlandırılır. Analiz, yönetici, muhasebeci, finansçı gibi işletme içinden olan kişilerce yapılıyorsa iç analiz olarak adlandırılır. İşletme dışı kişi ve kurumlarca yapılan analize ise dış analiz denir. İşletmeye kredi verecekler, menkul değer analistleri, aracı kurumlar, rakip kuruluşlar, potansiyel yatırımcılar, devlet ve benzeri kişi ve kurumlar da işletmeyi analiz edebilir.

11.1.2. FİNANSAL ANALİZDE KULLANILAN TABLOLAR

İşletmelerin her bölümü faaliyetleriyle ilgili verileri toplayarak ilgililere sunar. Ancak bu bilgiler arasında en önemlisi, muhasebe bölümünde biriktirilen finansal bilgilerdir. Finansal analizden arzu edilen sonuca ulaşabilmek için işletmeyle ilgili doğru bilgiler kadar, bu bilgilerin belirli ilke ve kurallar çerçevesinde tutulması ve sunulması da önemlidir. Finansal tabloların amacı, finansal tablo kullanıcılarına işletmenin finansal durumu, faaliyet sonuçları konusunda gerçekçi bilgiler sunmaktır. Finansal tabloların bu amaca hizmet edebilmeleri için belirli ilke ve kurallar çerçevesinde düzenlenmesi ve sunulması gerekmektedir. Diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de genel amaçlı finansal tabloların hazırlanması ve sunulmasıyla ilgili uluslararası muhasebe standartlarına paralel standartlar geliştirilmekte, gerekli düzenlemeler yapılmaktadır.

Finansal analizde analizin amacına bağılı olarak çok sayıda finansal tablodan faydalanılabilir. Bununla birlikte, analizde kullanılan temel finansal tablolar bilanço ve gelir tablosudur. Bilançonun varlıklar bölümü, “paraya dönüşüm çabukluğu”na; kaynaklar bölümü ise, “ödeme çabukluğu”na göre düzenlenmektedir.

Gelir tablosu ise; işletmenin bir hesap döneminde elde ettiği tüm hasılat ve gelirler ile yaptığı tüm maliyet ve giderleri gösteren tablodur. Gelir tablosu; net satışlar, brüt satış kârı veya zararı, esas faaliyet kârı veya zararı, faaliyet kârı veya zararı, dönem kârı veya zararı ve net dönem kârı veya zararı kalemlerini açıkça gösterecek şekilde hazırlanır.

11.1.3. FİNANSAL ANALİZDE KULLANILAN TEKNİKLER

Finansal tablolar çeşitli analiz teknikleri kullanılarak analiz edilebilir. Finansal analizden beklenen faydanın sağlanması için, çoğu zaman tek bir analiz tekniğinden değil, birden çok analiz tekniğinden faydalanmak gerekmektedir. Analizde kullanılan başlıca teknikler şunlardır:

- Oran analizi (Rasyo analizi)
- Yüzde yöntemiyle analiz (Dikey analiz)
- Karşılaştırmalı analiz (Yatay analiz)
- Eğilim yüzdeleri analizi (Trend analizi)

11.2. ORAN ANALİZİ

Finansal oran, en basit şekliyle finansal tablolarda bulunan iki kalem arasındaki ilişkiyi ifade eden sayı olarak tanımlanabilir. Finansal tablolardan sayısız oran elde edilebilir. Önemli olan, analizin amacına uygun kalemleri seçerek aralarındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Oran analizinde esas amaç, mali tablolarda yer alan iki kalem arasındaki matematiksel ilişkinin ortaya konulması değil, bunun ne anlama geldiğinin yorumlanmasıdır. Ancak oranlar yorumlanırken bazı ölçütlerden faydalanmak gerekir. Bunları şu şekilde belirtmek mümkündür:

- Hesaplanan oranlar, işletmenin geçmiş dönemlerindeki oranlarıyla karşılaştırılmalı; tek bir yıla ilişkin oranlar yerine birden çok döneme ilişkin oranlara bakılmalıdır,
- Hesaplanan oranlar benzeri firmaların ya da işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün ortalamalarıyla karşılaştırılmalıdır,
- Hesaplanan oranlar deneyler sonucu bulunan oranlarla karşılaştırılmalıdır.

Oranların Sınıflandırılması

İşletme içinden ya da dışından farklı grupların, farklı amaçları ve beklentileri olacağından finansal oranlar farklı açılardan analiz edilecektir. Tüm analitik ihtiyaçlara cevap verecek tek bir finansal oran yoktur. İşletmeye kredi verecekler birinci derecede işletmenin likiditesiyle ilgilenirken, bir tahvil alıcısı, işletmenin uzun dönemli mali yapısıyla ilgilenir. İşletmenin hisse senetlerine yatırım yapacak kişi, öncelikle işletmenin cari ve gelecekteki gelirleriyle ve bu gelirlerinin istikrarı ile ilgilenecektir. Farklı grupların, farklı amaçlarına yönelik olarak geliştirilmiş oranları beş grupta toplamak mümkündür. Bu oranlar şunlardır:

- Likidite oranları
- Faaliyet oranları
- Finansal kaldıraç oranları
- Kârlılık oranları
- Piyasa performansını değerlendirmede kullanılan oranlar.

11.2.1. LİKİDİTE ORANLARI

Likidite oranları, bir işletmenin kısa vadeli borçlarını karşılayabilme yeteneğinin ölçülmesinde kullanılır. Bu oranlardan işletmenin ne kadar kolaylıkla nakit elde edebilmesine ve işlerin kötüye gitmesi halinde likiditesini koruyup koruyamadığına yönelik bilgiler sağlanır. Nakit bütçesi, bir işletmenin likidite durumunu değerlendirmede kullanılan diğer bir araçtır. Likidite oranları olarak cari oran, asit test oranı ve nakit oranı olarak üç önemli oran üzerinde durulacaktır.

Cari oran: Dönen varlıkların kısa vadeli yabancı kaynaklara bölünmesiyle hesaplanır. Cari oranın hesaplanmasında, şüpheli alacak karşılığı, stok değer düşüş karşılığı, menkul değerler değer düşüş karşılığı gibi düzeltici hesapların ilgili dönemin dönen varlıklarından düşülmesi gerekir. Ayrıca bankalardaki paranın bir kısmı bloke edilmiş ise bunun da ilgili hesaptan indirilmesi gerekir. Üretim işletmelerinde cari oranın genellikle 2 olması uygun olarak düşünülür.

DÖNEN VARLIKLAR

KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER

Dönen ya da cari varlıklar, işletmenin elinde ve bankalarda bulunan paraları ile normal faaliyet dönemi içinde bir yıl paraya dönüştürülebilen menkul değerleri, alacakları, stokları ve peşin ödemeleri gibi varlıklarıdır. Kısa vadeli yabancı kaynaklar ise işletmenin bir yıl içinde ödemesi gereken borçlarıdır.

Cari oranın yüksek tutulmaya çalışılması finansal yönetim açısından uygun bir davranış olarak görülmemektedir. Çünkü; işletmelerin likiditesi arttıkça riski ve bununla birlikte kârlılığı da düşecektir. Bu nedenle işletmeler faaliyet kolu ve işletmenin özel durumu ile sosyal ve ekonomik koşulları dikkate alarak, kârlılıkla risk arasındaki dengeyi kurmalıdırlar.

Asit Test Oranı: Likiditenin daha doğru değerlendirilmesinde kullanılan bir ölçü de, ‘çabuk oran, hassas oran ya da asit test oranı’ olarak ifade edilen orandır. Bu oranın cari orandan farkı, dönen varlıklar içinde likiditesi en düşük olan stokların dönen varlıklardan düşülmesidir.

DÖNEN VARLIKLAR - STOKLAR

KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER

Asit test oranının altında yatan varsayım, alacakların normal ödenme süresi içinde nakte çevrilebileceğidir. İşletmenin alacaklarının likiditesinden şüphe ediliyorsa alacakların yaş çizelgesi hazırlanmalıdır. Genel olarak üretim işletmeleri için cari oranın “iki”, asit test oranının “bir” olmasının uygun olacağı düşünülür. Böyle bir kural koymak gerçekte pek anlamlı değildir. İşletmelerin özelliklerine, sektörün

ve ekonominin genel koşullarına bağlı olarak, bu oranlar söylenen değerlerin altında ya da üstünde olabilir.

Nakit Oranı: Bir işletmenin en likit varlıkları, hazır değerleri ile menkul kıymetleridir. Bu nedenle finansal analizde, işletmenin likiditesi analiz edilirken nakit oranına da bakılır.

HAZIR DEĞERLER + MENKUL KIYMETLER

KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER

11.2.2. FAALİYET ORANLARI (ETKİNLİK ORANLARI YA DA VERİMLİLİK ORANLARI)

Faaliyet oranları, işletmelerin varlık ya da varlık gruplarına, bu varlıkların sağladığı gelirlere oranla ne kadar yatırım yaptıklarını, varlıklarını ne derece verimli kullandıklarını değerlendirmede kullanılan oranlardır. Faaliyet oranlarının yüksek olması arzu edilen bir durumdur. Ancak faaliyet oranlarının yüksek olması yanında kârlılık oranları da yüksekse anlamlı olacaktır. Diğer bir ifade ile faaliyet oranları kârlılık oranlarıyla birlikte ele alınarak yorumlanması gerekir.

Faaliyet oranları olarak şu oranlar hesaplanabilir:

- Alacakların ortalama tahsil süresi.
- Alacakların devir hızı.
- Stok devir hızı.
- Sabit varlıkların devir hızı.
- Toplam varlıkların devir hızı.

Alacakların Devir Hızı: Alacak devir hızı, alacakların yılda kaç kez tahsil edildiğini gösterir. Alacak devir hızı arttıkça işletmenin likiditesi artabilir. Ancak sıkı bir kredi politikası uygulaması işletmenin pazar payını daraltabilir.

NET SATIŞLAR

ORTALAMA ALACAKLAR

Alacak devir hızının düşüklüğü, çoğu zaman işletmenin alacak tahsil politikasının etkin olmamasından kaynaklanır. Düşük devir hızı, işletme alacaklarının tahsil edilmeme riskini de artıracaktır.

2 Ortalama Alacaklar = (Cari Dönem Ticari Alacaklar + Bir Önceki Dönem Ticari Alacaklar)/2

Alacakların Ortalama Tahsil Süresi: Alacakların likiditesini ölçmekte kullanılan iki orandan birincisi ortalama tahsil süresidir.

360

ALACAK DEVİR HIZI

Stokların Devir Hızı: Stok devir hızı, stokların likiditesini gösteren bir ölçü olup, stoklarla satışlar arasındaki ilişkiyi verir.

SATILAN TİCARİ MALLAR MALİYETİ³

ORTALAMA STOKLAR

Stokların Depoda Kalma Süresi: Stokların depoda ortalama kaç gün kaldığını gösteren rasyodur.

360

ALACAK DEVİR HIZI

Sabit Aktiflerin Devir Hızı: Bu devir hızı, işletmenin sabit varlıklarından ne oranda faydalandığını gösterir. Diğer bir ifade ile bir birim sabit varlığa karşılık kaç birimlik satışların gerçekleştirildiği hesaplanmaktadır. Bir işletmenin bilançosundaki sabit varlıklar, o işletmenin makine, araç, gereç ve binalar gibi varlıklara ne kadar yatırım yaptığını gösterir.

NET SATIŞLAR

TOPLAM MADDİ DURAN VARLIKLAR

Sabit varlıklar belirlenirken aşağıda belirtilen faktörlere dikkat edilmelidir:

- Sabit varlıkların satın alma maliyeti,
- Sabit varlıkların alınmalarından bugüne kadar geçen süresi,
- İşletmece uygulanan amortisman politikası,
- Satın alınana göre kiralanan sabit varlıkların miktarı.

Toplam Varlıkların Devir Hızı: Toplam varlık devir hızı, işletmenin varlıklarını ne kadar verimli kullandığını gösterir. Oran, her bir liralık varlığın yarattığı satışı ölçer. Varlık devir hızı şu şekilde hesaplanır:

³ Ortalama Stoklar = (Cari Dönem Ticari Mallar + Bir Önceki Dönem Ticari Mallar)/2

ALACAK DEVİR HIZI

Endüstrideki diğer işletmelere göre yüksek bir değer, işletmenin tam kapasiteye yakın çalıştığını ifade eder. Varlıklar yıl içinde değiştiği için dönem başı ve dönem sonu toplam varlıkların ortalamasını almak daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

11.2.3. BORÇ ORANLARI (KALDIRAÇ ORANLARI, MALİ YAPI ORANLARI)

Finansal yönetimde finanslama konusu büyük öneme sahiptir. Bu nedenle finansal yönetim açısından borç oranlarının önemi büyüktür. Bir işletmenin borç miktarı, kısa ve uzun vadeli kredi verenleri yakından ilgilendirir. İşletmeler borçla finansmana ağırlık verdikçe risk artmakta, kreditorlerin güvencesi azalmaktadır. Örneğin işletmede kaynakların %85'i borç ile finanse edilmişse, kreditorlerin haklarına zarar vermeksizin, işletmede varlıkların değeri sadece %15 düşebilir. Tersi durumda, yani işletme kaynaklarının %15'i borçla finanse edilmişse, varlıkların değeri %85 düşse bile kreditorlerin haklarına zarar gelmez.

Finansal yapıyla ilgili aşağıdaki oranlar hesaplanabilir:

- Borç oranı
- Borçöz sermaye oranı
- Faizin kazanılma sayısı
- Sabit yükümlülükleri karşılama oranı

Borç Oranı: Oran, işletme varlıklarının ne kadarının kreditorlerce karşılanmakta olduğunu gösterir. Toplam borçlar, işletmenin hem kısa hem de uzun vadeli tüm borçlarını içerir. Borç oranı aşağıdaki şekilde hesaplanır:

TOPLAM YÜKÜMLÜLÜKLER

TOPLAM VARLIKLAR

Borç oranı arttıkça sabit nakit çıkışı gerektiren faiz masrafları da artar. Eğer borç oranı çok yüksekse, iktisadi daralmaların olduğu ortamlarda faiz masraflarını karşılayacak düzeyde nakit akışı sağlamada zorluklarla karşılaşılabilir. Yeni fonlara ihtiyaç olduğunda, yeni kreditorlerin bulunması zorlaşacak ve maliyet yüksek olacaktır.

Borç-Öz Sermaye Oranı: Oran, aşağıdaki şekilde hesaplanır:

TOPLAM YÜKÜMLÜLÜKLER

TOPLAM ÖZ SERMAYE

Oran, borç oranına benzer olup, işletmenin sahipleri tarafından finanse edilen miktarla kreditorlerce finanse edilen miktar arasındaki ilişkiyi gösterir. Faiz masrafları, genellikle bir yıldan uzun vadeli borçlar üzerinde yoğunlaştığından, oranın hesaplanmasında uzun vadeli borçöz sermaye oranı kullanılır. Ayrıca oranda, kullanıldığı amaca bağlı olarak, imtiyazlı hisse senetleri öz sermayenin bir unsuru olmaktan çok borçlar içinde düşünülür. İmtiyazlı hisse senetleri, adi hisse senetlerine kıyasla bir öncelik hakkını temsil ederler. Dolayısıyla adi hisse senedi sahipleri bir işletmeyi incelerken, imtiyazlı hisse senetlerini genellikle borç olarak kabul ederler.

Faizin Kazanılma Sayısı: Faizin kazanılma sayısı aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanabilir:

FAİZ VE VERGİ ÖNCESİ KAR

FAİZ GİDERLERİ

Bu oran işletmenin cari kazançlarının cari faiz ödemelerini ne derecede karşılayabileceğini gösterir. Sağlıklı bir firmada faiz ödemelerinin çok üstünde faiz ve vergi öncesi kar(FVÖK) vardır.

Sabit Giderleri Karşılama Oranı: Faizin kazanılma sayısına benzemekle birlikte, daha geniş kapsamlı diğer bir oran da, işletmenin sabit giderlerinin ne oranda kazanıldığını gösteren orandır. Sabit giderleri karşılama oranı aşağıdaki eşitlik yardımıyla elde edilir:

FAİZ VE VERGİ ÖNCESİ KAR + KİRA ÖDEMELERİ

FAİZ+KİRA ÖDEMELERİ+VERGİ ÖNCESİ İMT. HİS. SEN.

TEMETTÜLERİ+VERGİ ÖNCESİ ÖDENİM FONU

Sabit giderleri karşılama oranı, sabit bir oranda ödeme yükü gerektiren giderler önemli boyutlara ulaşıyorsa hesaplanmalıdır. Sabit giderlere örnek olarak kiralara, faizler, tahvillerin yıllık anapara taksitleri vb. ödemeler verilebilir. Bu gibi ödemelerin ortak yönü bir yasal anlaşma sonucu doğmuş olmalarıdır. Bazıları vergi açısından gider olarak kabul edilirken, bazıları kabul edilmezler. Vergi açısından gider

kabul edilmeyen türden ödemeler söz konusu ise, bu gibi ödemelerin vergiden önceki baza çevrilmesi gerekir.

11.2.4. KÂRLILIK ORANLARI

Kârlılık oranları, bir işletmenin yatırım ve finansman kararlarının ne derece uygun olduğunu gösteren oranlardır. Kârlılık oranları satışlar ve yatırımlar üzerinden elde edilen kârlılığı gösterdiğinden, yönetimin etkinliğini ve performansını değerlendirmede en önemli göstergelerden biridir. İşletme değerinin maksimize edilmesi kârlılığa bağlı olarak gerçekleştirilebilecektir. Dolayısıyla hem işletme yönetimi hem de iktisadi çıkarları işletmenin uzun dönemli yaşamasına bağlı olan herhangi bir kişi ya da kurum daha çok kârlılık oranlarıyla ilgilenecektir.

Bir işletmenin elde ettiği kârın yeterli olup olmadığı değerlendirilirken;

- Sermayenin alternatif alanlarda kullanım durumunda sağlayabileceği gelir,
- Genel ekonomik koşullardaki gelişmeler, ekonominin devresel olarak içinde bulunduğu evre,
- Aynı endüstri kolundaki işletmelerin kârlılık oranları,
- İşletmenin kâr hedefleri,
- Sermaye maliyetinin göz önünde bulundurulması gerekir.

Kârın mutlak değerinden çok, yukarıdaki faktörlerin ele alınmasıyla yapılacak değerlendirmeler daha anlamlı olacaktır. İşletmenin kârı ilk bakışta düşük görülebilir; fakat kâr aynı endüstri kolundaki diğer işletmelerden daha yüksek ise, söz konusu işletmenin kârını tatmin edici olarak yorumlamak gerekmektedir. Yine bir işletmenin kârlılığının düşük oluşu, ekonominin devresel olarak durgunluk dönemine girmesi veya işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri kolundaki olumsuz gelişmeler sonucu ortaya çıkmış olabilir.

Kârlılık oranları hem yatırımlara göre hem de satışlara göre hesaplanabilir. Bu oranlar işletmenin faaliyetlerindeki etkinliği ortaya koymaktadır.

Satışlar Üzerinden Kârlılık Oranları

Brüt Kâr Marjı: Brüt kâr marjı aşağıdaki eşitlik yardımıyla hesaplanır:

BÜRÜT SATIŞ KARI⁴
NET SATIŞ

Bu oran satışlardan satılan malların maliyeti çıkarıldıktan sonra işletme satışlarının nispi kârlılığını ölçer. Böylece işletmenin üretim maliyetlerinin kontrolü ve fiyatlama politikasındaki etkinliği ortaya konulur.

Net Kâr Marjı: Oran, bir işletmenin tüm masraflar, giderler ve vergiler düşüldükten sonra ne oranda kârlılık gösterdiğini ölçer. Diğer bir ifade ile bir birim satıştan ne oranda net kâr elde edildiğini gösteren orandır. Oranın yüksek olması arzu edilen bir durumdur. Yüksek bir net kâr marjı işletmenin hem yatırım, üretim fiyatlama politikalarının, hem de finansman politikalarının uygunluğunu gösterir. Oran aşağıdaki eşitlikle bulunur:

$$\frac{\text{NET KAR}}{\text{NET SATIŞ}}$$

$$\frac{\text{FVÖK}}{\text{NET SATIŞ}}$$

Net kâr marjı yanında, faaliyet kârı oranı olarak da ifade edilen faiz ve vergi öncesi kârın FVÖK satışlara oranının da hesaplanması “FVÖK/ Net Satışlar” uygun olacaktır. Faaliyet kâr marjı; işletmenin kârlılığını, finanslama kararlarının etkilerini dikkate almaksızın ölçen bir orandır. Çünkü faaliyet kârı, faiz giderleri düşülmeden önceki kârdır. Özellikle bu oran, farklı işletmelerin kârlılık performansını karşılaştırmak için daha uygundur. Oran iş hacmi rantabilitesi olarak da isimlendirilmektedir.

Yatırımların Kârlılık Oranları

Kârla işletmeye yatırım yapan ortakların yatırımları arasındaki ilişkinin belirlenmesi, kârlılık analizinde anlamlı bir göstergedir.

Öz Sermayenin Kârlılık Oranı: Kârla sermaye arasındaki ilişkileri ifade etmek üzere mali rantabiliteterimi kullanılmaktadır. Mali rantabilite hesaplanırken net kâr işletmenin nominal, ödenmiş, efektif ve öz sermayesine oranlanabilir.

⁴ Net satışlar = Satış Hasılatı - Satış İndirimleri - Saktış İadeleri, Brüt Satış Karı = Net Satış Hasılatı - Satılan Ticari Mallar Maliyeti

DÖNEM NET KARI

ÖZ SERMAYE

Bir işletmede ortaklar tarafından sağlanan sermayenin öz sermayenin kârlılığı, vergi sonrası kârın öz sermayeye oranlanmasıyla bulunur. Oran hissedarların koydukları sermaye üzerinden elde edilen kârlılığı gösterir.

Yatırımların Kârlılık Oranı: Oran, bir işletmenin yapmış olduğu yatırımın kârlılığını gösterir. Yatırımların kârlılığı aşağıdaki eşitlik yardımıyla ölçülebilir:

DÖNEM NET KARI

TOPLAM VARLIKLAR

Faiz ve Vergi Öncesi Karın Kaynaklar Toplamına Oranı: *Ekonomik rantabilite* de denilen bu oran, bir işletmenin kaynaklarını ne ölçüde kârlı kullandığını göstermektedir. Anılan oranla kârla yatırım arasındaki ilişki, işletmenin finansman şeklinden bağımsız olarak incelenebilmektedir. Oran aşağıdaki şekilde hesaplanır:

FVÖK

TOPLAM VARLIKLAR

Oran, özellikle milli ekonomi açısından bir işletmenin kârlılığını göstermektedir. Oranda faiz ve vergi öncesi kâr ele alındığı için işletmenin kârlılığı, finansman şeklinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Eğer varlıkların kârlılığı net kâr rakamı ele alınarak araştırılacak olursa, diğer koşullar aynı iken daha yüksek faizle borçlanan işletmenin kârlılığı daha düşük olacaktır.

Piyasa Performansını Değerlendirmede Kullanılan Oranlar

Bahsedilen dört gruptaki oranlar, işletmenin temel mali tablolarından sağlanan bilgilerden bilanço, gelir tablosu gibi türetilmiştir. İşletme performansını değerlemede muhasebe verileriyle finansal piyasalara dönük verilerin birleştirilmesi faydalı olacaktır. Bir işletmenin finansal tablolarını baz alan oranları ile piyasa esaslı oranları arasında yakın bir paralellik vardır. Örneğin bir işletme muhasebe verileriyle sektör ortalamasına göre daha fazla riskli ve daha düşük kârlılıkta görülüyorsa, finansal piyasalarda bu işletmenin piyasa fiyatı genellikle daha düşük olacaktır.

Fiyat/Kazanç Oranı (F/K): Fiyat-gelir ya da fiyat-kazanç oranı, işletmenin her bir liralık hisse başı net kazancına karşılık, yatırımcıların hisse senedine kaç lira ödemeye hazır olduğunu gösteren bir orandır. Yatırımcının işletmeye duyduğu güvene dayalı olarak hisse senedi için ödeyeceği fiyat yükselebilmektedir. Ancak yüksek bir oran, hisse senedi fiyatının yüksek değerlendirildiğinin, düşük bir oran ise düşük değerlendirildiğinin bir göstergesi de olabilir.

Finansal piyasalarda etkinlik arttıkça işletmelerin finansal verileriyle piyasa verileri arasındaki ilişki artacaktır.

Fiyat kazanç oranı (F/K) şu şekilde bulunur:

$$\frac{\text{NET KAR-İMTİYAZLI HİSSELERE AİT TEMETTÜ}}{\text{MEVCUT HİSSE SAYISI}} = \text{HİSSE BAŞINA KAZANÇ}$$
$$\frac{\text{HİSSE PİYASA FİYATI}}{\text{HİSSE BAŞINA KAZANÇ}} = \text{F/K ORANI}$$

Genelde bir işletmenin F/K oranı, işletmenin riski ne kadar azalırsa o oranda yükselir. Ayrıca, işletmenin gelirlerinde büyüme beklentisi arttıkça F/K oranı da o oranda artar.

Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı (PD/DD): Oran aşağıdaki şekilde hesaplanır:

$$\frac{\text{TOPLAM VARLIK}}{\text{MEVCUT HİSSE SAYISI}} = \text{HİSSE BAŞINA DEFTER DEĞERİ}$$
$$\frac{\text{HİSSE PİYASA FİYATI}}{\text{HİSSE BAŞINA DEFTER DEĞERİ}} = \text{PD/DD ORANI}$$

Genellikle bir işletmenin verim oranı arttıkça bu oran da artar. Piyasa Değeri-Defter Değeri karşılaştırmalarında işletmeler tarafından kullanılan farklı muhasebe uygulamalarına ve değerlendirme yöntemlerine dikkat edilmelidir.

Kâr Payı Dağıtım Oranı: Bir işletmenin elde ettiği kârın yüzde kaçını ortaklarına dağıttığını gösteren bu oran, hisse başına dağıtılan kâr payının hisse başına düşen kâra bölünmesiyle bulunur. Kâr payı dağıtım oranı, özellikle halka açık şirketlerde önemlidir. Kâr payı dağıtım oranı aşağıdaki şekilde hesaplanır:

HİSSE BAŞINA TEMETTÜ

HİSSE BAŞINA KÂR

Kâr Payı Verimi: Kâr payı verimi, hisse başına dağıtılan kâr payının hisse senedinin piyasa değerine bölünmesiyle hesaplanır. Kâr payı veriminin, sermaye maliyetinin hesaplanmasında önemi büyüktür. Kâr payı verim oranı;

HİSSE BAŞINA TEMETTÜ

HİSSE PİYASA FİYATI

Hisse başına kârın hesaplanmasında işletmenin imtiyazlı hisse senetlerinin bulunup bulunmadığına dikkat edilmelidir. Şirket ana sözleşmesi ile imtiyazlı hisse senedi sahiplerine kâr üzerinden öncelikle pay alma hakkı tanınabilir. Bu durumda adi hisse senedi sahipleri imtiyazlı hisse senedi sahiplerine ödenecek kâr payı çıkarıldıktan sonra kalan kârdan pay alabileceklerdir.

Oranların yorumlanmasında dikkat edilmesi gereken temel noktaların unutulmaması gerekir. Oranların, denemeler sonucu bulunmuş ve yeterli olarak kabul edilen değerlerle karşılaştırılması ve tek başına değil, birkaç oranın birlikte ele alınmasıyla yorumlanması gerekir. Örneğin kısa vadeli borç ödeme gücü değerlendirilirken; yalnızca cari orana değil, stok devir hızına, alacak devir hızına ve asit test oranına bakılmalıdır.

Finansal tablolar analiz edilirken dikkat edilecek bir diğer husus da bazı kalemlerde kasıtlı olarak yapılan ayarlamalardır. Örneğin cari oranı yükseltmek için yılın son günlerinde uzun süreli kredi almak ve ertesi yılın ilk günlerinde bunu geri ödemek gibi. Alınan krediler nakit değerler olarak tutulduğunda cari oran yükselecektir. Bu durumda işletmenin kısa vadeli borç ödeme gücü yüksek görülecektir.

11.3. KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ

Karşılaştırmalı analiz, bir işletmenin farklı tarihlerde düzenlenmiş mali tablolarında yer alan kalemlerde görülen değişikliklerin incelenmesi ve bu değişikliklerin değerlendirilmesidir.

Karşılaştırmalı analiz dinamik bir analizdir. Karşılaştırmalı analizde, mali tablolarda yer alan kalemler arasındaki ilişkiler yerine, bu kalemlerin zaman içinde göstermiş olduğu artış ve azalışlar ele alındığı için daha anlamlı bir analiz şeklidir. Farklı tarihlerdeki kalemlerdeki artış ya da azalışlar mutlak rakamlarla ifade edileceği gibi, oransal değişim de hesaplanabilir.

Mali tablolarda yer alan kalemlerin zaman içinde göstermiş olduğu değişiklikler, belli bir tarih itibarıyla düzenlenmiş mali tablolardaki kalemler arasındaki ilişkilerden daha anlamlıdır. Bu nedenle, karşılaştırmalı mali tabloların analizi, yalnızca bir döneme ait mali tablolardan daha faydalıdır. Karşılaştırmalı analizin en büyük üstünlüğü, incelenen işletmenin gelişim yönü hakkında fikir verecek bilgileri sağlamasıdır. Bu bilgiler işletmenin gelecekteki gelişimi hakkında tahminlerde bulunmak yönünden de yararlıdır. Koşullarda büyük bir değişiklik olmadığı durumlarda, işletmenin geçmişteki eğilime uygun bir gelişme göstereceği tahmin edilebilir.

Karşılaştırmalı analiz yapılırken analistin, işlemlerin daima gerçekleştiği tarihlerde muhasebeleştirildiğini, bu nedenle mali tablolarda yer alan kalemlerin çok farklı fiyat düzeylerini yansıtabileceğini göz önünde tutması gerekir. Finansal tablolarda yer alan bazı kalemler, para değerindeki değişiklikleri çok yakından izleyebildikleri halde, bazı kalemler, ancak işletme tarafından elde edildikleri tarihteki maliyet bedelleri ile tablolarda gösterilir. Değişiklikler ortaya konulduktan sonra bu değişikliğe etki eden nedenler araştırılmalı; bu değişimin kârlılığa ve riske etkisi değerlendirilmelidir. Dolayısıyla, finansal tablolarda yer alan kalemlerdeki artış ve azalışlar incelenirken, değişiklikler yorumlanırken bunların gözden kaçırılmaması gerekir.

Karşılaştırmalı analizde kalemlerdeki artış ya da azalışlar seçilen bir yıla göre hesaplanabileceği gibi bir önceki yıla göre de yapılabilir. Bazı olarak alınacak yıl, işletmenin normal bir dönemini yansıtan bir yıl olmalıdır.

11.4. YÜZDE YÖNTEMİ İLE ANALİZ

Ortak esasa indirgenmiş tablolar analizi olarak da isimlendirilen dikey analizyönteminde, mali tablolarda yer alan her bir kalemin toplam içerisindeki payı yüzde olarak ifade edilir. Bu analiz yönteminin diğer tekniklere kıyasla iki büyük üstünlüğü vardır.

- Yöntemle her bir kalemin toplam içindeki yüzdesioranıaçıkça ortaya konulmaktadır.
- Mali tablolar ve bu tablolarda yer alan kalemlerdeki değişiklikler salt rakamsal olarak ifade edildiği zaman aynı endüstri kolunda farklı büyüklükteki işletmeler arasında anlamlı karşılaştırmaların yapılması mümkün değildir. Bu yöntemle bu sakınca yok edilmiş olmaktadır.

Yüzde yöntemi ile analiz tekniği, aynı endüstri kolunda çeşitli işletmeler arasında karşılaştırmaların yapılmasına ve her endüstri koluna ait ortalama oranların hesaplanmasına olanak vermesi yönünden de yararlıdır. İşletmeler arası karşılaştırmalar için, endüstrilere ait karakteristik ortalamaların varlığı, yapılacak analizin değerini ve önemini büyük ölçüde arttıracaktır.

11.5. EĞİLİM YÜZDELERİ ANALİZİ (TREND ANALİZİ)

Belirli bir zamanda işletmenin durumuyla endüstri standartlarının karşılaştırılması yaklaşımı statik bir yaklaşımdır. Karşılaştırmalı analizde de dönem sayısı az olduğunda yanılma payı artacaktır. İşletmedeki değişimin yönünü daha doğru ortaya koyabilmek için eğilim ya da trend analiziyapılmalıdır. Trend analizi, işletmelerde uzun bir zaman dönemi içindeki (5-10 yıl gibi) değişimlerin, sektördeki diğer işletmelere oranla ya da o işletmenin baz olarak alınan yıla oranla ne yönde olduğunu belirlemek için yapılır.

Trend analizinin uygulanabilmesi için inceleme döneminin uzun olması gerekir. Uzun dönemde mali tablolarda yer alan kalemlerin göstermiş oldukları eğilimler karşılaştırılarak, inceleme döneminin olumlu ya da olumsuz gelişmeleri hakkında fikir sahibi olunabilir.

KAYNAKLAR

- 3568 Sayılı Serbest Muhasebeci Malî Müşavirlik ve Yeminli Malî Müşavirlik Kanunu
1 Seri No'lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (Resmi Gazete No 21447 (M),
Resmi Gazete Tarihi 26/12/1992)
- Arıkoğa, D., & Sağlam, N. (2012). Muhasebe Uygulamaları. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Asimetrik Enformasyon. Vikipedi: http://tr.wikipedia.org/wiki/Asimetrik_enformasyon adresinden alındı
- Aydın, N., Şen, M., & Berk, N. (2012). Finansal Yönetim-I. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Dinç, E., & Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 157-184.
- İşeri, M. (2002). Anonim Şirketlerde Vekalet Sorunu ve Bu Sorunun Çözülmesinde Kullanılan Teknikler. İstanbul Kültür Üniversitesi Dergisi, 77-86.
- Karabıyık, H. (2011). Türkiye'de Firma Büyüklüğü Ve Sahiplik Yapısını Etkileyen Sektöre Özgü Firma Belirleyicilerinin Analizi: İMKB'de Sektörel Karşılaştırma. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu. Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve
- Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu. Türkiye Muhasebe Standartları 1 – Finansal Tabloların Sunuluşu
- Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu. Türkiye Muhasebe Standartları 7 – Nakit Akış Tablosu
- Kaygusuz, S. Y., Aslan, Ü., & Kepçe, N. (2012). Genel Muhasebe-I. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özdoğan Yılmaz, A. (2009). Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Yöneticilerin Mali Hakları. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sanlı, N. (2002). Yeni Ekonomik Kararlar ve Şeffaflaşma Sürecinde Muhasebe Mesleğinin Önemi. Mali Çözüm.
- Sarıoğlu, K. (2010). Finansal Tabloların Hazırlanması ve Sunulması ile ilgili Kavramsal Çerçeve. TÜRMOB TFRS Eğitimi (s. 9-28). içinde İstanbul: TÜRMOB.
- Sevilengül, O. (2010). Genel Muhasebe. İstanbul: Gazi.
- Şen, A. (2006). Asimetrik Bilgi-Finansal Kriz İlişkisi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1-25.
- Ünkaya, G., & Aslan, S. (2010). Finansal Muhasebe. İstanbul: Beta.
- Vekalet Teorisi. (tarih yok). 12 19, 2012 tarihinde Vikipedi. adresinden alındı
- Yılcı, M., Yıldız, B., & Kiracı, M. (2012). Muhasebe Denetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

İLETİŞİM-İKNA-PROPOGANDA

Ömer ÇAM

İletişim nedir?

İletişim, iki veya daha fazla kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirini anlaması ile ilgili bir süreçtir.

İletişim “bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci” olarak tanımlanabilir .

İletişim; iki sistem arasındaki bilgi, duygu, düşünce vb. yani bir mesaj alış verişidir.

İletişim karşılıklı ve çift yönlüdür. Tek yönlü bilgi iletimi olsaydı iletişim değil, bilgilendirme olurdu.

İletişim, bir taraftan da yönlendirmez. Beklentik hareketler veya istenileni doğru algılatma yöntemleri olarak da değerlendirilebilir.

Birbirlerini önceden tanıyan taraflar birbirlerini “görmezlikten gelseler” bile bu da bir tür iletişim biçimidir.

İletişim neden önemlidir?

Bir şeyler elde etmek istiyorsak hayatın hangi alanında olursa olsun doğru iletişim kurma zorunluluğumuz vardır.

Ancak doğru iletişim kurduğumuzda iletmek istediğimiz mesajı karşı tarafa aktarabilir ulaşmak istediğimiz sonuca ulaşabiliriz.

İletişim kişiler arasında BİLGİ, DUYGU ve DÜŞÜNCE alışverişidir.

KAYNAK MESAJ KANAL ALICI

Aşamalar:

- 1) Mesaj göndermek
- 2) Mesajı almak
- 3) Mesajı anlamak
- 4) Alıcıda etki yapmak
- 5) Geri bildirim sağlamak

İLETİŞİM SÜRECİ



İletişim esnasında (genel olarak) yalnızca %25 oranında bir etkinliğe ya da başarıya sahip olabiliyoruz.

İletişim gayretimizin %75'i ;

- Yanlış anlaşılma,
- Yanlış yorumlama,
- Reddetme,
- Hoşlanmama ya da çarpıtma gibi durumlarla sonuçlanmaktadır.

İnsan ilişkilerinin önemi:

Toplumsal yaşamda hemen her işimiz insan ilişkilerine göre şekillenir.

İlk insandan bu yana insan ilişkileri olduğuna göre iletişim de vardır.

Madem insan sosyal bir varlık o zaman, sosyal yaşam içinde var olmaya çalışması da doğasında bulunmaktadır.

Sosyalleşirken nasıl davranmalı, ne yapmalı, nasıl anlamalı ve anlamlandırmalı? Bunlara değinelim.

İletişim metotlarını ilişkilerin olumlu gelişimi için kullanacağız.

Kişi ancak insan ilişkileri ile tatmin olabilmektedir. Bunun da sürecini bilmekte elbette yarar vardır.

İLETİŞİM ŞEMASI

- İletişimle ilgili hayatın tamamında aklınızda kalması faydalı şema:
- Bu şemayı sürekli aklınızda tutun.



İLETİŞİM SÜRECİNİN TEMEL UNSURLARI

Kaynak, hedef, kanal ve mesaj olmak üzere 4 temel unsur vardır.

İLETİŞİM SÜRECİ

İletişim aslında çok hassas bir süreç olarak karşımıza çıkar.

4 temel öğeden herhangi birinde sorun olması süreci tehlikeye attığı gibi öğeler kadar olmasa bile başka şeyler ve dış ortam da iletişim sürecimizi ciddi oranda etkiler.

İLETİŞİM SÜRECİNİN TEMEL ÖĞELERİ

1-Kaynak, sürecin farkında olmak, değişik biyolojik, psikolojik ve bilişsel süreçlerde ürettiği iletileri simgeler aracılığı ile gönderen kişi ya da kişilere denir.

2-Hedef; İletinin verilmek istendiği kişi ya da gruplardır.

3-Kanal; Kanal, iletinin gönderilmesinde kullanılan araçtır. Yani kaynak ile ileti (mesaj)alma durumunda bulunan kişiyi birleştiren bir bağıdır.

Kanala göre iletişim yöntemleri;

Sözlü İletişim

a) Konuşma

b) Dinleme

Sözsüz İletişim

a) Beden Dili

b) Görsel Dil

i) Yazılı İletişim

ii) Yazısız iletişim

4-Mesaj; İletidir. Anlatılmak istenen, anlamlandırılacak olan konudur.

İletişim sürecini devam ettirmek, yararlanmak ve iletişimi etkili hale getirmek için bir de Geri bildirim (feedback) unsuruna değineceğiz...

İLETİŞİM TÜRLERİ

Buna göre;

- Kişi içi iletişim,
- Kişilerarası iletişim,
- Örgüt/Kurum içi iletişim,
- Kitle iletişimi ve her bir iletişimin çatışması (gürültüsü, engelleri).

1- Kişi içi iletişim:

Kaynağını ve hedefini kişinin kendisinin oluşturduğu, kendi kendine düşünsel yolla bir mesaj iletildiği iletişim türüdür. Karar verme süreci kişi içi iletişimidir. Kararsızlıkta çatışmadır.

Bireyin kendi iç dünyası ile iletişimidir. Düşünmek, hayal kurmak, uygulanmak, ihtiyaçlarının farkına varmak, iç gözlem yapmak veya kendine sorular sorarak bunlara cevap aramak.

2-Kişiler arası iletişim:

Kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu, birinden diğerine bir yolla bir mesajın iletildiği iletişim türüdür.

Sendika başkanının sendika üyelerine veya diğer görevlilere bir konu anlatması ve o konuda görüşler almasıdır. Aile içi iletişim vb.

İki veya daha fazla kişi arasında meydana gelen mesaj alış verişidir.

Aile içi iletişim:

İletişimde her bir fert önemlidir. Öğelerden biridir.

Umursamazlıkla yaklaşım sonucu kişinin bilinmeyen alanı büyüyecek ve kendisini yalnız bir birey haline getirecektir.

Aile içindeki umursamazlık ben merkezilik de bu iletişimin çatışmalarındandır.

Aileler, toplumun en önemli yapı taşlarıdır.

Başarılı bir aile, her yaştaki aile bireylerinin temel ihtiyaçlarını tümüyle karşılayandır.

Yaşamın her döneminin kendine göre zevkleri ve zorlukları olduğu şüphesizdir. Aile içinde herkes çeşitli dönemlerde bulunan kişilerin mutluluklarına, üzüntülerine saygı göstermeli, onları anlayışla karşılama cihetine gitmelidir.

Aile içi iletişimin iyi olduğu ailelerde bu durum tüm aile bireylerinin ruh sağlığını olumlu etkilemektedir.

Aile içi iletişim konusunda toplum içinde en yaygın görülen yanlış inançlardan birisi de aile içinde hiç bir çatışma olmaması gerektiği düşüncesidir.

Oysa çatışmanın olmasından çok çatışmanın nasıl çözümlendiği daha önemlidir; çatışmanın uygun bir biçimde çözülmesi de ancak etkili iletişim becerilerinin kullanılması ile mümkündür.

3-Kurum içi(Örgüt) iletişim

Hiyerarşi içinde, yukarıdan aşağıya; emirlerin, kararların, hedeflerin, talimatların gönderildiği, aşağıdan yukarıya ise; bilgilerin, raporların ve dönüşlerin gönderildiği iletişim türüdür.

Çalışanlar arasında beşeri ilişkilerin düzenlenmesinde ve faaliyetlerin etkin biçimlerde yönlendirilmesinde iletişim, önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt iletişiminde planlı, sistematik ve hiyerarşik bir yapı ve ağırlıklı olarak yazılı iletişim söz konusudur.

Örgüt/Kurum iletişiminde rol belirsizliklerine azami dikkat edilmelidir.

Görev ve sorumluluklar

Organizasyon el kitabı

Oryantasyon el kitabı kurumda görevli herkese muhakkak anlatılmalıdır ve belli kişiler tarafından her bir çalışana da anlatmaları istenmelidir.

Örgüt içi çatışmalar ise genelde rol çatışmaları ve ast üst ilişkilerinden doğar.

Fikir alınmaması, görevi yerine başka işler ile iştiğal etmesi ya da kişinin kendi görevini bilememesi gibi faktörler de birer çatışma örnekleridir.

Çalışan bireyler o kurumun yapı taşlarıdır.

Çalıştıkları yerlerde etkili ve olumlu bir iletişim kurmaları halinde çok daha huzurlu olacaklardır.

Stresten uzak kalmaları için de hiyerarşik yapılanmanın öneminin kavranması önemli bir unsurdur.

Ast üst ilişkilerinde dikkat edilmesi gerekenlere uyulması halinde bu engel (gürültü, çatışma) ortadan kalkacaktır.

Organizasyonlarda; çalışanlar arası beşeri ilişkilerin düzenlenmesinde ve faaliyetlerin etkin biçimlerde yönlendirilmesinde, iletişim önemli bir süreç olarak yer almaktadır.

KURUMSAL İLETİŞİM ENGELLERİ

Kurumlarda bir kısmı işletmeden, bir kısmı gönderici ve alıcıdan, bir kısmı kanal, araç ve gereçten kaynaklanan iletişim engelleri oluşabilir. Bunları şöyle sınıflandırabiliriz:

Kurumsal Katmanlar:

Kurumsal katmanların yoğun olduğu işletmelerde mesajın dolaşacağı basamak sayısı çok olacağından bazı değişikliklere maruz kalabilir, mesaja ekleme veya kısaltma yapılabilir.

Yönetim Otoritesi:

Otoritenin çalışanların sorunlarının ortaya konulmasını engelleyecek bir tarzda olması veya algılanması bir işletmede rastlanabilecek başka bir iletişim engelidir.

Aşırı Merkeziyetçilik:

Astların üstleriyle sık karşılaşmaktan çekinmeleri, üstün üzerinde fazla yük olmasından vb. nedenlerden dolayı erkin tek elde toplanması kurumsal iletişimi tıkayabilir.

İşletme Ortamı:

Güven ve açıklığın olmadığı, itimatsızlık ve söylentinin hakim olduğu bir işletme de “engelli” iletişime namzettir.

Çevre Koşulları:

Gürültü, sıcaklık vb. gibi durumlar mesajın çözümlenmesi aşamasında sorunlar çıkartabilir.

Aşırı Uzmanlaşma:

Farklı fonksiyonları icra eden birimlerin varlığı müesseseler için kaçınılmazdır. Finans, bilgi işlem, üretim vb. kendi içinde oluşturdukları jargonlar işletme birimleri arasında iletişim problemleri doğurabilir.

Aşırı Bilgilendirme:

Çok bilgilendirmeyi en iyi bilgilendirme yöntemi kabul eden üstler vardır. Oysa bu durumda alıcının kafasının karışması bazı hususların atlanması, belirsizlik ortamının oluşması gibi sorunlar ortaya çıkabilir.

Süzgeçten geçirme:

İşletmede sıklıkla rastlanan iletişim engellerinden biridir. Astlar üstlerine sadece duymak istediklerini aktarma eğilimi içerisindedirler.

Seçici Algılama:

Aynı mesaja insanlar çok farklı biçimlerde tepki gösterebilirler. Alıcı, ihtiyaçlarına, tecrübelerine kişilik özelliklerine vb. göre seçici olarak algılayabilirler.

Zamanlama ve Mekan seçme:

İletinin doğru zamanda ve yerde iletilmemesi de yanlış sonuçlar ortaya koyabilir. Çok meşgulken, kafası dağınıkken mesaj iletiminde dikkatli olmak gerekir.

Biçimsel Kanalların İyi Yapılandırılmaması:

Biçimsel iletişim kanallarının (haber bültenleri, görev bildireleri vb.) iyi yapılandırılmaması da iletişim engelleri oluşturur.

Can Kulağı ile Dinlememe:

Konuşmaların kesilmesi, sadece emir yağdırmak vb. nedenlerle astların kendilerini ifade olanaklarını yakalayamaması.

Dilin özensiz kullanılması:

Belirsizlik, çok anlama gelebilecek ifadelerin kullanılması. “Bu işi en kısa zamana yap” gibi.

ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM

Kurum içi iletişim çalışmalarında göz önünde bulundurulması gereken noktalar şunlardır:

- Kuruluştaki olumlu ya da olumsuz tüm gelişmeler hakkında çalışanları haberdar etmek,
- Kuruluşun planlaması, hedefleri, pazarlama ve reklam hedefleri hakkında çalışanları bilgilendirmek,
- Kuruluşun yayın araçları yolu ile çalışanları bilgilendirmek,
- Kararların alınmasına çalışanların katılması,
- Kuruluş içinde görüşlerini bildirme olanağının varlığı,
- Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeleri açısından eğitimleri,
- İyi bir çalışma durumunda çalışanın övülmesi ve takdir edilmesi,
- Düzenli kuruluş toplantıları yapmak,
- Çalışanların aileleri ile ilişkilere girmek ve kurum aile bütünleşmesini sağlamak,
- Çalışanların morallerinde ve çalıştıkları kuruma karşı olan tutumlarında olumlu ve fark edilir bir biçimde düzelme için pozitif bir yaklaşım sağlaması.
- Kurumun kendisi ve hedefleri konusunda bilgi ve anlayış düzeyinde gelişme,
- Üretkenliğin ve motivasyonun artması için,

Bu iletişim türünün etkili olarak kullanılması gerekmektedir...

4-Kitle iletişimi:

Kitle iletişim araçlarının kullanımı ile kurulan bir iletişim türüdür.

İnsanlar güncel olayları, kitle iletişim araçları sayesinde öğrenir ve takip ederler ve buna göre kendilerine bir yön çizerler.

Bir takım bilgilerin sembollerin, bir takım kaynaklar tarafından üretilmesi geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması ve hatta belki de yorum yaptırılması sürecine kitle iletişimi denir. Kaynak ve hedef arasındaki kanallara ise kitle iletişim araçları denir.

İletişim Açısından Kitle:

Kitle, “kalabalık ve yığın” sözcükleriyle ifade edilmektedir.

Milletleri, meslekleri, cinsiyetleri, kendilerini bir araya toplayan tesadüf ne olursa olsun rastgele bir fertler topluluğudur.

Ortak bir çıkar çevresinde birleşmiş bireylerin oluşturduğu bir bütündür. Bununla birlikte kitleyi oluşturan bireyler birbirlerini tanımazlar, aralarında çok sınırlı bir ilişki vardır. Bireylerin örgütlenme düzeyleri çok düşüktür ya da hiç örgütlü değildirler. Ne bir öndere, ne de bir kimlik duygusuna sahiptirler.

Sonuç olarak geniş kalabalıklara kitle diyebiliriz.

Kitle iletişim araçlarının kişiler üzerinde çok önemli etkileri olduğunu biliyoruz. Kişi yönünden bakılırsa:

Bilgi ya da görüş ile ilgili etkiler, görüşü perçinleme ya da inancını zayıflatmaya yönelik etkiler, yani görüşünün değişebilmesi...

Tavır ya da duyguyu kapsayan etkiler, içsel dünyasındaki düşünceleri hakkında yaşayacağı değişiklikler, bilinçaltına hitap eden bir durum...

Davranış, harekete geçiş etkisi ya da davranışlarının değişmesi üzerine etki olmak üzere bu üç başlık altında incelenebilir.

İşte beklendik hareketler ya da düşünce tarzı değişiklikleri olanı yorumlatma teknikleri ise manipülasyon alanına girmektedir. İnsanları yönlendirmek, şartlandırmak ve bir ürünün doğrudan satışı için ne yapılır?

25. KARE Tekniği

Sinema izleyicilerine film arasında gösterilen kola resmi, ara olduğunda izleyicilerin doğrudan kola içme isteğinin uyanmasını sağlamıştır.

Küreselleşme sürecinin getirdiği teknolojik gelişme, kamuoyunu yönlendiren, ikna eden ve rıza üreten kitle iletişim araçlarının hayatımızdaki öneminin daha da artacağını göstermektedir. Medya kamuoyunu yönlendiren çok önemli bir güç haline geldikçe, medyayı da yönlendirmek isteyen başka güçler ortaya çıkmaktadır.

Çünkü çok karmaşık bir yapıya sahip olan kamuoyuna nüfuz edebilmenin en kestirme ve en etkili yolu, medyayı manipüle etmekten geçmektedir.

Medyayı yönlendirmek, kontrolü altına almak isteyen kurumların başında siyaset gelmektedir.

Özgür, bağımsız, hiçbir gücün desteğine ihtiyaç duymayan bir medya, daha yaşanabilir bir dünyanın kurulmasına önemli katkılarda bulunabilir. Medya gücünün halkın yararına kullanıldığında barış ve huzur kaynağı olacağı, “gücün medyası” haline geldiğinde ise adaletsizliğe ve hukuksuzluğa yol açacağı muhakkaktır.

İLETİŞİM KONUSUNDA SAKINILMASI GEREKENLER

İletişimimizin önünde gürültü, engel ya da çatışma olarak adlandırđımız olumsuzluklardan kaçınmamız şarttır.

İLETİŞİM ENGELLERİ

Elbette sadece iletişimi tanımak yeterli değildir.

Aynı zamanda iletişim sürecini açık, anlaşılır, basit bir halde tutmalı, engelleri de tanımalıyız. İletişim sürecini engellerden de temizlemeliyiz.

Etkili iletişim yöntemini benimsemek ve bunu ilişkilerimizde doğru kullanabilmek için İletişim engellerini bilmek gerekir.

Engeller neler:

- Korkular
- Ön kabuller
- Alınganlıklar
- İsim Takmak

- Heyecan
- Umursamama
- Stres
- Ön yargı

Ortam;

Ortamın uygunluğu da önemlidir. Isısından ışığına kadar ortam da iletişim sürecini etkileyecektir.

EN ÖNEMLİ İKİ ENGEL DAHA;

a-Ben Merkezilik

b-Savunmacılık,

Ben Merkezilik; Karşıdakilerin düşüncelerini önemsememe, umursamama ve sadece kendinden bahsetmek.

Ben merkezci davranan bir kişinin karşıdakinin rolüne girmesi ve olaylara onun bakış açısından bakması yani empati kurması mümkün değildir. Ben merkezci davrandığımızda çevremizdeki insanlarla sıcak ilişkiler kurmamanın yanı sıra bir takım iletişim çatışmalarına yol açabiliriz.

b-Savunmacılık: Konuşurken de dinlerken de yine kendini ön planda tutar ve kendisine bir saldırı olup olmadığını kontrol halindedir. “Uygar insan kendi ile alay edebilen insandır”Nietsche

Savunmacı İletişim: İnsanlar arası ilişki ve iletişimde en önemli psikolojik engellerden birisi savunucu iletişimdir.

İletişimde savunuculuk arttıkça

“ne konuşulduğu” önemini yitirir,

“kimin konuştuğu” önem kazanmaya başlar.

Böylece bir sorunu çözmek, bir konuyu aydınlığa kavuşturmak amaç olmaktan çıkar, karşıdaki kişiyi rahatsız etmek, kalbini kırabilmek temel amaç olur.

Bu konuda yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre:

Bireyin güvenliği ve kendi hakkındaki beğenisi tehdit edildiği zaman savunucu davranışın arttığını gözlemiştir.

Konuşmaya başladıkları andakine oranla birbirlerine daha kızgın, daha düşmanca duygularla dolu iki insan ortaya çıkar; hiçbir sorun çözülmüş ya da aydınlığa kavuşmuş olmadığı gibi bir sorun daha eklenmiş olur. Kişi karşısındaki kişinin niyetini, değerlerini ve duygularını anlayamaz hale gelir.

İlişki içinde bulunan iki kişiden biri savunmacı olmaya başlayınca iletişim hızlı bir biçimde

bozulmaya başlar. “Hangi tür iletişim savunucudur ve savunucu iletişim nasıl ortaya çıkar? ”

Konularında bilinçlenmiş kişi, insan ilişkilerinde, bu tür kayıplara uğramama yönünden daha şanslıdır.

İLETİŞİMDE SEN-BEN DİLİ

Sen dili:

- ✓ *Suçlayıcıdır,*
- ✓ *Davranıştan çok kişiliğe yöneliktir,*
- ✓ *Kişiye anlaşılmadığını hissettirir,*
- ✓ *Yeniden konuşma isteğini engelleyicidir...*

Ben dili:

- ✓ *Savunmaya itmez,*
- ✓ *Suçluluk hissettirmez,*
- ✓ *Duygunun nedeni anlaşıldığı için iletişim sağlıklı olur,*
- ✓ *Ben iletisi alan kişi başkalarını düşünmeyi de öğrenir,*
- ✓ *Yakınlaşmayı sağlar.*

ENGELLER

KİŞİSEL

✓ *Dil ve anlatım güçlükleri (Mesleki Terminoloji kullanımı-Jargon)*

- ✓ *Bilgi eksikliği*
- ✓ *Cinsiyet ve kültürel farklılıklar*

PSİKOLOJİK ENGELLER

TEKNİK ENGELLER

FİZİKSEL UZAKLIK

Telefonda görüşme sırasında, beden dilinin iletilememesinin sıkıntısı yaşanır.

ZAMAN BASKISI

ETKİLİ İLETİŞİM KURMAK İÇİN;

- *Eleştirmeyin, Eğer eleştiri gerekliyse yapıcı olun.*
- *Hatanızı kabul edin, Gerekirse özür dileyin*
- *Tartışmayın, tartışma kazanmak zorunda değilsiniz*
- *Her şeye Hayır demeyin, ama hayır demeyi öğrenin*
- *Kendinizi büyük görmeyin, karşınızdakini de küçük görmeyin,*
- *Görünüşünüze dikkat edin,*
- *Enerjik olun,*
- *Jest ve mimikleriniz samimi olsun,*
- *İltifat ediniz,*
- *Onlara üstünlük verin,*
- *İyimser yaklaşın,*
- *Sevgi verin, saygı gösterin,*
- *Hoşgörülü olun*
- *Emin olun,*
- *Ses tonunu ayarlayın,*
- *“eee”, “uu” vb gereksiz ünlemleri bağlaçları unutun,*
- *Dinlemeyi bilin!*

DİNLEMEK:

Dinleme bir sanattır, gerçek dinleme konuşmaktan daha zordur, gayret ve disiplin gerektirir. Dinlemek bir başka insanın varlığını kabul ettiğimizi ve ona saygı duyduğumuzu

göstermenin güçlü bir yoludur. Karşımızdaki insanı yargılamadan, sözünü kesmeden dinlersek kişiyi engellemeyiz.

YANLIŞ DİNLEME ÇEŞİTLERİ

- *Görünüşte Dinleme*
- *Seçerek Dinleme*
- *Saplantılı Dinleme*
- *Savunucu Dinleme*
- *Tuzak Kurucu Dinleme*
- *Yüzeysel Dinleme*

Zayıf ve güçsüz bir dinlemenin ana nedeni;

Düşünme hızı ile kişinin konuşma oranı arasındaki farklılıktır.

Konuşma hızı ile dinleme - düşünme kapasitesi arasındaki farkı kaynak ve alıcı ortaklaşa doldurmalı, zamanı da kelimeleri de buna göre seçmelidir.

Güçlü dinlemeyi engelleyen unsurlar:

1.SÖZEL ENGELLER Konuşmak, Tartışmak, Konuşmada detay olması,

2.DAVRANIŞSAL ENGELLER Göz temasından kaçınma,

Esneme, Devamlı saate bakma

3.PSİKOLOJİK ENGELLER Utangaçlık, Sinirlilik, Kişisel Çatışmalar, Önyargılı olma, Adam kayırma

4.FİZİKSEL ENGELLER Gürültü, Uzun süreli oturma, Aşırı sıcak-soğuk, Yetersiz havalandırma, Diğer kişiler

- ✓ *Konuyu ilginç bulmamak,*
- ✓ *Konuşanda kusur bulmaya çalışmak,*
- ✓ *Konuşmadaki bazı noktalara aşırı duyarlılık göstermek,*
- ✓ *Sahte dikkat,*
- ✓ *Dikkatin kopmasına neden olmak yada aldırmamak,*
- ✓ *Düşünce hızından gereğince yararlanmamak.*

Nasıl güçlü dinleriz?

- ✓ *Dinleyici hedefli davranmalı ve düşüncesini konuya yönlendirmeli.*
- ✓ *Dinleyici davranışları ile konuşmacıyı destek olmalı.*

Karşımızdakinin söylediğinden ne anladığımızı bir cümleyle tekrarlamak .

“Evet, sizin söylüyor olduğunuz şey, Şaban Bey,...” ifadesi ile geribildirimde bulunarak doğru yansıtıp yansımadığını da anlayabilmek...

Eğer yaşanan duygu açık ve belirgin değilse, bir tahmin yapın, “Bu seni mutsuz etmişe benziyor..” Çoğu defa karşınızdaki sizi düzelterektir.

Karşımızdakinin sözünü kesmeyecek biçimde “Evet, anlıyorum” demek.

Sözsüz olarak yapılması gerekenler:

Karşınızdaki kişiyle doğrudan göz teması kurmak ve

Dinlerken sadece karşımızdaki kişinin yüzüne bakmak.

Uygun aralıklarla “ anlıyorum “ “evet” anlamında baş sallamak.

ETKİN DİNLEMEK İÇİN:

- ✓ *Konuşanı rahatlatın,*
- ✓ *Sorularla söylenenleri açın,*
- ✓ *Doğrudan eleştiri yapmayın,*
- ✓ *Aktif dinleme metodu kullanın,*

BEDEN DİLİ

İletişim kurmamak imkansızdır. Herkes iletişim içindedir ve ilk iletişim beden dili ile gerçekleşir.

Karşıdaki kişiye verilen mesajın;

%7 si kelimeler

%38'i ses tonu vurgulama

%55'i ise beden diliyle gerçekleşir.

Bedenimizi nasıl kullanıyoruz?

- *Göğüs*
- *Baş*
- *Gövde*
- *Yüz ifadeleri*
- *Eller kollar ve parmaklar*
- *Kol kavuşturmak*
- *Bacak bacak üstüne atmak*
- *Oturma biçimleri*
- *Beden duruşu*
- *Oturma düzeni*

Boyumuzla, Yüzümüzle, Sesimizle, Bedenimizle, Oluşturduğumuz ortamlarla Sürekli mesaj veriyoruz

BEDEN DİLİNİN UNSURLARI

- *Beden duruşu*
- *Mimikler*
- *Başın kullanımı*
- *Oturmak için seçilen yer*
- *Giyim*
- *Bakım ve makyaj*
- *Jestler*
- *Göz teması*
- *Ayakların kullanımı*
- *Oturma biçimi*
- *Mesafe*
- *Kullanılan aksesuarlar*

İlk dilimiz beden dilimiz, bu da ilk izlenimi oluşturur;

İlk görüşmedeki mesajların yarısına kadar olan mesajları oluşturur.

İnsanlar üzerinde sağlanan etki ilk 10-20 saniye içinde oluşuyor. Gerçeğe daha yakın bir dildir; Kişinin duruş ve hareketlerinden, çok değerli bilgiler edinilebilir.

Çevrenizde olumlu izlenim bırakacak beden dili özellikleri:

1. Göz ilişkisi:

İnsanların yüzüne bakanlar bakmayanlardan daha çok hoş gider. İnsanlarla onları rahatsız etmeyecek ölçüde mümkün olduğu kadar göz ilişkisi kurun.

2. Yüz ifadesi:

Canlı olun mümkün olduğu kadar sıcak ve dostça tebessüm edin ve gülün. Yüzünüz çevrenize olan ilginizi yansıtın donuk ve ifadesiz görünmekten kaçınun.

3. Baş hareketleri:

Karşınızdaki konuşurken sık sık başınızı hafifçe aşağı yukarı hareket ettirerek onu dinlediğinizi ve anladığınızı hissettirin. Söyleneni kabul edip etmemeniz önemli değildir. Sizinle konuşana anlaşıldım duygusunu yaşatın.

4. Jestler:

Çok aşırıya kaçmadan jestlerinizi kullanın ellerinizi cebinizde tutmaktan kollarınızı kavuşturmaktan ellerinizle ağızınızı örtmekten kaçının. Açık ve anlaşılır jestleri tercih edin.

5. Beden duruşu:

Ayaktaysanız dik durun. Oturuyorsanız sandalye ve koltuğunuzu tam olarak doldurun ve arkanıza yaslanın. Birisi ile konuşurken ve birisi doğrudan sizinle konuşurken öne eğilin ve ilginizi gösterin.

6. Yakınlık:

İnsanlara daima onları rahatsız etmeyecek mümkün olan en yakın mesafede durmaya gayret edin.

7. Yöneliş:

Daima konuştuğunuz veya sizinle konuşan insana dönük durun. İki-den fazla insanla bir grup oluşturuyorsanız sizin için önemli olanların dışındakilere merkezinizi kapatmayın. Mümkün olduğu kadar çok kişiye açık olun.

8. Bedensel temas:

İnsanları tedirgin etmeden mümkün olan her durum da bedensel teması kullanın. Özellikle sizden küçüklere aynı cinsiyetten olanlara ve sizden daha az statüde olanla bedensel temas kurmak için her fırsatı değerlendirin.

9. Dış görünüş:

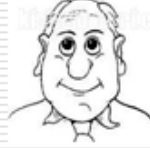
Toplumsal rol ve statünüze uygun giyinin, giyiminize mümkün olduğunca renk katın. Kadınlar erkeklerden daha çok renk kullanabilirler. Kendinize gösterdiğiniz özen kendinize verdiğiniz değerin ifadesidir.

10. Konuşmanın sözel özellikleri:

Çok fazla ve hızlı konuşmaktan kaçının. Bir topluluk içinde dinlediğiniz kadar konuşmaya gayret edin. Sesinizin yüksekliğini ve tonunu bulunduğunuz çevreye göre ayarlayın..

Çevrenizden göreceğiniz itibar ve saygı kendinize gösterdiğiniz özen kadardır.

İLETİŞİMDE BEDEN DİLİ



1-Onaylamayan pozisyon

Birincisinde baş yukarıda olup duydukları konusunda nötr bir tavra sahip birisinin pozisyonudur.

İLETİŞİMDE BEDEN DİLİ



2-Nötr baş pozisyonu

Kafa bir yana doğru eğildiğinde bu kişinin ilgilenmeye başladığı anlamına gelir. Hayvanlar kadar insanların da bir şeye ilgilenmeye başladıklarında başlarını yana eğdiklerini ilk fark edenlerden biri Charles Darwin ' di.

İLETİŞİMDE BEDEN DİLİ



3-İlgili baş pozisyonu

Baş aşağıya eğikken tavrın olumsuz hatta yargılayıcı olduğunu gösterir. Eleştirel değerlendirme hareket gruplarında genellikle baş aşağıya eğiktir ve karşınızdakinin başını kaldırmasını veya yana eğmesini sağlayamazsanız bir iletişim sorunuyla karşı karşıya kalabilirsiniz

İLETİŞİMDE BEDEN DİLİ



4-Her İki El de Başın Arkasında

Bu hareket muhasebeci, avukat, satış müdürü, banka müdürü gibi mesleklerden olan veya kendilerine güvenli veya bir konuda kendilerini baskın ya da üstün hisseden kişilere özgü bir harekettir.

İLETİŞİMDE BEDEN DİLİ



5-Otururken hazır olma hareketi

Aynı zamanda sizi dışarıya atmaya hazır olan kızgın birisi tarafından da kullanılabilir. Bu hareketten önceki hareket grupları kişinin niyetlerinin en doğru değerlendirilmesinin yapılmasını sağlar.

İLETİŞİMDE BEDEN DİLİ



6-El, Kol ve Avuçlar;

Tarih boyunca açık avuç gerçekçilik, dürüstlük, sadakat ve teslimiyetle bağdaştırılmıştır. Örneğin, insanlar tamamen açık veya dürüst olmak istediklerinde her iki avuçlarını da karşısındaki insana açık tutarak "Sana karşı tamamen dürüst olacağım" gibi bir şeyler söylerler.

İLETİŞİMDE BEDEN DİLİ



7-Ağız Koruyucu ;

Ağız koruyucu hareket, bir çocuğunun ki kadar kolay anlaşılır olan çok az yetişkin hareketinden biridir. Beyin bilinçaltından söylenen yalan dolu sözleri bastırmaya çalışırken, el ağız örter ve başparmak da yanağa bastırılır.

İLETİŞİMDE BEDEN DİLİ



8-Avuç içi ;

En az fark edilen ama en güçlü sözel olmayan işaretlerden birçoğunu avucumuzla yaparız. Doğru kullanıldığında avuç gücü kullanıcıya bir otorite ve diğerlerinin üzerinde sessiz bir iktidar sağlar.

İLETİŞİMDE BEDEN DİLİ



9-Boyun Kaşıma;

Bu hareket bir tür şüphe veya emin olmama işareti olup "Sana katıldığımdan emin değilim" diyen kişiye özgü olan bir harekettir. Sözel dille çeliştiğinde, örneğin kişi bu hareketi yaparken "Kendini nasıl hissettiğini anlıyorum" diyorsa özellikle dikkat çeker.

İLETİŞİMDE BEDEN DİLİ



10-Burna Dokunma ;

Ağız koruma hareketi gibi hem yalan söyleyen konuşmacı hem de karşıdakinin yalan söylediğini düşünen dinleyici tarafından kullanılabilir.

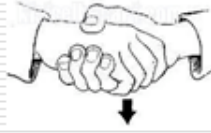
İLETİŞİMDE BEDEN DİLİ



11-Çene okşama- Karar verme;

Çene okşama hareketini bir tür hazır olma hareketi izliyorsa satıcının alıcıya sadece ödemeyi nasıl yapmak istediğini sorması gerekmektedir. Alıcı satın almaya hazırdır.

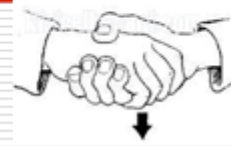
İLETİŞİMDE BEDEN DİLİ



12-Tokalaşma;

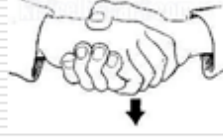
El sıkışmayla üç temel tavırdan biri iletilir. Bunlar üstünlük, hakimiyet: "Bu insan üzerimde egemenlik kurmaya çalışıyor, temkinli olmalıyım", benziyoruz." tavırlarıdır.

İLETİŞİMDE BEDEN DİLİ



Edilgenlik: "Bu insanın üzerinde egemenlik kurabilirim. Ne istersem yapar"

İLETİŞİMDE BEDEN DİLİ



Eşitliktir: "Bu insandan hoşlandım. İyi anlaşacağına benziyoruz" tavırlarıdır.

İLETİŞİMDE BEDEN DİLİ



Parmakları çatı yapmak

Hareketin iki biçimi vardır:

Birincisi hareketi yapanın fikir veya düşüncelerini belirttiği ve konuşmayı yapan olduğu durumlarda kullanılan yüksek çatı hareketidir.

Diğeri ise alçak çatı hareketidir. Bu da normalde hareketi yapanın dinleyici olduğu durumlarda kullanılır.

İLETİŞİMDE BEDEN DİLİ



Parmaklar Ağızda;

Çoğu eli ağıza götürme hareketi yalan veya aldatma anlamına gelirse de parmakları ağza sokmak güven ihtiyacının dışa gösterilmesidir.

DUYGUSAL DURUMUN İLETİŞİMDEKİ ÖNEMİ VE ROLÜ NEDİR?

- *Duygular, algılama ve bilgileri değerlendirme aşamalarında etkili olmaktadır.*
- *İnsanların, değer yargılarına ve beklentilerine uygun bilgilere ilgi gösterdikleri, istedikleri gibi görmek ve duymak eğiliminde oldukları da, bir gerçektir.*
- *Bu nedenle, iletişimde başarı sağlayabilmek için kendinizin ve karşınızdaki kimselerin duygusal durumunu dikkate almanız gerekmektedir.*

İKNA

- *Ne anlattığın veya yaptığın değil, karşıdakinin Ne Anladığıdır.*
- *Her insanın bir ikna olma biçimi ve yolları vardır.*
- *İkna, karşıdaki yenmek, aldatmak, kandırmak değil, doğruları ve gerçekleri anlatarak, göstererek, yaparak uzlaşma ve anlaşma becerisidir.*
- *Herkesi ikna etmek mümkün olamayabilir ama çoğunluğa ulaşılabilir.*

- *İkna etmek kişinin senin esneklik, bilgi, beceri ve iletişim yeteneklerini kullanmasına bağlıdır.*
- *İkna'nın temeli karşındakine saygı ve onu olduğu gibi kabulle başlar*

İKNA STRATEJİLERİ

- Önce insanların kafalarında istek yaratılmalıdır
- İnsanların ilgisini çekmek ve gerisini onların hayal gücüne bırakmak gerekir.
- İnsanlar ne söylediklerinde veya söylemediklerinde kendilerinden ipuçları verirler. Bunları iyi kavramak ve bunlardan yola çıkarak karşındakine rehberlik etmek gerekir.
- Cazibeyi öne sürerek, sürekli ulaşılmaması gereken hedefi, amacı, olayı ve durumu desteklemek gerekir.
- Amaca ulaşıldığında insanlara ne kazanacağını ve bu amaçlara ulaşılmadığında oluşabilecek kayıpları göstererek, anlatmak ve hissettirmek gerekir.
- Karşındakine olayı anlatarak onun o harekete geçmesi sağlanmalıdır.
- Zorlayan değil, bir yol gösteren, rehber, kılavuz, arkadaş ve dost olmak gerekir.
- Direnç kişiye yapılan hakaret değil, korku ve kaygı durumudur.
- Dirençteki korkuyu sezerek ona göre konuşmak gerekir.

İKNANIN ÖZÜ

- Karşındakinin gözüyle bakın (Empati) ve onu anladığınızı, kabul ettiğinizi ve saygı duyduğunuzu göstererek onun güvenini kazanın (Asla yargılamayın ve eleştirmeyin)
- Yol gösterin (Liderlik edin)

Yol Gösterirken:

- Kendi önerilerinizi sunun ve esnek olun,
- Ses tonunuza, vurgulamalarınıza ve uygun kelimeler ve bağlaçlar kullanmaya özen gösterin.

- Karşındaki direndiğinde esnek olun ve farklı, anlayabileceği önerileri sabır ve iyimser bir tavırla sunmaya devam et.
- Önerilerinizi sunmaya karşınzdaki insanla uzlaşıncaya kadar devam edin.

İKNA EDERKEN

- Asla zorlamayın ve ikna ediyormuş havası vermeyin
- İnsanlar direnç gösterdiğinde sakın olun ve asla tartışmaya girmeyin. “Dirençli insan yoktur, esnek olmayı bilmeyen iletişimci vardır”
- Sen’li cümlelerden ve suçlayıcı tavırdan kaçının
- Can kulağıyla dinleyin ve söz kesmeyin
- Teşekkür ve iltifat edin, övün
- Asla yok saymayın,
- Uzlaşmacı olmayı her halinizle gösterin
- Yenilikçi olun. Yenilikçilik var olanlar arasında yeni bir şey bulmaktır.
- Özgün olun ve asla kendinizi tekrarlamayın.

PROPOGANDA

Propaganda bir amaca hizmet eden çok belirli bir mesaj sunumudur. Mesaj doğru olsa da yönlü olabilir ve olayın tümünü dengeli bir şekilde sunmayabilir. Genellikle politikada kullanılır ve hükümetler ve politik partiler tarafından desteklenir.

Başka insanların kabul etmesi ve beğenmesi istenen şeyin övülerek takdimi. Bu şey siyasi bir fikir, ideolojik bir görüş, bir inanç veya genel olarak siyasi ya da toplumsal bir öğreti meydana getiren ve siyasi ve toplumsal eylemi yönlendiren düşünce, inanç ve görüşler sistemi; bir topluma, bir döneme ya da toplumsal bir sınıfa özgü inançlar bütünü; bir toplumsal durumu yansıtan düşünceler olabilir.

Savunulan ve öğretilen bir öğretim ya da ilke; dini, felsefi ya da siyasi bir sistem veya öğretimdeki inanç ve kavramların bütünü; bir konu ile ilgili fikirler toplamı; bir düşünür ya da filozof un düşüncelerinin bütünüdür.

İnsan psikolojisini arzu edilen tesire tabi kılmak için, teşkilatlı ve devamlı bir surette telkinlerde bulunmak ve faaliyet göstermektir. Daha kısa bir tarifle; propaganda bir fikrin, her çeşit vasıttan istifade etmek suretiyle, hedef kitleye telkin edilmesidir.

Propaganda, reklamda da kullanılır ama buna genellikle propaganda denilmez. Propaganda kelimesi reklamın tersine kuvvetli bir olumsuz anlam taşır.

Tarihçe: Propaganda aile ve cemiyet hayatının teşekkülü ile başlamış, gittikçe gelişerek bugün amansız bir silah halini almıştır. Milattan önce 5. asırda yaşamış meşhur Çin düşünürü Sun-Tzu, Savaşın Kitabı adlı eserinde, ani ve şaşırtıcı hareketler ve gürültülerle düşmanın savaş azminin kırılması usulleri üzerinde ehemmiyetle durmuş; aynı zamanda sevilen ve itimat edilen siyasi ve askeri liderler hakkında ihanet ve sahtekarlık şayialarının yayılması, düşman karşısında bulunan kuvvetlerin ezici üstünlüğü hakkında haberler gönderilmesinin de manevi ve yıkıcı tesirlerini belirtmiştir.

Firmaların ürettikleri malı pazarlamak amacıyla dergi, gazete, duvar afişleri, radyo, televizyon, internet gibi araçları kullanarak yaptıkları kısa tanıtımlardır. Reklâmdan amaç bir ürünün çok satılmasını sağlamak olduğu için reklâmlar; doğru olmalı, müşteriye yanıltmamalı, dikkat çekici olmalı, kısa fakat ilginç olmalıdır. Reklamcılık, günümüzde pek çok bilim dallarından yararlanan ve geliri çok olan bir iş kolu hâlini almıştır.

Propaganda kelimesi terim olarak Kelimenin kökü Latince “yayılmaması gereken şey” manasına gelen “propago”dan çıkarılmıştır.

Propagandanın Çeşitleri

1. Siyasi propaganda: Bir devletin dünya devletleri arasındaki yerini belirtmek, güvenli bir hayata hazırlayarak, gelecek nesillerin huzur içinde yaşamalarını sağlamak için, harbe başvurmadan aldığı tedbirlerin hepsine birden siyasi propaganda denir.

2. Askeri propaganda: Mevzuu daha çok askeri olan bu propoganda şekli, düşman halkına, silahlı kuvvetlerine ve işgal altında bulunan yerlerdeki dost unsurlara hitap eder. Mekan bakımından şu kısımlara ayrılır:

a) Stratejik askeri propaganda: Daha ziyade cephe gerisine ve uzun vadeli işlere yöneliktir. Düşman halkı ile hükümetinin arasını açacak, onu isyana teşvik edecek, kanun ve emirlere karşı getirecek şekilde tahriklerde bulunur. İş yerlerindeki sivil halkı, işçileri verimsiz çalışmaya teşvik eder. Bu suretle düşmanın harp gücünü yok etmeğe çalışır. Yeraltı mukavemet unsurları ile beşinci kol mensuplarını manen ve madeten destekler. Halkın ruhunda panik ve korku hislerini kökleştirerek, onu göçe ve karışıklığa teşvik eder.

b) Taktik askeri propaganda: Daha ziyade ileri bölgelerde muharebe hareketini desteklemek üzere yapılan ve belirli gruplara yöneltilen propaganda şeklindedir. Taktik askeri propagandanın gayesi:

1. Düşman kıtalarını veya erlerini teslim olmaya veya ateş kesmeye iknaya çalışır.

2. Durum teslim olmaya müsait olmadığı zamanlarda, subay ve erler arasında anlaşmazlık çıkarmaya, morallerini bozmaya ve onları kaçmağa teşvik eder.

3. Düşmanın panik halinden istifadeye ve hareketin yöneltildiği bölgelerden kısa zamanda temizlenmesine yardım eder.

Bütün bu çalışmalarda, kötü durumlara müdahale etmek üzere bulunan askeri direnişlerinin kırılmasına; silah ve vazifelerini terk etmelerine; nefislerini korumalarına; çoluk ve çocuklarına karşı hasretlerini arttırmak için, his ve içgüdülerini kamçulamaya gayret edilir.

c) İdari propaganda: Bu propaganda şekli, kıt'alarımızın işgal ettiği topraklardaki düşman halkına hitap ederek ve onları belirli istikametlere yönelterek idarelerini kolaylaştırmaya yarar. Daha ziyade talimat, emirler ve gözdağı şeklinde neşriyat, beyanat ve ilanlarla yapılır. Yasaklar, cezalar, mükellefiyet (bir işi yapmaktan kaçınılamama) ve rüçhaniyetle (üstünlükle) kendi başarılarımız hakkında bilgi verir. Silah ve gıda maddelerinin teslim tarzı, amme hizmetlerinin cereyan şekli, harap olan lüzumlu ve acil tesislerin tamiri, yasak bölgeler hakkında halkı aydınlatır.

Propagandanın hedefi ve tesiri: Propaganda, belli bir kitleye, bir memlekete veya bütün dünyaya hitap edebilir. Bu husus propagandanın mevzuu veya maksadına bağlıdır. Zaman ve zemine uygun olarak, herhangi bir mevzu üzerinde esaslı tertiplenmiş olan propaganda, çok

tesirli olmalı, aksi halde verimsiz olur. Aynı mevzu üzerine yapılan propagandanın metin ve ifade tarzı, hitap ettiği kitleye göre değişir. Bir zümreye methettiği bir hususu, diğer bir zümreye kötüleyebilir. Bu bakımdan propaganda çok yüzlüdür. Muhatabına göre fikir ve dil kullanır. Propagandaya kapılıp kalmamak, muhatap olanların inancına, kültürüne, zekasına ve şuuruna bağlıdır.

Askeri propagandanın hedefi genellikle şu üç unsur olmuştur:

1. Düşman silahlı kuvvetleri.
2. Düşman silahlı kuvvetlerini destekleyen kendi halkı.
3. Düşmanın işgal etmiş olduğu yabancı memleketin halkı.

Propagandanın kaynakları: Propaganda, kaynaklarına göre başlıca üçe ayrılmaktadır:

1. Beyaz ve açık propaganda: Tamamen açık çalışır, kaynaklarını gizlemez, herhangi bir hadiseyi bütün çıplaklığı ve müspet delilleriyle ortaya koyar. Meşru bir hakkın müdafaasını yapar, propaganda mevzuları genellikle hükümetin kontrolünden geçtiğinden haberler yarı resmi sayılır. Hakikatten ayrılmaz, muhataplarının tereddütsüz kabul etmeye alıştıkları, propaganda kaynağına olan itimatlarını sarsar. İkinci Dünya Harbinde BBC radyosunun neşriyatı, müttefiklerin Kore’de kullandıkları broşürler, Kıbrıs meselesinde Türk tezini izah etmek için Güney Amerika’ya giden iyi Niyet Heyeti, beyaz propagandanın en güzel misalleridir.

2. Kara Propaganda: Beyaz propagandanın tamamen aksidir. Hakiki kaynak daima gizlidir. Haberin asıl kaynaktan başka bir yerden çıktığı intibai verilir. Yalanı hakikat, hakikatı yalan yapmaya, istediğine inandırmaya ve ortalığa nifak sokmaya çalışır.

İkinci Dünya Harbi esnasında İngilizler tarafından kullanılan ve Almanlar tarafından istekle dinlenen “Soldaten Sender Celais” ve “Gustav Sieg Pried Eins” adlı istasyonlar meşhurdur. Bunlardan bilhassa “Gustav Sieg Pried Eings”in yorumcusu, Nazi Partisine ait en son skandal ve dedikoduları kendine has bir üslupla, kışlada oturup konuşan iki askerinin ağzından gayet canlı, eğlenceli ve mizahi bir şekilde anlatmış ve ekseriya en ince teferruatına kadar doğru olan bu haberler çok dinleyici bulmuştur.

3. Gri veya bulanık propaganda: Beyaz ve kara propagandanın arasıdır. Hakikat ve yalanı birbirine karıştırmak sûretiyle çalışır. Kaynak gizlidir, dost veya düşman tarafından geldiği kat'î olarak bilinmez, hadiseler tahrif edilir. Bir işi veya olayı kendi arzu ettiği şekilde göstermek ister, dolayısıyla de mübalağa ve yalana daha fazla yer verir. Gri propagandada verilecek haberin alaka çekici, zihinleri kurcalayıcı ve kıymetli olması lazımdır. Muhtelif sebep ve bahanelerle çıkarılan şayieler gri propagandanın en iyi misalidir.

1. Taarruz amaçlı propaganda: Arzu edilmeyen bir harekete mani olmak, istenilen bir hareket için hazırlıklı bulunmak veyahut da hedef olarak seçilen memlekette veya milletlerarası bir ihtilal, cemiyetler arası bir anlaşma maksadıyla yapılır. Daha ziyade kandırıcı bir mahiyet taşır. Hedef memleket üzerine girişeceği faaliyetlerle, emniyetsizlik, şüphe ve tereddüt meydana getirerek fikri ayrılıklar teşekkül ettirir. Milleti sefahat ve tembelliğe sevk eder. Milli ahlakı bozmak suretiyle müsait bir zemin meydana getirdikten sonra seferde milli birliği yıkarak, milletle hükümet ve ordu arasındaki karşılıklı güveni sarsar, harbe devam arzu ve isteklerini kırmağa, müttefikler arası güveni bozmaya çalışır. Anarşi çıkarmak ve terör en büyük silahıdır.

2. Koruyucu amaçlı propaganda: Taarruz amaçlı propagandaya uğrayan memleketlerin kendisini korumak için tatbik ettiği propaganda şeklidir. Kabul edilmiş ve hükmü yürürlükte bulunan bir sosyal hareketin veya diğer halk hareketlerinin devamı için yapılan çalışmaları ihtiva eder. Tedafüi propaganda, milli birliği muhafaza etmek; harbe devam istek ve arzusunu, savunma azim ve iradesini güçlü tutmak; millet ve hükümet arasındaki karşılıklı güveni kurmak ve muhafaza etmek; düşmanın taarruz amaçlı propagandasını tesirsiz bırakarak, morali korumak ve yüksek tutmak için çalışır.

3. Anlaşma propagandası: Bu tarz propagandanın taarruz veya savunma ile alakası yoktur. Maksat, eşit haklara sahip olan memleketler arasında kültür özelliklerini muhafaza ederek, barışçı bir yol tatbikini, harpte ittifaklar teminini sağlamaktır. Haklı ile haksız arasında ve iki haklı arasında en iyi tatbik şeklini bulur.

4. Baskın şeklinde propaganda: Karşı tarafı savunmada bırakmak veya aleyhteki hakikatı körleterek zihinleri bulandırmak maksadıyla ani olarak yapılan propagandadır. Meydana gelen durumdan kısa bir zamanda faydalanılır, bilahare propagandadan vazgeçilir.

Propaganda vasıtaları: Propagandanın yayılması ve istenilen unsurlar üzerinde tesirini yapabilmesi için, muhtelif vasıtalar kullanmak icab eder. Zaman ve zemine göre değişen bu vasıtaların başlıcaları şunlardır:

1. İnsan: Propaganda vasıtası ne kadar gelişirse gelişsin, yine ön planda bizzat insanın kendisi rol oynamaktadır.

a) Açık propaganda elemanları: Açık olarak propaganda vazifesini üzerine almış olan kimselerdir. Belirli bir fikrin müdafaasını yaparlar. Her fırsat bulduklarında derhal konuşmaya ve münakaşaya başlayarak inandıkları ve memur edildikleri fikrin propagandasını yaparlar. Bilhassa iç politika üzerinde bu şekilde propagandanın rolü büyüktür. Demokrasi idarelerinde iktidar ve muhalefet arasında durmadan devam eden bu yarışma, totaliter rejimlerde sadece iktidarın vasıtasıdır. İkinci Dünya Savaşında, Alman Propaganda Bakanı Göbels'in, "Kahve yerine nohut, tereyağı yerine top!" diye bağırmasını Alman halkı uzun müddet unutmamış, bu surette ideali uğruna her şeyi mübah ve normal görmüştü.

b) Gizli propaganda ajanları: Özel surette yetiştirilmiş olan bu ajanlar, çeşitli insan toplulukları arasında hakiki hüviyet ve vazifelerini gizleyerek faaliyet gösterirler. Bunlar genellikle bir kimseye hitap etmezler, bilhassa kalabalık yerlerde birbirleriyle konuşuyormuş gibi, mahiyeti ve kaynağı meçhul dedikodular halinde fikirlerini etraftakilere duyururlar.

2. Radyo: Arzu edilen fikrin daha uzak bölgelere yayınlanması için kullanılan bir propaganda vasıtasıdır. Bugün gerek her ev için en mühim ihtiyaç vasıtası olması, gerekse elektrik dalgalarının mesafe, coğrafi engel ve siyasi sınır tanımaması, radyonun propaganda vasıtası olarak önemini daha fazla arttırmaktadır. Radyo, haber, konuşma, konferans, hikaye, temsil, istatistiki bilgiler, raporlar, müzik gibi hislere ve maneviyata tesir edici yayınlarıyla, propaganda hususunda en büyük rolü oynamaktadır.

3. Televizyon: Söz ve filmin bir araya gelmesi, yani göz ve kulağa hitap etmesi bakımından televizyon fevkalade bir propaganda aracıdır.

4. Sinema: Toplu yaşayışta hemen her sınıf halkın en büyük eğlence vasıtalarından biri olan sinema, insanların gördükleri hadiseleri izah ederek tamamlayan ve bunu müzikle de takviye ederek daha cazip hale

getiren tesirli bir propaganda vasıtasıdır. Esasen her film, müspet veya menfi bir konunun propagandasını yapar. Kültür, doküman ve aktüalitede dahi bol miktarda propaganda unsuru vardır. Propaganda maksadı için hazırlanmış, usta bir film yapımcısının elinden çıkmış, sansürün gözünden kaçan sahneleriyle yabancı memleketlere girmiş olan filmler, en mükemmel propaganda vasıtalarıdır.

5. Fotoğraf ve karikatürler: İnce bir zeka ve kabiliyet tarafından içinde bulunulan duruma, hadiselere ve düşmanın ruhuna nüfuz edecek şekilde hazırlanan karikatür ve fotoğraflar, düşmana elindeki silahı attırarak kadar tesirli birer propaganda vasıtası olurlar.

6. Panayırılar, sergiler ve enternasyonal fuarlar: Propagandacıların en çok faaliyet gösterdikleri sahalardır. Bilhassa enternasyonal fuarlarda ticari maskeler altında birçok siyasi düşüncelerin de propagandasını yapmak imkanı elde edilir. Temsil ettiği memleketin biraz da mübalağalı olarak varlığını göstermek suretiyle karşı tarafı korkutarak, yahut hayran bırakarak maksadına ulaşır.

7. Gazete, broşür ve kitaplar: Bugün medeni insan için, gazete elden düşürülmesi imkansız bir yayın vasıtasıdır. Her olay; yazı, karikatür ve resim olarak gazete vasıtasıyla kolayca yayınlanabilir. Gizli maksatlar için hazırlanıp, kaynağı meçhul olarak elden ele dolaşabilen ve icabında saklanabilen küçük broşürler de propagandanın en tehlikeli vasıtalarıdır. Bunlardan başka duvar ilanları, afişler, beyannameler, istatistikler, raporlar, şiirler, hicivler, nükte ve şarkılar, müzik ve piyesler de propaganda vasıtalarıdır.

8. Turistik geziler ve seyyar sergiler: Son zamanlarda bütün dünyaya milletleri tarafından bu şekilde, ticari gaye ve turist çekmeyi hedef edinen seyyar sergilerle, dinlenme ve görgü ihtiyaçlarını gidermek için tertiplenen turistik geziler propaganda maksadıyla yapılmaktadır.

9. Din adamları ve hac ziyaretleri: Belirli zamanlarda yapılan hac ziyaretleri, propaganda için müsait bir zemin meydana getirmektedir.

10. Cemiyetler: Topluluk içinde yaşayan insanlar daima yanında bulunanlarla münasebette olduklarından onu dinler, onu görür ve onunla temas ederler. Mesela aynı dinden olanlar, aynı şehirde oturanlar, aynı siyasi partinin mensupları, aynı kulübün taraftarları, aynı cemiyete dahil olanlar, aynı ilmi ve edebi mesleğe mensup kimseler, hatta aynı gazetenin daimi okuyucuları, birbirleriyle temasta bulunsun veya bu-

lunmasınlar aralarında manevi bir birlik teşkil ederler. İşte bu surette meydana gelen kitleler, hariçten gelen tahriklere karşı çok hassastırlar. Bu hal, propagandacı için bulunmaz bir fırsattır.

11. Para: Maddi bütün imkanları şahsında toplayan ve bu yolda maneviyat üzerinde tesir yapan bir propaganda vasıtasıdır. Para, çeşitli propaganda vasıtalarının teminine ve bizzat kullanılarak arzuların yerine getirilmesine sebep olmakla beraber, çok defa kendisi de propaganda vasıtası olarak kullanılmıştır. Amerika iç harbinde karşı taraf askerlerini kandırmakta kullandığı gibi İkinci Dünya Harbinde Almanlar, Rus parasını taklit ederek bir gece balonlar içinde Rus toprakları üzerine salmışlar. Bilahare Rus uçaklarının bunları tahrip etmesiyle meskun yerlere yağın paralar, fakir halkın eline geçmiş. Bol paraya kavuşan halk, yüksek zümrenin alışverişine tahsis edilen mağazalara hücum etmiş; bu sûrette komünist idareciler halkın elindeki parayı toplamak için uzun zaman uğraşmak mecburiyetinde kalmıştır. İkinci meşrutiyetten sonra çıkarılan paralar üzerindeki “Hürriyet”, “Müsavat”, “Adalet” yazısı; Fransa İhtilalinde paranın bir propaganda beyannamesi olarak ihtilalcilerin parolarını taşıması da birer misaldir.

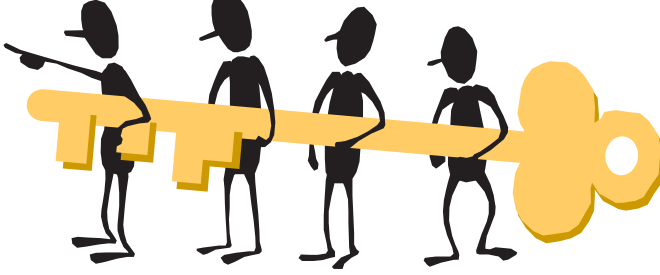
12. İnsan ihtiyaçlarına ait eşyalar: Muhtelif cins ziynet ve diğer insan ihtiyaçlarına ait eşyalarla çeşitli gıda maddeleri, iktisadi sahada propaganda vasıtası olarak kullanıldığı gibi, aynı zamanda bunların ambalajları arasına çeşitli propaganda broşürleri konarak propaganda taşıyıcı vazifesinde kullanılmaktadır. Mesela kibrit kutuları, sigara paketleri, çikolata ve bisküvi ambalajları, makara içleri en müsait yerlerdir.

13. Manevra ve tatbikatlar: Milli savunma politikasının en güzel propaganda vasıtasıdır. Bilhassa, yabancı devlet temsilcileriyle atışeleri huzurunda; yerli ve yabancı basın mensupları önünde yapılan bu gibi hareketler, ordunun iç ve dış itibarının arttırılmasında en büyük tesiri yapar.

14. Donanmaların ziyaretleri: Donanmaların yabancı memleketlere yapacakları ziyaretler, denizlerdeki varlığının gösterilmesi bakımından, en büyük propaganda vasıtasıdır.

15. Her nevi hava taşıt vasıtaları: Propagandanın daha çok ve daha uzak sahalara yayılması bakımından uçaklar, helikopterler, balonlar, paraşütler; yerine göre çok yüksekten bırakılarak, yerine göre pilotsuz olarak radyo dalgalarıyla veya tamamen serbest olarak düşman içlerine sevk edilmek için kullanılan en iyi vasıtalarıdır.

LİDERLİK



ÖMER ÇAM

BEKLENTİLER...



YÖNETİM

SANATLARIN EN ESKİSİ,
BİLİMLERİN EN YENİSİDİR.



YÖNETİM

BAŞKALARINA İŞ GÖRDÜRME,
BAŞKALARI ARACILIĞIYLA İŞ
BAŞARMA VE AMAÇLARA
ULAŞMADIR.



Liderlik...



Grup üyelerinin, işe yönelik faaliyetlerini etkileme ve yöneltme sürecidir.

LİDERLİK SÜRECİ;

EN AZINDAN

- BİR LİDER
- BİR AST
- VE BİR İŞİ (AMACI)

KAPSAR

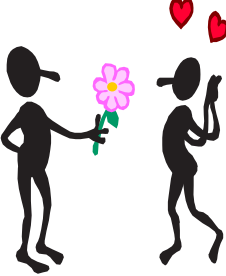


LİDERLİK

- AMAÇLARIN GERÇEKLEŞMESİNİ SAĞLAMA ÇABASIYLA, BİREYLERİN VEYA GRUPLARIN DAVRANIŞINI ETKİLEMİYİ
- BU ÇABANIN ETKİSİNİ ARTTIRMAK İÇİN SÜRECİN UNSURLARINI DEĞERLENDİRME VE DEĞİŞTİRMEYİ İÇEREN BİR SÜREÇTİR.

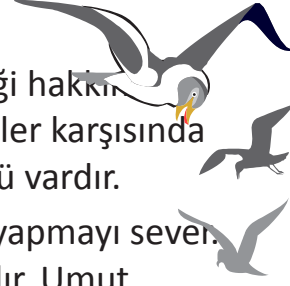
O HALDE.....

LİDERLİK SÜRECİNİN ESASINI, BİR KİŞİNİN BAŞKALARINI **ETKİLEYEBİLMESİ** OLUŞTURUR.



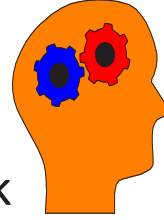
Liderlik sürecinin iki temel bileşeni vardır:

- Amaç: lider, ne yapmak istediği hakkında berrak bir fikir sahibidir, engeller karşısında yoluna devam edebilecek gücü vardır.
- Tutku: lider yaptığı işi ve o işi yapmayı sever. “Umut, uyanık insanın rüyasıdır. Umut olmadan yaşayamayız. Tutkularını dile getiren lider, diğer insanlara umut ve ilham verir.



LİDERLİK VE YÖNETİM

Örgüt hedeflerine yönelik kaynakların kullanılmasına yardımcı olmak için tasarlanmış, aynı zamanda ortaya çıkan iki süreçtir.





LİDERLİK İLE YÖNETİCİLİK EŞ ANLAMLI DEĞİLDİR. YÖNETİCİLİK YETKİSİ OLMAYAN LİDERLER OLDUĞU GİBİ, LİDERLİK NİTELİKLERİNE SAHİP OLMAYAN YÖNETİCİLER DE OLABİLİR.

İDEAL OLAN; YÖNETİCİLERİN AYNI ZAMANDA LİDERLİK NİTELİKLERİNE DE SAHİP OLMALARIDIR.

LİDERLİK SADECE ÜST KADEMELERDE GÖREV YAPAN KİŞİLERE ÖZGÜ BİR SÜREÇ DEĞİLDİR. ARALARINDAKİ FARK; KENDİLERİNİ İZLEYENLERİN SAYISI, GERÇEKLEŞTİRMEK İSTEDİKLERİ AMAÇLARIN NİTELİĞİ VE İÇİNDE BULUNDUKLARI KOŞULLARDIR.



■ Ömer Çam | Gelir Zamanı

■ 12



- LİDER BAŞKALARINI NASIL ETKİLEYEBİLİR?
 - BİR GRUP İNSAN LİDER OLARAK BELİRLENEN KİŞİDEN NEDEN ETKİLENİR?
 - BU ETKİLEMEDE HANGİ MEKANİZMALAR ROL OYNAR?
- LİDERLİK İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR BU SORULARA YANIT ARAMA PEŞİNDEDİR.

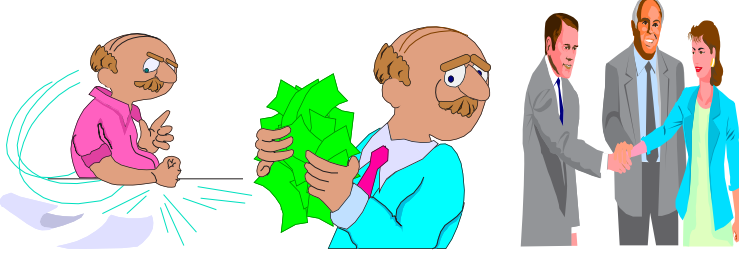


Liderlik modelleri:

- Gdleme tarzına göre liderlik modelleri
- zellikler liderlik modeli
- Davranışsal liderlik modeli
- Durumsal liderlik modeli
- Değişen evresel koşullara ve globalleşen dünya için geçerli olan Değişimci-Reformist liderlik

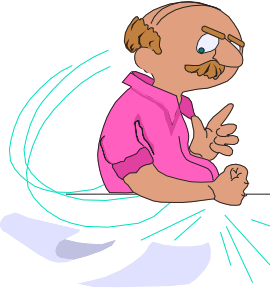
Güdüleme tarzına göre liderlik modelleri:

- Otoriter liderlik
- Serbest bırakıcı liderlik
- Demokratik liderlik

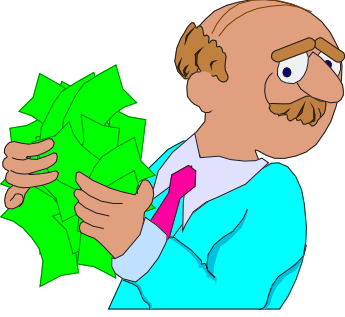


Otoriter liderlik

- Güç ve karar verme yetkisi merkezileştirilmiştir.
- Yetkisini tüm olanakları ile kullanıp baskı ile yönetimi yeğler.
- Önemli olan, astların emirlere kayıtsız şartsız uygun davranmasıdır.
- Astların fikirlerine önem vermez.
- Astlar doyumsuz ve düşük morallidir.

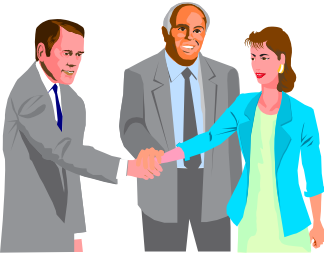


Serbest bırakıcı liderlik:



- Lider herkese hoş görünmeye çalışır.
- Grup içinden veya dışından gelen baskılar karşısında eğilir.
- Risk üstlenmekten hoşlanmaz.
- Grup üyeleri tamamen serbest bırakılmıştır.
- Lider, işle ilgilenmez, kararlara liderin her hangi bir katkısı olmaz.

Demokratik liderlik:



- Lider kararları kendisi vermez.
- Tartışma özgürlüğü içinde grup bir bütün olarak karar verir.
- Önerilere ve fikirlere açıktır.
- Lider tarafından olumlu bir çalışma atmosferi yaratılmıştır.
- Grup üyeleri doyumlu ve yüksek morallidir.
- Bilginin grup üyelerince paylaşımı esastır.

Özellikler liderlik modeli:



- Bireyin lider olarak sahip olması gereken özellikler üzerinde durur.
- Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
- LİDER OLUNMAZ LİDER DOĞULUR
- Bu özellikler şöyle özetlenebilir: Boy, yakışıklılık, güzel konuşma, ses tonu, zeka, bilgi, kişiler arası ilişki kurma yeteneği, ileriye görebilme, dürüstlük, kendine güven duyma, kararlılık vb.

Davranışsal liderlik modelleri:

- Davranışsal liderlik modellerine göre lideri başarılı ve etkin kılan husus; liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlara bağlıdır.
- * Blake ve Mouton'un Yönetim skalası,

Blake ve Mouton'un Yönetim skalası

- (1.1) CILIZ LİDERLİK
- (1.9) ŞEHİR KULÜBÜ LİDERLİĞİ
- (5.5) ORTA YOLCU LİDERLİK
- (9.1) GÖREV LİDERLİĞİ
- (9.9) EKİP LİDERLİĞİ



Durumsal liderlik modeli

Durumsal liderlik modellerine göre, her durum ve koşula uygun her durum ve koşulda başarılı olabilecek evrensel bir liderlik modeli yoktur.

Liderlik = X (izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri, ortam koşulları)

Değişen çevresel koşullara ve globalleşen dünya için geçerli olan Değişimci liderlik



Lider, değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için girişimci, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici, baş destekleyici rollerini oynayarak stratejik ve genel olan sorunlara eğilip işletme çalışanlarını yönlendirmek zorundadır.

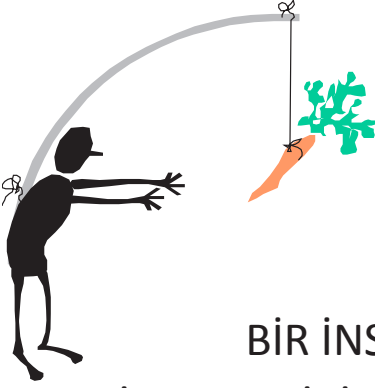
İNSANLAR NASIL MOTİVE EDİLİR?



DAVRANIŐLARIMIZIN TEMELİNDE



- DOĞRUDAN **GEREKSİNMELERİMİZ**
- DOLAYLI OLARAK DA **İNANÇLARIMIZ, DEĞERLERİMİZ VE TUTUMLARIMIZDAN KAYNAKLANAN BİR GÜDÜ SİSTEMİMİZ VARDIR.**



MOTİV (GÜDÜ)

BİR İNSANI BELLİ
BİR AMAÇ İÇİN DAVRANIŞA İTEN
GÜÇ



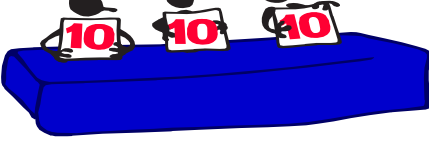
MOTİV (GÜDÜ)

BİREYİ BİR HAREKETTE BULUNMAYA
VEYA BİR HAREKET YOLUNU
DİĞERİNE TERCİH ETMEYE İTEN
SÜRÜKLEYİCİ GÜÇ

MOTİVASYON

BİR VEYA BİRDEN ÇOK İNSANI BELİRLİ
BİR AMACA DOĞRU DEVAMLILIK
ŞEKİLDE HAREKETE GEÇİRMELİK İÇİN
SÜRDÜRÜLEN ÇABALARIN TÜMÜ





Yönetimde Pymaglion etkisi:

- Yöneticilerin astlarından bekledikleri ve onlara davranış tarzları büyük ölçüde astlarının performansını ve kariyer gelişimini etkiler.
- Etkin yöneticilerin eşsiz bir özellikleri de astlarının gerçekleştirmeleri için yüksek performans beklentileri oluşturmalarıdır.
- Daha az etkin yöneticiler, bu tarz beklentileri oluşturmakta başarısız olurlar ve bunun sonucu olarak astlarının verimliliği düşer.
- Astlar çoğunlukla kendilerinden beklenen şeyi yapar.

MOTİVASYON KURAMLARI

- GEREKSİNİMLER HİYERARŞİSİ KURAMI
- İKİLİ ETMEN KURAMI
- BEKLENTİ KURAMI
- BAŞARI MOTİVİ KURAMI



MASLOW GEREKSİNİMLER HİYERARŞİSİ

- Kendini gerçekleştirme
- saygınlık
- ait olma
- güvenlik
- fizyolojik



İKİLİ ETKEN KURAMI

Güdüleyici etkenler

- iş başarma
- tanınma
- sorumluluk
- gelişme ve ilerleme



VARLIĞI BİREYİ
GÜDÜLER, YOKLUĞU
DOYUM ÜZERİNDE
ETKİ YARATMAZ

Koruyucu etkenler

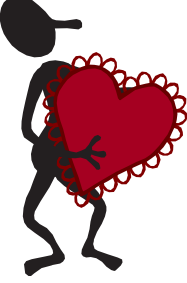
- yönetim ve politikalar
- denetim
- ücret
- çalışma koşulları



VARLIĞI GÜDÜLEME
ÜZERİNDE BİR ETKİ
YARATMAZ, YOKLUĞU
DOYUMSUZLUK YARATIR

Beklenti kuramı

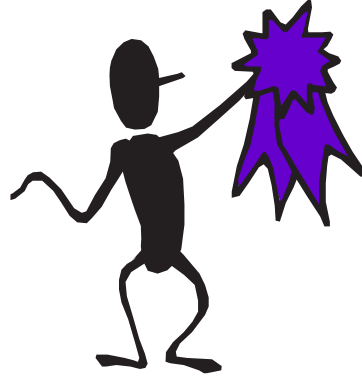
- Bir insanın motive edilmesi; belirli bir davranışın amaca ulaştıracağı beklentisi ile o bireyin amaca verdiği öneme bağlıdır.
- Güdöleme= arzulama derecesixbeklenti



Başarı Güdüsü Kuramı

İnsanlarda yoğunluğu bireyden bireye değişen üç tür güdü vardır:

- Başarı güdüsü
- Bağlanma güdüsü
- Erk (güç) güdüsü



Bir Liderin Taşması Gereken Özellikler

- Bir vizyonu benimsemek ve bunu çalışanlarıyla paylaşmak,
- Değişikliğe açık olmak ve yeni projeleri yönetebilmek,
- Müşteri ihtiyaçlarına yönelik çalışabilmek,
- İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmek,
- Ekipleri desteklemek,
- Bilgiyi paylaşmak,
- Sorun çözmek ve karar vermek,
- Zamanı ve kaynakları doğru yönetmek,
- Sorumluluk alabilmek,
- Beklenilenin üstünde inisiyatif alabilmek,
- Duygularına hakim olabilmek,
- Profesyonel ahlaka sahip olabilmek,
- Güvenilir olmak.
- İşlerin akışını yönetmek,



LİDERLER İÇİN 10 DERS

- ☒ *Zamanlama her şeydir.* Bir inisiyatifi ne zaman devreye sokmak gerektiğini, ne zaman tabanın önüne çıkmak gerektiğini ve ne zaman araya mesafe koymak gerektiğini bilmek çok önemli bir hünerdir.
- ☒ *İşin şanını paylaşırsanız her şey mümkündür.* Başkalarına, kendine paye çıkarma fırsatını vermek, sonuca varmanın en etkili yoludur.
- ☒ *Güven bir kez sarsıldığında zor onarılır.* Liderliğin en kırılgan ama en temel vasfı güvendir.



LİDERLER İÇİN 10 DERS

Liderliğin esası, bağlantılar kurmaktır. Liderler, insanlarda ortak sorunlarla uğraşmanın kendi yararlarına olduğu duygusunu uyandırmalıdır.

- ☒ *Liderler, hatalarından ders çıkarır. Başarıya ulaşmak isteyen liderler kendi eksikliklerini kabul etmeli, anlamalı ve gidermelidir.*
- ☒ *Güven, insanın kendi ile sınırlı kalmadığında itibar getirir.*
- ☒ *Kendini yenilemenin birçok kaynağı vardır. Liderler kendilerini tanımalı ve kendilerine güç verecek kaynakları bulmalıdır.*



LİDERLER İÇİN 10 DERS

- ☒ *İyi işleyen ortaklıklar için ortaklara bağlı olmak gerekir.*
- ☒ *Liderlerin insan sarrafı olması gerekir. En iyi ve en parlak insanları bulmak, işe koşturmak ve etkili şekilde yönetmek başlı başına kilit bir kabiliyettir.*
- ☒ *Dil, en güçlü araçlardan biridir. İletişim kurmasını beceremeyen liderler, öteki gerekli vasıfları taşısalar bile bir etki yaratmada yetersiz kalırlar.*

Hiçbir insan kendi başına bir ada
değildir. Her insan anakaranın bir
parçasıdır.

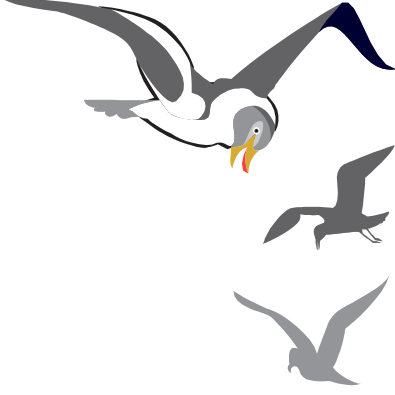


Kalıplaşmış insan geçmişe bakar,
gelecekte geçmişi görür. Bugünü
yaşamaz.

Gelişmiş insan, gelecekte şimdi olmayan
bir şeyi görür: VİZYON'u düşünür.



AHTAPOT VE YABAN KAZI TİPİ LİDERLİK



AHTAPOT TİPİ LİDER

- Eski yönetim düşüncesini simgeler.
- Amacı; astları katı talimatlarla yöneterek etkinliği arttırmaktır.
- Astlar, ahtapotun beyninden gelen emirleri uygulayan kolları gibidir. İnisiyatifleri yoktur. Kolların sayıca fazlalığı ahtapotun gücünü artırır.
- En önemli özelliği, sır saklamasıdır. Kolların bağımsız davranmasını sağlayacak bilgileri astları ile paylaşmaz. Ona göre bilginin paylaşılması değil saklanması esastır.



YABAN KAZI TİPİ LİDER

Yaban kazları;

- En doğru yere,
- En kısa sürede,
- En az fire vererek göç eden kuşlardır.
- Göç ederken “V” şeklinde hareket ederler. Öncü, kanatlarını çırparken, kendisini izleyenleri yukarı kaldıran bir güç oluşturur. Önde gittiği için bir süre sonra yorulur ve sürünün en arkasına geçer, sürüdeki kaz liderlik görevini üstlenerek sürüyü hedefe taşır.



TEŞEKKÜRLER

Etkili Sunum Teknikleri



Ömer Çam



Başlarken

- Sunumlar eğitimin her düzeyinde ve mesleki hayatta önemlidir.
- İletişim tüm öğretim faaliyetlerinin temelini oluşturur.
- Düşünceleriniz ve siz, iletişim kurabilme yeteneğinize göre değerlendirilir.

Başlarken

- Okuma, yazma, dinleme, konuşma ve araştırma becerilerinin tümünü içererek, belirli bir amaca yönelik, sözel ve görsel etkileşimin önemini belirtirler.
- Etkili bir sunum;
 - istediğiniz sonucu elde etmenizi,
 - düşüncelerinizin kabul görmesini sağlar.

Başlarken

- Etkili sunum becerileri
 - özenle kullanılan bir sözel/yazılı ifade
 - anlamlı beden dili
 - teknolojik görsel-işitsel araçların desteği
- Ayrıca, sunum sırasında kendinden emin, saygın ve ikna edici biçimde bilgilendirmek, yönlendirmek veya etkilemek önemlidir.

Sunuma hazırlanırken sorulması gereken ana sorular şunlardır:

- Ne Tür Bilgi?
- Neden?
- Kimlere?
- Nerede?
- Ne Zaman?
- Hangi Destek Araçlarla?
- Nasıl?

Sunuma Hazırlık

- Harcadığınız her dakika sunum esnasında kendini gösterecektir.
- Hazırlıklar dört farklı aşamadan oluşur:
 - Sunum amacının belirlenmesi,
 - Sunumun planlamasının yapılması,
 - Sunumun yapılacağı yerin ve kullanılacak teknik donanımın tanınması,
 - Dinleyiciler hakkında bilgi sahibi olunması.

1. Amacın Belirlenmesi

- Hedef, dinleyiciyi;
 - Bilgilendirmek,
(Kaç kişi konu ile ilgili bilgi sahibi.)
 - İkna etmek,
(Görüşünüzü destekleyen deneyler, istatistiksel analizler ve sunum araçlarındaki çeşitlilik.)
 - Eğlendirmek ya da tüm bunların bir bileşimi olabilir.
(Konu ile ilgili fıkra, öykü, karikatür vb. kullanılması.)

2. Planlamanın Yapılması

- Sunumun bir taslağı hazırlayın. Bu taslak konunun dışına çıkmanızı ve sunum içerisinde kaybolmanızı engeller.
- Taslağı uygun bir kopyası dinleyicilere de verilebilir.
- Sunum için ayrılan süreyi öğrenin ve buna göre plan yapın. Her slayta ne kadar zaman ayrılacağı bu şekilde belirlenebilir.

3. Sunum Yeri ve Donanımı

- Katılımcıların birbirlerini görebildiğı yarı daire oturma şeklini uygulayın.
- Tüm teknolojik donanımı mutlaka sunum ÖNCESİ kontrol edin.
- Ekran, projektör ve ses düzenini sunum ÖNCESİ deneyin.
- Sunum odasının aydınlatma, perde, ısınma ve havalandırma sistemlerini inceleyin.
- Sunum esnasında kullanacağınız donanım/ içeriğın yedeğini yanınızda bulundurun.

4. Dinleyici

- Dinleyicilerin;
 - Genel olarak hangi özelliklere sahip olduğunu,
 - İlgil alanlarını,
 - Konu hakkındaki bilgi düzeylerini bilmek çok önemlidir.
- Dinleme engellerini kontrol edin ve ortadan kaldırın.
- Konuşan-anlatan olun, yazan-okuyan olmayın.

Sunumun Hazırlanması

- Etkili bir sunum;
 - Herkesin dikkatini çeken bir “Giriş”,
 - Sunmak istediğiniz bilgiyi net ve basit bir şekilde ifade eden “Gelişme” (içerik),
 - Sunumunuzu özetleyen bir “Sonuç” bölümünden oluşmalıdır.
- Giriş ve sonuç, gelişmeden daha sonra da oluşturulabilir.

Giriş Bölümü

- Dinleyiciyi ve sunum yapan kişiyi rahatlatmalıdır.
- Konuyu belirlemelidir.
- Konunun önemini belirlemelidir.
- Sunulacak bilginin dinleyici için değerli olduğunu vurgulamalıdır.
- Giriş bölümünde sıradan başlangıçlardan kaçınılmalıdır.

Gelişme Bölümü

- İletmek istediğiniz önemli konular ve bunları destekleyen veriler içermelidir.
- Destekleyici veriler;
 - İfadelerinize inandırıcılık kazandırır,
 - Karmaşık konuları kolay kavramayı sağlar,
 - Dinleyicinin dikkatini belirli bir noktaya toplar.
- En genel destekleyici veri çeşitleri:
 - İstatistikler (Grafikler, tablolar),
 - Görsel öğeler (Resim, fotoğraf vb.)
 - Örnekler,
 - Öyküler ve alıntılar vb.

Sonuç Bölümü

- Sunumunuzda ele alınanları ve mesajınızın önemli noktalarını dinleyiciye hatırlatmalıdır.
- Önemli konuların kısa bir özetini içermelidir.
- Giriş ile arasında bağlantı bulunmalıdır.
- Sunum yapan kişinin iletişim bilgileri mutlaka yer almalıdır.
- Özür ya da itiraf içermemelidir.

Görsel ve İşitsel Araçlar

- Sunumunuzu güçlendirir,
- İyi bir sunumu mükemmel bir sunuma dönüştürür,
- Sunumunuzdaki önemli noktalara açıklık kazandırır,
- Dinleyicinin ilgisini çeker ve dikkati üst düzeyde tutmaya yardımcı olur.

Sunum Aracı Olarak PowerPoint

- Günümüzün en popüler sunum aracıdır.
- Fotoğraf, grafik, animasyon, ses ve video uygulamalarını destekler,
- Düşük sistem gereksimi sayesinde yaygın bir kullanım alanına sahiptir.
- Diğer ofis uygulamaları (Word, Excel) ile veri alışverişi yapabilmektedir.
- Web tarayıcıları tarafından görüntülenebilmektedir.

Anlatımı güçlendirecek görseller

- Diyagramlar
- Tablo / Haritalar
- İstatistikler/ Ölçümler
- Resimler
- Posterler/ Resim kartları
- Filmlerden kesitler/ müzik
- Denek nesnelere

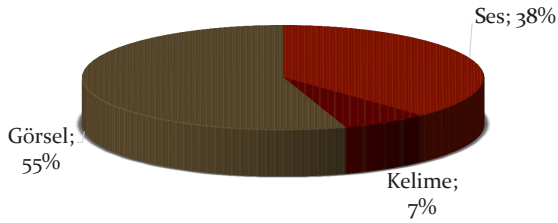
Hazırlık yapmanız gereken konular

- Sözel ve bedensel iletişimin kontrolü
- Duygular ve görüntü/ davranışın kontrolü
- Katılımcı/ İzleyicilerin canlı/ ilgili tutulması



Görsel Olmak

- Dinleyici algılaması



Sunucunun Kendini Hazırlaması

- Vücut dilinizi oluşturan mimik ve el, kol hareketlerinizi izleyebilmeniz için ayna önünde prova yapın.
- Provaya zaman ayırıp özen göstermeniz, zayıf olabilecek yönlerinizi geliştirmenize yardımcı olacak, sunumda zamanlamanızı belirleyecek ve konuya-özel terminolojinin doğru telaffuzunu sağlayacaktır.

Sunucunun Kendini Hazırlaması

- Görünüş ve giysinize özen göstermeniz izleyicilerinize saygının göstergesi olduğunu unutmayın.
- Sunum kartlarınızı, sunum sırasında akıcılığı sağlamak açısından, numaralayın.
- Sunumda kesintisiz akışı sağlayacak **YAZILI PLANINIZI** masanıza yapıştırmak için hazırlayın.

Hazırlanan Sunumun Etkileşimle İşlevselleşmesi

- Planlananların tümünün etkin kullanımı.
- Artık sahnede dikkat odağı olan sunucunun uygulaması ve benimsemesi gereken yöntemler:
 - Ruh Hali
 - Göz Teması
 - Ses Kullanımı -Duruşlar/ Tekrarlamalar
 - Duru Dil Kullanımı
 - Yumuşak Geçişler/ Vurgular
 - Beden Dili
 - Sunucunun Yeri/ Hareketi/ Katılımcılara Yakınlığı
 - Görsel-İşitsel Araçların İzleyici önünde Kullanımı
 - İzleyici/Katılımcı ile İletişim

Sunumlarda Yapılması Gerekenler

- Konuşmanızı düzenli ve tutarlı bir şekilde düzenleyin.
- Konuşmanızı en az üç kez(Yeterli olana kadar) prova edin.
- Adınızı, soyadınızı ve konumunuzu vererek kendinizi tanıttın.
- Sunumunuzun ana hatlarını öğretim üyesi/ uzman kişiye sunum öncesi verin.
- Dinleyicileriniz ile göz teması içinde bulunun ve beden dilinize dikkat edin.

Sunumlarda Yapılması Gerekenler (devam)

- Her bölümün başlığının yeterince açıklayıcı olmasına dikkat edin.
- Görsel malzemelerinizle sözlü anlatımınız arasında denge olmasına dikkat edin.
- Konuşmanız süresince görsel malzemelerinize işaret edin.
- Sesinizin vurgularında ve tonlamada önem ve tekrarlama için içeriğe uygun değişiklikler yapın.
- Zamanınızı iyi kullanın.

Sunumlarda Yapılmaması Gerekenler

- Kolay okunmayan görsel malzeme kullanmayın.
- Görsel malzemeyi çok fazla yazılı metinle, resimlerle veya çok farklı renklerle doldurmayın.
- Görsel malzemeyle ilgili olmayan bir konudan bahsetmeyin.

Sunumlarda Yapılmaması Gerekenler

- Dinleyicilere sırtınızı dönmeyin.
- Çok hızlı, çok yavaş, ya da okuma biçiminde monoton bir şekilde konuşmayın.
- Sunum boyunca kartlar üzerindeki notlarınızdan okumayın.
- Yansıtılan slaytta yazılı olan metindeki cümlelerin tıpa tıp aynısını konuşmanızda kullanmayın.
- Perde ile projeksiyon arasına girmek

İyi bir sunum için...

- Şunları Bilin:
 - Sunum ne zaman?
 - Sunum nerede?
 - Sunum ne tür bir konu hakkında?
 - Sunuma kimler katılacak ve kaç kişiler?
 - Sunum neden isteniyor?

İyi bir sunum için...

- Kullanın:
 - Kişisel anekdotlar
 - İstatistikler
 - Gerçekler (varsayımlar değil)
 - Alıntılar (basma kalıp laflar değil)
 - Tarihsel öyküler
 - Örneklemeler
 - Gösteriler (demolar - kısa ve öz)
 - Komiklikler
 - Renkli dil
 - Görsel materyal
 - Hediyeler ve ödüller

İyi bir sunum için...

- Prova yapın, çok prova yapın
- Gülümseyin, gülümsetin
- Güçlü başlayın başlayın, olumlu bitirin

TEŐEKKÖRLER



ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE ÇALIŞANLAR

Prof. Dr. Salih GÜNEY*

I- ÇALIŞMA YAŞAMI VE İNSAN PSİKOLOJİSİ

A. Çalışan Psikolojisini Yönetmek Bir Sanattır

Çalışanların tutum ve davranışlarına yön verebilirsiniz. Yeter ki çalışan psikolojisini ve onu yönetme sanatını iyi bilin. Bunu bilmeyen yönetici ve çalışanlar onarılması mümkün olmayan olumsuzluklar yaşar ve yaşatırlar. Günümüzde her yöneticinin çalışan psikolojisini bilmesi gerekir. Fakat yöneticiler bu konuda kendilerini geliştirmiyorlar. Çalışanpsikolojisi evrensel bir özelliğe sahiptir. Çünkü ihtiyaç ve dürtüler bütün insanlarda aynıdır. Bunun farkında olanlar, iyi birer çalışanyöneticisi olurlar.

B. Ruhsal Dengemiz ve Bozulmasına Etki Eden Faktörler

Çalışan psikolojisi oldukça hassas bir konudur; dikkat edilmez ve sarsıldığında gereken önlemler alınmazsa dengeler kolayca bozulabilir. Bu kadar hassas olan çalışan psikolojisini dengede tutmak ise oldukça zordur.

Ruhsal dengemizi bozan iki temel faktör vardır.

Birincisi: İçsel faktörler. Kontrol altına almamız mümkün.

İkincisi: Dış faktörler. Kontrol altına almamız zordur.

C. Çalışanı Tanımak

Çalışanı tanımak ve onu yönetmek sanatsal bir olaydır. Çünkü çalışantanımak için ruhsal açıdan dengede olmak gerekir. Bu durum ancak kendisiyle barışık olan yöneticiler için geçerlidir. Bazı yönetim bilimciler bu açıklamaları dikkate alarak yönetimi şöyle tanımlamışlar; “**Yönetim, insanı idare etme sanatıdır.**”

* İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Bölümü

Çalışan tanıma çift yönlü bir süreçtir:

Birincisi, insanın kendisini tanıması,

İkincisi, başkalarının kendisini tanımasıdır.

D. Çalışan Psikolojisini Ve Davranışlarını Anlamada Etkili Olan Bilim Dalları

- Sosyoloji
- Psikoloji
- Sosyal Psikoloji
- Yönetim Bilimi
- Davranış Bilimleri.

E. Davranışlar Üzerinde Neler Etkilidir?

Davranışlar üzerinde psikolojik ve sosyal yapının etkisi oldukça fazladır ve bunları gözlemek mümkündür. Bu iki yapının hangisi daha etkilidir veya hangisi daha ön plandadır bunu doğrudan belirlemek çok imkansız değildir. Çünkü çoğu zaman bu iki yapı birbirinin içinde erimiş gibidir.

F. Çalışan Davranışlarını Anlama ve İş Yaşamını Anamlı Kılma

Çalışanların davranışı nerede ve nasıl incelenirse incelenirse bütün davranışlarının altında çevrelerini ya da dünyayı nasıl algıladıkları yer almaktadır. Başka bir ifade ile, çalışanların algılama zeminleri nasıl oluşmuşsa davranışlarını da bu algılama biçimine göre sergilerler.

İş Yaşamını Anamlı Kılma: Çalışanların ihtiyaçları, umutları, düşünceleri, hayattan beklentileri, ulaşmak istedikleri hedefleri onların psikolojik dünyasını doldurur ve iş yaşamlarını anlamlı kılar. Her yöneticinin, bu anlamlı yaşamı daha anlamlı hale getirmesi gerekir.

G. Çalışanların Davranışlarını Değerlendirme Konusundaki Kriterler

- Çalışanların sergiledikleri her davranışın mutlaka bir nedeni vardır.

- Her çalışan davranışının gerisinde kesinlikle bir itici güç vardır.

- Çalışanın yaptığı davranış mutlaka bir hedefe yöneliktir.

Çalışanlar davranışlar sergilerler. Sergiledikleri bu davranışların arkasında itici bir güç vardır. Bu güç, isteme, başarma, bağlanma, birlikte olma, arama, kaçınma, korkma gibi faktörlerden kaynaklanabilir. Bu gücün oluşumu çalışandan çalışana, gruptan gruba hatta toplumdan topluma dahi farklılık gösterebilir.

H. Çalışanların Farklılıkları

Çalışanlar farklı bir konuşma yapısına sahiptir. Çalışanlar farklı algılama ve değerlendirme yapısına sahiptir.

Faaliyetler Açısından Farklılıklar

- ✓ Verimli olma açısından farklılıklar,
- ✓ Beceri ve yetenek bakımından farklılıklar,
- ✓ İşe verilen önem açısından farklılıklar,
- ✓ Yönetilme tarzı bakımından farklılıklar,
- ✓ Uyum ve ilişki kurma açısından farklılıklar,
- ✓ İşe ve yöneticisine bağlılık açısından farklılıklar.

Çalışan Psikolojisini Tanımak İçin Şunların Bilinmesi Gerekir

- ✓ Aile, akraba, arkadaşlık ilişkileri,
- ✓ Çalışanın içinde yetiştiği kültürel yapı,
- ✓ Çalışanın gelişimi,
- ✓ Çalışanın sağlık durumu,
- ✓ Eğitim ve öğretim durumu,
- ✓ Genel ve özel yetenekleri,
- ✓ İlgi alanları,
- ✓ Boş zamanı değerlendirme biçimi,
- ✓ Çalışanın geleceğe yönelik beklenti ve plânları,
- ✓ Kişisel benlik gelişimi,
- ✓ Mesleki benlik gelişimi,

- ✓ Duygusal zeka kapasitesi,
- ✓ Zeka kapasitesi,
- ✓ Çevreye uyumu,
- ✓ Kişilik özellikleri,
- ✓ Çalışanın iş tecrübesi,
- ✓ Kişisel vizyonu.

II- ÇALIŞMA VE YAŞAMIMIZ

A. Çalışma Kavramı ve Tanımı

Çalışma, fizyolojik ya da mekanik anlamda gerçekleşen bir süreçtir. Çalışma günlük yaşamımızın önemli bir bölümünü (%70) oluşturmaktadır. Bu bölümde mutlu olmamız gerekmektedir. Mutlu olmamız iş dışı yaşamımız için enerji toplamamız demektir.

Adler, çalışmayı, yaşamın önemli sorunlarından biri olarak değerlendirmektedir. Bunun geçici bir durum olmadığını ve devamlı olarak insanların karşısına çıktığını ve onları zorladığını ifade etmiştir. Örneğin, her gün saat 9 da iş başında olmamız gibi.

B. Çalışma Psikolojisi Kavramı Ve Tanımı

İşletmelerde çalışanların insancıl ilişkilerini inceleyen ve savunan bir alandır. Çalışanların ruhsal yapılarının korunması, işlerinden duydukları tatmini sağlamak, performanslarını yükseltmek için yapılan tüm faaliyetleri içeren bir çalışma alanıdır.

C. Çalışma Psikolojisinin Amacı

İşletmelerde çalışanların, işlerine, iş yerlerine ve arkadaşlarına, uyumlarını ve bütünleşmelerini sağlamaktır.

D. Çalışma Psikolojisinin Önemini Artıran Temel Faktörler

1. Sanayi devriminden sonra teknolojik gelişme ve değişimin iş hayatına inanılmaz derecede bir hareketlilik kazandırması,
2. İşletmelerin yapısal olarak büyümeleri (fiziki ve ekonomik olarak),

3. Çalışanların hızlı değişimden, çalışma şartlarından ve ilişkilerinden maddi ve manevi olarak etkilenmeleri,

4. Çalışanların kendilerine

5. Yabancılaşmaları vb. gibi nedenler.

E. Çalışma Psikolojisinin Temel Hedefleri

1. Çalışanların kişilik yapılarını, sergiledikleri davranışları, onları harekete geçiren gücü ve özelliklerini tanımak,

2. Çalışanları bilimsel yöntemlerle tanımak,

3. Çalışanların hepsine eşit davranılmasını sağlamak,

4. İş ortamının çalışanlar için güvenli ve saygın bir hale getirmek,

5. Yalnızca bireysel davranışları değil aynı zamanda grup ve örgütsel davranışları da incelemek,

6. Çalışanların psiko-sosyal sıkıntılarını belirlemek ve çözüme kavuşturmak.

F. Çalışma Psikolojisinin Temel Fonksiyonları

1. Çalışanlara mesleki danışmanlık yapmak,

2. İşletmelere uygun çalışanları seçmek için uygun yöntemler geliştirmek,

3. Çalışanların performanslarını değerlendirmek,

4. Çalışanlar için hizmete ve kişisel gelişime yönelik eğitim programları belirleyip uygulamaya koymak,

5. İş ortamını çalışanlara uygun hale getirmek (ergonomik açıdan) ,

6. İşletmelerde sağlıklı ilişkilerin kurulması için iyi bir iletişim sistemi kurmak,

7. İş yerinde çalışanların sağlığı ve güvenliği için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamak,

8. Çalışanların boş zamanlarını değerlendirmeleri için gerekli imkanları sağlamak,

9. Çalışanların motive olmaları için gerekli ödül ve teşvik sistemlerini oluşturmak,

10. Çalışanların emeklilik dönemlerinde mutlu ve huzurlu olmaları için gerekli imkanları sağlamak.

G. İnsan Psikolojisi Açısından Çalışma

- Çalışma, kişinin yaşamını devam ettirebilmesi ve ruhsal açıdan dengede olabilmesi için temel bir kaynaktır.
- Çalışma, toplumsal yaşamda bir statü kazandırır.
- Çalışma, benlik gelişimine katkıda bulunur.
- Çalışma, ait olma ve kimlik sahibi olmayı sağlar.
- Çalışma, bireyin sosyalleşmesine katkıda bulunur.
- Çalışma, kişiliğin oluşumuna yardımcı olur.
- Çalışma, sosyal yaşamın şekillenmesine yardımcı olur.
- Çalışma, yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlar.
- Çalışma, bireyin ekonomik açıdan bağımsız olmasını sağlar.
- Çalışma, kişilerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarını sağlar.
- Çalışma, kişisel tatmini sağlar.

H. Çalışma Yaşamı Ve Psikolojik Sözleşme

İnsanlar iş hayatına başlarken psikolojik bir sözleşme yaparlar. Her insan yeni bir işe girerken bazı beklentiler içindedir. Bu beklentiler maddi veya manevi kökenli olabilir. Çalışanlar için önemli olan beklentilerinin ne kadarının karşılanacağıdır. Eğer beklentiler karşılanmazsa psikolojik sözleşme sona erebilir.

Psikolojik sözleşmede hem örgütün hem de çalışanların beklentileri vardır. Bu sözleşme yazılı bir belge değildir. Örgütün ve çalışanların kabul ettikleri konularda karşılıklı olarak dürüst davranacaklarına ilişkin sözel olarak anlaşmalardır.

Psikolojik sözleşmelerin temel dayanakları

Psikolojik Sözleşmeler İki Temele Dayanmaktadır. Bunlar şunlardır:

1. Dürüstlük,
2. Güven.

İ. Psikolojik Sözleşmelerde Yer Alan Bazı Beklentiler

1. Ücret,
2. İnsani değerleri içeren yaklaşım tarzı,
3. Sağlık ve güvenlik,
4. İyi iş ilişkileri,
5. Sağlıklı bir iletişim ağı,
6. Geçerli bir ödül sistemi,
7. İyi bir çalışma ofisi,
8. Dinlenme molaları,
9. Servis hizmetleri,
10. Yemek hizmetleri vb. gibi.

K. İş Tatmini

- İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizliktir.
- İş tatmini, çalışanların işlerinin çeşitli yönlerine karşı oluşturdukları tutumların toplamıdır.
- İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik hoşça giden veya hoşça gitmeyen duygu ve düşüncelerin toplamını ifade eden duygusal bir tutumdur.
- İş tatmini, çalışanların psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesidir.
- İş tatmini, çalışanların işini veya iş deneyimini değerlendirmesiyle sonuçlanan, hoşça giden olumlu duygusal durumdur.
- İş tatmini, çalışanların işinden ne elde etmek istedikleri ile gerçekten ne elde ettiğini algılaması arasındaki farkın derecesidir.

L. İş Tatminini Etkileyen Temel Unsurlar

1. Çalışana İlişkin Temel Unsurlar

- *Yaş,
- *Cinsiyet,

- *Eğitim,
- *Genel ve Özel Nitelikler,
- *Kişilik Özellikleri,
- *Sosyo-Kültürel Çevre.

2. Çalışma Ortamına İlişkin Temel Unsurlar

- *İş yapma teknikleri,
- *Araç-gereçlerin düzenlenmesi,
- *Tezgah ve makinelerin özellikleri ve durumu,
- *Çalışma ortamının fiziksel çevre şartları.

3. Çalışma Ortamına İlişkin Temel Unsurlar

- *İşletmenin organizasyonel yapısı,
- *Eğitim ve denetim şekli,
- *Maaş ve ödüllendirme sistemi.

İş tatmininin sonuçları

İşçi Devri-----Düşük
Devamsızlık-----Düşük
Verimlilik-----Yüksek
İş Kazaları-----Düşük

İş tatminsizliğinin sonuçları

İşçi Devri-----Yüksek
Devamsızlık-----Yüksek
Verimlilik-----Düşük
İş Kazaları-----Yüksek

III- İŞ STRESİ VE TÜKENMİŞLİK

A. Stres Kavramı Ve Tanımı

Stres kavramı, sanayileşen her toplumdaki bireylerin öğrenip kullandığı psikolojik kavramlardan biridir. Stres, herkes tarafından bilinmesine rağmen, çoğu insan bu kavramı hem yanlış, hem de farklı anlamlarda kullanmaktadır. Stres denilince, çoğu insanın aklına hemen olumsuz ifade tarzları gelmektedir. Fakat böyle bir düşünce yanlıştır. Çünkü stres çalışma yaşamındaki şartlara göre zararlı veya zararsız olabilir. Başka bir deyişle, stresi iyi veya kötü biçimlerde düşünmek mümkündür. Örneğin, çok dersten ikmale kalan veya çok sevilen bir insanın hastalanmasından kaynaklanan stres kötü, çalışkan bir öğrencinin takdir listesine girmesi, insanların daha yukarılara terfi etmesinden kaynaklanan stres ise, iyi olarak değerlendirilir.

Çalışma yaşamında stres yaratan birçok psiko-sosyal faktör vardır. Bu psiko-sosyal faktörler, örgütün yapısı, işin yapısı ve içeriği, örgüt içi insan ilişkileri ile yakından ilişkilidir. Stres yaratan faktörler grubu aralarında etkileşerek, insanların ruhsal ve fiziksel yapılarını etkilerler. Bu etkileme insanlar arası ilişkileri olumsuz etkileyebileceği gibi, insanlarda yüksek bir güdülenmeye de neden olabilir. Bireyin psikolojik varlığını, kendine olan güven ve saygısını zorlayan bütün faktörler onda stres yaratır. Başka bir ifade ile stres, insanın dengesini bozabilecek bütün unsurları kapsayan bir özelliğe sahiptir.

Stres kelime olarak Latince kökenli olup “estricia” sözcüğünden gelmektedir. Stres, 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi, 19. yüzyılda güç, baskı ve zor gibi anlamlarda kullanılmıştır. Stres iki ayrı anlamda kullanılmaktadır. Birincisi, insanın veya başka bir organizmanın tehlike içinde bulunduğu etmenler ve koşullara göre dengenin bozulduğu bir durumu belirtmek içindir. İkincisi, organizmanın dengesini bozabilecek tüm etmenleri kapsayan bir genişliktedir. Yani fiziksel (travma, sıcak, soğuk v.b.), psikolojik (duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar, eş sorunları v.b.) veya sosyal (çevre etmenleri, kültürel değişim v.b.) içerikli bütün etmenler anlatılmaktadır.

Birey üzerinde özel fiziksel ya da psikolojik etkiler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan ve bireysel nitelikler ya da psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum tepkisidir.

Organizmanın çevresine uyum sağlamak için ödemek zorunda olduğu bedeldir.

B. Çalışma Yaşamı Ve Stres

Bugünün modern toplumlarında özellikle son derece gelişmiş ve aynı ölçüde karmaşıklaşmış olan örgütlerde yer alan insanları stressiz düşünmek mümkün değildir. İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını işte geçiriyor. Dolayısıyla iş ortamında bulunan herkes, (işgörenden-yöneticiye kadar) zamanının çoğunu iş ve işle ilgili faaliyetlerini düşünerek geçirir. Fakat özellikle yönetim kademesinde yer alanların işi düşünmedikleri bir anını bulmak oldukça zordur. Bu nedenle insanları strese sokan temel faktörlerin başında iş yaşamının yer aldığını söylemek yanlış olmayacaktır.

İş, zorluk, karmaşıklık ve iş yükü gibi önemli unsurları içerdiğinden bireylerde stres yaratır. Ayrıca örgüt ve işin yapısı ve çalışma ortamındaki insan ilişkileri çalışanlarda stres yaratan faktörlerden bazılarıdır. Stres, çalışanların üzerinde olumsuz etkiler yaratarak onların verimli olmalarını engeller. Çalışma ortamında stres yükü fazla olan birinin bulunması, hem kendisi hem de diğer çalışanların güvenliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Örneğin, ekip şeklinde ağır iş makinelerinde çalışılan bir ortamda aşırı stresli bir kişinin makineyi durdurma düğmesi yerine çalıştırma düğmesine basarak çalışanların güvenliğini tehdit etmesi gibi. Çalışma hayatındaki işgücü devrinin ve devamsızlığın oluşmasında da stresin etkili olduğu yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır.

Çalışma yaşamında iş başarısı açısından stres olayı değerlendirildiğinde dört işlevsel ilişkinin önemli olduğu görülür. Bu dört işlevsel ilişki şunlardır:

1. İş temel bir stres kaynağıdır ve çalışanların yeteneklerini sınırlayıcı ve zorlayıcı bir etki yapar.
2. İşin dışındaki bazı faktörlerden kaynaklanan stres etmenleri belli bir süre içerisinde işte de etkili olmaya başlar.
3. Kişi yaptığı işle beraber bazı stresli durumları da azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalışabilir.
4. İş başarımı veya bundaki bir azalma stres göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yani yapılan iş, bir stres ölçüsü olarak da gösterilebilir.

Bu dört işlevsel ilişkiden şu sonucu çıkarmak mümkündür: Çalışma yaşamındaki stres yoğunluğu ile çalışanların verimliliği arasında yakın bir ilişki vardır. Dolayısıyla örgütsel ve bireysel verimliliği artırmak için çalışma yaşamındaki stres yoğunluğunun kontrol altında tutulması gerekir.

Stresli iş yaşamı, çalışanların duygusal açıdan gergin olmalarına, başkalarıyla anlaşamama ve uyumsuz kişilik özellikleri göstermeye yol açabilir. Bu nedenle stres yükü fazla olanlarda şu davranışsal özellikler daha çok görülür:

- *Telaşlanma,
- *Mutlu olma davranışı sergileyememe,
- *Kararlara katılmama,
- *Sabırsızlanma,
- *Alınan olma,
- *Sürekli eleştirme,
- *Yapıcı öneriler sunmada zorlanma,
- *İnisiyatif kullanmada zorlanma,
- *Uzun süre çalışamama,
- *Empati becerisi sergileyememe,
- *Unutkanlık vs.

C. Yöneticiler Ve Stres

Günümüzün gelişmiş işletmelerinin varlıklarını devam ettirmelerinin önemli unsurlarından biri bedenlen ve ruhen sağlıklı olan yöneticilerdir. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirip belirlenen hedeflere ulaşmaları, tepe yöneticilerinin kişisel kapasitelerine ve sağlıklı çalışmalarına bağlıdır. Çünkü hedefe ulaşmak için politika ve stratejileri belirleyen ve bunları uygularken riski göze alan, kısaca sorumluluk yüklenen kişiler hep tepe yöneticilerdir. Zaten tepe yönetici olmalarını sağlayan bu temel özelliklerdir.

Yönetim kademelerinde yer alanlarda stres iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi, yöneticiler, işlerin temel özelliği nedeniyle baskı altında bulunurlar. Eğer stres, yoğunlukları dayanılmaz boyutlara ula-

şırsa, işten aldıkları tatminin bedeli olarak sağlık ve mutluluklarından çok şey feda ederler. Böyle bir duygusal ortamda huzurlu olamayacak ve gerektiği gibi verimli çalışamayacaklardır. Bundan hem kendileri hem de örgütler zarar görürler. İkincisi, örgütlerde çalışanlar yoğun bir stresle karşı karşıya ise, onların yaşamları da rahat olmayacak ve bu nedenle verimli çalışamayacaklardır. Yöneticiliğin, karar verme ve faaliyetleri yönlendirme gibi özellikleri olması nedeniyle, günlük çalışma yaşamında, stres etmenini, göz önüne alma ve stresi azaltma ve stresle başa çıkma yönünde yapıcı girişimlerde bulunma imkanlarının çoğu işgörenden ziyade, yöneticilerde bulunmaktadır. Demek ki, her kademedeki yönetici, stresin bu iki çıkış şekliyle ilgilenmek zorundadır. Yani hem kendi üzerinde oluşan stresle hem de astları üzerinde oluşan stresle mücadele etmek durumundadır.

Çalışma yaşamındaki iş stresi, psikolojik, fizyolojik, ve örgütsel davranış açısından önem taşımaktadır. Steers'e göre stres, çalışanlar ama özellikle yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik olumsuz etkiler yaparak, onların sağlığını ve örgütsel başarısını olumsuz yönde etkiler. Ancak yönetici stresi konusunda yapılan bazı araştırmalarda ara yöneticilerin tepe yöneticilerinden daha fazla gerilim altında oldukları sonucu elde edilmiştir. Bunun nedeni, orta düzey yöneticileri için çoğu zaman üst yönetimin baskısı ile alt kademenin direnci arasında sıkışıp kalmasıdır. Tabii sonuçta bazı sağlık problemleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Stresin olumsuz etkilerine, tepe ve alt düzey yöneticilerinin yönetici olmayanlara oranla daha hassas oldukları bir gerçektir. İşgören iken mutlu ve verimli olan bir kişi, yönetici pozisyonuna yükseldiğinde mutsuz, stresli ve verimsiz olduğu yapılan birçok araştırma ile doğrulanmıştır. Fakat yapılan bazı araştırmalarda da üst kademelere yükselen yöneticilerde stresin az olduğu ve tepe yöneticilerinin daha sağlıklı oldukları sonucu elde edilmiştir. Bunun nedeni; tepe yöneticisi pozisyonuna gelen insanların yükselirken birçok sorununu halletmiş olmalarıdır.

D. İş Stresinin Kaynakları

1. Gelirin düşük olması,
2. Yaşamın monoton olması,
3. Karar verme ya da kararlara katılım,

4. Sorumlulukların verdiği huzursuzluk,
5. Grup desteğinin seviyesi,
6. Sosyal yaşamda dedikodu yapılması.
7. Baskıcı bir yönetim anlayışı,
8. Çalışana insanı değerlerle yaklaşmama,
9. Çalışma şartlarının yetersizliği,
10. Çalışma saatlerinin uzunluğu,
11. ücretlerin geç verilmesi,
12. emeklilik şartlarının yetersizliği vb.

E. Kişilik Yapısı, İş Yaşamı Ve Stres

- ✓ Üstlenen rolün özellikleri,
- ✓ A ve B tipi kişilik özellikleri,
- ✓ Yaşam ve kariyer değişikliği,
- ✓ İş gerekleriyle kişilik uyumsuzluğu, rol belirsizliği,
- ✓ İş yükünün fazla olması,
- ✓ İşin monoton ve sıkıcı olması,
- ✓ Yükselme imkanların yetersizliği,
- ✓ Çalışma saatlerinin uzun olması,
- ✓ Ücretin yetersiz olması vs.

F. Stresin Belirtileri

1. Stresin Fiziksel Belirtileri

- *Tansiyon yükselmesi,
- *Sindirim bozukluğu,
- *Terleme,
- *Nefes darlığı,
- *Baş ağrısı,
- *Yorgunluk,

- *Alerji,
- *Mide bulantısı.

2. Stresin Davranışsal Belirtileri

- * Uykusuzluk,
- * Uyuma isteği,
- * İştahsızlık,
- * Yemek yemede artış,
- * Sigara kullanma,
- * Alkol kullanma.

3. Stresin Psikolojik Belirtileri

- *Gerginlik,
- *Geçimsizlik,
- *İşbirliğinden kaçınma,
- *Sürekli ve yersiz endişe,
- *Yetersizlik duygusu,
- *Yersiz telaş.

G. Stresle Baş Etme Yöntemleri

- * Bedensel hareket,
- * Solunum egzersizi,
- * Meditasyon,
- * Biyolojik geri bildirim,
- * Gevşeme,
- * Beslenme,
- * Sosyal destek (uzmandan),
- * Sosyal ve sportif etkinliklere katılma,
- * Masaj,
- * Zaman yönetimi.

H. Stresin Çalışanda Yarattığı Tükenmişlik

Strese kaynak olan uyarıcıların çok şiddetli olması ve çalışanın bunlarla mücadele edememesi veya uyum sağlayamaması durumunda çalışanda tükenme başlar.

İ. Stresin Çalışanda Yarattığı Tükenmişliğin Türleri

1. DUYGUSAL TÜKENME

Çalışan yaşama ve çalışmaya karşı enerji eksikliği içindedir. Çevresine yararlı olmadığı hissine kapılmaktadır.

2. DUYARSIZLAŞMA

Çalışanın iş çevresindeki arkadaşlarına bir nesne veya eşya gibi davranma yanlıgısına düşmesi. Çevresindeki çalışma arkadaşlarını önemsemez, onlara alaycı ve küçümseyici davranır.

3. KİŞİSEL BAŞARIDA DÜŞME

Çalışan boşuna çalıştığını ve zaman harcadığını düşünerek yetersizlik hissine kapılır.

K. Yorgunluk, Nedenleri Ve Gidermenin Yolları

1. Yorgunluğun Nedenleri

- * Olumsuz çevre koşulları,
- * Fazla fiziksel ve zihinsel güç sarf etme,
- * Biyolojik ritim,
- * Sorumluluklar,
- * Hastalıklar,
- * Kötü beslenme.

2. Yorgunluğu Gidermenin Yolları

Sadece bireysel çaba ile yorgunluk olgusunun önüne geçmek mümkün değildir. Kurumlara da bu konuda oldukça büyük bir sorumluluk düşmektedir.

- * İşin anlamlı hale getirilmesi,
- * İş ortamının çalışılabilir hale getirilmesi,
- * Çalışanın üzerindeki fazla iş yükünü azaltmak,
- * Çalışma sürelerinin uluslararası standartlara göre düzenlenmesi,
- * Yönetim tarzının baskıcı olmaması,
- * Aşırı denetim ve gözetimden uzaklaşılması.

L. İşyerinde Psikolojik Taciz

Bir ya da birden fazla kişinin, başka bir kişiyi hedef alarak kasıtlı ve devamlı bir şekilde ahlak ve iş ahlakına uygun olmayan ve düşmanca davranışlarda bulunması psikolojik taciz olarak değerlendirilmektedir.

Tacizci davranışlar sonucunda çalışanın savunmasız ve çaresiz bir duruma itilmesi onda psikolojik sıkıntı ve bunalımlar yaratabilir.

1. İşyerinde Psikolojik Tacizle Başa Çıkma

- * Yöneticinin iş ahlakına uygun tavizsiz, titiz tutum ve davranışlar sergilemesi,
- * Yasal kuralların tavizsiz uygulanması.

IV- ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE MOTİVASYON

Bir veya birden çok bireyi belirli bir yöne (gaye ve amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.

A. Motivasyon Kavramı, Tanımı Ve Önemi

Motivasyon (güdülenme), davranışı anlamada çok önemli bir süreçtir. GÜDÜ (motive) terimi Latince “movere” den türetilmiştir. movere harekete geçirme anlamındadır. Buna dayanarak güdüyü bireyi amaca doğru harekete geçiren, yönelten, bir iç durum diye tanımlayabiliriz. Başka bir deyişle motive (güdü) bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Bu tanıma göre motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici gibi üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Motive temel kavramından türetilen motivasyon (motive etme) ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye ve amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.

Bu kavramı kurum içindeki insan açısından şöyle açıklayabiliriz. İnsanlar kurumlara belirli bir amacı gerçekleştirmek için gelirler. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler vad edilir ve böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar.

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini, belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Bu nedenle davranış, bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yöneltilmektedir. Saydığımız bu güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır. Bireyin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmedikçe bir dengesizlik durumu ortaya çıkmaktadır. İnsan varlığının derinliklerinde bulunan bu ihtiyaçları belirleyen güdüler kişiseldir. Bunlar toplumsal kültür tarafından şekillenir.

Güdülerin aksine özendirme araçları kişinin yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Birey arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve böylece iş görme arzusu artacaktır. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar onun çalıştığı kurumun amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına (güdülenmesine) neden olacaktır. Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına neden olurlar. Gizli gerilimin başlatılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır.

Birçok kurumdaki olumsuz tutum ve davranışlar kişilerin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir.

Motivasyon sürecinde üç önemli aşama mevcuttur:

İhtiyaçlar (Fizyolojik ve Psikolojik dengenin bozulması)	Hedefe Yönelik Davranış (Dürtüler-Güdüler)	Hedefler (İhtiyaçların karşılanması)
--	---	--

Motivasyon Sürecinde Üç Aşama

Bireyde fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulması ile bir eksiklik ortaya çıkar. Bu eksiklik durumu ihtiyaçları yaratır. İhtiyaçlar da he-

defleri belirler ve hedefe yönelik davranışa yol açar. İnsanların tatmin edilmesi gereken ihtiyaçları iki gruptur. birincisi; fizyolojik ihtiyaçlar (yiyecek, su, uyku, cinsel arzu vs.), ikincisi; sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar (kişisel takdir, görev sorumluluğu hissetme ihtiyacı, şefkat duyma, yarışma, bazı kimselerle birlikte olma ve onları arama arzusu) dır. İkinci grup ihtiyaçlar insan yönetimini çok fazla etkilerler. Eğer insanlar bu ihtiyaçlarını gideremezlerse onları ortak birliğe, amaç ve arzularına götürmek zorlaşır. Özellikle eğitim kurumlarında alınacak kararlar ve eğitimle ilgili yöntemler, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları çok yakından etkileyeceklerinden bu konuda çok iyi düşünmek gerekir.

Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri (açlık, susuzluk, cinsellik) ve ilgileri kapsayan bir kavramdır. Dolayısıyla motivasyon kavramı bu terimler dikkate alınarak birçok bilim adamı tarafından tanımlanmıştır.

B. Motivasyonla İlgili Temel Kavramlar

Motivasyon konusunu daha iyi kavrayabilmek için bu konuda çok sık kullanılan bazı terimleri bilmek gerekir. Bu terimlerden bazıları şunlardır:

- İhtiyaç: Fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulmasından doğan eksikliklerdir.

- Dürtü: Fizyolojik ihtiyaçların organizmayı harekete geçirmesine dürtü denir.

- Güdü (Motiv): Bireyi bir amaca ulaşmak için harekete geçiren onun yaptığı davranışı güçlendiren ve etkinleştiren güce güdü denir.

- Başarı Güdüsü: Güçlükleri yenme, ilerleme ve geliştirme arzusuna başarı güdüsü denir.

- Bağlanma Güdüsü: İnsanlarla ilişki kurma dürtüsüdür.

Motivler (güdüler) insanların geçmiş yaşantıları ile biçimlenerek bir bütünlük oluştururlar. Dolayısıyla bir motiv bütünlüğü insanların davranışlarının hem kaynağı, hem devam ettiricisi hem de istenilen biçimde yönlendiricisidir. İnsanların motiv demeti aynı değildir. Her insanın kendine özgü bir motiv demeti vardır. Bütün insanlarda mevcut olan motivleri dört grupta toplamak mümkündür. Bunlar şunlardır: Başarım, bağlanma, yarışma ve güç.

İnsan davranışlarının oluşumunda bu motivlerin etkisi kesindir. Ancak hangi motivin daha etkin olduğu bireyden bireye değişmektedir. Başka bir deyişle, hangi motiv daha baskın ise, bu motiv davranışı başlatıp sonuçlanmasına neden olmaktadır.

- **Başarma:** Başarma motivü, bir işi ya da davranışı istenen ölçülere göre hatta ondan daha iyi yapma isteğiyle kendini gösterir. Bu motiv bağımsızlık motivü ile yakından ilişkilidir. Çocukluk yıllarında giderek bağımsız çalışmaya alıştırmış, başarılı olmaya teşvik edilmiş bir insan yetişkinlik döneminde de başarılı olmayı temel hedef olarak kabul etmişse, bu bireyin motiv demetinde “başarma” baskın motiftir.

- **Bağlanma:** Bağlanma motivü daha baskın olan bireyler, diğer insanlara oranla başkalarının dostluğunu, arkadaşlığını aramaya daha istekli olurlar ve diğer insanlara dayanmaya onlara yardım elini uzatmaya daha çok önem verirler. Aranılmak, övülmek, saygı görmek isterler. Bu motiv yardım etme ve bağımlılık motivü ile yakından ilişkilidir.

- **Yarışma:** Çocukken yarışmaya yöneltilen bir insan yetişkinlik çağında da yarışmaya ihtiyaç duyar ve hep yarışma ortamları arar. Mutluluğu yarışmalarda bulur.

- **Güç:** Başka insanların davranışlarını denetleyebilme, buna karşılık kendi davranışlarını istediği gibi ve denetimsiz yapabilme isteği güç motivini ifade eder. Baskıcı, otoriter bir çevrede yetişen bir insan bu özellikleri kişiliğinde geliştirerek baskıya, otoriteye daha eğilimli olurlar. Böyle bir insan yetkili olduğu zaman bu eğilimini doyurmak için fırsatlar arar. Böyle bir insanda güç baskın motiftir. Okullarda öğrencilerimize daha sonraki yaşamlarında güç arayan bir kişilik özelliği kazandırmamalıyız. Onları kurum ve toplumların kuralları çerçevesinde serbest düşünen ve hareket eden birer birey olarak yetiştirmeliyiz.

Başarma ve yarışma motivinin ön planda olduğu insanların çoğunlukta bulunduğu kurum, kuruluş ve toplumlarda gelişme daha çabuk olabilmektedir.

C. İnsanları Motive Etme Süreci

İnsanları motive etme birdenbire ve kendiliğinden oluşan bir olay değildir. İnsanları motive etmek için onların bazı özelliklerinin bilinmesi ve daha sonra aşama aşama hareket etmek gerekir. Kısaca insanları motive etme uzun bir süreçtir. Bu süreç altı aşamadan oluşur:

- **Birinci Aşama İhtiyaç Duyma** (Tatmin Edilmemiş İhtiyaçlar): Her insan, biyolojik dengesini ve çevreye uyumunu sağlayan faktörlerden birisinin ortadan kalkmasıyla bozulan dengesini bulmaya çalışır. İhtiyaç duyulan biyolojik, psikolojik ve toplumsal etmenler sağlanmadıkça, bireyin “dengeye ulaşma” durumundan statik yapıya geçmesi imkansızlaşır. Bu nedenle her birey dengeye ulaşılmasını sağlayacak etmeni ya da etmenleri tedarik etmeye ihtiyaç duyar. Bireyler ihtiyaçlarının farkındadırlar. Eğer ihtiyaçlarını gideremezse bu durum onda gerginlik yaratır. Birey bu gerginlikten kurtulmak için harekete geçer. Bireyin başarıya ulaşmasında bu gerginliğin derecesi önemlidir. Gerginliğin artması başarıya gücünü olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle bireyde fazla gerginlik yaratmadan ihtiyaçların giderilmesi gerekir.

- **İkinci Aşama Uygun Ortam Sağlama:** İhtiyaçların doyurulması, için uygun bir ortamın olması gerekir. Çünkü her ortamda her ihtiyaç giderilemez. Eğer ortam uygun değilse, insanlar ihtiyaçlarının giderilmesini başka zamana ve yere bırakmak zorunda kalırlar.

- **Üçüncü Aşama İstek:** İnsanların ihtiyaçları uygun ortam olduğunda isteğe dönüşür. İstek, bireyce farkına varılmış ihtiyaçlardır. Eğer birey talebin ne olduğunda tereddütlü ise, isteği şuurulluk düzeyine ulaşmamış bir ihtiyaç halindedir.

- **Dördüncü Aşama Seçenek Arama:** Birey ihtiyacının bilincine varırsa bu ihtiyacını gidermek için elverişli seçenekler aramaya başlar. İhtiyaçların bireyde yarattığı gerilim yüksek ise, bireyin seçenekleri veya uygun seçeneği görme yeterliliği azalır. Bundan dolayı birey doğruluğunu düşünmeden ilk gördüğü seçeneğe sarılabilir. Bireyin gerilimi azaldıkça, muhakeme gücü artar ve doğru seçeneği bulma ihtimali yükselir.

- **Beşinci Aşama Deneme:** Bu aşamada isteği karşılamak için seçilen veya kabul edilen hareket tarzının denemesi yapılır. Bireyin seçtiği seçenek ne oranda geçerli ise, ihtiyacın karşılanması da o oranda kolay olur.

- **Altıncı Aşama Tatmin Olma:** Motive edilmenin son aşaması tatmin olmaktır. Bu aşamada birey yeterli düzeyde tatmin olduğunda gerilimden kurtularak rahatlar. Eğer birey istediği düzeyde tatmin olmamışsa tatmin olmama oranında düş kırıklığına uğrar. Böyle olduğunda birey ya yeniden motive edilerek bu aşamalara yeniden başlar ya da isteğinden vazgeçer ve kaygılı olarak yaşamaya devam eder.

D. Motivasyon Konusunda Yöneticilerin Kullanabilmesi İçin Geliştirilen Teoriler

Yöneticilerin yararlanabilmesi için motivasyon konusunda birçok teori geliştirilmiştir. Bu teorilerin ortak amaçları yöneticilere emrinde çalışanları motive etmek için gerekli faktörleri belirlemek, motivasyon sürecini devam ettirme konularında yardımcı olmaktır. Bazı teoriler bireyleri motive etmek için içsel faktörlere ağırlık verirken, bazıları da dışsal faktörlere ağırlık vermektedir.

İçsel faktörlere ağırlık veren teoriler daha çok kişilerin gelişmesi, yetenekleri, tutum, istek, arzu ve düşüncelerine temel teşkil eden duygusal yapıları üzerinde durmaktadırlar. Kısaca bu teoriler, bireyleri anlamaya ve onların davranışlarını yorumlayarak içsel faktörleri belirleyip bu faktörler doğrultusunda insanları motive etmeyi amaçlamaktadırlar. Dışsal faktörlere ağırlık veren teoriler ise, daha çok bireyi dışardan etkileyen faktörleri belirleyip bunlar doğrultusunda insanları motive etmeye çalışmaktadırlar.

Motivasyon konusunda bilim adamları birçok teori geliştirmiş olmasına rağmen, bu teorilerden hiçbiri insanları motive etmek için tek başına yeterli değildir. Ancak astlarını motive etmekle görevli olan yöneticilere her biri ayrı ayrı ışık tutarak onların astlarını motive etmek için kendilerine özgü motivasyon modelleri ve kavramları geliştirmelerine yardımcı olurlar.

Motivasyon konusunda ileri sürülen teorilerden bazıları şunlardır:

1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon teorileri arasında en çok bilinen bu teoridir. Bu teori, insanların yaptığı her davranışın, belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğu (ihtiyaçların davranışı belirleyen en önemli faktör olduğu) ve ihtiyaçların bireyler açısından bir sıralamasının olduğu varsayımlarına dayanmaktadır.

Maslow'a göre alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmedikçe, üst kademelerdeki ihtiyaçlar bireyi davranışa yöneltmez. İhtiyaçların insanları davranışa sevk etmesi ihtiyaçların giderilme derecesine bağlıdır. Maslow'a göre giderilen ihtiyacın bireyi motive etme gücü azalır. Daha üst düzeydeki ihtiyaçlar bireyi davranışlar göstermeye zorlar.

Bu teoriye göre motivasyon süreci şöyledir:



Motivasyon Süreci

Bu teorinin yönetici açısından önemi şudur: Eğer yönetici, personeelinin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçları tatmin edebileceği ortamı yaratarak, onların kurumun amaçları doğrultusunda davranmalarını sağlayabilir.

Maslow insanların ihtiyaçlarını beş grupta toplamıştır. O'na göre bu ihtiyaçlar en alt basamaktan başlayarak giderilmeye çalışılır. **Maslow**'un ihtiyaçlar hiyerarşisini şematik olarak şöyle gösterebiliriz:

İHTİYAÇLAR	İHTİYAÇ GİDERİCİ BAZI ÖNLEMLER
KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME VE DOYUM Kişinin yaratıcı faaliyetlerini kullanabilmesi.	Yaratıcılık gerektiren cazip işler, şahsi gelişme ve yükselme imkanları.
SAYGI VE STATÜ Başarı, tanınma, statü sahibi olma.	Görevin adı ve sorumluluğu, övülme, yükselme ve itibar sağlayan imkanlar, yapılan işin beğenilmesi.
AİDİYET VE SOSYAL İHTİYAÇLAR Sevgi, aidiyet, kimlik duygusu, kazanma, benimseme.	Arkadaşça ilişkiler ortamı, sosyal faaliyetler.
GÜVENLİK İHTİYAÇLARI Tehlikelerden korunma, korku duygusu, güvenlik içinde olma.	Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, güvenilir ve sağlıklı iş şartları, kabiliyetli ve uyumlu yöneticilik
TEMEL FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR Hayati ihtiyaçlar, hava, su, yiyecek, cinsellik.	Ücret, yan ödeme, iyi fiziki çalışma şartları.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'a göre bir insanın alt basamaktaki bir ihtiyacı giderildikten sonra bir üst basamaktaki ihtiyacı ortaya çıkar. Herhangi bir basamaktaki ihtiyacı gideren **ARACIN** diğer basamaktaki ihtiyacı tatmin etmesi imkansızdır. Bu durumda yönetici, bir üstteki ihtiyaçlara ve onları giderme yollarına yönelerek bireyi kurumun amaçları doğrultusunda harekete geçirmelidir.

Maslow, bir kişinin ortalama olarak fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, saygınlık ihtiyaçlarının %40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise, ancak %10'unu tatmin edebileceğini ileri sürmüştür.

Böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisini yönetici, bir motivasyon aracı olarak kullanabilir. Bu teoriye göre insanlar sahip oldukları imkan ve doyurulan ihtiyaçlarla motive olmazlar daha çok sahip olmadıkları şeylerle motive olurlar. Belki insanlar sahip oldukları imkanları kaybetmek istemezler ancak sahip olmak istedikleri şeyler konusunda daha çok ve istekli çalışırlar. İşte yönetici açısından önemli olan, emrindeki insanların gidermek istedikleri ihtiyaçlarını belirlemektir. Bu ihtiyaçları giderme imkanlarını yaratan bir yönetici, astlarını daha kolay istenilen davranışları sergilemeye yöneltebilir.

İnsan psikolojik gelişme aşamaları içinde kişilik kazanır. Kişiliğin oluşumunda ihtiyaçlar dizisinin iyi şekilde tatmin edilmesinin yaptığı etkiler, sanıldığından çok daha önemlidir. Böylece yaşanan hayat düzeyinin ihtiyaç tatmininde olduğu kadar kişiliğin oluşumunda da rolü büyüktür. Eğer yetiştireceğimiz insanların sağlıklı bir kişiliğe sahip olmalarını istiyorsak, mümkün olduğunca onların ihtiyaçlarını gidermeliyiz. İhtiyaçları tam olarak giderilmeyen insanların kişilik yapılarında giderilmeyen ihtiyaçlar oranında boşluklar oluşur. Böyle yetişen insanları, kişiliklerindeki boşluklardan yararlanarak kurumun amaçlarının tersine hareket ettirmek oldukça kolaydır.

2. Herzberg'in Motive Edici Ve Durum Koruyucu Etmenler Teorisi

Herzberg, yaptığı araştırmalarda bazı çalışma koşullarının mevcut olmamasının insanlarda doyumsuzluk yarattığı ancak bunların varlıklarının ise, insanları motive etmediği sonucunu elde etmiştir. Bu faktörle-

re durum koruyucu (**hijen** veya **sağlık**) etmenler adını vermiştir. Çünkü bunlar insanlarda mantıklı bir doyum düzeyini korumak için gereklidir. Bu faktörler şunlardır:

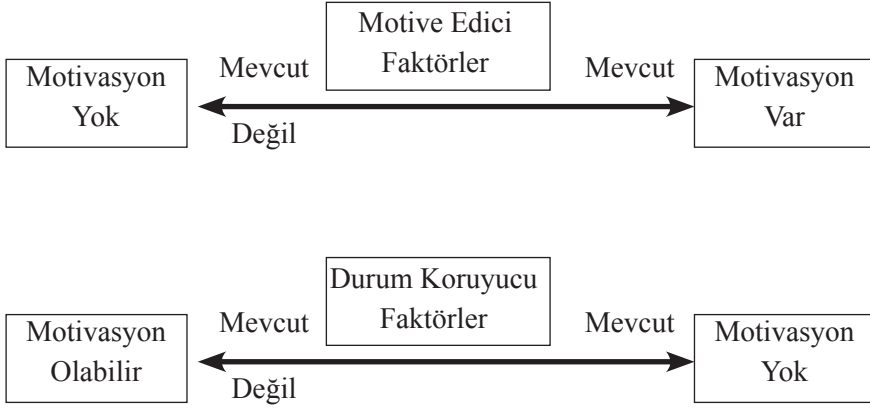
- *Kurumun Politika Ve Yönetimi,
- *Teknik Bilgi Ve Gözetim,
- *İnsanlar Arası İlişkiler,
- *Astlarla Yöneticiler Arasındaki İlişkiler,
- *İş Güvenliği,
- *Ücret,
- *Fiziksel Koşullar,
- *Kişisel Yaşama Saygı.

Herzberg, bazı çalışma şartlarının ise, insanları oldukça yüksek düzeyde motive ettiği, bunların yokluğunun ise, büyük ölçüde doyumsuzluk yaratmadığını bulmuştur. Bu koşullara **motive edici faktörler** adını vermiştir. Bu faktörler şunlardır:

- Başarı,
- Takdir,
- İlerleme,
- İşin Kendisi,
- Gelişme İmkânı ve Sorumluluk.

Durum koruyucu etmenler, insanı motive etmekten çok görevin sürdürülmesini sağlarlar. Bu etmenler iyi derecede sağlanmazsa bireylerde hoşnutsuzluk, tatminsizlik ve gerilim ortaya çıkar. Bu faktörlerin mevcut olması kişinin, motive olabileceği asgari koşulları sağlar. Motivasyon olayının gerçekleşmesi için mutlaka motive edici faktörlerin olması gerekir.

Bu teoriyi kısaca şematik olarak şöyle özetleyebiliriz:



Herzberg'in Durum Koruyucu Etmenler Kuramı

Bu teorinin yöneticiler açısından önemi şudur; durum koruyucu faktörler motivasyon olayının gerçekleşmesi için olumlu bir zemin yaratırlar. Olumlu zeminin oluşturulmasından sonra motivasyonun gerçekleşmesi için mutlaka motive edici faktörlerin tümü sağlanmalıdır. Yönetici, durum koruyucu etmenler sağlandıktan sonra bireyi motive etmek için bunlar üzerinde ısrarla durmamalıdır. Eğer yönetici, bireyi teşvik için ısrarla durum koruyucu faktörler üzerinde durursa, kişinin işinden, mesleğinden ve amirinden soğuyup nefret etmesine neden olur.

3. Başarım İhtiyacı Teorisi

Başarım ihtiyacı teorisi McClelland tarafından geliştirilmiştir. Bu teori ihtiyaçların öğrenme sonucunda insanlar için önem kazanmaya başladığını açıklamaktadır. **McClelland**, teorisinde birlikte olma, güç kazanma ve başarım ihtiyacı üzerinde durmuştur.

Bu teoriye göre insanın en büyük ihtiyacı başarılı olmaktır. Bu nedenle insanları en çok başarı ihtiyacı ile motive etmek mümkündür. Birlikte olma, güç kazanma ve başarılı olma ihtiyaçlarını kısaca şöyle açıklayabiliriz:

- **Birlikte Olma İhtiyacı:** Bu ihtiyaç, bir gruba dahil olma ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyaç kuvvetli olan birisi, kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verir.

- **Güç Kazanma İhtiyacı:** Güç elde etme ihtiyacı kuvvetli olan birisi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altına alma ve gücünü koruma davranışlarını gösterir.

- **Başarılı Olma İhtiyacı:** Bu ihtiyacı kuvvetli olanlar ulaşılması güç ve çok çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçer ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde etmeye çalışırlar.

McClelland, daha çok başarıma ihtiyacı üzerinde durmuştur. Başarı ihtiyacı birçok faktöre bağlı olarak oluşur. Yetişme dönemlerinde (bilhassa çocukluk döneminde) yaşanan tecrübeler, aile büyüklerinin çocuğun başarısına verdiği önem, başarılı olma ihtiyacının ön plana çıkmasına yol açar

McClelland başarılı olma isteği yüksek olanların bazı özelliklere sahip olduğunu belirlemiştir. Bu özelliklerden bazıları şunlardır:

- Sorumlu olmak isterler ve istedikleri işleri kabul ederler,
- Şanstan ziyade kendi güçleri ile işleri sonuçlandırmak isterler,
- Sonuçlar hakkında somut bilgiler almak isterler,
- Zor sorunları kendileri çözmek isterler,
- Riskli işleri kabullenirler.

Bu teorinin yöneticiler açısından önemi şudur: Yöneticiler astlarının ihtiyaçlarını belirleyebilirlerse bu ihtiyaçları dikkate alarak daha çok motive edici personel değerlendirme programları geliştirebilirler. Örneğin, başarılı olma ihtiyacı yüksek olanları yapabilecekleri işlere yerleştirilmesi gibi. Netice olarak bu kişiler motivasyon için gerekli ortamı bulacaklarından, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için sahip oldukları tüm bilgileri ve yetenekleri kullanırlar.

Başarı teorisi konusunda sonuç olarak şunları söyleyebiliriz. Başarı güdüsü, büyük amaçların belirlenmesine katkıda bulunur ve bundan dolayı insanlar daha çok çalışır ve daha çok mutlu olurlar. Başarı güdüsünün yüksek olduğu toplumlar, sosyal ve ekonomik yönden büyük ilerlemeler gösteren toplumlardır. Başarı güdüsü yüksek olanlar, para nedeniyle başarılı olma düşüncesine sahip değiller. Onlar daha çok mücadeleye ruhu, başarıma arzusu ve hizmet etme düşüncesiyle çalışırlar. Başarılı olma isteği düşük olanlar ise, daha çok para için çalışırlar.

4. Beklenti Teorisi

Bu teori Vroom tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre, insanların iş ve görevlerindeki başarıları, ihtiyaçlarının giderilmesinden ziyade onların ödüllendirilmiş davranışları sonucu oluşmaktadır. Başka bir deyişle, bu teori motivasyonu, bireysel ihtiyaçlara göre değil, bireyin amacı ve tercihleri ile bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaktadır.

Vroom'a göre, motivasyon kişinin aradığı değerlerle, belirli bir davranışın bu değerlere yol açma ihtimaline ilişkin tahmininin çarpımıdır. Bu teoriye göre motivasyon sürecini şu şekilde formüle etmek mümkündür.

$$\text{MOTİVASYON} = \text{ARZULAMA DERECESESİ} \times \text{BEKLEYİŞ}$$

Bekleyiş faktörleri (belli bir davranışa yöneldiği zaman belli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisi) ve arzulama derecesi (sonucun birey için çekicilik derecesi) motivasyonu belirler. Bunlardan birisi yoksa bireyi o konuda motive etmek güç olur.

Eğer bir insan, belli bir çabanın belli bir performansla neden olacağına ve bu performansın da ödüllendirileceğine inanıyorsa (bekleyiş) ve bu ödülü de daha sonraki başarıları için gerekli görüyorsa bu insanı motive etmek kolay olur.

Astlarını motive etmek için bu teoriyi kullanacak olan yöneticilerin şu noktalara dikkat etmeleri gerekir:

- Astlar için hangi ödülün önemli olduğu belirlenmelidir,
- Kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi için ne tür bir davranış ve başarının istendiği belirlenmelidir,
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır,
- İşin başarılması için yeterli eğitim verilmelidir,
- Başarı sağlamak için kurum içindeki başarıyı engelleyici faktörler kaldırılmalıdır,
- Astlara başarılı olma konusunda güven duygusu aşılmalıdır,
- Astların ihtiyaçlarını karşılayacak bir ödül sistemi oluşturulmalıdır,
- Ödül sistemi eşit ve düzenli işletilmelidir.

5. Eşitlik Teorisi

Bu teorinin ana fikri, insanların iş ilişkilerinde kendilerine eşit davranmalarını istemeleridir. Eşit davranma insanı motive eden önemli faktörlerden birisidir.

Bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle yakından ilişkilidir. J. S. Adams'a göre, birey, kuruma verdiklerine karşılık, kurumun kendisine verdiklerini eşit görüyorsa motive olur. Eğer kurumun kendisine verdikleri daha fazla ise, birey daha çok motive olur.

Çalışma ortamında her insan gösterdiği çaba ve karşılığında elde ettiklerini diğer insanların gösterdiği çaba ve elde ettikleri ile karşılaştırır. Eğer eşitlik varsa memnun olur yoksa kuruma ve yöneticisine küser ve çalışmak için fazla çaba sarf etmez.

Eşitlik ve adil davranma çoğu insan için vazgeçilmez bir değerdir. Kurum hayatında eşitlik ancak, kurumsal ödüllerin (para, tanınma, statü vs.) çalışanlara, uzmanlık, başarı, dürüstlük ve kıdem esasına göre dağıtılması sonucunda sağlanır. Beklentisi doğrultusunda ödüllendirilen birey, kurum içindeki gayretini artırır.

Kişi çalışma ortamında bir eşitsizlik sezdiği zaman hemen bu eşitsizliği giderici davranışlar gösterir. Bu davranışların şiddeti ve yönü eşitsizliğin derecesine, kişinin imkanlarına ve göstereceği davranışların kolaylık derecesine bağlıdır. İnsanlar eşitsizliği gidermek için şu şekilde davranırlar;

- Daha az çaba sarf ederler,
- Alacakları ücretin ve ödüllerin değiştirilmesini isterler,
- Yaptıkları işi veya faaliyeti yarıda bırakırlar,
- Başkalarını çalışmamaya veya az çaba göstermeye ikna etmeye çalışırlar,
- İmkanlar ölçüsünde işini değiştirmeye çalışırlar,
- İmkanlar ölçüsünde yöneticisini değiştirmeye çalışırlar.

Astlarını motive etmek için bu teoriden yararlanmak isteyen yöneticilerin şu noktalar üzerinde önemle durmaları gerekir:

- Eşitlik ve eşitsizlik, kurum içinde veya dışında yapılan karşılaşmalar sonucu oluşur,
- Aynı çabaya aynı ödül veya ücretin verilmesine dikkat edilmelidir,
- İnsanların eşitsizliğe karşı davranışlarının aynı olmayacağını bilinmesi,
- Kurum içinde farklı ödüllendirmenin veya değerlendirmenin gizli kalmayacağını bilinmesi,
- Yönetimin temel ilkesinin eşitlik olduğunun unutulmaması.

6. Davranış Düzeltim Ve Güçlendirme Teorisi

Davranışı güçlendirme teorisi, insanların başarılı veya başarısız sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip, göstermeyeceğini açıklamaya çalışır. Bu teoriye göre, bireylerin davranışları, istenmeyen sonuçlar doğurduğunda herhangi bir tepki göstermeyerek, istenen sonuçlar doğurduğunda ise, ödüllendirilerek kontrol altına alınıp kurumun amaçları doğrultusunda yönlendirilebilir. İnsan hangi davranışı ödüllendirilirse onu daha sık tekrarlar ve sonuçta o davranış onda bir alışkanlık haline gelir. Ödüllendirilmeyen davranışını ise, zamanla terk eder. Böyle bir uygulamada istenmeyen davranışın cezalandırılmaması gerekir. Çünkü ödüllendirilen davranış istenmeyen davranışı söndürür. Bu durumda ödüller davranışı güçlendiren faktör durumundadır.

Davranış düzeltimi, davranışların sonuçlarına göre bireyleri motive etme düşüncesini savunmaktadır. Davranış düzeltiminde davranışın sonucuna bakarak insanların davranışları düzeltilmeye çalışılır. Belirli bir davranışın sonuçları birey açısından arzulanır derecede ise, davranış güçlenir. Tersine ise, yani sonuçlar istenen nitelikte değilse davranış zayıflar.

Bu teoriden yararlanmak isteyen yöneticiler şu noktalara önem vermelidirler:

- Her insana uygun ve sürekli geçerli olan bir ödül olmadığı için, ödül sisteminin çeşitli araştırmalar sonucunda belirlenmesinde büyük yararlar vardır.
- İnsanların ihtiyaçları sürekli değişir. Bu nedenle öncelikle ihtiyaçlar belirlenip, bunlara göre insanların ödüllendirilmesi gerekir.

Davranış düzeltiminin en önemli yararı bilimsel analizlere diğer teorilere göre daha elverişli olmasıdır. Süreci başlatmak için düzeltilen davranışın tanımlanması ve hangi uyarıların bunlara yol açtığını ve bunların mevcut şartlar altında nasıl pekiştirileceğinin bilinmesi gerekir.

Davranış Düzeltimi Uygulamasına İlişkin Uyarılar:

- Mümkün olduğunca olumlu pekiştirme uygulanmalıdır.
- Olağandışı durumlarda ceza verilmelidir.
- Tekrarlanması arzu edilmeyen davranışlarla ilgilenilmemelidir
- Doğru ve uygun görülen davranışı oluşturmak için biçimleme süreçleri kullanılmalıdır.
- Doğru davranış ile pekiştirme arasındaki zaman en aza indirilmelidir.
- İmkanlar nispetinde değişken oranlı pekiştirme programı kullanılmalıdır.
- İmkanlar elverdiği ölçüde sık olarak pekiştirme kullanılmalıdır.

E. Çalışma Yaşamında Motivasyonu Arttırıcı Unsurlar

1- Maddi Kökenli Unsurlar

Ücret,

Kamp,

Giyecekler,

Primli ücret,

Kâra katılma,

Ekonomik ödül.

2- Psiko-Sosyal Kökenli Unsurlar

Özel yaşama saygı,

Çalışmada bağımsızlık

Sağlıklı iletişim

Sosyal katılma

Değer ve statü verme

Gelişme ve başarı
Öneri sistemi
Psikolojik güvence
Sosyal uğraşlar.

3. Kurum Ve Yönetim Anlayışına İlişkin Unsurlar

Amaç birliği
Yetki ve sorumluluk verilmesi
Çalışanların eğitilmesi ve yükseltilmesi
Kararlara katılma
İletişim
İş genişletme
İş zenginleştirme
Yarı otonom çalışma grupları oluşturma.

F. Çalışanları Motive Etmede Etkili Olan Yönetici Davranışları

- 1-İnsanlara görüşlerini belirtme ve bilgi paylaşma fırsatı vermek,
- 2-İnsanları dikkatle dinlemek,
- 3-İnsanlara sevgi ile yaklaşmak ve onlara gülümsemek,
- 4-İnsanlara saygı ve kabul anlamında olumlu sözsüz mesajlar ilet-
mek,
- 5-İnsanları samimi olarak övmek,
- 6-İnsanların dünya görüşlerine ve değer yargılarına saygı göster-
mek,
- 7-İnsanları dinledikten sonra yapıcı önerilerde bulunmak,
- 8-İnsanların isteklerini ve ihtiyaçlarını anlayışla karşılamak,
- 9-Bütün insanlara mümkün olduğunca eşit davranmak,
- 10-Çok kolay sinirlenmemek,
- 11-İnsanların düşüncelerini açıklayabilmeleri için onlarla aynı sevi-
yeye inmek,

12-Konuşma konusunu, konuşanın konuşması bitmeden değiştirmek gerekir,

13-İnsanlara, samimi, açık ve dürüstçe sorular sormak

14-İnsanların güvenini sarsıcı davranış ve konuşmalar yapmamak,

15-İnsanlara, aynı duygu, düşünce ve fikirlere sahip olduğunu dürüstçe açıklamak,

16-İnsanları zorlayıcı meselelerde yapıcı bir tutum sergilemek,

17-İnsanlara gelişi güzel söz vermemek, söz verdiğinde de sözünü tutmak,

18-Toplum içinde yapıcı ve neşeli şakalar yapmak.

KAYNAKÇA

1. A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, İ Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını İstanbul, 1987, s.88.
2. Acar ve Zuhul Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, İstanbul, Remzi Kitapevi, 1990, ss.292-293.
3. A. Aktaş, R. Aktaş, “İş Stresi”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM Yayını, 1992/1, s. 156.
4. Aşkın Keser, **Çalışma Psikolojisi**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2012,
4. Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, Evrim Matbaacılık, İstanbul, 1991, s.251.
5. Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, ss.388-390.
6. John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, **Stress and Work**, Scott Foresman Glenview, 1980, ss.6-9.
7. Kadir Varoğlu, Ramazan Aktaş, **Askeri Liderlik**, K.H.O. Yayını, Ankara, 1987, s.260.
8. Karl Albrecht, **Gerilim ve Yönetici**, Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1988, s.134.
9. Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev: Kemal Tosun ve diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1988, s.33.
10. Mehmet Silah, **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2005.
11. S. Altman, E. Valenzi and R. M. C. Hodgetts, **Organizational Behavior : Theory and Practice**, Orlando, Fl: Academic Press, 1985, s.259.
12. Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2011.
13. Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2012.
14. Salih Güney, **Liderlik**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2012.
15. Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2000.
16. Salih Güney, **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2004.
17. Salih Güney, **Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolojisi Terimler Sözlüğü**, Ankara, 1998.
18. Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, s.301.
19. Yücel Ertekin, **Stres ve Yönetim**, TODAİE Yayını, Ankara, 1993, s.5.

ÇALIŞMA YAŞAMI VE MOTİVASYON

Prof. Dr. Salih GÜNEY*

Her yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının kurumsal amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle, motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan insanların başarı göstermeleri beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların çeşitli nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan kişilerin organizasyonun amaçları doğrultusunda davranmalarıdır.

Motivasyon ancak davranışların yorumlanması ile hakkında fikirleri sürülebilecek bir konudur. Çünkü, motivasyon gözlenebilen bir olay veya mikroskop altında incelenebilen bir şey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Dolayısıyla yöneticilerin personelin davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur. Motivasyon konusu önderliğin tamamlayıcısıdır. Bu nedenle pek çok durumda, etkin önderlik, personelin motivasyonunu da etkilemektedir.

Motivasyon, işin yapılması konusunda bireyin davranışını tanımlar. Her insan davranışının arkasında bir istek, önünde bir amaç vardır. Amaçlara varmak için insanın isteklerinin doyurulması gerekir. İstekleri doyurulan insan ise, amaçlarını veya kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için büyük bir güç ile çalışır.

1. MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ

Motivasyon (güdülenme), davranışı anlamada çok önemli bir süreçtir. Güdü (motive) terimi Latince “movere” den türetilmiştir. movere harekete geçirme anlamındadır. Buna dayanarak güdüyü bireyi amaca doğru harekete geçiren, yönelten, bir iç durum diye tanımlayabiliriz.

*İstanbul Aydın Üniversitesi

Başka bir deyişle motive (güdü) bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Bu tanıma göre motive:

*Harekete geçirici,

*Hareketi devam ettirici,

*ve olumlu yöne yöneltici gibi.

Üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Motive temel kavramından türetilen motivasyon (motive etme) ise, **bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye ve amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.**

Bu kavramı kurum içindeki insan açısından şöyle açıklayabiliriz. İnsanlar kurumlara belirli bir amacı gerçekleştirmek için gelirler. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler vad edilir ve böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar.

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini, belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Bu nedenle davranış, bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yöneltilmektedir. Saydığımız bu güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır.

Bireyin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmedikçe bir dengesizlik durumu ortaya çıkmaktadır. İnsan varlığının derinliklerinde bulunan bu ihtiyaçları belirleyen güdüler kişiseldir. Bunlar toplumsal kültür tarafından şekillenir.

Güdülerin aksine özendirme araçları kişinin yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Birey arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve böylece iş görme arzusu artacaktır. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar onun çalıştığı kurumun amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına (güdülenmesine) neden olacaktır.

Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına neden olurlar. Gizli gerilimin başlatılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır.

Birçok kurumdaki olumsuz tutum ve davranışlar kişilerin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir.

Motivasyon sürecinde üç önemli aşama mevcuttur:

İhtiyaçlar (Fizyolojik ve Psikolojik dengenin bozulması)	Hedefe Yönelik Davranış (Dürtüler- Güdüler)	Hedefler (İhtiyaçların karşılanması)
--	--	--

Motivasyon Sürecinde Üç Aşama

Bireyde fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulması ile bir eksiklik ortaya çıkar. Bu eksiklik durumu ihtiyaçları yaratır. İhtiyaçlar da hedefleri belirler ve hedefe yönelik davranışa yol açar.

İnsanların tatmin edilmesi gereken ihtiyaçları iki gruptur. Birincisi; fizyolojik ihtiyaçlar (yiyecek, su, uyku, cinsel arzu vs.), İkincisi; sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar (kişisel takdir, görev sorumluluğu hissetme ihtiyacı, şefkat duyma, yarışma, bazı kimselerle birlikte olma ve onları arama arzusu) dır.

İkinci grup ihtiyaçlar insan yönetimini çok fazla etkilerler. Eğer insanlar bu ihtiyaçlarını gideremezlerse onları ortak birliğe, amaç ve arzularına götürmek zorlaşır. Özellikle eğitim kurumlarında alınacak kararlar ve eğitimle ilgili yöntemler, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları çok yakından etkileyeceklerinden bu konuda çok iyi düşünmek gerekir.

Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri (açlık, susuzluk, cinsellik) ve ilgileri kapsayan bir kavramdır. Dolayısıyla motivasyon kavramı bu terimler dikkate alınarak birçok bilim adamı tarafından tanımlanmıştır.

Yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

- İnsanları belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkenlerin tümüne motivasyon denir.
- İnsanların belli bir yönde davranmasına yol açan, onu böyle bir davranışa iten, bir işi yapmaya istekli kılan iç durumunun harekete geçirilmesine motivasyon denir.
- İnsanların bir işi yapabilmesi için gerekli olan çabanın ve enerjinin yaratılması işlemine motivasyon denir.

- İnsanları istenilen nitelikte ve nicelikte görevini yapması için etkileme işlemine motivasyon denir.
- İnsanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için davranmalarına motivasyon denir.

Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi motivasyon kavramı, insanların bekleme ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve yaptıkları iş ile ilgili bilgi verilmesiyle yakından ilgilidir. Dolayısıyla motivasyon olayını kavrayabilmek için, insanları istenilen hedefler doğrultusunda davranmaya zorlayan nedenleri, onların amaçlarını ve davranışlarını devam ettirebilme imkanlarını bilinçli bir şekilde incelemek gerekir.

2. MOTİVASYON KONUSUNDA BİLİNMESİ GEREKEN KAVRAMLAR

Motivasyon konusunu daha iyi kavrayabilmek için bu konuda çok sık kullanılan bazı terimleri bilmek gerekir. Bu terimlerden bazıları şunlardır:

- **İHTİYAÇ:** Fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulmasından doğan eksikliklerdir.

- **DÜRTÜ:** Fizyolojik ihtiyaçların organizmayı harekete geçirmesine dürtü denir.

- **GÜDÜ (Motiv):** Bireyi bir amaca ulaşmak için harekete geçiren onun yaptığı davranışı güçlendiren ve etkinleştiren güce güdü denir.

- **BAŞARI GÜDÜSÜ:** Güçlükleri yenme, ilerleme ve geliştirme arzusuna başarı güdüsü denir.

- **BAĞLANMA GÜDÜSÜ:** İnsanlarla ilişki kurma dürtüsüdür.

Motivler (güdüler) insanların geçmiş yaşantıları ile biçimlenerek bir bütünlük oluştururlar. Dolayısıyla bir motiv bütünlüğü insanların davranışlarının hem kaynağı, hem devam ettiricisi hem de istenilen biçimde yönlendiricisidir. İnsanların motiv demeti aynı değildir. Her insanın kendine özgü bir motiv demeti vardır. Bütün insanlarda mevcut olan motivleri dört grupta toplamak mümkündür. Bunlar şunlardır:

- BAŞARMA
- BAĞLANMA
- YARIŞMA
- GÜÇ

İnsan davranışlarının oluşumunda bu motivlerin etkisi kesindir. Ancak hangi motivin daha etkin olduğu bireyden bireye değişmektedir. Başka bir deyişle, hangi motiv daha baskın ise, bu motiv davranışı başlatıp sonuçlanmasına neden olmaktadır.

- **BAŞARMA:** Başarma motivü, bir işi ya da davranışı istenen ölçülere göre hatta ondan daha iyi yapma isteğiyle kendini gösterir. Bu motiv bağımsızlık motivü ile yakından ilişkilidir. Çocukluk yıllarında giderek bağımsız çalışmaya alıştırmış, başarılı olmaya teşvik edilmiş bir insan yetişkinlik döneminde de başarılı olmayı temel hedef olarak kabul etmişse, bu bireyin motiv demetinde “başarma” baskın motiftir.

- **BAĞLANMA:** Bağlanma motivü daha baskın olan bireyler, diğer insanlara oranla başkalarının dostluğunu, arkadaşlığını aramaya daha istekli olurlar ve diğer insanlara dayanmaya onlara yardım elini uzatmaya daha çok önem verirler. Aranılmak, övülmek, saygı görmek isterler. Bu motiv yardım etme ve bağımlılık motivü ile yakından ilişkilidir.

- **YARIŞMA:** Çocukken yarışmaya yöneltilen bir insan yetişkinlik çağında da yarışmaya ihtiyaç duyar ve hep yarışma ortamları arar. Mutluluğu yarışmalarda bulur.

- **GÜÇ:** Başka insanların davranışlarını denetleyebilme, buna karşılık kendi davranışlarını istediği gibi ve denetimsiz yapabilme isteği güç motivünü ifade eder. Baskıcı, otoriter bir çevrede yetişen bir insan bu özellikleri kişiliğinde geliştirerek baskıya, otoriteye daha eğilimli olurlar. Böyle bir insan yetkili olduğu zaman bu eğilimini doyurmak için fırsatlar arar. Böyle bir insanda güç baskın motiftir. Okullarda öğrencilerimize daha sonraki yaşamlarında güç arayan bir kişilik özelliği kazandırmamalıyız. Onları kurum ve toplumların kuralları çerçevesinde serbest düşünen ve hareket eden birer birey olarak yetiştirmeliyiz.

Başarma ve yarışma motivünün ön planda olduğu insanların çoğunlukta bulunduğu kurum, kuruluş ve toplumlarda gelişme daha çabuk olabilmektedir.

3. İNSANLARI MOTİVE ETME SÜRECİ

İnsanları motive etme birdenbire ve kendiliğinden oluşan bir olay değildir. İnsanları motive etmek için onların bazı özelliklerinin bilinmesi ve daha sonra aşama aşama hareket etmek gerekir. Kısaca insanları motive etme uzun bir süreçtir. Bu süreç altı aşamadan oluşur:

- **BİRİNCİ AŞAMA İHTİYAÇ DUYMA** (Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar): Her insan, biyolojik dengesini ve çevreye uyumunu sağlayan faktörlerden birisinin ortadan kalkmasıyla bozulan dengesini bulmaya çalışır. İhtiyaç duyulan biyolojik, psikolojik ve toplumsal etmenler sağlanmadıkça, bireyin “dengeye ulaşma” durumundan statik yapıya geçmesi imkansızlaşır. Bu nedenle her birey dengeye ulaşmasını sağlayacak etmeni ya da etmenleri tedarik etmeye ihtiyaç duyar. Bireyler ihtiyaçlarının farkındadırlar. Eğer ihtiyaçlarını gideremezse bu durum onda gerginlik yaratır. Birey bu gerginlikten kurtulmak için harekete geçer. Bireyin başarıya ulaşmasında bu gerginliğin derecesi önemlidir. Gerginliğin artması başarıma gücünü olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle bireyde fazla gerginlik yaratmadan ihtiyaçların giderilmesi gerekir.

- **İKİNCİ AŞAMA UYGUN ORTAM SAĞLAMA:** İhtiyaçların doyurulması, için uygun bir ortamın olması gerekir. Çünkü her ortamda her ihtiyaç giderilemez. Eğer ortam uygun değilse, insanlar ihtiyaçlarının giderilmesini başka zamana ve yere bırakmak zorunda kalırlar.

- **ÜÇÜNCÜ AŞAMA İSTEK:** İnsanların ihtiyaçları uygun ortam olduğunda isteğe dönüşür. İstek, bireyce farkına varılmış ihtiyaçlardır. Eğer birey talebin ne olduğunda tereddütlü ise, isteği şuurluluk düzeyine ulaşmamış bir ihtiyaç halindedir.

- **DÖRDÜNCÜ AŞAMA SEÇENEK ARAMA:** Birey ihtiyacının bilincine varırsa bu ihtiyacını gidermek için elverişli seçenekler aramaya başlar. İhtiyaçların bireyde yarattığı gerilim yüksek ise, bireyin seçenekleri veya uygun seçeneği görme yeterliliği azalır. Bundan dolayı birey doğruluğunu düşünmeden ilk gördüğü seçeneğe sarılabilir. Bireyin gerilimi azaldıkça, muhakeme gücü artar ve doğru seçeneği bulma ihtimali yükselir.

- **BEŞİNCİ AŞAMA DENEME:** Bu aşamada isteği karşılamak için seçilen veya kabul edilen hareket tarzının denemesi yapılır. Bireyin seçtiği seçenek ne oranda geçerli ise, ihtiyacın karşılanması da o oranda kolay olur.

- **ALTINCI AŞAMA TATMİN OLMA:** Motive edilmenin son aşaması tatmin olmadır. Bu aşamada birey yeterli düzeyde tatmin olduğunda gerilimden kurtularak rahatlar. Eğer birey istediği düzeyde tatmin olmamışsa tatmin olmama oranında düş kırıklığına uğrar. Böyle olduğunda birey ya yeniden motive edilerek bu aşamalara yeniden başlar ya da isteğinden vazgeçer ve kaygılı olarak yaşamaya devam eder.

**MUTLU İNSAN TİPİ, OLUŞTURMAK İSTİYORSAK
OKULLARDA “KAYGI” ORTAMLARINI OLUŞTURMAMAK
GEREKİR.**



HER YÖNETİCİNİN ASTLARININ İHTİYAÇLARINI BİLMESİ VE ONLARIN DAVRANIŞLARINI ANALİZ EDEBİLMESİ VE AYRICA EMRİNDEKİ İNSANLARIN FARKLI KİŞİLİK YAPILARINA SAHİP OLDUKLARINI KAVRAMASI GEREKİR. YÖNETİCİLERİN GÖZDEN KAÇIRMAMASI GEREKEN BİR NOKTADA ŞUDUR; “HER DAVRANIŞIN BİR SEBEBİ VARDIR”. DAVRANIŞ İSTER OLUMLU, İSTER OLUMSUZ OLSUN MUTLAKA BİR NEDENİ VARDIR VE YÖNETİCİ DEĞERLENDİRMESİNİ YAPARKEN BU DURUMU DİKKATE ALMALIDIR. YÖNETİCİLERİN TEMEL SORUMLULUKLARINDAN BİRİ DE, KURUM İÇİNDEKİ BİREYLERİ HAREKETE GEÇİRECEK ETKİLİ BİR İKLİM OLUŞTURMAKTIR. BÖYLECE YÖNETİCİ BİREYİ MOTİVE EDERKEN ONUN VERİMLİ VE KURUM AMACINA KATKISI OLAN BİR FERT OLMASINI SAĞLAYACAK ÇALIŞMA ORTAMINI DA YARATMIŞ OLACAKTIR. KISACA, YÖNETİCİLERİN ASTLARI HAKKINDA BAZI TEMEL BİLGİLERE SAHİP OLMALARI GEREKİR.

4. ORGANİZASYONLARDA KULLANILAN MOTİVASYON YÖNTEMLERİ

Yöneticiler astları için uygun motivasyon yöntemlerini oluşturmadan önce astlarının kişilik özelliklerini öğrenmeleri gerekir. Çünkü astlarının kişilik özelliklerine uygun olmayan bir motivasyon yönteminin uygulamada etkili olması mümkün değildir. Biz burada bazı motivasyon yöntemlerini açıklamaya çalışacağız. Ancak hangisinin daha yararlı ve geçerli olduğu konusunda görüş belirtmek faydalı olmaz. Çünkü bu yöntemler kurumların yapılarına göre bazen yararlı bazen de zararlı olabilirler. Bu yöntemlerden bazıları şunlardır:

a. GÖZDAĞI

Görevini istenilen düzeyde ve biçimde yapmayan bireyi kötü muamele ile yıldırma ve kötü sonuçlarla korkutma yöntemi gözdağı

olarak tanımlanır. Bu yöntemde birey sürekli denetim ve gözetim altında tutulur. Görevini yapmadığı sık sık yüzüne vurulur ve daima kusuru aranır. Gözdağı yöntemi, başka kurumlara geçme imkanı olmayan veya kısıtlı olan durumlarda etkili olur. Ancak bu yöntemin sakıncası vardır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- . İnsanlar gözdağından kurtulmak için farklı davranışlar sergilerler.
- . İnsanlarda kaygı ve stres yaratır.
- . Bu yöntemin olumsuz etkileri yalnız gözdağı verilmek istenen birey veya bireylerde değil, diğer insanlara da yansımaktadır.
- . Bu yöntemi uygulayanlara karşı insanlar düşman olurlar.
- . Bu yöntem, içinde bulunan ortamı cezalandırıcı bir havaya sokmaktadır.

Bu yöntemi okullarda uygulamak son derece sakıncalıdır. Çünkü öğrencileri korku ile değil, sevgi ile yetiştirmek gerekir. Öğrencilerin kusurları sık sık yüzlerine vurularak değil, düzeltilerek bir daha aynı hataları tekrarlamamaları için nasıl davranmalarını gerektiği onlara anlatılmalıdır.

Kişisel özellikleri nedeniyle kurumun amaçlarına ters gelen bazı insanlar için bu yöntem bazen yararlı sonuçlar verebilir.

b. YARIŞMA VE REKABET

Maddi veya manevi bir ödül almak için verilen işi diğer insanlardan daha iyi yapma çabasına girme ve sürdürmeye yarışma denir. Yarışma ve rekabet ortamı bazen okulda kendiliğinden oluştuğu gibi yöneticilerinde okulda bilinçli olarak yarışma ve rekabet ortamı yaratmaları, hem bireysel gelişme, hem kurumsal ve hatta toplumsal ilerleme ve kalkınma için son derece yararlıdır. Ayrıca yarışmalar öğrencilerin okullarıyla bütünleşmelerini de sağlar. Okulu ile bütünleşen kişi her yerde okuduğu okuldan gururla söz eder. Okullarda bireysel yarışmadan ziyade gruplar arası yarışmalar düzenlenmelidir. Bu durum grup içi dayanışmayı ve arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesine yardım eder.

Yarışmalarda yöneticiler kötü veya yanlı davranmamalıdır. Eğer davranırlarsa bireyler arasında düşmanlıkların doğmasına yol açarlar.

c. AYRICALIKLAR TANIMA

Alt sınıftan üst sınıflara doğru gelindikçe yöneticiler tarafından öğrencilere bazı ayrıcalıklar ve sorumlulukların verilmesinin kişilik gelişmesine olumlu katkıları olur. Öğrencilere okulda bazı yetki ve sorumluluklar verilince, grup içindeki yerlerini, grup üyelerine nasıl davranılacağını, yönetici ve öğretmenlerin nasıl zor bir görevi üstlendiklerini daha gerçekçi bir şekilde anlamış olurlar. Kısacası yetki ve sorumluluğun verilmesi, hem yöneticilerin öğrencilerini tanımasını hem de öğrencilerin kendi kendilerini tanımalarına imkan hazırlar.

d. CEZA VE ÖDÜL

Organizasyonlarda tehditler ve gözdağı yerine ödüllerin konulması bireylerin gelişmesi açısından yararlı olur. Organizasyonlarda ceza ve ödül sisteminin kullanılmasına dikkat edilmelidir. Ödül, hem istediğimiz davranışın sürekli ortaya çıkmasını sağlar hem de istenmeyen davranışların kaybolmasına neden olur.

Ceza, bireyin kurumun amaçlarına ve kurallarına ters gelen bir davranış sonucunda verilmelidir. Yöneticinin kendi otoritesini sağlamlaştırması amacıyla verilmemelidir. Başka bir deyişle, yöneticiler, “Benimle iyi geçin, yoksa seni mahvederim, sana öyle cezalar veririm ki hayatını söndürürüm” gibi kişisel nedenlerle astlara ceza vermemelidirler. Ast durumunda olan kişi, cezayı hak ettiğine inanmalıdır. Daha doğrusu yönetici olarak astı inandırmalıyız.

**- CEZA: İSTENMEYEN DAVRANIŞIN
TEKRARLANMASINI ÖNLEMELİ**



**- ÖDÜL: İSTENİLEN DAVRANIŞIN TEKRARLANMASINI
SAĞLAMALI**

Ödül sisteminin açık olması gerekir. Ayrıca ödüller astların beklentilerine cevap vermelidir. Ödülün beklenenden az olması bireyi olumsuzluğa yöneltir. Çalışmasının karşılığını yeterince alamayan kişilerin çok başarılı olmaya olumsuz bakmaları gibi. Ödülün çalışanları motive etmesi için çalışkan ve disiplinli olan çalışanlara ödüllerini Organizasyondaki bütün çalışanlar ve yöneticiler (ve hatta mümkün olursa çalışanların yakınları ve özel davetliler) önünde verilmelidir.

e. MESLEK VEYA KURUMU İLE ÖZDEŞLEŞME

Organizasyonlarda yöneticiler, çalışanlara, belli bir şahsiyet kazandıracak veya onlara mesleklerini sevdirecek davranışlar sergileyerek, onların kurumlarını ve mesleklerini sevmelerine yardımcı olmaları gerekir. Ayrıca yöneticiler, çalışma ortamını ve yapılan işi çalışanlar için özendirici bir hale getirmek zorundadırlar. Kurumunu ve mesleğini seven insanlar daha kolay kurumu ve meslekleri ile özdeşleşirler.

Kurumlar arası yarışmalara ekipler oluşturularak katılımların sağlanması kişilerin kurumlarına olan bağlılıklarını artırır. Çünkü bu tür yarışmalara katılan kişiler büyük sorumluluklar aldıklarının bilincindedirler ve oluşan takım ruhuyla kurumlarını en iyi şekilde temsil etme düşüncesi içerisinde hareket ederler. Sonuçta kurumları ile bütünleşirler.

5. MOTİVASYON KONUSUNDA YÖNETİCİLERİN KULLANABİLMESİ İÇİN GELİŞTİRİLEN TEORİLER

Yöneticilerin yararlanabilmesi için motivasyon konusunda birçok teori geliştirilmiştir. Bu teorilerin ortak amaçları yöneticilere emrinde çalışanları motive etmek için gerekli faktörleri belirlemek, motivasyon sürecini devam ettirme konularında yardımcı olmaktır. Bazı teoriler bireyleri motive etmek için içsel faktörlere ağırlık verirken, bazıları da dışsal faktörlere ağırlık vermektedir.

İçsel faktörlere ağırlık veren teoriler daha çok kişilerin gelişmesi, yetenekleri, tutum, istek, arzu ve düşüncelerine temel teşkil eden duygusal yapıları üzerinde durmaktadırlar. Kısaca bu teoriler, bireyleri anlamaya ve onların davranışlarını yorumlayarak içsel faktörleri belirleyip bu faktörler doğrultusunda insanları motive etmeyi amaçlamaktadırlar. Dışsal faktörlere ağırlık veren teoriler ise, daha çok bireyi dışardan etkileyen faktörleri belirleyip bunlar doğrultusunda insanları motive etmeye çalışmaktadırlar.

Motivasyon konusunda bilim adamları birçok teori geliştirmiş olmasına rağmen, bu teorilerden hiçbiri insanları motive etmek için tek başına yeterli değildir. Ancak astlarını motive etmekle görevli olan yöneticilere her biri ayrı ayrı ışık tutarak onların astlarını motive etmek için kendilerine özgü motivasyon modelleri ve kavramları geliştirmelerine yardımcı olurlar.

Motivasyon konusunda ileri sürülen teorilerden bazıları şunlardır:

a. MASLOW’UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ YAKLAŞIMI

Motivasyon teorileri arasında en çok bilinen bu teoridir. Bu teori, insanların yaptığı her davranışın, belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğu (ihtiyaçların davranışı belirleyen en önemli faktör olduğu) ve ihtiyaçların bireyler açısından bir sıralamasının olduğu varsayımlarına dayanmaktadır.

Maslow’a göre alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmedikçe, üst kademelerdeki ihtiyaçlar bireyi davranışa yöneltmez. İhtiyaçların insanları davranışa sevk etmesi ihtiyaçların giderilme derecesine bağlıdır. Maslow’a göre giderilen ihtiyacın bireyi motive etme gücü azalır. Daha üst düzeydeki ihtiyaçlar bireyi davranışlar göstermeye zorlar.

Bu teoriye göre motivasyon süreci şöyledir:



Motivasyon Süreci

Bu teorinin yönetici açısından önemi şudur: Eğer yönetici, personelinin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçları tatmin edebileceği ortamı yaratarak, onların kurumun amaçları doğrultusunda davranmalarını sağlayabilir.

Maslow insanların ihtiyaçlarını beş grupta toplamıştır. O’na göre bu ihtiyaçlar en alt basamaktan başlayarak giderilmeye çalışılır. **Maslow**’un ihtiyaçlar hiyerarşisini şematik olarak şöyle gösterebiliriz:

İHTİYAÇLAR	İHTİYAÇ GİDERİCİ BAZI ÖNLEMLER
KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME VE DOYUM Kişinin yaratıcı faaliyetlerini kullanabilmesi.	Yaratıcılık gerektiren cazip işler, şahsi gelişme ve yükselme imkanları.
SAYGI VE STATÜ Başarı, tanınma, statü sahibi olma.	Görevin adı ve sorumluluğu, övülme, yükselme ve itibar sağlayan imkanlar, yapılan işin beğenilmesi.
AİDİYET VE SOSYAL İHTİYAÇLAR Sevgi, aidiyet, kimlik duygusu, kazanma, benimseme.	Arkadaşça ilişkiler ortamı, sosyal faaliyetler.
GÜVENLİK İHTİYAÇLARI Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma.	Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, güvenilir ve sağlıklı iş şartları, kabiliyetli ve uyumlu yöneticilik
TEMEL FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR Hayati ihtiyaçlar, hava, su, yiyecek, cinsellik.	Ücret, yan ödeme, iyi fiziki çalışma şartları.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'a göre bir insanın alt basamaktaki bir ihtiyacı giderildikten sonra bir üst basamaktaki ihtiyacı ortaya çıkar. Herhangi bir basamaktaki ihtiyacı gideren aracın diğer basamaktaki ihtiyacı tatmin etmesi imkansızdır. Bu durumda yönetici, bir üstteki ihtiyaçlara ve onları giderme yollarına yönelerek bireyi kurumun amaçları doğrultusunda harekete geçirmelidir.

Maslow, bir kişinin ortalama olarak fizyolojik ihtiyaçlarının % 85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının % 50'sini, saygınlık ihtiyaçlarının % 40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise, ancak % 10'unu tatmin edebileceğini ileri sürmüştür.

Böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisini yönetici, bir motivasyon aracı olarak kullanabilir. Bu teoriye göre insanlar sahip oldukları imkan ve doyurulan ihtiyaçlarla motive olmazlar daha çok sahip olmadıkları şeylerle motive olurlar. Belki insanlar sahip oldukları imkanları kaybetmek istemezler ancak sahip olmak istedikleri şeyler konusunda daha çok ve istekli çalışırlar. İşte yönetici açısından önemli olan,

emrindeki insanların gidermek istedikleri ihtiyaçlarını belirlemektir. Bu ihtiyaçları giderme imkanlarını yaratan bir yönetici, astlarını daha kolay istenilen davranışları sergilemeye yöneltebilir.

İnsan psikolojik gelişme aşamaları içinde kişilik kazanır. Kişiliğın oluşumunda ihtiyaçlar dizisinin iyi şekilde tatmin edilmesinin yaptığı etkiler, sanıldığından çok daha önemlidir. Böylece yaşanan hayat düzeyinin ihtiyaç tatmininde olduğu kadar kişiliğın oluşumunda da rolü büyüktür. Eğer yetiştireceğimiz insanların sağlıklı bir kişiliğe sahip olmalarını istiyorsak, mümkün olduğunca onların ihtiyaçlarını gidermeliyiz. İhtiyaçları tam olarak giderilmeyen insanların kişilik yapılarında giderilmeyen ihtiyaçlar oranında boşluklar oluşur. Böyle yetişen insanları, kişiliklerindeki boşluklardan yararlanarak kurumun amaçlarının tersine hareket ettirmek oldukça kolaydır.

b. HERZBERG'İN MOTİVE EDİCİ VE DURUM KORUYUCU ETMENLER TEORİSİ

Herzberg, yaptığı araştırmalarda bazı çalışma koşullarının mevcut olmamasının insanlarda doyumсузлук yarattığı ancak bunların varlıklarının ise, insanları motive etmediği sonucunu elde etmiştir. Bu faktörlere durum koruyucu (**hiyen** veya **sağlık**) etmenler adını vermiştir. Çünkü bunlar insanlarda mantıklı bir doyum düzeyini korumak için gereklidir. Bu faktörler şunlardır:

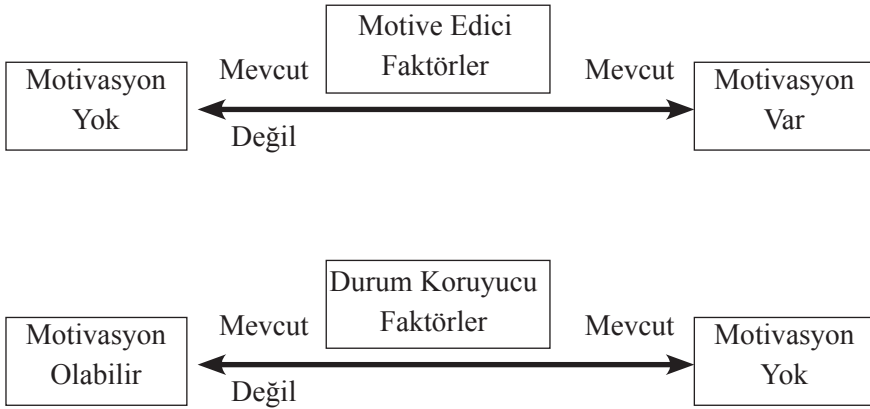
- *KURUMUN POLİTİKA VE YÖNETİMİ,
- *TEKNİK BİLGİ VE GÖZETİM,
- *İNSANLAR ARASI İLİŞKİLER,
- *ASTLARLA YÖNETİCİLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER,
- *İŞ GüVENLİğİ,
- *ÜCRET,
- *FİZİKSEL KOŞULLAR,
- *KİŞİSEL YAŞAMA SAYGI.

Herzberg, bazı çalışma şartlarının ise, insanları oldukça yüksek düzeyde motive ettiği, bunların yokluğunun ise, büyük lde doyumсузлук yaratmadığını bulmuştur. Bu koşullara motive edici faktörler adını vermiştir. Bu faktörler şunlardır:

- Başarı,
- Takdir,
- İlerleme,
- İşin kendisi,
- Gelişme imkanı ve sorumluluk.

Durum koruyucu etmenler, insanı motive etmekten çok görevin sürdürülmesini sağlarlar. Bu etmenler iyi derecede sağlanmazsa bireylerde hoşnutsuzluk, tatminsizlik ve gerilim ortaya çıkar. Bu faktörlerin mevcut olması kişinin, motive olabileceği asgari koşulları sağlar. Motivasyon olayının gerçekleşmesi için mutlaka motive edici faktörlerin olması gerekir.

Bu teoriyi kısaca şematik olarak şöyle özetleyebiliriz:



Herzberg'in Durum Koruyucu Etmenler Kuramı

Bu teorinin yöneticiler açısından önemi şudur; durum koruyucu faktörler motivasyon olayının gerçekleşmesi için olumlu bir zemin yaratırlar. Olumlu zeminin oluşturulmasından sonra motivasyonun gerçekleşmesi için mutlaka motive edici faktörlerin tümü sağlanmalıdır. Yönetici, durum koruyucu etmenler sağlandıktan sonra bireyi motive etmek için bunlar üzerinde ısrarla durmamalıdır. Eğer yönetici, bireyi teşvik için ısrarla durum koruyucu faktörler üzerinde durursa, kişinin işinden, mesleğinden ve amirinden soğuyup nefret etmesine neden olur.

c. BAŞARMA İHTİYACI TEORİSİ

Başarma ihtiyacı teorisi **McClelland** tarafından geliştirilmiştir. Bu teori ihtiyaçların öğrenme sonucunda insanlar için önem kazanmaya başladığını açıklamaktadır. **McClelland**, teorisinde birlikte olma, güç kazanma ve başarıma ihtiyacı üzerinde durmuştur.

Bu teoriye göre insanın en büyük ihtiyacı başarılı olmaktır. Bu nedenle insanları en çok başarı ihtiyacı ile motive etmek mümkündür. Birlikte olma, güç kazanma ve başarılı olma ihtiyaçlarını kısaca şöyle açıklayabiliriz:

- **Birlikte Olma İhtiyacı:** Bu ihtiyaç, bir gruba dahil olma ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan birisi, kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verir.

- **Güç Kazanma İhtiyacı:** Güç elde etme ihtiyacı kuvvetli olan birisi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altına alma ve gücünü koruma davranışlarını gösterir.

- **Başarılı Olma İhtiyacı:** Bu ihtiyacı kuvvetli olanlar ulaşılması güç ve çok çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçer ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde etmeye çalışırlar.

McClelland, daha çok başarıma ihtiyacı üzerinde durmuştur. Başarı ihtiyacı birçok faktöre bağlı olarak oluşur. Yetişme dönemlerinde (bilhassa çocukluk döneminde) yaşanan tecrübeler, aile büyüklerinin çocuğun başarısına verdiği önem, başarılı olma ihtiyacının ön plana çıkmasına yol açar

McClelland başarılı olma isteği yüksek olanların bazı özelliklere sahip olduğunu belirlemiştir. Bu özelliklerden bazıları şunlardır:

- Sorumlu olmak isterler ve istedikleri işleri kabul ederler,
- Şanstan ziyade kendi güçleri ile işleri sonuçlandırmak isterler,
- Sonuçlar hakkında somut bilgiler almak isterler,
- Zor sorunları kendileri çözmek isterler,
- Riskli işleri kabullenirler.

Bu teorinin yöneticiler açısından önemi şudur: Yöneticiler astlarının ihtiyaçlarını belirleyebilirlerse bu ihtiyaçları dikkate alarak daha çok motive edici personel değerlendirme programları geliştirebilirler.

Örneğin, başarılı olma ihtiyacı yüksek olanları yapabilecekleri işlere yerleştirilmesi gibi. Netice olarak bu kişiler motivasyon için gerekli ortamı bulacaklarından, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için sahip oldukları tüm bilgileri ve yetenekleri kullanırlar.

Başarı teorisi konusunda sonuç olarak şunları söyleyebiliriz. Başarı güdüsü, büyük amaçların belirlenmesine katkıda bulunur ve bundan dolayı insanlar daha çok çalışır ve daha çok mutlu olurlar. Başarı güdüsünün yüksek olduğu toplumlar, sosyal ve ekonomik yönden büyük ilerlemeler gösteren toplumlardır. Başarı güdüsü yüksek olanlar, para nedeniyle başarılı olma düşüncesine sahip değiller. Onlar daha çok mücadele ruhu, başarıma arzusu ve hizmet etme düşüncesiyle çalışırlar. Başarılı olma isteği düşük olanlar ise, daha çok para için çalışırlar.

d. ERG TEORİSİ

Clayton Alderfer motivasyon konusunda yaptığı çalışmalarla **Maslow**'un İhtiyaçlar Hiyerarşisini daha sade hale getirerek bu teoriyi geliştirmiştir. **Maslow**'un teorisinde olduğu gibi bu teoride de alt basamaktaki ihtiyaçlar giderilmeden üst basamaktaki ihtiyaçlara geçilemiyor. Erg teorisine göre insanların ihtiyaçları üç gruba ayrılır. Bunları şematik olarak şöyle gösterebiliriz:

ALDERFER'İN İHTİYAÇLAR BASAMAKLARI	
1- VAR OLMA İHTİYACI	ALT BASAMAK
2- İLİŞKİ KURMA İHTİYACI	ORTA BASAMAK
3- GELİŞME İHTİYACI	ÜST BASAMAK

Alderfer'in İhtiyaçlar Basamağı

Erg teorisindeki varolma ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına, ilişki ihtiyacı **Maslow**'un sosyal ihtiyaçları ile statü sahibi olma, itibarlı imkanlar elde etme gibi dışsal saygınlık faktörlerini içeren saygınlık ihtiyaçlarına, gelişme ihtiyaçları ise **Maslow**'un saygınlık ihtiyaçlarından kendine saygı, güven duyma, başarılı ve özerk olma gibi içsel saygınlık faktörleri ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Kurum ve kuruluşlar tarafından belirlenen ücret ve fiziksel çalışma koşulları varolma ihtiyaçlarının, çalışma yaşamındaki insan ilişkileri ilişki ihtiyaçlarının, çalışanların iş yaşamlarındaki bireysel gelişme ve yaratıcılıkları ile ilgili çabaları ise gelişme ihtiyaçlarının karşılığı olarak görülmektedir. Dolayısıyla varolma ihtiyaçları, ücret,

kurumsal imkanlar, rahat bir çalışma ortamı ve iş güvenliği ile; ilişki ihtiyaçları çalışma arkadaşları ve iş dışındaki insanlarla sosyal ilişkiler kurmakla; gelişme ihtiyaçları ise işin mücadele, özerklik ve yaratıcılık içermesiyle giderilebilir. Çalışanın, varolma ve ilişki ihtiyaçları tatmin edilmemiş dahi olsa gelişme ihtiyaçları bu çalışmanı güdüleyebilir. **Alderfer**'e göre, çalışanın alt basamaktaki ihtiyaçlarını doyumması onu üst düzey ihtiyaçlarını doyummaya yönlendirir. Üst basamaktaki ihtiyaçlar az doyurulduğunda (hayal kırıklığı yaşama) alt düzeydeki ihtiyaçlara daha fazla istek duyulmaktadır (geriye dönüş). Burada etkili olan prensip hüsrana- geriye dönüştür. Böylece bir üst düzeydeki ihtiyaç doyuma ulaşmayınca bir alt düzeydeki ihtiyaca geri dönülür ve ona daha fazla önem verilip onun doyuma ulaşması sağlanmaya çalışılır.

ERG teorisinde üç temel nokta mevcuttur. Bunları şöyle sıralanmaktadır:

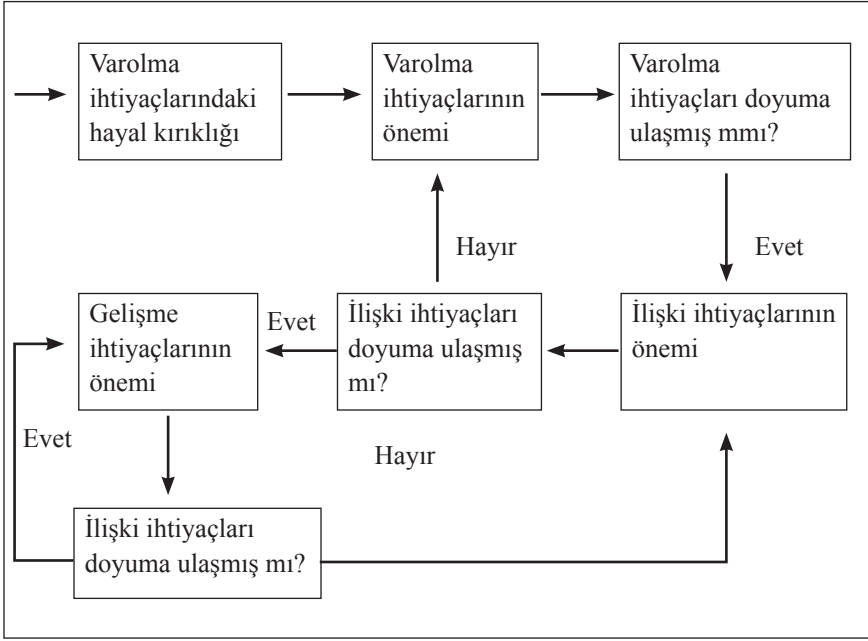
1 - Her basamaktaki ihtiyaç ne kadar az tatmin edilirse o kadar fazla güdüleyici olmaktadır (ihtiyaç tatmini). **Örneğin**, varolma ihtiyaçlarından olan ücretin çok az tatmin edilmesi durumunda bu ihtiyacın çok fazla güdüleyici olması gibi.

2 - Alt basamaktaki ihtiyaçlar fazla tatmin edildiğinde, üst basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olmaya başlar (arzunun şiddeti). **Örneğin**, çalışma yaşamındaki varolma ihtiyaçlarından olan ücret ne kadar fazla tatmin edilirse, üst basamakta yer alan ilişki ihtiyaçlarından olan kişiler arası ilişkilerin daha fazla güdüleyici olması gibi.

3 - Üst basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse, alt basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olur (ihtiyaç tatminsizliğinden kaynaklanan hayal kırıklığı). **Örneğin**, iş hayatındaki gelişme ihtiyaçlarından olan mücadele gerektiren bir iş ne kadar az tatmin edilirse, alt basamaktaki ilişki ihtiyaçlarından olan kişiler arası ilişkilerin daha çok güdüleyici olması gibi.

ERG teorisine göre üç ihtiyaç grubu da aynı anda çalışanlar üzerinde güdüleyici bir etkiye sahip olabilir. **Örneğin**, çalışan hem ilişki hem de gelişme ihtiyaçlarının eksikliğini aynı anda duyabilir.

Alderfer'in ERG teorisini şematik olarak şu şekilde gösterebiliriz:



Alderfer'in ERG Teorisi

e. BEKLENTİ TEORİSİ

Bu teori **Vroom** tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre, insanların iş ve görevlerindeki başarıları, ihtiyaçlarının giderilmesinden ziyade onların ödüllendirilmiş davranışları sonucu oluşmaktadır. Başka bir deyişle, bu teori motivasyonu, bireysel ihtiyaçlara göre değil, bireyin amacı ve tercihleri ile bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaktadır.

Vroom'a göre, motivasyon kişinin aradığı değerlerle, belirli bir davranışın bu değerlere yol açma ihtimaline ilişkin tahmininin çarpımıdır. Bu teoriye göre motivasyon sürecini şu şekilde formüle etmek mümkündür.

$$\text{MOTİVASYON} = \text{ARZULAMA DERECESESİ} \times \text{BEKLEYİŞ}$$

Bekleyiş faktörleri (belli bir davranışa yöneldiği zaman belli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisi) ve arzulama derecesi (sonucun birey için çekicilik derecesi) motivasyonu belirler. Bunlardan birisi yoksa bireyi o konuda motive etmek güç olur.

Eğer bir insan, belli bir çabanın belli bir performansa neden olacağına ve bu performansın da ödüllendirileceğine inanıyorsa (bekleyiş) ve bu ödülü de daha sonraki başarıları için gerekli görüyorsa bu insanı motive etmek kolay olur.

Astlarını motive etmek için bu teoriyi kullanacak olan yöneticilerin şu noktalara dikkat etmeleri gerekir:

- Astlar için hangi ödülün önemli olduğu belirlenmelidir,
- Kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi için ne tür bir davranış ve başarının istendiği belirlenmelidir,
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır,
- İşin başarılması için yeterli eğitim verilmelidir,
- Başarı sağlamak için kurum içindeki başarıyı engelleyici faktörler kaldırılmalıdır,
- Astlara başarılı olma konusunda güven duygusu aşılanmalıdır,
- Astların ihtiyaçlarını karşılayacak bir ödül sistemi oluşturulmalıdır,
- Ödül sistemi eşit ve düzenli işletilmelidir.

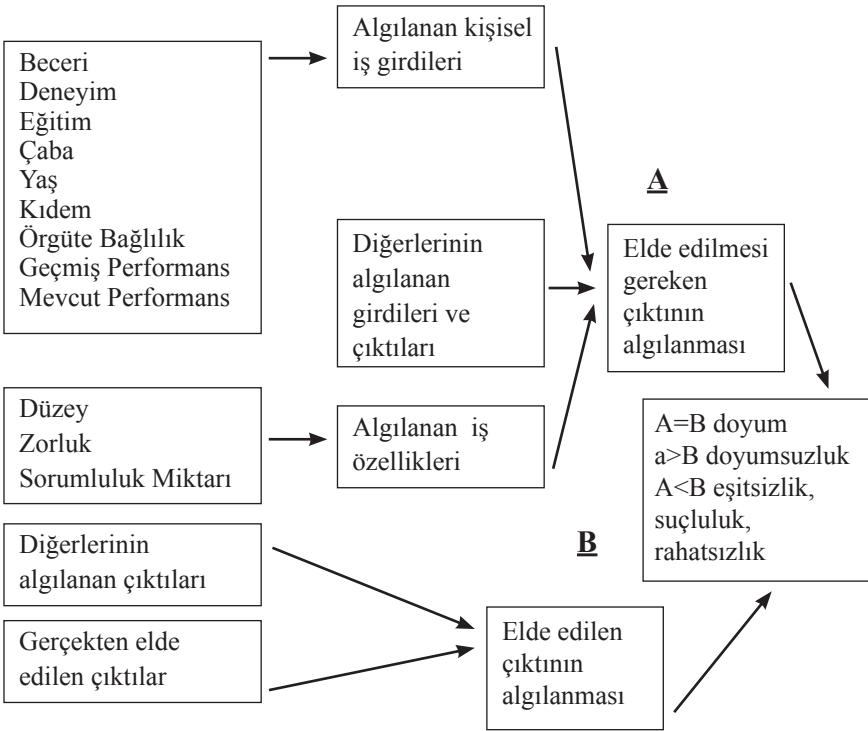
f. LAWLER – PORTER’İN BEKLENTİ TEORİSİ

Bu teorinin savunucuları temelde **Vroom**’un beklenti modelini esas almaktadırlar. Ancak bazı ilaveler de yapmışlar. Başka bir deyişle, teoriyi güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlar.

Lawler ve **Porter, Vroom**’un teorisine ilave olarak kişinin çabası, bilgisi, yeteneği ve algılamalarından kaynaklanan rol değişikliğine bağlı olarak performansları ödüllendirilebilmektedir. **Lawler** ve **Porter**’e göre, kişinin fazla çaba göstermesi her zaman yüksek bir performansla sonuçlanmaz. Kişi gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse, istediği kadar çaba sarf etsin verilen işi başarması pek mümkün olmamaktadır. **Örneğin**, yeterli muhasebe bilgisi olmayan birisinin bilanço düzenlemesinde (ne kadar gayret sarf ederse etsin) başarılı olamaması gibi. **Lawler** ve **Porter, Vroom**’un teorisine yaptıkları ilavelerden diğeri de kişinin kendisi için algıladığı rolle ilgilidir. İşletmeler çalışanlardan işle ilgili rolleri gerçekleştirmelerini beklerler. Astlarda üstlerinden bazı rolleri yerine getirmelerini isterler. Bu teoride

açıklanmak istenen rolün anlamı şudur; bütün çalışanlar istenilen ya da istedikleri performans gösterebilmeleri için kurumun amaçlarına uygun bir rol anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Tersî durumunda rol çatışması içine gireceklerinden performansları düşer.

Bu teoriye göre çalışanların yaptıkları işlerden tatmin olmaları, elde edilmesi gereken çıktı ile gerçekten elde edilen çıktı arasında karşılaştırma yapılarak belirlenmektedir. Elde edilmesi gereken çıktı, çalışanın beraberinde getirdiği beceri, eğitim, deneyim gibi kişisel girdiler ile sorumluluk, zorluk gibi iş özellikleri ve diğerlerinin algılanan girdileri ve çıktıları tarafından belirlenir. Elde edilen çıktı ise, çalışanın elde ettiği çıktıları ile diğer çalışanların (karşılaştırma yapılanlar) elde ettikleri çıktıları tarafından belirlenir. Eğer çalışan elde etmesi gerektiğine inandığı çıktılardan az elde ederse doyumsuzluk algılar; elde etmesi gerektiğine inandığı çıktıları elde ederse tatmin algılar; elde etmesi gerektiğine inandığı çıktıdan fazla elde ederse suçluluk hissine kapılarak rahatsızlık hisseder. Bu açıklamalar şematik olarak şöyle gösterilmektedir.



Lawler – Porter'in Beklenti Teorisi

Bu teoriden yararlanmak isteyenlerin şu noktalar üzerinde önemle durmaları gerekmektedir:

*Çalışanlar yapacakları işe göre eğitilmelidir.

*Rol tanımlamaları yapılarak rol çatışmaları en aza indirilmelidir.

*Verilen ödüllerin düzeyleri bütün çalışanlar dikkate alınarak belirlenmelidir.

*Çalışanların içsel ve dışsal ödüllere farklı önem verdikleri göz ardı edilmemelidir.

*Çalışanların performansı, aralarındaki ilişkiler ve aldıkları ödül konularındaki düşünce ve anlayışları devamlı izlenmeli ortaya çıkan yeni duruma göre düzenlemeler yapılmalıdır.

g. EDWIN LOCKE'UN AMAÇ TEORİSİ

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre, gerek bireysel gerekse örgütsel amaçlar bireylerin motivasyon derecelerini belirler. **Örneğin**, zor ve yüksek amaçları olanlar, ulaşılması kolay amaçlar belirleyenlere göre daha fazla gayret sarf ederek yüksek performansa ulaşır ve çok motive olurlar. Kısaca belirtecek olursak, amaçların ulaşılma derecesi ile kişilerin motivasyonları arasında yakın bir ilişki vardır.

Bu teoriden yararlanmak isteyenlerin şu noktalara dikkat etmeleri gerekmektedir:

* Bireysel ya da örgütsel amaçların belirlenmesi gerekmektedir.

* Belirlenen amaçların rekabeti artırmalıdır.

* Belirlenen örgütsel amaçların çalışanlar tarafından benimsenmesine dikkat edilmelidir.

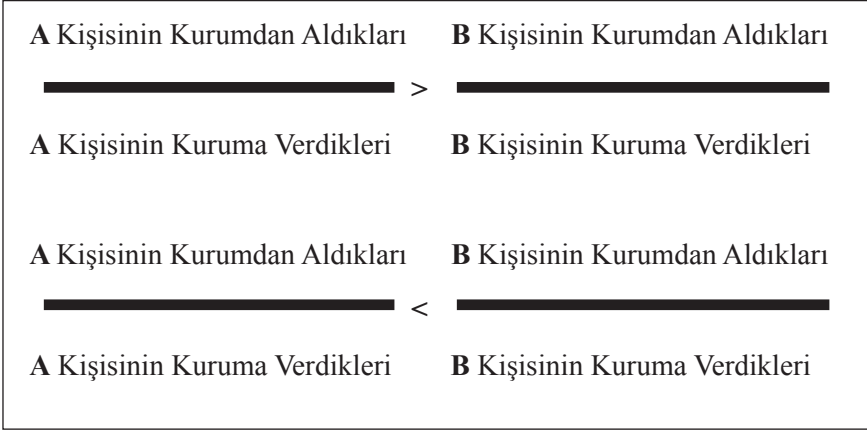
* Yöneticiler bireysel ve örgütsel amaçların uygunluğuna dikkat etmelidir.

h. EŞİTLİK TEORİSİ

Bu teorinin ana fikri, insanların iş ilişkilerinde kendilerine eşit davranmalarını istemeleridir. Eşit davranma insanı motive eden önemli faktörlerden birisidir.

Bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle yakından ilişkilidir. **J. S. Adams**'a göre, birey, kuruma verdiklerine karşılık, kurumun kendisine verdiklerini eşit görüyorsa motive olur. Eğer kurumun kendisine verdikleri daha fazla ise, birey daha çok motive olur.

Eşitlik Teorisini Şematik Olarak Şu Şekilde Gösterebiliriz:



Yukarıda gösterilen tablodaki kişilerin kuruma verdiklerine karşılık kurumdan aldıkları algılaması düzeylerine göre değer almaktadır. Ayrıca kurum içinde kişi kendisi ile aynı statüde olanlarla durumlarını karşılaştırır. Karşılaştırma sonucunda mutlu ya da mutsuzluğu belirlenir. Eğer eşit durumda ise sorun yok yani mutlu olur, değilse kişi bu eşitsizlik üzerinde önemle durur ve giderici tutum ve davranışlar sergiler. **Örneğin**, kurum ve yöneticisine küsmesi, çalışmak için fazla çaba sarf etmemesi, imkanları varsa işini değiştirmesi gibi.

Eşitlik ve adil davranma çoğu insan için vazgeçilmez bir değerdir. Kurum hayatında eşitlik ancak, kurumsal ödüllerin (para, tanınma, statü vs.) çalışanlara, uzmanlık, başarı, dürüstlük ve kıdem esasına göre dağıtılması sonucunda sağlanır. Beklentisi doğrultusunda ödüllendirilen birey, kurum içindeki gayretini artırır.

Kişi çalışma ortamında bir eşitsizlik sezdiği zaman hemen bu eşitsizliği giderici davranışlar gösterir. Bu davranışların şiddeti ve yönü eşitsizliğin derecesine, kişinin imkanlarına ve göstereceği davranışların kolaylık derecesine bağlıdır. İnsanlar eşitsizliği gidermek için şu şekilde davranırlar;

- Daha az çaba sarf ederler,
- Alacakları ücretin ve ödüllerin değiştirilmesini isterler,
- Yaptıkları işi veya faaliyeti yarıda bırakırlar,
- Başkalarını çalışmamaya veya az çaba göstermeye ikna etmeye çalışırlar,
- İmkanlar ölçüsünde işini değiştirmeye çalışırlar,
- İmkanlar ölçüsünde yöneticisini değiştirmeye çalışırlar.

Astlarını motive etmek için bu teoriden yararlanmak isteyen yöneticilerin şu noktalar üzerinde önemle durmaları gerekir:

- Eşitlik ve eşitsizlik, kurum içinde veya dışında yapılan karşılaştırmalar sonucu oluşur,
- Aynı çabaya aynı ödül veya ücretin verilmesine dikkat edilmelidir,
- İnsanların eşitsizliğe karşı davranışlarının aynı olmayacağını bilmesi,
- Kurum içinde farklı ödüllendirmenin veya değerlendirmenin gizli kalmayacağını bilmesi,
- Yönetimin temel ilkesinin eşitlik olduğunun unutulmaması.

1. DAVRANIŞ DÜZELTİM VE GÜÇLENDİRME TEORİSİ

Davranışı güçlendirme teorisi, insanların başarılı veya başarısız sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip, göstermeyeceğini açıklamaya çalışır. Bu teoriye göre, bireylerin davranışları, istenmeyen sonuçlar doğurduğunda herhangi bir tepki göstermeyerek, istenen sonuçlar doğurduğunda ise, ödüllendirilerek kontrol altına alınıp kurumun amaçları doğrultusunda yönlendirilebilir. İnsan hangi davranışı ödüllendirilirse onu daha sık tekrarlar ve sonuçta o davranış onda bir alışkanlık haline gelir. Ödüllendirilmeyen davranışını ise, zamanla terk eder. Böyle bir uygulamada istenmeyen davranışın cezalandırılmaması gerekir. Çünkü ödüllendirilen davranış istenmeyen davranışı söndürür. Bu durumda ödüller davranışı güçlendiren faktör durumundadır.

Davranış düzeltimi, davranışların sonuçlarına göre bireyleri motive etme düşüncesini savunmaktadır. Davranış düzeltiminde davranışın

sonucuna bakarak insanların davranışları düzeltilmeye çalışılır. Belirli bir davranışın sonuçları birey açısından arzulanır derecede ise, davranış güçlenir. Tersine ise, yani sonuçlar istenen nitelikte değilse davranış zayıflar.

Bu teoriden yararlanmak isteyen yöneticiler şu noktalara önem vermelidirler:

- Her insana uygun ve sürekli geçerli olan bir ödül olmadığı için, ödül sisteminin çeşitli araştırmalar sonucunda belirlenmesinde büyük yararlar vardır.
- İnsanların ihtiyaçları sürekli değişir. Bu nedenle öncelikle ihtiyaçlar belirlenip, bunlara göre insanların ödüllendirilmesi gerekir.

Davranış düzeltiminin **en önemli yararı bilimsel analizlere diğer teorilere göre daha elverişli olmasıdır**. Süreci başlatmak için düzeltilecek davranışın tanımlanması ve hangi uyarıların bunlara yol açtığını ve bunların mevcut şartlar altında nasıl pekiştirileceğinin bilinmesi gerekir.

Davranış Düzeltimi Uygulamasına İlişkin Uyarılar:

- Mümkün olduğunca olumlu pekiştirme uygulanmalıdır.
- Olağandışı durumlarda ceza verilmelidir.
- Tekrarlanması arzu edilmeyen davranışlarla ilgilenilmemelidir
- Doğru ve uygun görülen davranışı oluşturmak için biçimleme süreçleri kullanılmalıdır.
- Doğru davranış ile pekiştirme arasındaki zaman en aza indirilmelidir.
- İmkanlar nispetinde değişken oranlı pekiştirme programı kullanılmalıdır.
- İmkanlar elverdiği ölçüde sık olarak pekiştirme kullanılmalıdır.

6. MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER

Yöneticiler astlarını motive etmek istiyorlarsa, onlarda tam tatmin sağlayan davranışlar geliştirmelidirler. Bu davranışlar bir taraftan kişisel tatmin sağlarken, diğer taraftan da kurumun amaçlarını

gerçekleştirmesine yardımcı olurlar. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan, motivasyon konusunda genel ilkeler belirlemek kolay değildir. İnsanlar arasındaki kişisel farklılıklar motivasyonu zorlaştıran faktörlerin başında gelmektedir.

Motivasyonda temel amaç, insanların istekli, verimli ve etkili çalışmalarını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için kurum yöneticileri ve bilim adamları birçok uygulama örnekleri ve teoriler geliştirmişlerdir. Fakat bugüne kadar geliştirilen veya uygulanan bu örnek teorilerin tam bir başarıya ulaştığı söylenemez. Çünkü motive etme ve kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermeyebilir. **Örneğin**, bir birey maddi ödülleri daha çok motive edici kabul ederken, başka biri sosyal özendiricileri (saygı, sevgi vs. gibi) daha çok motive edici olarak kabul edebilir. Bir bakıma özendirici araçların etkinliği kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitim düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir. Motive etmede yararlanılan özendiricilerin etkinliği aynı zamanda yöneticilerin anlayış ve davranışlarına da bağlıdır.

Yöneticilerin başarısı, yönettikleri insanların, ekonomik, sosyal ve psikolojik yapılarını çok iyi bilmelerine ve onların büyük çoğunlu tarafından benimsenen bir yönetim tarzı sergilemelerine bağlıdır.

İnsanları motive etmede her yöneticinin bilmesi gereken en önemli husus; **“bireyleri motive etmede kullanılan özendiriciler”** dir. Ancak bu özendiricilerin önemi kişiden kişiye ve duruma göre değişir. Eğer motivasyon planları bu özendiricilere dayanılarak uygulanırsa daha başarılı olur.

İnsanları motive etmede kullanılan özendiricilerden bazıları şunlardır:

- GELİR (Maaş, prim vs.),
- GÜVENLİK (Emeklilik ve çeşitli sigortalar gibi ekonomik korunma biçimleri),
- YÜKSELME İMKANLARI,
- CAZİP İŞ,
- YAPILMAYA DEĞER BİR İŞ,
- UYGUN STATÜ,
- KİŞİSEL YETKİ VE GÜÇ KAZANDIRMA,

- ÖZEL YAŞAMA SAYGI,
- KARARLARA KATILIM,
- ADALETLİ VE SÜREKLİ BİR DİSİPLİN SİSTEMİ BENİMSEME,
- AMAÇ BİRLİĞİ SAĞLAMA,
- İYİ İLETİM KURMA,
- BAŞARIYI ÖDÜLLENDİRME,
- BOŞ ZAMANLARI DEĞERLENDİRME KONUSUNDA UĞRAŞLAR BELİRLEME,
- CEZADAN ZİYADE OLUMLU PEKİŞTİRME KULLANMA.



İNSANLARI MOTİVE ETMEDE EN ÖNEMLİ ÖZENDİRİCİ
“İNSANA İNSAN GİBİ DAVRANMA”DIR.

7. İNSANLARI MOTİVE ETMEDE ETKİLİ OLAN YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI

İnsanları motive ederken her şeyden önce uygun davranışlar sergilemek gerekir. Bu uygun davranışlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz;

- İnsanlara görüşlerini belirtme ve bilgi paylaşma fırsatı vermek,
- İnsanları dikkatle dinlemek,
- İnsanlara sevgi ile yaklaşmak ve onlara gülümsemek,
- İnsanlara saygı ve kabul anlamında olumlu sözsüz mesajlar iletmek,
- İnsanları samimi olarak övmek,
- İnsanların dünya görüşlerine ve değer yargılarına saygı göstermek,
- İnsanları dinledikten sonra yapıcı önerilerde bulunmak,
- İnsanların isteklerini ve ihtiyaçlarını anlayışla karşılamak,
- Bütün insanlara mümkün olduğunca eşit davranmak,
- Çok kolay sinirlenmemek,

- İnsanların düşüncelerini açıklayabilmeleri için onlarla aynı seviyeye inmek,
- Konuşma konusunu, konuşanın konuşması bitmeden değiştirmemek gerekir,
- İnsanlara, samimi, açık ve dürüstçe sorular sormak
- İnsanların güvenini sarsıcı davranış ve konuşmalar yapmamak,
- İnsanlara, aynı duygu, düşünce ve fikirlere sahip olduğunu dürüstçe açıklamak,
- İnsanları zorlayıcı meselelerde yapıcı bir tutum sergilemek,
- İnsanlara gelişi güzel söz vermemek, söz verdiğinde de sözünü tutmak,
- Toplum içinde yapıcı ve neşeli şakalar yapmak.



- İNSANLARA İÇTEN BİR İLGİ GÖSTERMEK.



**EN UCUZ, EN KOLAY VE EN GEÇERLİ MOTİVASYON
ARACI İNSANA SEVGİ İLE YAKLAŞMaktır.**

KAYNAKÇA

1. Altman S., E. Valenzi and R. M. C. Hodgetts, **Organizational Behavior : Theory and Practice**, Orlando, Pl: Academic Press, 1985.
2. Başaran İ. Ethem, **Yönetime Giriş**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Ankara, 1984.
3. Baysal A. Can, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, İ Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını İstanbul, 1987.
4. Bursalıoğlu Ziya, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Ankara, 1982.
5. Certo S. C., **Modern Management**, Prentice- Hill, 1997.
6. Cüceloğlu Doğan, **İnsan ve Davranışı**, Evrim Matbaacılık, İstanbul, 1991.
7. Çetinkanat Canan, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumunu**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2000.
8. Davis Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1988.
9. Duncan W. Jack, **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1981.
10. Eren Erol, **Yönetim Psikolojisi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.
11. Güney Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
12. Ivancevich John M. and et all, **Organizational Behaviour and Performance**, California, Goodyear Publishing, 1977.
13. Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, (1984), 2005.
14. Luthans Fred, **Organizational Behavior**, McGraw- Hill Book Co., 1985.
15. Michael Aamod G., **Applied Industrial – Organizational Psychology**, Belmont Wadsworth Pub Comp., 1999.
16. Moorhead G. and R. W. Griffin, **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Comp., 1989.
17. Robbins Stephen, **Organizational Behaviour** (Eight Edition), New Jersey, Prentice Hall International Inc., 1998.
18. Sabuncuoğlu Zeyyat, **Endüstriyel Davranışlar**, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayını, Bursa, 1982.
19. Saal F. and P.A. Knight, **Industrial/ Organizational Psychology: Science and Practice**, Pacific Grave California, Brooks/ Cole Pub. Co., 1988.
20. Şimşek Levent, “İş Tatmini”, **Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi**, Ankara, 1995.
21. Şimşek Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998.
22. Varoğlu Kadir, Ramazan Aktaş, **Askeri Liderlik**, K.H.O. Yayını, Ankara, 1987.
23. Whyte W. F., “Skinnerian Theory in Organizations”, **Psychology Today**, 1972.
24. Yalçın Selçuk, **Personel Yönetimi**, İ Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını İstanbul, 1988.
25. Yüksel Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitapevi, 2000.

İŞ STRESİ VE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

Prof. Dr. Salih GÜNEY*

Günümüzün gelişmiş sanayi toplumları geçmiş dönemlerden farklı olarak iş ve toplum hayatında daha çok stres yaratmaktadır. Çünkü günümüzün modern toplumları, çalışma ve sosyal yaşama küçümsenmeyecek oranda bir hareketlilik ve hız getirmiştir. Böyle bir ortamda yaşamlarını devam ettiren insanların çağın gerçeği olan stresle karşılaşması kaçınılmaz olmuştur.

Sanayi ve çalışma yaşamının ortaya çıkardığı birçok sorunun içinde yöneticilerin, bilim adamlarının ve araştırmacıların dikkatini en çok çeken konu stres olmuştur. Çünkü stres, iş hayatının her bölümündeki insanlar için geçerlidir.

Çok hızlı bir değişme ve gelişme süreci içinde olan günümüz örgütlerinin başarıya ulaşması, yöneticilerin doğru, hızlı ve yerinde kararlar vermelerine bağlıdır. Ancak bazen yöneticiler başarılı olamamaktadırlar. Bu durum onların kişisel yetersizliklerinden kaynaklandığı gibi, iş stresinden de kaynaklanabilmektedir. Bu açıdan stresi bir yönetim sorunu olarak ele alıp incelemek mümkündür.

1. STRES KAVRAMI VE TANIMI

Stres kavramı, sanayileşen her toplumdaki bireylerin öğrenip kullandığı psikolojik kavramlardan biridir. Stres, herkes tarafından bilinmesine rağmen, çoğu insan bu kavramı hem yanlış, hem de farklı anlamlarda kullanmaktadır. Stres denilince, çoğu insanın aklına hemen olumsuz ifade tarzları gelmektedir. Fakat böyle bir düşünce yanlıştır. Çünkü stres çalışma yaşamındaki şartlara göre zararlı veya zararsız olabilir. Başka bir deyişle, stresi iyi veya kötü biçimlerde düşünmek mümkündür. Örneğin, çok dersten ikmale kalan veya çok sevilen bir insanın hastalanmasından kaynaklanan stres kötü, çalışkan bir öğrencinin takdir listesine girmesi, insanların daha yukarılara terfi etmesinden kaynaklanan stres ise, iyi olarak değerlendirilir.

Çalışma yaşamında stres yaratan birçok psiko- sosyal faktör vardır. Bu psiko- sosyal faktörler, örgütün yapısı, işin yapısı ve içeriği, örgüt içi insan ilişkileri ile yakından ilişkilidir. Stres yaratan faktörler grubu aralarında etkileşerek, insanların ruhsal ve fiziksel yapılarını etkilerler. Bu etkileme insanlar arası ilişkileri olumsuz etkileyebileceği gibi, insanlarda yüksek bir güdülenmeye de neden olabilir. Bireyin psikolojik varlığını, kendine olan güven ve saygısını zorlayan bütün faktörler onda stres yaratır. Başka bir ifade ile stres, insanın dengesini bozabilecek bütün unsurları kapsayan bir özelliğe sahiptir.

Stres kelime olarak Latince kökenli olup “estrictia” sözcüğünden gelmektedir. Stres, 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi, 19. yüzyılda güç, baskı ve zor gibi anlamlarda kullanılmıştır. Stres iki ayrı anlamda kullanılmaktadır. Birincisi, insanın veya başka bir organizmanın tehlike içinde bulunduğu etmenler ve koşullara göre dengenin bozulduğu bir durumu belirtmek içindir. İkincisi, organizmanın dengesini bozabilecek tüm etmenleri kapsayan bir genişliktedir. Yani fiziksel (travma, sıcak, soğuk v.b.), psikolojik (duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar, eş sorunları v.b.) veya sosyal (çevre etmenleri, kültürel değişim v.b.) içerikli bütün etmenler anlatılmaktadır.

Stres konusunda yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

Ivancevich ve Matteson stresi basit olarak şöyle tanımlamışlardır; organizmanın çevreyle olan etkileşimidir. Fakat daha sonraları şöyle detaylı bir tanımlama yapmışlardır. Birey üzerinde özel fiziksel veya/ve psikolojik etkiler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan ve bireysel nitelikler ve/veya psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum tepkisidir.

- Bireyin, fizik ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar sebebiyle, bedensel ve psikolojik sınırların ötesinde harcadığı gayrete stres denir.
- Hans Selye’ye göre stres, bünyenin baskı ve isteklere karşı gösterdiği belirgin olmayan tepkidir. İnsan bünyesi, ister olumlu, ister olumsuz olsun mutlaka dış isteklere karşı biyokimyasal bir tepki gösterir, Stres kaynağı değişik olabilir, ama biyolojik tepki daima aynıdır.
- Stres bütün fizyolojik, psikolojik ve patolojik etmenlerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert tepkidir.

- Birey, kontrol edemediği, karşı koyamadığı fiziksel ve sosyal güçlerin etkilerine açıktır ve kendisinin herhangi bir katkısı olmaksızın, kaçınılmaz, belirgin tepkiler göstermesi stres olarak adlandırılır. Buradaki duygusal tepkilerin nedeni, bireyin yüz yüze geldiği olaylardır.
- Becker'e göre stres, organizmanın çevresine uyum sağlamak için ödemek zorunda olduğu bedeldir. Stres psikolojik kökenli bir olgu olmasına rağmen, belli bir sürede bu olgunun fiziksel sonuçlarını görmek mümkündür.
- Beehr ve Newman'e göre, iş stresi, bireylerde meydana gelen ve onları normal faaliyetlerden sapmaya zorlayan farklı bir durumdur. Kısaca stresi, birey ile iş arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak değerlendirmektedirler.

İnsanların rahatlığı ve huzuru için bir tehlike işareti veya bir uyarıcı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkiye stres denir. Yani stres, işyerinde veya çevresinde yer alan ve sağlığa zararlı olarak görülen olay ve durumlar yüzünden ortaya çıkan belirtileri kapsamaktadır.

Stres konusunu araştırırken şüphesiz birçok tanımla karşılaşmak mümkündür. Çünkü konuyu ele alan her sosyal bilimci kendine özgü bir tanımlama yapmıştır. Stres kelimesini günlük hayatta hemen hemen herkes kullanmaktadır. Ancak çoğunlukla yanlış ve anlamını tam olarak yansıtmayan bir şekilde ifade edilmektedir. Yukarıda yapılan tanımları, dikkate alarak şöyle genel bir açıklama yapmak mümkündür. Stres, insan bedeninde yer alan bir süreç olmakla beraber aynı zamanda, insan bedeninin çevresinden gelen zorlayıcılara uyum sağlamanın da normal bir sonucudur. Stres, insanların fiziksel ve sağlık durumlarını etkileyerek onlarda duygusal bir gerginlik yaratan bir süreçtir. Kısaca, stres, örgüt yöneticilerinde fiziksel, psikolojik ve davranışsal değişmelere neden olan çevresel veya içsel şartlara karşı bir uyum sürecidir.

2. ÇALIŞMA YAŞAMI VE STRES

Bugünün modern toplumlarında özellikle son derece gelişmiş ve aynı ölçüde karmaşıklaşmış olan örgütlerde yer alan insanları stressiz düşünmek mümkün değildir. İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını

işte geçiriyor. Dolayısıyla iş ortamında bulunan herkes, (işgörenden-yöneticiye kadar) zamanının çoğunu iş ve işle ilgili faaliyetlerini düşünerek geçirir. Fakat özellikle yönetim kademesinde yer alanların işi düşünmedikleri bir anını bulmak oldukça zordur. Bu nedenle insanları strese sokan temel faktörlerin başında iş yaşamının yer aldığını söylemek yanlış olmayacaktır.

İş, zorluk, karmaşıklık ve iş yükü gibi önemli unsurları içerdiğinden bireylerde stres yaratır. Ayrıca örgüt ve işin yapısı ve çalışma ortamındaki insan ilişkileri çalışanlarda stres yaratan faktörlerden bazılarıdır. Stres, çalışanların üzerinde olumsuz etkiler yaratarak onların verimli olmalarını engeller. Çalışma ortamında stres yükü fazla olan birinin bulunması, hem kendisi hem de diğer çalışanların güvenliğini olumsuz yönde etkileyebilir. **Örneğin**, ekip şeklinde ağır iş makinelerinde çalışılan bir ortamda aşırı stresli bir kişinin makineyi durdurma düğmesi yerine çalıştırma düğmesine basarak çalışanların güvenliğini tehdit etmesi gibi. Çalışma hayatındaki işgücü devrinin ve devamsızlığın oluşmasında da stresin etkili olduğu yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır.

Çalışma yaşamında iş başarısı açısından stres olayı değerlendirildiğinde dört işlevsel ilişkinin önemli olduğu görülür. Bu dört işlevsel ilişki şunlardır:

1. İş temel bir stres kaynağıdır ve çalışanların yeteneklerini sınırlayıcı ve zorlayıcı bir etki yapar.
2. İşin dışındaki bazı faktörlerden kaynaklanan stres etmenleri belli bir süre içerisinde işte de etkili olmaya başlar.
3. Kişi yaptığı işle beraber bazı stresli durumları da azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalışabilir.
4. İş başarımı veya bundaki bir azalma stres göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yani yapılan iş, bir stres ölçüsü olarak da gösterilebilir.

Bu dört işlevsel ilişkiden şu sonucu çıkarmak mümkündür: Çalışma yaşamındaki stres yoğunluğu ile çalışanların verimliliği arasında yakın bir ilişki vardır. Dolayısıyla örgütsel ve bireysel verimliliği artırmak için çalışma yaşamındaki stres yoğunluğunun kontrol altında tutulması gerekir.

Stresli iş yaşamı, çalışanların duygusal açıdan gergin olmalarına, başkalarıyla anlaşamama ve uyumsuz kişilik özellikleri göstermeye yol

açabilir. Bu nedenle stres yükü fazla olanlarda şu davranışsal özellikler daha çok görülür:

- *Telaşlanma,
- *Mutlu olma davranışı sergileyememe,
- *Kararlara katılmama,
- *Sabırsızlanma,
- *Alıngan olma,
- *Sürekli eleştirme,
- *Yapıcı öneriler sunmada zorlanma,
- *İnisiyatif kullanmada zorlanma,
- *Uzun süre çalışmama,
- *Empati becerisi sergileyememe,
- *Unutkanlık vs.

3. YÖNETİCİLER VE STRES

Günümüzün gelişmiş işletmelerinin varlıklarını devam ettirmelerinin önemli unsurlarından biri bedenlen ve ruhen sağlıklı olan yöneticilerdir. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirip belirlenen hedeflere ulaşmaları, tepe yöneticilerinin kişisel kapasitelerine ve sağlıklı çalışmalarına bağlıdır. Çünkü hedefe ulaşmak için politika ve stratejileri belirleyen ve bunları uygularken riski göze alan, kısaca sorumluluk yüklenen kişiler hep tepe yöneticilerdir. Zaten tepe yönetici olmalarını sağlayan bu temel özelliklerdir.

Yönetim kademelerinde yer alanlarda stres iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi, yöneticiler, işlerin temel özelliği nedeniyle baskı altında bulunurlar. Eğer stres, yoğunlukları dayanılmaz boyutlara ulaşır, işten aldıkları tatminin bedeli olarak sağlık ve mutluluklarından çok şey feda ederler. Böyle bir duygusal ortamda huzurlu olamayacak ve gerektiği gibi verimli çalışamayacaklardır. Bundan hem kendileri hem de örgütler zarar görürler. İkincisi, örgütlerde çalışanlar yoğun bir stresle karşı karşıya ise, onların yaşamları da rahat olmayacak ve bu nedenle verimli çalışamayacaklardır. Yöneticiliğin, karar verme ve faaliyetleri yönlendirme gibi özellikleri olması nedeniyle, günlük çalışma

yaşamında, stres etmenini, göz önüne alma ve stresi azaltma ve stresle başa çıkma yönünde yapıcı girişimlerde bulunma imkanlarının çoğu işgörenden ziyade, yöneticilerde bulunmaktadır. Demek ki, her kademe-deki yönetici, stresin bu iki çıkış şekliyle ilgilenmek zorundadır. Yani hem kendi üzerinde oluşan stresle hem de astları üzerinde oluşan stresle mücadele etmek durumundadır.

Çalışma yaşamındaki iş stresi, psikolojik, fizyolojik, ve örgütsel davranış açısından önem taşımaktadır. Steers'e göre stres, çalışanlar ama özellikle yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik olumsuz etkiler yaparak, onların sağlığını ve örgütsel başarısını olumsuz yönde etkiler. Ancak yönetici stresi konusunda yapılan bazı araştırmalarda ara yöneticilerin tepe yöneticilerinden daha fazla gerilim altında oldukları sonucu elde edilmiştir. Bunun nedeni, orta düzey yöneticileri için çoğu zaman üst yönetimin baskısı ile alt kademenin direnci arasında sıkışıp kalmasıdır. Tabii sonuçta bazı sağlık problemleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Stresin olumsuz etkilerine, tepe ve alt düzey yöneticilerinin yönetici olmayanlara oranla daha hassas oldukları bir gerçektir. İşgören iken mutlu ve verimli olan bir kişi, yönetici pozisyonuna yükseldiğinde mutsuz, stresli ve verimsiz olduğu yapılan birçok araştırma ile doğrulanmıştır. Fakat yapılan bazı araştırmalarda da üst kademelere yükselen yöneticilerde stresin az olduğu ve tepe yöneticilerinin daha sağlıklı oldukları sonucu elde edilmiştir. Bunun nedeni; tepe yöneticisi pozisyonuna gelen insanların yükselirken birçok sorununu halletmiş olmalarıdır.

4. ÇALIŞMA YAŞAMINDA STRES KAYNAKLARI

Çalışma yaşamında stres yaratan (kişisel ve örgütsel stres faktörleri) faktörler karşısında bilim adamları birçok araştırma yapmış ve elde ettikleri verileri değerlendirerek bazı sınıflamalar yapmışlardır.

Sınıflandırma yapılırken dikkate alınan temel noktalardan bazıları şunlardır:

- *İşle doğrudan ilgili unsurlar,
- *Çalışma yaşamındaki mesleki gelişme,
- *Çalışanların örgütteki rolü,
- *Örgüt dışı sosyal ilişki,
- *Örgütsel iklim.

Çalışma yaşamında stres yaratan faktörler bireyin çevresinde, stres ise, bireyin kendisindedir. Stres yaratıcılarını fiziksel, sosyal ve duygusal olarak üç grupta toplamak mümkündür. Fiziksel stres kaynakları; çalışanın çevresinden kaynaklanan ve fiziksel bir strese yol açan ve insanı, sonuçlar konusunda endişeye yönelten kaynaklardır. Sosyal stres kaynakları, çalışma yaşamında ki bireyler arası ilişkilerle ilgilidir. Burada stres yaratan fiziksel bir unsur değil, başka bir insandır. Duygusal etmenler, çalışanların çevreleriyle olan ilişkilerini algılama biçimleri olup, kişide engelleme, kaygı, kızgınlık veya buna benzer stres duygularına neden olurlar. Stres kaynaklarını dört ana grupta toplamak mümkündür:

a. ÖRGÜT DIŞI STRES KAYNAKLARI

İş stresi konusunda yapılan birçok araştırmada örgüt dışı stres yaratıcılar hep ihmal edilmiş ve stresin kaynağı hep örgüt içinde aranmış, ama daha sonra yapılan araştırmaların çoğu örgüt dışı faktörlerin (teknolojik veya toplumsal değişme, aile, yeni yerleşim, ekonomik koşullar, sosyal sınıf ve toplumsal şartlar) stresin oluşumunda etkili olduklarını doğrulamıştır. Daha önce kısaca belirttiğimiz gibi toplumdaki hızlı ekonomik, sosyal ve teknolojik değişmeler insanların yaşamları üzerinde oldukça büyük bir etki gücüne sahiptir. Bu etki onların işleri üzerinde de görülür. Çünkü bu faktörlerin etkisiyle stres yoğunluğu içine giren bir işgören veya yönetici işini istediği verimlilikte sürdüremez. Yine aile içi huzursuzluklar ve hastalıklar, ev ve iş değiştirme, ekonomik sıkıntılar işgörenlerde stres yaratarak onların iş performanslarının düşmesine ve huzursuz olmalarına neden olabilmektedir.

Cinsel farklılık, ırk ve sosyal sınıf farklılığı gibi sosyal değişkenler de stres kaynağı olabilir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, erkeklerin hakim olduğu çalışma ortamlarında rekabet eden kadınların devamlı stres altında olduklarını (ev hanımları ve erkeklere nazaran) doğrulamıştır. Bir toplumda ırksal yönden azınlıkta olan insanların stres yoğunluğu, çoğunlukta olan insanlara göre daha fazla olduğu bir gerçektir.

b. ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

Çalışanlarda örgütsel stres kaynaklarının etkisi, çevresel faktörlere göre daha fazla ve etkilidir. Örgütsel stres kaynaklarının bazıları şunlardır; örgüt politikaları, örgütsel yapı, çalışma şartları ve süreçleri, örgütsel yapının karmaşık bir hal alması veya örgütün büyümesi, örgütün kültürel yapısı.

Örgütte farklılaşma ve uzmanlaşma derecesi, kural ve mevzuatın yoğunluğu, örgütte bulunulan düzey, açık ve seçik politikaların olmayışı ve katılma düzeyinin azlığı iş stresinin kaynaklarını oluştururlar. Örgütsel stres kaynakları toplu olarak aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

ÇALIŞMA POLİTİKALARI	
- Haksız ve keyfi performans değerlendirme	
- Yetersiz ücret	
- Katı kurallar	
- İş rotasyonu ve vardiya	
- Belirsiz işlemler	
- Sık sık iş ve yer değiştirme	
- Gerçekçi olmayan iş tatminleri	
YAPILAR	
- Merkeziyetçilik, karara katılımın az olması	
- Yükselme için yeterince fırsatların olmaması	
- Aşırı biçimsellik	
- Yüksek düzeyde uzmanlaşma	
- Birimler arası koordinasyon eksikliği	
- Personel arasındaki çatışmalar	
FİZİKSEL ŞARTLAR	
- Kalabalık ve kişiselliğin az olması	
- Aşırı gürültü, sıcak ve soğuk	
- Zehirli kimyasal maddeler ve radyasyon	
- Hava kirliliği	
- Yetersiz aydınlatma	
SÜREÇLER	
- Zayıf iletişim	
- Performansa ilişkin zayıf ve yetersiz geri bildirim	
- Belirsiz ve çatışmalı amaçların bulunması	
- Performans değerlendirilmesinde belirsizlik ve hatalı uygulama	
- Adaletsiz kontrol sistemi	
- Yetersiz bilgi	
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> İŞ STRESİ </div>

Tablo:1 **Makro Seviyedeki Örgütsel Stres Kaynakları** (Fred Luthans)

Örgütsel yapıda stres yaratan kaynaklardan bazıları şunlardır:

(1) Yapılan İşle İlgili Stres Faktörleri

Yapılan iş, işin özellikleri ve çalışma şartları personelde stres yaratan önemli örgütsel faktörlerdir. Bu faktörler aynı zamanda çalışanların işlevsel çevresini de oluşturmaktadır. Bu işlevsel çevre, yapılan işin yapısını, amirlerin astlarını etkileme güçlerini ve üretim biçimiyle yakından ilgili olan her şeyi kapsamaktadır. Bunları kısaca açıklamaya çalışalım.

(a) Görevin Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

Çalışanların görev yapısına ilişkin algı, beceri ve tutumları, örgütsel davranışın etkili ve başarılı olmasında büyük rol oynar. Görev, örgütte bir işgörenin üretim süresince yapacağı işlem ve eylemleri anlatır. Görevlerin belirlenmesi, personelin belli kurallar içerisinde hareket etmesini sağlar. Dolayısıyla hem görev hem de görevin bağlı olduğu yan, alt ve üst görevler, çalışanların davranışlarını etkiler. Görevle ilgili sorunlar işgörenden yoğun ve sürekli bir stres yaşamalarına neden olabilir. Görevin yapısından kaynaklanan temel stres kaynakları şunlardır:

(i) İş Yükünün Fazla Olması

İş yükü, miktar ve özellik açısından ele alınıp incelenmektedir. Miktar açısından iş yükü, kişinin yapabileceğinden çok işe sahip olmasıdır. Kişi işinde uzman olabilir ancak zaman baskısı, uzun çalışma saati, gerçekçi olmayan iş bitirme tarihleri, uygun dinlenme molalarının olmaması gibi faktörler çalışanlarda bir stres durumu oluşturmaktadır.

Özellik açısından iş yükü ise, işin çok zor olması veya iş gereklilerinin bireyin entellektüel ve teknik yeterliliğini aşmasıdır. Yapılan işin devamlı dikkat istemesi, üst düzeyde kararlar vermeyi gerektirmesi veya karmaşık bilgiler içermesi de işgörende stres yaratabilmektedir. Yapılan araştırmalar, aşırı iş yükünün biyokimyasal değişmelere neden olduğunu doğrulamıştır. Aşırı iş yükü özellikle kandaki kolesterol düzeyini yükseltmektedir. Ayrıca aşırı iş yükünün, iş tatmini düşük olan personelde bozucu etkiler yaptığı da araştırmalarla doğrulanmıştır.

(ii) İşin Monoton ve Sıkıcı Olması

Günümüzün iş hayatında giderek gelişen otomasyon, çalışanı makineye bağımlı hale getirmekte, insanın yaratıcılığını köreltmekte ve

monotonluğu artırmaktadır. Bu durum ise, çalışanlarda can sıkıntısı ve stres yaratmaktadır. İşin sıkıcı olması, uzun çalışma saatleri ve fazla iş yükünden daha çok strese neden olduğu yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır.

Psikolojik açıdan tek dzelik, belirli işleri yapanları çoğu kez kötümser düşünceye sürükleyen duygusal sıkıntı olarak tanımlanabilir. Benzer işlerin değişmeksizin ve sürekli yapılışı çalışanları bezginliğe ve yilgınlığa götürür. Tekdüze alışma düzeni, işgörenlerde sinirsel gerilime de neden olabilir. Bu tür gerilim nedeni belirsiz gibi görülen bir çok yetersiz sürtüşme ve gereksiz çalışmaların kaynağını oluşturur.

(iii) cretin Yetersiz Olması

Çalışanların cret konusunda iki temel düşünceleri vardır. Birincisi, kazanç sağlama, ikincisi ise, yapılan işin karşılığı olan hakkını almadır. Bu her iki düşünce de insanlarda doyum yaratır. Kazanç sağlama, çalışanları işlerinde daha yaratıcı, devamlı ve tutarlı olmaya yönelten önemli bir etkidir. Diğer yandan ücret işgörenler için, örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş dl ve karşılığıdır. Çalışmanın karşılığı olarak alınan ücretin yetersiz olması, işgörenin ailesini gerektiği gibi besleyemeyeceği, giydiremeyeceği ve düzenli bir evde oturtamayacağı anlamına gelir. Bireyin kendisi ve ailesi için gerekli olan asgari yaşam Şartlarını sağlaması, bir yerde fazla mesai ve gece çalışmalarından sağlanacak ek gelirlere bağlıdır. Böyle bir durum, hem aile yaşamına hem de toplumsal yaşama büyük zarar verebilmektedir. **Dill** ve **Feld**, “paranın” stresin oluşmasında güçlü bir etken olduğunu açıklamış ve düşük gelirli gruplarda, mali güçlüklerin, güvensizliği ve belirsizliği artırarak ruh sağlığını bozduğunu ileri sürmüşlerdir.

Günümüzde ekonomik durum birçok kişi için önemli bir stres kaynağı olmuştur. Çünkü birçok insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ikinci bir iş yapmak veya eşini çalıştırmak zorunda kalmıştır. Bu da, bireylerin ailevi etkinlikleri ve dinlenme için ayırdıkları zamanı azaltmıştır. Dolayısıyla aşırı çalışma yükü çalışanları birinci işlerinde daha fazla stres yaşamalarına da yol açmaktadır.

(iv) Yükselme İmkanının Yetersizliği

Her insan yükselme ve meslekte ilerleme arzusu taşır. Yeterince ilerleyememe sonucu, çalışan kişinin yeteneklerinin gerektiği gibi değer-

lendirilememesi ve gereken sorumluluğun verilmemesi durumunu ortaya çıkar. Böyle bir durumda kişinin yaptığı görevin gerekleri, kişinin kapasitesine oranla daha düşük düzeyde kalmakta ve kişi kendini geliştirmemektedir. Tatminsizlik yaratan bu durum, kişinin stres düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır.

Meslekte yükselme, ilk bakışta işin iyi yapılmasından dolayı bir ödül olarak görülürken, iş statüsündeki değişme genellikle yeni becerilerin öğrenilmesini, farklı iş arkadaşları ile yeni ilişkiler kurmayı ve daha büyük sorumlulukları yüklenmeyi de beraberinde getirmektedir. Eskiden farklı olan bu yeni durum, yeni beceriler edinmeyi, yeni ilişkiler kurmayı ve yürütmeyi zorunlu kıldığı için kişide uyum güçlüğünden doğan bir stres yaratabilir. Yükselme imkanının personelin yeterliliğine dayalı olarak verilmesi personeli yarışma ve çatışma ortamına sokması nedeniyle de önemli bir stres kaynağı olmaktadır.

Kısaca belirtecek olursak, hem meslekte yükselme, hem de yükselmeme farklı boyutlarda stres kaynağı olabilmektedir.

(v) Çalışma Saatlerinin Uzun Olması

Çalışma saatlerinin uzun olması, çalışanların hem fiziksel ve psikolojik açıdan yorulmalarına hem de yaşamın diğer alanlarına ayırabilecek zamanın kullanımını olumsuz yönde etkilediği için bireylerde stres yaratır. Özellikle fazla mesai ve vardiya sistemi, çalışanlarda stres yaratan temel faktörlerdir.

(vi) Çalışma Şartlarının Olumsuzluğu

Çalışma ortamının şartları da insanlarda stres yaratır. Bu şartların en uygun düzeye getirilmesi hem çalışanın moralinin yükselmesine hem de işi ve kurumuyla bütünleşmesini de sağlamaktadır. Bunun için çalışma ortamındaki aydınlatma, ısıtma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların çalışanların çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir. Çalışma ortamının işin istenilen düzeyde yapılması için düzenlenmemesi, çalışanların kısa sürede yorulmalarına, işten tatmin olmamalarına, çalışma ortamından uzaklaşmalarına ve verimli çalışmamalarına neden olmaktadır. Böyle bir çalışma ortamında kişinin stressiz olması mümkün değildir.

(b) Örgütsel Yönetim Tarzına İlişkin Stres Kaynakları

Örgütsel yapıda stres yaratan faktörlerden biri de örgütün yönetim tarzı veya yönetim tarzındaki eksiklik ve olumsuzluklardır. Örgütsel ortamda çalışanlar görevin gerektirdiklerinden ziyade yönetim kademesinde bulunanların istediklerini yapmak zorunda kalmaktadırlar. Yöneticilerin istekleri ise farklıdır. Bu farklılık karşısında çalışanlar da mecburen farklı davranmaktadırlar. Sürekli böyle farklı davranmak ister istemez kişide stres yaratır. Bu nedenle örgütün yönetim tarzından kaynaklanan stres faktörleri çalışanlar üzerinde oldukça etkilidir.

(i) Karar Verme

Günümüz çalışma yaşamında insanı zorlayan en önemli sorunlardan biri de sürekli değişen olaylar karşısında kararlar verebilme zorunluluğudur. İnsan organizmasının seçme, sorun çözme ve karar verme yeteneği vardır. İşlerin yapılması, başarı ve performansın değerlendirilmesi, personel seçimi ve değerlendirilmesi, sorunların çözümü, ücretlerin ayarlanması, işten ayrılıp ayrılmaması konusunda kararların alınması veya verilmesi hem yöneticileri hem de çalışanları strese sokan önemli bir konudur.

(ii) Karara Katılma

Kararlara katılma yoluyla işgörenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler. Katılımın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir. Karara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır.

Yöneticilerin, çalışanları kararların alınmasına katılmalarını sağlamaları, örgütsel amaçların gerçekleştirilmede onların girişim ve yaratıcılık yeteneklerini kullanılmalarına ve geliştirmelerine imkan hazırlamaktadır. Kararlara katılım gerektiği gibi yapıldığında, çalışanların sorunlarına çözüm bulmada, en uygun seçeneği tercih etme yetkileri giderek artmaktadır. Personelin kararlara katılımının sağlanması, onların verimini artırır, örgütten ayrılmaları azaltır, örgüt içindeki çatışmaları azaltarak daha iyi bir iletişim sağlar ve etkileşimi geliştirir. Ancak, genellikle yöneticilerin büyük çoğunluğu, astların kararlara katılmasını istemezler. Böyle bir durumda astların kendileriyle yarışacağına inana-

rak, astlarla ilişkilerini geliştirmeyi sakıncalı görürler. Bu durum ise, astlarda stres yaratır.

(iii) Yetki Eksikliği

Sorumluluk alanının geniş tutulmasına karşılık yetkinin yetersizliği, örgütlerde stres yaratan konuların başında gelmektedir. Yetkinin eksikliği çalışanlarda büyük sıkıntılar yaratır ve onların çalışma isteklerini azaltır. Çünkü çalışanlar, sorumluluklarını gerçekleştirebilecek kadar yetki verilmesini haklı olarak isterler ve verilmediği zaman her şeye küserler. Bu durum onların ruh yapısı üzerinde olumsuz etkiler yaratır.

(iv) Sorumlulukların Verdiği Huzursuzluk

Kişinin sorumluluklarının çok yüksek olması veya sorumluluklarını olduğundan daha yüksek algılaması da onda stres yaratır. Ancak yukarıda da belirttiğimiz gibi kişiye sorumluluklarıyla beraber yetki verilirse huzursuzlukları azalır.

(v) Değerlendirmede Haksızlıkların Yapılması

Örgütlerde çalışanlar, hem performansları (işgörenin görevini yapma durumu) hem de yeterlilikleri (zeka, yetenek, ilgi ve kişiliği) bakımından değerlendirilirler. Personelin değerlendirilmesinde belirsizliklerin ve haksızlıkların olması veya değerlendirmenin hangi kriterlere göre yapıldığının tam olarak belli olmaması kişilerde stres yaratır. Başka bir deyişle, çalışanın örgütteki geleceği yöneticisinin hakkında yapacağı değerlendirmeye bağlı ve değerlendirmenin ölçütleri de belli değil ise, bu durum önemli bir stres kaynağı olmaktadır.

(vi) Yöneticilerin Astları Desteklememesi

Çalışma yaşamında işin kabul edilmesinde bir isteksizlik varsa bu durum ya işin nasıl yapılacağı endişesinden ya da desteksizlikten kaynaklanmaktadır. İş yaşamında, personelin takdir edilmesi, manevi yönü ağır olan ve tüm çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Amirlerin yapılan işi beğenmeleri çalışanları destekleyen en önemli faktördür. Böyle bir destek kişiyi işin yapılması ve yaptığı işten doyum almasını sağlar. Başka bir ifade ile, takdir ve teşvik etme, objektif kriterlere dayalı ve tarafsız olarak kullanılması, çalışanların sevgi ve ilgi ile işlerine sarılmalarına yol açar. Aksi taktirde çalışanlarda stres yaratırlar.

(c) Üretim Sürecine İlişkin Stres Kaynakları

Üretim süreci, mal veya hizmetin üretilmesiyle oluşan iş akımını ifade etmektedir. Çalışma ortamında yer alanların bu sürece uygun hareket etmeleri zorunludur. Ayrıca çalışanların üretim süreciyle yakından ilgili olan canlı (amirler ve diğer çalışanlar) ve cansız (kullanılan teknoloji, makineler, araç- gereçler) bütün unsurlarla uyumlu çalışması gereklidir. Üretim süreci örgütsel stres kaynakları açısından birçok etkeni içermektedir. Bu stres kaynaklarından bazıları şunlardır:

(i) Zaman Baskısı

Üretim sürecinde bazı işler kesin zaman sınırlamasına sahiptirler. Vergi dairesinde çalışanlar, muhasebeciler, bankacılar veya öğretmenler yılın belli zamanlarında, kesin bir tarihte bitmesi gereken yoğun bir iş yükü ile karşı karşıya kalırlar. Bu durum bireylerin kişilik özellikleri veya sorumluluklarını algılama düzeylerine göre, önemli bir stres yaratır. Zaman baskısı, özellikle tepe yöneticileri ve belli projeleri tamamlamakla görevli kişiler için önemli bir stres kaynağıdır. Yaşamlarını takvim ve saat ile düzenlemek zorunda kalan bireyler bu baskıyı çok fazla hissetmektedirler.

(ii) Yeterli Araçların Olmaması

İş yaşamında araç ve gereçlerin olmaması da çalışanları strese sokan bir faktördür. Yeterli donanımın olmaması ya da iş ortamının kolay ve rahat çalışmayı engellemesi, insanların verimli ve etkili çalışmasını engelleyerek bir baskı oluşturur. Ergonomik açıdan iyi düzenlenmemiş ortamlar çalışanların fazladan yorulmalarına neden olmaktadır. Kısa sürede yorulan insanlarda ise, stresin oluşması daha kolay olur.

(iii) Yeteneklerin İşin Gereklilerine Uygun Olmaması

İnsanlar her zaman kendi bilgi ve yeteneklerine uygun olan işlerde çalışmak imkanı bulamazlar. Bu nedenle ya iş bireyin kapasitesini aşar ya da bireyin kapasitesi işi aşar. Böyle bir durumda olan insanlar işlerini bir türlü benimseyemezler. İşini benimseyemeyen kişiler ise, sürekli olarak başka bir işe geçmenin arayışı içine girerler. Bu durum, çalışanların işlerinden tatmin olmalarını ve verimli çalışmalarını olumsuz yönde etkilediği için önemli bir stres kaynağı olmaktadır.

(iv) Çalışmaların Karşılığını Alamamak

Personel, eğer gelmeyi istediği bir noktaya ulaşamamışsa, yani çabalarının karşılığını alamamışsa düş kırıklığına uğrar. Bu düş kırıklığı ise, onu stres ortamına sürükler. Çünkü kişi sürekli çabalarının karşılığını almadığını düşünmeye ve bu karşılığı almanın yollarını aramaya başlar. Bazen de kişi yaptığı işin karşılığını alamadığı için, bütün kapasitesini kullanmamaya gayret eder. Harcanan zaman ve emeğin karşılığını alamamak özellikle fazla duygusal personelde daha büyük bir stres yaratmaktadır.

(2) Örgütün Kültürel Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

Örgütün kültürel yapısı, örgüt üyelerince benimsenen değer ve normlardan oluşur. Örgütün kültürel yapısı, hem örgütün yasal yaptırım gücünü artırmakta hem de örgütün düzen ve devamlılığını sağlamaktadır. Örgütsel yapıda bütün örgütü ilgilendiren ortak bir değerler sistemi olmakla birlikte her birim veya bölümün de kendine özgü birer değer sistemi vardır. Başka bir deyişle, örgütte hem genel bir örgütsel kültür hem de bu genel kültürü oluşturan alt kültürler vardır. Çalışanlar öncelikle alt kültürün değer ve normlarını benimserler.

Örgütün kültürel yapısı, çalışanlar için stresli durumlar yaratabilmektedir. Bunun nedeni, çalışanların kültürel yapıyı oluşturan değer ve normları kolayca benimseyememeleridir.

Kültürel yapıya ilişkin stres kaynaklarından bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

(a) İş Çevresindeki Ortak Değer ve Normlara Uyum

Bireyler bir örgüte girdiklerinde, o örgütün ortak değer ve normlarına uyum sağlamak ve örgüt içinde üyesi oldukları alt grup ile özdeşleşmek durumunda kalırlar. Birey, örgüt ve örgütteki alt grup tarafından kendisine öğretilmeye çalışılan örgütsel değer ve normları tümüyle kabul edebileceği gibi redde edebilir. Bu kabul veya reddetme davranışı, bireyin örgüt veya alt grup ile özdeşleşme düzeyini de belirler. Personelin grubun değer ve normlarını kabul süresince yaşadığı veya bu değer ve normları reddettiğinde yaşayacağını düşündüğü baskı ve sorunlar önemli bir stres nedeni olabilmektedir.

(b) İş Ortamında Görüş Farklılıkları

İş yerinde iş ile ilgili ekip çalışmasının olmadığı, herkesin kişisel davrandığı yardımlaşma ve birlikte sorun çözme yerine kişisel yarışma, kayırma ve güç mücadelesinin hakim olduğu örgüt içi durumlar önemli bir stres kaynağıdır. Böyle bir durumda kişi kendisini destekleyen, kendisinin de bir parçası olduğunu hissettiği bir ortamda değil, sürekli açık veya gizli olarak mücadele vermesi gereken bir ortamda çalışmak zorunda olduğunu düşünür ve ona göre hareket eder. Bu durum ise, kişinin enerjisini iş dışında başka yönlere dağıtır ve kişi için rahatsız edici bir durum yaratarak strese girmesine neden olur. Ayrıca iş ortamında ortaya çıkan görüş farklılıkları çeşitli düzeylerde çatışmaları başlatarak, çalışanların stresli durumlar yaşamalarına yol açar.

(c) Statü Düşüklüğü

Statü, bireyin örgütsel yapıda işgal ettiği pozisyonudur. Başka bir deyişle, organizasyon içinde kişinin oynadığı rolün önemine verilen değerdir. Bireylerin çalışma dünyasında elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme biçimi, toplumsal yapı içerisinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşerek kişiyi tatmin eder. Çalışanların işlerine ilişkin statü algıları düşükse veya olduklarından düşük bir statüde çalıştırılıyorsa, işe ve yöneticilere karşı olumsuz bir tavır takınırlar. Bu durumda onlarda kolayca stres oluşturur.

(d) Moral ve Doyum Düşüklüğü

Örgütün amaçları için kişileri çalışmaya gönüllü kılan ve çalışmasını verimli bir şekilde sürdürmesini sağlayan önemli faktörlerden biri de moraldir. İşten tatmin duyma, kişinin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonunda duyduğu haz veya ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Moral ve iş tatmini birbirleriyle yakından ilişkili olan iki önemli kavramdır. Bir örgütte moral ve tatmin düşüklüğü çalışanlarda devamsızlık, bıkkınlık, kuralları önemsememe, örgüte zarar verme, işi bırakma, savurganlık, yalancı hastalık ve kazalar gibi davranış ve sonuçlar yaratır. Moral ve tatmin düşüklüğü çalışanların ruhsal yapıları üzerinde olumsuz etkiler yaratarak onların kısa sürede stres içine girmelerine de neden olmaktadır.

c. GRUPSAL STRES KAYNAKLARI

Grup yaşamının insanlar üzerindeki etkileri küçümsenmeyecek boyuttadır. Grupsal stres kaynaklarından bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

(1) Grupta Birlik Ruhunun Eksikliği

Grupta birlik ruhu örgütün alt kademelerindeki çalışanlar için çok önemlidir. İş dizaynı nedeniyle, çalışanların bir arada olmasının yasaklanması veya kısıtlanması yoluyla işgörenin grup dışına atılması durumunda işgörenin birlikte olma ihtiyacı tatmin edilmediğinden bu durum onda stres yaratabilir.

(2) Sosyal Destek Eksikliği

Çalışanlar, grup üyeleri tarafından desteklenmekten etkilenirler. Sorunların paylaşılması veya çözülmesinde yardımcı olunması grup üyelerini rahatlatır. Eğer çalışanlar böyle bir sosyal destekten yoksun olursa, bu durum onlarda stres yaratabilir.

(3) Çalışanların Kendisinde, Çalışanlar Arasında ve Gruplar Arasındaki Çatışma

Çatışma veya uyumsuzluk stresle yakın ilişkili olan kavramlardır. Bu nedenle çalışanın kendisinde, çalışanlar arasında veya çalışma grupları arasında çatışma veya uyumsuzluk varsa bu çalışanlarda stres yapabilir.

(4) İş Ortamında Huzursuzluk

Çalışma ortamındaki ilişkiler önemli bir stres kaynağıdır. Çünkü çalışma ortamındaki, insanların birbirleriyle olan etkileşimleri onları hem olumlu hem de olumsuz yönde etkiler. İş yaşamlarında ilişkilerini iyi düzenlemeyen kişiler, kendilerini ve diğer bireyleri olumsuz yönde etkileyerek kötü iş ortamının oluşmasına yol açarlar. Kötü iş ortamları ise, her zaman bir stres kaynağı olmuştur. Davranış ve yönetim bilimciler, kişisel veya örgütsel yaşamda sağlıklı olmanın, diğer kişilerle iyi ilişkiler içinde olmakla mümkün olduğunu savunmaktadırlar.

İş ortamındaki huzurun, çalışanlar için özellikle de örgütlerin alt düzeylerinde yer alan bireyler için çok önemli olduğunu Hawthorne Araştırmaları doğrulamıştır. Eğer çalışanların birbirleriyle ilişkileri kısıtlanır veya engellenirse, yani grup içi ilişkiler yasaklanırsa, çalışma ortamı stresli bir hale dönüştürülmüş olur.

(5) Yönetici - Yönetilen ve Çalışma Arkadaşları ile Anlaşmazlık

Çalışan kişilerin kendilerini yöneticilerden daha yetenekli ve üstün görmesi veya yöneticinin ilişkiyi bu şekilde algılaması ya da yöneticinin çalışanın işinden memnun olmaması ve yöneticinin çok titiz olmasının yönetilen için büyük bir stres kaynağı oluşturduğu bir gerçektir. Bu tür yöneticileri memnun etmek oldukça zordur. Yönetici - yönetilen arasında oluşan çatışma, sürtüşme ve gerginlik günlük yaşamın bir parçası olduğu kadar sürekli bir stres kaynağını da oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, işlerin yapılması için güç ve yetkisini kullanmak isteyen yönetici ile yönetilenlerin onlardan beklentileri çoğunlukla çatışır. Bu durum aradaki ilişkiyi bozar, bozulan ilişki ise, hem yöneticide hem de yönetilende stres yaratır.

Yönetilenlerin kişilik yapıları birbirinden farklıdır. Bu nedenle yönetenlerden beklentileri de farklı olmaktadır. Örneğin, çalışmaktan hoşlanan, sorumluluk üstlenen, bağımsızlık güdüsü yüksek olan yönetilenler, yetkeci yöneticilere sorun çıkarırlar. Diğer yandan yönetene tartışmasız itaat eden bağımlı yönetilenler, kendi kendilerini yönetmeleri için serbest bırakan yönetenlere kuşku ile bakarlar. Bu olumsuzluklar, ilişkilerin zayıflaması ve tedirginliğe yol açarak stres oluştururlar. Yöneten yönetilen arasındaki ilişkinin biçimi ve yapısı, kişileri olumlu veya olumsuz olarak etkileyen önemli bir unsurdur. Burada yönetilen açısından sorun, hem yönetenin ekibine girmeyi başarmak ve onun bir parçası olmak hem de kendi bağımsız kişiliğini koruyabilmektir. Bunu başaramayan yönetilenlerin, yöneticilerine ilişkin olumsuz tutumlar içinde olmaları doğaldır. Stres altında bulunan astlar, amirlerinin yapıcı eleştiride bulunmadıklarını ve belirli kişilere önem vererek onlara ayrıcalıklı davrandıklarını belirtmişlerdir. Aynı seviyede bulunan astlar bir yandan birbirleri ile yardımlaşmak, diğer yandan da bir üst basamağa yükselmek için birbirleri ile yarışmak zorundadırlar. Bu çelişki de çalışanları strese sokmaktadır.

(6) Grup Desteğinin Seviyesi

Yapılan araştırmalar, yoğun bir sosyal çevreye ait olan insanların stresli yaşam olaylarından daha az etkilendiklerini, stresle ilgili sağlık sorunlarının daha az olduğunu ve stresle daha kolay başa çıktıklarını doğrulamıştır. Gruptan soyutlanmak, stres, hastalık ve sıklık etkenle-

ri açısından bir risk etmenidir. Grupsal destek ise, strese karşı dirençli olmayı sağlayan önemli bir öğedir. Çalışma yaşamındaki arkadaş desteği, bireyin huzuru için toplum ve ailedeki destek kadar önemlidir. İşyerindeki grupsal destek çalışan üzerinde iki olumlu etki yaratmaktadır. Birincisi, yönetici veya iş arkadaşlarından gelen desteğin stresi azaltması ve daha sağlıklı olmaya yardım etmesidir. Buna grupsal desteğin “doğrudan etkisi” denir. İkincisi, grupsal desteğin işyerine “dolaylı veya önleyici” bir etki yaparak yetkeci liderlik, vardiya çalışması ve işin sıkıcılığı gibi stres yaratıcı durumların zararlı etkilerini yumuşatmasıdır. Kısaca belirtecek olursak, çalışanlar grubun üyeleri tarafından desteklenmekten kolayca etkilenirler. Bu destek sayesinde grup içinde sorunlar paylaşılır ve diğer insanlarla olmak sevinç verir. Eğer işyerinde bu tür bir sosyal destek yoksa çalışanların strese girmeleri çok kolay olur.

(7) İşyerinde Dedikodu Yapılması

Grup üyeleri tarafından dışlanmak ya da grubun diğer üyelerini kıskanmak bazen kişileri grup veya grubun bazı üyeleri hakkında ileri geri konuşmaya yöneltebilmektedir. Dedikodu, çalışan bireylere iş yaşamlarından yansıyan önemli bir stres kaynağıdır. Toplumsal kültürün, kişilerin yüzüne karşı eleştirmeye imkan vermemesi nedeniyle insanlar, genellikle birbirlerine, başkalarını ilgilendiren ya da gerçekleri yansıtmayan düşüncelerini aktarırlar. Değişik bir ifade ile, insanlar başkalarının davranışlarına kendilerine göre anlamlar yükleyerek kendilerini tatmin etmeye çalışırlar. Bu durum işyerlerinde hem büyük ölçüde zaman ve enerji kaybına neden olmakta hem de insanlar arasındaki ilişkilerin gerginleşmesine neden olmaktadır. Yani sonuçta insanların stresli olmasına yol açmaktadır.

d. KİŞİSEL STRES KAYNAKLARI

Stres konusunda en çok araştırma kişisel stres kaynakları konusunda yapılmış ve sonuçta bunların stresin temel belirleyicileri olduğu konusunda görüş birliğine varılmıştır. Tabii örgüt dışı, örgütsel ve grupsal stres kaynakları da sonuçta kişisel seviyede etki yaratırlar.

Birçok kişisel stres kaynağı vardır ancak bunlardan üç tanesi diğerlerinden daha fazla bilinmektedir. Bunlar şunlardır:

(1) Üstlenen Rolün Özellikleri

Çalışanların gerçekleştirmek zorunda oldukları çeşitli rolleri vardır. Ailevi, mesleki, toplumsal vs. gibi roller. Bu roller gerçekleştirilirken, beklentilerden dolayı çatışmalara yol açabilirler. İş yaşamında rol çatışması, görevler, kaynaklar, kurallar politikalar ve diğer insanlar arasında uyumsuzluğa neden olabilir. Rol belirsizliği, bir işi yapmak için gerekli olan bilgi noksanlığından, yetersiz eğitimden, zayıf haberleşmeden, bilginin iş arkadaşı veya yöneticiden yanlış aktarılmasından veya saklanmasından kaynaklanabilir. Rol çatışması ve rol belirsizliği işgörenlerde veya yöneticilerde strese yol açtığı gibi hem kişi hem de örgüt açısından istenmeyen sonuçlar da doğurabilir.

(2) A ve B Tipi Kişilik Özellikleri

(a) A Tipi Kişilik Özellikleri

A tipi kişilik özelliklerine sahip olanlar kendileri, aile bireyleri ve iş arkadaşları için oldukça yüksek bir beklenti düzeyine sahiptirler. Belirledikleri bu seviyenin ideal olduğunu bilmelerine rağmen, bu seviyeye ulaşamamaları durumun da mutsuz olurlar ve bir stres içine girerler. Bu stresin etkisiyle belirlediği seviyeye ulaşma yollarını araştırırlar, ulaştıkları zaman yaşadıkları mutluluk kısa sürer.

A tipi davranış sergileyenler, hem zamanla, hem yakınlarıyla hem de kendileriyle rekabet içindedirler ve rekabetten korkmazlar. Bu rekabet duygusu ister istemez bütün yaşamlarını kapsar ve sonuçta yoğun bir stres içine girerler.

A tipi davranış sergileyenlerin özelliklerinden bazıları şunlardır:

*Sınırlı zaman ve aşırı iş yükü koşulları altında uzun süre çalışabilirler,

*Eve iş götürürler ve hafta sonları bile çalışırlar,

*Yüksek üretim barajları koyarak bunlara ulaşmaya çalışırlar yani kendileriyle rekabete girerler,

*İş durumunun çalışmalarını engellemelerinden şikayet ederler.

*Başkalarının çalışma faaliyetlerinden etkilenirler ve amirleri tarafından yanlış anlaşılmaktan şikayet ederler.

Kısaca A tipi insanların duygusal özellikleri içine giren işgören veya yöneticiler daima yoğun stresle çalışırlar. Bu stres onlarda bazı sınırlı davranışların oluşmasına neden olmaktadır.

(b) B Tipi Kişilik Özellikleri

A tipi bireylerin tam karşıtı olan bireylerin davranışsal özellikleri **B tipi** olarak adlandırılmıştır. **B** tipi insanlar katı kurallardan arınmış ve esnektirler. Zamanı sorun etmezler, rahat ve sabırlıdırlar. Başarı konusunda aşırı hırslı değillerdir. Çok kolay sinirlenmezler ve tedirgin olmazlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilirler. Yaptıkları işde rahat olmaları onlarda suçluluk duygusu yaratmaz, sakin ve düzenli çalışırlar. **B** tipi kişiliği olanlar, çalışma ortamındaki rekabetten fazla etkilenmezler. Bu kişiler çalışma yaşamında sağlıklarına zarar vermeyecek şekilde mücadele ederler. **B** tipi kişilik özelliklerine sahip olanlar ara sıra A tipi davranışlar sergilerler ama bu o kadar önemli değildir.

B tipi kişilik özelliklerine sahip olan insanlar kolay yaşayan kimselerdir. Oldukça açık ve rahattırlar. Başarı onlara fazla bir şey vermez. Başkaları ile yarışa girmezler. Konuşmaları bile daha rahat ve sakin bir tempodadır. Bu insanlar, kendisinden ve çevresinden emin kişilerdir.

Çalışma ortamındaki insanlar **A** ve **B** tipi kişilik özelliklerini ortak olarak da taşıyabilirler. Ama önemli olan bu insanların kendilerine zarar vermeden, işleri ve iş ortamındaki diğer insanlarla barışık bir biçimde çalışmalarını sağlamadır.

(3) Yaşam ve Kariyer Değişiklikleri

Toplumsal ve teknolojik değişiklikler gibi, yaşam ve kariyer değişiklikleri de stres yaratabilirler.

Yapılan araştırmalar ani hayat değişmelerinin insanlar üzerinde aşırı stres yarattığını doğrulamıştır. Hayat değişmeleri yavaş (yaşlanma) veya ani (aile bireylerinden birinin ölümü) olabilir. Aynı şeyler kariyer değişmeleri içinde geçerlidir. Yeni sorumluluklarla yeni bir işe aniden başlama insanlarda stres yaratabilir. Aynı şekilde kapasitesini yeterince kullanamayacağı veya kapasitesini aşan bir işe veya makama terfi edilme insanlarda stres oluşturabilir. Bu stres nedeniyle de iş performanslarında düşmeler görülebilir.

Yaşam değişikliklerinin stres değerleri aşağıdaki tabloda görülmektedir:

Tablo :2 Yaşamımızdaki Değişikliklerin Stres Ağırlıkları

YAŞAM DEğİŞİKLİKLERİ	PUAN
Eşin lm	100
Boşanma	73
Hapis Cezası	63
Yakın aile üyelerinden birinin ölümü	63
nemli bir kişiye yaralama veya hastalık	53
Evlilik	50
İşten kovulma	47
Emeklilik	45
Sex güçlükleri	39
İş düzeltmesi	39
İşteki görevin değişmesi	36
İş sorumluluğunda değişme	29
Patronla geçinememe	23
İş saatleri ve şartlarındaki değişme	20
Tatil	13
Yılbaşi	12
Kanunların hafif ihlali	11

(4) İş Gerekleri İle Kişilik Uyumsuzluğu

Çalışma yaşamında bazen işin gerekleri ile kişilik uyumsuzluğu sorun yaratır. Buna kişi ile rol arasındaki çatışma da denilebilir. Bu çatışma, örgüt, bireyden kendi temel değerleriyle çatışacak türde bir rol veya roller beklediğinde ortaya çıkan bir çatışma türüdür. Örneğin, barış yanlısı bir mühendisin silah üretimi ile ilgili bir işte çalıştırılması veya geçimini sağlamak için bu işi yapmak zorunda kalması buna bir örnektir. Kişilerin meslek seçiminde ve işe yerleştirilmelerinde ilgi ve yeteneklerinin dikkate alınmaması bu tür uyumsuzlukları doğurur. Bu durum ise, stresli bir çalışma düzeninin oluşmasına neden olur.

(5) Rol Belirsizliği

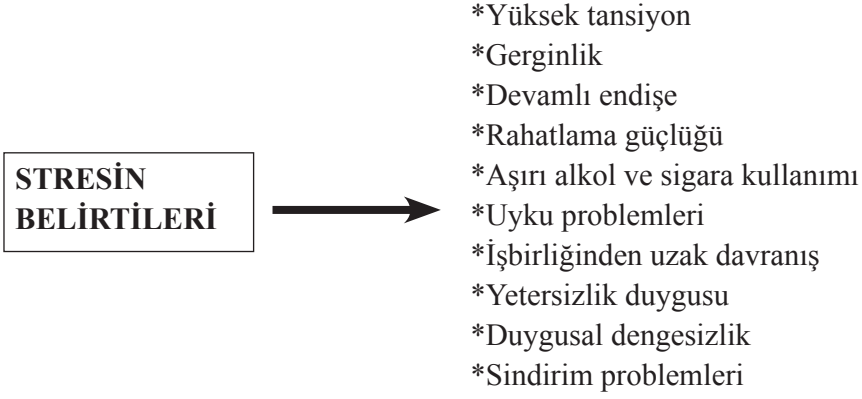
Rol belirsizliği, işgörenin gerçekleştirdiği görevde bir kesinlik olmadığında veya izlediği işlemler dizisini açık seçik algılayamadığında ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile, personel, iş yaşamındaki rolüne ilişkin yeterli bilgiye sahip değilse, bulunduğu konumun gerekleri, iş arkadaşlarının ve kendisinin sorumlulukları ve etkinlik alanı yeterince açık değilse, rol belirsizliği ortaya çıkar. Yapılan araştırmalarda, rol belirsizliği ile can sıkıntısı, yaşamdan zevk almama, işe güdülenmenin düşük olması, işten ayrılma isteği, kaygı düzeyi ve alınganlık arasında doğrudan bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Yapılan işin amacının ne olduğunun tam olarak bilinmemesi, yapılan işin bütün faaliyetler içinde ne anlam taşıdığından haberdar olamamak, çalışanlarda gerginlik ve isteksizliğe yol ağtığı yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Kısaca belirtecek olursak, rol belirsizliği, genellikle bir işin yapılmasına ilişkin bilgi veya iletişim eksikliği sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu durum bazen, eğitim eksikliği, zayıf iletişim veya bilginin çalışma arkadaşları veya yöneticiler tarafından çarpıtılması veya kasıtlı olarak aktarılmaması sonucunda da meydana gelebilmektedir.

5. STRESİN BELİRTİLERİ VE ETKİLERİ

Strese karşı verilen tepkiler uzun bir zaman dilimi içinde çeşitli hastalıkların gelişmesine zemin hazırlar. Bu hastalıklar baş ağrısı, yüksek tansiyon, kalp rahatsızlıkları gibi bedensel hastalıklar olabildikleri gibi, psikolojik veya zihinsel hastalıklar da olabilir. Bireyler davranış kalıplarına ve zihinsel özelliklerine göre stres karşısında geri çekilme, kabullenme, karşı koyma veya korku, endişe, depresyon gibi duygusal sorunlar da geliştirilebilir. Diğer yandan dikkatin azalması, dikkati bir konu üzerinde toplama güçlüğu, çeşitli konular arasında ilişki kurma güçlüğu, aşırı unutkanlık, takıntılı düşünceler zihinsel düzeydeki sorunlardan bazılarıdır.

Bireylerde tipik olarak ortaya çıkan stres belirtileri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil: 1 **Stresin Belirtileri**

Stres belirtileri çoğunlukla birbirinin içine girmiş durumdadır. Bu nedenle çok karmaşıktır. Dolayısıyla her insanda stresin belirtileri aynı biçimde görülmez. Her aşamada belirtiler gittikçe kötüleşmektedir. Ancak bazen, belli belirtiler azalır veya yok olur ve diğerleri bunların yerini alır.

İnsanların stres altında olduğunu gösteren önemli belirtilerden bazıları şunlardır:

*Daha önce kolaylıkla verilebilen kararları vermekte güçlük çekilmesi,

*Değersizlik, yetersizlik, güvensizlik ve terk edilmişlik duyguları,

*Alışılmış davranış biçimlerinde önemli değişiklik,

*En iyi olanı değil, garanti olanı seçmek,

*Uygun olmayan durumlarda ortaya çıkan öfke, düşmanlık ve kızgınlık dalgaları,

*Sigara ve içki içme eğiliminin artması,

*Kişisel hata ve başarısızlıkları sürekli düşünmek,

*Aşırı hayal kurmak, sık sık düşünceye dalıp gitmek,

*Duygusal ve cinsel yaşamda düşüncesiz davranışlar,

* Birlikte olunan kimselere aşırı güven veya güvensizlik,

*Alışılmıştan daha titiz ve işin gerektirdiğinden daha fazla çalışmak,

*Konuşma ve yazıda belirsizlik ve kopukluk

*Sağlığa aşırı ilgi,

*Uyku bozukluğu,

*Ölüm ve intihar fikirlerinin sık sık tekrarlanması,

*Görel olarak önemsiz konularda aşırı endişelenme ya da tam tersine gerçek sorunlar karşısında ilgisizlik ve kayıtsızlık.

Daha öncede belirttiğimiz gibi bir iş ve iş ortamından kaynaklanan stres faktörleri çalışanları farklı şekillerde etkilemektedir. Örneğin, aşırı iş yükü veya iş yükünün azlığı, sıkıntı, duygusuzluk, yüksek kaza oranı, şikayet, devamsızlık, sürekli yorgunluk, uykusuzluk, iştahta değişiklik, sigara, alkol ve uyuşturucu kullanımının artması, hata yapma ve kararsızlık gibi etkiler yapmaktadır.

Stresin belirtilerini fiziksel, davranışsal ve psikolojik olarak üç ana grupta ele alıp inceleyeceğiz.

a. FİZİKSEL BELİRTİLER VE ETKİLERİ

Bu ana grupta ele alınacak belirtiler şunlardır: Tansiyon yükselmesi, sindirim bozukluğu, terleme, nefes darlığı, baş ağrısı, yorgunluk, alerji ve mide bulantısı.

(1) Tansiyon Yükselmesi

Yapılan araştırmalarda stresin belirtilerinin en çok kalp- damar sistemi üzerinde görüldüğü tespit edilmiştir. Sıkıntı ve yüksek tansiyon arasındaki ilişki uzun süredir bilinmektedir. Hava trafik kontrolörleri üzerinde yapılan bir araştırmada, yüksek risk ortamlarından biri olan hava kontrol işinde çalışanların kan basınçlarının diğer işlerde çalışanlara oranla 4- 5 kat daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır. Hipertansiyon veya kan basıncının kronik olarak yükselmesi, kalp ve damar hastalıklarının en önemli bir sebebidir. Yüksek kan basıncı damarlar üzerinde çok büyük ve ciddi sorunlar yaratır. Yüksek tansiyon stresle çok yakından ilgili bir sağlık olayıdır. Çünkü stres, çok derin ve şiddetli bir etki nedeniyle kan basıncını artırmaktadır.

(2) Sindirim Bozukluğu

Sindirim sisteminde mide ve bağırsak insanın heyecanlarını yansıtan organlardır. Stresli durumlarda heyecanlar, iştahsızlık, mide bulantısı, karın ağrısı ve bağırsak işlevlerinde artma veya bozukluk yaratır. Bazen ishal de stres sonucu oluşabilmektedir. Çünkü stres vücutta Tiroksin salgılanmasını hızlandırmakta bu da ishali başlatmaktadır.

(3) Terleme

Kişinin bedeninde stresin oluşması sırasında vücut kendini soğutmak için terler. Ancak bu tür terleme ısı sonucu ortaya çıkan terlemeden farklıdır. İnsan iki şekilde terlemektedir. Birincisi, ısı sonucu, diğeri ise, stres sonucu oluşmaktadır. Stres sonucu oluşan terleme daha çok avuç içi, ayak tabanı ve koltuk altında görülürken, ısınma sonucu oluşan terleme ise, daha çok baş, boyun ve gövdede yaygın biçimde görülür. Kısaca, korku, öfke ve stres durumları terlemeyi artırır.

(4) Nefes Darlığı

Stresin sağlıkla ilişkisi konusunda yapılan araştırmalarda ruhsal yapıdaki bozuklukların ve stresin nefes darlığına (astıma) da neden olduğu ortaya çıkarılmıştır. Astımın psikosomatik bir hastalık olduğu bilinmektedir. Psikosomatik hastalığın anlamı, hayali bir hastalık değil, zihinsel durumun bedendeki fiziksel değişmede önemli bir rol oynamasıdır. Duygusal stresler ani bir astım krizini başlatabilir. Astım hastalığı yaşam boyu süren ve yaşamı tehdit eden bir hastalıktır. Tıkanma, nefes alamama, yüzün morarması, hırıltılı teneffüs, öksürük krizleri, bronşlarda kasılma ve sıkışma, giderek bronşların çeperlerinde oluşan kalınlaşma ve geriye dönüşü imkansız bir solunum sistemi bozukluğuna neden olmaktadır. Yine bu konuda yapılan araştırmalar, stresin solunum sistemi bozukluklarının oluşmasında önemli bir etken olduğu sonucunu doğrulamıştır. Bunların yanında stres sırasında, kişiler daha çok oksijen alma ihtiyacı duydukları için daha sık ve kesik olarak nefes alıp verirler.

(5) Baş Ağrısı

Stresin doğurduğu gerginlik ile baş ağrıları arasında yakın bir ilişki vardır. Stresin neden olduğu gerginlik, damarların daralmasına, kafanın belirli bölgelerine giden kan akımının bozulmasına ve o bölgeye giden

kanın bir hayli azalmasına yol açmaktadır. Ayrıca gerginlik kasın oksijen gereksinimini artırır. Böylece oksijen gereksinimi artmış dokuda, kansızlığın yaratacağı etki büyüyerek ağrıya duyarlı özel alıcıların uyarılmasına, bu da ağrının oluşmasına neden olmaktadır.

(6) Yorgunluk

Teknolojinin ve makineleşmenin hızla gelişmesi çalışanların fiziksel olarak yorulmalarını azaltmasına rağmen, oluşan yeni iş düzenine uyum sağlama çabaları ise, onların ruhsal açıdan yorulmalarına neden olmaktadır. Çalışanların işe uyumsuzluk duygusu içinde olmaları çalıştıkları örgütün genel havası, maddi ve manevi doyumlar, yükselme imkanlarının sınırlı olması gibi faktörler, ruhsal yorgunluğun önemli nedenlerini oluşturmaktadır. Dolayısıyla iş ve iş ortamından kaynaklanan stres, çalışanlarda fiziksel ve ruhsal yorgunluk oluşturabilmektedir.

(7) Alerji

Aşırı duyarlılığın oluşmasında stresin önemli etkisi vardır. Aşırı duyarlılık tepkileri, bedenin bağışıklık sistemi üzerinde etki yapan alerji tepkileridir. Bu aşırı tepkiler kasılma, şişme ve kaşıntı gibi belirtiler ortaya çıkarır. Birçok bireyde yalnızca stres durumlarında alerji görülmüştür. Bu bir anlamda bedenin strese karşı uyarılmasıdır. Stresin nasıl bir mekanizmaya göre işlediği tam olarak bilinmemesine rağmen, yapılan çalışmalar stresin kişileri alerjik tepkilere karşı daha duyarlı hale getirdiğini doğrulamıştır.

(8) Mide Bulantısı

Stresin neden olduğu fizyolojik rahatsızlıklardan birisi de mide bulantısıdır. Özellikle salgılanan adrenalin hormonu mide bulantısının oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Stres durumu ortadan kalkınca genellikle mide bulantısı da sona ermektedir.

b. DAVRANIŞSAL BELİRTİLER VE ETKİLERİ

Davranışsal grupta ele alınan stres belirtileri, genellikle dışarıdan gözlenebilen ve çalışanların davranışlarına yansıyan belirtilerdir. Uykusuzluk, uyuma isteği, iştahsızlık veya aşırı yeme, sigara ve alkol kullanma davranışsal stres belirtileridir.

hipotalamus üzerindeki etkisi iki şekilde görülür. Birincisi, kandaki şeker düzeyini yükseltir. Şeker düzeyi yüksekse hipotalamus kapanır. İkincisi ise, ağza yiyecek alma ve çiğneme hipotalamus üzerinde menedici etki yapar. Buna temel etken denir ve yalnızca yenilen şeyin farkında olunur. Bu farkında oluş gerçek bir yatıştırıcı etki yapar. Çoğu insan dikkatini sorunlarından uzaklaştırmak için aşırı yeme eğilimine girer ve böylece stres kaynaklarına ilişkin mutsuz duygulardan kurtulur.

(5) Sigara Kullanma

Kaygılı bir kişilik özelliğine sahip bireyler stresle karşı karşıya kaldıklarında veya stresli bir ortama girdiklerinde hemen sigaraya sarılırlar, hatta bırakmışlarsa bile yeniden başlarlar. Çok sigara içenler sigaranın stresi azalttığını savunurlar. Bu nedenle stresli ortamlarda daha fazla sigara içerler. Ancak bu durumun doğruluğu henüz ispatlanmamıştır. Ayrıca çok sigara içmenin insanları daha çok strese soktuğu yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Sigara uzun süre kullanıldığında içinde bulunan nikotin, merkezi sinir sistemi üzerinde yaptığı etkiler nedeniyle bağımlılık oluşturur. Sigara içilmediğinde sıkıntı, gerginlik artar. Ruhsal güç azalır, zihinsel işlevler yavaşlar, yorgunluk, bitkinlik, iştahsızlık ve uykusuzluk belirtileri görülür. Kısaca belirtecek olursak, sigaranın stresi azalttığı düşüncesi büyük bir yanılgıdır.

(6) Alkol Kullanma

Stresin azaltılmasında içine düşülen bir yanılgı da alkol kullanmadır. Çünkü birçok kişi alkolün gerilimi azalttığına, endişelerden uzaklaştırdığına, memnuniyet verici duyguları artırdığına, sosyal çevreye uyumu kolaylaştırdığına ve yaşamı daha iyi algılamayı sağladığına inanır. Kısa dönemli ve az alınan alkolün depresif duyguları azaltmasına karşın, düzenli olarak, uzun dönemli ve aşırı miktarda alınan alkolün ise, depresif duyguları artırdığı yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Alkol küçük ağrı ve acıları dindirir ve kişiyi gevşetir (ama bu durum geçicidir). Ancak alkol, aşırı alındığında sarhoşlukla birlikte saldırgan davranışlara da yol açmaktadır.

c. PSİKOLOJİK BELİRTİLER VE ETKİLERİ

Psikolojik belirtiler başlığı altında gerginlik, geçimsizlik, işbirliğinden kaçınma (çekilme), endişe, yetersizlik duygusu ve yersiz telaş incelenecektir.

(1) Gerginlik

Stres içine girildiğinde insanlarda kas ve sinirsel gerilim ortaya çıkar. Gerginlik hem kendisi bir stres belirtisidir hem de gerginlik nedeniyle ortaya çıkan diğerk tepkilerin başlatıcısıdır. Gerginlik, kas ve sinirsel gerginlik biçiminde ortaya çıkabilmektedir. Günlük konuşmalarda çoğuz zaman stres kavramı, gerginlik- gerilim kavramları ile eş anlamda kullanılmaktadır.

(2) Geçimsizlik

Stresin etkileri sadece bireysel düzeyde kalmamaktadır. Çünkü stresli kişilerin sözel ve fiziksel olarak hem kendilerine hem de başkalarına zararları dokunmaktadır. Stres içindeki birey, sıkıntılarını çoğunlukla ailesine ve iş çevresine yansıtmaktadır.

Stres, geçimsizliğı doğuran önemli bir nedendir. Öfke ise, bireyin kendi yetersizliğinden kaynaklanan aşağılık duygusu ve kaygıdan kurtulmak için başvurduğu bir savunma mekanizmasıdır. Genellikle öfke, kızgınlık ve saldırganlık birbirleriyle yakın bağlantısı olan kavramlardır. Saldırgan davranışlar duygusal düzeyde, öfke ve kızgınlıktan başka farklı derecelerde kin, nefret, düşmanlık gibi olumsuz duyguları da içermektedir. Kısaca, alışma ortamında da stresten kaynaklanan saldırgan ve öfkeli davranışlar, bireyin geçimsiz olmasına, iş ve arkadaşlık ilişkilerinin bozulmasına neden olmaktadır.

(3) İşbirliğinden Kaçınma

Bazı insanlar stres içine girince sosyal yaşantıdan kendilerini uzaklaştırarak yalnız yaşamayı tercih ederler. Bu durum, aile toplum veya iş ortamındaki diğerk bireylerle ilişkilerden de uzaklaşmalara neden olur. Bu durum da bireyin toplumsal destek ve paylaşım imkanlarını ortadan kaldırır. Bireylerin aniden alışılmamış biçimde içine kapanması, diğerk bireylerden uzaklaşması önemli bir stres göstergesidir.

(4) Sürekli ve Yersiz Endişe

Stres veya aşırı yorgunluk durumlarında endişe artar. Stresin en belirgin belirtilerinden biri, kişinin devamlı endişe içinde olmasıdır. Stresli durumlarda bazı bedensel hareketler sıkça yapılır. Bu hareketlerin yapılması sırasında derin nefes alındığı için oksijen miktarı artar ve endişeye neden olan laktik asitin oksitlenerek kandan atılması abuklaşır. Ancak, hareketsizlik durumu devam ederse endişe de devam eder.

(5) Yetersizlik Duygusu

Yetersizlik ve işlevsizlik duygusu, uzun dönemli stres durumlarından sonra ortaya çıkan önemli bir belirtidir. Yetersizlik ve işlevsizlik bireyleri acı, ümitsizlik ve bunalıma götürür. Kişinin içine girdiği bu psikolojik durum bireyin bütün enerjisini alır ve iş yapamaz hale getirir.

(6) Yersiz Telaş

İnsanların beklenmedik ve alışılmadık durumlarda telaşa kapılması doğaldır. Ancak uzun süreli stres durumları kişilerin normal ve alışılmış fonksiyonlarını yerine getirmelerini engeller ve onların sürekli ve yersiz bir telaş içine girmelerine neden olur. Farklı nedenlerle telaşa kapılan bireyler, beklenmedik durumlar karşısında gereken tepkileri veremedikleri için hem stresin kaynağına ilişkin olarak hem de sergiledikleri davranışların yersizliği karşısında tümüyle ümitsizliğe kapılabilirler. Böyle bir durum onların stresle başa çıkma yeteneklerini de olumsuz yönde etkiler.

6. STRESLE BAŞA ÇIKMA

a. STRESLE BAŞA ÇIKMA KAVRAMI

Stresle başa çıkma veya diğer bir deyişle stres yönetimi, ruh ve beden sağlığını korumak ve verimli bir yaşam sürdürebilmek için gereklidir. Stresle başa çıkmanın amacı, stresin tamamen yok edilmesi değildir. Aslında böyle bir şeyi başarmak da mümkün değildir. Esas amaç, insanın yaşamını ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen stres miktarını azaltmaktır. Kısaca stresle başa çıkma, stres faktörlerinin oluşturduğu duygusal gerilimi azaltma, yok etme ya da bu gerilime dayanma amacıyla gösterilen davranış veya duygusal tepkileri güçlendirmektir. Stresle başa çıkmanın üç temel amacı vardır. Bunlar şunlardır:

*Kısa Vadeli Amaçlar:

- Stresin yapısını, nedenlerini ve etkilerini öğrenmek,
- Stresle daha etkili olarak başa çıkabilmek için gerekli kural ve yöntemleri öğrenmek.

*Orta Vadeli Amaçlar:

- Zarar verici stres nedenlerini öğrenmek,
- Stresin uyarıcı belirtilerini önceden görmek,

- Stresi engelleyici etkili bir yaşam biçimi geliştirmek,
- Olumlu stres kaynaklarını algılamak,
- Duygusal ve bedensel stres tepkilerini kontrol etmek,
- Gerektiğinde stresi harekete geçirmek,
- Stresin tırmanmasına yapısal olarak engel olmak.

*Uzun Vadeli Amaçlar:

- Yüksek düzeyde huzur bulmak,
- Sağlıklı ve düzenli yaşamak,
- Yaşamdanda tat almayı sağlamak,
- Yüksek seviyede verimlilik elde etmek,
- Yetenekleri geliştirme imkanı hazırlamak.

Stresle başa çıkma sürecinde stres kaynağına iki tür değerlendirme yapılmaktadır. Bu değerlendirmeler şunlardır:

Birincil Değerlendirme: Bu değerlendirmede stresli durumun kişi için taşıdığı anlam belirlenmektedir. Yani, zararın (veya kaybın) ve tehlikenin boyutlarını belirleme ve mücadelenin başlatılmasına karar vermedir. Zarar veya kayıp değerlendirmesinde herhangi bir organın sakatlanması, benlik saygısının kaybolması ve arkadaşlıkların bitmesi gibi olumsuzluklar ele alınmaktadır. Tehlike durumunda ise, birey zarar veya kayıp tehlikesi ihtimalini değerlendirir. Zarar veya kayıp ya da tehlike değerlendirmesi yapanlar öfke, korku veya gücenme gibi olumsuz duygular yaşadıklarından gerçek stres durumları ile karşı karşıya gelebilmektedirler. Buna karşın stres kaynağı ile mücadele değerlendirmesinde bireylerin stres olayının üstesinden gelme, kazanç ve gelişme elde etme beklentileri vardır. Bu değerlendirmede kişiler olumlu duygular yaşarlar.

İkincil değerlendirme: Bu aşamada kişi, stresle başa çıkma için gerekli olan kaynakları değerlendirir. İnsanlar bu değerlendirmede şu kaynakları ele alır:

- *Nesnelerle ilgili kaynaklar,
- *Sosyal statülerle ilgili kaynaklar,
- *Bireye ilişkin stresle mücadele davranışları,
- *Zaman, para, bilgi gibi enerji kaynakları.

Bu iki değerlendirme objektif olarak yapıldıktan sonra kişiler stresle başa çıkma davranışlarını ya da stratejilerini uygulamaya başlarlar. Stresle başa çıkmada insanlar genellikle, ya aktif bir strateji olan sorunla mücadele etme (soruna yönelik başa çıkmada birey, stres durumunun kontrol altına alınabileceğine karar verir ve eyleme geçer. Daha fazla bilgi alma, sorun çözme davranışları bu strateji kapsamındadır) ya da pasif bir strateji olan stresin yarattığı olumsuzluğu kabullenme (duyguya yönelik başa çıkmada kişi durumun kontrol edilemeyeceğine, bu nedenle durumun kabullenilmesine karar verir) yollarını tercih ederler.

b. STRESLE BAŞA ÇIKMADA BİREYSEL YÖNTEMLER

Stresle başa çıkmada bireysel yöntemlerin rolü oldukça büyüktür. Bu yöntemlerin ortak yönleri, hemen hemen hepsinin bireysel alışkanlıklar ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıları kontrol altına alınmasını kabul etmeleridir. Bu yöntemler sayesinde bedende başlayan ve zararlı olan strese karşı önlemler alınarak stres etkisiz hale getirilmeye çalışılmaktadır. Bireysel düzeyde stresle başa çıkma yöntemlerinden bazılarını şöyle sıralamak mümkündür:

(1) Bedensel Hareket

Yapılan araştırmalar, her yaşta insan için yürüyüş, koşu, yüzme, bisiklete binme, aerobik yapma, hafif top oyunları ve tenis gibi egzersizlerin stresle mücadelede olumlu etkiler yarattığını doğrulamıştır. Bedende yüksek düzeyde duygusal ve sinirsel değişme meydana gelmesine karşılık, eğer bedensel hareketler yapılmazsa bedenin kimyasal yapısı daha kolay bozulmaktadır. Bu durum da kalp hastalıklarının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bunun önlenmesi için stres altında olan bireylerin sık sık bedensel hareketler yapmaları gerekmektedir.

İnsan kanındaki hücreler kanın taşıdığı oksijen ve diğer yararlı maddelerle beslenirler. Stres, damarlarda daralmaya neden olduğu için, ister istemez hücrelere giden kan miktarını da azaltmaktadır. Bu da hücrelerin yetersiz beslenmesine yol açmaktadır. Bu olumsuzlukların uzun süre devam etmesi veya sık sık tekrarlanması halinde bu hücreler hem hastalığa daha açık hale gelmekte hem de yaşam süreleri kısalmaktadır. Hücrelerin yaşam süresini uzatmanın ve onları sağlıklı kılmanın bir yolu da fiziksel egzersizlerdir. Artan ve hızlanan kan akımı nedeniyle hücreler daha iyi beslenir, böylece hem daha sağlıklı olmaları hem de uzun ömürlü olmaları sağlanmış olur.

(2) Solunum Egzersizi

Kalp ve akciğerlerin iyi çalışmasını sağlayan faktörlerden birisi de derin nefes almaktır. Çünkü derin nefes alma, gerginliği azaltmaktadır. Bu alışkanlığı kazanmak için rahat bir biçimde oturarak veya uzanarak yavaş yavaş derin nefes almak gerekir. Bir dakika içinde normalde alınan nefes sayısının yarısı kadar düzenli ve ağır nefes alarak beş dakika bu alıştırmaya sürdürülmelidir. Bu nefes alma yöntemi günde iki kez tekrarlandığında stresin yol açtığı gerginlik azalır.

Nefes almanın kendisi bir gevşeme yolu olduğu gibi, bütün gevşeme egzersizlerinin de bir parçası olarak kullanılmaktadır. Doğru ve derin nefes alma doğrudan damarları genişletmekte ve bunun sonucunda kanın oksijeni bedenin en uç noktalarına kadar ulaştırmasını sağlamaktadır. Doğru ve derin olarak alınan nefes, bireyde başlayacak veya başlamış olan stres zincirini kırdığı gibi azalmasına da yardımcı olmaktadır.

(3) Meditasyon

Bedeni fiziksel ve duygusal olarak dinlendirmek için içsel yoğunlaşmayı ve sakinliği artırmak meditasyon olarak adlandırılır. Meditasyon, hem bireylerin stresli durumlardan uzaklaşmalarına hem de stres belirtilerinin azalmasına yardım eden bir yöntemdir. Transandantal meditasyon, en yaygın olan meditasyon biçimidir. Meditasyon günde 20- 50 dakika arasında “**mantra**”(bir, bir, bir.....) denilen bir sözcüğün tekrarlanması yoluyla gerçekleştirilir. Meditasyon için gerekli şartlar sakin bir çevre, rahat bir duruş, tekrar edilen zihinsel bir uyarıcı ve pasif bir tutumdur. Gelişmiş birçok ülkede meditasyon tekniği çok yaygındır. Hatta bu ülkelerde bazı örgütler çalışanların kullanmaları için meditasyon odaları dahi kurmuşlardır. Yapılan bir araştırmada, bir yıl boyunca meditasyon uygulamasına katılan personelin, katılmayanlara göre daha fazla işlerinden doyum sağladıkları sonucu elde edilmiştir. Ayrıca meditasyon uygulamalarına katılanların verimlerinin yükseldiği, işten ayrılmaların azaldığı, amirleri ve arkadaşları ile daha iyi ilişkiler kurdukları da gözlenmiştir.

Amaçları aynı olan birçok meditasyon şekli vardır. Meditasyonda temel amaç, kişiyi zihinsel kaygı, gerilim ve endişelerden uzaklaştırarak bir rahatlık ve sakinliğe ulaştırmaktır.

Meditasyon tekniğini bilen bir birey ani veya uzun süreli stresli durumlara daha kolay ve etkili bir şekilde başa çıkabilir. Meditasyonun

zihinsel ve fiziksel sağlık üzerinde önemli bir etkisi olduğu yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır.

(4) Biyolojik Geri Bildirim

Stresle başa çıkmada farklı bir yaklaşım da biyolojik geri bildirimdir. Biyolojik geri bildirim (Biyo- feedback), insanın normal ve normal dışı olan ve kendisinin farkında olmadığı fizyolojik tepkilerinin bir araç yardımı ile farkında olduğu bir eğitim programı içinde otonom etkinliklerini (beden sıcaklığı, ter bezi salgısı vb.) istenilen şekilde ve yönde düzenlemeyi öğrendiği bir yöntemdir. Biyo feedback araçları deriye bağlanan elektrotlar yolu ile kaydedilen bu etkinlikleri analiz ederek kişiye görülebilen ve duyulabilen sinyaller olarak geri yansıtır. Tıbbi rehberlik altında bireyler stres belirtilerini biyolojik geri bildirim araçları yolu ile nasıl azaltılacağını öğrenebilmektedirler. 1960'lara kadar sinir sisteminin kontrol edilemeyeceğine inanılırdı. Oysa kalp atışı, oksijen tüketimi, mide asidi salgısı gibi içsel süreçler kontrol edilebilmektedir. Böylece biyolojik geri bildirim (biyo- feedback) ile stresin istenmeyen etkilerinin azaltılması mümkün olabilmektedir.

(5) Gevşeme

Gevşeme eğitimi, bireyin bedeninde oluşan stresin tam karşıtı bir etki yapar. Stres olayında kaslar gerilir, kan basıncı ve kan şekeri yükselir, solunum artar. Oysa gevşeme hareketleri ile kaslar rahatlar, tansiyon düşer, solunum yavaş ve derin olur, kan şekeri azalır. Gevşeme tekniği kullanıldığında bedende başlayan psikosomatik stresin etkisi kırılır ve zararları engellenmiş olur. Gevşeme ve rahatlama için birçok yol vardır. Gevşeme hareketleri yalnız gerginlik durumunda değil, düzenli olarak yapılması durumunda da insanı rahatlatmaktadır.

Gevşemeyi gerçekten başarmış bir insanda şu belirtiler görülür: Solunum derin ve rahat, eller ve ayaklar sıcak ve ağır, kalp atışları sakin ve düzenli, karnı sıcak ve alnı serindir. Bu durumdaki bir insanın kasları gevşemiş, hormonal dengesi sağlanmış ve beden metabolizması yavaşlamıştır.

(6) Beslenme

Yapılan araştırmalar, beslenme ile stres arasında yakın bir ilişki bulunduğunu doğrulamıştır. Özellikle bazı yiyeceklerin stresi başlattığı,

artırdığı, hatta bireyleri strese karşı daha duyarlı hale getirdiği görülmüştür. Stres ile beslenme arasındaki ilişki şu başlıklarla açıklanabilir:

* Yetersiz kalori insan organizmasını zayıflatarak, stresle ilgili hastalıklara daha kolay yakalanmasına neden olmaktadır.

* Mineral ve vitamin eksikliği zayıflatıcı bir etkiyi yapmaktadır. Örneğin, B vitamini eksikliği kaygı, depresyon, uykusuzluk, kalp sorunları, midede hassasiyet ve kas zayıflığı gibi olumsuzluklara neden olmaktadır.

* Şiddetli ve uzun süreli stres belli vitaminlerin daha fazla tüketilmesine neden olabilmektedir. Örneğin, B1 ve B2 vitaminleri, devamlı stres durumlarında yüksek düzeyde tüketilir. Ayrıca stres sırasında salgılanan adrenal hormonunun yapısında yer alan panhotenic asit, C vitamini ve cholin asit yoğun olarak harcanır.

* Rafine şeker aşırı alındığında bedende büyük bir enerji oluşturduğu bir gerçektir. Fakat buna rağmen, bazı zararlı etkileri de vardır. İlk olarak diş çürümelerine neden olmaktadır. İkinci olarak, kan şekereğine salgılanan insülin dengesinin bozulmasına yol açmasıdır. Üçüncü olarak, birçok şekerli ürün (şeker, kekler, çeşitli içecekler) vitamin ve minerallerden yoksundur. Bu nedenle vücut, metabolizma işlevini yerine getirebilmek için çeşitli vitaminleri, özellikle de B vitaminini diğer kaynaklardan ödünç alır. Bu durum vücutta B kompleksi vitaminini tüketme eğilimi başlatır. Yüksek miktarda şeker alındığında ve dengesiz bir diyet uzun dönemli stresle bütünleştiğinde, B vitamini yetersizliği oluşmaya başlar. Bu da zaten var olan kaygı, sinirlilik ve genel sıkıntı gibi stres belirtilerini daha da azdırır.

* Çay, kahve, kakao ve çikolatada bulunan kafein de stres etkisi yaratan bir maddedir. Günde iki veya üç fincandan fazla alınan kahve kan basıncını artırır, kalp atışını şiddetlendirir, kalbin oksijen ihtiyacını artırır, kalp ritmini bozar ve kaygıya yol açar.

* Yüksek oranda kolestrol, doymuş yağ ve tuz içeren yiyecekler, yüksek kan basıncı riskini artırır ve kalp damarlarında plakalar oluşmasına neden olur. Bu tür yiyecekler diğer stres yaratıcı faktörlerle beraber kalp hastalıkları ve yüksek kan basıncı üzerindeki olumsuz etkileri daha da artırır. Çok aşırı tuz nedeniyle vücutta fazla su tutulması da doğrudan stres ve sıkıntı başlatır.

* Uzun süre sigara içmek ya da dumanlı ortamda bulunmak, ihtiyaçtan fazla miktarda C vitamini tüketilmesine neden olmaktadır. Sigara doğrudan stres oluşturduğu gibi diğer faktörlerin bedende daha kolay stres yaratmasını da sağlamaktadır.

* Fazla miktarda kalori alma, hareketsizlik ile birleştiğinde şişmanlığa yol açar. Şişmanlık beden üzerinde doğrudan stres yaratır, psikolojik olarak sıkıntı verir ve enerji düzeyini düşürerek bireyin kendisine saygısını azaltır. Aşırı kilo, enerji düşüklüğü nedeniyle bireyin günlük sıkıntılarla başa çıkma gücünü de azaltır.

Kısaca belirtecek olursak, stresle daha etkili olarak başa çıkabilmek için, beslenme düzeni ve beslenme alışkanlıkları gözden geçirilmeli ve dengeli bir beslenme programı izlenmelidir.

Beslenmenin stres yaratmaması için şu noktalara dikkat edilmesi gerekir:

*Günde iki veya üç fincandan daha fazla kahve içilmemelidir.

*Günlük beslenmede kalori, vitamin ve mineral dengesi sağlanmalıdır.

*Beslenmede doğal ve işlem görmemiş besinleri tercih ederek, zararlı kimyasal maddeler içeren besinler en aza indirilmelidir.

*Stresli durumlarda bir başa çıkma mekanizması olarak yemek yemekten kaçınılmalıdır ve özellikle rafine şeker oranı yüksek besinlerden uzak durulmalıdır.

*Eğer sigara içiliyorsa ve düzenli olarak başkalarının dumanına maruz kalınıyorsa takviye olarak C vitamini alınmalıdır.

*Egzersiz yapılmadıkça diyet başarıya ulaşmaz, bunun için düzenli olarak egzersiz yapılmalıdır.

*Gelip geçici diyet çabalarından kaçınılmalı ve kararlı olunmalıdır.

*Tuz, doymuş yağ ve kolesterol içeren besinler en aza indirilmelidir.

(7) Sosyal Destek

Sosyal destek kavramı ile kişinin başka kişilerle ya da gruplarla olan iletişimi anlatılmak istenmektedir. Sosyal destek stres konusunda şu faydaları sağlamaktadır:

*Sosyal destek insanın kendi duygularını açıklama ve anlamlı hale getirme imkanı sağlar.

*Kişinin bir anlamlılık duygusu kazanmasına yardım eder, amaçları ve durumları uygun bir şekilde değerlendirebilmesi için diğer insanlardan önemli geri bildirimler almasına yardım eder.

*Sosyal iletişim ayrıca yararlı bilgiler ve pratik yardımlar edinilmesini de sağlar.

Kısaca, yalnız yaşayan ya da insanlar veya gruplar tarafından kabul edilmeyen kişiler strese karşı daha hassastırlar. Bireylerin aile, toplum ve iş yaşamlarında birlikte oldukları diğer insanlar tarafından desteklenme düzeyleri, paylaşım oranları ve birliktelikten aldıkları zevk, onların stresle mücadele etmedeki başarı düzeylerini artırmakta ve stresten daha az zarar görmelerini sağlamaktadır.

(8) Sosyal ve Sportif Etkinliklere Katılma

Boş zamanları değerlendirme, sosyal ve sportif faaliyetlere katılma stresle başa çıkmada önemli bir yöntemdir.

Bireyin öz benliğine uygun ve yapmaktan zevk aldığı toplumsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılarak, kişinin günlük yaşamın sıkıcılığından kurtulması ve insanlarla etkileşerek sosyal bir kişilik kazanması boş zamanı değerlendirme olarak açıklanmaktadır. Bu nedenle iş dışındaki zamanların nasıl değerlendirildiği, stres durumlarında daha da önem kazanmaktadır. Sinema, tiyatro, opera, bale, konserler, sergiler ve spor karşılaşmaları gibi sanatsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılmak ve izlemek insanları rahatlatır, tutkulardan ve duygulardan arınmayı yani “katharsis” i sağlar. Kısaca, bu tür etkinlikleri izlemek, insanlarda olumlu duygular uyandırır ve bu duygular sayesinde insanlar psikolojik olarak daha çok rahatlar ve sağlıklı olurlar. Bahçecilik, ağaç işleri, sporun her türü, balık tutmak, avcılık, ev hayvanları beslemek, televizyon izlemek, kitap okumak, müzik dinlemek, sinema veya tiyatroya gitmek, koleksiyon yapmak gibi hobiler de stresin azaltılması ve önlenmesinde önemli rol oynarlar. Bu tür hobiler ve boş zamanları değerlendirme, insanların değişik bir işle uğraşmalarını ve bundan zevk almalarını sağlar. Bütün bunlar, gevşemeyi yaşamak, başarmak ve kendini anlatmak gibi çok önemli yararlar sağlar.

(9) Masaj

Stresin yavaşlatılması ve önlenmesinde masaj birçok açıdan yararlar sağlar. Masaj, kasların gevşemesine yardım eder. Fiziksel uyarılar, kan akımı ve kasların durumunu düzenler. Masaj yoluyla kas gerilimi azaltıldığı için çeşitli ağrılar da azalır. Masaj sayesinde bütün vücutta kaygıyı azaltan, düşünmekten çok hissetmeye imkan veren tatlı bir rahatlama duygusu oluşur. Kısaca, bilinçli yapılan masaj, kişiyi stresin kargaşasından uzaklaştırır ve sağlıklı bir dinlenme imkanı sağlar.

(10) Zaman Yönetimi

Zaman yönetiminin temel amacı, zamanı ihtiyaç ve istekleri karşılayacak biçimde kontrol altında tutabilmektir. Başarılı zaman yönetimi için dört önemli nokta vardır. Birincisi, amaç belirlemek, ikincisi, amaca ulaşmak için planlar yapmak, üçüncüsü belirlenen ilk planı uygulamaya koymak ve bitiş zamanını tespit etmek, dördüncüsü ise, amaca ulaşana kadar çalışmaya devam etmektir. Zaman baskısı nedeniyle yaşanan stresle başa çıkmak için zamanın çok iyi planlanması ve kullanılması gerekmektedir.

7. STRESLE BAŞA ÇIKMADA ORGANİZASYONEL YÖNTEMLER VE STRESİN AZALTILMASINDA YÖNETİCİLERE DÜŞEN GÖREVLER

a. STRESLE BAŞA ÇIKMADA ORGANİZASYONEL YÖNTEMLER

Organizasyonel stresle başa çıkma yöntemleri, çalışanların iş ve iş ortamından kaynaklanan streslerini azaltmak ya da önlemek için organizasyonel düzeyde stres yaratan faktörlerin kontrol edilmesi veya azaltılması için yönetim tarafından yapılan düzenlemeleri ifade etmektedir. Stresle başa çıkmada yönetim tarafından belirlenen organizasyonel yöntemlerden bazıları şöyle sıralamak mümkündür:

- * Destekleyici bir örgüt iklimi oluşturmak.
- * Çalışanların yaptıkları işleri zenginleştirmek.
- * Organizasyonel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların azaltılması.
- * Mesleki gelişimi sağlamak için eğitim programlarının belirlenmesi.
- * Çalışanlar için danışmanlık hizmetlerinin oluşturulması.

b. STRESİN AZALTILMASINDA YÖNETİCİLERE DÜŞEN GÖREVLER

Başarılı yöneticiler kısa dönemli verimliliği istemezler. Bu nedenle her zaman uzun dönemli verimli olmanın yollarını araştırırlar. Bunun en etkili yollarından birinin, çalışanların rahatlığının sağlanması olduğunu bilirler. Ayrıca başarılı yöneticiler, verimlilik için stresin azaltılmasının gerekliliğine de inanırlar. Düşük stres için yöneticilerin şu noktalara dikkat etmeleri gerekmektedir:

- *Çalışma için çekici bir ortam yaratılarak iş tatminini yükseltmek,
- *Rol belirsizliğini en aza indirmek,
- *Aşırı iş yükünü ortadan kaldırmak,
- *Örgütte değişme ve süreklilik arasında iyi bir denge kurmak,
- *Çalışanları devamlı motive etmek,
- *Çalışanların kararlara katılımlarını sağlamak,
- *Örgüt içinde stresi azaltmak için gerekli hizmetleri oluşturmak,
- *Stres konusunda çalışanları bilgilendirmek.

KAYNAKÇA

1. Aktaş A., R. Aktaş, “İş Stresi”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM Yayını, 1992/1.
2. Albrecht Karl, **Gerilim ve Yönetici**, Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1988.
3. Allen Roger, **Human Stres : It's Nature and Control**, Mc Millan Pub.,Com., 1983.
4. Artan İnci, **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları, 1986.
5. Başaran İ. Ethem, **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara, 1991.
6. Batlaş Acar ve Zuhul, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, İstanbul, Remzi Kitapevi, 1990.
7. Becher T. A. and J. E. Newman, “Job Stress, Employee Health and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model and Literature Review”, **Personnel Psychology**, Winter, 1978.
8. Campbell Peter G., **The Last Straw : Stres Needn't Make You Ill**, Arlington Books, London,1990.
9. Can Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık Ltd. Şti, Ankara, 1992.
10. Cüceloğlu Doğan, **İnsan ve Davranışı**, Evrim Matbaacılık, İstanbul, 1991.
11. Davis Keith, **Human Behavior At Work**, Tata Mc Graw Hill, New York, 1983.
12. Ertekin Yücel, **Stres ve Yönetim**, TODAİE Yayını, Ankara, 1993.
13. Gillet Richard, Patric C. Pietroni, **Depresyon : Stresler - Bunalmalar**, Çev: Ziya ve Esra Kütevin, İnkilap Kitapevi, İstanbul,1990.
14. Gödelek Ertuğrul, “Üç Farklı İşkolunun (Tekstil- Tekstil Boya- Çimento) Psiko- Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması”,**(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Ankara, 1988.
15. Hall D.T. and F.S.Hall, “Stres and the Two - Career Couple”, Inc. Cooper and R. Payne (eds), **Current Concens in Occupational Stress**, Wiley , New York, 1980.
16. Ivancevich John M. and Michael T. Matteson, **Stress and Work**, Scott Foresman Glenview, 1980.
17. Kılbaş Şükran, “Ankara Yenimahalle ve Çankaya Gençlik Merkezlerine Üye Gençlerin Gençlik Merkezlerine İlişkin Görüşleri”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Ankara, 1989.
18. Klarreich Samuel H., **Stressiz Çalışma Ortamı**, Ankara, Feryal Matbaası, 1994.
19. Köknel Özcan, **Kişilik**, Öz Dizgi Matbaası, İstanbul, 1986.
20. Luthans Fred, **Organizational Behavior**, Mc Graw - Hill Book Company, New York, 1985.
21. Mocan Güler, “Stresle Oluşan Psikosomatik Hastalıklar”, **Stres Yönetimi Semineri, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, 25- 26 Aralık**, Gebze, 1986.
22. Nicholson P. J. and Swee C. Goh, “ The Relationship of Organization Structure and Interpersonal Attitudes to Role Conflict an Ambiguity in Different Work Environment”, **Academy of Management Journal**, March, 1983.
23. Norfolk Donald, **İş Hayatında Stres Kaynakları**, Çev: Leyla Serdaroğlu, Form Yayınları, İstanbul, 1989.

24. Özer A. Kadir, **Duygusal Gerilimle Başedebilme**, Varlık Yayınları A.Ş. İstanbul, 1990.
25. Rathus A.Spencer, Jeffrey S. Nevid, **Psychology and The Challenges of Life**, Holt Rinehart and Winston Inc.,1986.
26. Sabuncuoğlu Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1987.
27. Schafer Walter, **Stress Management For Wellness**, Mc Graw Hill Book, New York, 1987.
28. Taylan Bahattin ve Kaan Yaralıoğlu, “Karar Verme İşlevini Yerine Getirenler Açısından Stresin Önemi, İş Verimine Etkisi ve Alınabilecek Önlemler”, 3. **Ergonomi Kongresi**, MPM Yayını, Ankara, 1991.
29. Telman Nursel, “Stres ve İnsan”, **Stres Yönetimi Semineri, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, 25- 26 Aralık** 1986, Gebze.
30. Trevor J. Powell, Simon J. Enright, **Anxiety and Stress Management**, Routledge, London, 1990.
31. Uçman Perin, “Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar”, **Psikoloji Dergisi**, 7- 24 Ocak, 1990.
32. Yates Jere E., **Gerilim Altındaki Yönetici**, Çev. Fatoş Dilber İlgi Yayıncılık, 1986.

YAZIM KURALLARI VE NOKTALAMA İŞARETLERİ

Feyza HEPCİLİNGİRLER

Büyük Harflerin Kullanılışı

1. Tümcelerin ilk harfi büyük yazılır:

Kadın limana doğru yürüdü.

Tırnak içine alınmış aktarma tümcelerin de ilk harfi büyük yazılır: *Ahmet annesine, "Bu gece işten geç çıkacağım." dedi.*

2. **Bütün özel adlar büyük harfle başlar. Özel adlar şöyle sıralanabilir:**

Kişi ad ve soyadları:

* Çekim ekleri kesme ile ayrılır:

Aslı'nın, Dilek'e, Murat'ta, Ayça'dan

Atatürk'ler ölmez.

Edebiyatımızda nice Orhan Pamuk'lar vardır.

* Yapım ekleri özel ada bitişik yazılır:

Yarın Sanemlerde kalacağım.

* Latin alfabesi kullanan uluslardaki kişi adları özgün biçimiyle yazılır ve okunur: *Charles Dickens, Shakespeare, Descartes, Nietzsche, Jean Jacques Rousseau, Sophie Marceau...*

Latin alfabesi kullanmayan ulusların kişi adları Türkçe'de söylendiği gibi yazılır: *Anton Çehov, Konfüçyüs, Kurosava, Humeyni...*

Yer adları:

Çekim ekleri kesme ile ayrılır:

Ankara'da, Sinop'tan...

Yapım ekleri bitişik yazılır:

Ankaralı, İstanbullu...

Yapım ekleri kesme ile ayrılmaz.

(Ancak özgün biçimiyle yazılan yabancı adlara getirilen yapım ekleri, karışıklığı önlemek için kesme ile ayrılabilir: Bordeaux'lu, Massachusetts'li....)

Hayvanlara verilen özel adlar:

Çekim ekleri kesme ile ayrılır:

Pamuk'a, Fındık'ın, Tekir'den...

***Bundan sonraki özel adlardan sonra gelen çekim ekleri, gerekirse kesme ile ayrılır.**

Dil, ulus, din, mezhep, tarikat adları:

Türkçede, (gerekirse ve istenirse Türkçe'de), Fransızcanın, Türkler, Fransızlar, İslamlık, Hıristiyan, Musevilik, Ortodoks, Protestan, Alevilik, Bektaşilik...

Bir özel ada bağlı saygı sözcükleri, sanlar ve takma adlar:

Neşe Hanım, Ayşen Hanım, Nizamettin Bey, Mehmet Efendi, Osman Amca, Süleyman Ağa, Ayşe Hala, Doktor Nedim Bey...

Kurum ve kuruluş adlarının her sözcüğü:

Türkiye Büyük Millet Meclisi, Anayasa Mahkemesi, Kanaat Bakkalı, Köşem Market, Seçkin Kuaför, Türkü Kafe...

Apartman, yapı, yapıt, örenyer (tarihsel kalıntı) adlarının her sözcüğü:

İzmir Saat Kulesi, Ankara Kalesi, Düşünen Adam Heykeli, İsa'nın Son Akşam Yemeği Tablosu, Efes Harabeleri, Elif Apartmanı...

Yapıt adlarının içinde ya da sonunda yer alan, “ve, ile, ki, da, de, mi, mi, ya, ya da, veya” gibi sözcükler küçük harfle başlanarak yazılır. Adın tamamı büyük harflerle yazılmışsa elbette bunlar da büyük harfle yazılır.

Köy, bucak, kasaba, ilçe, il; semt, mahalle, cadde, bulvar, sokak adlarının her sözcüğü:

Kıyı Köy, Yuvalı Bucağı, İstanbul İli, Göztepe Mahallesi, Güniz Sokak...

Çanta Köyü derken köyün *k*'si de büyük; ama Çanta ile birlikte Çobanhasan Köyü de sayılacaksa köy, artık tek varlığa ait bir ad olmadığından *k* küçük: Çobanhasan ve Çanta köyleri

Yer, yön, yöre bildiren (batı, doğu, güneydoğu, iç, orta, içbatı, aşağı, yukarı...) sözcükler, bir özel adın sıfatı olarak kullanıldıklarında büyük harfle yazılır:

Orta Afrika, Doğu Avrupa, İçbatı Anadolu, Aşağı Saksonya...

Özel adın tanımı, “*varlığı tek olan*” biçiminde yapılır. Doğu Anadolu derken, varlığı tek olan bir bölgeden söz ediyoruz. Anadolu'nun doğusu dediğimizde ise Anadolu'nun doğusunda kalan her yerden söz ediyor olabiliriz. Bu söyleyişte bu yüzden doğu sözcüğünün küçük harfle başlanarak yazılması gerekir.

Kıta, bölge, dağ, ova, deniz, göl, akarsu, orman gibi coğrafya adlarının her sözcüğü:

Asya, Afrika, Doğu Anadolu Bölgesi, Palandöken Dağı, Adana Ovası, Belgrat Ormanı, Fırat Nehri...

Devlet, hükümet, savaş, antlaşma adlarının her sözcüğü:

Norveç Krallığı, Türkiye Cumhuriyeti, Osmanlı Devleti, Ankara Hükümeti, Balkan Savaşı, Lozan Antlaşması...

Mektup başlığı, zarfların üzerine yazılanların her sözcüğü: *Sevgili Anneciğim, Sayın Ahmet Dalmaz...*

Güneş, Ay, Dünya Sözcükleriyle Öteki Gezegen Adlarının Yazımı

- **Gökbilim ve coğrafya ile ilgili konuların anlatımında dünya ile öteki gezegen adları, ay ve güneş sözcükleri büyük harfle başlar:**

Dünya Güneş'in çevresinde, Ay Dünya'nın çevresinde döner.

Dün Güneş tutulması gözlemlendi.

- **Gökbilim ve coğrafya konularının dışında, güneş, dünya ve ay sözcükleri küçük harfle başlar:**

Bu ev hiç güneş almıyor.

Bir gün dünyayı dolaşacağım.

Burada belirleyici olan, bu sözcüklerin temel anlamda mı, yan anlamda mı kullanıldığıdır. TA yalnızca gökbilim ve coğrafya için geçerli olabilir. Oysa gündelik yaşamımızda sözgelimi *dünya* sözcüğü o kadar çok geçer ki! Elbette hep yan anlamda. Öyleyse bu sözcükleri bilimsel olarak, yani kendi anlamlarında kullanmıyorsak küçük harfle başlayarak yazmalıyız.

Ay ve Gün Adları ile Tarihlerin Yazımı

- **Ay ve gün adları, yanlarında rakam varsa, belirli bir tarihi gösterdiği için büyük harfle başlar:**

26 Ocak 2008, 26 Ocak Cumartesi, Ocak'ın 26'sı, Cumartesi 26.1.2008

- **Yanında rakam bulunmayan ay ve gün adları küçük harfle yazılır:**

Ülkemizde nisan ayı çok güzeldir. Bu haziran ayının ikinci pazar günü orada olacağım.

Sayıların Yazımı

- **Sayılar, gerekli görülen durumlarda yazıyla yazılabilir. Sayı adları bu durumda yazıya ayrı ayrı geçirilir:**

Beş milyon yüz yirmi iki bin iki yüz beş

- **Senet, çek, vb. yazılışlarında, yolsuzluk olasılığını önlemek amacıyla, bitişik yazılır; başı ve sonu kapatılır.**

-onsekizmilyonyediyüzellibin-

Bitişik yazılmayı gerekli kılan, akçasal nedenlerdir. Ortada para ile ilgili bir durum yoksa, yazıyla yazılan sayılar bitişik yazılmaz.

- **Sayılar rakamla yazılınca, rakamdan sonra gelen ek, kesme ile ayrılır; sayının okunuşuna uyar:**

Saat 3.00'te, 1975'ten, 1990'da, 3'ten 9'a kadar...

- Sıra sayı bildiren *-nci* eki yerine nokta konmuşsa kesme kullanılmaz:

1.nin, 5.den

“Mi” soru sözcüğünün yazımı:

Mi soru sözcüğü daima sözcükten ayrı yazılır, ünlü uyumlarına uyar. Bu sözcüğe gelen ekler sözcüğe bitişik yazılır.

babam mı, okuyor mu, siz misiniz, gelebilir miyiz

“Da (de)”nin yazımı:

Bağlaç ve ilgeç olan da (de) daima sözcükten ayrı yazılır, büyük ünlü uyumuna uyar; ünsüz benzeşmesine uymaz (ta, te'ye dönüşmez): *ben de, arkadaşım da, olup da...*

Not: -da (-de) durum ekiyse sözcüğe bitişik yazılır, ünlü uyumuna ve ünsüz benzeşmesine uyar: *bende, arkadaşta ...*

Bağlaç ve ilgeç olan “da, de” ile durum eki olan “-da, -de”nin karıştırılması bir biçimde önlenmeli. Bağlaç ve ilgeç olan da, de ile ek olan -da, -de, görevlerinden ayırt edilebildiği gibi, vurgudan da ayırt edilebilir. Bağlaç ve ilgeç olan “da, de” vurgusuzdur, vurgu ondan önce gelen sözcüğe yapılır:

Ben de geleceğim.

Durum eki olan -da, -de vurguludur.

Bende para var.

“Ki”nin yazımı:

- Bağlaç ve ilgeç olan “ki”, bağımsız bir sözcüktür, daima ayrı yazılır ve büyük ünlü uyumuna uymaz: *Sen ki, dedim ki, o adam ki*
- Ek olan *-ki*, ünlü uyumlarına uymaz: *akşamki, yarınki, kışınki*
Ancak kimi sözcüklerde küçük ünlü uyumuna uyar: *düinkü, bugünkü, öbürkü*
- Kimi sözcükler, ki bağlacıyla bileşik sözcük oluşturmuştur, bunlar bitişik yazılır:

Sanki, çünkü, mademki, halbuki, oysaki

Bileşik sözcüklerin yazımı:

Bileşik sözcükler tek kavramı karşılayan sözcüklerdir. Tek sözcük gibi hecelerine ayrılır.

a-dam-o-tu değil *a-da-mo-tu*

Satır sonuna geldiğinde de hecelerinden bölünür:

ha-nı-me-li.

Bileşik özel adların yazımı:

Bileşik özel adlar, tek sözcük olarak yazılır:

Haydarpaşa, Karamürsel, Kocamustafapaşa, Karadeniz, Küçükçekmece, Büyükkada, Kireçburnu

Özel adlarla sonradan oluşmuş kurum, cadde, sokak adları büyük harfle başlanarak ayrı ayrı yazılır:

Hüseyin Rahmi Gürpınar Lisesi, Şehit Cengiz Topel Mahallesi, Cemal Gürsel Meydanı, Reşat Nuri Sokağı

Bileşik eylemlerin yazımı:

a) Ad soylu bir sözcükle “etmek, olmak, eylemek” yardımcı eylemleri yan yana geldiğinde (hece düşmesi ya da ses türemesi gibi) herhangi bir ses değişmesi oluyorsa bitişik (*emretmek, sabretmek, kahrolmak, affetmek, halletmek, hazzetmek* gibi), olmuyorsa ayrı (*naz etmek, icat etmek, yok olmak* gibi) yazılır.

b) Eylem ve yardımcı eylemle yapılan bileşik eylemler bitişik yazılır:

gelifermek, yapadurmak, olagelmek, düşeyazmak...

Kısaltmaların yazımı:

Gelenekselleşmiş kısaltmalar olduğu gibi benimsenir: *Ltd., apt., bkz...*

Büyük harflerle yapılan kısaltmaların arasına nokta konmaz: *TBMM, TDK, DSİ, TÜBİTAK, İSKİ..*

T.C. bu kuralın dışındadır.

Kısaltmalardan sonra gelen ek kesme ile ayrılır; ek kısaltmanın okunuşuna uyar: *TBMM'ye* (*TBMM'ne* değil), *TDK'den*, *TÜBİTAK'ın*

İkilemelerin yazımı:

“İkileme”, adı üstünde iki sözcük demektir. Sözcüklerin büyük ya da küçük olması fark etmez, iki ayrı sözcük olarak yazılır:

iç içe, üst üste, art arda, yan yana; yavaş yavaş mırıl mırıl; ev bark, yalan yanlış; çoluk çocuk, kap kakacak...

Bileşik sözcük oluşturanlar tek sözcük olarak yazılır:

alışveriş, civciv, cızbız, darmadağınık, öteberi, zikzak...

Düzeltilme imi (^):

a) Dilimize Arapça ve Farsçadan giren sözcüklerde k ve g'den sonra gelen ince a ve u'ların üzerine konur:

kâğıt, rüzgâr, mahkûm, dergâh, mekân, yadigâr

b) Yazımları aynı, anlamları ve okunuşları aynı olan kimi yabancı sözcüklerde, uzun ya da ince okunan ünlülerin üzerine konur:

hala – hâlâ, kar – kâr, adet – âdet

c) Özel adların yazımı nüfus kayıtlarındaki gibi olur.

Uyarı: L'den sonra gelen a ve u'ların üzerine konmaz:

lale, selam, plan, reklam

Noktalama İmleri (İşaretleri)

Nokta (.)

a) Tamamlanmış bir tümcenin sonuna konur:

Annem dün çarşıdan bir şeyler almış.

b) Tırnak içine alınmış aktarma tümcelerinin sonuna konur:

Kadın, çocuğa “Doğru okula gideceksin.” dedi.

c) Tarih bildiren rakamların arasına konur:

29.1.1997, 3. 12. 2005...

Yakışıklı, doktor beyin yanına usulca yaklaştı.

Son örnek, virgölün unutulması durumunda tümcenin birçok anlama birden gelme tehlikesi taşımasına; yani anlam bulanıklığına iyi bir örnek.

c) Tümcede vurgulu bir biçimde belirtilmesi gereken öğelerden sonra konur:

İşte orada, tam orada, gözleri bana dikili, öylece duruyordu.

Sensin, yıllardır aradığım kişisin, o sensin.

d) Tırnak içine alınmamış aktarma tümcelerinden sonra konur:

Az sonra size katılırım, dedi.

Suna:

- Artık beni aramazsan çok sevinirim, dedi.

e) Seslenmelerden sonra kullanılır:

Sevgili Anneciğim, Sayın Öğretmenim,

f) Sayıların ondalık kısımlarını ayırmada kullanılır:

5,65 7,4

g) Ara söz ve ara tümceler iki virgül arasına alınır. Ara sözün ya da ara tümcenin içinde virgül kullanılmışsa virgül yerine kısa çizgi (-) kullanılır.

Ara söz: Açıklayıcı sözdür. Açıkladığı öğeden sonra gelir, açıkladığı öğeyle aynı göreve girer.

*Arkadaşlarımdan biri, lisede yanımda oturan beni
çocuk, aramış.
arasöz*

özne

Ara söz, özne içinde açıklayıcı.

*Yuvasına, durmadan bir şeyler taşıdığı bu çok
eve, bağlanmıştı.
arasöz*

dolaylı tümleç

Ara söz, dolaylı tümleç içinde açıklayıcı.

Elif'i -çok sevdiği, kavuşamadığı o kadını- unutamıyordu.
arasöz

belirtili nesne

Ara söz, nesne içinde açıklayıcı. Ara sözün içinde virgül kullanıldığı için kısa çizgiyle gösterilmiş.

İçinde virgül kullanılmazsa da ara söz istendiğinde iki kısa çizgi arasına alınabilir; ancak virgül kullanılmışsa karışıklığı önlemek için kısa çizgi şarttır.

Ara tümce: Tümcenin içine yerleştirilmiş açıklayıcı başka bir tümcedir. Ana tümcede görevi yoktur.

Babası, ona pek babalık da yapmamıştı aslında, şimdi onu görmek mi istiyordu?

Sen bu sınavı, güven bana, birincilikle kazanırsın.

Uyarı: -ıp, -ip, -up, -üp'lü eylemlerden sonra virgül konmaz.

Noktalı Virgül (;)

Noktalı virgül, en az kullanılan, kullananların da neden kullandığını tam açıklayamadığı bir işarettir. Oysa noktanın tümce demek olduğu, virgölün de toplama işareti yerine geçtiği düşünülürse noktalı virgölün, noktaları, yani tümceleri toplayan bir virgül olduğu kolayca anlaşılır.

. = tümce

, = +

; = tümceler için toplama işareti

a) Birbirine bağlı iki tümcenin kendi içlerinde virgül kullanılmışsa, iki tümceyi ayırmada kullanılır:

Edebiyat, insanın yalnızca konuşma ve yazmasını düzeltmez; kendisini, dünyayı, düşünce ve duygularını tanımasını da sağlar.

Roman okumazdı; şiiri, öyküyü ise ancak kendi duygularına bir karşılık bulursa okurdu.

a) İki tümce birbirine *ama, fakat, lakin, ancak, yalnız, ne ki, ne var ki, çünkü, bu nedenle, oysaki...* gibi bağlaçlarla bağlanmışsa, bu bağlaçlardan önce konur:

Sizinle gelirim; ama size yardım edemem.

Korsan baskı olayından sürekli yakınıyoruz; ancak önlemek için hiçbir şey yapmıyoruz..

Uyarı: Ve, ki, ya da, veya, da (de) sözcükleri bağlaç görevindeyken bu sözcüklerden önce ya da sonra hiçbir işaret konmaz. Bir tümcede kendi içlerinde virgülle ayrılmış kümeleri birbirinden ayırmada kullanılır.

Başbakan, bakanlar, yetkililer; okullarımızı, hastanelerimizi görmeye geldiler.

Noktalı virgül aslında bir virgüldür, içinde nokta(lar) bulunan bir virgül. Bu yüzden noktalı virgülden sonra küçük harf kullanılır.

İki Nokta (:)

Bu işaretin adı *iki nokta üst üste* değil, yalnızca “iki nokta”.

a) Bir sözcükten ya da tümceden sonra açıklama yapılacaksa, örnekler sıralanacaksa o sözcüğün ya da tümcenin sonuna konur.

İki noktadan sonra gelen açıklamalar bağımsız bir tümce ise bu tümcenin ilk harfi büyük olur; tek tek örnekler sıralanıyorsa örnekler küçük harfle başlar.

Ad: Varlığın dildeki karşılığı olan sözcüğün türüdür.

Ad: adam, kedi; Bilgen, Orhan; sevgi, mutlu; orman, ordu...

Olayın aslı şuymuş: Adam, Selim'e çok kızgınmış.

Arkamdan biri geliyordu: Gölge gibi, beni adım adım izleyen o garip giysili adam.

b) Tırnak içine alınmış aktarma tümcelerinden ya da konuşma çizgisinden önce konur.

Ayşe: “Yaptıklarım pişmanım.” dedi.

Ayşe:

— Yaptıklarım pişmanım, dedi.

Ayşe'den sonra bir ya da birkaç sözcük daha olsaydı; örneğin, “babasına” sözcüğünü ekleysek arada, yine iki nokta mı kullanılacaktı?

Aktarma tümcesi, o sözü söyleyenin ağzından çıkmışsa iki nokta; değilse virgül kullanımı yeğlenmektedir.

Ayşe babasına, “Yaptıklarına pişmanım.” dedi.

Kesinlik kazanmayan bir konu daha var: Aktarma tümcesinin sonuna nokta mı konmalıdır, virgül mü? Aktarılan, bir tümceyse sonuna nokta konmalı. Eğer söz bölünmüş ve tırnak içine alınan bölümden sonra devam edecekse virgül kullanılmalı.

Ayşe: “Ben,” dedi. “Özür dilemek istiyorum.”

Bilgisayarlarda kullandığımız Türkçe yazı programı tırnak içine konan noktadan sonra tırnağın dışında büyük harfle başlıyor; “dedi”ler, tümcenin ortasında “Dedi” biçimini alıyor. Bu da insanları aktarma tümcelerinden sonra virgül koymaya zorluyor; ancak bu durumun, “Tamamlanmış tümcenin sonuna nokta konur.” temel ilkesiyle çeliştiği gözden uzak tutulmamalı. Ayrıca, değişikliği, Türkçenin ilkelerinde yapmaktansa bilgisayar programında yapmak çok daha kolay olmalı.

Üç Nokta (...)

Bu işaretin adı da “üç nokta yan yana” değil, yalnızca “üç nokta”.

a) Eksilteli tümcelerin sonuna konur:

Haydi çocuklar sınıfa...

Sonra, göz alabildiğine uzanan yemyeşil bir ova...

b) Birtakım bölümler, örnekler sıralandıktan sonra, “gibi” anlamında kullanılır. (“Gibi” ile birlikte üç nokta kullanılmaz):

Kimi eylemler kılış bildirir: atmak, tutmak, koparmak...

c) Bir metinden yapılan alıntılarda atlanan yerleri göstermede kullanılır:

“... Bu son cümleler bana Zeynep’in kaderini anlatmıştı. Bazı insanlar benzerlerinin, hatta en yakınlarının kurbanı olmak için doğuyorlardı.” (A. Hamdi Tanpınar)

d) Söz arasında söylenmesinde sakınca görülen sözcüklerin yerine konur:

Öğretmen olarak ilkin B... şehrine atanmıştı.

Soru İmi (?)

a) Soru bildiren tümce ya da sözcükten sonra kullanılır:

Dün neredeydiniz? Gelecek miydiniz? Hani? Kim?

b) Kesin olduğuna inanılmayan bilgiler için ayraç içine alınarak kullanılır:

Gülşehri: doğumu (?) – ölümü (?)

Ünlem İmi (!)

a) Ünlem bildiren tümce ya da sözcükten sonra kullanılır:

Buraya gelin! Hey! İçeri girsene! Ey Türk Gençliği!

b) Küçümseme, yerme, alay bildirmek için ayraç içine alınarak kullanılır:

Arkadaşınız çok zeki (!) çıktı.

Kısa Çizgi (-)

a) Satır sonuna sığmayan sözcükler hecelerine ayrılırken kullanılır.

b) Bir olayın başlangıç ve bitiş tarihleri arasına konur:

2. Dünya Savaşı 1939 -1945 yılları arasında sürdü.

c) Ara tümce ve ara sözlerin başında ve sonunda kullanılabilir:

Dinleyicilerden biri –en arka sıradaki uzun boylu delikanlı- çok güzel bir soru sordu..

d) Dilbilgisi incelemelerinde eklerin başına, eylem köklerinin sonuna konur:

-a, gel-, yaz-

e) İki kavram arasındaki karşıtlık ya da ortaklık ilişkisini anlatmak için kullanılır.

Bu film kadın-erkek ilişkileri üzerine.

Türkiye- ABD ilişkilerinde bir soğukluk yaşanıyor.

Fenerbahçe-Galatasaray maçını heyecanla bekliyoruz.

Özel adlara getirilen ekler, satır sonuna sığmadığında yalnızca kesme imi kullanılır, kısa çizgi konmaz.

... *Türkiye'nin*

Tırnak İmi (“ ”)

a) Başkasından alınmış sözün başına ve sonuna konur. Alınan sözün içindeki tırnaklar teke iner:

Yanımdaki: “Neden binmiyorlar?” diye sordu.

“Nietzsche: “Gençler, ‘sert’ olunuz.” diyor.

b) Özellikle belirtilmek, vurgulanmak istenen bir sözcük ya da söz tırnak içine alınabilir.

Gençler, “sert” olunuz.

Senin yaptığın, tipik bir “okulu asma olayı” sayılmalıdır.

c) Özgün biçimiyle aktarılan sözler tırnak içine alınır.

Yüzüme bir çeşit “istihza” ile bakıyordu.

d) Yapıt adları tırnak içine alınabilir.

Namık Kemal'in “İntibah” romanı, edebiyatımızın ilklerinden biridir.

Ayraç (Parantez) ()

a) Bir tümce ya da sözcükle ilgili açıklamanın başına ve sonuna konur.

Garip bir tecessüs (merak) duyuyordum. Müphem (belirsiz) bir his (duygu) içimi kemiriyordu.

Anne (birden sinirlenerek) çocuğa bağırdı.

Ömer Seyfettin (1884-1920) genç yaşta yitirdiğimiz bir yazarımızdır.

b) Maddelerin sıralanışında alt bölümleri gösteren sayı ya da harflerden sonra kapama ayraç kullanılabilir.

1), 2), a), b) gibi.

Noktalama imleri bu kadar değil. Daha az kullanılan kimi işaretler var. İlgilenenlerin yazım kılavuzlarından bulabileceğini düşünerek buraya almadıklarımın belli başlıları şunlar: **Sıra noktalar** (.....), **uzun çizgi** (ya da “konuşma çizgisi) (--), **noktalı uzun çizgi** (.-), **köşeli ayraç** ([]), **eğik çizgi** (slaş değil, eğik çizgi!) (/), **dipnot imi** (*), **çengel imi** (), **üç yıldız imi** (***) , **denden imi** (“

Bir de yazım kılavuzlarında yer almayan; ama pek çok yerde gördüğümüz işaretler var. Bunların biri de akıl almaz bir hızla yaygınlaşanı şu işaret: & Türk Dil Kurumu, “İmla Kılavuzu”nda, “& işareti İngilizceye özgüdür. Türkçede ‘ve’ için böyle bir işaret kullanılamaz.” diyor; ama bu uyarı, işaretin yaygınlaşmasını önlemiyor. Bu işareti kullanmadan yaşayamıyorsak geçtiği yerde “and” diye değil, “ve” diye okuyalım bari. Böylece yabancılığını az da olsa gidermiş oluruz.

AYRI YAZILMASI GEREKENLER

Yanlış

yada
herşey
buda
şuan
heryer
yanısıra
birgün
birşey
hergün
yada
nede
yüzyüze
elele
hiçbirşey
hiç kimse
hernekadar
herhangibiri
birsürü
nezaman
pekçok
pekáz
biraraya
tabikide
tekbir
birtakim elbise
ayırdetmek
terketmek
farketmek
arzetmek
vadetmek
hakketmek
muhtacolmak
şehidolmak
varolmak
varetmek
yokolmak
yoketmek

Doğru

ya da
her şey
bu da
şu an
her yer
yanı sıra
bir gün
bir şey
her gün
ya da
ne de
yüz yüze
el ele
hiçbir şey
hiç kimse
her ne kadar
herhangi biri
bir sürü
ne zaman
pek çok
pek az
bir araya
tabii ki de
tek bir
bir takım elbise
ayırt etmek
terk etmek
fark etmek
arz etmek
vaat etmek
hak etmek
muhtaç olmak
şehit olmak
var olmak
var etmek
yok olmak
yok etmek

BİTİŞİK YAZILMASI GEREKENLER

Yanlış	Doğru
ve ya	veya
bir çok	birçok
bir kaç	birkaç
hiç bir	hiçbir
her hangi	herhangi
git gide	gitgide
akşam üstü	akşamüstü
tıpa tıp	tıpatıp
bir takım şeyler	birtakım şeyler
suç üstü	suçüstü
ayak üstü	ayaküstü
bu gün	bugün
her kes	herkes
vaz geçmek	vazgeçmek
baş vurmak	başvurmak
ön görmek	öngörmek
var saymak	varsaymak
dona kalmak	donakalmak
mahf olmak	mahvolmak
mahfetmek	mahvetmek

AYRI MI? BİTİŞİK Mİ?

ÖZET

Ayrı

her şey
her gün
her an
her yer
bir gün
bir şey
bir an
bir ara
bir kez
bir güzel
bir sürü
bir yığın

Bitişik

herkes
herhalde
herhangi
biraz
birbiri
birçok
birdenbire
birebir
birkaç
hiçbir

YANLIŞ – DOĞRU CETVELİ

yanlış	doğru
yalnış	yanlış (yan-ı-l-ıř > yanlış)
yanlız	yalnız (yalın-ız > yalnız)
herkez	herkes
gurup	grup (“kúme, öbek” anlamında)
clup / klup	kulüp
tasfir	tasvir
hristiyan	Hıristiyan
laboratuvar	laboratuvar
antreman	antrenman
eşortman	eşofman
orjinal	orijinal
kiprik	kirpik
kiprit / kirbit	kibrit
anbar	ambar
canbaz	cambaz
çenber	çember
makina	makine
meyva	meyve
taktir	takdir
tasfir	tasvir

SORULAR

1. “Bu konuda Bařbakan ne dűřünüyor?” derken bařbakan böyle, büyük harfle bařlanarak mı yazılmalıdır?
2. Dikkat çekmek amacıyla sözcükleri büyük harfle başlatmak doğru mudur?
3. Bilgisayardaki otomatik düzeltme programı, gün adlarını ve ay adlarının ilk harflerini kendiliğinden büyütüyor. Böyle kullanmak yanlış mıdır?
4. Sayıların bir bölümü rakamla, bir bölümü yazıyla yazılamaz mı?
5. Cadde ve sokaklara verilen kişi adları ne zaman bitişik, ne zaman ayrı yazılmalıdır?

6. Kısaltmalardaki k ve h harfleri nasıl okunmalıdır?
7. Kısaltma hangi dilde yapılmışsa o dilin kuralına göre mi okunmalıdır?
8. Şapkalar kalktı mı?
9. Ondalık basamaklar son zamanlarda 4, 2 gibi değil, 4.2 olarak nokta ile ayrılmakta. Bu uygulama yanlış mıdır?
10. Açıklama yapılacaksa kullanılması gereken işaret noktalı virgül (;) değil midir?

YANITLAR

1. Başbakan sözcüğü tek başına özel ad değildir. “Başbakan derken kimin kast edildiği bellidir,” diye bir savunma yapılacak olursa sözün ortasında “annem”, “babam” gibi sözcükleri büyük harfle başlayarak yazanlar da çıkabilecek; onlara da kızma hakkımız bulunmayacaktır.

2. Dikkat çekmek için, tırnak içine almak, koyu renk yazmak, altını çizmek, yatık yazmak gibi pek çok olasılık varken sözcüğün ilk harfini büyük yazmak yanlıştır ve pek çok yanlış anlamaya yol açabilir.

3. İngilizcede nerede geçerse geçsin ay ve gün adları büyük harfle başlanarak yazılabilir; Türkçedeki kural, hem daha basit hem daha anlamlıdır: Yanında rakam varsa varlığı tek olan bir güne işaret edildiği için büyük, yoksa herhangi bir ay ya da gün anlamında kullanıldığı için küçük...

4. 2 bin 500, 1 milyon 345 bin vb. yazılışları doğru saysak bile 1 200 yerine, bin 200 diye yazmak kesinlikle yanlış sayılmalı.

5. Cumhuriyet, sınır kabul edilebilir. Cumhuriyetten önceki dönemde yaşamış kişilere ait olan ve o adı taşıyan kişiyi artık anımsatmayan adlar, örneğin Haydarpaşa, Kocamustafapaşa bitişik, Cemal Süreya Sokağı, Halide Edip Adıvar Lisesi ayrı yazılmalıdır.

6. K ve h harfleri alfabede tek başlarına bir harfken nasıl okunuyorsa kısaltmada da öyle okunur; Ke ve he olarak.

7. Bütün kısaltmaların hangi dilde yapıldığını bilmek hem zordur hem de bir kısaltmayı okumak için böyle bir bilgiye gereksinmemiz yoktur. Kısaltma hangi dilden gelmiş olursa olsun o kısaltmayı oluşturan harfler Türkçede nasıl okunuyorsa kısaltmanın içinde de öyle okunur.

8. Şapka (düzeltme işareti konmadığında karışma tehlikesi bulunan (kar – kâr, yar – yâr, adet – âdet gibi) sözcüklerle, ince okunması gereken k ve g'den sonraki a'ların, u'ların üzerindeki şapkalar hiçbir zaman kaldırılmadı.

9. Anglosakson ülkelerde (ABD, İngiltere), bindelik basamakların arasına virgül (,) ondalık sayıların önüne ise nokta (.) konmaktadır. Kıta Avrupa'sı sistemi ise bunun tersidir; bindelik basamakların arasına nokta, ondalık sayıların önüne ise virgül konur. Türkiye, Latin alfabesini kabul ettikten sonra Kıta Avrupa'sı sistemini benimsemiştir. Ancak son yıllarda özellikle ABD kökenli hesap makinesi, bilgisayar ve elektronik aletlerin yaygınlaşmasıyla, ondalık sayıların önüne virgül yerine nokta konmaya başlandı. Bu kullanım yanlıştır ve özellikle üç ondalık sayının kullanıldığı yerde karışıklığa yol açar. Bu karışıklığı gidermek için noktayı, ondalık sayı ayırıcı yerine kullanmamaya özen göstermek gerek. “7.4 (yedi nokta dört) şiddetinde bir deprem” sözündeki nokta, ondalık sayı ayırıcı olarak kullanılmış. Oysa “yedi virgül dört” denmesi gerekir. Bu iki sistemi karşılaştırdığımızda; daha mantıklı ve kullanışlı olan, bizim kullandığımız Kıta Avrupa'sı sistemi gibi görünüyor. Çünkü ondalık sayıların ayırıcı, bindelik basamak ayırıcısına göre daha belirleyici bir işarettir; sayının değerini etkiler. Oysa bindelik basamakların arasına bir işaret konması, sadece okumayı kolaylaştırmak içindir, sayının değerini etkilemez. Dolayısıyla daha belirleyici olan ondalık ayırımı için daha büyük ve göze çarpan bir işaret olarak virgülü kullanmak mantıklıdır.

10. Değildir. Açıklama için kullanılacak işaret iki noktadır (:).

DERS NOTLARI

Türk Toplu Pazarlık Sisteminde Yeni Bir Düzenleme (6356 Sayılı Yasa)

Prof. Dr. Metin KUTAL*

GİRİŞ

Sosyal taraflar ve bilim çevreleri ile yapılan toplantılar sonunda Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca hazırlanan “Toplu İş İlişkileri” yasa taslağı 18.10.2012 tarihinde “Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu” adı altında 7.10.2012 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanmış ve yürürlüğe girmiştir. Böylece 1983 yılında Milli Güvenlik Konseyi tarafından kabul edilen 2821 ve 2822 sayılı yasalar yürürlükten kaldırılmış, 6356 sayılı yasa içinde hem sendikalar, hem de toplu pazarlık sistemi yeniden düzenlenmiştir.

Bilindiği gibi, adı geçen Bakanlığın hazırlık çalışmaları sırasında bilim çevrelerinin ve çıkar gruplarının etkisi ile yasa taslaklarında önemli değişiklikler yapılmıştır. Parlamentodaki görüşmeler sırasında da çıkar gruplarının etkisi ile değişiklikler yapılmış, hatta yasanın adı “Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu” olarak belirlenmiştir.

Biz bu yazımızda 6356 sayılı yeni yasanın temel kavramlar ve sendikalarla ilgili ilk altı bölümünü incelememizin dışında tutmayı tercih ettik. Başka bir anlatımla yeni yasanın toplu pazarlık, grev ve barışçı çözüm yollarına ilişkin yedinci bölümünden başlayan kısmını ele aldık. Yapılan yeniliklerin nispeten önemli olanları üzerinde durabildik.

I – İş İlişkileri Kavramı ve Türk İş Hukukundaki Gelişmelere Kısa Bir Bakış

1. Bireysel ve toplu iş ilişkileri

Bireysel iş ilişkisi tek bir çalışan ile çalıştıran gerçek veya tüzel kişi arasındaki ilişkidir. İşçilik sıfatının kazanılabilmesi için bu ilişkinin

İst. Üniv. Emekli Öğretim Üyesi

kurulması zorunludur. Bağımlı olarak bir ücret karşılığı çalışan bir kişi (işçi) ile işvereni arasında bu ilişkinin iş sözleşmesi ile kurulduğu kabul edilir. Türk Hukukunda bireysel iş ilişkileri, başta 4857 sayılı İş Kanunu olmak üzere, Deniz İş Kanunu ve Basın İş Kanunu ile düzenlenmiştir.

Toplu iş ilişkileri ise; bireysel değil, örgütsel ilişkilerdir. Zira emek tarafında bir işçi sendikasının bulunduğu, sermaye tarafında da işverenin ya da bir işveren sendikasının yer aldığı, toplu pazarlık ve grev/lokavt haklarının bulunduğu kurumsal bir iş ilişkileri kavramıdır. Bu nedenle toplu iş ilişkileri işçiden değil, işçi sendikasıyla hareket eder. Ancak sendikaların kurulması yeterli değildir. Bu tüzel kişiliğin toplu pazarlık ve grev/lokavt hakları ile donatılması gerekir. Bu hakların işlerlik kazanabilmesi için siyasal rejimin çoğulcu demokrasi olma zorunluluğu vardır.

2. Türk Hukukunda toplu iş ilişkilerinin tarihçesi

Cumhuriyet döneminde ilk Sendikalar Kanunu 1947 yılında çıkarılmıştır (5018 sayılı kanun). II. Dünya Savaşından sonra Türkiye Cumhuriyetinin çoğulcu demokrasiye ilk adımlarını attığı yıllarda 5018 sayılı yasanın kabul edilmesi bir rastlantı değildir. Siyasal gelişmelerle yakından ilgilidir. Ancak ülkemizde 1961 Anayasasının kabulüne kadar toplu iş ilişkilerinin tüm kurumları ile işlemeye başladığı söylenemez. Zira 1947 – 1961 döneminde İş Kanununda grev yasağı devam etmiştir. Grevin bir hak olarak tanınmadığı bir ortamda toplu pazarlık sisteminin işlerlik kazanması mümkün değildir. Nitekim bu dönemde ciddi anlamda hiçbir toplu sözleşme yapılmamıştır.

Grev ve toplu pazarlık haklarının 1961 Anayasasına girmesinden sonra kabul edilen 274 ve 275 sayılı yasalarla toplu iş ilişkileri ülkemizde de işlemeye başlamış, sayıları binleri aşan toplu iş sözleşmeleri yapılmıştır.

1961 sonrası yıllarda temel hak ve özgürlüklerin kesintiye uğradığı dönemlerde özgür toplu pazarlık sistemi ya tümüyle askıya alınmış, grev ve lokavtlar yasaklanmış ya da bu haklara ciddi kısıtlamalar getirilmiştir. Bu durum Türkiye Cumhuriyetinin 1932 den beri üyesi olduğu Uluslararası Çalışma Örgütü (İLO) tarafından yakından gözlenmiş, izlenmiş ve eleştirilmiştir.

II. Türk Hukukunda Toplu Sözleşme Türleri ve 6356 Sayılı Yasa ile Toplu Pazarlık Alanında Yapılan Yeni Düzenlemeler

1. Türk Hukukunda toplu iş sözleşmesi türleri

Toplu iş sözleşmesi, emek tarafında yetkili bir işçi sendikası ile sermaye tarafında sendika üyesi olmayan bir işverenin (sendika üyesi ise işveren sendikasının) yer aldığı iş sözleşmesinin yapılması, içeriği ve sona ermesi ile ilgili (normatif) hükümleri zorunlu olarak içeren; sözleşmenin tarafları arasındaki ilişkileri (zorunlu değil) de düzenleyebilen yazılı bir sözleşmedir.

Türk Hukukunda üç tür toplu iş sözleşmesi bulunmaktadır:

- İşyeri
- İşletme
- Grup toplu sözleşmeleri

a. İşyeri toplu iş sözleşmesi

4857 sayılı İş Kanununda çerçevesi belirlenen bir işyerindeki işçileri kapsamak amacı ile yapılan sözleşmedir.

b. İşletme toplu iş sözleşmeleri

Bir gerçek veya tüzel kişiye yahut bir kamu kurum ve kuruluşuna ait aynı iş kolunda birden çok işyerlerini kapsayan bir toplu iş sözleşmesidir. Bu niteliğe sahip bir işverenle sahip olduğu işyerleri için ayrı ayrı işyeri sözleşmeleri yapılamaz. Aynı işkolundaki bu işyerleri için ancak işletme toplu iş sözleşmesi yapılabilir.

c. Grup toplu iş sözleşmeleri

Aynı işkolunda kurulu olan farklı işverenlere ait iş yerlerinde işçileri temsil gücüne sahip (yetkili) bir işçi sendikası ile bu işyerinin işverenlerinin üye oldukları işveren sendikası arasında yapılan bir toplu iş sözleşmesidir.

Avrupa ülkelerinde giderek yaygınlaşan işkolu toplu iş sözleşmeleri şu sırada yürürlükte olan yasalarımızda yer almamaktadır. Bunun gibi konfederasyonlar arası genel sözleşmeler mevzuatımızda düzenlenmemiştir. Birden çok toplu iş sözleşmesinin aynı zamanda bir işyerinde uygulanabilmesi (çok düzeyli toplu pazarlık) da mevcut yasalarımıza göre mümkün değildir.

2. 6356 sayılı yasa ile toplu pazarlık sisteminde yapılan yeni düzenlemeler

a. Çerçeve Sözleşmeler (m. 2, 33)

Yeni yasada “çerçeve sözleşme” adı altında yeni bir sözleşme türü dikkat çekmektedir. Ancak yasa koyucu bilinçli olarak bu sözleşmeyi yeni bir toplu iş sözleşmesi olarak düzenlememiştir. Kanımızca bu ayırım isabetlidir. Zira çerçeve sözleşmelerin içeriğinde işçileri doğrudan ilgilendiren hükümler yer almadığı gibi, yukarıda tanımlanan toplu iş sözleşmesinin zorunlu öğeleri de bulunmamaktadır. Üstelik tarafların birbirlerini zorlama (greve, lokavta başvurma) gibi olanakları da yoktur.

Yeni yasanın 2. ve 33. maddelerindeki ilgili hükümler incelendiğinde görülmektedir ki Ekonomik ve Sosyal Konseyde temsil edilen işçi ve işveren sendikaları aralarında anlaşmak suretiyle işkolunda çerçeve sözleşmeleri yapabileceklerdir. Böyle bir sözleşmenin içeriği (m.33) çok sınırlıdır: mesleki eğitim, iş sağlığı ve güvenliği, sosyal sorumluluk ve istihdam politikaları. Bu konuların işçilerin yaşam koşullarını doğrudan ilgilendirmediği görülmektedir.

6356 sayılı yasadaki bu sözleşmenin Avrupa ülkelerinde yıllardan beri bağitlanan konfederasyonlar arası genel anlaşmalarla bir ilgisi bulunmamaktadır.

b. Toplu sözleşmeden yararlanma (m. 39)

Bu konuda 2822 sayılı yasadaki esaslar korunmuş, madde metninde bazı yeni hükümlere yer verilmiştir. Yenilikler şunlardır:

aa. Toplu iş sözleşmesinin imza tarihi ile yürürlük tarihi arasında iş sözleşmesi sona eren taraf sendika üyesi işçiler, iş sözleşmesinin sona erdiği tarihe kadar, toplu iş sözleşmesinden yararlanabileceklerdir.

bb. Taraf sendika ile üyelik ilişkisi bulunmayanların toplu iş sözleşmesinin imza tarihinden önce yaptıkları başvurular imza tarihi itibarıyla hüküm doğuracaktır. Bilindiği gibi bu durum yüksek yargı kararları ile esasen belirlenmiş ve doktrinde de kabul görmüştür.

cc. yeni düzenlemeye göre dayanışma aidatı, üyelik aidatından fazla olmamak kaydı ile sendika tüzüğü ile belirlenecektir. Eski yasada ise dayanışma aidatı miktarının üyelik aidatının 2/3 ü olduğu kabul edil-

mişti. Yeni yasa dayanışma aidatının üyelik aidatına kadar yükseltilebilmesini kabul etmiştir. Konunun sendika özgürlüğü ile ilgili olduğu dikkate alınarak üst sınırın üyelik aidatı miktarı olarak belirlendiği tahmin etmekteyiz.

dd. Yeni kanunda 39. maddenin başlığı da değiştirildiğinden, işveren adına işletmenin bütününe yöneten işveren vekilleri (m. 2/2) ile toplu görüşmelere işvereni temsilen katılanların imzalanan toplu iş sözleşmesinden yararlanamayacakları (m.39/7) öngörülmüştür.

Buna karşılık toplu pazarlık sırasında tarafların anlaşarak bir kısım işçiyi serbestçe kapsam dışı bırakmaları konusunda herhangi bir düzenleme yapılmamıştır.

ee. Grev sonunda imzalanan toplu iş sözleşmesinden, zorunlu olarak çalıştırılanlar dışında, greve katılmayarak çalışanların, aksine bir hüküm olmadıkça yararlanamayacaklarına ilişkin eski 38. madde yeni yasada isabetli olarak 39. madde içine alınmıştır.

c. İşyerinin veya bir bölümünün devredilmesi halinde işçilerin toplu iş sözleşmesinden yararlanmaları (m.38)

İşletme toplu iş sözleşmesi kapsamındaki bir işyerinin veya bir bölümünün başka bir işverene devredilmesi veya işyeri düzeyinde bağitlanmış bir toplu iş sözleşmesi kapsamındaki bir işyerinin tamamen veya kısmen devredilmesi durumunda işçilerin mevcut sözleşmeden yararlanıp yararlanamayacakları 2822 sayılı yasada özel olarak düzenlenmemiştir. Özellikle devralan işverenin işyerinde (veya işyerlerinde) herhangi bir toplu iş sözleşmesinin bulunmadığı hallerde eski işveren döneminde toplu sözleşmeden yararlanan işçilerin durumu ne olacaktır?

Yeni yasa bu boşluğu doldurmaya çalışmış (m. 38), ancak kanımızca uygulamada tartışmaya elverişli bir düzenleme yapmıştır. Maddeyi daha açık ve anlaşılır hale getirebilmek için değişik olasılıkları dikkate almamızda yarar vardır:

aa. işletme kapsamında olan bir işyerinin veya işyeri düzeyinde bir toplu iş sözleşmesinin uygulandığı bir işyeri tamamen ve ya kısmen bir başka işverene devredildiğinde:

aaa. Devralan işverenin aynı işkoluna giren işyeri veya işyerlerindeki toplu iş sözleşmesi yerine devralınan işyeri veya işyerlerinde uygu-

lanan toplu iş sözleşmesi, bu işçiler bakımından, iş sözleşmesi hükmü olarak, uygulamaya devam edecektir.

bbb. Devralan işverenin işyeri veya işyerlerinde uygulanan bir toplu iş sözleşmesi yok ise, devralınan iş yerindeki toplu iş sözleşmesi yeni bir toplu iş sözleşmesi yapılanaya kadar, toplular sözleşme hükmü olarak devam edecektir.

bb. Toplu iş sözleşmesi bulunmayan bir işyerinin, işletme toplu iş sözleşmesinin tarafı olan bir işverence devralınması halinde bu işyerindeki işçiler mevcut işletme sözleşmesinin kapsamına gireceklerdir.

38.maddedeki bu düzenlemeler kanımızca uygulamada bazı durak-samalara yol açabilecektir. Örneğin devreden ve devralan işyerlerinde toplu iş sözleşmesi uygulanmakta ise devredilen işyerinin işçileri eski işyerlerindeki toplu iş sözleşmesinden iş sözleşmesi hükmü olarak yararlanmaya devam edeceklerdir. Yeni işverene ait işyerinde yeni bir toplu sözleşme yapıldığında bu işçilerin durumu ne olacaktır? Özellikle yeni toplu iş sözleşmesi hükümlerine nazaran iş sözleşmesi hükümleri işçilerin daha yararına ise yasanın 36. Maddesindeki genel kural burada da işleyecek midir?

Öte yandan devralan işverenin işyerinde uygulanan bir toplu sözleşme yok ise, devralınan işyerindeki toplu iş sözleşmesinden kaynaklanan hak ve borçlar, “yeni bir toplu sözleşme yapıncaya kadar toplular sözleşme hükmü olarak devam eder” hükmünü nasıl yorumlayacağız. İşçiler yeni işverene ait işyerinde eski iş yerlerindeki toplu sözleşmeden ne zamana kadar yararlanacaklardır? Yasa koyucunun amacı işverenin bir an önce toplu sözleşme yaparak bu işçilerin çalışma koşullarının belirlenmesini teşvik etmek midir? Aksi halde örneğin bir işletmeye dahil olan işyerleri arasında çok farklı çalışma koşullarının uygulanması durumu ortaya çıkabilecektir. Bu konuda yeni bir yasal düzenlemeye ihtiyaç olduğunu düşünüyoruz.

d. Yetkili işçi sendikasının belirlenmesi (m.41)

T.C. tarafından onaylanan (1951) 98 sayılı sözleşmeye aykırı olduğu gerekçesi ile İLO tarafından yoğun eleştirilere uğrayan yetkili sendikanın belirlenmesindeki çifte baraj, yeni yasada da devam etmektedir (m.41/1). Ancak yeni düzenlemede %10 işkolu barajı %3'e indirilmiş, işletme toplu iş sözleşmesinde ise salt çoğunluk %40'a çekilmiştir. Bu

son durumda şayet birden çok sendika %40 barajını aşmakta ise en çok üyesi olan sendikanın yetkili olabileceği öngörülmüştür.

Yeni hükme göre gerek işkolu istatistiklerinin düzenlenmesinde, gerek yetkili sendikanın belirlenmesinde Bakanlığa gönderilen üyelik ve üyelikten çekilme bildirimleri ve Sosyal Güvenlik Kurumuna yapılan işçi bildirimleri esas olacaktır (m.42/5). Bilindiği gibi yeni yasanın 17. maddesine göre sendika üyeliği Bakanlıkça sağlanacak başvuru (E/Devlet kapısı – elektronik sistem) sistemine göre gerçekleşecektir. Sendikadan çekilme ve çıkarılma da aynı esaslara göre yapılacaktır. Bu sistemin ayrıntıları yasanın 19. maddesinde öngörülen bir yönetmelikte gösterilecektir (m.18/11). Yeni sistem 1960lı yıllardan beri sorunlarla dolu bu alanı sağlıklı bir esasa kavuşturabilecek midir? Şimdilik bu husus bilinmemektedir. Ümit ve temenni etmekteyiz ki hileli uygulamalar tümüyle bertaraf edilir ve sağlıklı bir sistem kurulur.

İşkolu barajının %3'e çekilmesi ILO eleştirileri bakımından ilk bakışta olumlu bir gelişme biçiminde yorumlanabilir. İleride bu konuya yeniden değineceğiz. Ancak şimdiden belirtelim ki çifte kriter kaldığı sürece ILO'nun eleştirilerinin sona ermesi beklenmemelidir.

Öte yandan işkollarının sayısının 28den 20ye düşürülmesi ve Sosyal Güvenlik Kurumu istatistiklerinin esas alınması sendikaların yetki almalarının bu yeni dönemde de kolay olmayacağını göstermektedir. Nitekim yeni yasanın gerek hazırlık, gerek görüşülmesi sırasında bu hususta endişeler dile getirilmiş ve bunların etkisi ile işkolu barajı önce binde üçe çekilmiş, sonra yüzde üçe yükseltilmiş ve bir kısım sendika için 2018 yılına kadar uzanan bir geçiş dönemi geçici maddelerle sağlanma yoluna gidilmiştir. Ekonomik ve Sosyal Konsey'e üye konfederasyonlara üye olan sendikalara tanınan bu ayrıcalığın sendika özgürlüğü açısından bazı önemli sorunlar yaratacağı ise kanımızca dikkate alınmamıştır.

e. Toplu iş uyuşmazlıklarında ara buluculuk(m.50)

Toplu pazarlıkta tarafların kendi aralarında uzlaşma sağlayamamaları sonucunda uyuşmazlık tutanağı tutulması ya da 60 günlük toplu pazarlık süresinin dolması gibi nedenlerle ortaya çıkan uyuşmazlıklara toplu iş uyuşmazlığı denilmektedir (m.49).

Böyle bir durumda tarafların grev /lokavt gibi mücadele silahlarına başvurmadan önce barışçı bir süreçten geçmelerinin yaralı olacağı dü-

şünülmüştür. ILO tarafından da makul bir süre içerisinde sonuçlanmak şartı ile bu süreç yararlı görülmüştür.

Doğal olarak arabuluculuğun (veya uzlaştırmanın) tarafları bağlama gücü bulunmamaktadır. Zira aksi düşünce grev hakkının inkâr edilmesi anlamına gelmektedir. Şu halde tarafların geçirmek zorunda oldukları, ancak kendilerini bağlayıcı bir gücü olmayan barışçı bir girişim söz konusudur.

Türk toplu iş hukukunda 1963'den beri önce uzlaştırma, daha sonra arabuluculuk hep var olmuştur. Ancak uygulamada bu barışçı süreç tarafların güvenini hiçbir zaman sağlayamamış ve yeterli etkinliğe kavuşamamıştır. Bu nedenle zaman zaman işçi sendikaları arabuluculuğun tamamen yasadan çıkarılmasını savunmuş, gerekçe olarak bunun grev hakkının bir an önce kullanılmasını engellemekten başka bir işe yaramadığını göstermişlerdir. Bu istekleri yasa koyucu benimsememiş, mevcut hükümlerde değişiklik yaparak arabuluculuk sistemini işler hale getirmeye çalışmıştır.

Benzer bir tutuma, 6356 sayılı yasanın hazırlık ve kabul aşamalarında da rastlanmaktadır. Arabuluculuğu oldukça basit hale getirebilmek için yeni yasada aşağıdaki yenilikler öngörülmüştür:

aa- Toplu pazarlık devam ederken arabulucuların (seçimlik arabuluculuk) devreye girmesi kaldırılmıştır.

2822 sayılı eski yasadan toplu pazarlık devam ederken (ilk otuz gün geçtikten sonra) taraflardan birinin talebi üzerine devreye giren ve doktrinde seçimlik arabuluculuk denilen sisteme yeni yasada yer verilmiştir. Böylece yeni sistem toplu iş uyuşmazlığının tespit edilmesinden sonra devreye girebilecektir.

bb- Arabulucunun yargı kararı ile belirlenmesi sistemi terk edilmiştir

2822 sayılı yasada resmi arabuluculuyu belirleme yetkisi iş mahkemelerine tanınmış iken, yeni yasa bu yetkiyi görevli idari makama tanımıştır. Görevli makam ise yeni yasanın 2. maddesinin (c) fıkrasında uyuşmazlığın türüne göre ya “Çalışma İş Kurumu İl Müdürlüğü (eski bölge çalışma müdürlüğü) veya Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı olduğu öngörülmüştür.

cc- Taraflar aralarında anlaşarak resmi listeden arabulucu seçebileceklerdir

Yeni yasaya göre görevli idari makam arabulucuyu belirlemeyi öncelikle taraflara önermek zorundadır. Şayet taraflar bu hususta anlaşarak belirlemeyi yapamazlarsa görevli makam bu işlemi resen yapacaktır. Ancak her iki halde de arabulucunun resmi listeden seçilmesi zorunludur.

Görülüyor ki yeni yasa barışçı bu çözümün olabildiğince basit, hızlı işleyen bir kurum olmasını amaçlamıştır.

Kanımızca sonucu bakımından bağlayıcı olmayan arabuluculuğun etkili olabilmesi için her şeyden önce uyuşmazlık halindeki tarafların güvenini kazanması gerekmektedir. Bunun için taraflara arabulucu tayininde daha geniş yetki tanımak ve arabulucuların bağımsız, tarafsız ve ehil kişilerden olmasını sağlamak lazımdır. Bu açıdan yasanın 57. maddesindeki yönetmeliğin titizlikle hazırlanmasında ve özellikle uygulanmasında özen gösterilmesi yararlı olacaktır.

f. Yasal grev kavramı ve hukuki süreç (m.60)

Türk anayasal düzeninde sadece toplu iş sözleşmesinin yapılması sırasında çıkan uyuşmazlıklarda grev hakkının tanındığı bilinmektedir. Bu tür grevlere doktrinde menfaat grevleri denir. Toplu pazarlık sistemi dışında ya da toplu iş sözleşmesi yürürlükte iken yapılan grevlere hak grevi denilmekte ve Türk hukukunda yasa dışı sayılmaktadır (Anayasa m.54). Doğal olarak 2822 sayılı yasa gibi yeni yasada da sadece menfaat grevleri kabul edilmiş, ayrıca bu grevin yasada belirlenen kurallara uygun olarak yapılması gerektiği öngörülmüştür. Yasal bir grev için 2822 sayılı yasada çok ayrıntılı hükümlere yer verilmiş, bunlara uyulmaması ya suç sayılmış ya da sendikanın yetkisinin düşmesi gibi yaptırımlara bağlanmıştır.

Grev hakkının kullanılmasındaki bu ayrıntılı düzenlemeler ILO'nun da eleştirilerine neden olmuştur. Bunları kısmen önleyebilmek için yeni yasada bazı yeni düzenlemeler yapılmıştır:

aa- Arabuluculuk aşamasının başarısız kalması durumunda ilk altı işgünü içerisinde grev kararının alınamayacağına ilişkin hüküm yeni düzenlemede yer almamaktadır.

Eski yasada yer alan bu hüküm işçi sendikasının grev kararını alırken daha sağlıklı düşünmesini amaçlamakta idi. Doktrinde soğutma süresi de denilen bu süre grev kararının alınmasını bir süre geciktirmekten başka bir işe yaramamıştır. Yeni yasada bu yasak isabetli olarak, kaldı-

rlımış ve 60 günlük süre içinde yetkili sendikanın dilediği zaman grev kararını alabileceği kabul edilmiştir.

bb- İşçi sendikasının grev kararını alması ve bu kararı uygulamaya koyması aynı madde içinde düzenlenmiş, greve gidiş süreci nispeten basitleştirilmiştir (m.60).

6356 sayılı yasaya göre resmi arabuluculuğun başarısız olduğuna ilişkin yazıyı alan işçi sendikası 60 gün içinde aldığı grev kararını aynı süre içinde 6 iş günü önceden karşı tarafa bildirmek koşulu ile grevi başlatabilecektir.

Kuşkusuz yeni düzenlemede de grev kararı alınması ve grevin başlatılması belirli bir süre ile sınırlanmış ve buna uyulmaması halinde sendikanın yetkisinin düşeceği kabul edilmiştir. Buna karşın kanımızca yasal greve gidiş sürecindeki formalitelerin bir kısmından vaz geçilmesi önemli bir yeniliktir.

cc- Grev kararı alınan işyerlerinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı arabuluculuk yapabilecektir.

Yeni yasanın 60. maddesinin son fıkrasında “grev kararı alınan uyuşmazlıklarda Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı bizzat arabuluculuk yapabileceği gibi, bir başka kişiyi arabulucu olarak görevlendirebileceği” öngörülmüştür. Yasa metninden anlaşıldığına göre bu kişi resmi liste dışından da belirlenebilecektir.

g. Grev oylaması (m.61)

Bilindiği gibi Türk hukukunda grev kararının ve uygulamasının işçilerin oyu ile belirlenmesi sistemi kabul edilmemiştir. Yetkili sendika toplu görüşme ve arabuluculuk aşamalarından sonra belirli bir süre içinde grev kararını alabilmektedir.

Ancak alınan grev kararının uygulamaya konulmasından sadece sendika yöneticileri ve üyeleri değil, işyerindeki tüm işçiler etkilenebilmektedir. Zira grev ilan edilen bir işyerinde işverenin greve katılmak istemeyen işçileri çalıştırmama hakkı vardır (m.64/1). Bu yüzden grev kararının uygulanmasını istemeyen işçilerin grev oylaması yapılmasını talep etme hakları bulunmaktadır (m.61).

2822 sayılı yasadaki grev oylaması modeli yeni yasada da benimsenmiştir. Ancak bu konuda yapılan üç yeni değişiklik dikkati çekmektedir:

aa- Grev oylaması talebinin görevli makama yapılması

2822 sayılı yasada (m.35/I) grev kararının ilan edildiği tarihte o işyerinde çalışan işçilerin en az 1/4'ü mahalın en büyük mülki amirine başvurarak grev oylaması isteme hakkı düzenlenmiş idi.

6356 sayılı yeni yasada ise (m.61) bu başvurunun mülki amir yerine görevli makama yapılması öngörülmüştür. Kanımızca bu değişiklik fazla bir önem taşımamakla beraber isabetlidir. Zira eskiden de vilayet gereğinin yapılması için evrakı ilgili idari birime, görevli makama, havale etmekteydi.

bb- Grev oylamasının ayrıntıları bir yönetmelikle düzenlenecektir._

Eski yasada grev oylamasının iş saatleri dışında, gizli oy – açık tasnif esasına göre yapılacağı gibi ayrıntılar bulunmakta idi. Yeni yasa oylama ile ilgili diğer hükümlerin bir yönetmelikle düzenleneceğini öngörmüştür. Kanımızca bu hüküm de isabetlidir. Yeter ki yönetmelik bu oylamanın objektif biçimde cereyan etmesini sağlayacak içerikte olsun.

cc- Grev oylamasında işyerinde çalışan işçilerin değil oylamaya katılan işçilerin salt çoğunluğu aranacaktır_

Bu değişiklik diğerlerinden farklı olarak biçimsel değil, esasa ilişkindir ve büyük bir önem taşımaktadır. 2822 sayılı yasada “grev oylamasında, grev ilanının yapıldığı tarihte işyerinde çalışan işçilerin salt çoğunluğu grevin uygulanmamasına karar verirse o işyerinde grev uygulanamaz” denilmiştir (m.33/III). Örneğin grevin ilan edildiği tarihte bir işyerinde 100 işçi çalışıyor ise ve bunlardan grev oylaması günü 80 tanesi oy kullanmış ise 45 işçi greve hayır derse bu iş yerinde eski yasa döneminde grev yapılabilirdi. 6356 sayılı yasa bu hükmü değiştirmiş, oylamaya katılanların salt çoğunluğunu dikkate almıştır. Şu halde yukarıdaki örnekte 45 işçinin hayır oyu kıllanması bu grevin yapılabilmesi anlamına gelmektedir.

Kanımızca bu değişiklik grev oylamasında işverenin oylamanın grev aleyhine sonuçlanmasında rolünü artırma tehlikesini beraberinde getirmektedir. Geçmiş yıllarda yapılan oylamalarda işverenin etkisine daha açık olan büro işçilerinin ya da kapsam dışı personelin kullanıldığı bilinen bir gerçektir. Üstelik işverenin grev oylaması gününde bir kısım işçiyi başka yerlerde görevlendirmesi halinde grev oylamasının sendika lehine sonuçlanması zor görünmektedir.

h. Grevin Bakanlar Kurulu kararı ile ertelenmesi (m.63)

A.B.D.'de kabul edilen 1947 tarihli bir yasadan esinlenerek 1963 yılında 275 sayılı yasaya konulan yasal bir grevi erteleme yetkisi Türk mevzuatında Bakanlar Kuruluna tanınmıştır. Erteleme nedenleri ameri-kan yasasında olduğu gibi “ulusal güvenlik” ve “genel sağlık”tır.

Ülkemizde grev hareketlerinin yoğunlaştığı dönemlerde çeşitli siya-sal iktidarlar bu yetkiyi oldukça sık kullanmışlar; yüksek idari yargı ise verdiği kararlarla Bakanlar Kurulu kararlarını etkili biçimde denetle-miş, hatta idari kararın yürürlüğünü zaman zaman durdurmuştur.

Öte yandan 1961 Anayasası döneminde erteleme süresi sonunda uyuşmazlığın devam etmesi halinde ne olacağı doktrinde tartışılmıştır. 1982 Anayasası ise grev hakkına çeşitli sınırlamalar getirmiş, bu arada erteleme süresi sonunda uyuşmazlık devam ediyorsa konunun zorunlu tahkim yoluyla çözümleneceğini hükme bağlamıştır (m.54).

ILO ise bu son gelişmeyi yoğun biçimde eleştirmiştir. Adı geçen uluslararası kuruluş özellikle erteleme süresinin sonunda uyuşmaz-lığın Yüksek Hakem Kurulu'na intikal etmesine karşı çıkmakta ve grev yasakları ile grev ertelenmesi arasında bir farkın kalmadığını be-lirtmektedir. Anayasada yapılan birçok değişiklik arasında bu hükme hiç dokunulmamıştır. Sorunun Anayasadan kaynaklandığı ve yasa ile çözümlenemeyeceği savunmaları ise, bilindiği gibi, ILO'da kabul gör-memektedir.

ILO'nun eleştirilerini kısmen karşılayabilmek için doktrinde Ame-rikan mevzuatında olduğu gibi Hükümetin erteleme kararından önce İdari Yüksek Yarıdan bir karar çıkarma önerisi ortaya atılmıştır.

3656 sayılı yasa bu eleştiri ve önerileri dikkate almamıştır. Hatta ertelemenin bir kararname yerine Bakanlar Kurulunun bir kararı ile ya-pılabileceği öngörülmüştür.

Önemli bir başka nokta yeni yasada grev erteleme kararı aleyhi-ne Danıştay'a dava açma ve yürürlüğün durdurulmasını talep etme hükümlerine de yer verilmemiştir. Bunun nedeni büyük bir olasılıkla her idari işlem aleyhine olduğu gibi burada da Bakanlar Kurulu kararı aleyhine genel hükümler çerçevesinde dava açılmasında bir engelin bu-lunmamasıdır. Kanımızca idari yargı yolunun yasada yer almasının bu konuda özel bir yeri ve önemi vardır. Kaldı ki ILO'daki savunmaların tek dayanağının yasanın bu hükmü olduğu bilinmektedir.

Konu ile ilgili biçimsel bir başka değişiklik daha 6356 sayılı yasada karşımıza çıkmaktadır:

Erteleme süresi sonunda taraflar anlaşamamış iseler eski yasada Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Yüksek Hakem Kuruluna başvurma görev ve yetkisine sahip iken, yeni yasada bu yetki taraflardan birine tanınmıştır. Şayet bu başvuru yapılmaz ise “işçi sendikasının yetkisinin” düşeceği kabul edilmiştir.

i. Grev yasakları (m.62)

2822 sayılı yasadaki grev yasakları (m.29,30,31) yeni yasada gözden geçirilmiş bunlardan bazıları kaldırılmış, bir kısmı ise yeniden düzenlenmiştir. Böylece eski yasadaki üç madde tek bir madde içinde toplanmıştır (m.62).

Yasağın kaldırıldığı işler ve işyerleri arasında noterlik hizmetleri, eczaneler, aşı ve serum üreten işyerleri, eğitim/öğretim, çocuk bakım ve huzurevleri bulunmaktadır. Kısa bir süre önce yasak kapsamına alınan hava ulaştırma hizmetleri de isabetli olarak yeni yasadaki yasaklar arasında yer almamıştır.

Buna karşılık eski yasada bulunan ve çok tartışmalı olan bankacılık hizmetleri, doğal gaz ve naftadan başlayan petrokimya üretimi, şehir içi toplu taşıma hizmetlerinde grev yasağı devam etmektedir.

Bilindiği gibi ILO, grev hakkını 87 sayılı sözleşme ile güvence altına alınan sendika özgürlüğünün ayrılmaz bir parçası olarak kabul etmektedir. Nitekim ILO’nun Sendika Özgürlüğü Komitesi hangi hallerde ve koşullarda grev hakkına sınırlamalar konulabileceğini yaptığı yorumlar ve verdiği kararlarla açıklığa kavuşturmuştur. Adı geçen Komite’ye göre örneğin petrol tesisleri, bankalar, ulaştırma ve metro hizmetleri temel hizmetler kapsamına girmemektedir. Temel hizmet kavramı ise halkın bütününe veya bir kısmının sağlığını, güvenliğini veya hayatını yakından ve acilen tehdit eden durumlar olarak belirlenmiştir.

Yeni yasanın bir kısım grev yasağını kaldırması kuşkusuz ILO tarafından memnuniyetle not edilecektir. Ancak başta bankacılık hizmetleri olmak üzere, bir kısım petrokimya işleri, şehir içi toplu taşıma hizmetlerinin grev yasağı kapsamında kalmasının ileride sorun yaratacağı şimdiden bilinmelidir.

j. Grevlerle ilgili ceza hükümleri (m.78)

Yasaya aykırı olarak yapılan grevlerin hukuki sonuçları yanında böyle bir greve karar veren, bunu teşvik eden ve nihayet buna katılan işçilerin hareketleri, eski ve yeni yasada suç sayılmış ve bu eylemlerle ilgili ceza hükümleri öngörülmüştür.

Hapis cezalarının öngörüldüğü suçlar ILO'nun itirazları ile karşılaşmıştır. Nitekim 2822 sayılı yasada 2008 yılında yapılan değişikliklerde ceza hükümlerinde hafifletme yoluna gidilmiştir.

3656 sayılı yasada ise ceza hükümleri yeniden düzenlenmiştir. Örneğin 2822 sayılı yasada suç sayılan bazı hareketlerin bir kısmı yeni yasada hiç yer almamış, hapis cezasına ise yeni yasada hiç yer verilmemiştir.

SONUÇ

Uzun bir hazırlık ve değişik platformlarda yapılan tartışmalar sonucu Türk yasa koyucusu toplu iş ilişkilerini düzenleyen önemli bir yasayı kabul etmiştir. Sendikaları hariç tuttuğumuz bu incelememizde toplu pazarlık ve grev haklarında olumlu bazı gelişmeler yanında, ILO normları açısından yetersiz düzenlemelerin bulunduğu gözlemlenmektedir.

Örneğin toplu pazarlığın, arabuluculuğun, grev hakkının kullanılmasındaki gereksiz ayrıntıların, en azından bir kısmının, yeni yasada yer almaması; yetkili sendikanın belirlenmesinde yeni bir yöntemin devreye sokulması, cezai yaptırımların azaltılması olumlu gelişmeler arasında sayılabilir.

Ancak yetkili sendikanın belirlenmesinde çift kriterin yeni yasada da devam etmesi, ILO normları açısından tartışmaya elverişli bazı grev yasaklarının yeni yasada yer alması, grev hakkı açısından ciddi bir endişe kaynağı olabilecek grev oylamasındaki oylama yönteminin değiştirilmesi, grev ertelemelerinde idari yargı denetiminin yasada açıkça yer almaması gibi yetersizlikler yeni yasanın yetersiz yönleri arasındadır.

Yeni yasada değişik yorumlara açık hükümlerin de bulunduğu anlaşılmaktadır. Örneğin işyerinin devrinde 38. maddenin farklı yorumlara neden olacağı kanısını taşımaktayız.

Hangi amaca hizmet edeceğini bilemediğimiz “çerçeve sözleşmesi” yanında uygulamada sorun yaratan bazı konulara yeni yasanın hiç yer

vermediği de dikkat çekicidir. Örneğin işletme kapsamına giren bir kısım işyerinde grev yasağının bulunması halinde işletme sözleşmesinin nasıl oluşacağına yasa hiç değinmemiştir. Halbuki bu konunun yargı kararlarında da doktrinde de farklı yorumlara neden olduğu bilinmektedir. Bunun gibi toplu pazarlıkta tarafların anlaşması ile giderek yaygınlaşan kapsam dışı personel uygulaması üzerinde hiç durulmamış, muhtemelen konunun doktrindeki baskın görüşe uygun olarak toplu sözleşme özerkliği ile ilgili olduğu düşünülmüştür.

Yeni yasanın bir başka özelliği de çok sayıda yönetmeliğin çıkarılmasını öngörmesidir. ILO da yasal ayrıntuların yönetmeliklere bırakılmasını birçok kez raporlarında belirtmiştir. Önemli olan bu yönetmelikler hazırlanırken yasal hakların kullanılmasını zorlaştırma yerine kolaylaştırmasıdır.

Endüstri ilişkilerinin temel yasalarından biri olduğunda kuşku bulunmayan Sendikalar ve toplu İş Sözleşmesi Yasasının uygulaması sırasında yeni sorunların ortaya çıkacak olması, yapılan çalışmanın başarısız olduğunu göstermemektedir. İhtiyaca göre gelecekte yeni yasal düzenlemelerin yapılması doğaldır. Ancak sözü geçen yasanın ILO'nun eleştirilerini karşılamaktan uzak olduğu da bir gerçektir. Ayrıca unutulmamalıdır ki yasaların başarısı onu uygulayan kişilerin, onu denetleyen idari organların ve onu yorumlayan doktrinin ve yargı organlarının başarısına bağlıdır.

ÇALIŞMA EKONOMİSİ KAVRAMLARI VE İLGİLİ KONULAR

Prof. Dr. Arif YAVUZ

Çalışma Ekonomisi, İktisadın beşeri yönüyle ilgilenmektedir.

İktisadın Fonksiyonları şunlardır:

1-Üretim

2-Tüketim

3-Mübadele

4-Bölüşüm diğer yandan üretim faktörleri de dört tanedir.

Bunlar:

Üretim Faktörleri:

1- Emek

2- Müteşebbis

3- Sermaye

4- Doğal Kaynaklar İşte Çalışma Ekonomisi, üretim faktörlerinden emek unsuru ile ilgilenmektedir.

Bu 4 faktör, İktisadi Kalkınmanın ve üretimin sağlanması için gereklidir. Bunların ikisi insanla ilgilidir. (Emek ve müteşebbis) Diğer ikisi ise sermaye ve doğal kaynaklar maddi unsurlarıdır. Maddi unsurlar her ülkede aynı olabilir fakat insan unsurları farklı olacaktır. Bu nedenle, emek ve müteşebbis kalkınmadaki, daha önemli hususları oluşturmaktadır.

Çalışma ekonomisinin ilgilendiği emek unsuru, insanın çalışmasını ve istihdamını ifade etmektedir. **Emek unsurunun iki yönü vardır.**

1- Emek Arzı

2- Emek Talebi

İnsanın çalışması için emek arzı ile emek talebinin bir araya gelmesi gerekir. Emek arzı birçok faktörde bağlı olmaktadır. Bunlar, genel nüfus miktarı, nüfusun demografik yapısı, çalışma çağındaki nüfus oranı ve nitece olarak işgücü miktarıdır. Emek talebinin ise, yatırımların hacmi ve yapısı tayin eder. İşte çalışma ekonomisi, Emek arzı ile ilgilenmektedir. İktisatın insan yönünü gösteren Emek talebi ile ilgili değildir.

Emek arzı ile emek talebinin bulunduğu ve çalışmanın gerçekleştiği piyasa “emek piyasası” demektir. Çalışma ekonomisinin konusuna girilen bir diğer bir konu da “emek piyasası”dır.(İş piyasasında denmektedir.)

Emek arzı ile emek talebinin birleşmesi ile gerçekleşen çalışmayı veya istihdamı temsil eden husus işgücü’dür. Demek ki, çalışma ekonomisinin ilgilendiği diğer konular” işgücü” ve “istihdam”dır.

Ayrıca, emek piyasasında (iş piyasasında) emek arzı ile emek talebi denk olamayabilir. Emek arzı emek talebi olabilir. Bu durumda işsizlik mevcut olmuş olur. İşte çalışma ekonomisinin diğer bir konusu da “İşsizlik “ dir. İlave olarak, iş piyasasında, işgücü sabit kalmamaktadır. İnsanlar işsiz kalıp veya işini beğenmeyip veya daha iyi şartlarda iş buldukları zaman işlerini değiştirebilmektedirler. Yani bu durumda işgücü hareket etmektedir. Buna, “emek seyyaliyeti,” denmekte ve bu husus çalışma ekonomisinin ilgilendiği diğer bir konuyu oluşturmaktadır.

Diğer yandan, üretim faktörlerinden olan emek çalışmasına karşılık gelir olarak ücret almaktadır. İşte, emeğin geliri olan “ücretler” konusu çalışma ekonomisinin ilgilendiği diğer bir unsuru ifade etmektedir. Bununla beraber, çalışmaların geliri olan ücretler, işverenler için bir maliyet unsurunu oluşturmaktadır. Dolayısıyla, ücret gelirinin artırılabilmesi için verimliliğin artırılması gerekmektedir. İşte “verimlilik” konusu çalışma ekonomisinin ilgilendiği diğer bir konuyu oluşturmaktadır.

Çalışanlar, ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek, çalışma şartlarını iyileştirmek ve ücretlerini arttırmak için teşkilatlanır ve sendika kurarlar, işverenlerle toplu pazarlık yapar, toplu iş sözleşmeleri imzalar. Geniş alanda çalışma ekonomisinin ilgilendiği diğer bir konuda “sendikacılık” ve “toplularlık”dır.

Sonuç Olarak Çalışma Ekonomisinin İlgilendiği Konular:

- 1- Emek arzı
- 2- Emek piyasası (iş piyasası)
- 3- Emek seyyaliyeti
- 4- İşgücü
- 5- İstihdam
- 6- İşsizlik
- 7- Ücretler
- 8- Verimlilik
- 9- Esneklik ve Esnek Çalışma
- 10- Sendikacılık ve Toplu Pazarlık

Konu 1 İŞPİYASASI

1- İŞ PİYASASI KAVRAMI:

İktisadi faaliyeti meydana getiren 4 unsur vardır. Bunlar üretim faktörleri de denilmektedir.bunlar; emek, müteşebbis, sermaye ve doğal kaynaklardır. Emek, iktisadi faaliyetin insan unsurunu oluşturmaktadır. Çalışma ekonomisi de emek unsuruyla meşgul olmaktadır.(esas itibariyle emek arzı ile ilgilenmektedir).

Emeğin iki yönü olan emek arzı ile emek talebi denk olabilir veya olmayabilir. Her ülke ekonomisinin bir hedefi de, o ülke genelinde emek arzı ile emek talebini denkleştirerek “Tam İstihdam”ın sağlanmasıdır. Yani;

Tam İstihdam: Ülkenin genel ekonomik yapısında toplam emek arzı ile emek talebinin denkleşmesidir. Bunlar 3 ihtimal var;

- 1-Toplam Emek Arzı = Toplam Emek Talebi
- 2-Toplam Emek Arzı > Toplam Emek Talebi
- 3- Toplam Emek Arzı < Toplam Emek Talebi.

Normal olarak bir ülkede toplam emek arzı ile emek talebi denk olup, tam istihdam sağlanmış yani işsizliğin olmadığı düşünülür. Fakat, toplam emek arzı ile emek talebinin denk olması tam istihdamın sağlandığı manasına gelmeyebilir. Çünkü;

a- Bölgesel Farklılık: Ülke genelinde toplam emek arzı = Toplam emek talebi olduğu halde her bir bölgede bu denklik olmayabilir. Yani, örneğin, İstanbul'da emek talebi emek arzı olur. Diğer yandan doğu Anadolu'da emek arzı < emek talebi olabilir. Bölgelerarası farklılıklar tam istihdamın oluşmasını engeller. Hatta aynı şehir içinde bile toplam emek arzı emek talebi ile aynı olduğu halde, o şehirde tam istihdam sağlanmayabilir.

b- İşkolu Farklılığı: İşkolu farklılığından dolayı tam istihdamın sağlanamamasıdır. Bu durumda, bir işkolunda emek arzı fazla ve işsizlik varken diğer bir işkolunda ise yatırımlar fazla olup, emek talebi emek arzından yüksek olabilir. İşgücü açığı olabilir.

c- Meslek Farklılığı: Ülke genelinde bölgesel düzeyde hatta işkolu düzeyinde emek arzı ile emek talebi eşit olabilir. Fakat gene de tam istihdam sağlanmayabilir. Çünkü, bazı mesleklerde işgücü açığı olurken, bazılarında ise işgücü fazlalığı olabilmektedir.

d- Vasıf Seviyesi farklılığı: Bir diğer husus da vasıf seviyelerindeki farklılıktır. Ülke geneli, bölgelerarası, işkolu ve mesleklere göre emek arzı-emek talebi olabilir. Fakat, işgücü fazlalığı ile işgücü açığı vasıf seviyelerindeki farklılıktan dolayı uyuşmayabilir ve tam istihdam sağlanmayabilir.

Sonuç olarak tek bir tane iş piyasasından bahsetmek doğru değildir. Ülke genelindeki bir iş piyasası yanında, bölgesel iş piyasaları vardır. Ayrıca; işkolu, meslek ve vasıfa göre iş piyasaları da oluşmaktadır.

İş Piyasası: Bir ülkede ki emek arzı ile (işgücü ile) emek talebinin bulunduğu piyasalardır. İş piyasaları çeşitli kademelerde oluşmaktadır. Türkiye İş Piyasası, Marmara Bölgesi İş Piyasası, İstanbul İş Piyasası, İstanbul Dokunma Sanayi İş Piyasası, İstanbul Gıda Sektörü Vasıflı İş piyasası gibi.

2- TEORİK OLARAK İŞ PİYASASI TİPLERİ

İktisadi faaliyetleri tarif eden görüşlerin farklı olması nedeniyle, farklı iş piyasası tipleri oluşmaktadır.

Buna göre beş tip iş piyasası vardır. Bunlar :

1- İdeal İş Piyasası

2- Tabii İş Piyasası

3- Müessesesevi İş Piyasası (kurumsal)

4- GÜdümlü İş Piyasası

5- Himayeci İş Piyasası (Korumacı)

2.1- İdeal İş Piyasası:

Klasik iktisadın temel prensibi olan “tam rekabet “ şartlarının mevcut olduğu durumda işleyen iş piyasalarında “ ideal İş Piyasası “ denilmektedir.

İdeal iş piyasasında dört önemli husus vardır.

1- Piyasada tam rekabet şartlarının mevcut olması (eksik veya aksak rekabetin olmaması)

2- Tam istihdam vardır.

3- Emek seyyaliyetinin tam ve eksiksiz olması

4- Eşit işe eşit ücret prensibi geçerlidir.

Bu iş piyasasında,

1- Emek arzı ve talebi gerekse ülke genelinde gerekse bölgesel düzeylerde denktir. Tam istihdam vardır.

2- İş gücünün meslek, işyeri işkolu ve bölge değiştirmesinde bir engel yoktur. Yani, emek seyyaliyeti tamdır.

3- Böylece bu piyasada yapılan standart işlerin karşılığında verilen ücretlerde sabit ve standart olacaktır.

4- Eşit işe eşit ücret prensibi kendiliğinden uygulanacaktır. İdeal iş piyasada uzun vadeli işsizlik olmaz.

İdeal İş Piyasasının Var olması ve İşleyebilmesi için şu şartlar ve özellikler gereklidir:

1-Tam rekabet şartlarının mevcut olması

2- Emek seyyaliyetinin tam olması. Yani, işgücünün işyeri, meslek, işkolu ve bölge değiştirmesinde bir engel olmaması

3-Hizmet ve malların standart olması

4-Bir malın ve emeğin rekabetle oluşan tek fiyatının olması

5-Bu piyasada, her mal ve emek için kafi derecede arz ve talebin

mevcut olması. Münferit şahısların (Tek tek) emek arzı ile münferit talepleri, genel durumu değiştirmez

6- Gerek işveren ve gerekse işçi ş piyasası ve diğer işler hakkında tam bilgi sahibidirler. Yani, iş piyasası şeffaftır. Hariçten bütün özelliklerini görebilmek mümkündür.

7- iş piyasasında işçi ile işverenin kendi aralarında işbirliği, gruplaşmalar, örgütleşmeler ve karşı tarafa baskı hareketleri mevcut olmayacaktır.

8- İş piyasasına giriş ve çıkış tamamen serbest olacaktır.

Böyle bir piyasada işçilerin tutumu ve davranışı:

İdeal iş piyasasında işçiler çalıştıkları yer dışındaki diğer işyerleri ve işler hakkında da yeterli bilgiye sahiptirler. Buna göre, kendilerine en cazip olan işe gideceklerdir. İş değiştirme serbest işi vardır. İşçilerin daha cazip işlere gitmesini engelleyen bir durum yoktur.

İşverenlerin Tutumu ve Davranışı

Bu iş piyasasında, işverenler sahip oldukları işgücü miktarını azaltmak veya artırmak istemesine göre hareket edeceklerdir. Eğer işveren, işgücü sabit tutmak veya artırmak istiyorsa, kendi işyerinin çalışma şartları (ücretler+çalışma süreleri+fiziki şartlar) diğer işyerlerine göre daha iyi veya en azından onlara eşit yapması gerekmektedir. Aksine, istihdam seviyesini azaltmak istiyorsa, hedeflediği istihdam seviyesini azaltmak istiyorsa, hedeflediği istihdam seviyesine gelene kadar işyerinin çalışma şartlarının daha kötü yapacaktır.

Ancak, İdeal İş Piyasası uygulamada mümkün olabilmekte midir ?

Bunun cevabı hayırdır. Teorik olarak mümkün olan ideal iş piyasası uygulamada pek mümkün olmamaktadır. Çünkü,

1- Mal piyasasında olduğu gibi, iş piyasasında da tam rekabet şartlarının var olması zordur. Genellikle, piyasada eksik ve aksak rekabet şartları vardır. İşlerin net cazibesi arasında bir eşitlik yoktur.

2- Çalışanların işler hakkındaki bilgileri azdır. Diğer işerin çalışma şartları hakkında yeterli bilgiye sahip olamamaktadır.

3- Emek arz ve talebini denkleştirmeye çalışan ve işçileri bilgilendiren istihdam büroları genellikle başarısız olup, fonksiyonlarını yerine getirmemektedirler.

4- Emek seyyalियeti tam olamamaktadır.

İşte eksik veya aksak rekabet şartlarında çalışan piyasaya ”Tabii İş Piyasası“ denilmektedir.

2.2- Tabii İş Piyasası

Eksik veya aksak rekabet şartlarında işleyen iş piyasasına “Tabii İş Piyasası” denilmektedir.

1- Bu piyasada emek arzı ve talebi kendiliğinden oluşur ve tabii olarak gelişir. Genellikle, ülke ve bölgesel düzeyde arz ve talep arasında dengesizlikler vardır.

2- Devlet tarafından, iş piyasası ile ilgili gerekli hukuki, iktisadi ve sosyal tedbirler alınmamıştır. Sosyal devlet veya refah devletinin gerekleri yoktur. Liberal ekonominin uygulandığı bir iş piyasası vardır.

3- Genellikle, işçi ve işveren arasında ferdi ilişkiler mevcuttur. Sendikalar ya hiç yoktur ya da sendikaların etkileri azdır.

4- Bu tip iş piyasasında emek seyyalियeti tam değildir. Emek seyyaliyeti engelleyen çeşitli maniler vardır.

5- Bu nedenle, “eşit işe ücret” prensibi uygulanamamakta, aynı nitelikteki işlere farklı ücretler verilebilmektedir.

Tabii İş Piyasası'nın Özellikleri ve İdeal İş Piyasasından Farklılıkları

1- İdeal iş piyasasında tam rekabet şartları olduğu halde, tabii iş piyasasında rekabet şartları eksik veya aksaktır.

2- İdeal iş piyasasında emek seyyaliyeti tam olduğu halde, tabii iş piyasasında çeşitli nedenlerden dolayı emek seyyaliyeti eksiktir, tam değildir.

3- İdeal iş piyasasının aksine, tabii iş piyasasında hizmet ve mallar standart değildir.

4- İdeal iş piyasasında aynı hizmet ve malların tek bir fiyat vardır.”Eşit işe ücret” prensibi geçerli idi. Hâlbuki tabii iş piyasasında hizmet ve malların tek bir fiyatı yoktur .”Eşit işe eşit ücret” prensibi genellikle uygulanamamaktadır

5- İdeal iş piyasasında her mal ve hizmet için yeterli derecede arz ve talep mevcut olduğu halde; tabii iş piyasasında arz ve talep yeterli

olmayabilmektedir. Ülke ve bölgesel düzeylerde tam istihdam sağlanmamaktadır.

6- İdeal iş piyasasında gerek işçiler gerekse işverenler, iş piyasası ve diğer işler hakkında tam ve yeterli bilgiye sahiptirler. Hâlbuki tabii iş piyasasında durum böyle değildir. İşçiler ve işverenler iş piyasası hakkında yeterli bilgiye sahip değildirler.

2.3- Müessesevi (Kurumsal) İş Piyasası

Kurumsal iş piyasası

1- Demokratik ülkelerde ve serbest piyasa ekonomilerinde var olan bir iş piyasası türüdür. Bu iş piyasasında

2- Kuvvetli işçi ve işveren sendikaları ve toplu pazarlık vardır.

3- İş piyasası işçi ve işveren ilişkilerinde, sendikalardan etkilenmekte işçi işveren sendikaları ve devlet tarafından düzenlenmektedir.

Kurumsal iş piyasası, iki değişik şekilde olabilmektedir. Ülkenin gelişmişlik seviyesine göre bu değişmektedir. Serbest piyasa ekonomisini uygulayan demokratik ve gelişmiş ülkelerde, sendikalar kuvvetli olup, toplu pazarlık sistemi oldukça güçlüdür. Bu sebeple bu ülkelerde iş piyasasının düzenlenmesi daha çok işçi-işveren sendikaları ve toplu pazarlık sistemi vasıtasıyla olmaktadır. Devletin, kurumlar ve örgütler yönünden mevzuat açısından ve almış olduğu ekonomik ve sosyal politikalarla iş piyasasını etkilemesi ve düzenlemesi daha az olmaktadır. Devlet sadece boşlukları doldurmaktadır.

Buna mukabil serbest piyasa ekonomisini uygulayıcı demokratik ve gelişmekte olan ülkelerde (daha az gelişmiş ülkelerde), sendikalar daha az güçlüdür ve toplu pazarlık sistemi daha az tekilidir. Bu ülkelerde, esas itibarıyla iş piyasası, sendikalardan ve toplu pazarlıktan çok, devletin kurumları, çıkarmış olduğu mevzuat ve almış olduğu ekonomik ve sosyal politikalar tarafından düzenlenmektedir.

2.4. Güdümlü İş Piyasası:

Güdümlü iş piyasası eksik veya aksak rekabet şartlarının olduğu otoriter rejimlerde uygulanan bir iş piyasası türüdür. Bu iş piyasasında serbest piyasa yoktur, tamamen devlet kontrollü bir ekonomik yapı vardır. Sosyalist-komünist modeller uygulanmaktadır.

1- İşçi ve işveren sendikaları devletin bir organıdır. Bağımsız değildirlerdir. İş piyasası da tamamen devlet tarafından düzenlenmektedir. İşçi işveren sendikaları arasında bağımsız olarak görüşmeler ve toplu pazarlık yoktur.

2- Bu sistemde mülkiyet hakkı ve özel teşebbüs olmadığına göre, çalışma ve çalıştırma hürriyeti yoktur.

3- İşve işçi bulma kurumları, devletin kontrolünde ve onun planına göre çalışmakta, bu kuruma müracaat işçi ve işverenler için mecburi olmaktadır. Devlet tek işveren olduğu için, bu kurumda devletin kurumu olduğu için bu kuruma başvurmadan iş bulmak imkânsızdır.

4- Emek seyyaliyeti yoktur. Kimin nerede çalışacağı devlet tarafından tespit edilir.

2.5. Himayeci İş Piyasası:

Korumacı iş piyasası karma ekonomi yapısında var olan bir iş piyasası türüdür. Bu piyasa modelinde, bir yandan işçi- işveren örgütleri ve toplu pazarlık sistemi etkili olmakta, diğer yandan devletin destekleyici ve yardım edici faaliyetleri mevcut olmaktadır. Devlet çıkardığı yasalarla iş piyasasını düzenlenmekte, sosyal güvenliği sağlanmaktadır. Korumacı iş piyasası, daha çok sosyal devlet anlayışının var olduğu ülkelerde görülmektedir. Daha çok çalışanların korunduğu bir sistemdir. Örneğin; sendika aidatlarının işveren tarafından kesilmesi ve asgari ücretin tespiti gibi olaylar bu sistemin belirgin özellikleridir.

3- TÜRKİYE'DEKİ İŞ PİYASASI TÜRLERİ ACISINDAN TAHLİLİ

İş piyasaları, ülkelerdeki siyasi rejime ve uygulanan ekonomik modellere göre değişmektedir. Genellikle, bir ülkede birde fazla iş piyasası çeşitli aynı anda mevcut olmaktadır. Devletin piyasası türünün var olduğunu söylemek zor beraber, aynı ülkede bile zamandan zaman değişmektedir. Buna göre de, bir ülkede, bazen fazla kendini hissettirmektedir.

Ülkemizde de durum aynıdır. Devletin ekonomiye yaptığı müdahaleye göre, hakim olan iş piyasası türü değişmektedir. Ayrıca sektörlerle ve işkollarına göre de etkili olan iş piyasası tipi değişmektedir. Bundan dolayı, Türkiye'deki iş piyasası türünü sanayi, tarım ticaret ve hizmetler sektörüne göre ayrı ayrı tahlil etmek daha doğru olacaktır.

3.1. Sanayi Sektörüne Göre Türkiye'deki İş Piyasası

Ülkemizde, küçük sanayi ve ev sanayi hariç sanayi sektöründe ferdi iş ilişkilerinden ziyade esas olarak toplu iş ilişkileri mevcuttur. Hemen hemen bütün işkollarında (sanayi işkollarında) işçi-işveren örgütleri güçlü ve etkilidir. Toplu pazarlık sistemi yaygın olup, ücretler ve çalışma şartları genellikle toplu iş sözleşmeleri ile düzenlenmektedir. Özel kesimde devletin müdahalesi azdır. Kamu kesiminde ise devleti bir işveren olarak müdahale etmektedir. Sonuç olarak sanayi sektöründe Kurumsal İş Piyasası hakimdir. Çalışma şartlarını düzenleyen iş mevzuatı açısından da Himayeci (Korumacı) İş Piyasasının var olduğunu da söylemek gerekir

Küçük sanayi ve ev sanayinde ise, ferdi iş ilişkileri yaygındır. Sendikalar ve örgütlenmeler burada yoktur. Toplu pazarlık sistemi mevcut değildir. Devlet genellikle bu piyasayı düzenlememektedir. Örneğin; 1475 sayılı iş kanununun 5.maddesinin 3.fıkrasına göre “bir ailenin üyeleri veya hısımları arasında dışarıdan başka biri katılmayarak evlere ve el sanatlarını yapıldığı işlerde” iş kanunu uygulanmamaktadır. Ayrıca, Md.5 fıkra 5'e göre de “507 sayılı Esnaf ve Küçük Sanatkârlar Kanununun 2.maddesinin tarifine uygun üç kişinin çalıştığı işyerlerinde “iş kanunu uygulanmamaktadır. Netice olarak ülkemizde küçük sanayi ve ev sanayinde yaygın olan iş piyasası türü Tabii İş Piyasası'dır.

3.2. Ticaret Sektöründe İş Piyasası

Bakkal, manav, kasap, tuhafiyeci v.s. gibi esnafı hariç tutarsak, büyük ölçekli ticaretle uğraşan işletmelerde de sanayi sektöründe olduğu gibi ferdi iş ilişkileri yerine toplu iş ilişkileri yaygın olup sendikalar güçlü ve toplu pazarlık sistemi etkili olmaktadır. Buna yönüyle esas itibariyle Kurumsal iş piyasası hakimdir. Bununla beraber, devlet tarafından çalışma şartlarını düzenleyen, asgari ücret belirleyen, sosyal güvenliği sağlayan mevzuatın çıkarılması himayeci iş piyasasının varlığını hissettirmektedir.

3.3. Hizmet Sektöründe İş Piyasası

Hizmet sektöründeki iş piyasasını tahlil etmek için hizmet sektörünün üçe ayırmak gerekir.

1-Kamu hizmet sektörü

2- Özel ve büyük hizmet kesimi

3-Özel ve küçük hizmet kesimi

Özel ve küçük hizmet (ayakkabı tamircisi, terzi lokanta büfe v.s.) kesiminde, küçük sanayi ve esnaflarda olduğu gibi ferdi iş ilişkileri yaygın olup toplu pazarlık söz konusu değildir. Bu itibarıyla tabii iş piyasası hakimdir.

Özel ve büyük hizmet sektöründe ise (süper marketler, oteller, lokantalar,alışveriş merkezleri, hastaneler v.s.) sanayi ve büyükti-caret sektöründe olduğu gibi toplu iş ilişkileri mevcut olup esas itibariyle kurumsal iş piyasası hakimdir. Yasal açıdan korumacı mevzuatın olması asgari ücretin belirlenmesi ve sosyal güvenliğin devlet tarafından sağlanması nedeniyle himayeci (korumacı) iş piyasası da etkili olmaktadır.

Kamu kesiminde ise; devlet memurları ve kamu işçisi olarak çalışanlar ikiye ayrılmaktadır. Bu nedenle, devlet memurları tamamen atandığı sendikacılık olduğu halde toplu pazarlık etkili olmadığından ve onlar Devlet Memurları Personel Kanununa tabii olduklarından dolaydır ki, kısmen kurumsal güdümlü iş piyasası söz konudur. Ancak, kamu işçileri için durum farklıdır. Kamu işçilerinin ücretleri ve çalışma şartları, esas olarak güçlü işçi sendikaları ile devletin yapmış olduğu toplu pazarlık neticesinde belirlenmektedir. Bu sebeple kamu işçilerinin bulunduğu piyasada, kurumsal iş piyasası hakim olup; bununla beraber yasal korumacı mevzuatın bulunması nedeniyle de himayeci iş piyasası kendini hissettirmektedir.

Diğer yandan 1985 yılında uygulanmaya başlanan diğer bir statü de kamu sözleşmeli personelidir. Bu sözleşmeli personel ne işçi ne de memur statüsündedir. Bunlar, toplu iş sözleşmeleri kapsamı dışında olup, bu personelin çalışma şartları ferdi iş ilişkileri ile düzenlenmektedir. Bu nedenle, sözleşmeli personel için yaygın ve geçerli olan iş piyasası tabii iş piyasasıdır.

3.4. Tarım Sektöründe İş Piyasası

Türkiye’de tarım sektöründe bazı istisnalar dışında esas dışında esas itibarıyla tabii iş piyasası işlemektedir. Devlet çiftlikleri ile bazı özel sektöre ait büyük çiftlikler hariç,tarım kesiminde ferdi iş ilişkileri mevcut olup toplun iş ilişkileri sendikacılık ve toplu pazarlık etkili değil-

dir. Devletin mevzuatla koruyucu eli bu kesime ulaşmamıştır. Örneğin; 1475 sayılı iş kanunu tarım işçilerini kapsamamakta ve uzun zamandır hazırlanmasına rağmen tarım iş kanunu şu anda mevcut değildir. Bu nedenle tarım sektöründe tabii iş piyasası hakimdir.

Ancak son yıllarda, devletin tarım sektöründe çalışanları korumaya yönelik mevzuat çıkardığı da görülmektedir. Örneğin; artık tarım sektöründe de asgari ücret uygulanmaktadır. 1985 yılında beri de, tarım sektöründe çalışanlar ihtiyari olarak sosyal sigortaya tabi olabilmektedir.

Devlet çiftçilikleri ile bazı özel büyük çiftliklerde ise, toplu iş ilişkileri mevcut olup çalışma şartları toplu pazarlıkla belirlenmektedir. Bundan dolayı, bu gibi yerlerde kurumsal iş piyasası hakimdir.

Sonuç olarak özetlersek:

- 1- ülkemizde küçük ev sanayi hariç olmak üzere sanayi sektöründe
- 2- büyük ölçekli işletmelerin bulunduğu ticaret sektöründe,
- 3- özel ve büyük hizmet sektörü ile
- 4- kamu işçilerinin bulunduğu kamu hizmet sektöründe kurumsal iş piyasası yaygın ve hakimdir.
- 5-Devlet çiftlikleri ile bazı özel büyük çiftlikleri hariç tarım sektöründe,
- 6- Küçük ve ev sanayinde
- 7- Küçük ölçekli ticaret kesiminde,
- 8- Özel ve küçük ölçekli hizmet sektöründe ise tabii iş piyasasının özellikleri hakimdir.

Memurların bulunduğu kamu hizmet sektöründe ise güdümlü iş piyasası yaygın olarak kendisini hissetmektedir.

KONU 2: EMEK SEYYALİYETİ VE İŞÇİ DEVRİ

1- EMEK SEYYALİYETİ VE ÇEŞİTLERİ

İş piyasasında çalışanlar, emeklilik kendi isteği ile işten ayrılma, işten atılma gibi çeşitli nedenlerle işyerini, mesleğini veya çalıştığı bölgeye değiştirirler.

Emek Seyyaliyeti: İşgücünün her hangi bir nedenden dolayı (kendi isteği ile ayrılma, işten atılma emeklilik gibi) işyerini mesleğini, işkolunu veya çalıştığı bölgeyi değiştirmesidir.

İşçiler kendilerine daha iyi ve uygun iş buldukları zaman işlerini değiştirdikleri gibi, işverenlerde çalıştırdıkları elemanları beğenmedikleri zaman kendilerine daha iyi eleman bulmak için işçileri değiştirirler. Böylece emek seyyaliyeti ile gerek işçi gerekse işveren için en yüksek verimi sağlayan optimum noktaya ulaşılmış olacaktır.

Emek seyyaliyeti, gelişen ve büyüyen ekonominin ve işletmelerin zaruri bir sonucudur. Eğer ekonomide büyüme varsa, işletmelerde ve sektörlerde yenilenme ve gelişme varsa emek seyyaliyeti zaruri olacaktır. Böylece bir durumda emek seyyaliyetinin sıfır olması düşünülemez ve emek seyyaliyetinin sıfır olması hiçbir zamanda istenmez. Büyüyen ekonomik yapı için çok yüksek olamayan bir emek seyyaliyeti gereklidir.

Böylece emek seyyaliyeti ile

1- Hem ekonominin gelişmesine engel olunmayacak

2- Hem de işgücü fazlası olan (işsizlik olan) bölgelerden, işgücü açığı olan bölgelere işgücü koyarak , emek arzı ve talebi denkleştirilerek tam istihdam sağlanacaktır.

Diğer yanda emek seyyaliyetinin çok yüksek olması da istenmeyen bir durumdur. Aşırı emek seyyaliyeti, istikrarlı büyüyen bir ekonomiyi ve piyasayı göstermez çok yüksek emek seyyaliyeti, ekonomiyi ve piyasayı göstermez çok verim düşüklüğünü göstermektedir.

Emek seyyaliyeti iki farklı şekilde incelenebilir.

1- Mesleki Seyyaliyet (dikey seyyaliyet veya sosyal seyyaliyet)

2- Coğrafi seyyaliyet (yatay seyyaliyet)

Mesleki Seyyaliyet: İşgücünün, çalışma hayatı boyunca mesleğini değiştirmesini veya meslekteki yükselmeleri ve terfi almalarını ifade etmektedir. Dikey seyyaliyet veya sosyal seyyaliyet de denilmektedir.

Coğrafi Seyyaliyet: İşgücünün, herhangi bir nedende dolayı çalışmakta olduğu bölgeyi değiştirmesidir. Yani, coğrafi seyyaliyet bölgesel olarak işin ve işyerini değiştirilmesidir.

Emek Seyyaliyetini Engelleyen sebepler

1- Bir işçinin ve işyerini değiştirebilmesi için, ancak, başka bir işyerinde boş kadro olması gerekir. Bu da, bir işçinin işten ayrılması veya iktisadi gelişme neticesinde söz konusu olacaktır.

2- İhtisaslaşmanın yüksek olduğu bugünkü ekonomik yapıda, bazı işlerin benzerini bulmak zor olduğundan ihtisas sahibi işçinin işyerini değiştirebilmesi gerekmektedir.

Bu kişinin işyerini değiştirebilmesi için işini de değiştirmesi gerekmektedir.

3- İşletmelerde aşırı ihtisaslaşma neticesinde, vasıfsız işçilerden ziyade vasıf ve yarı vasıflı elemanlara daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmelerde genellikle, vasıfsız elemanlarla, teknik bilgi sahibi özel ve çok vasıflı elemanları dışarıdan temin ederler.

Yarı vasıflı elemanları ise, kendi bünyelerinde yetiştirdikleri elemanlar sayesinde temin eder. Bu da emek seyyaliyetinin azaltan bir hususdur.

4- Çalışanların diğer işler, işyerleri ve işletmelerdeki istihdam şartlarını bilmeleri genellikle zor olmakta ve tam olarak bilmemektedirler.

5- Bir işçinin çalışmış olduğu işyerindeki kıdemi arttığı durumda, o işçinin işyerine bağlılığı artmaktadır. Kıdemi fazla olan işçi, kıdem tazminatını yakmamak ve kıdemli olmanın sağladığı avantajlardan mahrum olmamak için işini ve işyerini terk etmek istemez.

6- İşsizliğin ve iktisadi durgunluğun olduğu ekonomik yapıda, işçiler işini kaybetme korkusu içindedirler. Böyle durumlarda, işçiler genellikle işlerinden ayrılmak ve iş değiştirmek istemezler.

7- Emeklilik hakkının kaybedilmesi veya geç emekli olma endişesi de emek seyyaliyetini engelleyen diğer bir nedeni oluşturmaktadır.

2- İŞÇİ DEVRİ

İşçi Devri: Bir işletmedeki işe giriş ve çıkış hareketlerine işçi devri denilmektedir. Emek seyyalyeti, işgücünün makro düzeydeki hareketini göstermektedir. İşçi devri ise, işgücünün mikro düzeyde, işletme bazındaki hareketini ifade etmektedir.

İşçi devri, belirli bir süre içinde (genellikle aylık veya ılık olarak) işyerine giren ve çıkan işçilerin sayısının o dönem içinde işyerinde ortalama olarak çalışan işçi sayısına bölünmesi ile bulunur. YANİ;

$$\text{İşçi devri} = \frac{\text{İşyerine çıkan ve giren işçi sayısı}}{\text{Çalışan işçi sayısı}}$$

Örneğin: Bir ay içinde, A işyerinde 10 işçi çıkmış ve bu işyerine yeni 10 işçi girmiştir. Bu işyerinde bu ay içinde çalışan işçi sayısı ise ortalama olarak 100'dür. Bu durumda 10 bölü 100 eşittir. %10'dur.

Ancak işyerine giren ve çıkan işçi sayısı olmayabilir. Bu nedenle, genellikle giren işçi için ayrı , çıkan işçi için ise gene ayrı olarak işçi devri hesaplanmaktadır. Büyümesi sabit olan ve işgücü miktarı istikrarlı olan işletmelerde ise giren ve çıkan işçi sayısı genellikle aynı olmaktadır. Diğer yandan, devamlı olarak büyüyen işletmelerde ise işgücüne olan talep artacağı ve çalışan işçi miktarı yükseleceği için, işyerine girenler işyerinden çıkanlar olmaktadır. Tam tersine, küçülen işletmelerde ise işyerinden çıkanlar işyerine girenler olmaktadır. Dolayısıyla işe giren ve çıkan işçi devri, işletmenin büyüdüğünü veya küçüldüğünü göstermektedir.

Diğer yandan, çok yüksek işçi devrinin olması da yine istenmemektedir. Çünkü, çok yüksek işçi devri işçi ve işyeri verimliliğini azaltmaktadır.

1)Yeni işçilerin işe ısınması zaman nedeniyle verim düşer

2) Makinelerin yıpranma payı artar, bakımı zayıflar, hammadde ve malzeme israfı yükselir.

3) İlan, kayıt işi görüşme, mesleki eğitim gibi, yeni işçi alma nedeniyle ilave masraflar ortaya çıkmaktadır.

Yüksek işçi devri, yeni kurulan çalışma şartları ve ücretleri kötü olan bir işyerini göstermektedir. Çok önceden kurulmuş yönetim ve çalışma biçimi disipline olmuş, ücretliler nazaran ise düşük ücretlilerde işçi devri daha yüksek olmaktadır.

Muvazzaf askerlik nedeni ile ve bazı işverenlerin kıdem tazminatı yükü artmasını diye çok fazla kıdemli olmadan işçileri işten çıkarmak istemeleri gençlerde daha yüksek işçi devrine sebep olmaktadır. Evlenme ve doğum sebebiyle de erkeklere nazaran kadınlarda yüksek işçi devrine neden olmaktadır.

KONU 3 : EMEK ARZI, İŞGÜCÜ ve İSTİHDAM

1. EMEK ARZINI TAYİN EDEN UNSURLAR :

İktisadi gelişmenin sağlanabilmesi için 4 unsur gerekiyordu. Yani üretim faktörleri 4 taneydi. Bunlar, maddi ve insan unsurları olarak ikiye ayrılıyorlardı.

- | | |
|--------------------|-----------------|
| 1- Emek | İnsan unsurları |
| 2- Müteşebbis | “ |
| 3- Sermaye | Maddi unsurlar |
| 4- Doğal kaynaklar | “ |

Emek arzının tayin eden (etkileyen) unsurlar şunlardır:

- 1- Nüfus miktarı
- 2- Çalışma çağındaki nüfusun miktarı ve genel nüfusa oranı
- 3- İşgücü miktarı ve genel Nüfusa oranı
- 4- İşgücü miktarı ve çalışma çağındaki nüfusa oranı
- 5- İstihdam seviyesi ve işgücüne oranı
- 6- İşgücünün yıllık çalışma saatleri toplamı
- 7- Gizli işsizlik oranı
- 8- İşgücünün vasıf seviyesi
- 9- İşgücünün verimliliği
- 10- Ücret seviyesinin emek arzına tesiri ve emek arzında tersine elastikiyet

1.1. Nüfus Miktarı:

İktisadi faaliyetin insan unsurunun oluşturan emeğin arzını tayin eden birinci unsur nüfus miktarıdır. Nüfus miktarı artarsa, emek arzı artmış ve iktisadi gelişme için daha uygun bir ortam sağlanmış olacaktır. Yani üretim faktörlerinin bir unsuru artmış olacaktır. Nüfus miktarı bir iktisadi güç göstergesidir. Süper güçler ve batılı ülkeler nüfuslarını arttırmak için devamlı olarak çalışmaktadırlar.

Aşağıda tablo'da görüldüğü gibi 16. asrın sonunda (1.592-) Türkiye' nüfusu, 32 milyon ile dünya 4.'sü iken 2012 yılında ülkemiz nüfusu 74 milyon ile dünya 12.si olmuştur.

Dünya Nüfus Artışı ve Türkiye'nin Durumu (milyon)

No	Ülke	16.Asır (1592)	21.Asır (2012)
1.	Hindistan	150	1235
2.	Çin	80	1354
3.	İspanya	33	46
4.	Türkiye	32	74
5.	Almanya	18	82
6.	Fransa	15	65
7.	Japonya	14	128
8.	Rusya	7	143
9.	İngiltere	6	59
10.	Endonezya	6	245
11.	Venedik - İtalya	6	60
13.	ABD	-	313
14.	Dünya Nüfusu	548	6,9 milyar

2012 YILI DÜNYA ÜLKELERİ NÜFUSU

No	Ülke	Nüfus (milyon)
1.	Çin	1354
2.	Hindistan	1235
3.	ABD	313
4.	Endonezya	245
5.	Pakistan	177
6.	Nijerya	162
7.	Rusya	143
8.	Bangladeş	142
9.	Japonya	128
10.	Almanya	82
11.	İran	80
12.	Türkiye	74
13.	Tayland	65
14.	Fransa	65
15.	İtalya	60
16.	İngiltere	59
17.	Güney Kore	48
18.	İspanya	46
19.	Ukrayna	45
20.	Polonya	38

Bu tarihler arasında dünya nüfusu %1259 artışı ile 548 milyondan 6 milyar 900 milyona ulaşmıştır. Aynı tarihlerde ülkemizin nüfusu ise sadece %131 artmıştır. 32 milyon'dan 74 milyona çıkmıştır.

Gelişmiş Ülkelerdeki Nüfus Artış Oranları (%)

Ülkeler	1592	2012	%
İtalya	6	60	900%
İngiltere	6	59	883%
Japonya	14	128	814%
Almanya	18	82	355%
Fransa	15	65	333%
İsveç			-
Rusya	7	143	1943%
Türkiye	32	74	131%

Netice olarak söylemek gerekirse ülkemizdeki nüfus artış oranı yüksek değildir, bilakis dünya ortalamasının ve gelişmiş ülkelerin altındır.

Ülkemizde, Cumhuriyet kurarken 1923 yılındaki nüfus miktarı 13.5 milyondur. Atatürk devrinde, bu tarihlerde, nüfusun süratle arttırılmasına çalışılmıştır. Memurlar çocuk zammı yasalarıyla sağlanmıştır. 1955-60'lı yıllara kadar ülkemizde nüfusun arttırılması yönünde politikalar uygulanmış, bu tarihlerden sonra ise planlı dönemde nüfus artış oranının azaltılması yönünde politikalar uygulanmaya başlanmıştır.

1993 yılına göre Km² ye düşen nüfus miktarı

Ülke	Nüfus (milyon)	Yüzölçümü Bin km ²	Km ² 'ye düşen nüfus miktarı
1- Bangladeş	115	144	799
2- Güney Kore	44	99	445
3- Japonya	123	379	327
4- Hindistan	901	3288	274
5- Almanya	81	357	257
6- İngiltere	58	244	238
7- İtalya	57	301	190
8- Pakistan	108	796	132
9- Çin	1196	9597	125
10- Polonya	39	313	123
11- Nijerya	109	924	114
12- Tayland	55	513	111
13- Fransa	57	552	104
14- Endonezya	179	1905	94
15- Rusya	148	1708	87
16- Ukrayna	50	603	83
17- İspanya	39	505	78
18- Türkiye	60	779	77
19- İran	64	1648	39
20- ABD	272	9373	28

2012 Yılına Göre Km² ye düşen nüfus miktarı

No	Ülke	Nüfus (milyon)	Yüzölçümü Bin km ²	Km ² 'ye düşen nüfus
1.	Bangladeş	142	144	986
2.	Güney Kore	48	99	484
3.	Hindistan	1235	3288	375
4.	Japonya	128	379	338
5.	İngiltere	59	244	241
6.	Almanya	82	357	230
7.	Pakistan	177	796	222
8.	İtalya	60	301	199
9.	Nijerya	162	924	175
10.	Çin	1354	9597	141
11.	Endonezya	245	1905	128
12.	Tayland	65	513	126
13.	Polonya	38	313	121
14.	Fransa	65	552	117
15.	Türkiye	74	779	95
16.	İspanya	46	505	91
17.	Rusya	143	1708	84
18.	Ukrayna	45	603	75
19.	İran	80	1648	48
20.	ABD	313	9373	33

Gelişmiş batı ülkelerinin kendi ülkelerinde nüfus artışını istemelerine rağmen az gelişmiş ülkelerdeki nüfus artışını engellemelerinin birkaç nedeni bulunmaktadır.

- 1- Öncelikle, belirtmek gerekir ki, Çin hariç, gelişmiş batı ülkeleri dünya nüfusunun 1/3'üne sahiptirler. Tam tersi olarak, az gelişmiş 3.dünya ülkeleri de, dünya nüfusunun 2/3'ünü teşkil etmelerine rağmen, dünya gelirinin 1/3'ünü elde etmektedirler. Gelişmiş batı ülkeleri, nüfus miktarını bir askeri, siyasi ve iktisadi güç olarak gördükleri için 3.dünya ülkelerinin nüfuslarının artmasını istememektedirler.

- 2- Ayrıca son beş yıla kadar, az gelişmiş ülkeler kominizmin tehdidi altındaydılar. Bu ülkeleri ekonomilerinin çok kötü olması, bunarlı kominizmin hakimiyetine girmemeleri için yardım yapıyorlar, onların refah seviyelerini arttırmaya çalışıyorlardı. Ancak bu ülkelerdeki çok yüksek nüfus artış oranı i bunlara yapılan yardımı zorlaştırıyor ve yetersiz kılıyordu. Refah seviyesi artamıyor ve istenen hedefe ulaşamıyordu bu sebeple bu ülkelerdeki nüfus artışının azaltılması isteniyordu.
- 3- Diğer yandan gelişmiş batı ülkelerinde, refah seviyesinin yükselmesi, şehirleşmenin ve sanayileşmenin artışı, çalışan kadınların artması ve çeşitli iktisadi, ahlaki ve sosyal nedenlerle doğum oranları ve nüfus artışı oranı azalmaktadır. Nüfus, genç nüfus olmaktan çıkıp, yaşlı nüfus olmaya başlamıştır. Az gelişmiş ülkelerde bu durum terstir. Bu ülkelerde şehirleşme daha az olup, çok yüksek olan kırsal kesimde de nüfus artışı hızını devam ettirmektedir.

Nüfus Artışının İktisadi Gelişmeyi Engellemesi / Arttırması

Nüfus artışının iktisadi gelişmeyi arttığı veya engellediğini söylemek her zaman doğru olmaz. Çünkü

- 1- Nüfus miktarının iktisadi gelişmeye etkisi, nüfusun yapısına bağlıdır. Nüfus esas olarak iki gruba ayrılır. Üretici ve tüketici nüfus . Bazı insanların üretime katkısı olmaz sadece tüketirler. (Çocuklar ve yaşlılar ve sakatlar) Bazı insanlarda hem üretirler hem de tüketirler. Dolayısıyla, nüfusun toplam ürettiğinden fala ise bu nüfus iktisadi gelişmeyi arttırır. Tersine ise azaltılır. Yeni doğan insan belirli yaşa gelene kadar sadece tüketici olarak fakat yarının ise üreticileri olacaklardır.
- 2- Ayrıca, emek hariç diğer 3 üretin faktörü yeterli düzeyde ve artışı söz konusu ise, nüfusun azalması, iktisadi gelişmeyi engelleyecektir.
- 3- Diğer yandan doğum kontrol fikri, ülkelerdeki yaşlı nüfusu arttırmakta ve verimsiz bir nüfus yapısına neden olmaktadır.
- 4- Diğer bir önemli hususta, nüfusun kalitesidir. Nüfus miktarının iktisadi gelişmeye etkisi, onun vasfına üretkenliğine ve verimliliğine de bağlıdır.

1.2. Çalışma Çağındaki Nüfus Miktarı ve Genel Nüfusa Oranı

Emek arzını belirleyen birinci husus (en geniş manada) genel nüfus miktarıdır. Ancak genel nüfus bütünü emeğini arz edemez. Bundan dolayı, genel nüfus “çalışma çağındaki nüfus” ile “Çalışma Çağı Nüfus” olmak ikiye ayrılmaktadır.

Çalışma Çağı Nüfus:

15-64 yaş arası olan (15 ve 64 dahil çalışmaya müsait bulunan ve emeğini arz edebilen nüfustur)

Çalışma Çağı Dışındaki Nüfus:

15 yaşından aşağı ve 64 yaşından yukarı olan, çalışmaya ve emeğini arz etmeye uygun bulunmayan yaşlılar ve çocuklardır.

Aşağıda tablo’da görüldüğü gibi; ülkemizde çalışma çağındaki nüfusun genel nüfus içindeki payı ortalama olarak %54-67 arası olmaktadır. (1945 -2011 arası) . Yine bu tarihler arasında (1945 -2011 yılları arasında), çalışma çağı dışı nüfusun oranı ise %32-46 arasındadır. Çalışma çağı dışı nüfus içinde, yaşlıların (65’in üstü) oranı %3-7 arası, çocukların (15’in altı) oranı ise %25-42 arasındadır.

GENEL NÜFUS İÇİNDE ÇALIŞMA ÇAĞI VE ÇALIŞMA ÇAĞI DIŞINDAKİ NÜFUS (1945-2011 ARASI) (%)

Yaş Grupları	1945	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2001	2008	2011
0-14 Çocuklar	40	38	40	41	42	42	40	39	37	35	32	30	26,7	25,6
15-64 Çalışma Çağı Nüfus	57	59	57	55	54	54	55	56	59	61	63	64	66,5	67,4
65 ve Üstü Yaşlılar	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	6	6,8	7,01

Kaynak : DİE, İstatistik Göstergeler, 1923- 95 Ankara Temmuz 96-s.1

Yukarıda tablo’da görüldüğü, 2011 yılında, ülkemizde çalışma çağı nüfusun genel nüfus içindeki payı %67,4 dur. Çalışma çağı dışı nüfusun yapı ise % 32,6 dir. Bunun %25,5’u çocuklar, %7 i ise yaşlılar oluşturmaktadır. Netice olarak söylemek gerekirse, nüfusumuz oldukça genç bir nüfusu oluşturmaktadır.

Bilindiği gibi, nüfusun tamamı tüketici olup, bir kısmı ise (yani çalışma çağındaki nüfus) hem üretici hem de tüketicidirler. İşte, çalışma nüfus yani üretime katılanlar kendileri ile birlikte çalışma çağı dışındakilere de bakılmaktadır. Bu ise bize bağımlılık oranını vermektedir.

Bağımlılık oranı: Üretime katılan her 100 kişinin kendisiyle birlikte kaç kişiye yetecek kadar üretimde bulunması gerektiğini belirtir. Bağımlılık oranı şu formülle bulunur :

$$\text{Bağımlılık Oranı} = \frac{\text{Çalışma Çağı Dışı Nüfus}}{\text{Çalışma Çağındaki Nüfus}} \times 100$$

Bağımlılık oranı, çalışma nüfus ile ters orantılı çalışma çağı dışındaki nüfus ile ise doğru orantılıdır. Yani çalışma çağı dışı nüfus artınca, bağımlılık oranı artmakta, azalınca ise azalmaktadır.

Türkiye’de Bağımlılık Oranları

Yıl	Bağımlılık Oranı		Ç.Ç.N
	%	sayı	%
1945	75	175	57
1950	69	169	59
1955	75	175	57
1960	81	181	55
1965	85	185	54
1970	85	185	54
1975	81	181	55
1980	78	178	56
1985	69	169	59
1990	64	164	61
1995	58	158	63
2001	56	156	64
2008	51	151	66
2011	49	149	67

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, ülkemizde bağımlılık oranları 1950’den 1970’e kadar yükselmiş 169’dan 185’e çıkmıştır. 1970’den sonra ise düşmeye başlamıştır. 2001 yılında 156, 2011 yılında 149 olmuştur. Diğer yandan tam tersi olarak Çalışma Çağındaki nüfus oranı 1950’de %59 iken, 1970 ‘de %54’e düşmüş bu tarihten itibaren artarak 2011 tarihinin %67 ye çıkmıştır.

1.3. İşgücü Miktarı ve Genel Nüfusa Oranı

Çalışma çağındaki nüfus miktarı, emek arzını tam anlamıyla ifade edemez çünkü, çalışma çağındaki nüfus içinde çalışma arzusu ve iktidarı olmayanlar bulunmaktadır. Örneğin; bu nüfus grubu içinde bulunan zengin mirasyediler veya ev hanımları çalışmak gücüne sahip olmadıkları için iş piyasasına emeğinin arz edememektedirler.

İşgücü: Çalışma çağı nüfus içinde, ayaklar ve ev hanımları gibi çalışma arzusunu olmayanlar ile sakatlar ve mahkumlar gibi çalışma gücü olmayanlar çıkardıktan sonra, emeğinin arz eden ve çalışanlar ile işsizleri de içine alan bir kavramdır.

Yani, toplam nüfustan çocuklar, yaşlılar, sakatlar ve mahkumlar gibi çalışamayanlar ile ayaklar ve ev hanımları gibi çalışmayanları çıkardıktan sonra işgücüne ulaşırız.

$$\text{İşgücü} = \text{çalışanlar} + \text{işsizler}$$

Diğer bir kavramda faal nüfus kavramıdır. Faal nüfus, işgücüne benzetmekle beraber farklı bir kavramdır. Faal nüfus, devamlı olarak çalışanları ihtiva etmektedir. İşgücü içinde ise, iş arayıp da iş bulamayan açık işsizlerde vardır.

Diğer bir önemli kavramda işgücü katılma oranı'dır. İki farklı şekilde tanım yapılmaktadır.

İşgücü katılma Oranı (İş gücü İştirak Nisbeti)

1- İşgücü miktarının genel nüfus miktarının oranını ifade etmektedir.

2- İşgücü miktarının çalışma çağı nüfusa oranıdır.

Örneğin; ülkemizde İşgücü Katılma Oranı (İ.K.O), 1980 yılında %43 'dür. Bu, nüfusun %43'ünün iktisadi faaliyete katıldığını ve üretken olduğunu göstermektedir.

Türkiye’de ve Dünya’da İşgücünün Katılma oranı (%)

Ülkeler	1927	1935	1940	1945	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1980	1990
Türkiye	38	43	44	49	51	51	47	43	43	43	43	37
Kuzey A.B.D	-	-	-	-	39.6	-	-	-	39.5	44.0	48.6	-
Rusya	-	-	-	-	50.5	-	-	-	50.7	49.8	48.1	-
Sanayileşmiş Bölgeler	-	-	-	-	45.1	-	-	-	44.8	46.0	47.6	-
Doğru Asya	-	-	-	-	49.6	-	-	-	47.8	41.7	45.0	-
Avrupa	-	-	-	-	45.9	-	-	-	44.4	44.4	44.7	-
Okyanusya	-	-	-	-	40.6	-	-	-	40.1	42.6	43.8	-
Dünya Orta	-	-	-	-	54.2	-	-	-	42.0	41.5	42.0	-
Güney Asya	-	-	-	-	43.3	-	-	-	37.9	41.7	40.0	-
Gelişen Bölge	-	-	-	-	45.3	-	-	-	40.7	39.7	38.4	-
Afrika	-	-	-	-	44.5	-	-	-	39.4	37.9	38.0	-

Ülkelere göre işgücü durumu, 2005-2010 (%)

Ülkeler	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Türkiye	49.8	49.8	49.8	50.6	51.7	52.7
ABD	75.4	75.6	75.7	75.7	75.1	74.5
Avustralya	76.7	77.2	77.8	78.1	78.1	78.6
Avusturya	72.2	73.6	75.0	75.3	75.6	75.4
Belçika	67.2	66.9	67.5	67.6	67.4	-
Kanada	77.5	77.5	78.2	78.6	78.2	78.3
Çek Cumhuriyeti	70.9	70.9	70.5	70.4	71.0	71.1
Fransa	70.1	70.1	70.0	69.7	70.0	-
Almanya	73.8	75.1	75.8	76.3	76.7	77.0
Yunanistan	64.9	65.2	65.5	65.6	65.7	-
İtalya	62.6	63.0	62.8	63.4	62.7	62.5
Japonya	78.8	79.5	80.3	80.8	81.2	-
Kore	68.8	69.1	69.4	69.3	69.0	66.9
Meksika	63.5	64.4	64.5	65.0	64.5	65.5
Norveç	78.6	79.1	80.0	81.5	80.04	80.0
İspanya	69.7	70.09	71.6	72.6	73.0	73.3
İsveç	78.4	78.5	80.05	80.09	80.6	81.3
İsviçre	87.4	88.3	89.4	89.9	90.3	-
İngiltere	75.9	76.5	76.2	75.9	76.7	76.6
Hollanda	77.3	78.0	79.2	79.8	80.1	-
Yeni Zelanda	78.9	79.7	80.2	80.3	80.3	80.3
Polonya	63.9	62.9	62.4	62.7	63.5	64.8
Portekiz	77.7	78.0	78.2	78.4	77.9	-
Slovenya	72.4	72.6	73.3	73.2	73.7	73.2
Macaristan	60.0	60.7	60.7	60.5	60.6	61.6
Şili	58.0	60.2	61.7	63.1	63.1	66.1
Danimarka	79.5	80.1	79.6	80.1	79.9	79.3
Estonya	71.5	74.6	74.9	75.9	75.6	75.4
Finlandiya	74.6	75.2	75.8	76.2	75.2	75.0
İzlanda	84.6	85.7	86.4	85.0	84.1	85.0
İrlanda	71.9	73.0	73.9	73.6	72.5	71.4
İsrail	64.0	64.65	65.2	65.4	65.9	66.4
Lüksemburg	68.6	70.2	72.0	74.4	74.3	-
Slovak Cumhuriyeti	68.7	68.6	68.1	68.8	68.6	68.9
G7	74.4	74.9	75.1	75.2	75.1	-

Tabloda görüldüğü gibi, ülkemizde 1955'e kadar İKO artmış %38 'den %51'e çıkmıştır. 1965 -65 arası ise % 43'e düşmüştür. 1965 den sonra 1980'e kadar aynı seviyesini (43) korumuştur. 1990 yılında ise işgücü tarifinde değişiklik yapılarak, ümidi kırılmış işsizler işgücü kavramından çıkarılmıştır. Bundan dolayı İKO %37'yi düşmüştür. Eğer eski metotla hesaplırsak, bu rakam %44 olmaktadır.

1980 yılı itibariyle, Türkiye'deki işgücüne katılma oranı %43 ile dünya ortalamasının (%42) korumuştur. 1990 yılında ise işgücü tarifinde değişiklik yapılarak, ümidi kırılmış işsizler işgücü kavramından çıkarılmıştır. Bundan dolayı İKO % 37 'ye düşmüştür. Eğer eski metotla hesaplırsak, bu rakam %44 olmaktadır.

1980 yılı itibariyle, Türkiye'deki işgücüne katılma oranı %43 ile dünya ortalamasının (% 42) üzerindedir. Genelde gelişmiş ülkelerde İKO yüksek olup az gelişmiş ülkelerde ise tam tersine İKO düşüktür. Aşağıdaki tabloda açıkça görülmektedir. Ülkemizde, 1990 yılından günümüze kadar işgücü katılma oranı artmaktadır. 2010 yılında ülkemizde işgücü katılma oranı % 52,7 'ye çıkmıştır.

1.4. - İstihdam Seviyesi ve İşgücüne Oranı

İşgücü miktarının hepsi fiili olarak çalışmamakta, iktisadi faaliyette bulunmaktadır. İşgücü miktarının içinde işsizler de bulunmaktadır.. Bu nedenle, işgücünün açık işsizleri (çalışma arzu ve gücünde olup emeğini arz ederek iş arayıp iş bulmayan kimseler) çıkararak istihdam seviyesine ulaşırız.

İşgücü Miktarı = istihdamda bulunmalar+açık işsizler

İstihdam seviyesi = işgücü – açık işsizler miktarı

İstihdamda bulunanlar

İstihdam oranı = -----

İşgücü miktarı

Açık işsizler

İşsizlik oranı = -----

İşgücü Miktarı

Tam istihdam da emek arzının emek talebinin denk olması yani, istihdam seviyesinin işgücü seviyesine eşit olması demektir. Yani

Tam istihdam ----- işgücü miktarı = istihdamda bulunanlar

1.5. İşgücünün Yıllık Çalışma Saatleri Toplamı

Emek arzına tayin eden en önemli husus nüfus ve istihdam seviyesidir. Ancak, iki ülkedeki istihdam seviyesi aynı olsa da, yıllık çalışma sürelerinin farklı olması çalışılan süreyi ve işgücünü değiştirmektedir. Bu nedenle, yıllık çalışma sürelerinin toplam da emek arzını tayin eden diğer önemli bir hususu oluşturmaktadır.

Bir ülkedeki yıllık çalışma süreleri toplamını belirleyen üç husus vardır.

- a- Hukuki mevzuat ve mevcut toplu iş sözleşmeleri
- b- İktisadi konjonktür ve emek talebi
- c- Emek sahiplerinin fiilen çalışabilme durumları

a)Hukuki Mevzuat ve Mevcut Toplu İş Sözleşmeleri

Haftalık ve yıllık çalışma süreleri toplamını belirleyen birinci unsur mevcut yasalar ve toplu iş sözleşmeleridir. Ülkemizdeki iş kanununa göre, “Genel bakımdan iş süresi haftada en çok 45 saattir. Bu süre,,haftada 6 iş gününün çalışılan işlerde günde 7.5 saati geçmemek üzere ve cumartesi kısmen veya tamamen tatil eden işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır.”

Ayrıca normal çalışma sürelerinden ayrı olarak fazla çalışma da yapılabilmektedir. Fazla çalışma süresi günde 3 saati geçmemektedir. Fazla çalışma yapılacak günlerin toplamı ise, bir yılda 90 günün geçmez. Fazla çalışma ücreti ise normal saat ücretinin en az %50 fazlası olacaktır.

Diğer ülkelerdeki durum ise daha farklı olmaktadır. Gelişmiş batı ülkelerinde haftalık çalışma süresi genellikle daha azdır. 19. asrın başında dünya da ortalama haftalık çalışma süresi günde 10-12 saat haftada 6 günde 60-70 saat yapmaktaydı. Bu süre zaman geçtikçe azalmıştır. Şu anda haftalık çalışma süresi 40 saate kadar inmiştir. Hatta bazı İş-kollarında yapılan toplu iş sözleşmeleri ile 35 saate kadar azalmıştır.

Haftalık çalışma sürelerinin azaltılmasının en önemli nedenleri; 1 emek verimliliğinin artırılması, 2 işçi sağlığı ve iş güvenliğinin sağlanması, 3 çalışanlara daha fazla boş zaman tanıyarak özel hayatlarının (çalışma dışı hayatı) kalitesinin artırılması ve 4 tam istihdamın sağlanmasıdır. Haftalık çalışma sürelerinin azaltılması belli bir noktaya kadar emek verimliliğini artırır. Belli bir sürenin altında ise artık arttırmaz. İşte, emek verimliliğinin azami olacağı iş süresine OPTİMUNU İŞ SÜRESİ denilmektedir

Emek arzını hesaplarırken haftalık iş süresinden ayrı olarak yıllık iş süresini de dikkate almanız gerekmektedir. Yıllık iş süresi hesabında yıllık ücretli izinler önemli olmaktadır. Ülkemizde, Devlet Personel Kanununa göre yıllık ücretli izin süresi 20 gün ile 1 ay arasında değişmektedir. İşçiler için yıllık izin süreleri ise düzenlenmiştir. Yıllık izine hak kazanabilmek için en az bir yıl çalışmış olmak gerekir. (Deneme süresi dahil) çalışılan kıdeme göre yıllık izin süresi 14-26 gün arası değişmektedir.

Buna göre, 1-5 yıl arası çalışanlara (5 yıl dahil) 14 gün, 5-15 yıl arası çalışanlar 20 gün, 15 yıldan fazla çalışanlar 26 gün yıllık izin kullanabilirler.

Böylece, yıllık ücretli izin nedeniyle yıllık çalışma süreleri kısalmış olacaktır.

Örneğin, haftada 45 saat üzerinden yıllık çalışma süresi 45 saat x 52 hafta = 2340 saat olurken, yılda 4 haftalık (24 gün) izin kullanıldığı takdirde, yıllık çalışma süresi = 45 saat x 48 hafta = 2160 saate düşmektedir. İlave olarak, ülkeden ülkeye değişen resmi tatiller, dini ve milli bayramlarda yıllık çalışma süresini değiştirdiğini de unutmamak gerekir.

Tabidir ki, yasarın sağladığı çalışma süreleri üst ve alt limitleri göstermektedir. İmzalanan toplu iş sözleşmeleri ile kanunların belirlediği haftalık çalışma sürelerinin altına, yıllık ücretli izinlerin ise üstüne (yanış işçi lehine) çıkılabilmektedir.

b) İktisadi Konjonktür ve Emek Talebi

Yıllık toplam çalışma süresinin etkileyen diğer bir faktörde iktisadi konjonktür ve emek talebidir. Eğer ülkede 1 durgunluk varsa, mal ve hizmet talebi azaldığından dolayı veya 2 hammadde makine, malze-

me v.s. üretim unsurlarında eksiklik olduğundan dolayı üretim azalmış, buna bağlı olarak emek talebi azalmış ise yıllık çalışma süreleri azalacaktır.

c) Gizli İşsizlik Oranı

Emek arzını bulurken, sadece istihdam edilenleri dikkate almamız bir başka açıdan da eksik olacaktır. Çünkü, istihdam edilenlerin içinde bir gizli işsiz grup olabilir. Yani, bu kişiler çalışmış görüldüğü halde üretime hiçbir katkısı olmayan kimselerdir. Gizli işsizlik oranını ölçmek son derece zordur. Bu gizli işsizlik oranı, emek arzını olması gerekenden fazla göstermektedir. Gizli işsizlik miktarının emek arzından çıkartılması gerekmektedir.

2- İŞGÜCÜNÜN YAPISI

2.1. İşgücünün (Sektörlere) Kesimlere ve İşkollarına Göre Yapısı

a- Sektörde Göre Dağılım :

İşgücü hangi meslekte ve işte çalışırsa çalışsın, (ister profesör olsun, ister doktor, ister şoför olsun) bulunduğu sektör 4 'e ayrılmaktadır. Bunlar ;

1- Tarım

2- Sanayi

3- Hizmet

4- Ticaret Sektörüdür. Bazı tasniflere ise, hizmet ve ticaret sektörü adı altında bir kabul edilmektedir. Yani toplam olarak 3 sektörün mevcut olduğu belirtmektedir.

İşgücünün sektörlere dağılımı,

1- nüfusun yapısına,

2- ülkenin zirai durumuna,

3- Ticari faaliyetin genişliğine ve

4- Özellikle de o ülkenin iktisadi gelişmişlik seviyesine bağlıdır. Bir ülkede mal üreten kesimler sanayi ve tarım kesimidir. Hizmet ve ticaret kesimi ise sanayi sektörünün gelişmesinin arkasından gelişir. Dolayısıyla, az gelişmiş ülkelerde genellikle işgücü tarım sektöründe yoğun-

dur. İktisadi gelişme ve sanayileşme arttıkça işgücü tarım sektöründen sanayi sektörüne kaymaktadır. Yani tarım sektörü küçülmemekte, sanayi sektörü büyümektedir. Daha sonraki aşamada ise, sanayileşme iyice arttıkça, sanayi sektöründen, hizmetler sektörüne işgücü geçmemektedir. Buna üç sektör kanunu denilmektedir.

	Sanayi	Tarım	
Önce-----	Tarım	Sonra-----	Hizmetler
Sanayileşme ile beraber	Hizmetler	Endüstri Ötesi	Toplam Sanayi

Bütün sanayileşmiş ülkelerde bu trend izlenmiştir. Ülkemizde de bu gelişme kendini göstermiştir. Aşağıda tabloda görüldüğü gibi, 1927’den 2000’e kadar tarım sektöründeki iş gücü devamlı tarım sektöründeki işgücü %84 iken, bu oran 1990 senesinde %54 ‘e düşmüştür. Aynı tarihler arasında tarım dışı sektörde %16 dan % 46’ya yükselmiştir. 2011 yılında ise tarım sektörü %25 ‘e düşmüş, tarım dışı sektör ise %75 ‘e çıkmıştır.

1927 -2011 Arasında Türkiye’deki İşgücünün Sektörlere Göre Dağılımı %

Yıllar	1927	1935	1945	1950	1955	1960	1965	1975	1980	1985	1990	2005	2010	2011
Tarım	84	83	80	84	82	79	72	67	60	59	54	29,5	²⁵	25
Tarımdışı	16	17	20	16	18	21	28	33	40	41	46	70,5	⁷⁵	75
Toplam	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	¹⁰⁰	100

Kaynak : Beş Yıllık Planlar, DPT %

İşgücünün sektörlere dağılımı ile ülkenin gelişmişlik düzeyde arasında çok yakın bir ilişki olduğunu söylemiştik. Bu esas itibariyle doğrudur. Ancak bazı ülkelerde 1 tarım işgücünün hesaplanma metodunun değişik olması veya 2 bazı ülkelerin zirai hammadde durumunun yeterli olmayışı, bu kuralı bozmaktadır. Örneğin, ülkelerin çiftçi aileleri tarım işgücünde sayıldığı halde, Irak’da sayılmaktadır. Bu sebeple, Irak tarım işgücü gerçek değerinin altında görülmektedir. Veya Kuveyt’te ülke tarıma müsait olmadığından tarım işgücü %2 düzeyindedir.

Bazı Ülkelerde İşgücünün Sektörlere Göre Dağılımı %

Ülkeler	Yılı	Tarım	Tarım Dışı
İngiltere	1980-93	3-2	97-98
ABD	1982- 98	4-3	96-97
Batı Almanya	1982 -98	5-3	95-97
Kanada	1983-98	5-3,5	95-96,5
İsveç	1982-94	6-3	94-97
İsrail	1982	6	94-97
Fransa	1982-98	8-4	92-96
Japonya	1982-98	10-5	90-95
İtalya	1982-98	11-6	89-94
İsviçre	1970-94	11-5	89-95
Arjantin	1982-98	15	85-85
İspanya	1961	16-8	84-92
Çekoslovakya	1970	25	75
Rusya	1980	26	74
Brezilya	1981-22	30	70
Yunanistan	1970	30-22	70-78
Polonya	1970	39	61
Meksika	1995	40	60
Türkiye	1978	43-35	57(%65)
Suudi Arabistan	1978	63	37
Sudan	1978	79	21
Mısır	1978	82	18

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, gelişmiş ülkelerde tarım sektöründeki işgücü miktarı az iken az gelişmiş ülkelerde ise tersine fazladır.

b)İşkollarına göre dağılımı

İşkolu, birbirine benzeyen iktisadi faaliyetlerin bir araya gelmesi ile oluşan ve sektörün bir alt kesimi olan bir tasniftir. Bu tasnif değişik şekillerde yapılmaktadır. Örneğin ; Sendikalar Yasasındaki tasnife göre 28 adet işkolu bulunmaktadır. Diğer bir tasnife göre (Uluslar arası bir tasnif) 10 adet işkolu vardır.

Türkiye’de Çalışanların İşkollarına (İktisadi Faaliyet Kollarına) Dağılışı 1985-2006

		İŞKOLU	1985 (bin)	1985 (%)	1990 (bin)	1990 (%)	2006 (bin)	2006 (%)
Tarım	1.	Ziraat	12.100	59	12.500	53,7	5.928	26,2
Sanayi	2.	İmalat	2.200	10,7	2.800	11,9	4.393	19,4
	3.	İnşaat ve Bayındırlık	800	3,9	1.200	5,1	1.390	6,1
	4.	Madencilik	140	0,7	130	0,6	134	0,6
Hizmetler	5.	Toplum hizmetleri sosyal ve ferdi hizmetler	2.800	13,6	3.880	16,6	2.766	12,2
	6.	Ticaret otel, lokanta	1.400	6,7	1.850	7,9	4.766	21
	7.	Ulaştırma haberleşme depolama	600	2,7	770	3,3	1.166	5,1
	8.	Mali kurumlar	400	1,6	?	?	229	1
	9.	Elektrik, gaz, su	30	0,1	80	0,3	105	0,5
	10.	İyi tarif edilmeyen işler	200	1	140	0,6	825	3,6
		Toplam	20.600	100	23.400	100	22.641	100

Türkiye’de Çalışanların İşkollarına (İktisadi Faaliyet Kollarına) Dağılışı 2010-2011

		İŞKOLU	2010 (Bin)	2010 (%)	2011 (Bin)	2011 (%)
TARIM	1.	Tarım, ormancılık, ve balıkçılık	5683	25,2	6143	25,5
SANAYİ	2.	İmalat	4216	18,7	4367	18,1
	3.	İnşaat ve Bayındırlık	1431	6,3	1676	7
	4.	Elektrik, gaz, buhar, su temini ve kanalizasyon	165	0,7	212	0,9
	5.	Madencilik	115	0,5	125	0,5

HİZMETLER	6.	Toptan ve perakende ticaret	3326	14,7	3476	14,4
	7.	Ulaştırma ve depolama	1009	4,5	1044	4,3
	8.	Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri	1084	4,8	1141	4,7
	9.	Bilgi ve iletişim	204	0,9	211	0,9
	10.	Finans ve sigorta faaliyetleri	273	1,2	280	1,2
	11.	Gayri-menkul faaliyetleri	61	0,3	154	0,6
	12.	Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	429	1,9	427	1,8
	13.	İdari ve destek hizmet faaliyetleri	766	3,4	777	3,2
	14.	Kamu yönetimi ve savunma	1292	5,7	1337	5,5
	15.	Eğitim	1019	4,5	1106	4,6
	16.	İnsan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetleri	590	2,6	693	2,9
	17.	Kültür, sanat, eğlence, dinlenme ve spor	102	0,5	100	0,4
	18.	Diğer hizmet faaliyetleri	831	3,7	840	3,5
		TOPLAM	22596,00	100	24109	100

2.2. İşgücünün Mesleklere Göre Dağılışı:

İşgücünün diğer bir değerlendirmesi, mesleklere göre işgücünün yapısıdır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından yayınlanan “Hanehalkı İşgücü Anket Sonuçları”nda işgücü yedi mesleğe ayrılmıştır. 2006 yılı Hanehalkı İşgücü anket sonuçlarına göre ülkemizdeki işgücünün mesleklere göre dağılımı şöyledir.

Türkiye’de işgücünün (işsizler Hariç) Mesleklere Göre Dağılımı

	MESLEKLER (ESKİ TASNİF)	1980 (bin)	1980 (%)	1990 (bin)	1990 (%)
1.	Tarımcı, hayvancı, ormancı, balıkçı ve avcılar	12.070	59,7	12.528	53,5
2.	Tarım dışı üretim faaliyetlerinde çalışanlar ve ulaştırma makineleri kullananlar	4.480	22,0	5.631	24,0
3.	Ticaret ve satış personeli	978	4,3	1.310	5,6
4	Hizmet işlerinde çalışanlar	1.111	4,9	1.430	6,1
5	İlmi ve teknik elemanlar, serbest meslek sahipleri ve bularla ilgili meslekler	1.102	4,5	1.281	5,5
6	İdari Personel ve benzeri çalışanlar	732	3,5	958	1,0
7	Müteşebbisler, direktörler ve üst kademe yöneticileri	168	0,9	235?	1,0
8	Mesleki tayin edilemeyenler	33	0,2	?	?
	Toplam	21.580	100	23.381	100

	MESLEKLER (YENİ TASNİF)	2006 (bin)	2006 (%)
1.	Kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürler	2.024	8,9
2.	Profesyonel meslek gruplar	1.497	6,6
3.	Yardımcı profesyonel meslek mensupları	1.329	5,9
4.	Büro ve müşteri hizmetlerinde çalışan elemanlar	1.366	6,0
5.	Hizmet ve satış elemanları	2.603	11,5
6.	Nitelikli tarım, hayvancılık, avcılık, ormancılık ve su ürünleri çalışanları	4.849	21,4
7.	Sanatkarlar ve ilgili işlerde çalışanlar	3.310	14,6
8.	Tesis ve makine operatörleri ile montajcılar	2.401	10,6
9.	Nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar	3.264	14,4
	Toplam	22.641	100

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi açık işsizler hariç işgücünün (yani istihdam edilenlerin) mesleklere göre dağılımında tarım ve tarım ve tarım ürünleri ile ilgili meslek gruplarının oranları azalırken, hizmet

sektöründe çalışanlarının oranının belirgin bir biçimde artmaktadır. Dolayısıyla, işgücünün yapısında bir dönüşüm bulunduğundan söz etmek mümkündür.

2.3. İşgücünün Meslekteki Mevkiine (İşteki Durumuna) Göre Yapısı

istihdam edilenler, meslekteki Mevkiine göre 4'e ayrılmaktadır:

- 1- İşverenler
- 2- Ücretler,
- 3- Kendi başına (namına) çalışanlar,
- 4- Ücretsiz çalışan aile üyeleri.

a) İşverenler :

Üretim faktörlerinden müteşebbis olan,kendi işyerinde hizmet akdiyle başkalarının çalıştıran gerçek veya tüzel kişilerdir.

b) Üreticiler (Bağımlılar):

Ülkemizde ücretliler, memurlar ve işçiler olarak ikiye ayrılmaktadır. Memurlar, kamu hizmeti gören ve Devlet Personel Kanuna tabi olan kimselerdir. İşçiler ise, hizmet akdiyle çalışan, iş Kanuna tabi olan, fikri ve bedeni emeğini işverenin emrine arz eden kimselerdir.

Ayrıca, ücretliler beyaz ve mavi yakalılar olarak da ikiye ayrılmaktadır. Bedeni emek arzında bulunan işçi veya memurlar mavi yakalı; fikri emek arzından bulunan büro personeli olan işçi veya memurlara da beyaz yakalı denilmektedir.

c) Kendi Başına (Namına) Çalışanlar :

Üretim faktörlerinden emek ile müteşebbis unsurlarının ikisini de kendinde bulunduran kimselerdir. Bu kişiler, başkalarını çalıştırmadıkları gibi, başkalarının emri altında da çalışmazlar, yani ne işçidirler ne de işverendirler.

Kendi namına çalışanlar şunlardır:

- 1- Esnaf ve küçük sanatkar
- 2- Serbest meslek sahipleri
- 3- Küçük çiftçiler

d) Ücretler Çalışan Aile Üyeleri :

Aile reisinin işinden çalışan , işgücünden sayılan fakat karşılığında ücret almayan kimselerdir. Bu kişiler en fazla tarım sektöründe görülmektedir.

İşgücünün meslekteki Mevkine göre dağılımı ile o ülkenin iktisadi gelişmesi arasında çok yakın bir ilişki vardır. Sanayileşmiş ülkelerde ücretli çalışanların oranı % 85-90 ile oldukça yüksektir.

Az gelişmiş ülkelerde ise ücretsiz aile üyelerinin oranı fazladır.

Bazı Ülkelerde İşgücünün Meslekteki Mevkiine Göre Dağılımı (2005)

ÜLKELER	ÜCRETLİLERİN ORANI (%)
A.B.D	90
İngiltere	85
Fransa	77
Brezilya	65
Mısır	54
İran	48
Pakistan	26
Hindistan	17

Ülkemizde sanayileşme arttıkça ücretlilerin (bağımlıların) oranı da artmakta, ücretsiz aile üyelerinin oranı ise azalmaktadır.

Türkiye’de İşgücünün Meslekteki Mevkiine (İşteki Durumuna) Göre Dağılımı (%)

Yıllar	1955	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	2000	2006
Ücretliler (Bağımlılar)	15	21	23	25	28	35	34	37	50	57
Ücretsiz Aile Üyeleri	56	50	47	46	44	41	42	34	30	15
Kendi Hesabına Çalışanlar & İşverenler	29	29	30	29	28	24	24	29	20	28
TOPLAM	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Konu : 4

İSSİZLİK

1.1. Genel Olarak İşsizlik Kavramı :

İşsizlik gerek toplum gerekse toplumun bireyleri açısından hiç istenmeyen bir durumdur. İşsizliğin sorumlusunun kim olduğu uzun zamandan beri tartışılmaktadır. 19. yy'daki yaygın görüşe göre, işsizliğin sorumlusu olarak tembel ve miskin olan işsizler kabul ediliyordu. Ancak zamanımızda işsiz kavramı, çalışma arzu ve iktidarında olup çalışmayanlar kabul edildiği için, işsizlik toplumun iktisadi yapısından kaynaklanmakta ve işsizliğin sorumlusu olarak hükümetlerin iktisadi ve sosyal politikaları kabul edilmektedir. İşsizlik problemi ferdi değil sosyaldır.

Bilindiği gibi, bir ülkenin nüfusu çalışma çağı nüfus (15-64 arası -15-64 dahil) ve çalışma dışı nüfus olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Çalışma çağı nüfus içinde çalışma arzu ve iktidarında olanlara işgücü denilmektedir. Bir ülke, işgücünün bütün hepsinin çalışıyor olması istenmektedir; yani tam istihdamın olması, işsizliğin sıfır olması istenmektedir. Ancak, miktarına ulaşırız:

$$\text{İşsiz Miktarı} = \text{İşgücü} - \text{İstihdam Miktarı}$$

Genel olarak işsizinin tanımı şöyle yapılmaktadır:

İşsiz; Çalışma arzu ve iktidarına sahip olup piyasadaki mevcut ücret seviyesinde bir iş arayıp, normal piyasa şartlarında kendisine uygun iş bulamayan kişidir.

Bu tanıma göre, çalışmak istemeyen veya çalışma gücüne sahip olmayanlar işsiz sayılamaz. Ayrıca, normal piyasa şartlarının çok altında iş bulunduğu halde çalışmayan kimseler de işsiz sayılmaktadır. Örneğin, normal ücretin çok altında ücretle iş bulup çalışmayan veya kendi vasfına hiç uygun olmayan iş bulup çalışmayan kimse.

1.2. İşsizlik Türleri

Genel olarak 3 çeşit işsizlik vardır.

1. Açık işsizlik
2. Gizli işsizlik
3. Sürekli Durgunluk

Açık İşsizlik : Çalışma gücü ve arzusu olduğu halde mevcut ve normal piyasa şartlarındaki ücret seviyesinde iş arayıp iş bulamayanların toplamıdır.

Gizli İşsizlik: Çalışır görüldüğü halde, elinde olan veya olmayan sebeplerle üretime hiç katkısı olmayan veya normal çalışmanın çok altında çalışan insanları yani düşük verimli çalışmayı ifade eden bir kavramdır.

Eksik İstidam kavramında ise, işçilerin üretime katkısı -0- değildir. Bu çalışma normal çalışmanın altında bir çalışmadır. Verimliliği düşük bir çalışmadır.

Sürekli Durgunluk: Bir ekonominin belirli bir büyüme sonunda karşılaştığı muhtemel iktisadi durgunluk halini ve bundan doğacak kronik (müzmin) işsizlik durumunu gösteren bir kavramdır.

1.3. Açık İşsizlik Türleri :

1.Mevsimlik İşsizlik : hava şartları veya mevsim değişikliğinden dolayı, mamullere olan talepte veya mamullerin arzında büyük ölçüde azalma nedeniyle üretimde önemli değişikliklerin olmasından dolayı meydana gelen işsizliğe mevsimlik işsizlik denir. Örneğin ; tarım, inşaat, tuğla, kireç, çimento, taş, toprak ve kum ile ilgili sektörlerde mevsim nedeniyle mamul arzında önemli azalmalar meydana gelmektedir. Diğer yandan, kış aylarında dondurma, mayo ve buz gibi mamullere olan talepte büyük ölçüde azalma olduğundan dolayı mevsimlik işsizlik olmaktadır.

Ülkemizde, mevsimlik işsizliğin en yüksek olduğu dönem Aralık –Şubat ayları arasındadır. En düşük olduğu dönem ise Temmuz – Ağustos aylarıdır.

2.Teknolojik İşsizlik: Teknolojik gelişmeler neticesinde, otomasyonun elektronik beyinlerin, bilgisayarların yaygınlaşmasından dolayı, insan gücü yerine makinelerin kullanılması veya daha daha verimli metodların uygulanmasından dolayı meydana gelen işsizliktir.teknolojik gelişmelerin işsizliğe etkiler konusunda yoğun araştırmalar yapılmış, tartışmalar yaşanmıştır. Kabul gören yaygın görüşe göre teknolojik gelişmeler kısa vadede işsizliğe neden olurken, uzun vadede meydana gelen bu işsizliği telafi etmekte ve istihdam artışı sebep olmaktadır.

3.Bünyevi (Yapısal) İşsizlik: **Toplumların** iktisadi, sosyal ve kültürel yapılarında, örf ve adetlerinde meydana gelen değişikliklerden dolayı talebin farklılaşması nedeniyle oluşan işsizlik türüdür. Örneğin; toplumda, tabii ipek yerine, suni ipek veya sentetik elyafın gelişmesi; arabaları ve faytonun yerine motorlu araçların kullanılması gibi.

4.Devri (Konjonktürel) İşsizlik: Bir ülkenin iktisadi yapısındaki Konjonktürel dalgalanmalardan dolayı mal ile emek arzı ve talebinde meydana gelen değişimler neticesinde oluşan işsizlik türüdür.

5.Arız İşsizlik (Friksiyonel İşsizlik): Arız işsizlik, bir toplumda toplam emek arzı ve emek talebinin denk olması halinde bile, yani tam istihdam olması durumunda bile, çalışanların meslek veya işyeri değiştirmesinden dolayı (emek seyyaliyetin dolayı) oluşan kısa vadeli işsizliktir. İşletmelerde işçi devri yüksek olduğu zaman arız işsizlik de fazla olur.

Arız işsizlik oranın, işçi sendikalarına göre % 1–2 olması gerekirken, işverenlere göre % 3-5 olması gerekmektedir.

