

25485

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ
ORGANİZASYON VE İŞLETME POLİTİKASI BÖLÜMÜ

**ETKİLİ RAPOR YAZMA TEKNİKLERİ
RAPOR SUNUMU
VE
UYGULAMAYA İLİŞKİN ÖRNEK OLAYLAR**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YONCA KORALP GÜROL
91/8166

DANIŞMAN : Prof. Dr. KEMAL TOSUN

İSTANBUL – 1993

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	x
I. "RAPOR" KAVRAMI TANIMI, AMACI, ÖNEMİ VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	2
1- RAPOR KAVRAMININ ÇEŞİTLİ TANIMLARI	2
2- RAPORLAMANIN AMACI VE ÖNEMİ	6
3- RAPOR KAVRAMI İLE BENZER KAVRAMLARIN İLİŞKİSİ	9
3.1. Mesaj	9
3.2. Memo	10
3.3. Ajanda	12
3.4. Emir	13
3.5. Bülten	14
3.6. Teklif	14
II. RAPOR TÜRLERİ	17
1- FONKSİYONLARA GÖRE RAPORLAR	18
1.1. Bilgi Veren Raporlar	18
1.2. Tahlilî Raporlar	19
1.3. İkna Edici Raporlar	20
2- KAYNAKLARA GÖRE RAPORLAR	20
2.1. Denetim Raporları	21
3- HİTAP EDİLECECK MEVKİYE GÖRE RAPORLAR	21
3.1. İşletme İçi Raporlar	21
3.2. İşletme Dışı Raporlar	22
4- KAPSADIKLARI ZAMAN ARALIĞINA GÖRE RAPORLAR	22
4.1. Periyodik Raporlar	22
5- "ŞEKİL" YÖNÜNDEN RAPORLAR	26
5.1. Memo Rapor	26
5.2. Mektup Rapor	27

	Sayfa
5.3. Informal Raporlar	28
5.3.1. Kısa Rapor	31
5.3.2. İlerleme Raporu	32
5.3.3. Tavsiye Raporu	33
5.3.4. Doğrulama Raporu	34
5.3.5. Yapılabilirlik Raporu	34
5.3.6. Kısa Teklif	35
5.3.7. Tutanak	36
5.3.8. Informal Rapor Seçiminde Rol Oynayan Hususlar	37
5.4. Semi-Formal Rapor	37
5.5. Formal Rapor	38
5.5.1. Yıllık Rapor	38
III. RAPOR HAZIRLAMA AŞAMASINDA "ARAŞTIRMA", TANIMI, AMACI, YÖNTEMLERİ VE BİLGİ TOPLAMA KAYNAKLARI	41
1- ARAŞTIRMA KAVRAMI, TANIMI	41
2- ARAŞTIRMANIN AMACI	41
2.1. Raporlama	42
2.2. Tasvir	42
2.3. Önceden Haber Verme	42
2.4. Açıklama	42
3- İYİ BİR ARAŞTIRMADA BULUNMASI GEREKEN KRİTERLER	42
4- ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ	43
4.1. Tarihsel Yöntem	43
4.2. Tahlilî Yöntem	44
4.3. Deneysel Yöntem	44
4.4. Tasvire Dayalı Yöntem	44
5- BİLGİ TOPLAMA KAYNAKLARI	45
5.1. İkincil Kaynaklar	45
5.1.1. Kitaplar	46
5.1.2. Magazinler, Dergiler, Gazeteler	46
5.1.3. Raporlar, Bülten, Broşürler	47
5.1.4. Devlet Dökümanları	47
5.1.5. İş ve Şirket Rehberleri	47

	Sayfa
5.1.6. Bilgisayar	47
5.2. Birincil Kaynakları	47
5.2.1. Şirket Kayıtları	48
5.2.2. Gözlem	48
5.2.3. Mektup	49
5.2.4. Deney	49
5.2.5. Mülakâat	49
5.2.6. İnceleme ve Soru Listesi	50
IV. RAPOR YAZARKEN "KONU PLANI" OLUŞTURULMASI, BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI, İÇERİK, SUNUŞ PLANI ÇIKARMANIN YARARI VE PLAN TÜRLERİ	53
1- KONU PLANI	53
1.1. Problemin Tanımı, Sınırları	53
1.2. Problemin Nedeni, Analizi	54
1.3. Alternatif Çözüm Önerileri, Sonuç ve Tavsiyeler	55
2- BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI	56
2.1. Kalitatif Bilgi	57
2.2. Kantitatif Bilgi	57
2.3. Kronolojik ve Coğrafik Bilgi	58
3- İÇERİK VE SUNUŞ PLANLARI	58
3.1. İçerik Çıkarmanın Yararı	58
3.2. Genel Plan	59
3.3. Özel Plan	60
3.4. Konu Planı	64
3.5. Cümle Planı	65
3.6. Paragraf Planı	66
3.7. Sayı-Harf Sistemi	67
3.8. Desimal Sistem	68
3.9. Harf Sistemi	68
V. ETKİLİ RAPORLARDA BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	70
1- ETKİLİ TAKDİM TONLARI	70
1.1. Siz Tutumu	70

	Sayfa
1.2. Olumlu-Olumsuz Dil	71
1.3. Kibarlık-iltifat	71
2- ETKİLİ YAZMA	71
2.1. Etkili Bir Yazıda Kısa Cümleler Kullanılmalıdır	72
2.2. Tekrardan Kaçınılmalıdır	72
2.3. Çeşitlemeler Kullanılmalıdır	72
2.4. Aktif Cümleler Kurulmalıdır	73
2.5. Pasif Cümleler Kurulmalıdır	73
2.6. Yazma Stiline Dikkat edilmelidir	73
2.6.1. Kelime ve Cümle Seçimi	73
3- ETKİLİ RAPOR YAZMA TEKNİKLERİ	74
3.1. İyi Bir Yazı Tamam Olmalıdır	75
3.2. Kısa Olmalıdır	75
3.3. Açık Olmalıdır	76
3.4. Doğru Olmalıdır	76
3.5. Uygun Üslûp ile Yazılmalıdır	77
3.6. Biten Yazının Kontrolü	78
3.7. Yazı Kontrol Listesi	78
3.8. Etkili Rapor Yazımı İçin Öneriler	79
4- ETKİLİ RAPOR YAZIMI İÇİN İZLENMESİ GEREKEN STRATEJİLER	80
4.1. Anlatı Biçimi	80
4.2. Tanım	81
4.3. Tasvir	81
4.4. Analiz	82
4.5. Karşılaştırma ve Kontrast	82
4.6. Sebep ve Sonuç	83
4.7. Kronoloji	83
4.8. Açıklama	83
4.9. Örnekseme	83

VI. RAPOR SUNUMUNDA GÖRSEL UNSURLARIN KULLANIM AMACI, FONKSİYONLARI, TÜRLERİ, VE BİLGİSAYAR GRAFİKLER İLE DESTEKLENMESİ	84
---	----

	Sayfa
1- GÖRSEL UNSURLARI KULLANIM AMACI	85
1.1. Görsel Unsurların Dizaynı	86
1.2. Tablolar	87
1.3. Grafikler, Şemalar, Şekiller	90
1.3.1. Organizasyon Şemaları	90
1.3.2. Çizgi Grafikler	90
1.3.3. Çubuk Grafikler	92
1.3.4. Pay Grafikler	98
1.3.5. Akış Şemaları	99
1.3.6. Diyagram	99
1.3.7. Fotoğraf	100
1.3.8. Piktogram	101
1.4. Görsel Unsurların "Bilgisayarlı Grafik" ile Üretimi ve Görsel Unsur Tanıtım Araçları	101
1.4.1. Kağıt	102
1.4.2. Diyalpozitif Slayt	102
1.4.3. Şeffaf Slayt	103
1.4.4. Video	103
VII. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	105
1- ARAŞTIRMANIN AMACI	105
2- ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, YÖNTEMİ VE VERİLERİN TOPLANMASI	106
2.1. Araştırmada Elde Edilen Verilerin Değerlendirilmesi	106
3- ÖRNEK OLAYLAR	108
3.1. X İşletmesi	108
3.2. Y İşletmesi	113
3.3. Z İşletmesi	117
4- GENEL DEĞERLENDİRME	120
SONUÇ	123
KAYNAKÇA	126
EK	129

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
TABLO 1. Memo Rapor Örneği	12
TABLO 2. Ajanda Örneği	13
TABLO 3. Periyodik Rapor Örneği	25
TABLO 4. Formal Rapor Örneği	39
TABLO 5.1. Tablo Örneği	89
TABLO 5.2. Tablo Örneği	89
TABLO 6.1. Çubuk Grafik Örneği	93
TABLO 6.2. Dikey Çubuk Grafik Örneği	94
TABLO 6.3. Yatay Çubuk Grafik Örneği	94
TABLO 6.4. Çift Yönlü Çubuk Şema Örneği	95
TABLO 6.5. Kırık Çubuklu Tablo Örneği	96
TABLO 6.6. Çok Çubuklu Grafik Örneği	97
TABLO 6.7. Çubuk Tablo Örneği	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
ŞEKİL 1.1. Raporların İşletme İçindeki Akışı	4
ŞEKİL 1.2. Raporların İşletme İçinde Yatay ve Dikey Dolaşımı	5
ŞEKİL 2. Organizasyon Şeması Örneği	90
ŞEKİL 3.1. Çizgi Grafik Örneği	91
ŞEKİL 3.2. Çok Çizgili Grafik Örneği	91
ŞEKİL 3.3. Parçalı Çizgi Grafik Örneği	92
ŞEKİL 4. Pay Grafik Örneği	98
ŞEKİL 5. Rapor Yazım Aşamalarını Gösteren Bir Diyagram Örneği	100
ŞEKİL 6. X İşletmesi Organizasyon Şeması	107
ŞEKİL 7. Y İşletmesi Organizasyon Şeması	112
ŞEKİL 8. Z İşletmesi Organizasyon Şeması	116

GİRİŞ

Günümüz modern yönetimlerinde "haberleşme" çok önemli bir fonksiyon olarak kabul edilmektedir. Yönetimdeki günlük işlerde iletmeye çalışılan fikir ve düşüncelerin, düşünüldüğü ve istendiği biçimde ilgililere aktarılmasını ancak etkin haberleşme gerçekleştirebilir. Haberleşmenin sağlanması, yazıların okunup anlaşılması, yazanla okuyan arasında aynı anlamda kabul edilebilmesi bazı esasların gözönünde bulundurulması ile mümkündür. Bu bağlamda; raporlar etkin bir yazılı haberleşme aracıdır. Bu çalışmada "Rapor" konusunu ele almamdaki amaç yönetim günlüğünde sürekli olarak raporlar yazılması ile bunların okunmalarının kaçınılmaz oluşudur.

Raporlar çoğu zaman yeni kararlar verilmesini, değişiklikler yapılmasını, işlerin ve örgütlerin yeniden düzenlenmesini, ödenek ayrılmasını ya da kesilmesini sağlamak amacıyla hazırlanır. Raporlar üst ve eşit statüdeki makamlara problem çözümü ve karar alma fonksiyonu için bilgi üretmek, yönetsel kontrole yardım etmek ve hesap vermek için yazılmaktadır. Alt kademedekilere ise bilgi vermek, politika ve talimatları göndermek için yazılmaktadır.

Yönteminde, karar alma aşamasında kullanılan raporlar hayati önem taşırlar. Bu konuda bilgi edinmek veya rapor hazırlamak isteyen bir kişinin faydalanması için tüm yeterli bilgileri ve örnekleri bulundurmak, gerekli sunuş ve yazım tekniklerini vermek ve raporu, yönetimde daha kolay, süratli ve etkili haberleşme gerçekleştirmesini sağlayacak biçimde hazırlamaya yardımcı olmak ana amaç idi.

Çalışmamın birinci bölümünde "rapor" ve rapor ile ilgili benzer temel kavramlar verilmiş, daha sonra raporlamanın amacı ve önemi üzerinden durulmuştur.

İkinci bölümde, günümüzde işletme yönetiminde kullanılan bütün rapor türleri ele alınmış, açıklanmış ve örneklerle desteklenmiştir.

Üçüncü bölümde "araştırma" kavramı tanımı verilmiş, rapor hazırlanırken faydalanılacak bilgi temini için başvurulacak araştırma yöntemleri ve bilgi kaynakları incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, raporu hazırlarken "Konu Planı oluşturulma aşamasında dikkat edilmesi gereken hususlar üzerinde durulmuş ve raporu hazırlamak için gerekli bilgi toplanması ve bilgiyi tam ve toplu bir biçimde elde bulundurmaya yönelik çeşitli bilgi sınıflandırılmaları incelenmiş ve bilgiyi kısa ifadelerle özetlemek için kullanılan içerik ve sunuş planları ele alınmıştır.

Beşinci bölümde "Etkili Rapor Yazma Teknikleri" üzerinde durulmuş, etkin bir rapor yazmak için tavsiyeler verilmiş ve takip edilmesi gereken önemli stratejiler üzerinde durulmuştur.

Altıncı bölümde raporların takdiminde "etkili olan sunuş teknikleri" ele alınmış ve rapor sunumunda kullanılan "grafiksel unsurlar"ın yönetimdeki önemi, çeşitleri ve bu görsel unsurların, günümüzde çok moda olan "bilgisayarda grafik" ile üretimi üzerinde durulmuştur.

Çalışmamın sonunda raporların çeşitli işletmelerde uygulanış biçimini inceledim ve bu şirketlerde raporlama sistemlerinin etkinliğini, ölçmeye çalıştım. Bu sebeple bu işletmelerdeki durumu bilgisayar sektöründen alınan örnek olaylarla saptamaya çalıştım.

Sonuç bölümünde ise; çalışmada ulaşılan genel sonuçlar değerlendirilmiştir.

Tezimin konusunun seçiminde ve daha sonraki her aşamasında değerli görüş ve destekleriyle beni teşvik eden değerli hocalarım Prof.Dr.Kemal Tosun, Prof.Dr.Erol Eren ve Prof.Dr.Tamer Koçel'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

BÖLÜM I
"RAPOR" KAVRAMI, TANIMI, AMACI, ÖNEMİ
VE
BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

I. "RAPOR" KAVRAMI, TANIMI, AMACI, ÖNEMİ VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1- RAPOR KAVRAMININ ÇEŞİTLİ TANIMLARI

Rapor yazılı, sözlü ya da başka ifade şekilleriyle gerçekleşen haberleşme biçimi olup, Rapor kavramına ait birçok değişik tanımlar verilmiştir.

Kelime olarak Latince kökenli "Reporto" dan gelen Rapor; "Taşımak" veya "Geri gönderme" anlamına gelmektedir. Güncel hayatta da raporlar genellikle acil veya gerekli olan bilgiyi asttan-üste iletirler(1). Rapor (iş raporu), işletmenin durumunu tarafsız ve objektif bir biçimde bir veya birden fazla kişi veya kurumlara anlamlı bir şekilde sunma yoludur(2). İşletmelerde raporlar çoğunlukla belirli bir problemi ve olayı derinlemesine inceleyen, analiz edip, sonuçları belli bir senteze giderek bildiren belgelerdir. Genel olarak raporlar ele aldıkları konuları, en ince detaylarına kadar inceleyerek belli bir sonuca varmayı hedeflerler(3).

Raporlar en genel anlamda "yazılı haberleşme" dir. İşletme ile ilgili bir araştırmayı ve işletmenin durumu hakkındaki bilgileri bir alandan diğerine götürür. Raporların diğer bir amacı da karar alma fonksiyonlarına yardımcı olmaktır(4).

Rapor, özel bir amacı gerçekleştirmek için belirli okuyucu veya dinleyici kitlesine o olayla ilgili haberin (bilginin) sunulmasıdır. İşletme raporları tamamlanmış geçmişe ait kayıtlardan meydana gelebileceği gibi, yeni bir bilgi olup, işletmenin bir sonraki dönem politikasını belirlemek için şartları analiz edebilir ve işletmenin takip edeceği hareket yönünü belirlemeye yardım eder. Raporlardaki veriler araştırma sonucunu gösterir-

(1) William Ruch ve Maurice Crawford, **Business Communication** (New York: Mc Millan Publishing Co. 1991), s.98.

(2) Herta Murphy ve Charles E.Peck, **Effective Business Communication** (Washington: Mc Graw-Hill Co. 1973), s.514.

(3) Richard Kawmeyer ve J.Van Nostrand, **How To Write And Speak Business** (New York: Reinhold Co. 1985), s.51.

(4) William C.Himstreet ve Wayne Murlin Buty, **Business Communication** (California: Wadsworth Publishing Co. 1964), s.207.

ler. Bu nedenle, rapor yazmadan önce olaylar incelenmeli, yorumlanmalı, değerlendirilmeli, sınıflandırılmalı, düzenlenmeli ve kaydedilmelidir(5).

Diğer bir deyişle rapor haberleşme için yararlı bilgi vermesi beklenen belgelerdir(6).

Rapor, belirli bir zamanda veya periyodik olarak, yazılı veya sözlü, belirli bir kurala göre hesaplanmış; açıklayıcı bilgiyi grafiksel haber şeklinde belirli vasıtalarla gönderme biçimidir(7).

Yönetim etkin ve verimli kararlar alabilmek için ihtiyaç duyduğu bilgiyi işletme-içi ve işletme-dışı kaynaklardan temin edebilir. İşletme ile ilgili bilgilerin sağlandığı başlıca kaynaklar muhasebe kayıtları ve istatistiklerdir. Bu veriler aracılığı ile toplanan, sınıflandırılan, tahlil ve tefsir edilen bilgileri içeren vesikaların rapor adı altında da toplanması mümkündür(8).

Rapor; iki kişi arasında yaratıcı haberleşmedir. Yazan ve okuyan arasında, birbirlerini arasında etkileyen dinamik bir denge sağlar. Rapor hazırlama (yazma) orijinal bir eser üretmektir. Arnold Sklare'in, raporu bu şekilde tanımlamasındaki amacı modern raporları hazırlayanların sadece istatistikleri kaydeden kişiler olmadığını vurgulamaktır.

Sklare, bugün raporu hazırlayan insanların geniş endüstri işletmelerinin yaratıcıları olduğunu belirtiyor. Raporların, eğlenece veya belirli bir yarar elde etmek için yazılmadığını, raporu hazırlayanların amaçlarının okuyucuyu istediği düşünceler ve fikirlerle bilgilendirmek olduğunu belirtiyor(9).

Rapor yazma, herhangi birinin kullanması için bilgi sunmaktır. Raporun başarısı yazara bağlıdır ve başarılı olduğu okuyucunun istenen reaksiyonu vermesiyle oluşur. Raporlar yatay, dikey ya da merkezden çıkarak hareket ederler(10).

(5) Leland Brown, **Effective Business Report Writing** (New York: Prentice-Hall Inc., 1955), s.5.

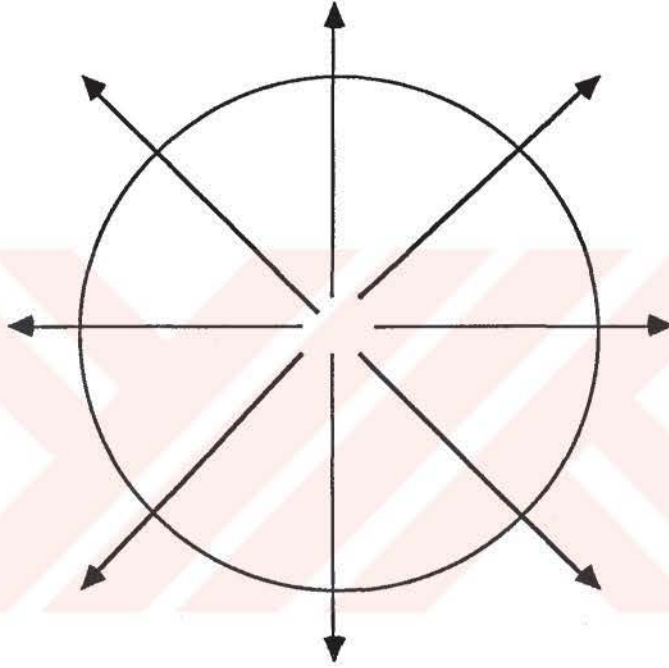
(6) Harold Graves, **Report Writing** (New York: Prentice Hall Co.) 1965, s.3.

(7) **Department of the Army**, Pamphlet No.35-10, (Washington: 2, D.C., July 56), s.21.

(8) Kemal Tosun, **Yönetim ve Organizasyon Uygulama ve Politikalar Ders Notları**, 1989.

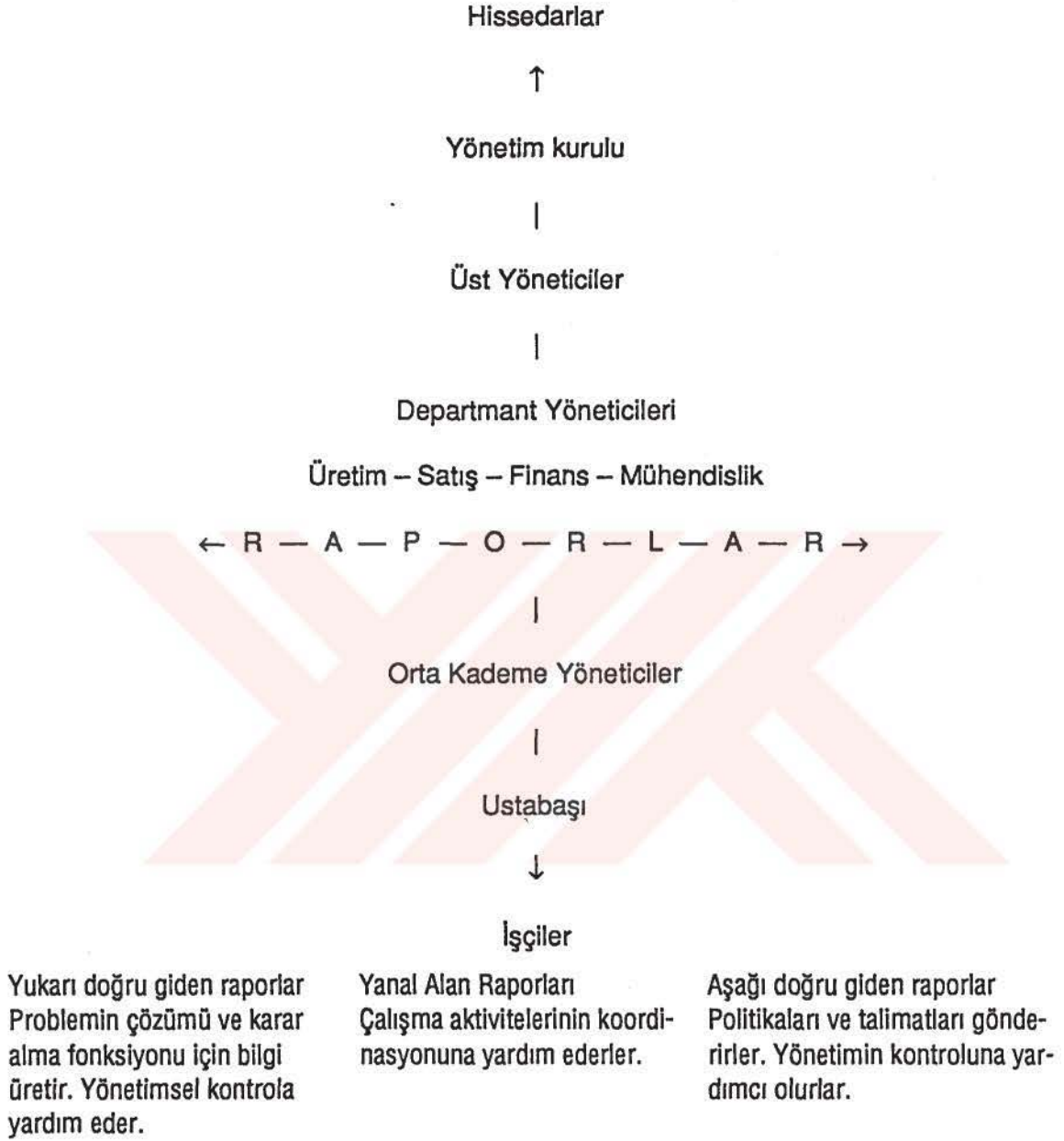
(9) Arnold Sklare, **Creative Report Writing** (New York: Mc Graw-Hill, 1964), s.3.

(10) American Management Association **Writing Reports That Work**, 1969, s.5.



Kaynak: American Management Association, *Writing Reports That Work*, 1969, s.5.

Şekil 1.1. Raporların İşletme İçindeki Akışı



Kaynak: William Ruch ve Maurice Crawford, Business Communication (New York: Mc Millan Publishing Co., 1991), s.99.

Şekil 1.2. Raporun İşletme İçinde Yatay ve Dikey Dolaşımı

2. RAPORLAMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Rapor yazmanın birinci ve en önemli amacı, raporun okunması ve anlaşılır olmasıdır. Bazen raporlar teknik dil bakımından anlaşılmaz olabilir. Böyle bir döküman veya lüzumsuz abartmalarla dolu bir rapor can sıkıntısına sebep olabilir ve raporu hazırlayanlar okuyucuların gözünde küçük düşerler. Ayrıca kötü bir rapor, okunması için gerekli motivasyonu da sağlayamaz.

Diğer yandan, faydalı bölüm başlıklarıyla, mantıklı bir düzen içinde olayla ilgili az, öz, kısa bilgi veren, açık bir dille ifade edilmiş, teknik terimler tanımlanmış, profesyonelce çalışılmış bir raporu hazırlayan kişiye ise saygı duyulacaktır. Bu şartlara uygun olarak hazırlanmış raporun tamamının okunacağı kesindir. Raporun ikinci amacı ise ilgili kişilere (üstler, çalışma arkadaşları) tam ve doğru bilgi vermesidir. Rapor, olayların karar alma fonksiyonunu ve planlama fonksiyonunu temel alarak üretmelidir. Önemli olan raporda, gerçeğin çarpıtılmaması, gerekli olan noktaların atlanmamasıdır.

Raporun üçüncü amacı başkaları için bir haberleşme aracıdır. Bu kullanılmaya hazır bir bilginin analizini ve anlaşılır bir özetinin hazırlanması ihtiyacını gösterir. Rapor da bütün hayati bilgiler kısa, mantıklı, herkesin anlayacağı biçimde sunulmalıdır.

Son olarak rapor, tavsiye veren danışman niteliğinde bir dökümantasyon olup, belli bir konuda okuyucuyu ikna etme amacını da güdebilir. Raporların sonundaki öneriler hem yazarın hem de okuyucunun amaçlarına cevap vermeli ve yazarla okuyucu arasında amaç uygunluğu sağlamalıdır.

Bütün bu amaçların yanısıra raporlar sayesinde işletme içindeki ilerlemeler gözlenip ölçülebilir. Prosesteki en ufak problemler belirtilebilir. Bütün imkân dahilindeki geri beslemeyi yapan araç da yine rapordur(11).

Her örgütte şirketin operasyonlarını yönetmek sorumlu kişiler akıllı ve yerinde kararlar alabilmek için olaylarla ilgili haberleri raporlar aracılığı ile alırlar(12). Projelerin hazırlanmasında her kademedede raporlar gereklidir. Problemlerimizi çözmede bize yardımcı olur(13). Raporlar yazılı veya sözlü, işletmenin başarısının anahtarlarıdır(14).

(11) Sue Smithson, *Business Communication Today* (England: ICOSA Publishing Co. 1984), s.42.

(12) Roy Poe ve Rosemary T.Fruehling, *Business Communication* (New York: McGraw Hill 1973), s.256.

(13) H.K.Glidden, *Report's Technical Writing and Specifications* (New York: Mc Graw Hill 1964), s.6.

(14) Himstreet ve Baty, *op.cit.*, s.208.

İşletmelerde yönetimin amacı performanstır. Raporlar performansın kalitesini, ağırlığını, hızını ölçerek, değerleyip geliştirerek yönetime büyük bir katkıda bulunurlar. İyi bir raporlama sistemi olaylarla ilgili belirli ifadeler üretir, fikirlerin düşüncelerin karışmasını engeller(15). Raporlama sistemi, olayları birbirinden ayırmak için etkili bir ifade şeklidir. Raporlar eksiklikleri ve ihtiyaç duyulan gerekli düzeltme işlemini gösterirler. Ve çalışmanın etkinliğini temel esaslara dayanarak kişisel olmayan bir şekilde ölçerler. Raporlar yeniden gözden geçirme ve analiz için katıksız malzeme ürettikleri gibi departmanlar arası aktiviteleri birleştiren ve işbirliği meydana getirmek için gereken kuvvettir(16).

İşlemlerin günügününe kaydedilmesini, olayların titiz bir kontrolu esnasında yarar sağlarlar. Raporlar sayesinde yöneticiler bilgileri alır, sonuçları tartabilir, kararları alabilir ve en uygun olan hareketi başlatabilirler. Raporun bir önemi de, daha az kідeme sahip olan yöneticinin durumu inceleyip, raporu üstüne sunmasıdır.

Bu orta kademe yöneticinin bir fırsatı olup, kendi sonuçlarını ve görüşlerini bildirme ve iletme yoludur.

Raporlara performans ve değer ölçmede ihtiyaç duyulur. Planlamanın yapılmasına yardım eder. Haberleşmenin bir ifadesi olan rapor olmaksızın işletmede bir faaliyet göstermek çok zordur(17).

Rapor(lamanın) yazmanın önemli sebeplerinden biri de çağdaş işletmenin artık çeşitli gruplarla ilgili çıkarların çarpışma alanı durumuna gelmesidir. İşletmenin yaşama ve gelişmesi, bu çıkar çarpışması sonucundan ortaya çıkan bağdaştırma ve dengeye bağlanmıştır. Bu bağdaştırma ve dengeleme, ilgili çıkar gruplarına işletme yararına kazanabilmenin yolların başında, onlara işletmeyle ilgili gerekli bilgileri vermek gelir. Her çeşit ilişkide olduğu gibi işletme adını verdiğimiz sosyal organizma ile sözü geçen çıkar ve baskı grupları arasındaki ilişkilerin iyileşmesi de haberleşme aracılığı ile sağlanan bilgilerin nicelik ve niteliğine bağlıdır. Bilgisizlik ve beirsizlik, ilişkilerin iyi gitmesini engelleyen çok önemli etkenlerdir. Raporların işletme ile çıkar grupları arasındaki ilişkileri de belirleyen bilgi taşıyıcı araçlar olarak da önemleri gün geçtikçe artmaktadır.

İşletme ile ilgili gruplar çoğu zaman birbirinden farklıdır. Bu farklılık, çıkarın ger-

(15) Murphy ve E.Peck, op.cit., s.514.

(16) Department of the Army, Pamphlet, op.cit., s.22.

(17) Brown, op.cit., s.3.

çekleştirilmesi yolunda kendini gösterir. Örneğin, devlet, işletmeden mümkün olduğu kadar daha fazla vergi almak ister. Müşteriler fiyatı düşük, maliyeti yüksek, çeşidi bol, bedelin ödenmesi ve teslim alınması kolay olan mal ve hizmet isterler. Ortaklar ve işletme sahipleri ise herşeyden önce sürekli riski az iş ve bol kâr beklerler. Sermayedarlar ile kredi verenler (ve tahvil sahipleri) işletmenin yüksek faiz ödeyen güvenli bir yatırım alanı olmasını beklerler. İşçi ve memurlar gibi yürütme personeli ise, yüksek ücret, rahat çalışma koşulları morali yüksek tutan tinsel (manevî ortam), ailelerin iyi koşullar altında yaşamasını olanak içine sokacak sosyal bir ortamın istemindedirler. Yüksek maaşlar, sosyal prestij, güvenli bir kazanç ile sürekli yükselme olanakları gibi isteklerde profesyonel yöneticiler tarafından istenir.

Bu çıkar grupları, işletmeden bekledikleri tüm bu çıkarların işletmece yerine getirebileceğine inanmalıdırlar. Bu inanç devam ettiği sürece işletme ile ilişkilerini sürdürürler, tersi durumda ise ilgilerini kesebilirler. İşletme ile ilgisini kesen bir grup, işletmenin yaşama ve gelişmesinden bir yarar beklemeyeceği için, onunla ya artık hiç ilgilenmez ya da olumsuz biçimde ilgilenme yoluna, işletmeyi zayıf düşürücü ve varlığını ortadan kaldırıcı davranış ve hareketlere yönelebilir. Bu nedenle, söz konusu olan gruplarla işletmenin yaşama ve gelişmesi arasında devamlı bir çıkar bağı kurma gereği ortadadır. Bu bağ, işletmenin kurulması ile meydana çıkar. Dikkat edilirse, çıkar gruplarının ortak çıkarları işletmenin yaşamasıdır. İşletme yok olduğu zaman, personel ve yöneticiler işlerini devlet vergi gelirini, sahip ve sermayeciler kâr ve faiz gelirlerini yitirirler, müşteriler ise gereksinmelerini karşılayacak mal ve hizmetlerden yoksun kalırlar.

İşletmenin yaşama ve gelişme gücü ve bu güçlerin değişme eğilimi konusunda çıkar gruplarına bilgi vermesi gereken raporların, yukarıdaki açıklamaların ışığı altında incelenmesi gerekeceği açıktır. Bu inceleme sonucunda raporların nasıl ve ne zaman hazırlanmaları ve ne gibi bilgileri, ne biçimde yansıtmaları gerektiği konuları daha kolay kavranabilir.

Bu açıklamalardan çıkarabilecek ilk sonuç, raporların sunuldukları kişilere göre düzenlenmeleri gerektiğidir. Her çıkar grubu raporlarda kendi çıkarlarının gerçekleşme olanak ve olasılığı hakkında ipuçları arayacaktır. Bu ipuçları bulamayan grup, raporlardan beklediğini sağlayamamanın doyumsuzluğu içinde kalır. Bunun sonucu olarak, raporlamadan beklenen yarar gerçekleşmeyeceği gibi, ilgili grupların memnuniyetsizliği ve hatta pasif ve aktif direnmelerin harekete geçirerek işletme hesabına zararlarda sağlayabilir. Demek oluyor ki raporlama ile görevli olanlar karşısındakini memnun etmekle yetinmeyecek fakat onları işletme aleyhine harekete geçirmek gibi zararlı sonuçların doğ-

masından da kaçınacaklardır(18).

3- RAPOR KAVRAMININ ÇEŞİTLİ TANIMLARI

3.1. Mesaj

Haberleşme bir "mesaj" alışverişidir. Temel haberleşme sürecinin başlıca unsurları 1. Gönderici, 2. Filtre, 3. Mesaj (haber), 4. Haberleşme kanalı, 5. Çevre Koşulları, 6. Alıcı, 7. Geriye Bilgi Akışıdır. Temel haberleşme sürecinin 3. unsuru mesaj ve haber diye adlandırılan ve göndericinin fikir, düşünce, arzu, istek ve verilerini belirten sembollerdir(19). Haberleşme prosesinin 3. adımı göndericiden alıcıya fiziksel olarak mesajın naklidir. Bunun yanı sıra mesajı, telefon yoluyla, computer yoluyla, memo, rapor yoluyla vb. gönderebiliriz. Seçtiğimiz gönderme kanalı mesaja uygun olmalıdır(20).

Mektup, rapor, memo yazarken ilk etap mesajın planlanması ve organize edilmesidir. Söylemek, belirtmek istediğimiz şeyi nasıl ve ne şekilde aktarmamız gerektiğini bize açıklayan 5 unsur vardır: 1. amacın belirlenmesi, 2. mesaj üzerinde odaklaştırılma, 3. tanıtmak isteneni mantıksal sırasını belirleme ve düzenleme, 4. içerik oluşturma, 5. gerekli olduğu durumlarda içeriğin tekrar incelenmesi.

Mesajın amaçları bilgi vermek, ikna etmek ve motive etmek olabilir.

Rapor ile mesaj arasında çok sıkı bağlar vardır. Rapor yazarken de amacın belirlenmesi, problem var ise bunun ortaya konulması çok önemlidir. Tanıtılmak isteneni mantıksal bir sıra içinde belirlemek ise haberleşme problemlerindendir. Uzun bir rapor yazılacağı zaman da her zaman mantıksal gelişme en büyük problem olmuştur. Rapor da fikirler birbirini takip etmeyen sırada sunulursa, okuyucunun mesajı anlaması ve takip etmesi çok zor olabilir. Birden fazla fikir içeren raporlar mantıksal bir gelişim sırası içinde iyi formüle edilme ihtiyacı duyabilirler. Bu söylediğimiz unsurları iyi bir şekilde yerine getirebilmek için değişik yaklaşımlar kullanılabilir; tündengelim, tümevarım düşünme tarzı, kronolojik gelişme, fonksiyonel gelişme, fikirlerin basitten karmaşığa doğru sıralanması gibi. Bu unsurların raporun başarısında önemi büyüktür. Karmaşık olan

(18) Kemal Tosun, "İşletmede Raporlar ve Çıkar Grupları", İstanbul Ticaret Gazetesi, 21(12) Aralık 1979, s.10.

(19) Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği (İstanbul: Yön Ajans Y.İ.İ.E. Yayını, 1989), s.221.

(20) Courtland Bovés ve John V.Thill, Business Communication Today (New York: Random House 1989), s.39.

şeyleri aktarmadan önce okuyucunun ilgisinin çekilmesi raporun başarısını önemli ölçüde etkiler. Raporlamaya kantitatif bilgilerle başlamak yerinde olabilir, çünkü fikirleri ve sayıları, takip etmek zor olabilir. Ama kantitatif bilgileri başa koymak zorunluluk arz ediyorsa grafik, şekiller ve tablolarla bu bilgiyi birleştirmek gerekir.

Bir örnek ele alınacak olursa;

Satışlarımız bu yıl \$1.147.313'den \$1.218.644 \$'a yükseldi. Aynı zamanda bu yıl kazançlar \$278.342'den \$207.611'e geriledi. Bunun manası satışlarımıza göre masraflarımız daha fazla yükseldi. Hisse senetlerinde bir düşme var. Geçen yıl kazançlar \$1.684.330 hisse senedine karşılık, \$278.342 idi. Bu yıl \$2.850.500'e karşılık, \$107.611 kazanç elde edildi.

Buradaki bilgi daha sade ve anlaşılır bir şekilde yazılabilir:

Satışlarımıza göre masraflarımız yükselmiş olup yıl 1.00\$ elde etmek için % 87 harcarken, bu yıl 1.00 \$ elde etmek için % 91 harcama yapılmıştır. Eğilim hisse senetlerinin geri dönüşümünü de etkilemektedir. Geçen yıl geri dönme payı % 16.5, bu yıl % 9.08 olmuştur.

Burada istatistiklerin nasıl hesaplandığı gösterilmemiştir(21).

Etkili bir mesaj yazmak istiyorsak, bu mesajın nasıl kullanılacağını bilmemiz gerekir. Örneğin spor malzemeleri pazarı için bir rapor yazdığımızı düşünelim. Eğer rapor yazma amacı bilinmiyorsa, nasıl bir mesaj üretileceğini bilmek çok zordur. Raporumuzda kişisel yapılan sporları mı yoksa grup halinde yapılan spor dalları içeren malzemeleri mi kullanacağımızı bilmemiz ve pazar bölümlendirilmesini coğrafi olarak mı yoksak fiyatlara göre mi olacağını belirlenmesi gerekir. Raporun neye ihtiyaç gösterdiği bilinmezse bu unsurları cevaplamak çok zor olabilir(22).

3.2. Memo

Memo (Memorandum), organizasyonlar ve şirketler tarafından sıkça kullanılan yazılı mesajlardır. Memo'da rapor gibi bilgi alışverişinde ve haberleşmede kullanılır. İnsanlar arasında "hatırlatıcı" bir mekanizma olarak da görev yapabilir. Çoğu zaman, me-

(21) Jane W.Gibson ve Richard M.Hodgetts, **Business Communication** (New York: Harper & Row Publishers Co., 190), s.91.

(22) Bovés ve Till, op.cit., s.41.

molar gayri resmi şekilde yazılırlar.

Memolar kayıt edilen, resmî yazılı mesajdır. Memolar genellikle birbirini tanıyan kişiler arasında yazılır veya tanımadığımız fakat işimizle ilgili bir kişiye yazılabilir. Memolar, üste birşeyleri hatırlatmak, çalışma saatlerini kaydetmek, ya da işten kaynaklanan özel problemleri raporlamak için yazılabileceği gibi bitirilmiş olan bir iş veya yapılmakta olan bir iş hakkında bilgilendirmek içinde yazılabilirler. Günümüzde modern işletmelerde yazma önemli bir konudur. Büyük organizasyonlar, iş için harcadıkları çabaları yazılı ifadelerle uyumlaştırırlar. Aynı şekilde ufak organizasyonlar da (mühendislik bürosu gibi) yazılı olarak haberleşir. Eğer bir olayla ilgili ilk rapor sözlü olarak iade edilmişse, en kısa zamanda, üzücü problemler oluşmadan yazılı raporun sözlü raporu takip etmesi gereklidir. Bazı şirketlerin kuralları vardır. "Sözlü emirleri kabul etmeyin". Bu da bilgiyi veya mesajı yazılı hale getirin demektir. Bütün yazılı etkili memolar kısa ve doğrudandır. Söylenmesi gerekenden daha fazla bir şey söylenmez. Sadece okuyucunun mesajı anlayabilmesi için gerekli bilgi üretilir. Teknik veya işle ilgili memo okuyan kişi tarafından anlaşılır olmalıdır. Rapor gibi, yazılan herhangi bir memonun yazılım amacı olmalıdır ki bu da rapor gibi birisine birşey hakkında bilgi vermek olmalıdır(23).

Memolar kendi içlerinde 5'e ayrılırlar: Rica, onaylama, periyodik rapor, fikirler ve gayri resmi çalışma sonuçları olarak birbirlerinden farklıdırlar. Memolar gayri resmi, elle yazılmış resmi veya yazı makinesiyle yazılmış raporlar şeklinde düzenlenebilir. Formal makineyle yazılmış memolar, 3 aylık satış raporları buna örnektir. Periyodik rapor (memo) düzgün aralıklarla sunulur. Aylık değer kontrolü de bu memo çeşidine örnektir. Periyodik rapor/memo) açık ve anlaşılır olmalıdır ve oluşumunda aşağıdaki 2 unsura dikkat etmek gerekir.

- 1- Memonun bilginin çabucak iletebileceği bir forma konulması.
- 2- Memo kopya edilecek şekilde dizayn edilmelidir.

Periyodik rapor memoda çeşitli karşılaştırmalardan yararlanılır. Bütün memolar ve periyodik rapor/memo da dahil olmak üzere belirli formları olmalıdır(24).

Memo işletme içi haberleşmeye örnektir. Memolar firmadan dikey veya yatay olarak hareket edebilirler. Örnek olarak yönetici ek eleman ihtiyacını, üst yönetime memo yazarak direkt olarak sunabilir. Bu istek hakkındaki karar tekrar emir-kumanda zinciri

(23) Richard E.Stockwell, *The Stockwell Guide For Technical and Vocational* (California: Addison Wesley Publishing Co., 1982), s.5.

(24) Gibson ve M.Hodgetts, op.cit., s.157.

rinden geriye aşağı doğru gelecektir. Bu memolar dikey unsur taşırlar.

Öteki taraftan, eğer satış müdürü üretim yöneticisine satış kotaları hakkında memo yazmak isterse, yatay bir rapor yazacaktır. Memo daha çok işletme içi haberleşmedir, yönetim tarafından yönlendirilirler(25).

Memo Örnekleri

Telefon Mesajı: Mrs. Jones öğleden önce aradı. Arabasının air condition'ı bozulmuş. Arabasıyla birlikte saat 05.00'de burada olacak(26).

Tablo 1. Memo Rapor Örneği

Tarih :	
Kime yazıldığı :	
Kim tarafından yazıldığı :	
Konu :	
İmza	Tarih

Kaynak: Jane Gibson ve Richard M.Hodgetts, Business Communication, New York: Harper & Row Publishers, 1989), s.157.

3.3. Ajanda

Organize edilmiş işletmelerde toplantıların ve konferansların sayısı günümüzde günden güne artmaktadır. Bu toplantıların amacı personelin eforlarını birleştirmek ve koordine etmektir(27).

Ajanda, gayri resmi raporlara bir örnek oluştururlar. Ajanda belirli bir toplantıda tartışılacak konuların sıralı bir düzen içindeki listesidir. İyi hazırlanmış bir ajandanın içinde bulunması gerekenler; tartışılacak olan mevzuunun tarihi, zamanı, yeri, katılımcıların listesini, katılımcıların sorumluluklarını içerir. Günümüzde artık toplantıların önemi gitgi-

(25) Luther A.Brock, How to Communicate by Letter and Memo (New York: McGraw Hill 1974), s.104.

(26) Gibson ve Hodgetts,. op.cit., s.157.

(28) Walter Wells, Communication In Business (Boston: Kent Publishing Co. 1981), s.368.

de daha fazla artmaktadır. Ayrıca toplantıda tartışılacak her mevzuu için belirli bir süre saptanmalıdır. Eğer katılımcıların bu toplantıdan beklentileri ılımlı ise o toplantıya daha etkin bir biçimde hazırlanabilirler. Toplantı boyunca, ajandadaki konular tartışıldıktan sonra, kişi veya gruplara önerileri için söz hakkı verilmelidir. Daha sonra gelecek toplantı için yeni bir ajanda belirlenmelidir(28).

Bazen ajandalar bağlayıcı olabilir. Ajandaların geçicilik ve açık sonluluk özelliği vardır(29).

Tablo 2. Ajanda Örneği

California State Üniversitesi, Dominguez Hill Yönetim Okulu Fakülte Toplantısı, Perşembe, Eylül 18, 19 ... 2.00 - 3.30 ERC B-118 (Kütüphane)
Geçici Ajanda
1. Yeni bir fakültenin inşası
2. Yönetim Okulu - Yıl içindeki planın hazırlanması
3. Yeni Akademik yıl için fakültedeki ofis değişimleri
4. 1980-81 departmanlara göre okul bütçesinin dağılımı
Seyahat Bütçesi
Malzeme Bütçesi
Öğrenci Asistanları Bütçesi
5. Gece ve Cumartesi Sınıfları
6. Fakülte Araştırmaları - Rockefeller Araştırması
7. Yaz Oturumu (9.....; Yabancı seyahat çalışmaları için teklifler

Kaynak: Walter Wells, Communication in Business (Boston; Kent Publishing Co., 1981), s.369.

3.4. Emir

Örgütlerde ast-üst ilişkileri veya diğer bir deyimle emir-kumanda faaliyetleri, yönetim sürecinin planlama ve örgütlenme gibi iki önemli işlevinden sonra gelir. Daha önce başarılan bu 2 işlevden sonra oluşturulan çatı, ast-üst ilişkileri ile dinamik ve beşeri bir

(28) Ruch ve Crawford, op.cit., s.244.

(29) Wells, op.cit., s.369.

nitelik kazanır. Yani harekete geçirilmiş olur(30). Örgütün çeşitli basamaklarına yerleştirdiği işgörenlere hareket emri verir. Kumanda birliği ilkesine göre, organizasyonlarda, hiçbir ast birden fazla üstten emir almamalıdır ve her ast ancak bir üste bağlı olmalıdır. Bu ilkeyi bir ast birden fazla üste rapor vermemelidir şeklinde de açıklayabiliriz. İlkenin dayandığı görüş, birden fazla kişiden emir alan bir astın, etkin bir çalışma yapmasının güç olacağıdır. Astın tek bir üstle raporlama ilişkisi olduğu ölçüde, emirlerde karışıklık sorunu daha az sonuçlardan doğan kişisel sorumluluk duygusu daha büyük olur. Aksi halde, ast hangi üste uyacağını şaşırır, üst ise hangi asta ne derece yetki göçerdiğini ve ne gibi görevler verdiğini kestiremez.

Bu ilkeyi, klasik-kumanda (lune) tipi organizasyonlarda uygulamak kolaydır. Ancak kumanda-kurmay ve fonksiyonel organizasyonlar ile modern proje ve matriks tipi organizasyonlarda bu ilkenin sık sık çiğnendiği gözlenmektedir(31).

Sonuç olarak yönetici, dikey olarak komuta zincirinden yukarıdan aşağı doğru emirleri asta bildirir. Astın üstüne cevabı ise aşağıdan yukarıya raporlama şeklinde olur.

3.5. Bülten

Bütün bültenler işletme içi ve işletme dışı haberleşmelerde kullanılırlar. Şekil itibari ile kısıdırlar. Bilgi içerirler ve memorandum ile karşılaştırsak bültenler daha sürekli dirler. Sayı olarak üretimlerini garanti etmek için belli sayıda okuyucuya dağıtılırlar. Özel olarak belli bir okuyucu kitlesine hitap edilmez ve kullanılan belli bir formları da yoktur. Bazen bazı dökümanlar bülten ismini taşımadığı durumlarda olabilir. Bazı bültenler şekil olarak memorandum raporlara da benzeyebilirler. Genellikle bültenler bir konu hakkında anons yapmak için kullanılırlar. 1-3 sayfa arasındadır. Büyük şirketler şirketin önemli faaliyetlerini ve finansal durumu bildirmek için pay sahiplerine her ay yeni bir bülten gönderirler.

Bültenler aynı amaçlarla raporlar gibi de kullanılabilirler ve okuyucuları bilgilendirirler(32).

(30) Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon* (İstanbul: Küre Ajans 1991), s.323.

(31) Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları* (İstanbul: Gençlik Basımevi, 1989), s.59.

(32) Brown, *op.cit.*, s.217.

3.6. Teklif

Bir açıklamanın doğru olduğunu anlamak, bir problemi çözmek veya bir sürü alternatif içinde hangisinin iyi olacağına karar vermek, en yararlı en iyi bilimsel metodu bulmak ve kullanmak çok zordur. Hergün yüzlerce yönetici kendilerine yapılan işlemde ne gibi hatalar olduğunu, bu sistemde ne gibi değişiklikler yapabileceklerini kendilerine sorarlar. Probleme bir sürü alternatif cevaplar ve hipotezlerle yaklaşılar ve daha sonra bir dizi deneyler yaparak ve bilgi toplayarak en etkili çözüm bulunmaya çalışılır. Raporlar bilimsel metodlar üzerine kurulurlar. Problemin tanımı ile başlarlar ve daha sonra mümkün olan çözümleri listelerler. Son kısımda raporlar bulguları özetler ve geçerli çözümü gösterirler.

Bu örneğin geçirdiği evreler teklif içinde geçerlidir. Problem tanımlandıktan sonra, çalışma boyunca alternatifler bulunur ve bu alternatiflerin tahkikini içeren bir çalışma planı hazırlanır(33).

Raporlar genellikle projenin korunması içindedirler. Bazen şirket içindeki uygun pozisyonda birisinin bir fikri olabilir ve bu fikri geliştirmek için bu kişiye görev verilebilir. Teklifin fonksiyonu, bir kazanç, bir fayda sağlamaktır. Bir fikri açıklayan, bu fikrin iyi bir fikir olduğunu savunan bir rapordur(34).

İş haberleşmelerinde çok kullanılan tiplerden biri de tekliftir. Teklifler ikna edici dökümanlardır ve karşı tarafa satılabilen teklifler yazanlara yüksek bir ücret ödenir. Teklifin okuyanlar tarafından kabul edilmesi beklenir. Kontrat, yeni bir projeye başlamak için verilen sermayedir. Teklifler bazen karşı taraftan talep edilebilir. Bu talep edenler potansiyel müşterilerdir. Talep edilmeyen teklifler ise, malını müşteriye pazarlamak isteyen satıcı tarafından sunulur. Talep eden taraf daima ne istediğini bilir. Teklifin amacı bir ihtiyacı satmaktır ve verdiği teklifin bir değeri olduğunu ve organizasyon için gerçekten zarurî olduğunu anlatmaya çalışır. Teklifi hazırlarken ikna etme ve mantık çok önemli bir unsurdur(35). Yazılan herhangi bir teklif net olmalıdır, dikkatlice yapılmış bir çalışma izlenimi uyandırmalı ve eksiksiz bir ustalık göstermelidir. Karşı taraftan gelecek sözlerle karşı ihtiyatlı olunmalı ve mevcut fiyat ve uzmanlıktan daha fazlası vaad edilmemelidir(36).

(33) Bovés ve Thill, op.cit., s.376.

(34) Thomas A.Easton, **How To Write A Readable Business Reports** (Illinois, Dow Jones & Irwin 1983), s.72.

(35) Gibson ve Hodgetts, op.cit., s.376.

(36) Easton, op.cit., s.72.

Bütün teklifler 3 adımı takip ederler: 1) Problemin Tanımı, 2) Durumun Analizi, 3) Çözümün tanıtımı.

Teklifler, araştırma teklifleri, işletme içi ve işletme dışı teklifler olarak 3'e ayrılır. İşletme içi teklifler yeni bir ürün ve servis geliştirmek için hazırlanan raporlardır. İşletme dışı teklifler aynı uzun olarak hazırlanmış bir rapora benzerler. Eğitim programları hazırlarlar. Araştırma teklifleri akademik hayatta kullanılırlar(37).





BÖLÜM II

RAPOR TÜRLERİ

II. RAPOR TÜRLERİ

1- FONKSİYONLARA GÖRE RAPORLAR

Fonksiyonlara göre raporlar mevcut durumu ortaya çıkarma, analiz etme ve yorumlama özelliğine sahiptir. Bu özellikleriyle raporlar okuyucuyu yönlendirirler(1).

1.1. Bilgi Veren Raporlar

Bilgi veren raporlar, işletme planlama ile ilgili kararlar için gerekli olan geçmiş verileri sağlamak veya çeşitli alternatifler arasında akılcı bir seçim ve tercih yapmayı mümkün kılacak bilgileri sağlamak için hazırlanırlar. Bu raporlar sırf bilgi vermeyi amaç edinebilecekleri gibi yol gösterici nitelikte de olabilirler.

Bilgi raporları, işletmenin kısa durumunu, alacakları satışları, döner sermayenin durumunu bildiren ve bunu çeşitli periyotlarda bildiren raporlardır. Muhasebe ve finans işletmeye en fazla rapor sağlayan bölümdür.

Muhasebe şu fonksiyonları yerine getirmelidir:

- 1- Nelerin meydana geldiğini eksiksiz ve yanlışsız olarak bildirmek
- 2- Meydana gelen sonuçlardan kimin sorumlu olduğunu bildirmek.
- 3- Yapılan işin niteliği hakkında hüküm vermeye yarayacak ölçüler sağlamak(2).

Bilgi veren raporlar olayları olduğu gibi sunar analiz etmeye ve yorumlamaya girişmezler sadece konu hakkında okuyucuyu bilgilendirirler. Karar alma fonksiyonuna yardımcı olurlar(3). Bu tip raporlar bilginin kayıt edilmesini sağlayarak bu bilgiyi okuyucuya sunar. Okuyucunun bilgilendirilmesi kendi çalışmasını daha yüksek seviyede performe etmesine yarayabilir. Araştırma sonuçları analiz edilmesi ve yorumlanması için okuyucuya sunulabilir(4). Malumat veren raporların amacı bir konu hakkında doğru dü-

(1) Ruch ve Crawford, op.cit., s.101.

(2) Erol Eren, yayınlanmamış ders notları.

(3) Ruch ve Crawford, op.cit., s.101.

(4) Brown, op.cit., s.201.

rüst ifadelerle açıklama yapmaktır. İşletmelerde bilgi vermek amacıyla kullanılan birçok rapor vardır. Kontrol raporları, denetleme raporları, periyodik raporlar, personel aktivite raporları, bazı üretim raporları, satış raporları ve bazı teklifler bu raporlara örnek oluşturlar.

Bilgi veren raporu yazan kişi genellikle okuyucunun reaksiyonunu düşünmez. Çünkü okuyucu büyük bir olasılıkla sunulan bilgiye kayıtsız kalacaktır. Sunulmak istenen bilgi direkt olarak mantık ve doğruluk mekanizması içinde sunulmalıdır. Okuyucu sunulan raporda tam olarak ne ifade edildiğini anlamalıdır ve pratik bir yolla bu bilgiyi kullanabilmelidir(5).

1.2. Tahlilî Raporlar

Bu tip raporlar durumları ortaya koyar sunar ve yorumlar. Okuyucuların teknik bilgiyi anlamasına yardımcı olur. Son kararı verme (ölçme) için tahlilî raporlar bilgi toplar. Bu bilgiler alternatifler arasından şahsî kanaate göre seçilirler. Eğer raporu hazırlayan kişi izin verirse rapor hareket tarzı konusunda bir tavsiyede bulunabilir. Bu tip yazı için bir gazetenin bir sütununda bir başyazı yazarının görüşlerini açıklama isteğini örnek olarak verebiliriz(6).

Yatay tahlil ve dikey tahlil olarak bu raporları 2 kategoriye ayırabiliriz.

Yatay tahlilde, çeşitli hesap dönemine ilişkin verilerin dinamik bir karşılaştırması söz konusudur. Belli bir bilanço veya kâr zarar kaleminin veya çeşitli kalemlerin bilanço dönemlerinde nasıl bir yol ve eğilim izlediğini incelemek ve saptamak, bu gelişme eğiliminin gelecekteki durumu hakkında da fikir vermesi bakımından öncelikle önem taşır.

Dikey inceleme raporlarında, işletmenin belli bir hesap dönemi içindeki durumu, yani finansal ve ekonomik yapının incelenmesi söz konusudur(7).

Tahlilî raporlar bilgiye ek olarak olayların analizini, yorumunu ve tavsiyesi de içerirler. Bazı tahlilî rapor örnekleri, ilân raporları, inceleme raporları, muhasebe raporları, istatistikî analizler işletmenin inceleme anındaki şartların analizi, üretim analizi, pazar takipleri, işçi davranışı gözlemleri, bazı üretim ve personel raporları...

(5) Bovés ve Thill, op.cit., s.455.

(6) Ruch ve Crawford, op.cit., s.102.

(7) Erol Eren, yayınlanmamış ders notları.

Tahlilî raporlar bilgi veren raporlardan bir adım daha öndedir. Bütün raporun tanıtım prosesini üstlenir. Analitik raporlar çoğunlukla karar alma aşamasında kullanılırlar. Sonuçlar ve tavsiyeleri kapsarlar Bu tip raporların üç ana fonksiyonu vardır. Mevcut durumu sunma, analiz etme, hareket tarzını tavsiye etme. Genelde probleme çözüm bulma aşamasında kullanılırlar. Okuyucu tavsiye edilen hareketi kabul veya red edebilir(8).

Analitik raporlar bilgi veren raporlardan amaç ve organizasyon açısından da farklılık gösterir. Bilgi veren raporlar okuyucuyu eğitmeye tahlilî raporlar ise etkilemeye yöneliktir Tahlilî raporlar bazı sonuç ve tavsiyeleri kabul ettirmek ister. Bilgi veren raporlarda dikkat bilgi üzerinde yoğunlaşmıştır. Tahlilî raporlarda ise bilgi sadece yardımcı bir rol oynar. Bu tip raporlar genelde özel durumlara yanıt vermek için yazılır. Ne tip bir tahlilî rapor yazıldığına bakılmaksızın amacımız fikirlerimizin doğruluğunu okuyucuya inandıracak şekilde organize etmek olmalıdır. Seçtiğimiz rapor tipi okuyucunun göstereceği muhtemel reaksiyonu üzerine kurulmalıdır. Okuyucunun sizinle aynı fikirde olduğuna kâni iseniz direkt bir yol, sizin mesajınıza direndiğini görürseniz endirekt bir yol izlenmelidir. Direkt yol raporun yapısını sonuçlar ve tavsiyeler üzerine oturtmaktır. Endirekt (dolaylı yol) organizasyonun okuyucuyu sonuçlara götürmek için yol gösteren bir düşünce prosesini yansıtır(9).

1.3. İkna Edici Raporlar

Mevcut durumu, olayları okuyucuya sunar, yorumlar okuyucuyu belirli bõr yende hareket ettirmek için motive etmeye çalışır. Bu tip raporlar "tavsiye verme" özelliğine sahiptirler. İkna edici rapora en güzel örnek "bir ürünü satmak için yazılan zorlama "ikna etme" yazısıdır.

2- KAYNAKLARA GÖRE RAPORLAR

Kaynaklara göre raporlar çok çeşitli ve sınırsızdır. Denetim raporları müfettiş raporları vb... Bazı raporların yasal önemi vardır. Denetim raporları gibi. Bu tip raporlar mutlaka içerik ve yazılım bakımından tek bir biçimde olmalıdır.

(8) Brown, op.cit., s.201.

(9) Bowés ve Thill, op.cit., s.458.

2.1. Denetim Raporları

Denetim raporları en standartlaştırılmış raporlardandır. Alışlagelmiş raporlardan değildir. Fikir paragraflarından oluşmuştur.

Denetim raporu, muhasebecinin denetimini, firmanın muhasebe kayıtlarını ve denetici firmanın fikirlerini doğrulayan ve dürüstlükle hazırladığı demeci yönetime sunan bir fikir paragrafıdır Denetim raporunun kapsadıkları;

- Raporun tarihi
- Kime hitap edildiği
- Raporun iskeleti
- Paragraf (faaliyet sahası)
- Fikirlerin belirlenmesi
- Periyodlar
- Fikir paragrafı
- Raporun imzalanması(10)

Bunlar, sorunları ve bunların altında yatan nedenleri bulmaya çalışarak, onları değerlendiren ve ortada gerçek bir sorun (suç, usulsüzlük, gecikme, ihmal vb...) olup olmadığını saptayan dökümanter raporlardır(11).

3- HİTAP EDİLECEK MEVKİYE GÖRE RAPORLAR

3.1. İşletme İçi Raporlar

İşletme içi raporlar yönetsel kararı oluşturmak için organizasyon içinde yukarı (üst yönetime) doğru hareket ederler. Organizasyonun işlemsel ve yönetsel detaylarını kapsarlar. İşletme içi raporlar yatay olarak yani aynı seviyede bireyler ve departmanlar arasında da hareket edebilirler. Örneğin pazarlama ve üretim departmanları arasında vs.(12).

Muhasebe, istatistik veya araştırma servisleri tarafından hazırlanan raporlar ile danışmanlar veya emir-kumanda personeli tarafından hazırlanan raporlar bu gruba girerler. Emir-kumanda personelinin karar etkinliğini arttırmak için danışmanlar örgütü ta-

(10) Ruch ve Crawford, op.cit., s.102.

(11) Asuman Uluçınar Türkel, **Rapor Yazma**, Yayınlanmamış Ders Notları.

(12) American Management Association, op.cit., s.8.

rafından hazırlanan raporların teknik bir özellik taşıyacakları açıktır. Bir uzmanlık organı danışma örgütü tarafından yapılan raporlara, işletme ve kurumların yönetiminde büyük bir rol oynar. Emir-kumanda raporları da kararların etkinliğini artırır. ancak bu raporlar, yönetim kademelerinde alt kademede bulunanların üstleri veya üst kademeler için hazırladıkları raporlardır ki, bunların teknik özelliklerinden daha çok yönetsel yönleri kuvvetlidir.

3.2. İşletme Dışı Raporlar

Raporlar işletme-dışı planlama ve kontrol organları tarafından da hazırlanabilirler. Herhangi bir konuyu incelemek için geçici olarak işletmeye getirilen bir uzmanın hazırlayacağı rapor bu cinstendir. Serbest hesap uzmanlarının raporları bu dış raporlara tipik örnek teşkil ederler.

Raporu, hazırlayan organ işletme ile ilgili olsun veya olmasın raporun içerdiği bilgilere göre de, rapor türü değişebilir. Piyasa koşulları veya öngörülmüş bir kuruluş yerinin incelenmesi hakkında hazırlanan raporlar işletme-dışı bir özellik taşırlar. Muhasebe raporları işletme-içi, istatistiki raporlar, daha ziyade işletme dışı bir özelliğe sahiptirler(13).

İşletme dışı raporlara bir danışmanın bir müşteriye verdiği raporu örnek gösterebiliriz. İşletme dışı raporlar, yıllık rapor gibi merkezden veya şirket dışında hareket edebilirler(14).

4- KAPSADIKLARI ZAMAN ARALIĞINA GÖRE RAPORLAR

4.1. Periyodik Raporlar

Raporlar, kapsadıkları zaman aralıkları bakımından günlük, haftalık, aylık, üç aylık, altı aylık, yıllık ve birkaç yıllık raporlar diye sınıflandırılabilirler.

- 1- Üretim: a) Değerlendirilemeyen zaman B) Mal veya hizmet hacmi (iyi ve hatalı parçalar) C Bunlardaki olağanüstü sapmalar ve nedenleri
- 2- Satışlar: A) Alınan siparişler, B) Faturası kesilen siparişler
- 3- Maliyet: A) Kontrol altına alınabilir elemanlar B) Kullanılabilir işgücü

(13) Kemal Tosun, ders notları, op.cit., s.11.

(14) Ruch ve Crawford, op.cit., s.102.

4- Para durumu A) Para girişı ve para çıkışı.

Günlük ve haftalık raporlar, geçici durumları bildirmekten ziyade, düzenli aralıklarla varolan duruma ilişkin bilgi vermek amacını gütmektedirler(15).

Periyodik raporlar belirli bir zaman aralığı için yöneticinin aktivitelerini gözden geçirir. İşletmede en geniş çapta yazılan raporlardan biridir. Ve şirketlerde yaygın olarak kullanılırlar. Periyodik raporlar şekil açısından ortak ve geneldirler, pek değişmezler. İçerik açısından değişebilirler. Genelde periyodik rapor belli bir periyod için, en önemli sorunun tartışılmasını ve aktivitelerin özetini kapsar. Aynı zamanda bütün bunlar figürlerle desteklenir. Önceki periyoda ait bilgiler bugünkü performans ile geçmiş performansı karşılaştırmaya olanak verir. Bu raporlama sürecinde çok sayıda yönetici aktivitelerini raporlamak için computer kullanır(16).

Periyodik raporlar düzgün aralıklarla şirketin rutin aktivitelerini kaydeder. Örnek verirse satış departmanı satış hacmini haftalık olarak raporlamalıdır. Özel bir satıcı günlük olarak beklentilerini, satışlarını, yaptığı telefon konuşmalarını raporlamalıdır. Üretim departmanı, şirketin çıktılarını maliyetini ve de rutin aktivitelerini aylık olarak raporlamalıdır. Bu raporlar daha sonraki analiz ve faaliyet safhası için bilgi üretme aşamasında fayda sağlarlar.

Periyodik raporlar uzun ilerleme raporlarına bir temel oluştururlar.

Bilginin tam ve doğru olarak sunulması periyodik raporların ilk gereklerinden birisidir. Organizasyon açısından ilerleme raporları ile bir benzerlik gösterirler. Periyodik raporlarda değişik durumlar değişik planları gerektirir denilebilir.

Büyük bir şirketin yıllık raporu periyodik rapor için bir örnek teşkil edebilir.

Pay sahiplerine gönderilen raporlar yeni malzemeler ve yeni planlar üzerinde ilerlemeyi gösteren bir özettir. Değişik başlıklar altında şirketin şimdiki durumunun bir özetini gösterir. Periyodik raporlar altı aylık geçmiş aktiviteleri ve gelecekteki görüntüyü kaydeder. Periyodik raporlar doğru ve dürüstçe yapılmalı ve okuyucunun ilgisine göre adapte edilmelidir(17). Bunların yanı sıra, bu tip raporlar belirli zaman aralıklarında işletmenin durumu hakkında bilgi üretir ve sunarlar.

(15) Kemal Tosun, ders notları, op.cit., s.10.

(16) Ruch ve Crawford, op.cit., s.184.

(17) Brown, op.cit., s.297.

Şikâyet, kredi, yeni ürünler, yeni satış stratejileri, yeni ihtimaller, pazar reaksiyonları, gider raporları, çağrı, satış raporları, icat raporları... Bu gruba vergi raporları ve üç aylık raporlar da dahil edilebilir(18).

Periyodik raporların ortak bazı özel isimleri vardır. Günlük, haftalık, aylık, üç aylık, yıllık. Raporun uzunluk ve karmaşıklık derecesini raporun kendi isminde bulabiliriz, haftalık raporlar yıllık raporlara göre daha kısa ve sadedir.

Bu tip raporlar düzenli aralıklarla sunulurlar. Hazırlanan formalar birbirine benzerler. Düzenli periyodik raporlara ihtiyaç gösteren bir işe girme ihtiyacı doğarsa kişi çeşitli formalar geliştirmek için efor harcamalıdır.

Hazırlanacak formlar özel ihtiyaçlara ve durumlara uygun olarak dizayn edilmelidir.

Raporun metninde olaylar ve figürler verilmelidir. Yorumlar, sonuç ve tavsiyeler son bölüme bırakılmalıdır.

Periyodik raporların gün geçtikçe karmaşıklık derecesi ve detay unsuru arttığı için, raporu hazırlarken yöneticilerin ne tipte bilgiye ihtiyaç duydukları belirlenmelidir(19).

Periyodik aktivite raporları ilerleme raporlarına benzerler. Benzer yönü, çalışma aktivitelerini belirli bir periyod üzerinden özetlemesidir. Benzemeyen yönü ise, periyodik raporlar günlük, haftalık, aylık olarak çalışma aktivitelerini özetlemesidir. Birçok imalat işletmesi ihtiyaç duyduğu periyodik raporlar için formlar hazırlar ve bunları kullanırlar(20).

Periyodik raporlar belirli bir zaman süresinde departmanlarda neler meydana geldiğini açıklayan bir kontrol/denetleme raporudur. Bu raporlarda bazen durum raporlarında denir, amacı işlerin nasıl gittiğini açıklamaktır. Bu bilgilerin ışığında yöneticiler gerekli olan doğru hareketi gerçekleştirebilirler.

Periyodik raporlar çoğunlukla memo formunda yazılırlar. Çok fazla giriş kısmına ihtiyaçları yoktur. Her zaman aynı formatı takip edebilirler. Periyodik raporların birçoğu şu şekilde organize olmuştur.

(18) Alexander Hamilton Institute Incorporated, **An executive guide to effective writing**, 1985, s.41.

(19) David E Fear, **Technical Writing**, (New York: Random House 1973), s.100.

(20) Raymond Dumont ve John N.Lannon, **Business Communication**, (Boston: Little Brown and Company, 1987) s.243.

- Rutin sorumlulukların gözden geçirilmesi (çoğunlukla istatistiki ve finansal sorunlar üzerine oturtulmuştur).
- Özel projelerin tartışılması... Yeni projelerin raporlama periyodu boyunca konuşulması.
- Gelecek periyod için plan yapılması... Öteki raporlama periyodu için aktivitelerin planlanması.
- Problemlerin analizi...

Periyodik raporları hatırlarken dikkat edilmesi gereken en önemli unsur problemler ve başarılar hakkında dürüst olmaktır. Raporlarda kötü haberler iyi haberlere nazaran daha önemlidir. Çünkü, kötü haber demek problem demektir. Problemler ise yeni bir hareket tarzı gerektirir(21).

Tablo 3. Periyodik Rapor Örneği

CRISPIN SHEET METAL FABRİKATÖRLERİ 8173 Worth Avenue, Decatur, Illinois 62525	
Aylık Rapor	
Kapsayan aylar	= Haziran 72, Ağustos 72
Arz eden	= Charles E.Peiper (Atelye ustabaşısı)
Atelyede çalışanlar	= Charles Peiper, Clarence Elben, Thomas Bradshaw
Fazla mesai	= Peiper - 16 Elben - 12 Bradshaw-6
Biten işler	= Parrish School Haziran 18'de bitti 17 nolu iş Haziran 24'de bitti
İlerleme aşamasındaki işler	= Tabernacle kilisesi bitmek üzere
Malzeme durumu	= Herşey iyi çalışıyor
Sonuçlar	= Üç hafta sonra bütün çalışmalar bitecek
İmza	

Kaynak: David E Fear, Technical Writing. (New York, Random House 1973), s.100.

(21) Bowés ve Thill, op.cit., s.456.

5- "ŞEKİL" YÖNÜNDEN RAPORLAR

Raporlar biçim itibarı ile çok değişik şekiller alabilir. Bunları şöyle sıralayabiliriz; Memo biçiminde rapor, mektup biçiminde rapor, informal rapor ve formal rapor. Fiziksel şekil yönetimin beklentisine, duruma koşullara eldeki verilerin miktarı ve karmaşıklığa göre değişir.

5.1. Memo Rapor

Memo rapor memo ile aynı şekilsel özelliklere sahiptir. Fakat memo rapor biraz daha uzun olarak hazırlanır. Kaba bir ifade ile memorandumun içeriği şu aşamalardan oluşur:

- Durumun ifade edilmesi - sonuçlar ve tavsiyeler
- Sonuçlar hakkında açıklama(22)

Memo rapor işletme içi haberleşmede kullanılır. Daha çoğunlukla rutin nitelikli olan işleri kapsar. İç haberleşmede kullanıldığı gibi bazen posta yolu ile firma dışında da hareket edebilir. Özel bir probleme bağlı bilgiyi sunarken kullanılır. Memo rapor amaç olarak mektup raporla birbirlerine çok benzerler. Fakat şekil olarak birbirlerine zıt bir konum içersindedirler.

Raporların çoğu informal ve kısadır. Memorandum rapor ise daha az kişisel, daha az formaldır. Mektup rapora göre daha açıklayıcı bir niteliğe sahiptir. Çoğunlukla aynı şirket içinde bir departmandan diğerine bilginin akışını hızlandırmak için kullanılır. Bilgi çoğunlukla günceldir. Genellikle istatistiki kayıtları derleyip toplamada yararlı örnek verirse "General Food Cooperation" şirketinin halkla ilişkiler departmanı aylık memo rapor hazırlamaktadır. Amaç, ortak ilişki aktivitelerinden yöneticileri haberdar etmek ve güncel olmaktır(23).

Memolar organizasyonda bir yazılı haberleşme ifadesidir. Sözel iletişime benzemeyen yanı ise memoların gelecekte tekrar kullanılma özelliğine sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

(22) Ruch ve Crawford, op.cit., s.103.

(23) Brown, op.cit., s.212.

Standart memoda başlık, gönderici, konu, alıcı ve tarih bellidir. Memo raporda iyi bir organizasyon ve rahat anlama için konu başlıkları oluşturulmalıdır.

Eğer memo rapor bir sayfadan uzun ise alıcıların isimlerinin listelenmesi, tarih ve sayfa numarası belirtilmesi gerekir (Sayın Bay Ahmet 4/3/87 s.2). Bu bilgi sayfa başından itibaren ilk üç satıra yerleştirilmesi gerekir. Anlatılmak istenen konu ise bu bilgilerin üç satır altından başlanıp yazılması gerekir.

Memoların bir bitiş işareti övücü sonuçlara ve imzaya gerek yoktur.

Eğer doğruluğun kanıtlanması gerekiyorsa isim belirtmek yeterlidir. Eğer memo birden fazla kişiye dağıtılırsa-alıcıların isimlerin belirtilmesi gerekir (C Black, J Capilona, G Hopkins) gibi Memo raporlar firmanın işlemlerinde önemli konuları kapsarlar(24).

Memo raporlar iyi veya kötü haberler hakkında bilgilendirme özelliğine sahiptirler. Bazen iyi haber veya kötü haber mektubu şeklinde de organize edilebilirler.

Memo raporlar karmaşık olarak görünen iş problemleri ile günü gününe ilgilenir. Memo biçiminde rapor memo ile aynı şekilsel özelliklere sahiptir (Kim tarafından, kime yazıldığı konu ve en başta tarih bulunur.(25).

5.2. Mektup Rapor

Mektup biçiminde rapor memo biçimindeki rapora göre daha formaldır. Mektup biçimindeki rapor genelde organizasyon dışındaki kişilere hitap ederken kullanılır. Formal iş mektubu ve kısa informal raporun özelliklerinin bir karışımıdır.

Mektup rapor içerik olarak tutarlı bir özellik sergiler. Birinci paragrafta amaç, bazı problemler, bazen sonuçlar ve sunuş planı ifade edilir. Orta paragrafta bütün olayları yerinde (uygun) objektif olarak bir sunumunu içerir. Bazı sonuçlar en son paragrafta yer alır. Ve son olarak arkadaşça nazikçe bir kapanışı içerir(26).

Mektup biçiminde rapor bir nevi iş mektuplarını temsil eder. Bu raporlar iş ile ilgili problemleri sunarlar. İş mektubunda olan bölümleri kapsar. Genel formları ve içerikleri aynıdır. İçindekilerin organizasyonu ve yazma stili olarak iş mektuplarından ayrılır.

(24) Dumont ve Lannon, op.cit., s.232.

(25) Murphy ve Peck, op.cit., s.545.

(26) Ruch ve Crawford, op.cit., s.104.

Mektup biçiminde rapor pay sahiplerine, çalışanlara, müşterilere ve arkadaşlara şirket birleşmesi hakkında bilgi vermek için gönderilir. Mektup raporun amacı onlara savunulan şeyin avantajlarını açıklamak ve rapor gönderilen kimselerin işbirliğini kazanmaktır. Yazma stili olaya bağlıdır. Pay sahiplerine gönderilen mektup raporlar ise kâr paylarını açıklamak içindir. Mektup raporda kullanılan tablolar numaralandırılmalıdır. Şekiller, başlıklar mantıklı kolonlar halinde düzenlenmelidir. Satış yüzdeleri rapor örneğinde artan bir tarzda gösterilmelidir.

Sonuç bölümü iş mektupları ile gibi kapanış ve imza ile son bulur.

Mektup biçiminde rapor şu beş adımı takip eder:

- Raporu yazma için yetki
- Problemin tanımı
- Bulguların özeti
- Raporun gelişmesi
- Sonuçlar

Bütün raporlarda olduğu gibi mektup raporda tamlik, doğruluk, açıklık özelliğine sahip olması gerekir(27).

5.3. Informal Raporlar

Altı veya daha fazla sayfadan oluşan ki bu sayı şirketten şirkete göre değişir, informal rapor olarak kabul edilmiştir. Informal rapor okuyan kişiye karar verme aşamasında yardımcı olur. Informal rapor yönetim fonksiyonunun bir nevi anahtarıdır. Analiz gelişim, ilerleme ve hareket için okuyucuyu cesaretlendirir. Tıpkı bir projektör ışığı gibi rapor etkiyi onu yazan kişi üzerine çeker. Ve bir hareket meydana getirir. Informal rapor "evrensel" diyebiliriz. Bu tip raporlar değişik organizasyonlarda değişik şekiller halinde ortaya çıkabilir. Ama yine de her zaman belli standart elemanları ihtiva ederler; açılış, çeşitli kısımlar (ki bu kısımlar başlıkla uygunluk halindedir) ve imza. Raporun içeriği direkt veya endirekt şekilde sunulabilir; informal rapor aşağıdaki aşamalardan geçerek ortaya çıkar:

- Raporun özeti
- Tanıtım maksadı (amacı) ile yapılan ifadeler

(27) Brown, op.cit., s.204.

- Araştırmanın bulguları
- Sonuç ve tavsiyeler

İnformal rapor formal rapora göre daha az süslemeye sahiptir. İnformal raporlar çoğunlukla işletme içi haberleşmede kullanılır(28).

İş ile fazla meşgul yöneticilerin, karar verebilmek problemi çözebilmek için istedikleri bilgiyi edinebilme için girişimleri bize onların yardıma ihtiyaçları olduklarını gösterir. Astlar bilgiyi toplar ve çoğunlukla informal rapor şeklinde sunarlar. Uygun bir kontrol için, yöneticinin informal raporun değişik şekillerini bilmesi ve onları nasıl kullanacağını öğrenmesi gerekir.

İnformal raporları yazarken kişiler bütün yazıma uygun kuralları takip etmelidir. Bilgi, doğru, objektif, organize edilmiş direkt veya endirekt biçimde sunulmalıdır. Başlıklar ve alt başlıklar okuyucuya rehber olmalıdır ve önemli konular vurgulanmalıdır.

İnformal raporlar memo, mektup ve kısa rapor şeklinde sunulabilir. Şekil seçimi duruma ve okuyucunun seçimine göre değişebilir. Bir rapor hazırlarken hangi içeriği takip etmemiz gerektiğini şirket talimatları ve yaklaşımı hakkında bilgi edinerek öğrenebiliriz. Eğer bu konuda bilgilendirilmemişsek geçmiş raporların formatı takip edilebilir. İnformal raporlar, bütün yazım şekillerinde olduğu gibi raporu yazan kişinin hünerlerini sunması için bir fırsattır. Ve bu başarısında mükâfatlandırıcılığında kesindir. İnformal raporu hazırlamanın başka bir yönü ise, bu raporun kariyer gelişimi için bir fırsat olmasıdır(29).

İnformal raporlar kısa sürelidir. Çalışmayı günününe kaydeder. İnformal rapor mektup biçiminde (işletme dışında) veya memo biçiminde (işletme içinde) ortaya çıkar. Mektup veya memonun en az detaya sahip olması gerekir(30).

İnformal raporu anlamak için ilk kelime olan "informal"e bakmak yeterlidir. Bu tip raporlar kısa özlü açık olarak, bilgiyi minimum detayla vermeyi amaçlarlar. Basit bir biçimde sadece belirli bir fonksiyona yarayan bilgiyi bulundurlar.

İnformal raporlar çoğunlukla özel bir dinleyici kitlesi için hazırlanır. İnformal raporlar okuyucunun bilgiyi kolayca anlayabilmesi için numaralı başlıklar ve sayfalar taşımalıdır. Okuyucuya istediği bir cümleyi vermek için raporun yarısını okutmamaya çalışıl-

(28) Ruch ve Crawford, op.cit., s.104.

(29) Ibid., s.283.

(30) American Management Association, op.cit., s.6.

malıdır. Tablolar serbestçe kullanılmalıdır. Eğer sunum şekilleri, bilgiyi açıklayıcı mahiyette bulunuyorsa kullanılmalıdır(31).

İnformal, kısa raporlar ismindende belli olduğu gibi "informal" durumlar için yazılırlar. Bir örnek verirse bir şirketin reklâm yöneticisi belli bir dönemdeki veya aydaki satışların kaydına ihtiyaç duyulabilir amacı reklâm maliyetlerinin getirdiği yararı ölçmektir. Bu sebeple satışları kaydeden bir informal memo hazırlaması gerekebilir(32).

İnformal'e rapora örnekler
Memo biçiminde

Personele
TR Boltin giden
Konu: Yolcu rehberi

20 Mart 1970

Nisan 10'dan 3 Mayıs'a kadar yolcu
(rehberin) (tarihlerin ve yerlerin listelenmesi)

İnformal raporda serbest bir yazım şekli kullanılır. Kullanılacak yazım türü olaylara ve özellikle de okuyucu ve yazar arasındaki ilişkiye bağlıdır.

Mektup biçiminde

Mr Joseph Burns
Yönetici, (Bilgi İşlem)
Holmes Manufacturing Company
Grand falls, Michigan 00000

Haziran 10, 70

Sevgili Joe,
Eylül 10 için görevler konusunda bir toplantı organize et. Toplantı bütün gün sürecek.

Saygılarımla
İmza

Henry Ketchum (Planlama Direktörü)(33)

İnformal raporları uygun elverişli kategorilere ayırmak çoğunlukla imkânsızdır. Kendi belirlediğimiz sınırlarla sınıflandırabiliriz(34).

(31) Brown, op.cit., s.199.

(32) Fear, op.cit., s.87.

(33) American Management Association, op.cit., s.6.

(34) Fear, op.cit., s.90.

Şirketin fonksiyonmanını sağlayan günlük kararlar informal raporlar üzerine oturtulmuştur. Önemli kararlar daha çok çalışma ve detaylı bilgi gerektirir.

Informal raporlar çok değişik formlar halinde bulunabilirler.

Tasvir ve kategorilere ayırmak çok zordur. Burada değişik şekilleri incelenecektir. Kısa rapor, periyodik rapor, ilerleme, tavsiye, doğrulama, yapılabilirlik, denetim raporu ve kısa teklif, ajanda, tutanak... vb(35).

5.3.1. Kısa Rapor

- 1- Kısa raporlar ve öneriler detaylı rapordan daha kısa ve formaldır (Üç kısa rapor örneği; gündem, mektup ve bilgisayar çatısıdır).
- 2- Kısa raporların dört müşterek tipi; periyodik raporlar, gelişme raporları, durum değerlendirme raporları ve fizibilite raporları.
- 3- İş teklifleri inandırıcı olmalıdır. Bu raporların yazıcının okuyucu ve takdim edilecek materyal hakkında bilgili olmasını gerekli kılar.
- 4- Üç tip temel teklif raporu vardır: Bunlar araştırma, iç ve dış raporlardır.

Kısa rapor için tavsiyeler:

- 1- Bilgi verme veya analitik inceleme için hazırlanan bu raporlardan önce, "haberleşme amacı" bilmek gerekir.
- 2- Raporu organize etmemeyi unutmamak gerekir. Dedüktif yaklaşımı uygun olabilir. Önce gerekli bilgileri sağlamalı, sonra analiz edilerek sonuçlar belirlenmelidir.
- 3- Dinleyici veya takdim edilecek kimse bilinmelidir(36).

Kısa rapor maximum altı sayfadan oluşur. Genellikle içerik olarak aşağıdaki sırayı takip eder; isim, alıcının ismi, adresi, hazırlayanın ismi adresi ve tarihi. Bu şekil genelde basit bir durum için geçerlidir. Konunun komplike ve detaylı olmaması gerekir. Daha formal ve karmaşık durumlar için uzun rapor biçimi uygundur. Tipik kısa rapor şu sırayı takip eder.

- Giriş
- Amaç

(35) Ruch ve Crawford, op.cit., s.183.

(36) Erol Eren, yayınlanmamış ders notları.

- Tartışma
- Sonuç

5.3.2. İlerleme Raporu

Uzun vadeli projeler için ilerleme raporlarına belirli zamanlarda ihtiyaç duyulur. Ne yapıldığını, ne yapılıyor olduğuna ve ne yapılmak istendiğini tasvir eder ve açıklar. İlerleme raporlarının hazırlanmasının yararı proje çalışması için kayıt üretir. Ve yöneticiye raporlanan projeler için kontrol imkânı tanır. Dosyalanan raporlar ise gelecekte gerçekleşecek olan ufak operasyonlar için maliyet tahminleri hakkında yardımcı olur. Proje bittiğinde, raporda bitmiş sayılır. İlerleme raporları aktivitelerle birlikte problemleri içerirler. Önceki raporlardan beri oluşan değişimleri gösterir.

Sonuç olarak orjinal değer tahminlerinde meydana gelen değişim ve sapmaları açıklar.

İlerleme raporunun takip ettiği şekil:

- Görevin belirlenmesi
- Görevdeki amaçlar
- Program
- İlerlemenin özeti
- Gelecekte, incelemeler için meydana gelebilecek olan problemler.
- Tahmin.

Önceki raporlar, projenin arka planını belirler, özel amaçları, sponsoru ve raporun kapsadığı süre içerisinde kaydedilen ilerlemeyi belirler. Ve kalan çalışmayı gözden geçirir Son rapor ise özet ve analizi sunar.

Devam eden rapor şu şekli takip eder.

- Giriş (raporun konu ve amacı)
- Projenin tasviri
- Biten çalışmalar
- 1. Birinci period (tarih ve biten çalışma özeti)
- 2. İkinci period (tarih ve biten çalışma özeti)
- Önceki periyotta yapılan çalışmalar, Görev 1, 2.

- İlerlemenin gelişimi
- Kalan çalışma
- Çalışma programı

Ne şekilde olursa olsun ilerleme raporu yeterince açık ve detaylı olmalıdır. Bütün proje üzerinde yöneticiye tam bir kontrol imkânı vermelidir(37).

İlerleme raporları proje ve aktiviteler için bilgi üretirler. Üretim araştırması, in-şa... vb. Amacı şirket müşterileri ve çalışanlar için operasyonların tanımlanması ve başarının meydana geliş biçimini açıklamaktır. Bazı ilerleme raporları rutin niteliklidir, değişik gruplar için ihtiyaç gösterirler. Yönetici iş organizasyonu için bilgi isteyebilir. Yönetici kendi raporunda yazabilir. Bu tip rapor organizasyon içinde değişik grupların raporlarının bir derlemesidir(38).

5.3.3. Tavsiye Raporu

Tahlili rapor ve tavsiye raporu özel bir problem için çözüm üretir, çoğunlukla bir üste hitap eder. Genelde memo veya uzun rapor formu şekliyle yazılır. Tavsiye raporu tavsiye ile başlar.

Şekil itibarı ile şöyledir:

- Giriş (konu ve raporun amacı)
- Tavsiye (probleme çözüm)
- Background (olayla ilgili mantıksal tavsiyeye destek)
- Alternatiflerin reddi (dezavantajlar ve öteki çözümler)
- Sınırlamalar
- Sonuçlar(39).

Bu raporlar karar verme fonksiyonu ve harekete geçme için sunulur. Bilgi üretir alternatifler tartışılır ve özel tavsiyeler sunarlar. Genelde yeni bir imalât fabrikası kuruluşu ya da yeni bir ürün satış alma üretme ve işletme büyümesi konularında bu tip raporlar hazırlanır(40).

(37) Ruch ve Crawford, op.cit., s.183.

(38) Alexander Hamilton institute, op.cit., s.42.

(39) Ruch ve Crawford, op.cit., s.190.

(40) Alexander Hamilton, institute, op.cit., s.42.

5.3.4. Doğrulama Raporu

Doğrulama raporu tavsiye raporu gibi problemi sunar. Ve bilgiyi de bu probleme tavsiye edilen çözümü doğrulamak için sunar. Doğrulama raporunun amacı çoğunlukla harcamaları doğrulamak veya prosedürdeki değişimleri belirtmektir. Doğrulama raporu amacın açık ifadesi ile başlar ve şöyle devam eder:

- Amaç
- Maliyet ve tasarruflar (avantajlar)
- Method (prosedür)
- Tartışma
- Sonuç(41).

Doğrulama raporu tahlili raporun özel tiplerinden biridir. Doğrulama raporu bir konu hakkında öneride bulunur ve raporun çoğunu bu öneriyi doğrulamak için geçirir. Çoğu doğrulama raporları istenilmeyerek yazılmış raporlardır. Örnek; yeni bir eleman ihtiyacı için yazılmış raporlar. Doğrulama raporları çoğunlukla dedüktif stilde yazılır. Bazen doğrulama raporları üst yönetim tarafından da istenebilir. Örnek olarak yönetici zaman içinde artan masrafları doğrulamak için departmandan bu masrafları doğrulayıcı bir rapor yazmasını isteyebilir(42).

5.3.5. Yapılabilirlik Raporu

Bu tip rapor, çoğunlukla tahlilî olarak herhangi bir durum için yazılabilir. Yönetimin amacı bir sistemin bir işleminin adaptasyonunun yapılabilirliğini göstermektir. Durumu analiz eder ve tek bir özel çözümün başarılı olma sebeplerini gösterir. Genelde şekil memo rapor veya mektup rapor şeklinde olabilir, gidilecek gönderilecek yere göre bu şekil değişebilir. Yapılabilirlik raporunun kapsadığı süreç:

- Giriş
- Konu (problem)
 - Olanaklı çözümler
 - Raporun amacı

(41) Ruch ve Crawford, op.cit., s.193.

(42) Gibson ve Hodgetts, op.cit., s.371.

- Tartışma
Bütün çözümler ve analizi
- Her çözümün gelişimi
- Sonuç
- Tavsiye(43).

Yapılabilirlik raporları ya da yapılabilirlik çalışmaları takip edilecek uygun hareket yönünü sunan dökümanlardır. Örnek vermek gerekirse bir işletmenin şubesini başka bir ülkede açmak veya müşteriye sunulan yeni servislerine yararını araştırmak bu raporların kapsamı içindedir. Çalışmaların çoğu şirket personeli tarafından yapılır. Fakat işletme dışı yapılabilirlik raporları dışarıdan danışmanlar tarafından da yapılabilir.

İşletme içi yapılabilirlik raporları memo formatını işletme dışı yapılabilirlik raporları ise mektup formatını kullanır(44).

5.3.6. Kısa Teklif

Kısa teklifler iş almak için yazılmış dökümanlardır. Birilerini belirli bir yön doğrultusunda ikna etmeye çalışırlar.

Teklifler bütün detayları vererek mükemmel ve en iyi olmak için uğraş verirler. Teklifler kısa ve informal veya uzun ve formal şekilde olabilir. Kısa, informal teklif tek kişi tarafından mektup rapor şeklinde hazırlanır. Uzun teklif ise her zaman bir grup çalışmasının sonucudur. Kısa teklif içeriği şöyledir:

- Giriş özeti
- Problem
- Amaç
- Method
- Personel
- Bütçe
- Zaman
- Gelişme
- Tasvip için rica

(43) Ruch ve Crawford, op.cit., s.196.

(44) Gibson ve Hodgetts, op.cit., s.373.

- Özet(45)

5.3.7. Tutanak

Toplantılarda tutulan ofisyonel kayıttır.

Tutanaklar genelde aşağıdaki konuları kapsamaktadır:

- Organizasyonun ismi
- Toplantı tarihi, zamanı, yeri
- Kayıt mahiyeti
- Başkanın ismi
- Hazır bulunan üyeler ve gelmeyenler
- Düzeltmeler
- Kayıtlar
 - Bütün anonslar
 - Komitelerin ve şirketin raporları
 - Bitmemiş işler
 - Önergeler
 - Çözümler
- Gelecek toplantı tarihi
- Tehir
- Tutanağı derleyen kişinin ismi ve imzası.

Bütün önermeler kaydedilmeli listelenmeli ve aşağıdaki sırayı takip etmelidir.

- Önermeyi yapan kişinin ismi
- önermenin doğru ifade edilmesi
- Oylama ve oylama sonucu tutanaklar informal bir şekilde hazırlanır(46).

Informal rapor türlerinden periyodik rapor ve ajanda daha önceki bölümlerde işlenmişti.

(45) Ruch ve Crawford, op.cit., s.197.

(46) Ruch ve Crawford, op.cit., s.198.

5.3.8. Informal Rapor Seçiminde Rol Oynayan Hususlar

Başarısız bir rapor tipi seçimi yanlış bilgi verilmesine yol açar ya da doğru bilginin yanlış formda verilmesine neden olur. Ve de şirket kaynaklarının boşa gitmesine yol açar.

Informal rapor tipi seçimi kararı şirket politikasına, yazılı haberleşmelere, raporu bitirmek için gereken zamana, raporu kullanma şekline ve raporu okuyanların tasarılarına göre belirlenmelidir ve de okuyucularda yazar kadar da hangi formun iyi olduğunu gösterebilmelidir. Zaman faktörü rapor şeklinin mümkün olan kısalığını belirleyebilir, az zamanda kısa rapor, uzun zamanlı periyodlar içinse uzun raporlar, araştırmalar, mümkündür.

Okuyucular genelde rapor hakkında şekil dahil olmak üzere her şeyi belirleme gücünde olmalıdırlar. Memo/mektup formu işletme içi ve işletme dışı okuyucular için uygundur. Bunun yanında raporlar önemli kararlar verecek okuyucular için hazırlanır(47).

5.4. Semi-Formal Rapor

Semi-formal rapor informal rapora göre çok daha uzun olarak hazırlanır. Çoğunlukla karmaşık konuları inceler. Başlıkları ve alt başlıkları olan üç sayfadan otuz sayfaya kadar uzunluğa sahip olabilir. Memo şeklinde olabilir(48).

5.5. Formal Rapor

Altı veya daha fazla sayfadan oluşan raporlara formal rapor adı verilir. Okuyucuyu raporu anlamasına yardımcıda bulunmak için çok sayıda bölümden oluşur. Formal raporun amacı olayla ilgili bilgiyi ihtiyacı olan kişilere göndermektir. Bu bilgi karar alma fonksiyonuna büyük ölçüde yardımcı olur. Uzunluk, yazma stili ve sunuş biçimi açısından formal rapor informal raporlara göre farklılık arzeder(49).

Formal raporlar karmaşık fakat anlaşılabilir problemleri içerir ve Birincil ve İkincil araştırmaya ihtiyaç gösterirler. Raporun uzunluğu arttıkça, okuyucuya anlamada yardımcıda bulunmak için sunuma yeni elemanlar eklenir. Bu eleman sayısı içeriğe göre değişebilir. Bu elemanlar raporu bütünüleyici özelliğe sahiptir. Yazarın probleme yaklaşım

(47) Ruch ve Crawford, op.cit., s.199.

(48) American Management Association, op.cit., s.8.

(49) Ruch ve Crawford, op.cit., s.104.

biçimini gösterirler ve başka bir araştırma için bonservis sağlar ve niceliksel ve niteliksel bilgiyi doğrularlar.

Çoğu organizasyonlar formal raporları hazırlarken kendilerine özgü stilleri ve şekilleri kullanırlar.

Formal rapor okuyucuya doğru ve tam bilgi verme amacını güder. Ve raporda önerilen hareket okuyucuya telkin etmeye çalışır(50).

Yeni projeler gerçekleştirilmeden önce geniş bir araştırma ihtiyacına duyulur. Örnek olarak iş hacmini genişletmek isteyen bir firma, pazarda dikkatini pazarın ekonomik, sosyal, politik çevresi üzerinde yoğunlaştırmalı ve pazarın yeterince kendisi için yararlı olup olmadığı konusu üzerinde durmalıdır. Bu tip araştırmalarda, bulgular uzun rapor şeklinde sunulmalıdır. Ürün hattının gelişmesi ile ilgili diğer projeler, pazar analizi gibi konuların araştırması uzun formal rapor şeklinde hazırlanmalıdır(51).

Formal rapor genelde proje ve raporlanan konuyla ilgili tüm detayları kapsar ve birçok bölümden oluşur. Formal raporlar okunmak için yazılırlar ve uzun süreli olarak geniş bir dinleyici kitlesine sahiptirler. Araştırma raporlarında (yüksek lisans tezi, doktora tezi, iş teklifi gibi) formal rapora örnek teşkil ederler(52).

5.5.1. Yıllık Rapor

İşletmelerin hazırladığı yıllık raporlar formal rapora örnek oluştururlar. İşletmeler tarafından hazırlanan formal raporlar genelde işletme içi ve işletme dışı çıkar gruplarına hitaben yazılır. Kurumların en çok para ve zaman harcadıkları dokümandır. Amerikan şirketleri tahmini olarak yılda ...2 trilyon yıllık rapora harcamaktadırlar.

Yıllık rapor, net olarak çağdaş kurum imajını çizer ve üst yönetime en önemli haber mesajlarını sunar ve dinleyiciler üzerinde etkili bir imaj bırakır. Birinci olarak bu raporları okuyanlar devlet ve pay sahipleridir. İkinci olarak çalışanlar, müşteriler, genel halk, yatırımcılar vb.(53).

(50) Ibid., s.207.

(51) Hodgetts ve Gibson, op.cit., s.399.

(52) Fear, op.cit., s.97.

(53) Ruch ve Crawford, op.cit., s.314.

Tablo 4. Formal Rapor Örneği

İlk Bölüm	Takip Etiği Aşamalar	Ekler
1- Kılıf 2- İsim sayfası 3- Yetki (harfi) 4- Kabul (harfi) 5- İçindekiler tablosu 6- Resimli izah tablosu 7- Onaylama 8- Özet	9- Giriş - Amacın sunulması - Metodoloji - Sınırlamalar - Tanımlamalar - Farz etmeler - Organizasyon planı 10- Tartışma - Amaç - prosedür - Sonuç - Analiz 11- Özet 12- Sonuç 13- Öneri 14- Referans 15- Kaynakça	16- Ek index

Kaynak : Maurice Crawford, William Ruch, Business Communication,
(New York: Mc Millan Publishing Company, 1991), s.204.

BÖLÜM III

RAPOR HAZIRLAMA AŞAMASINDA "ARAŞTIRMA", TANIMI, AMACI, YÖNTEMLERİ VE BİLGİ TOPLAMA KAYNAKLARI

III. RAPOR HAZIRLAMA AŞAMASINDA "ARAŞTIRMA", TANIMI, AMACI, YÖNTEMLERİ VE BİLGİ TOPLAMA KAYNAKLARI

1- ARAŞTIRMA KAVRAMI TANIMI

Bilim adamlarının, yoğun ve yorucu çalışmalarla bilinmeyene uzanarak, bilinenleri artırma çabalarına genel anlamda araştırma denilebilir. Araştırma, problemi çözmek için problemin sistematik bir çalışmasını içeren bilginin toplanılması ve analiz edilmesi safhasını kapsar.

Yeni varsayımlar, kuramlar, bilgiler ortaya koyarak olayların değerini ve aralarındaki bağıntıları bulmayı hedefleyen araştırmalara "Temel Araştırma" veya "Bilimsel Araştırma" denir. Bilimciler, üniversiteler, kâr amacı gütmeyen kurumlar, bu tip araştırma gereği duyarlar. Bilimsel araştırmanın amacı bilgi sınırlarını genişletmektir, pratik de uygulaması olmayabilir.

Temel araştırmanın bulgularından geniş ölçüde yararlanan, ticari amaçlarla yeni hizmetler bulmaya yönelik, iş araştırmalarına da "Uygulamalı Araştırma" denir. Uygulamalı araştırmanın amacı karar verme aşamasında kullanılacak bilgi üretmektir. Bilimsel araştırmaya karşıt olarak, uygulamalı araştırmanın kendiliğinden hiçbir zaman sonu olmaz. Uygulamalı araştırmanın sonuçları her zaman pratik uygulama için geçerlidir(1).

2- ARAŞTIRMANIN AMACI

Akla gelebilecek bütün alanlarda araştırma yapılabilir. Her bilimsel çalışmanın konusu farklı olabilir. Ancak bütün bilimlerin amacı aynıdır.

İş ile ilgili araştırmanın 4 amacı vardır: Raporlama, Önceden Haber Verme, Tasvir, Açıklama İşletme raporlarının çoğu bu amaçlardan birini yakalamayı hedefler.

(1) Gibson ve Hodgetts, op.cit., s.293.

Bazı araştırmalar aynı anda iki veya daha fazla amacı kapsayabilir(2).

2.1. Raporlama

İş araştırmacılarının en önemli amacı raporlamadır. Bu aşama bilginin toplanılması ve sunulması safhasını kapsamaktadır. Aslında raporlama bilginin yorumunu içermektedir. Bu sebeple araştırma olarak nitelendirilemez. Raporlama, işletme yönetiminin karar alma aşamasında önemli bir görev üstlenmektedir.

2.2. Tasvir

Tasvirsel çalışmalar raporlamaya göre daha uzun bir çalışma safhası gerektirir. Bu aşama bilgi değişik kaynaklardan toplanarak analiz edilir.

2.3. Önceden Haber Verme

Araştırmanın amacı "önceden haber verme" de olabilir. Bu amaç, raporlama ve tasvirsel amaca göre daha ileride yer alır. Önceden haber veren raporlar, sorun ortaya çıkmadan önce, alternatif hareketleri araştırır. Ve bunun akabinde en iyi kararı veren sonuçları gösterir.

2.4. Açıklama

Bu dört amacın içinde en karmaşık olanı, açıklamadır. İzahlı araştırmalar teoriyi ortaya koyar, problemi çözer, test eder ve son aşama olarak da sonuçları analiz eder.

3- İYİ BİR ARAŞTIRMANIN KRİTERLERİ

– **Aslına Benzeyen Kopya:** Basitçe açıklarsak, aslına benzeyen kopya, daha önce araştırılmış ve belirli sonuçlar elde edilmiş bir araştırmayı, herhangi birinin aynı araştırma projesini ele alarak, benzer sonuçları elde etmesi demektir.

– **Sınırlamalar:** İyi bir araştırmada, araştırılacak konunun sınırları tanımlanmalıdır. Problem ortaya koyulduktan sonra, araştırmanın problemi çözmek için gideceği son sınır belirlenmelidir. Sınırları belirlenmemiş bir araştırma konusunun sonuçları kesinlikle ölçümiyecek ve gelecek araştırmaların bulguları da şüphe taşıyacaktır.

(2) Cl.William Emorgy, **Business Research Methods** (Homewood, Ill: Richard D.Irwin Inc., 1980) s.4-9.

– **Evrensellik:** Araştırmanın evrenselliği, araştırma sonuçlarının sadece belli bir araştırmacıya bağlı kalmadan elde edilmesi, değişik yerlerde, değişik şekillerde sonuçların ispatlanmış olması demektir.

– **Ölçü:** İyi bir araştırmada bulunması gereken son özellik ölçü kavramıdır. Bütün araştırmalar ölçülebilir nitelikte olmalıdır(3).

4- ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ

Araştırma Yöntemlerini Tarihsel, Tahlilî, Deneysel ve Tasvirsel olarak 4 kategoriye ayırabiliriz. Unutulmaması gereken bir şey vardır ki o da bu ayrımın keyfî olarak değişebileceğidir. Bazen "olay, durum metodolojisinden" veya "istatistikî yöntem"den de söz edilebilir. Bunlar kendi başına bağımsız kategorilerdir.

4.1. Tarihsel yöntem

Tarihsel çalışma geçmişte belirli bir noktadan bugüne kadar olan gelişimi gösterir. Araştırmacılar olayları bulundukları güncel halleriyle incelerler. Tarihsel analist aynı olaylara tasvirsel analist gözüyle de bakabilir. Bunu yaparken de değişimleri ve büyümeyi belirtir. Değişimlerin neden ve nasıl olduğunu açıklamaya girişir, kaydeder, analiz eder ve geçmiş hadiseleri yorumlar. Amaç şimdiki zamanı anlamak ve geleceği önceden haber vermektir. Tarihsel metod araştırma raporlarında çoğunlukla kullanılan bir metoddur. Tarihsel literatürün gözden geçirilmesi bugünkü geçerli bilginin gelişimine ve ortaya çıkışına neden olur(4). Tarihsel metodoloji öncelikle geçmiş olayların yazılı kayıtlarına dayanır. Tarihsel araştırma yalnızca gerçekler ve bu gerçeklerin raporlanması değil, verilerden anlam çıkarmaya yarayan bir teşebbüstür. Tarihsel araştırma, gelecek için sonuç çıkarmak amacıyla geçmişî sırayla inceler.

Tarihsel Metodoloji, araştırmada hem ilk, hem de ikincil verileri kullanır. İlk veriler, ilk kez original araştırmadan toplanmış bilgilerden oluşur. İkincil veriler, kitaplarda ve dergilerde bulunabilen bilgileri kapsar. Tarihsel araştırma boyunca, olaylar kronolojik sıraya göre toplanır ve düzenlenir. Olayları kronolojik sıraya göre dizmek gerçek anlamda bir araştırma değildir. Çünkü tarihsel araştırma kronolojik olayın ötesine gider ve olayların anlamlarını ve aralarındaki ilişkiyi de belirler.

(3) Gibson ve Hodgetts, op.cit., s.294-295.

(4) Jessamon Dawe, *Writing Business and Economics* (New Jersey: By Littlefield & Adams Co. 1965), s.6.

4.2. Tahlilî Yöntem

Tahlilî Metodoloji birincil olarak; bilgi ölçülebilir olduğunda ve istatistik tekniklerle analiz edildiği vakit kullanılabilir. Bu ölçülebilir araçları kullanmanın amacı bilgideki değişik değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktadır. Bu bilgi işletmede karar alma aşamasında kullanılır(5).

4.3. Deneysel Yöntem

Test sonuçları deneysel bilgilerle incelenir. Önemli bütün faktörler incelemeye alınır. Deney, kesin, tam, yanlışsız ve güvenilir bir yöntemdir yerine göre ve maliyetli de olabilir(6).

Deneysel metodoloji yaklaşık olarak saf biçimde yapılan araştırmaları kapsar. İşletmede çalışanlar deneysel metodolojiyi insan kaynakları probleminin uygulanması aşamasında kullanırlar. Bu araştırma değişik şekiller alabilir. Deneysel metod çoğunlukla ilişkilerin sebep ve sonuçlarıyla ilgilenir. Deneysel metodoloji bütün değişkenleri kontrol eder sadece test değişkenlerini kontrol etmez. Deneysel araştırmanın bir sürü kontrol tipi vardır. Çoğunlukla bir kontrol ve bir de deney grubu kullanılır. Meşhur Western Elektrik Şirketi 1926-30 yıllarında yapılan Hawthorne Araştırmalarında 2 deney grubu kullanılmaktaydı. Birinci grup değişebilir olan grup, değişik düzeyde ışıklandırmanın işçiler üzerinde sonuçlarını görecektir ve verimlilik düzeyini ölçecekti. Diğer kontrol grubu ise bu ışığın altında çalışan kişilerdi. Hawthorne araştırmaları deneysel metodolojiye en güzel örneklerden biridir(7).

4.4. Tasvire Dayalı Yöntem

Tasvire dayalı yöntemin ilk önemli faktörlerinden biri araştırmadır. Bilimsel araştırmacının amacı olayların durumunu anlamak ve bilmektir. Amacı ise tasvir etmek ve daha sonra açıklamaktır. Uygulamacı bilimcinin görevi olayların nasıl işlediğini ve gelişimlerin nasıl meydana geldiğini açıklamak üzerinde yoğunlaşmıştır. Amacı aktiviteleri tasvir etmek, açıklamak, teşhis etmek ve reçete yazmaktır. Araştırması; problemi çözme ve karar alma hedeflerini taşıyabilir(8).

(5) Gibson ve Hodgetts, op.cit., s.321-322.

(6) Dawe, op.cit., s.7.

(7) Gibson ve Hodgetts, op.cit., s.324.

(8) Dawe, op.cit., s.8.

Tarihsel araştırma daha çok yayınlanmış bilgiye dayanır, tasvirsel araştırma (inceleme araştırması) daha çok incelemeye ve yayınlanmamış bilgiye dayanır. Tasvirsel araştırmanın dört özelliği vardır.

- 1- inceleme bilgi toplamının ilk koşuludur.
- 2- Araştırmada kullanılan yöntemler çoğunlukla soru, cevap veya görüşme şeklinde olur.
- 3- Örnek grup büyük bir titizlikle seçilmelidir. Amaç büyük grubun tanıtıcı olma özelliğine sahip olmasıdır.
- 4- İncelemeleri topladıktan sonra, bilgi sonuç çıkarılmak üzere sıra ile organize ve analiz edilir(9).

5- BİLGİ TOPLAMA KAYNAKLARI

5.1. İkincil Kaynaklar

İkincil kaynak araştırmaları daha çok literatür çalışması niteliğini taşıyan araştırmalardır. İkincil kaynak bilgileri, ilgili araştırmanın amacı dışında da bir başka amaçla toplanmış bilgi ve verilerin belirli bir araştırmada kullanılması durumunda bu bilgi ve verilere verilen addır. Birçok araştırmada araştırma konusu ile ilgili şu veya bu kuruluşun hatta ilgili işletmenin başka amaçlarla topladığı birçok bilgi ve veriden yararlanılabilir. Bazı durumlarda ise yalnızca bu tür bilgi ve veriden yararlanılarak araştırma tümüyle gerçekleştirilebilir. İşte bu tür araştırmalara ikincil kaynak araştırması denir(10). Bir süpermarket zincirinin yöneticisinin asistanı bir gün şirket yöneticisi tarafından çağınarak, yöneticinin mağazadaki müdürlerden memnun olmadığını ve eğitim programı hakkında bir rapor hazırlamasını ve bu hazırladığı raporun da zincirin gelişmesine yardım edeceğini, öğrendiği vakit bu durumda asistanın ilk olarak yapacağı şey bugüne kadar bu konu hakkında yazılanları incelemektir. Birinci adım olarak ikincil kaynaklara bakmalıdır. Daha sonra özel soruların yanıtlarını almak için birincil kaynaklara başvurmalıdır.

İkincil kaynaklar konu hakkında bilgi toplamaya yarar. Bu kaynaklar başkaları tarafından kitaplarda, magazinlerde, raporlarda, gazetelerde veya başka yerlerde hazırlanmış, yayınlanmış bilgilerdir. İkincil kaynakları kendi içinde şu şekilde gruplandırabiliriz:

(9) Gibson ve Hodgetts, op.cit., s.324.

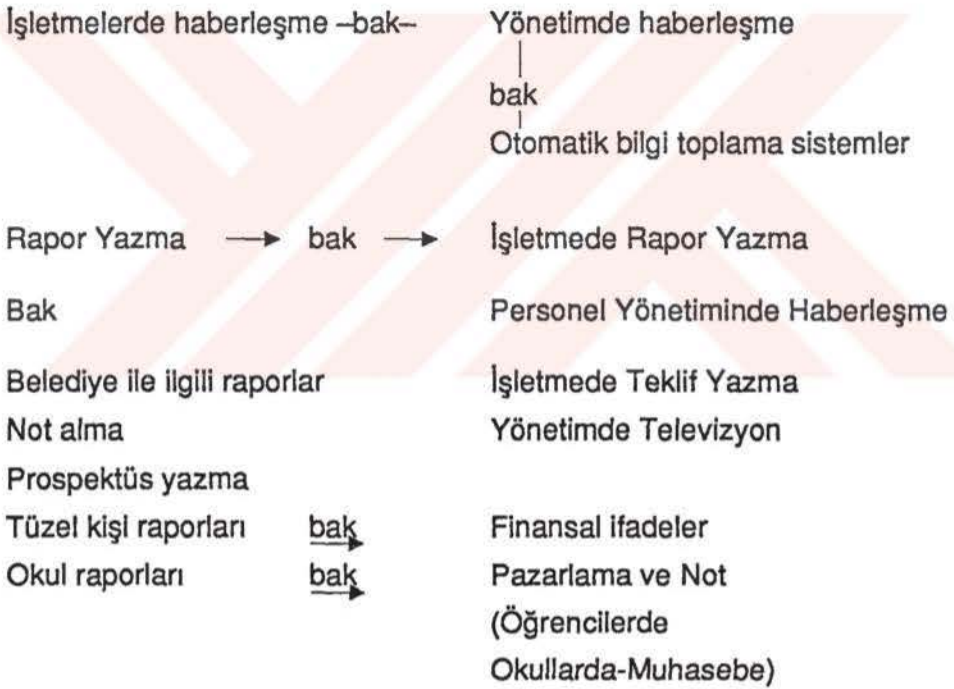
(10) Kemal Kurtuluş, İşletmelerde Araştırma Yöntembilimi (İstanbul: Venüs Ofset Matbaacılık 1983), s.18.

a) Kitaplar, b) Magazinler, Dergiler, Gazeteler c) Raporlar, bülten ve broşürler, d) Devlet dokümanları, e) İş ve şirket rehberleri, f) Bilgisayar(11).

5.1.1. Kitaplar

Bilgi toplamak isteyenlerin başvurdukları ikincil kaynaklardandır. Araştırmacılar güncel ve etkin konular üzerinde çalışırken kitaplarda güncelliğini kaybetmiş bilgiler bulabilirler. Bir yazının kitaba dönüşmesi için yıllar geçmesi gerekebilir. Bu sebeple bilgiler etkinliğini ve doğruluğunu zaman içinde kaybedebilirler. Kütüphanede kitap araştıran bir kişi ilk önce konular hakkında kart kataloğuna bakmalıdır. Bu kartlardan konu, isim, referanslar bulunmaktadır.

İndekslerde ve katalog kartlarına başvuru



Kaynak: Ruch ve Crawford, op.cit., s.113.

5.1.2. Magazin, Dergiler ve Gazeteler

Magazin ve Dergiler periyodik olarak yayınlanan ve güncel bilgileri bulunduran periyodik dokümanlardır. Dergilerin indeksleri ve periyodiklerin rehberleri araştırma aşamasında başvurulacak kaynaklardır.

(11) Normand B.Sigband, **Communication for Management and Business** (California! Scott, Foresman and Company 1982), s.123.

Gazeteler, en güncel ve taze haberleri verirler ve değişik tipte bilgileri bulundurlar. Bütün bu bilgiler bir indekste toplanırsa gerektiğinde kolayca bulunabilirler.

5.1.3. Raporlar, Bülten ve Broşürler

Raporlar, Bülten ve Broşürler başvurması gereken önemli ikincil kaynaklardır. Çok sayıda iyi rapor, bülten ve broşür Üniversiteler, kültürel ve sosyal eğilimli kuruluşlar ve organizasyonlar tarafından hazırlanmaktadır. Değerli bilgiler taşırlar ve bilgi toplamaya önemli faydalar sağlarlar.

5.1.4. Devlet Dokümanları

Devlet tarafından hazırlanan dokümanlar değeri, güncelliği ve kalitesi yüksek olan ikincil kaynaklardandır. Bu dokümanların içinde genelde rapor, bülten, dergi ve yabancı teknik raporların tercümesi bulunur.

5.1.5. İş ve Şirket Rehberleri

İş ve şirket rehberleri, işletmeler tarafından hazırlanıp sunulan belgelerdir. bu tip rehberler de çok değişik bilgiler bulundururlar. Üretim bilgileri, özel şirket isim ve adresleri ve üretim listeleri gibi.

5.1.6. Bilgisayar

Bilgisayar günümüzde en hızlı bilgi sağlama aracıdır. İstenilen bilgiyi tam ve sıralı bir liste içinde verir. Zamandan tasarruf sağlar(12). İşletmelerde bilgisayar kullanımı yaygınlaştırılarak, günlük bütün işlemler bilgisayara girilmeli, uzun vadede ihtiyaç doğrultusunda, geçmiş kayıtlara başvurularak bilgi temin edilmelidir.

5.2. Birincil Kaynaklar

İkincil kaynaklar yetersiz olduğu vakit birincil kaynaklara başvurulmalıdır. Birincil kaynaklar ikincil kaynaklara göre elde etmesi daha pahalı bir kaynaktır. Birincil kaynaklar sınırsızdır ve kendi seçtiğiniz bir konu üzerinde çalışırken, çalışmada kişiliği, bireyselliği, yaratıcılığı kullanmaya olanak verir. Konuyla ilgili kişilerle mülakât yapmak ya da telefonla görüşmek yararlıdır. Bu ikisi imkânsızsa mektupla görüşme üçüncü bir alternatif olabilir. Birincil kaynakları toplamak zordur. Özel yollar gerektirir. Birincil kaynakları toplama çalışma, zaman, enerji, süreklilik, ısar, azim gerektirir. Bazen bu girişimler

(12) Sigband, op.cit., s.125-126.

sonuçsuz bile kalabilir(13).

Birincil kaynak araştırmaları araştırmacının bizzat araştırma konusuyla ilgili bilgi ve verileri topladığı araştırmalardır. Bilindiği gibi bilgi ve veri toplama çoğu kez çok masraflı, zaman isteyen ve g bir iştir. Birçok saha çalışmasında araştırma masraflarının en bk bölümü bilgi ve veri toplamaya gitmektedir. Bu nedenle birincil kaynak araştırmasına geçilmeden önce o konuda yapılmış araştırmaların yani ikincil kaynak niteliğindeki çalışmaların dikkatli bir biçimde taranması zorunluluğu vardır. Böylece önemli ölçüde emek, zaman ve para tasarrufu sağlanabilir. Kuşkusuz ikincil kaynakların araştırma konusunu oluşturan problemi çözümlmeye yetmediği durumlarda birincil kaynaklara başvurmak gerekir(14).

Bir başka ifade ile, sorular sorarak elde edilen bilgiler de birincil bilgiler olarak adlandırılır. Birincil kaynaktan elde edilen bilgiler "ham" olarak nitelendirilirler. Çünkü başkaları tarafından analiz edip yorumlanmamıştır. Araştırmacı tek başına analiz eden, geliştiren, değerleyen ve bilgiyi yorumlayan kişidir. Araştırmacı bilgi değerleme ve karar vermede serbesttir. Birincil kaynaklara, şirket kayıtları, mektuplar, mlaktlar, deneyler ve incelemeler örnek oluştururlar(15).

5.2.1. şirket Kayıtları

Çalışma konusu özel bir şirkete bağlıysa birincil bilgiler şirketin kayıtlarında bulunabilir; yayınlanmamış raporlar, mektup, memolar ve finansal bilgi kayıtları gibi. Fakat, bu kayıtlar incelenmeden önce izin alınmalıdır. Bu tip kayıtların dezavantajı ise bilgiler tam, doğru ve tamamlanmamış olabilir. şirket kayıtları sadece olayla ilgili bilgi üretirler(16).

5.2.2. Gözlem

Bazı bilgiler sadece kişisel gözlem yoluyla elde edilirler. Gözlem yoluyla bilgi toplamak pahalı bir yöntemdir. Duyuların (organların) bk bir kabiliyetle kullanımını gerektirir. Ve sonuçlarında tam ve doğru olarak kayıt edilmesi lüzumunu gösterir. Duyu organları ile görülen, işitilen, tat alınan, dokunulabilen her olayın tam bir kaydını gerektirir. Sayma, lme ve okuma da gereklidir. Ancak bu sayede gözlem yoluyla elde edilen

(13) Ruch ve Crawford, op.cit., s.135.

(14) Kurtuluş, op.cit., s.21.

(15) Sigband, op.cit., s.127.

(16) Ruch ve Crawford, op.cit., s.136..

bilgi güvenilir olabilir(17).

5.2.3. Mektup

Mektuplar bir konu hakkında bilgisi olan kişilere cevaplamak için gönderilirler. Bu bir rica mektubu da olabilir. Bu tip mektupların belirli bir formları vardır. Mektup girişinde hemen cevap aranan konuya girilmelidir. Okuyucuya verdiği bilgi ile yapmak istenen açıklanmalı, amaç anlatılmalıdır. Özel sorular sorulmalı ve bu sorular numaralandırılmalıdır. Pullu zarf gönderilmeli bu sayede cevap alma oranı artırılabilir. En son aşama olarak da son cevaplama tarihi verilmelidir(18).

5.2.4. Deney

Deneyin amacı yapılan deneyde bütün şartlar altındaki değişimleri ve bunların sonuçlarını göstermektir. Araştırmacılar bütün şartları sabit tutarken deney sırasında bir değişkeni değiştirirler. Bunun sonucunda niceliksel ve niteliksel değişimleri ölçerek sonuçları büyük bir ustalıkla ortaya çıkarırlar. Sonuçlar, problemlerin çözümünde yol göstericidir. Ana amaç problemi çözmektir. Deney bazen riskli de olabilir. Şartlar kontrol edilmediği zaman yapılan araştırmanın sonuçları kabul edilemez(19).

5.2.5. Mülâkat

Geçerli mülâkatlar yüzyüze veya telefonda çoğunlukla iyi planlanmış bir çalışmayla yapılır. Direkt veya direkt olmayan bir stilde sorular sorulur. Direkt mülâkatlarda özel sorular sorulur. Amaç konu üzerinde mülâkatı yoğunlaştırmak ve görüşmenin akışını kontrol etmektir. Direkt olmayan stilde ise amaç, görüşmeciyi serbest bırakmaktır. Mülâkat stili sorulacak sorunun tipini belirler. Sorular kapalı veya açık uçlu olabilir. Kapalı uçlu sorular, direkt sorular için kullanılır ve görüşmeciden kesin ve açık cevap elde etmek amacını güderler. Evet ya da hayır gibi.

1- Kaç yaşındasın?

2- Çukulatalı dondurmayı sevir misiniz? gibi...

Açık uçlu sorular birincil olarak indirekt mülâkatlarda kullanılır ve görüşmeciden yapılandırılmamış cevapları almak için sorulur.

(17) J.Harold Janis ve Haword Dressner, **Business Writing**, (New York: Harper & Row Publishers 1972), s.220.

(18) Ruch ve Crawford, op.cit., s.137.

(19) Janis ve Dressner, op.cit., s.222.

- İşinizde ne gibi problemleriniz var?
- Size nasıl yardımcı olabiliriz? gibi...

Yüzyüze mülâkat ve telefonla mülâkat arasında büyük bir fark vardır. Yüzyüze mülâkatta görüşmecinin konu hakkında ifadeleri, ruh hali, duyguları anlaşılabilir. Pahalı bir yöntemdir fakat daha kesin sonuçlar alınır. Telefonla görüşme daha az maliyetli ve daha kısa sürede gerçekleştirilir. Buna karşın yanılma payı daha yüksektir(20).

Mülâkata kolay sorular sorarak başlamak ve daha sonraki aşamalarda zor sorulara geçmek daha uygundur. Sorular kontrol edilmeli, cevaplar manalandırılmalı ve anlaşıldığından emin olunmalıdır. Eğer anlamama söz konusu olursa aydınlatma istenmelidir. Eğer teyp kullanılacaksa izin istenmelidir. Bazı insanlar bu yöntemi isteksizlikle karşılayabilir. Notlar alındıktan, iş bittikten sonra teşekkür edilmeli ve notların veya raporun bir kopyası gönderilmelidir(21).

5.2.6. İnceleme ve Soru Listesi

İncelemeler soru listelerine bağlıdır. Soru listeleri ekonomiktir. Elle veyahut posta ile gönderilebilir. Bilgi toplamada tek bir metod yaratır. Etkili bir inceleme yaratmak için şu 3 yol izlenmelidir. 1) İncelenecek örnek kütleyi seçme, 2) Soruları düzenleme, 3) Ve incelemeyi yürütme(22). Bu metod bir grubun bir konu hakkında ne düşündüğünü anlamak için yapılır. İnceleme çoğunlukla örnekleme ile yapılır. Örnekleme bütün toplamın kalitelerini bulunduran bir kısmın incelenmesidir. Amaç, davranışlar hakkında bilgi edinmektir.

Soru Listesi

Sorulara objektif cevaplar alabilmek için soru listeleri hazırlanır. Soruları hazırlamaya başlamadan önce ihtiyaç duyulan bilgiden emin olunmalıdır. Soru listesinin dizaynı aşamasında dikkatli olunmalıdır. Soru listesi mümkün olduğu kadar kısa tutulmalıdır.

Örnek verirsek;

İş haberleşme kursunda öğrencilerin ilerlemesini nasıl ölçüyorsunuz?

(20) Gibson ve Hodgetts, op.cit., s.326.

(21) Ruch ve Crawford, op.cit., s.138.

(22) Gibson ve Hodgetts, op.cit., s.327.

- Periyodik sınavlar
- Öğrenci katılımı
- Final imtihanı
- Yazılı rapor
- Sözlü rapor
- Öteki ...

İş Haberleşme kursuna nasıl tanımlarsınız?

- Pratik
- Gerçekçi
- Teorik
- Öteki ...

Öğrencilerinizi iş mülakatı için nasıl hazırlarsınız?

- Sınıfta
- İşletmedeki kişilerle mülakat yaparak
- Öteki ... (23)

BÖLÜM IV
RAPOR YAZARKEN "KONU PLANI"
OLUŞTURULMASI, BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI,
İÇERİK SUNUŞ PLANI ÇIKARMANIN YARARI VE
PLAN TÜRLERİ

II. RAPOR YAZARKEN "KONU PLANI" OLUŞTURULMASI, BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI, İÇERİK, SUNUŞ PLANI ÇIKARMANIN YARARI VE PLAN TÜRLERİ

1- KONU PLANI

1.1. Problemin Tanımı, Sınırları

Problemin tanımı, raporun birinci kısmını oluşturur. Okuyucuya problemi tanıtır, detaylara inmeden önce içindekiler hakkında bir görüş ve raporun geri kalan kısmının anlaşılması için yeterli bilgiyi verir(1).

Birçok yazar problemin tanımının raporda en önemli cümle olduğuna inanırlar ve iyi tanımlanmış bir problem okuyucuya tam olarak raporun amacını anlatır. Bazı kişilerin problemi açıkça ve tam olarak ifade edememe zorluğu vardır. Bu sebeple araştırmacı dikkatlice problemin parametrelerini düşünmelidir(2).

Problem daha çok raporu talep eden kimse tarafından tanımlanmalıdır. Bazı problemlerin tanımı daha önceden belirlenmiş de olabilir.

Raporun amacı, uzun vadeli hedefleri başarmaktır. Amaçlar sonuca ulaşmak için takip edilmesi gereken sıralı adımlardır. Örnek verirse, raporun amacı bazı operasyonların prosesinde maliyetleri indirilmiş olarak göstermeyi amaç edinebilir. Faaliyet sahası raporun sınırlarını, bilgi ağırlığını belirler. Örnek olarak Swift Company şirketinin 1925-1955 yılları arası, çalışma alanı olarak kabul edilmiş ve 30 yıl olarak sınırlandırılmıştır. Bu sınırlamalar konu açısından da olabilir. Çoğunlukla raporlar konuya görebir veya daha fazla açıdan sınırlandırılabilir. Öteki uygun sınırlayıcı faktörler, maliyet, zaman, bazı geçerli prosedürler ve araştırmacının nitelikleri olabilir. Eğer bir rapor iki saat içinde yazılması istenirse, istenilen çalışma elde edilemez. Bir raporun sağlıklı bir biçim-

(1) American Management Association, op.cit., s.29.

(2) Gibson ve Hodgetto, op.cit., s.300.

de hazırlanması isteniyorsa, en azından bir hafta gerekir. Bir soruşturma için 10 \$ bir başkası içinde 100 \$ ayrılırsa bu iki soruşturmadan elde edilecek fayda ikisinde de farklı olacaktır. Problemi tanımlama raporun soruşturmasına, düşünce tarzına ve planlamasına rehberlik eder(3).

Raporu yazmaya başlamadan önce yapılması gereken bazı ön çalışmalar vardır. Daha ilk adım olarak önce problem tanımlanmalıdır. Eğer bilgi veren bir rapor hazırlanıyorsa olayla ilgili bilgileri toplanmalı ve bu bilgilerin uygun bir şekilde düzenlenmesi gerekir.

Örnek olarak bir fabrikada işçiler üzerinde ilaç ve alkolü kötüye kullanma derecesi ölçülmek istenebilir. Onlardan olayla ilgili bir rapor talep edildiğini varsayalım.

Soruşturma başlatılmadan önce raporun çeşitli sınırları düşünülmelidir. Örnek olarak alkolün ve ilaçların fabrikadaki kaynağı ve dağıtımı araştırılabilir veya bu maddelerin nereden geldiği, bu durumun ne kadar süredir devam ettiği araştırma nedeni olabilir. Bu soruların cevabı soruşturmanın derecesini ve içeriğini belirler.

Eğer olayları yorumlayan ve sonuçları çizen analitik bir döküman hazırlıyorsak soruşturmayı genellikle çözülmesi gereken probleme göre belirlemeliyiz. Problem çoğunlukla raporun yazılması için yetki veren kişi tarafından tanımlanmalıdır. Mesela hangi ihtiyaçlara cevap verilmesi gerektiği, önemli olan konunun, ne olduğu, sorunun nerede odaklaştığı ve rapora başlanılma süresi belirlenmelidir(4).

1.2. Problemin Nedeni, Analizi

Problemler analiz edildikten sonra sonuçlar açık biçimde, bazen de kompleks bir biçimde sunulabilir. Problemde bütün faktörlerin gözden geçirilmesi, gelecekteki yaklaşım şeklini belirlemeye yarar. Problemin parçaları ayrı bir biçimde analiz ve izole edilmelidir. Parçalar arasındaki ilişki ve bu parçaların ana problem ile arasındaki ilişki belirlenmelidir. Cevabı aranan bütün sorular listelenmeli ve ihtiyaç duyulan bilgi sunulmalıdır.

(3) Brown, op.cit., s.22.

(4) Gibson ve Hodgetts, op.cit., s.302.

Durumun, problemin analizi raporun amaçlarını da göstermeye yarar. Yazar raporun nasıl nerede ve neden kullanılacağını bilmelidir. Bütün bu faktörleri incelemeli ve bilinmeyi öğrenmelidir.

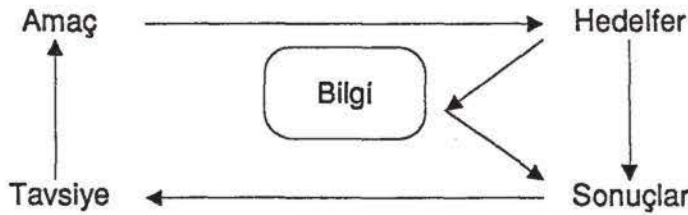
Raporu hazırlayanın, problem hakkında yeterli bilgisi varsa, problemi çeşitli elemanlara bölmelidir. Problemin ve parçalarının bir taslağını hazırlamalıdır. Eğer konuya yabancı ise o konu hakkında bilgi toplamalı, ihtiyaç duyulan bilgi tipini anlamalı ve sonuca ulaşmalıdır.

Problem, faaliyet sahası, sınırlamalar ve raporun içindekilerle birlikte analiz edilmelidir(5).

1.3. Alternatif Çözüm Önerileri, Sonuç ve Tavsiyeler

Problem analizinin sonunda karşımıza problemi çözmek için çeşitli çözüm önerileri çıkar. Problemi sonuca ulaştıran en iyi öneri seçilir.

Sonuçlar, rasyonel fikirlerin neticeleridir. Bilginin bir yorumu da denilebilir. Olayların özel detaylarından yola çıkılarak genel prensiplere varılabilir. Araştırmacı, soruşturmanın sonuçlarını dikkatlice en ince noktasına kadar inceler. Amaç probleme çözüm bulmaktır. Dedüktif ve endüktif düşünce bazı hallerde ve farklı durumlarda kullanılabilir. Analizde dedüktif düşünce kullanılırsa genelden özele doğru gidilir. Endüktif modelde ise bunun tam tersi olarak özelden genele doğru gidilir(6).



(5) Brown, op.cit., s.21.

(6) Ibid., s.93.

Sonuçların geçerliliği istatistik tekniklerle ölçülür. Testin amacı geçerliliği ve doğruluğu ölçmektir. Ve bütün bu operasyonların sonunda en kat'i sonuçlar verilir ve daha sonra tavsiyeler yapılır. Eğer çıkarılan sonuç, probleme çözüm getiriyorsa araştırmacı bu çözümü uygulamaya koyup işleyiş derecesini ölçmelidir. Çözüm tavsiye edilmeden önce test edilme ihtiyacı gösterebilir. Sonucu gelecek için test eder, gerçek hayata uygunlar ve nasıl çalıştığını görmeye çalışır.

Önerileri belirlemek için esas olarak sonuçlar alınır. Öneriler raporun amacının başarısıdır. Tavsiyeler nelerin, ne zaman, nerede kim tarafından yapılacağını gösterir. Bir hareket elde edebilmek için; öneriler belirli ve pratik olmalıdır. Araştırmacı önerilerin mantıklı bir işleniş ve kat'ilikte olmasını ister. Çok sayıda öneri sıralanmışsa içlerinden sadece birisi sonuca bağlı olabilir. Bazen genel önerileri takiben özel öneriler verilebilir. Ya da en önemli öneri ilk olarak veya en sonda verilebilir. En son da verilmesindeki amaç özel bir vurgu verme isteğinden ileri gelebilir(7).

Öneriler uygulanacak olan hareketi ve raporun amacını belli eder ve sonuçlarla desteklenirler. Uzun raporlarda sonuçlar ayrı olarak verilir. Sonuçlar her zaman için bilgi kaynaklarıyla desteklenir.

Öneriler her zaman raporun sonunda yer almazlar. Başta veya özet bölümünde yer alabilirler. Formal bir raporda ise problemin tanıtımından sonra yer alır.

Eğer okuyucunun konu hakkında yeterli bilgisi varsa öneriler ilk aşamada verilebilir ve bu sayede bütün raporun tümünün okuması gerekmez(8).

2- BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI

Problemin çözümü için toplanan bilgi, mantıksal düşünüp silsilesi içerisinde, birincil olarak subjektif ve objektif diye ikiye ayrılır.

- Subjektif bilgi, soruşturmanın niteliğine göre değişebilir, subjektif bilgiler, ön yargı, peşin hüküm ve kişisel fikirler vb. ... sübjektiflikte iki ayrı soruşturmacı aynı olayları, aletleri kullanarak değişik cevaplara ulaşabilir.
- Objektif bilgide farklı kişiler aynı aleti kullanarak aynı sonuçlara ulaşırlar. Ob-

(7) Ibid., s.95.

(8) American Management Association, op.cit., s.31.

jektiviteyi yakalamak zordur(9).

Bilgiyi şu şekilde sınıflandırabiliriz;

- Kalitatif
- Kantitatif
- Kronolojik ve coğrafik

Bilgi toplandıktan sonra güvenilir bir şekilde sınıflandırılmalıdır. Yukarıda görüldüğü gibi bilginin niteliğine göre bir sınıflandırma yapılmalıdır.

2.1. Kalitatif Bilgi

Konu hakkında fikir ve düşüncelerin ifade edilmesine ve olayla ilgili bilgilere kalitatif bilgi denir. Notlar biçiminde kaydedilebilirler. Ve çoğunlukla bu tip bilginin kaynağını araştırmalar, mülakâtlar, mektuplar, deneyler incelemeler, gözlemler oluşturur. Kalitatif bilginin organizasyonunda, bilgi baştan sona incelenmelidir(10).

İlişkiler, düşünceler, fikirler, davranışlar, motivasyon miktarı olarak ifade edilemez. Ve niteliksel bilgi adını alır. Freud (Psikanalist) gözlemlerini her zaman kalitatif bilgi üzerine oturtmuştur(11).

2.2. Kantitatif Bilgi

Terimlerle, şekillerle, istatistiki işlemlere uygun olarak ifade edilen bilgiyi de kantitatif bilgi olarak sınıflandırabiliriz. Bu bilgilerin geçerliliği yüksektir, çünkü sayılabilen miktarlara somut olaylara bağlıdır. Bu tip bilginin kaynağını soru listeleri, mülakatlar, gözlemler vb... oluşturur(12).

Kantitatif bilgi belirli bir sayısal değerdir. Bilginin miktar olarak ifade edilmesi araştırmanın önemli bir bölümünü oluşturur. Bu tip bilgiler yüzdelerle, istatistiki teknik ve dağılımlarla açıklanır(13).

Kantitatif bilgi organize edilmeden önce incelenmeli, yanlışsız ve uygun bir bi-

(9) Dawe, op.cit., s.55.

(10) Brown, op.cit., s.85.

(11) Dawe, op.cit., s.56.

(12) Brown, op.cit., s.86.

(13) Dawe, op.cit., s.57.

çimde kontrolü sağlanmalıdır. İkinci aşamada kantitatif bilginin güvenilirliği ölçülmelidir. Bu, bölümde istatistiki tekniklerden yararlanılmalıdır. Bilgi oransal olarak kontrol edilmektedir. Bilginin incelenmesindeki amaç geçerliliği ölçmektir. Güvenilir ve uygun olmayan bilgi işe yaramadığı için çıkarılır.

2.3. Kronolojik ve Coğrafik Bilgi

Kronolojik ve coğrafik bilgi kendi başlarına bir açıklama özelliğine sahip bilgilerdir. Coğrafik bilgiler bölge veya alanlarla ilgili açıklama yapar. Kronolojik bilgilerine olayları peşpeşe zaman unsuruna göre sıralar. Bilgiyi sınıflandırmadaki amaç bilgiyi tam ve toplu bir biçimde elde bulundurma amacını güder. Bu sayede araştırmacı bilgi grupları arasındaki ilişkiyi anlayabilir. Bilgi sınıflandırdıktan sonra prosesi; organize etme ve yorumlamayla devam eder(14).

3- İÇERİK VE SUNUŞ PLANLARI

3.1. İçerik Çıkarmanın Yararı

İçerik Çıkarma:

- Bilginin kısa ifadelerle özetlenmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu işlem raporun bölüm başlıklarını oluşturmaya yardımcı olur.
- İçeriğin çıkarılması bize konu ile ilgisiz olanı seçip ayırmada yardım eder.
- Olaylar ve fikirler arasındaki önemi gösterir.
- Özet hazırlamada yardımcı olur.

İçerik bir sunuş planıdır. Raporu büyük parçalara böler ve geriye kalan kısımda her bölümün birbiri ile ilişkisini gösterir(15).

Çok çeşitli içerik ve sunuş planları vardır. İçerik planı konu veya cümle planı şeklinde olabilir. Sunulan bilgi çeşidine göre plan; genel veya özel olabilir. Planda önemli olan tutarlılıktır. Örnek verirsek Birinci ana konu cümle planı formunda ise diğer ana konularda cümle planı formunda olmalıdır.

(14) Brown, op.cit., s.86.

(15) American Management Association, op.cit., s.26.

3.2. Genel Plan

Raporlar bölüm ve alt bölümlerden oluşur. Raporda çoğunlukla şu bölümler bulunmaktadır; Giriş, sunuş, analiz, sonuç ve tavsiyeler. Rapordaki girişin amacı okuyucuya raporu anlaması için gerekli bilgiyi vermektir. Sunuş ve analiz bölümünün amacı olayları sunmak ve yorumunu okuyucuya iletmektir. Sonuç ve önerilerin amacı ihtiyaç duyulan harekete bir başlangıç teşkil eder.

Genel içerik üç ana bölüm ve alt bölümlerden oluşur. Genel içerik, raporu yazmak için iyi bir rehberdir, diyebiliriz. Fakat raporu yazmak için gerekli bilgiyi vermez. Birçok rapor, genelde aynı içeriği takip eder(16).

I- GENEL ANAHATLAR (Örnek 1)

- A) Sorunu Açıklama (Ortaya Koyma)
- B) Sorunun Analizi
 - a) Zayıf Noktalar
 - b) Kuvvetli Noktalar
- C) Şimdiki Durumda Değişiklik İhtiyacı
 - a)
 - b)
 - c)
 - .
 - .
 - .
- D) Sorunun Çözümü İçin Öneriler
 - a)
 - b)
 - .
 - .
- E) Çözümün Yarar ve Sakıncaları
 - a)
 - b)
 - .
 - .
- F) Sonuçlar

GENEL ANAHATLAR (Örnek 2)

I- GİRİŞ

- A) Yetkilendirme ve Amaç
- B) Raporlama İhtiyacı ve Kullanımı
- C) Bulgu, Teşhis ve Sınırlar
- D) Yöntem ve Süreçler
- E) Özet

II- OLAYLARIN TAKDİMİ (SUNUMU) VE ANALİZİ

- A)
 - 1)
 - 2)
- B)
- C)

III- SONUÇ

IV- TAVSİYELER

GENEL ANAHATLAR (Örnek 3)
(Bu örnek 1 ve 2'nin tersini oluşturur)

I- TAVSİYELER

II- SONUÇLAR

III- SORUNUN AÇIKLANMASI VEYA ANALİZİ

IV- SORUŞTURMA VEYA ARAŞTIRMA SONUÇLARI

V- ÖZET(17)

3.3. Özel Plan

Özel içerik olayları detaylı bir biçimde verip; genel planda mevcut olmayan bilgileri içerir. Özel plan, rapor yazarken konuların daha iyi bir gelişim göstermesi için bir rehber görevi görür(18).

(17) Erol Eren, Yayınlanmamış Ders Notları.

(18) Brown, op.cit., s.110.

Özel Anahatlar

Üretim ve İşgücü Politikalarının İyileştirilmesi

I- GİRİŞ

A) Amaç

- 1- Mevcut üretim ve işgücü koşullarını iyileştirme
- 2- Verimliliği artırma

B) İhtiyaç Duyulan İncelemeler

- 1- Rekabet Durumunu Güçlendirme
- 2- Kârları Artırma

C) İçerik ve Sınırlar

- 1- İçerik
 - a) Üretim süreçlerinin incelenmesi
 - b) İşgücü politikalarının incelenmesi
- 2- Sınırlamalar
 - a) İncelenmeyen Diğer Politikalar
 - i) Reklam
 - ii) Dağıtım
 - b) Rakipler hakkında yeterli bilgi eksikliği

D) Süreç

- 1) İşletmelerde kayıtlı bilginin taranması
- 2) Proseslerin gözlemi
- 3) Rakiplerden derlenen bilginin taranması ve değerlendirilmesi

II- ÜRETİM SÜREÇLERİNİN ANALİZİ

A) Hammadde Kaynakları

- 1- Şimdiki ve Potansiyel Hammadde Satıcıları
- 2- Hammadde Kaynaklarının Karşılaştırmalı Maliyeti
- 3- Hammadde Kalitelerinin Karşılaştırması

B) Fabrika Organizasyonu ve Üretim Süreci

1- Ofis

a) Personel

i) Verimlilik

ii) Maliyetler

iii) İhtiyaçlar

2- Kabul (Tedarik) Bölümü

a) Yapılan İş Hacmi

b) Personel Etkinliği

c) Ekipman

d) Maliyetler

3- Makine Bölümü

a) İşgücü

i) İşçi sayısı ve sınıflaması

ii) Ücretler

iii) Verimlilik

b) Makineler

i) Verimlilik

ii) Maliyet

4- Montaj Bölümü

a) İşgücü

i) İşçi sayısı ve sınıflaması

ii) Ücretler

iii) Verimlilik

b) Faaliyet Teknikleri

i) Montaj Hattı

ii) Özel Teknikler

5- Tamamlama Bölümü

a) İşgücü

i) İşçi Sayısı ve Sınıflaması

ii) Ücretler

iii) Verimlilik

b) Faaliyet Yöntemleri

i) Makine

ii) El emeği

iii) Maliyet

iv) Etkinlik

C) Üretim Hattında Kullanılan Makina Parkının Analizi

- 1- Yaşı
- 2- Uygunluğu
- 3- Etkinliği
- 4- Yarar ve Sakıncaları
- 5- Değiştirilme İhtiyacı

III- İŞGÜCÜ POLİTAKALIRIN ANALİZİ

A) Ücret Politikası

- 1- Ödeme Yönetimleri
- 2- İş Değerleme
- 3- İşgücü Doyumu (tatmini)

B) Genel Ücret Seviyesi

- 1- Bölgesel İşgücü Pazarı
- 2- Endüstri
- 3- Sendikalar

C) Terfi Politikası

- 1- Kıdem
- 2- Yetenek
- 3- Adama Kayırma
- 4- Objektiflik
- 5- İşgücü Morali

D) İşten Çıkarma Politikası

- 1- Objektif Standartların Yokluğu
- 2- Moral

IV- SONUÇLAR

A) Yeni Makine İhtiyacı

- 1- Tasarruflar
 - a) Zaman
 - b) Maliyet

2- Moral

- a) Daha az işgücü çabası
- b) Arzuların birim çıktısının artışı

B) İşgücü Politikasındaki Değişim İhtiyacı

- 1- Çalışanın Kazancının Artırma Yolları
- 2- Haftalık Çalışma Saatini 40'a indirme
- 3- Birlik Ruhu Aşılama

V- TAVSİYELER

A) 550.000.000 TL yeni makine alımı

B) Birlik Sağla

- 1- Saat ücreti artışı
- 2- Haftalık çalışma süresi kısaltımı(19).

3.4. Konu Planı

Önemli noktalar, bölümler, alt bölümler kelimelerle ve cümlelerle ifade edilir. Konu planı yazının gelişimi için iyi bir rehberdir. Konu planında düşünce ve cümleler birbirini takip eder. İlk cümle raporun oluşumu için çok önemlidir(20).

Konu planı giriş kısmını kısa bir cümleyle açar. Bu tip bir içeriğin avantajı ise düşünceyi bir cümle içine sıkıştırma zorunluluğu olmamasıdır. Dezavantajı ise bu tip bir içeriğin iyi bir hafıza istemesinden kaynaklanmaktadır(21).

Her bir başlık bir cümlecik veya ifadeden oluşur. Başlıklar arasındaki ilişkiler daha açıktır. Öte yandan cümle planlarındakine göre konu planlarındaki başlıklar daha belirsizdir. Bu başlıklarda yazar fikirlerini tam olarak ifade etme gereğini duymaz. Başlıkların şekli tüm okuyuculara tanıdık ve alışık gelmeyebilir. Başlıklar arasında paralellik kurma ihtiyacı vardır. Paralel yapılar kurmak bütün cümleler kurmaktan daha zordur.

(19) Erol Eren, Yayınlanmamış Ders Notları.

(20) Borwn, op.cit., s.110.

(21) American Management Association, op.cit., s.27.

Şekil olarak Konu Planları

GİRİŞ

- I. _____
- II. _____
 - A. _____
 - B. _____
- III. _____
 - A. _____
 - B. _____
 - C. _____
 - D. _____
 1. _____
 2. _____
 3. _____ (22).

3.5. Cümle Planı

Raporu yazan kişi cümle planını kullanırken konu planına göre düşünce olarak bir adım daha öndedir. Cümle planları özetler için kullanılır. Cümle planı genelde numaralandırılmış bir cümleyle başlar. Bu cümle bütün rapor için temel bir fikir verir(23).

Cümle planında her giriş bütün bir cümledir. Konu planına göre cümle planı dikkatli bir çalışma gerektirir.

Cümle planında her bir başlık bir cümledir. Yazar düşüncelerini bir cümle olarak ifade eder. Başlıklardaki bilgiler okuyucuya tanıtık oldukları bir biçimde iletilir. Okuyucu başlığın anlamını kavramak için onu uzatma gereğini duymaz. Ancak bu yöntemde bütün bir cümle kullanmanın bazı olumsuz yönleri vardır. Sık sık cümle tekrarları olabilir. Öte yandan alt başlıkların cümleler halinde ifade edilmeye çalışılması güçtür. Alt başlıkların çoğu tek bir kelime veya ifadelerle daha iyi gösterilir. Özellikle üçüncü dereceden sonra cümlelerde oluşan alt başlıklar bulmak iyice güçleşir. Ayrıntıları cümlelerle ifade

(22) Doç.Dr.Hüner Şencan, *Tez Yazım Kılavuzu*, (İstanbul: Küre Ajans 1991), s.71.

(23) Brown, op.cit., s.104.

etmek bu başlıklara çok fazla önem yükler.

Cümle Planının şekilsel olarak ifadesi;

GİRİŞ

I. _____

II. _____

III. _____

A. _____

1. _____

2. _____

B. _____

SONUÇ(24).

3.6. Paragraf Planı

Geniş ve kapsamlı bir rapor yazmak istenirse, teklif gibi en akılcıca kullanılması gereken plan paragraf planıdır. Paragraf geniş bir fikri özetlemek için kullanılır(25).

Paragraf planında her bir bölüm bir paragrafın özetidir. Paragraf planları daha çok kısa tez ve seminerler için uygundur. Bu plan, düşünce ilişkilerinden çok paragraf yapısını sergiler. Düşünceler cümle ve konu planlarına göre paragraf planlarından daha yetersiz ifade edilir. Analitik değil dizgiseldir.

(24) Şencan, op.cit., s.72.

(25) Sigband, op.cit., s.84.

Şekilsel olarak Paragraf Planı

GİRİŞ

- I. _____
- II. _____
- III. _____
- IV. _____
- V. _____
- VI. _____

SONUÇ(26)

3.7. Sayı Harf Sistemi

Sayı Harf Sisteminde Romen Rakamları büyük bölümleri, büyük harfler ise her bölümü ayırmak için kullanılır.

Sayı harf sistemi sayı ve harfleri kullanır.

I-	I-	A-	1-
A-	1.	1.	A.
1-	2.	a)	a)
a)	A.	a)	b)
b)	a)	2.	B.
2-	b)	B-	2-
2-	B.		
B-	3		
II-	II-		

Sayı harf sistemi daha çoğunlukla kısa raporlarda ve sade karmaşık olmayan problemlerde kullanılır.

3.8. Desimal Sistem

1.

1.1.

1.1.1.

1.1.2.

1.2.

1.2.1.

1.2.2.

1.3.

2.

3.9. Alfabetik Sistem

A.

a.

a.a.

a.b.

b.

b.b.

c.

B.(27)

BÖLÜM V
ETKİLİ RAPORLARDA
BULUNMASI GEREKEN
ÖZELLİKLER

V. ETKİLİ RAPORLARDA BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

1- ETKİLİ TAKDİM TONLARI

Okuyucuya verilmek istenen mesaj, planlanıp, organize edildikten sonra yazar fikirlerini ifade ederken kullanacağı sunum tonlarına önem vermelidir. Bu konuya gereken önemin gösterilmesi mesajın beklenen sonuca daha çabuk ulaşmasını sağlar(1).

1.1. Siz Tutumu

Fikirlerin ifadesi esnasında dikkat edilmesi gereken iki önemli unsur vardır; yazar ve okuyucu. Yazar, her zaman bir yazıda fikirlerini açıklarken ben/biz tavrını kullanır. Mesajı; ... burada benim/bizim düşündüğümüz şey ... diye sunar. Halbuki, siz tutumunu kullanırsa olaya, ilişkiye yaklaşımı okuyucu gözüyle yapar. Siz tutumu daha çok iş haberleşmelerinde kullanılır. Siz tutumu önemli bir sunum tonudur. Diplomatik bir taktik izler. Ve beşeri ilişkilerde iyi bir mesajın yerine ulaşmasında ve istenen sonucu elde etmede önemli bir yarar sağlar.

Siz tutumunun yararlı olarak kullanıldığı birçok fırsat vardır. İlk olarak yazar okuyucuyu motive etmeye karar vermiş ve ona özel bir karar verdirmek istiyorsa; örnek: (şirket ürünlerini satın aldirmek) siz tutumunu kullanır.

Eğer kötü bir haber verilmek isteniyorsa, siz tutumu, mektup veya memo şekli içinde kullanılmalıdır. Ben tutumu, sert ve tahrik edici olabilir(2).

Benim/Bizim Düşündüğümüz şey yerine işte sizin bilmeniz gereken bazı şeyler:

Tüm tağıtları dikkatle okudum. Az sayıda "A" notu verdim. Sen çalışkan ve şanslısın. Sana "A" verdim.

Sen "A" aldın, çok az öğrenci "A" aldı. Seni tebrik ediyorum.

BİZ

Küçük boyutlu bir telefon santralı siparişiniz için teşekkür ediyoruz. Bunu iki hafta içinde göndereceğiz.

SİZ

Küçük boyutlu telefon santralı siparişiniz için teşekkürler. Bu santralı iki hafta sonra teslim alacaksınız.

(1) Gibson ve Hodgetto, op.cit., s.103.

(2) Ibid., s.104.

1.2. Olumlu - Olumsuz Dil

Olayları söylemenin iki yolu vardır: Negatif ve pozitif olarak;

OLUMLU DİL

Arabanızın hangi renkte siparişi olacağını söylemeyi unuttunuz. Bu bilgi için lütfen bizi arayınız. gerekmektedir.

OLUMSUZ DİL

Yeni arabanızın için bazı özelliklerini bilmemiz

Bu nedenle, lütfen hangi rengi seçtiğinizi belirtebilir mısınız.

Hayır

Dur Bakalım

Reddet

Olamaz

Unut

Sorun

Hata

Başarısız

Üzgünüm

Okuyucuyu kızdıran kelimeler

1.3. Kibarlık - İltifat

Etkili yazmanın en önemli karakterlerinden biri de kibarlıktır. İnsanlar birbirlerine karşı saygılı olmalıdırlar.

SORUNA ODAKLAŞMA

El ile çalışan güç aracınızın problemine ilişkin mektubunuzu aldım.

OKUYUCUYA ODAKLAŞMA

Bay ekici 23.10.1992 tarihli mektubunuza teşekkür ederim. Mektupta ifade ettiğiniz güç aracınıza ilişkin sorunuzun çözümü için yapacağınız(3).

2- ETKİLİ YAZMA

Mesajı, planladıktan organize ettikten ve sunum tonunu belirledikten sonra, bu fikirler iyi bir şekilde formüle edilme ihtiyacı gösterir. Ve manalı cümleler kurulma ihtiyacı doğar.

Yazma esnasında rehber olabilecek bazı formüller vardır:

- Mümkün olduğunca kısa cümleler kullanılmalı
- Lüzumsuz tekrardan kaçınılmalı
- Çeşitlemeler ve örneklemler kullanılmalı
- Uygun aktif ve pasif cümleler kullanılmalı

ETKİLİ BİR YAZIDA

2.1. Kısa Cümleler Kullanılmalıdır

Bir yazıda cümleler çok uzun ise muhtemel olarak okuyucunun ilgisi kaybedilebilir. Kısa cümlelerin okunması kolaydır ve de okuyucunun ilgisini daha çok çekmektedir.

Tabii ki, her zaman her cümle kısa olmak zorunda değildir. Bazen uzun cümlelere de ihtiyaç duyulur. Bazen bir fikir detaylı bir biçimde tasvir edilmeye ve açıklanmaya ihtiyaç gösterebilir. Her zaman kısa ve uzun cümleler kullanılırken bir denge kurulmalıdır.

2.2. Tekrardan Kaçınılmalıdır

Tekrar, dikkat çekilmek istenilen şeyin üzerine vurgu uygulandığında iyi olabilir. Fakat çoğunlukla tekrar gereksizdir.

Gereksiz tekrarı elimine etmenin en basit yolu "cümleleri aydınlatmaya, açıklamaya" çalışmaktır(4).

2.3. Çeşitlemeler Kullanılmalıdır

Çeşitlilik okuyucunun dikkat ve ilgisini çeker. Bunu sağlamanın iki yolu vardır.

Birincisi, değişiklik katmalı okuyucunun dikkat ve ilgisini çekmeli, kısa ve çarpıcı cümle ve kelimeler kullanılmalı, ikincisi ise aynı şeyi söylemek için farklı kelimeler kullanılmalıdır.

(4) Gibson ve Hodgetts, op.cit., s.112.

2.4. Aktif Cümleler Kurulmalıdır

Aktif cümleler kullanılmalıdır. Fiil öznenin faaliyetini yürütür. Örnek; ("Yönetim rakiplerine ters düşüyor") rakiplerin düşüncelerine yönetimce ters düşülmüştür.

2.5. Pasif Cümleler Kurulmalıdır

Faaliyeti yapandan yapılan faaliyet daha önemliyse pasif cümleler kullanılabilir. Örnek; "Yeni satış tahminleri reklâm bölümüne verilmiştir"(5).

2.6. Yazma Stiline Dikkat Edilmelidir

Yazma stili "fikirlerin ifade edildiği, yol, yöntem" olarak tanımlanabilir. Stil (yazma) bir çok faktörle belirtilebilir.

1) Kelime, 2) Cümle, 3) Paragraf

2.6.1. Kelime ve Cümle Seçimi

Bu 3 faktör arasında bir kompozisyon oluşturulması gerekir. Konuşma yazıdan daha hızlı bir iletişim yoludur. Konuşma esnasında okuyucunun reaksiyonu ölçülebilir, okuyucunun anlamadığı bir şey olduğu sezilirse, konuşma stili değiştirilerek farklı kelimeler seçilebilir. Fakat rapor yazarken kelimeler çok dikkatli bir biçimde seçilmelidir.

Yoksa yanlış anlaşılmaya sebebiyet verilebilir. Çünkü konuşmada olduğu gibi yazıya hemen müdahale edilerek yazının akışı değiştirilemez. Bu üç nedenden dolayı iş adamı rapor yazarken kısa ve sade kelimelerle aktarmak istediği şeyi vermelidir(6).

Eğer okuyucu ile iyi bir iletişim kurulmak isteniyorsa, en basit kelimeler seçilmelidir. Eğer ifadesi zor olan bir düşünce aktarılıyorsa değişik kelimeler kullanılmalı ve tekrardan kaçınılmalıdır. Eğer yazar okuyucunun kendisini anladığını hissederse, daha zor ve karmaşık kelimeler kullanılabilir. Kelime seçimi çok önemli bir unsurdur. Çünkü dilimizde kelimelerin birçok yan anlamı vardır. Kelime seçiminde, kelimenin doğru, basit, pozitif, kısa ve direkt olmasına dikkat edilmelidir. Yazar bu kelimeleri bir arada bir cümle içine koymak isterse bu kelimelerle kısa ve basit cümleler kurulmalıdır. Cümleler kelimeleri birbirine bağlar. Cümle içindeki kelimelerin, özne, nesne, fiil, tümleç görevini yürütür-

(5) Erol Eren, Yayınlanmamış Ders Notları.

(6) Himstreet and Baty, op.cit., s.53.

ler. Aktif cümleler kullanmak her zaman yararlıdır(7).

Kelime ve cümle seçiminde izlenmesi gereken stratejiler:

- 1- **Birleşme:** Raporun esas bir amacı olmalıdır. Ve her kelime, her cümle, her paragraf, her bölüm bu amacı başarmak için yardım etmelidir.
- 2- **Açıklık Amacı:** Okuyucuya düşüncelerin ifadesinde mümkün olduğu ölçüde açık olunmalıdır. Okuyucunun kafasında sorular bırakılmamalıdır.
- 3- **Ekonomi Amacı:** İletişim kurarken iletişim aracının ekonomik olmasına dikkat edilmelidir. Günümüzde zaman çok önemli bir kaynaktır. Hiç kimsenin önemli olmayan bir şeyi okumaya vakti yoktur(8).
Başka ülkedeki bir kişiye yazmak telefon etmekten daha ucuzdur. Aynı bilginin, birçok ülkede yüzlerce, binlerce alıcısı varsa yazmak daha ekonomik olabilir.
- 4- **Okunma Amacı:** Ortaya atılan problem karmaşık olabilir, derin bir analiz gerektirebilir. Fakat raporda kullanılan dil ne olursa olsun zor olmamalıdır. Kullanılan dil, okuyucuya hiçbir zaman yorum imkanı tanımamalıdır. Basitlik her iyi rapor için amaçtır(9).

3- ETKİLİ RAPOR YAZMA TEKNİKLERİ

Yazıları "iyi" ve "kötü" yazılar olarak iki kategoriye ayırmak mümkündür. Bu bölümde "iyi bir yazı" söz konusu edilecek, buna ilişkin hususların açıklanmasına ve belirlenmesine çalışılacaktır. Kuşkusuz iyi olma niteliklerinden yoksun olan "kötü" yazıdır.

İyi bir yazının özellikleri şöyle özetlenebilir. İyi bir yazı

- Tamam
- Kısa
- Açık
- Doğru olmalı ve
- Uygun üslup ile yazılmalıdır.

(7) Ruch ve Crawford, op.cit., s.73.

(8) Graves, op.cit., s.26.

(9) Isabelle A.Krey ve Bernadette V.Metzler, *Effective Business Communications*, (New York: Harcourt Brace, Jovanovich 1976) s.4.

İYİ BİR YAZI;

3.1. Tamam Olmalıdır

Yazı amacına erişmek için gerekli bütün bilgileri kapsamalı, okuyucunun aklına gelebilecek her çeşit soruyu cevaplandırmalıdır. Bunun için bir fikri kapsayan bir paragraf; Kim, Ne, Ne zaman, Nerede, Niçin, Nasıl sorularına cevap verebilmelidir.

Cümle, bir fikir ya da bir düşünce biçimidir, bu nedenle cümlelerin bu esasa göre düzenlenmesine özel bir dikkat sarfedilmelidir.

Yazının bitiminde fikirlerin tam olarak belirip belirmediği kontrol edilmelidir. Bu kontrolü yazar (rapor yazar) kendisini o yazıyı okuyacakların yerine koyarak yapabileceği gibi, olanak olan hallerde güvenilen ve yetkili bulunan bir kişiden yazıyı okuyup, samimi olarak eleştirmesini istemek yolu ile de yaptırabilir.

3.2. Kısa Olmalıdır

Genellikle yazıların uzun yazıldığı bir gerçektir. Yapılan araştırmalarda yazı ve raporlarda % 25-50 oranında gereksiz kısımları olduğunu ortaya koymuştur. Bunların yazı ve raporlardan çıkarılması suretiyle yazının daha kısa fakat etkin hale getirilmesi mümkündür.

Gulio Giordana'nın 1930'larda gazete yazarları için ortaya attığı ve Milliyet Gazetesinde kısaca yayımlanan kural şudur:

"Bir yazının yazı haline gelmesi için en azından yarı yarıya kısaltılması şarttır. Hele aynı yazıyı, o yazının da yarısı kadar kısaltırsanız geriye ideal bir yazı kalır".

Uzun kelime ve kelime grupları yerine tek kelimeler kullanılmalıdır. Örneğin;

- (1) "Bu sebebe binaen" yerine "bu nedenle" "bundan ötürü"
- (2) "Benim bu konuda görüşüm şudur ki" yerine "görüşüme göre" "kanımca"
- (3) "Sizin yaptığınız izah tarzından anlaşıldığına göre" yerine "açıklamanıza göre"
- (4) "X cetvelinin iki suret gönderilmesine yarar mülahaza edildiğinden" yerine "X cetvelini iki kopya gönderiniz" denilebilir.

3.3. Açık Olmalıdır

Yazı, okuyan tarafından rahatlıkla anlaşılacak ve tereddüde yer bırakmayacak biçimde yazılmalıdır. Ayrıca okuyucu yazıyı mümkün olduğu kadar çabuk ve kolay anlayabilmelidir.

Yazar, düşünceler kendisinin olduğu ve ne söylemek istediğini çok iyi bildiği için, yazının okuyan tarafından da kolayca anlaşılabilceğini zannetmek gibi bir hataya düşmemelidir.

- 1- Kullanılan kelime ve ifadeleri o yazıyı okuyacakların kültür seviyesine uygun olmalıdır.
- 2- Fikirleri aksettiren sade ve herkesçe bilinen kelimeler seçilmelidir.
- 3- Kullanılan kelimeler tam olarak istenilen anlama gelmeli (doğru kelime seçilmeli) çeşitli anlamlara gelen kelimeler kullanılmamalıdır.
- 4- Cümle yapısı açık ve kısa olmalıdır.
- 5- Düşünce, fikir ya da emir en etkili biçimde tanımlanmalı ya da açıklanmalıdır.
- 6- Her paragraf bir ana fikre ayrılmalıdır.

3.4. Doğru Olmalıdır

Olayı ya da düşünceyi yanlış aksettiren bir cümle güçlüklerle neden olabilir. Bundan ötürü verilen bilgiler olgulara tamamen uymalı, onları canlandırmak ve okuyucuya olguyu aynen yansıtmalıdır.

Grammer ve noktalama hatalarının da yanlış anlamlara neden olabileceği unutulmamalıdır(10).

İş raporlarında dikkat edilmesi gereken ilk önemli husus doğrunun nasıl ifade edileceğini bilmektir. Eğer bilgi doğru ve tam değilse okuyucular kötü karar verebilirler.

Ve ulaşılmak istenen sonuç veya elde edilmek istenen iş zarara uğrayabilir. Ne yazık ki doğruyu söylemek her zaman kolay olmayabilir. Herkes gerçeği birbirinden farklı olarak görebilir. Her fert kendi görüşünü daha değişik bir biçimde ifade edebilir.

Bu farklılıkları sınırlandırabilmek için bazı stratejiler izlenebilir:

- 1- Olaylar belirli, somut kelimelerle ifade edilmelidir.
- 2- Konu ile ilgili bütün olaylar sıra ile belirlenmelidir.
- 3- Sonuçları açıklarken çok ve geçerli kanıtlar verilmeli, bunu takiben bu kanıtları destekleyici sonuçlar verilmelidir.
- 4- Ön yargıya engel olunmalıdır(11).

3.5. Uygun Üslûp İle Yazılmalıdır.

Ne yazılacağı ile değil, bir yazının "Nasıl yazılacağı" ile ilgilidir. Kullanılan üslûp o yazıyı okuyanı, yazara dost ya da düşman yapabilir. Örnekleri;

- (1) "Size o işi ertelemeinizi bildirmek zorundayız".
- (2) "Yazınızı o derece karıştırmışınız ki, acaip bir rapor meydana çıkmış, ne demek istediğinizi anlamak mümkün olmadı," cümleleri yerine;

- (1) "O işi ertelemeniz uygun olur"
- (2) "Raporunuzdaki bazı kısımlar anlaşılamadı." Ya da "Raporunuz yeter açıklıkta olmadığından bazı kısımları anlaşılmamıştır" biçimindeki ifadeler kullanılabilir.

- 1- İyi bir üslûpla yazılan yazılarda cümleler edilgen (passive) değil, etgen (active) çatıda kurulmalıdır.

Örneğin;

"Bütçemizin TBMM tarafından kesintiye uğrayacağı zannedilmektedir" cümlesi yerine;

"TBMM'nin bütçemizde kesinti yapacağını zannediyoruz".

- 2- Yazılarda sevilmeyen (tutulmayan) kelimeler yerine, sevilen (tutulan) kelimeler seçilmelidir. Bu konuda örnek birkaç kelime aşağıdakiler olabilir:

Uçak	Tayyare
Yetki	Selahiyet
Özet	Hülasa

- 3- Değişik öğrenim görmüş gruplara gönderilen ya da halka hitap eden yazılarda, teknik, hukuki, tıbbi vb... kelimeler kullanmaktan kaçınılmalıdır.
- 4- Soyut kelime ve kavram yerine somutlarının kullanılmasına önem verilmelidir.

Örneğin; "çalışanı takdir ve teşvik ediniz" vümlesinde "çalışanın kim olacağı" ile

"takdir" ve "teşvik" biçimi açık (somut) değildir.

- 5- Bölümden bölüme; "paragraftan paragrafa ve fikirden fikire geçerken araya bir geçiş paragrafı, geçiş cümlesi ya da kelimesi konulacak, okuyan yeni bir konuya ya da fikre hazırlanmalıdır.

Örneğin;

- İşte bu açıklamalara dayanarak....
 - Üslûbla ilgili olarak bir kere daha, yazılarda gramer ve noktalama hatası yapılmaması gerektiğine önemle işaret etmekte yarar vardır.
- 6- Üslûbun seçiminde yazıyı okuyacakların kültür seviyelerinin de gözönünde bulundurulması zorunludur(12).

3.6. Biten Yazının Kontrolü

Bir yazının (kitap, makale, yönetmelik, rapor, tez, broşür, genelge ...) yazılması tamamlandıktan sonra fazla uzun, soğuk ve anlaşılması güç bir yazı ortaya çıkmadığından emin olmalıdır. Bunun için de biten yazı bütünü ile)

- 1- Düzen (bölümler, kısımlar, paragraflar, madde ve fıkraların harflenmesi ve numaralanması) yönünden;
- 2- Kapsam bakımından gözden geçirilmeli ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

3.7. Yazı Kontrol Listesi

İyi bir yazının, her kısmı için aşağıdaki sorulara "evet" cevabı verilmelidir.

- 1- YAZI TAMAM mı?
 - a) Gerekli bütün bilgiyi veriyor mu?
 - b) Okuyucunun aklından geçirebileceği her soruyu cevaplandırıyor mu?
- 2- YAZI ÖZ mü?
 - a) Sade gereken fikir ve olguları mı kapsıyor?
 - b) Yalnız gerekli kelime ve cümleleri mi kapsıyor?
- 3- YAZI AÇIK mı?
 - a) Kullanılan dil okuyucunun bilgi, kültür ve seviyesine uygun mu?
 - b) Fikirlerin ulaştırılması için uygun kelimeler seçilmiş midir?
 - c) Kelimeler, belirtmek istenen fikri tamamen açıklıyor mu?

- d) Cümle kuruluşları açık mı?
- e) Her paragraf sadece bir ana fikre mi ayrılmıştır?
- f) Fikirler en iyi bir sırayla mı okuyucuya sunulmaktadır?
- 4- YAZI DOĞRU mu?
 - a) Verilen bilgiler doğru ve kesin mi?
 - b) Yazı gramer ve noktalama bakımından doğru mudur?
- 5- YAZININ ÜSLUBU UYGUN mu?
 - a) Üslûp istenen sonucu sağlıyor mu?
 - b) Yazı okuyana kötü etki yapabilecek kelime ve ağır ifadelerden uzak mı?
- 6- YAZI BÜTÜN OLARAK NE DERECE ETKİLİ?
 - a) Yazı tatminkâr mıdır?
 - b) Tekrar gözden geçirmeye ihtiyacı yok mudur?
 - c) Yazı istenen fikri karşıdakine aktarabilmekte midir?(13).

3.8. Etkili Rapor Yazımı İçin Tavsiyeler

- 1- Mümkün olduğu ölçüde soyut şeyleri yazmaktan kaçınılmalı, daha çok insanlar, olaylar, maddeler yani somut olaylar hakkında yazılmalıdır.
- 2- Günlük hayatta konuşulan dil yazıya aktarılmalıdır.
- 3- Kısaltmalar kullanılmalıdır.
- 4- Eğer rapor kişisel gözlemlere ihtiyaç gösteren bir rapor ise "Ben böyle düşünüyorum" demek iyidir. Bu durumda birinci şahıs kullanmaktan korkulmalıdır.
- 5- Okunanlardan, söylenenlerden yazılan yazıya alıntılar yapmak yararlıdır.
- 6- Yazar kendini okuyucunun yerine koymalıdır. Yazı mümkün olduğu ölçüde okunabilir olmalıdır. Ve dolaysız bir anlatım şekli kullanılmalıdır.
- 7- Yazar okuyucuda aşağılanma duygusu uyandıracak ifadeler kullanmamalıdır.
- 8- Okuyucudan gelebilecek soruları yazar daha önceden belirlemeli, tahmin etmeli ve yazısında onları cevaplandırmalıdır.
- 9- Yazı kısa olmalıdır.
- 10- Yazının girişi,ortası ve sonu planlanmalıdır(14).
- 11- Rapor, kime, niçin (ne maksatla) yazılıyor bilinmelidir.

(13) Asuman Uluçınar Türkel, Rapor Yazma, Yayınlanmamış Ders Notları

(14) Alexander Hamilton, Institute, op.cit., s.47.

- 12- Okuyucunun ihtiyaç ve tepkileri düşünölmelidir.
- 13- Mesaj ile amaç arasında fonksiyonel bağ kurulmalıdır.
- 14- Bir anahtar plan ve buna uygun deneme rapor yazıldıktan sonra nihai yazıma geçölmelidir.
- 15- Rapor iyi bir kaynak araştırmasına ve göze hitap eden özetleyici tablo ve çarpıcı grafiklere dayanmalıdır(15).

4- ETKİLİ BİR RAPOR YAZIMI İÇİN İZLENMESİ GEREKEN STRATEJİLER

İyi ve etkili yazma olaylar ve fikirler arasındaki ilişkiye açıklık getirir. İstenilen sonucu elde etmek için en uygun stratejinin düşünölüp, seçilip uygulanmasını gerektirir.

4.1. Anlatı Biçimi

Anlatı şekli gerçeğin yazıya aktarılmasına yardımcı olur. Aktif kelimeler okuyucuya yazının gidişatını ve durumunu belirtir. Ve bu sayede okuyucunun düşünce olarak ilerlemesini, gelişmesini sağlar. Okuyucuya nereye, neden ulaşölmak istendiğini belirtir ve okuyucu yazarla aynı sonuçlara ulaşabilir. Anlatı, çalışanlara ve halka sunulan raporlarda çok önemli bir yer tutar(16).

Anlatı, tasvirle benzer teknikleri kullanır. Rapor yazarken tasvir kadar anlatıda önemli bir unsurdur. Anlatı şekli okuyucu cezbeder. Ve okuyucunun kafasında, kapalı kalmış konuları aydınlatmaya yarar. Okuyucunun dikkat ve ilgisini çekmek çok önemlidir. Daha çoğunlukla "anlatı" satış teşvik raporlarında ve daha az olarak da yönetim ile ilgili problemlerin çözümlerinin sunulduğu raporlarda kullanılır.

Raporda anlatıyı kullanmak ve pratik bir amaca ulaşmak için;

- Konuya olayın kısa bir anlatısıyla (girilmeli) bu anlatı okuyucuya zevkli eğlenceli bir şekilde amacı anlatmalıdır.
- Raporu hazırlarken bilgi toplama ve organize etme safhasında kullanılan prosedürlerin bir izahı verilmelidir.
- Problemin ortaya çıkışı okuyucuya anlatılmalı, böylece problemin geçmiş konumu hakkında okuyucuya temel bir görüş kazandırılmalıdır.

(15) Erol Eren, Yayınlanmamış Ders Notları.

(16) American Manageent Associtaion, op.cit., s.35.

- Konuyla ilgili olaylar yazı arasına serpiştirmelidir. Böylelikle okuyucuya gerekli noktalar açıklanmalı ve okuyucunun ilgisi canlı tutulmalı ve muhafaza edilmelidir.
- Yazının yorumunu yaparak raporun can alıcı noktaları aydınlatılmalıdır(17).

4.2. Tanım

Tanım ne ifade edilmek istendiğini anlatır. Tanım yapmanın birçok yolu vardır. Tanımlar her zaman bir formülü takip eder. Tanım bir şeyi bir sınıflandırma içine koyar ve daha sonra ayrı sınıfta olanlarla hangi yönü ile ayrıldığını gösterir(18).

Tanım problemin ve raporun anlaşılması için büyük bir yardımda bulunur.

Problem, amaç, sınırlamalar teknik ve özel terimler; hepsinin okuyucu için tanımlanması gerekir. Amaç iyi bir bilgi geri beslemesi elde etmek ve raporun bütününi iyi anlamaktır. Tanımların çoğu raporun giriş bölümünde yapılır. Tanım o kelime ilk defa verildiğinde kullanılmalıdır.

Tanımın tek amacı, ortak bir fikir, olgu, yaratmak ve kurmaktır(19).

4.3. Tasvir

Tasvir bir maddenin veya bir fikrin özelliklerini verir. Her olay, olgu bir sıra düzen içinde tasvir edilir. Görüş ve özellikleri ortaya çıkarmak için vurgular yapılır(20).

Tasvir daha çok edebî yazılarda kullanılır. Duygular, heyecanlar ifade edilir. Eşyalar, yerler ... vb. tasvir edilir.

Tasvir yaparken uygulanması gereken üç strateji;

- 1- Detaylar olaylar zincirine göre verilmeli, düzenlenmelidir.
- 2- Okuyucu bilinenden bilinmeyene doğru yönlendirilmelidir.
- 3- Tasvir edilen malzemenin önemli olduğu okuyucuya hissettirilmelidir.

(17) Brown, op.cit., s.147.

(18) American Management Association, op.cit, s.36.

(19) Brown, op.cit., s.142.

(20) American Management Association, op.cit., s.35.

Tasvir esnasında daha uygulanabilir nitelikte olan prensipler;

- 1- Okuyucunun önce bütünü görmesi sağlanmalı, daha sonra bağlı kısımları ve 3. aşamada tekrar bütünü görmesi sağlanmalıdır.
- 2- Okuyucunun kafasındaki sorular önceden bilinmeli ve yazıda cevaplandırılmalıdır.
- 3- Karşılaştırmalar yapılmalıdır.
- 4- Açıklayıcı malzemeler kullanılmalıdır; örnekler, diyagramlar, fotoğraflar vb...(21).

4.4. Analiz

Analiz elemanların bileşenlerine ayrılması diye tanımlanabilir. Veya analize "sınıflandırma veya bölümlendirme" de denebilir. Bu tanım çok geneldir, fakat kullanışlıdır.

Olaylar, kavramlar çok geniş ve karmaşıktır. Ve İnsanoğlu bu karmaşıklığı çözmeye yetersiz ve güçsüz kalmaktadır. Bu nedenle bütün olaylar kısım kısma incelenme ihtiyacı doğurur(22).

Analiz, "herhangi bir şeyi elemanlarına ayırmak" da denebilir. Sıra ile problem analizi ve durum analizi yapılır ve böylece problemin ne yönde bir soruşturma ve analiz gerektirdiği ortaya çıkar. Analiz yapılmasındaki amaç genel prensipleri ve gerçekleri elde etmektir.

Analiz olayları ve şekilleri aralarındaki ilişkiyi açıklayarak yorumlar. Analiz yapılırken genelde direkt bir yol izlenir. Bazen de etkili bir şekil olan "karşılaştırma, sebep ve sonuç ilişkisi, endüktif ve dedüktif düşünce ile de olaylar ifade edilir(23).

4.5. Karşılaştırma ve Kontrast

Karşılaştırma iki olayda benzer olan noktaları gösterir. Kontrast ise farklı olan noktaları verir. Karşılaştırma benzemeyen iki nokta veya fikir arasındaki etkili olan benzer noktaları verir.

(21) Brown, op.cit., s.145.

(22) American Management Association, op.cit., s.35.

(23) Brown, op.cit., s.142.

4.6. Sebep ve Sonuç

Genelde bir yazıda önce olayın sebebi sonra sonucu verilir. Fakat etkili bir rapor yazmak için bunun tam tersi de yapılabilir. Önce sonuç verilip daha sonra sebep açıklanabilir. Böylece okuyucu yazının okunması için isteklendirilebilir.

4.7. Kronoloji

Kronoloji olayları oluşum sırasına göre düzenler. Olayları hikaye etmez. bu yönüyle anlatıdan ayrılır. Olayları kronolojik sıraya göre vermek iyi bir stratejidir.

4.8. Açıklama

Açıklama neden bahsedildiğini gösterir. Açıklama bir diyagram çizilerek de gösterilebilir. Amaç belirlenen prensipleri aydınlığa kavuşturmadır.

4.9. Örnekseme

İki olay veya malzeme arasında bazı karakterler ortak olabilir. Örneksemeler, hipotez şekli altında kullanılabilir. Örneksemeler genel prensipleri sırayla aydınlatıp açıklamak için kullanılırlar. Özellikle bilinenden bilinmeyene doğru gidildikçe bir açıklama yapmaya girişir: Örneksemeleri, kanıt olarak kullanmak tehlikelidir. Örnekseme sebep ve sonuç ile karıştırılmamalıdır(24).

(24) American Management Association, op.cit., s.35.

BÖLÜM VI

**RAPOR SUNUMUNDA GÖRSEL UNSURLARIN
KULLANIM AMACI, FONKSİYONLARI, TÜRLERİ
ve BİLGİSAYAR GRAFİKLER İLE DESTEKLENMESİ**

VI. RAPOR SUNUMUNDA GÖRSEL UNSURLARIN KULLANIM AMACI, FONKSİYONLARI, TÜRLERİ VE BİLGİSAYAR GRAFİKLER İLE DESTEKLENMESİ

1- GÖRSEL UNSURLARI KULLANIM AMACI

Günümüzde işadamları mesajlarını iletmek için görsel yardımlara başvururlar. Bugün, gerçekten de yöneticilere rapor takdimi, tüm işletme içindeki yazılı haberleşmeler görsel yardımlarla desteklenmektedir. Geçtiğimiz on yılda teknoloji ve bilgisayar dünyasındaki gelişmeler sayesinde şimdi çok daha nitelikli görsel unsurlar (grafik, tablolar...) üretilmektedir.

Görsel unsurlar insanların dikkatlerini çekerek verilen mesajı tam olarak anlamalarını sağlarlar ve yazılı sözlü tanıtları daha ilginç hale getirebilirler(1). Görsel unsurlar konuyu aydınlatmak için, verilmek istenen mesajı sadeleştirmek önemli noktaları vurgulamak, özetlemek; okuyucuyu cezbetmek ve etkilemek için de kullanılırlar(2).

Raporu yazmak için gerekli bilgi toplandıktan ve organize edildikten sonra, yazar hangi resimli bilginin ihtiyaç gösterdiğini belirlemelidir. Görsel unsur okuyucuya birçok yerde yardımcı olur. Resimli bilgi sözlü olarak ifade edilmesi, tasvir edilmesi zor olan detayları gösterir. Kısa bir ifade tarzı ile çok fazla detay sunar. Ve raporu daha canlı, daha enteresan hale getirir. Görsel unsurun etkili olabilmesi için, raporda yazılanlarla bir uygunluk içinde olması gerekir. Aynı zamanda kendi başına izah edici özelliğe de sahip olmalıdır. İnsanı kavrama ve cezbetme özelliğine sahip olmalı ve kolayca hatırlanabilmelidir. Bütün bu özelliklerin gerçekleşebilmesi görsel unsurun iyi dizayn edilmesine bağlıdır(3).

Raporlar, görsel unsurlarla sunulmak istenirse, listeler, tablolar, şemalar, grafikler, resimler iyi bir tanıtım için çok uygundur.

(1) Gibson ve Hodgetts, op.cit., s.568.

(2) Bovés ve Thill, op.cit., s.426.

(3) James Souther, *Technical Report Writing* (New York: John Wiley & Sons Inc. 1961), s.39.

Görsel unsurlar için uygun seçim

- raporun doğası ve amacı
- raporu okuyan kişinin niyeti ve özelliklerine göre belirlenebilir(4).

Görsel yardımlar yazılı ve sözlü raporlarda dört ana amacı yerine getirirler:

1- Dinleyicinin ilgisini uyandırma ve bu ilgiyi canlı tutma: İyi planlanmış görsel yardımlar dinleyicinin ilgisini uyandırma ve canlı tutmada oldukça etkilidir.

2- Dinleyicinin hafızasını kuvvetlendirmek ve hatırlamasını sağlamak: Görsel unsurlar dinleyicinin hafızasını kuvvetlendirme ve hatırlamada eşit olarak rol oynar. Bildiği gibi, iletişim kurulurken ne kadar çok duyu organı kullanılırsa, alıcı vericinin mesajını o derece iyi anlar ve hatırlar.

3- Açıklayıcı Bilgi: Görsel unsurlar bilgileri izah etmek için kullanılırlar. Özellikle teknik bilgilerin ve istatistiki verilerin bu konuda bilgisi olmayan kimselere sunulması esnasında bu özellik ortaya çıkar. Örneğin iyi hazırlanmış bir tablo sayfalarca metnin içerdiği konuları bir kerede özetleyebilir.

4- İnandırıcılık katmak: Görsel yardım tanıtlara itimat ve inandırıcılık kazandırır(5).

1.1. Görsel Unsurların Dizaynı

Görsel malzemeler prezantasyon sırasında kullanılan en önemli yardımlardan biridir. Okuyucu üzerinde, tam etki yapabilmesi için, malzemenin dizaynı çok önemli bir unsurdur. Görsel malzemenin gerektiği gibi dizayn edilmesinin temel şartı bunların kullanım yerinin tam olarak bilinmesidir. Görsel malzemenin etkin olarak kullanıldığı yerler,

- sunulan konu ile ilgili gerçekleri ortaya koymak için,
- üzerinde durulması gereken noktaları belirtmek için,
- karmaşık süreçleri gösterebilmek için, (endüstriyel, matematiksel),
- yeni kavram ve tanımları belirtmek için,
- oluşturulmuş hedefler ve gerçekler arasındaki ilişkileri göstermek için.

(4) American Management Association, op.cit., s.23.

(5) Gibson ve Hodgetts, op.cit., s.568.

Görsel malzemenin bu sayılan alanlarda etkin olarak kullanılabilmesi, her şeyden önce malzemenin iyi dizayn edilmiş olmasına bağlıdır(6).

Hangi görsel unsurun kullanılacağını belirlemek çok önemli bir faktördür. Görsel unsurların oluşturulmasında hayal gücünü çalıştırmak ve detaylara dikkat etmek önemli bir rol oynar. Ve amaç her zaman seyirciye, izleyiciye, okuyucuya ulaşmak olmaktadır.

Raporda görsel unsurları hazırlayan kişi kendini bir ressam gibi hissetmelidir. Çünkü alan, genişlik, renk, kalıp, yapı, doku bütün bu unsurları bir araya getirerek göze hoş gelen bir kompozisyon oluşturmak zorundadır. Etkili görsel unsurlar üretmek için grafik sanatını bilmek gerekir. Görsel unsurların dizaynında dikkat edilmesi gereken önemli unsurlar vardır. Devamlılık, Kontrast ve Vurgu.

Devamlılık: Raporda çok sayıda görsel unsur olacağından, bütün hepsinin birbirine bağlı olması, bir sayfadan diğerine geçişte bir uyum içinde olmaları gerekir.

Kontrast: İfade olarak kontrast olan iki unsurun görüntü olarak da kontrast olması gerekir.

Vurgu: Görsel unsur yardımı ile raporda önemli noktalar üzerine dikkat çekilebilir.

Raporu hazırlayan kişi, görsel unsurların dizaynında ve resimli malzemenin kullanımında "basitlik" ilkesini takip etmelidir. Basitlik raporda "etkili" olmanın anahtarıdır(7).

1.2. Tablolar

Tablolar küçük ve büyük miktarların kalitatif ve kantitatif bilgi olarak cetvel halinde özet şeklinde sunulmasıdır. Raporun genel dizaynı yapıldıktan sonra, sunum için görsel unsurlar geliştirilmeye başlanabilir. Detaylı, özel bir bilgi verilmek istendiği vakit tablolar ideal bir sunum şeklidir. Genellikle tablolar aynı standart bölümleri kapsar. Her tablonun bir başlığı, dikey kolonları ve yatay çizgileri olması gerekir. Eğer nümerik bir tablo ortaya koyuyosak birimleri verilmiş olduğu değerlerle, (dolar, yüzde, ton) ifade

(6) Ruch ve Crawford, op.cit., s.162.

(7) Bovés ve Thill, op.cit., s.428.

edilmelidir. Kolondaki her madde aynı birimlerle gösterilmelidir. Genellikle tablolar nümeriktir(8).

Tablo bilginin sunulmasında yardımcı olur. Bu bilgi bir baştan sona kadar aynı satırda veya yukarıdan aşağıya doğru okunabilir. Bilgiyi kolayca anlaşılabilmesi için mantık silsilesi içinde sunar(9).

Tablolar kolon ve sütunları kullanan veri ve şekillerin organize olmuş tanıtımlarıdır. Her tablo bazı karakteristik bölümlere sahiptir. Tablo numarası en önce yazılmalı ve sayfanın ortasında bulunmalıdır. Başlık ise bir ya da iki satırdan oluşmalı ve tablonun hemen üstünde ortada yer almalıdır. Ayrıca tablonun her sütununun bir başlığı bulunması gerekir. Bazıları "Kontrol" başlığı olarak adlandırılır ve bunlar o sütundaki sıraların özelliklerini belirtir.

İyi dizayn edilmiş tablolarda geniş beyaz yüzeyler ve tabloyu daha iyi anlamaya yardım eden çizgiler kullanır. Tablolar "bilgi veren, özetleyici, veya "resmi olmayan" şeklinde bölümlere ayrılır.

- 1- Bilgi Veren Tablolar: Konu hakkında geniş bir bilgiyi içerirler. Devlet tarafından hazırlanan bazı tablolar da bilgi veren tablolarıdır.
- 2- Özetleyici Tablolar: Okuyucu, yazarın yaratmak istediği sonuca, yüzdeleri, ortalamalarla oluşturulmuş bilgilerin ışığında ulaşır.
- 3- Resmi Olmayan Tablolar: Bunlar konu aralarına sıkıştırılmış tablolarıdır.

Tablo ile sunumun yararları şöyle özetlenebilir:

- 1- Bilgiyi kısa ve özlü bir biçimde sunabilir.
- 2- Karşılaştırmalar kolaylıkla yapılabilir.
- 3- Okuyucu tabloda listelenmiş kantitatif bilgiyi daha çabuk özümseyebilir(10).

(8) Sklare, op.cit., s.199.

(9) American Management Association, op.cit., s.24.

(10) Sigband, op.cit., s.250.

Tablo 5.1. Tablo Örneği

A		B			C
İstenen Satışlar		Saat Başına Üretim			Standart saatlerdeki istek
Sipariş No	Sipariş Parçası	Makine 1	Makine 2	Makine 3	
101	450	27	36	45	10.0
102	480	—	24	30	16.0
103	340	—	—	20	17.0
104	300	6	8	10	30.0
105	600	36	48	60	10.0
				Toplam	83.0

Kaynak: American Management Association, Writing Reports that Work, 1969, s.17.

Tablo 5.2. Tablo Örneği

Yıl	Endüstride meydana gelen kazalarda ölenlerin yüzdeleri
1970	17.5
1971	21.9
1972	18.0
1973	19.0
1974	19.1
1975	20.9
1976	23.6
1977	19.3
1978	21.3
1979	20.7

Kaynak : Richard E.Stockwell, The Stockwell Guide For Technical and Vocational
Addison Wesley Publishing Company, 1982), s.170.

1.3. Grafikler, Şemalar, Şekiller

1.3.1. Organizasyon Şemaları

Organizasyon şemaları, birimleri, pozisyonları, ve organizasyondaki fonksiyonları gösterir(11). Her bölümü sırası ile otorite ve sorumluluklara göre bölümlere ve departmanlara yerleştirir(12). Organizasyon şemaları işletmenin iç yapısıyla ilgili grafik tanımlardır. Yönetim safhalarını ve işletmenin işlevlerinin nasıl organize olduğunu açıklamadan çok yararlı olurlar(13).



Kaynak: American Management Association, Writing reports that Work, 1969, s.19.

Şekil 2. Organizasyon Şeması Örneği
Bilgi İşlem Birimi - Üretim Kontrol Departmanı İçinde

1.3.2. Çizgi Grafikler

Çizgi grafikler, yatay ve dikey eksenlerden oluşur. dikey eksen miktarı yatay eksen ise zamanı gösterir. Basit bir çizgi grafiği birçok şekilde düzenlenebilir(14). Çizgi grafik sürekli veri akışını göstermede kolay bir yoldur. Yatay X ekseninde süreler veya tarihler gösterilmelidir. Dikey Y kseni numaralanmış değişkenleri "0" ile başlayan eşit parçalarda kullanılmalıdır. X ve Y eksenini okuyucunun anlayabileceği bir biçimde işaretlenmelidir. Grafik için uygun başlık kullanılmalıdır.

Çok çizgili grafikler iki ya da daha fazla veriyi aynı grafikte gösterebilir(15).

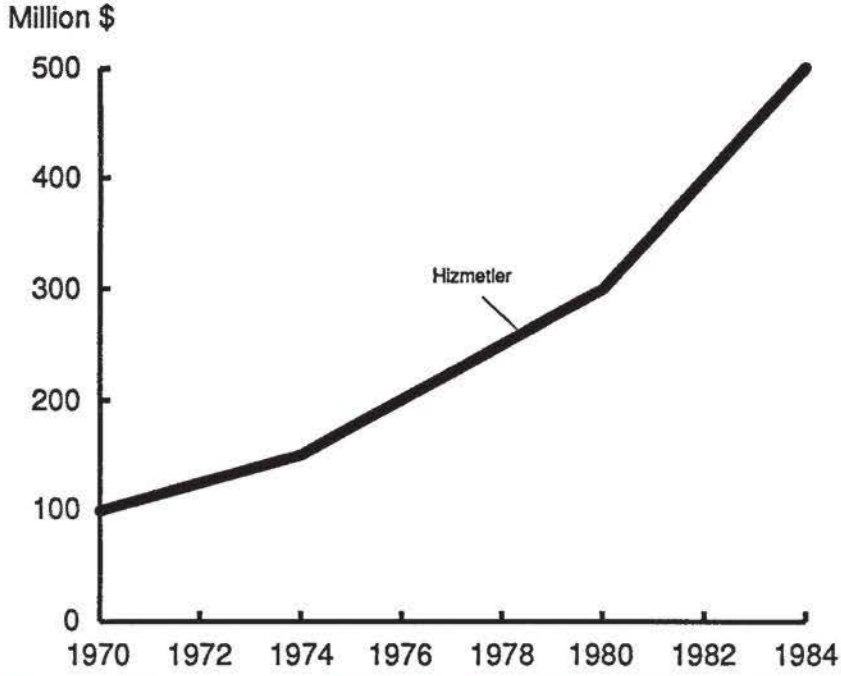
(11) Bovés ve Thill, op.cit., s.429.

(12) Dumont ve Lannon, op.cit., s.278.

(13) Gibson ve Hodgetts, op.cit., s.581.

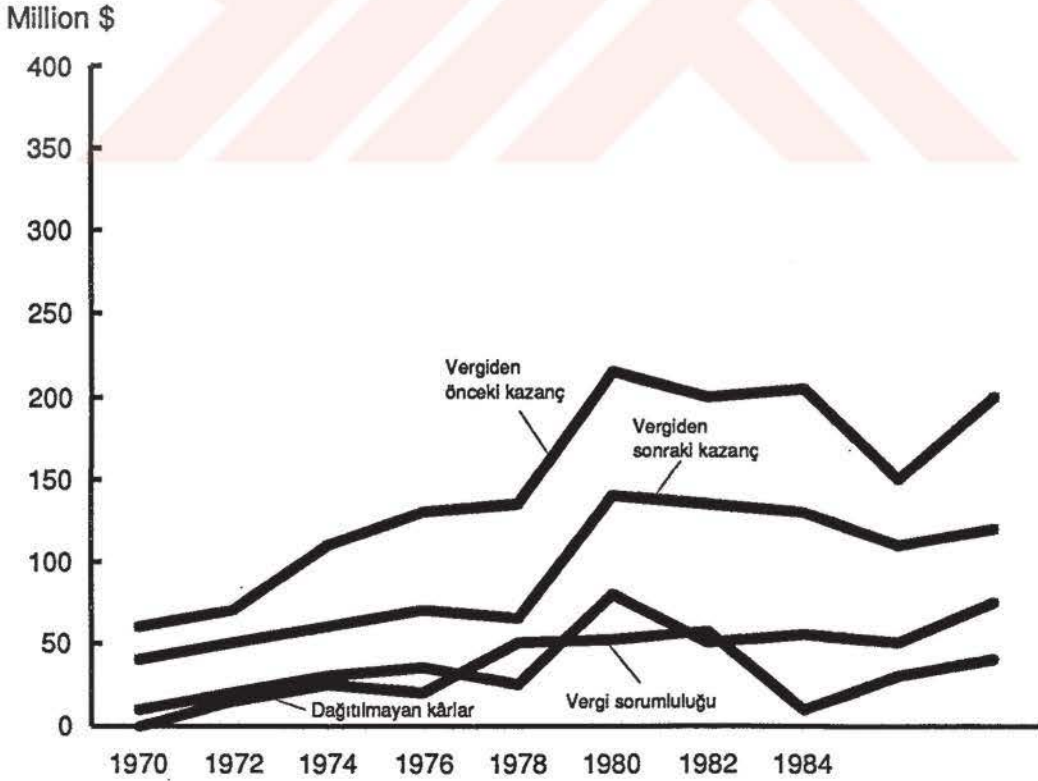
(14) Ruch ve Crawford, op.cit., s.165.

(15) Gibson ve Hodgetts, op.cit., s.579.



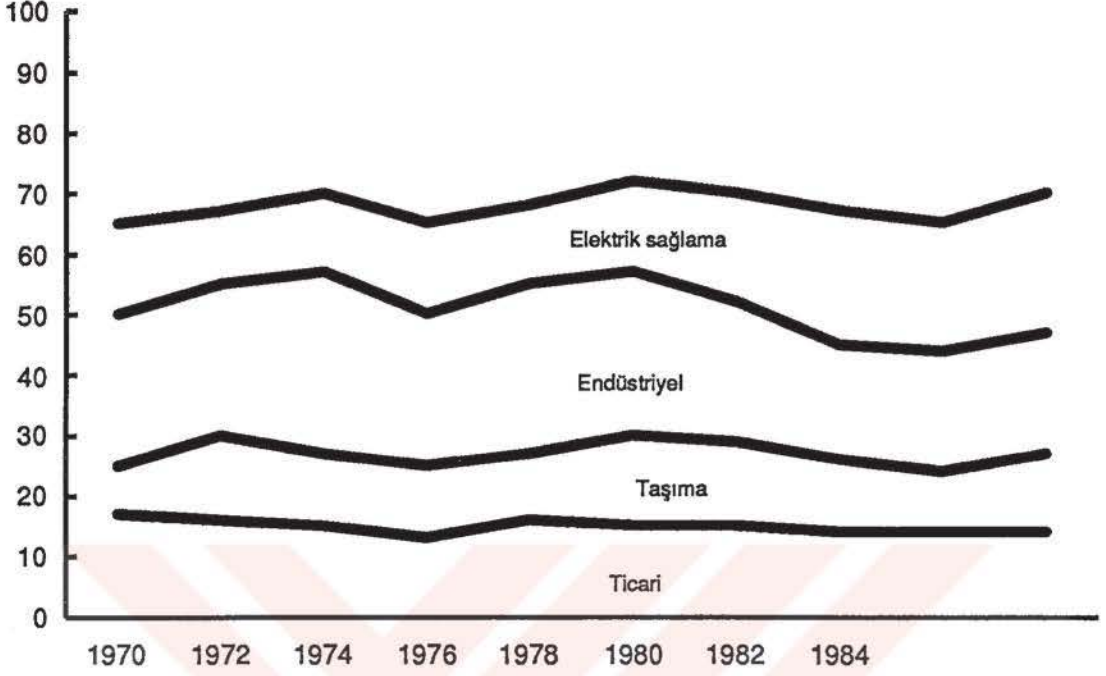
Şekil 3.1. Çizgi Grafik Örneği

Kaynak: Bureau of the Census, Statistical Abstract of the United States: 1986 (106th ed.) (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1985), s.773.



Şekil 3.2. Çok Çizgili Grafik Örneği

Kaynak: U.S.Bureau of the Census, Statistical Abstract of the United States: 1986 (106th ed.) (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1985) s.514.



Şekil 3.3. Parçalı Çizgi Grafik Örneği

Kaynak: U.S.Bureau of the Census, Statistical Abstract of the United States: 1987 007th ed.) Washington.D.C., 1986, s.540.

1.3.3. Çubuk Grafikler

Çubuk grafikler çizgi grafiklere göre daha verimlidirler. Genelde karşılaştırma yapmak için ve değişimleri göstermek için kullanılırlar. Çubuk grafikler kolayca oluşturulabilirler. Dikey ve yatay çubuklardan oluşur(16).

Karşılaştırmalı verilerin gösterilmesinde en etkili yoldur. Dikey çubukla tablolar Y eksenini oluşturur. Niceliğe ait değişkenler her zaman 0'dan başlar ve belli aralıklar halinde işaretlenir. Bağımsız değişkenler, yani yıllar, her zaman X ekseninde bulunur. Dikey çubuklu tablolar genellikle zaman analizleri için kullanılırlar. Çubuklar aynı genişlikte farklı büyüklüktedir.

Yatay çubuklu tablolar coğrafi bilgileri resmetmek için seçilirler, çok çubuklu tablolar ve kırık çubuklu tablolardan da söz edilebilir.

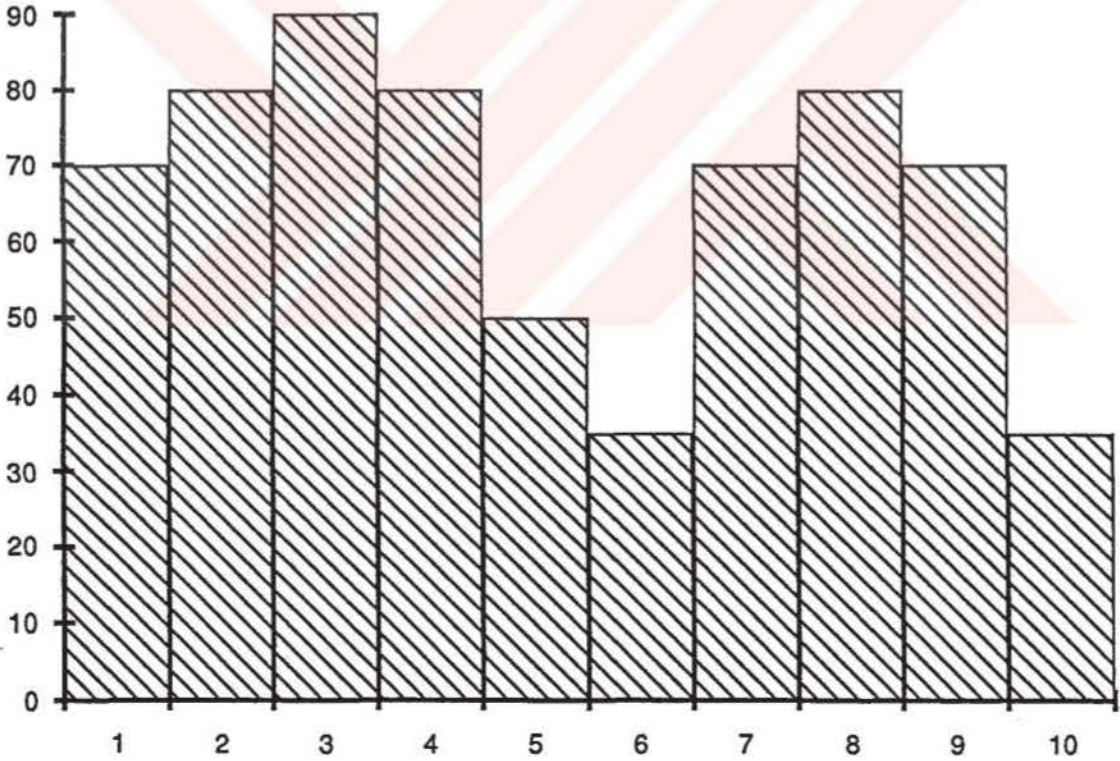
(16) Ruch ve Crawford, op.cit., s.162.

Çok çubuklu tablolar bağımsız değişkenleri birden fazla boyutta karşılaştırırlar. Parçalı çubuk tablolar değişkenlerin kısımlarını anlatır. Bunlarda çubukların değişik bölümlerini gölgeleme ya da renklendirmeye ayırmak yararlıdır.

Kırık çubuklu tablolar aralıksız çubuklu tablo için veri resimlemeleri çok geniş olduğunda kullanılır. Tablo bir kısmın çıkarıldığını göstermek için belli aralıkta boş bırakılır. Çubukların gölgeli kısımlarını açıklamak için anahtar kullanılır.

Bazen pozitif yönleri göstermek kadar negatif yönleri de göstermek yararlıdır. Çift yönlü tablolar da bu amaçla kullanılır(17).

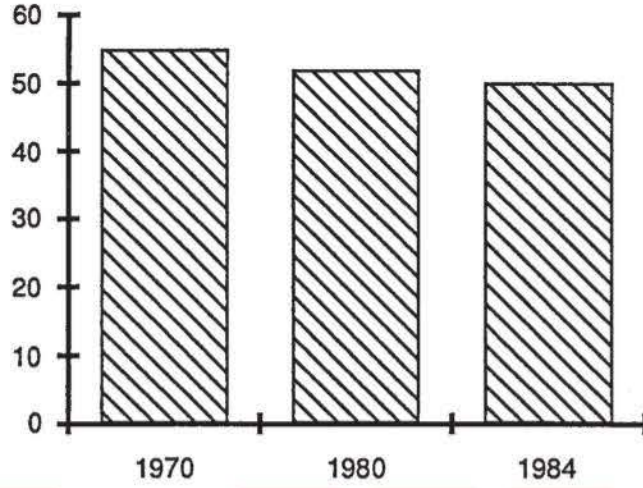
Tablo 6.1. Çubuk Grafik Örneği



Kaynak: James Souther, Technical Repor Writing, New York: John Wiley & Sons Inc., 1961, s.41.

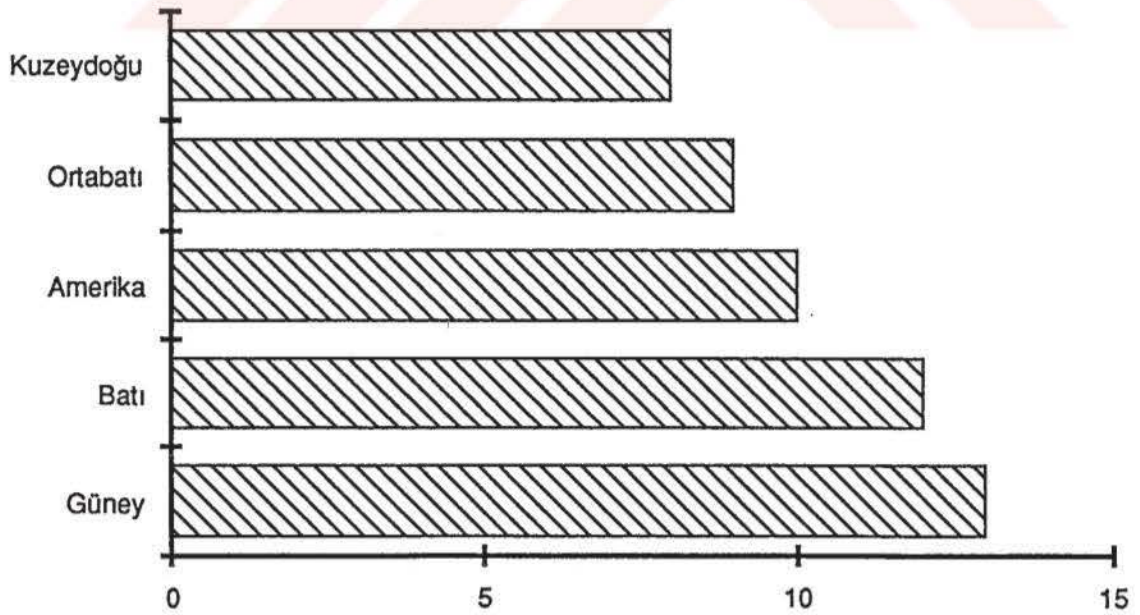
(17) Gibson ve Hodgetts, op.cit., s.575.

Tablo 6.2. Dikey Çubuk Grafik Örneği



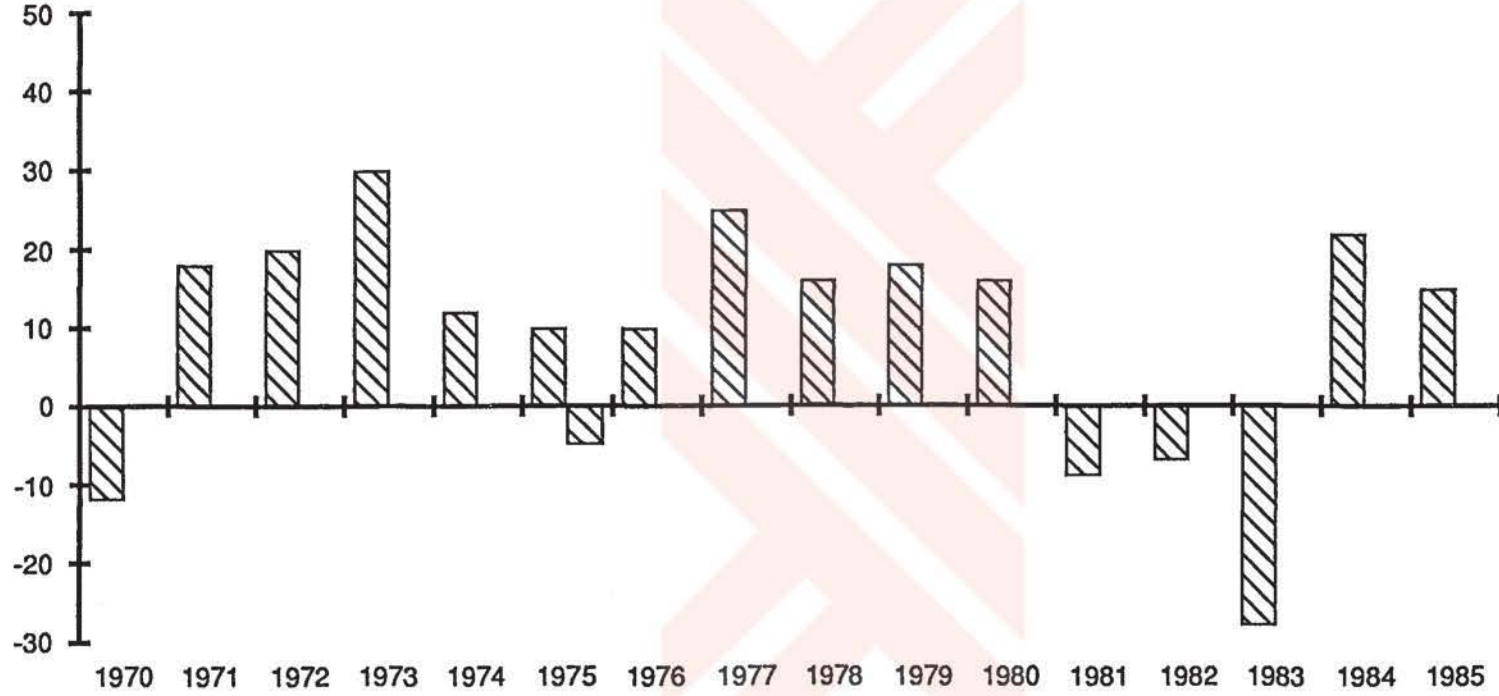
Kaynak: U.S.Bureau of the Census, Statistical Abstract of the United States: 1986 (106t ed.) (Washington, D.C.: U.S., Government Printing Office, 1985), s.27.

Tablo 6.3. Yatay Çubuk Grafik Örneği



Kaynak: U.S.Bureau of the Census, Statistical Abstract of the United States: 1986 (106th ed.) (Washington, D.C.,: U.S. Government Printing Office1985) s.25.

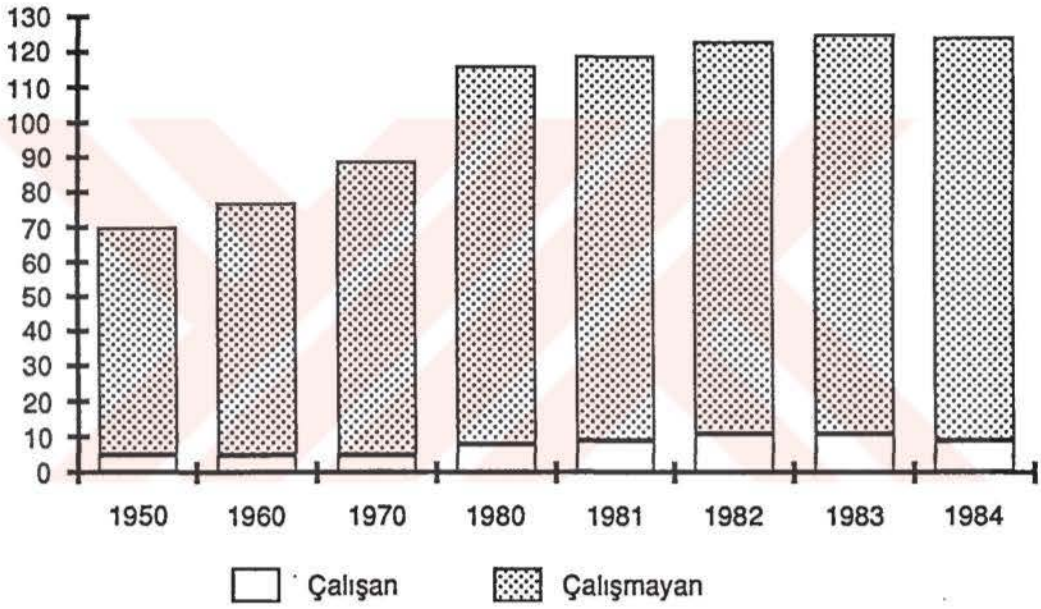
Tablo 6.4. Çift Yönlü Çubuk Şema Örneği
Vergiden Sonraki Ortak Kazançlar Yıllık Yüzdesel Değişimi



Kaynak: U.S.Bureau of the Census, Statistical Abstract of the United States: 1986 (106t ed.) (Washington, D.C.: U.S., Government Printing Office, 1985), s.25.

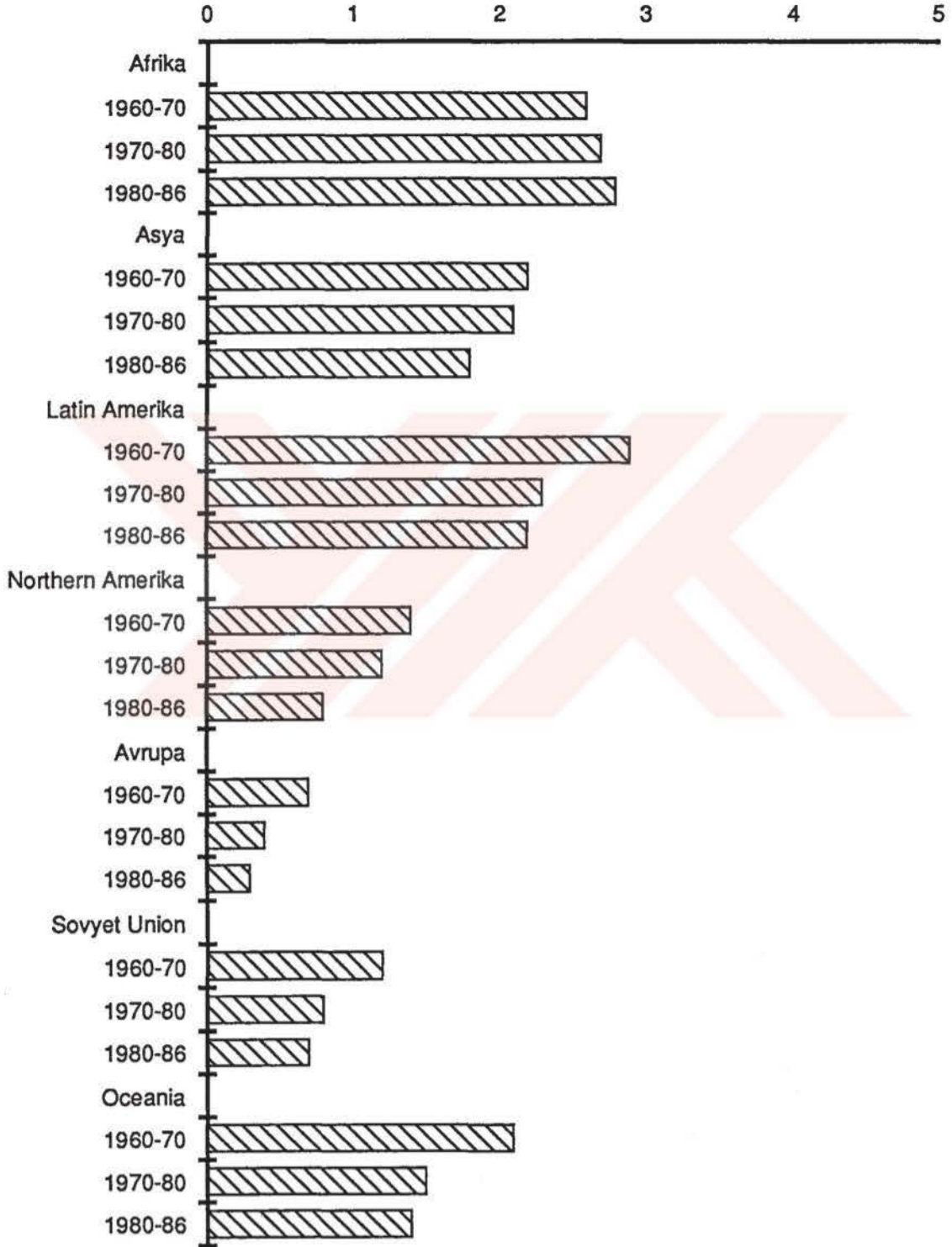
Tablo 6.5. Kırık Çubuklu Tablo Örneği

İş gücü İş statüsü
Milyon kişi



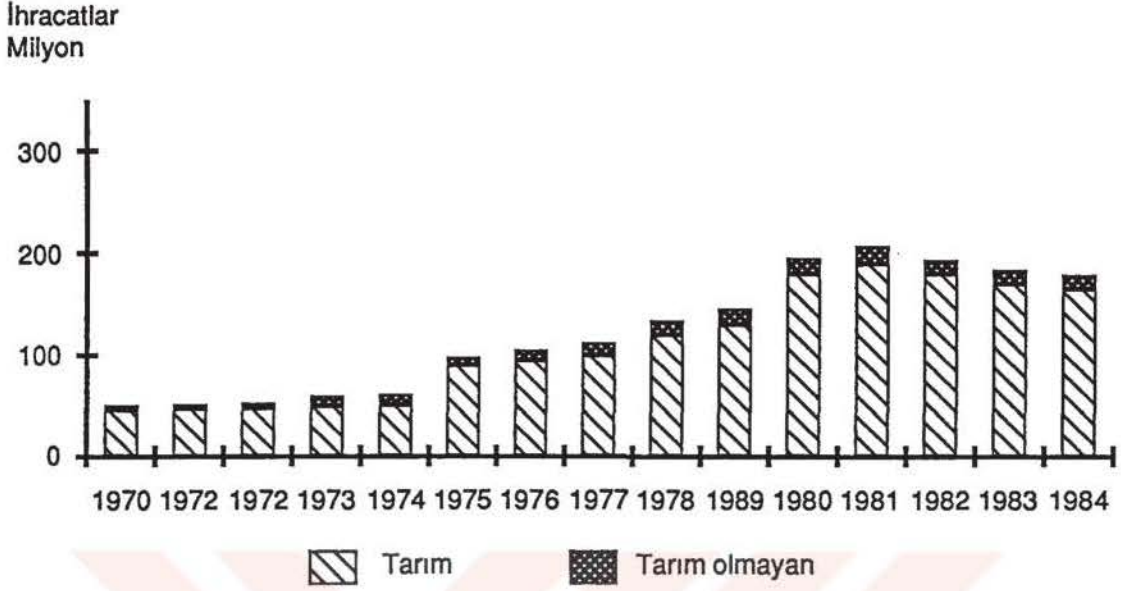
Kaynak: U.S.Bureau of the Census, Statistical Abstract of the United States: 1986 (106t ed.) (Washington, D.C., 1985), s.26.

Tablo 6.6. Çok Çubuklu Grafik Örneği Dünya Nüfusu Yıllık Büyüme Oranı 1960-1986



Kaynak: U.S.Bureau of the Census, Statistical Abstract of the United States: 1987 (106th ed.) (Washington, D.C.,: U.S. Government Printing Office1986) s.10.

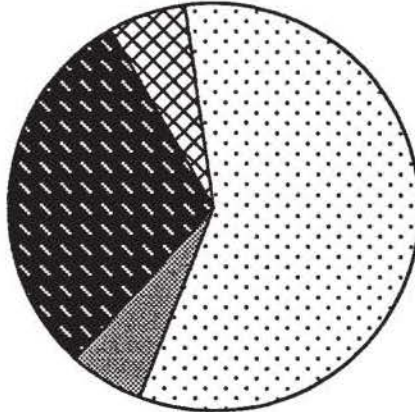
Tablo 6.7. Çubuk Tablo Örneği



Kaynak: U.S.Bureau of the Census, Statistical Abstract of the United States: 1986 (106t ed.) (Washington, D.C., Government Printing Office, 1985), s.26.

1.3.4. Pay Grafikler

Pay grafik çizgi ve çubuk şemalara göre daha verimlidir. Tüm kompozisyon pay grafikte gösterilebilir. Pay şemaları oluştururken paydaki dilim sayısının yediden fazla olmamasına dikkat edilmelidir. Pay grafik elemanların yüzdeleri, oranlarını veya paylarını gösterir. Pay şemaların hazırlanması ve yorumlanması kolaydır. Fikirleri, düşünceleri basit ve açık olarak ifade eder. Bütündeki parçaların dağılımını % ile gösterir(18).

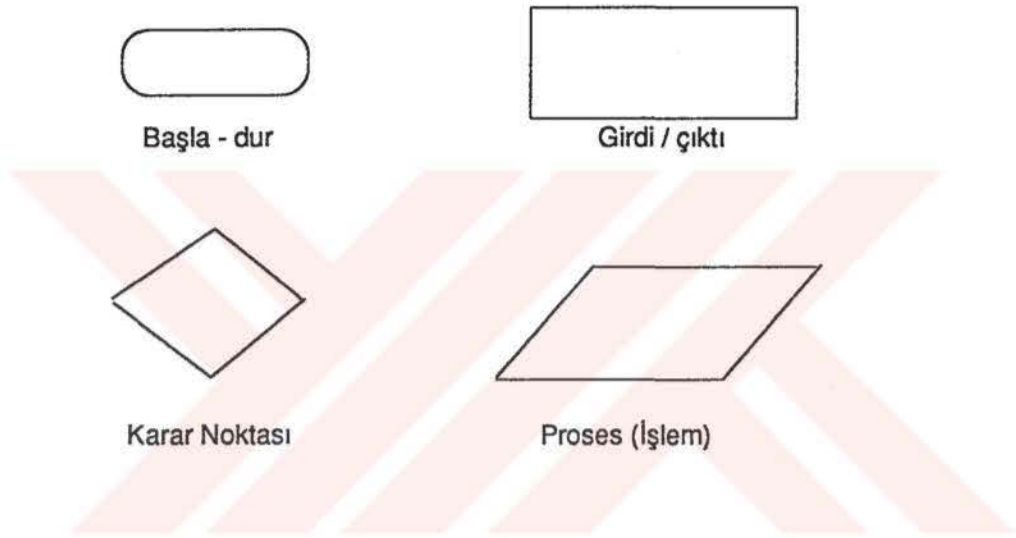


Şekil 4. Pay Grafik Örneği

Kaynak: James Souther, Technical Report Writing, (New York; Wohn Wiley & Sons Inc., 1961), s.40.

1.3.5. Akış Şemaları

Bunlar işlemlerin resimli veya grafikli tanıtlarıdır. Günümüzde insanlar bilgisayar programlarını öğrendikçe akış şemaları daha popüler olmaya başladılar. Akış diyagramlarında kullanılan şekiller evrenseldir ve herbirinin bir anlamı vardır. Aşağıdakiler en çok bilinen bir kaçıdır. Akış diyagramlarının birçok çeşidi vardır. Akış diyagramı okuyucuya, önce işlemin hangi basamağının olacağını, sonra bunun hangisinin işleyeceğine ve en sonunda hangisinin bulunacağını bilmesi için yardımcı olur(19).



1.3.6. Diyagram

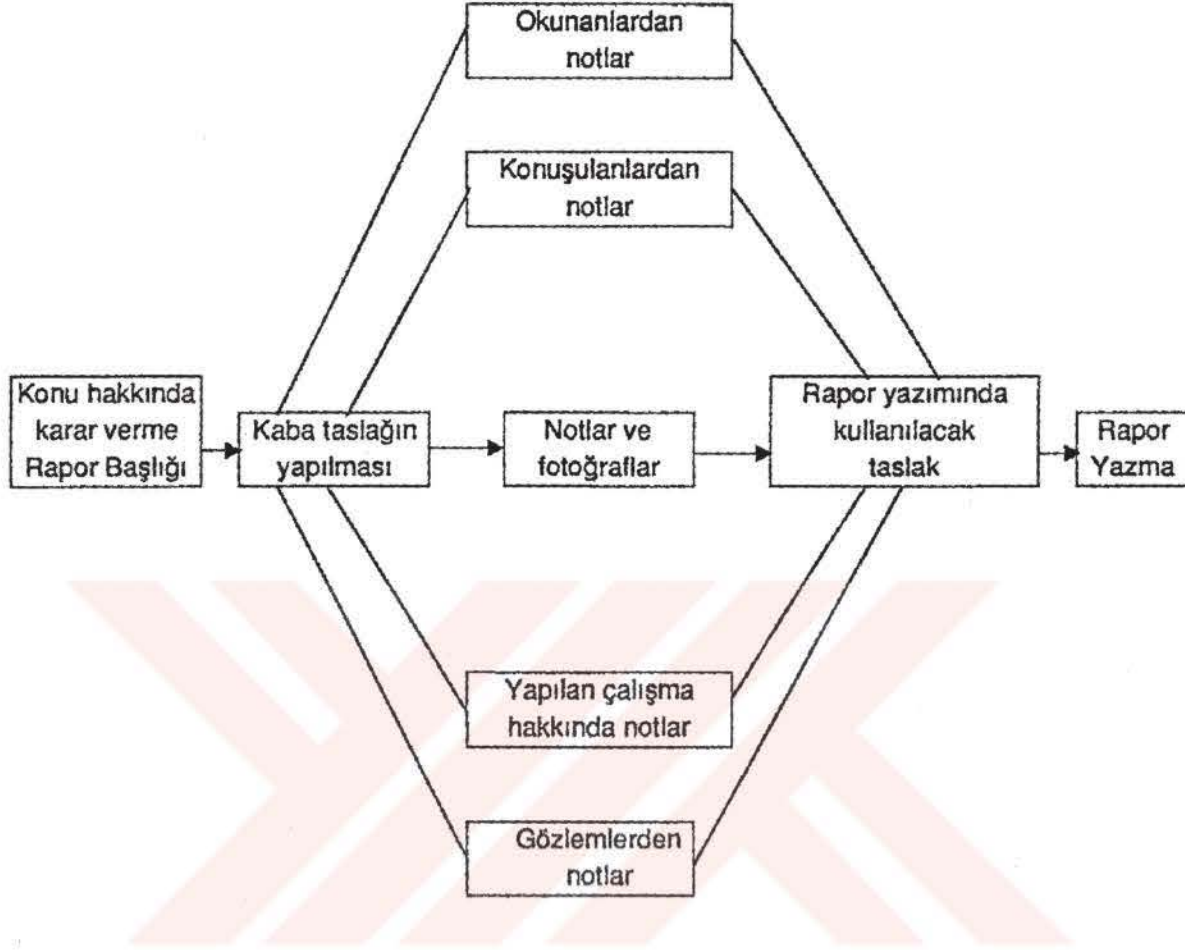
Diyagram birisine birşeyin nasıl görünüdüğünü veya çalıştığını anlatmak için en güzel tanıtım yoludur. Teknik konuşmalarda ve öğretici materyallerde kullanılırlar. Örnek olarak bir bisiklet veya bilgisayar satın alındığı zaman açıklayıcı diyagramlara ihtiyaç duyulur. Ancak bu diyagramlar sayesinde onlar kullanılabilir(20).

Parçalı Diyagramlar: Dinleyicinin tartışılan konunun derinlerine bakabilmesinde oldukça yararlıdır. Parçalı diyagram her tamamlayıcı parçanın nasıl diğerleriyle birleştiğini gösterir. Her parça ayrı ayrı çizilir(21).

(19) Gibson ve Hodgetts, op.cit., s.562.

(20) Gibson ve Hodgetts, op.cit., s.582.

(21) Ruch ve Crawford, op.cit., s.168.



Şekil 5. Rapor yazım aşamalarını gösteren bir diyagram örneği

Kaynak : Richard Stockwell, The Stockwell Guide for Technical and Vocational, (California: Addison Wesley Publishing Company, 1982), s.161.

1.3.7. Fotoğraf

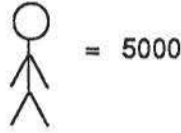
Fotoğraf günümüzde iş dokümanları tanıtımında çok kullanılır hale gelmiştir. Özellikle yıllık raporlarda okuyucuların ilgisini çekmek için kullanılırlar. Fotoğraf, kelime ile ifade edilmesi zor olan olayları raporda resimlemek için kullanılır. Fotoğrafla göstermek istediğimiz şeyi çekmek bazen zor olabilir; ışık kötü olabilir, renkler aynını yansıtmayabilir(22). Fotoğraf etkili bir görsel unsur aracıdır. Fotoğraf zamandan tasarruf sağlar. Şemalara ve grafiklere göre hazırlanması daha kolay ve maliyeti düşüktür.

(22) Stockwell, op.cit., s.165.

1.3.8. Piktogram

Piktoryal şemalar sayısal ilişkileri resimlemek için kullanılırlar. Çubuk grafikte aşağı yukarı aynı tür bilgiyi içerirler. Fakat piktogramlar bilgiyi daha çarpıcı bir şekilde sunarlar. Vurgulamak istenen olayı, grafiği veya tabloyu canlandırarak dramatik bir yolla sunarlar(23). Örnek olarak piktoryal şema nüfus artışını insan sembolleri ile gösterebilir. Haritalarda coğrafi bilginin gösterilmesinde kullanılan etkili görsel unsurlardandır(24).

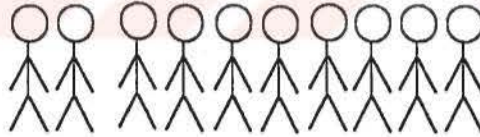
1981-1990 robot nüfus artışı



1981 Toplam 4170



1990 Toplam 50000



1.4. Görsel Unsurların "Bilgisayarlı Grafik" İle Üretimi ve Görsel Unsur Tanıtım Araçları

Büyük işletmelerde onbeş yıl evveline kadar, bilgisayar bir statü sembolüydü. Bugün, yaşayan her büyük ve küçük organizasyon için bir ihtiyaç olmuştur.

Günümüzde raporlar artık bilgisayarlarla üretilmektedir. Günümüzde bilgisayarların sayısı gün geçtikçe hızla artmaktadır. Bunun bir sebebi lazer teknolojisinin ortaya çıkışıdır. Bilgisayar yazıcıları eskiden dakikada 1000 satır yazabilirken şimdi bu sayı 20000'lere ulaşmıştır.

(23) Sigband, op.cit., s.260.

(24) Dumont et Lannon, op.cit., s.290.

Birçok organizasyonda bilgi akışı, fazlaştı. Raporlar uzadı. Artık Computer software sayesinde otomatik olarak bilgi, kapasite içine alınabiliyor ve saklanabiliyor. Daha önceki bilgiyi anlamak çok zordu ve karar verme prosesine çok zaman bağlamak gerekiyordu. Şimdi ise görsel unsurlarla bilgi sunarak zaman tasarrufu sağlandı. Görsel unsurlar bilgisayarla üretilmeye başlandı. Ve bu da işletmelere zamandan ve maliyetten tasarruf sağladı(25).

Bir kişinin girdiği işyerinde microcomputer kullanmaya teşvik edilirse, bu o kişinin haberleşme becerilerini geliştirmek için iyi bir yol olduğu kesindir. Pazarda şu anda yüzelli değişik "software paket" vardır ve her gün yenileri üretilmektedir(26).

Birçok bilgisayar kullanıcıları kelime, işlem, spread sheet programları ve bilgiye dayalı yönetimlerde uzmanlaşmıştır. Bilgisayar kullanımı taraftarları yeni bilgisayar programlarının ilginç ve ucuz maliyetli grafik yapabilmelerini benimsemiştir. Birçok işletme grafikler için bilgisayar programı hazırlamaktadır. En iyi bilgisayar programını seçmek için hangi yolla tanıtım yapıldığına bakılmasını gerektirir(27).

Görsel unsurları tanıtım amacıyla 4 araçtan söz edilebilir; a) Kağıt, b) Diapozitif slayt, c) Şeffaf slayt, d) Video.

1.4.1. Kağıt

Raporu kağıt üzerinde sunma, grafikleri kağıt üzerinde üretme kolay bir işlemdir. Şema, tablo ve grafikler "grafik software" kullanılarak üretilmelidir. Bunun için bu programı kullanacak kişinin ilk önce hangi tipte grafik kullanacağı belirlenmelidir. Ve daha sonra uygun etiket ve numaralar bilgisayara girilmelidir. "Software program paketi" geri kalan işlemi yürütmek için devreye girecektir. Grafiği kağıt üzerinde görmek kolay bir iştir ancak belli bazı şartların gereği lâzımdır. Yazıcının grafik yapabilme kapasitesi olmalıdır. Textleri ve grafikleri aynı sayfa üzerinde göstermek daha zor bir işlemdir. Bu şartları elde edebilmek için bilgisayar programlarına grafik vekelime işlemleri birleştirecek ilâveler yapılmalıdır.

1.4.2. Diapozitif Slayt

Renkli slaytlar artık gerçekleri şekilleri resmetmek için iş konuşmalarında rapor sunumlarında kullanılan bir metoddur. Slaytlar birçok rengin kullanılmasına olanak tanır-

(25) Sigband, op.cit., s.239.

(26) Bovés ve Thill, op.cit., s.439.

(27) Gibson ve Hodgetts, op.cit., s.570.

lar ve profesyonel bir görüntü sağlarlar. Günümüzde birçok işletme artık kendi slaytlarını hazırlamaktadırlar. Slaytlar sadece normal çizimlerden meydana gelmeyebilir. Kompüter hafızası tarafından çizilebilmektedir.

1.4.3. Şeffaf Slaytlar

Şeffaf slaytlar rapor takdiminde, iş raporlarında oldukça popüler hale gelmiştir. Bunlar çok kolay ve ucuza üretilmekte ve birçok ihtiyacı da kolayca giderebilmektedir. Uzun zamandır sentetik maddeden yapılmış olan şeffaf tabakalar ile özel renklendirilmiş bu tabakalara yazabilen kalem kullanılmaktadır. Bilgisayar ile slayt oluşturabilmek için yapılması gereken, yazı stili ile güzel bir düzen seçilmelidir. Sonuç olarak slaytın orijinali monitörde görülebilir. Bunların çoğu sonradan kağıda geçirilip, slayt tabletlerine kopyalanır. Bazı renk yazıcıları slayt tabletlerine direkt olarak çizilebilirler.

1.4.4. Video

Video ile tanıtımlar gün geçtikçe iş hayatında yer almaya başlamıştır. Slayt gösterilmekle kalmayıp, kompüter olmadığı zamanlarda kullanılmak için videoya alınmaktadır. Böylece slayt şovları sadece bir video cihazı ve monitör sayesinde taşınabilir bir hale gelmiştir(28).

"Bilgisayarlı grafik" ile üretim yöneticilerin tatmin edilmemiş ihtiyaçları için gereklidir. Fazla iş yükü ve çabuk karar verme baskısı ile günümüzde artık birçok yönetici sadece bir resme göz gezdirip o konu hakkında bilgi edinmeyi tercih etmektedirler. Kağıt yığınları arasında kalmak istememektedirler. Bu yöneticiler için biraz computer grafik, onbin tane yazılı kağıda bedeldir. Bu yöneticilerin ilkesi "basitlik"dir. Basit biçimde ifade etme, onlar için bir fazilettir. Örnek; Taubman Company şirketinin pazarlama müdürü Bob Schout'a bir görev verilmişti. Görevi "Yöresel alışveriş mollarını geliştirme" idi. Yapması gereken bir başka şeyde "çarşıdaki yüzlerce kiracının performansını ölçmekti". Ve satış raporları da gün geçtikçe hızla artıyordu. Mağazalardaki kiracı sayısı 200'lere ulaşmıştı.

Fakat yeni buluş "computer grafik sayesinde görevi çok kolaylaştı. Bütün çarşının katları ve dükkanlarını gösteren bir harita üretecekti. Ve renkli kodlarla her kiracının verimliliğini gösterecekti. Bu örnekte de görüldüğü gibi bilgisayarlı grafik sayesinde yeni bir çığır açılmıştır ve günümüzde her işletmede kullanılmaya başlanmıştır. İşler kolaylaşmış basitleşmiş ve zamandan tasarruf sağlanmıştır(29).

(28) Ibid., s.571.

(29) Hirotoke Takeuchi ve Allan H.Schmidt. "New Promise f Computer Graphics". Harward Business Review 58 Ocak-Şub. 1980: 122-131.



BÖLÜM VII

ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

V. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

1- ARAŞTIRMANIN AMACI

Bugün bütün modern işletme yönetimlerinde "haberleşme" çok önemli bir fonksiyon olarak kabul edilmekte, raporlar çok etkin bir yazılı haberleşme aracı olarak görülmektedir. Genellikle raporlar belirli bir problemi ve olayı derinlemesine inceleyen, analiz eden ve sonuçları bildiren belgelerdir. Raporlar aynı zamanda yönetimin karar alma aşamasında yararlandığı en önemli kaynaklardır.

Raporların günümüzdeki önemi düşünülerek enformasyon ve bilgisayar sektöründen seçilen 3 çokuluslu (multinational) işletmede, raporların hazırlanış, uygulanış ve sunuş biçimini incelemek ve bu işletmelerde raporlama sisteminin etkinliğini ölçmek araştırmanın ana amacıdır. Bu seçim yapılırken sektördeki yapılanma dikkate alınmış ve Türk şirketlerinin organizasyon olarak çokuluslu şirketlere göre daha küçük ve yetersiz oldukları tesbit edilmiştir. Bu sebeple incelemede dünya bazında faaliyette bulunan ve Türkiye'de de sektörde söz sahibi olan çokuluslu şirketler inceleme kapsamına alınmıştır.

Ayrıca, bu işletmelerde tepe ve departman yöneticilerinin, raporlama ve rapor sistemini daha etkili kılmak için ileriye dönük projelerin ve kişisel düşüncelerin öğrenilmesi de amaçlar arasındadır.

2- ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, YÖNTEMİ VE VERİLERİN TOPLANMASI

Uluslararası alanda faaliyet gösteren 3 bilgisayar şirketi araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Araştırmaya ilişkin bilgilerin toplanması mülakat yoluyla elde edilmiştir.

Görüşmelerde yöneltilen sorular daha önce yukarıda belirtilmiş olan amaçlara uygun biçimde, seçilen bu işletmelerde raporlama sisteminin etkinliğini belirlemeye yönelik olarak düzenlenmiştir. Yapılan literatür çalışmalarında, bu konuda yapılmış benzer bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Mülakât da açık uçlu sorular kullanılmış olup soru formu Ek 1'de verilmiştir. Mülakat işletmelerin üst ve departman yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir.

Yapılacak görüşme için firmalara önceden telefon edilerek randevu alınmış, ilgili kişiler ziyaret edilerek mülakat formları kendilerine bir hafta önce verilmiştir.

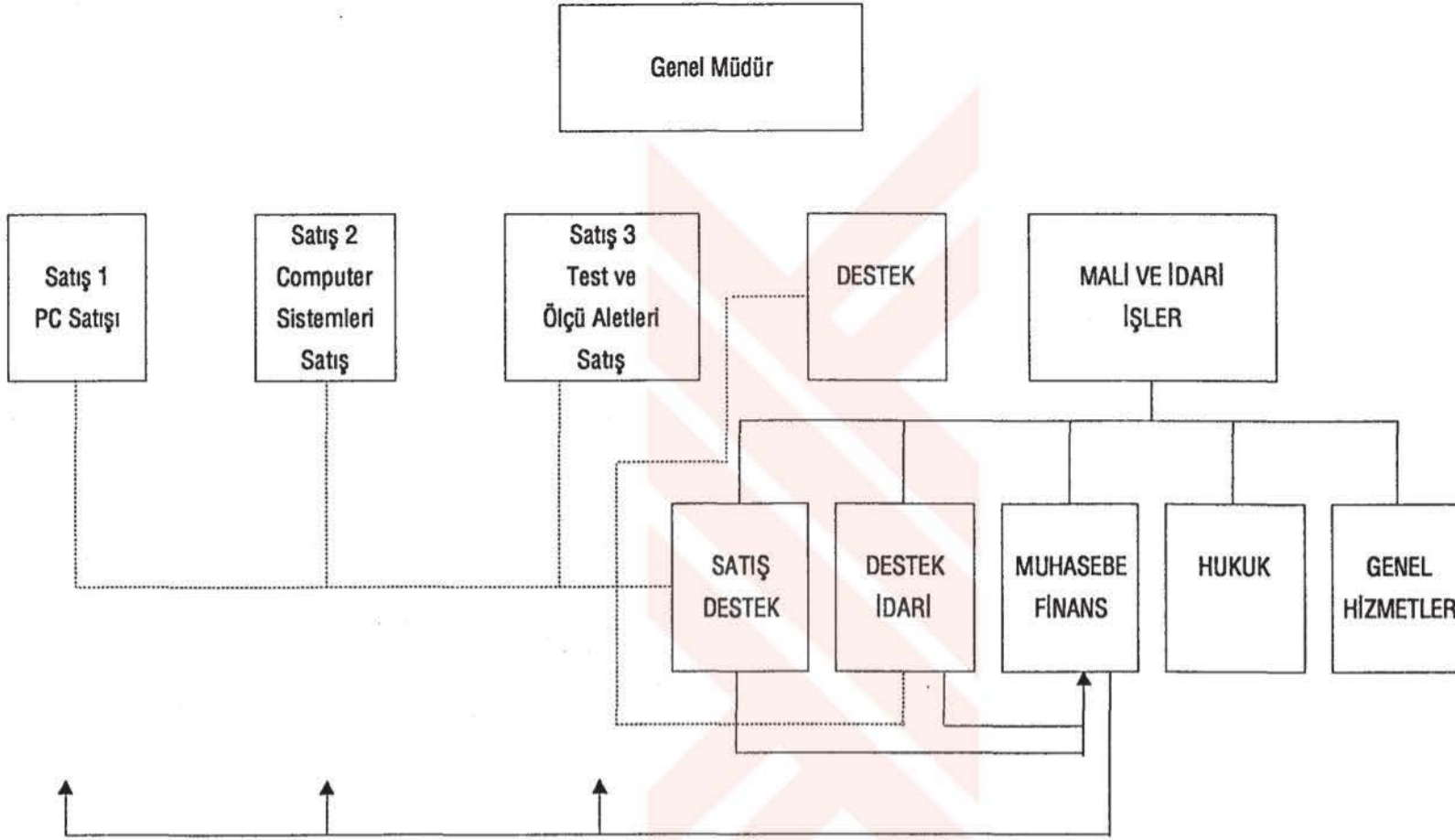
Böylelikle yöneticilere belirli bir hazırlık dönemi tanınmıştır. Daha sonra ikinci bir randevu alınarak yöneticilerle derinlemesine mülakat yöntemine geçilmiştir.

Mülakât esnasında izin alınarak toplantı teybi kullanılmıştır.

Yüzyüze görüşmelerde yöneticiler, genellikle samimi olduğuna inanılan yanıtlar verip zaman kısıtlaması yapmadılar ve konu seçimini çok olumlu bulduklarını belirttiler.

2.1. Araştırmada Elde Edilen Verilerin Değerlendirilmesi

Görüşme sonucu elde edilen veriler, çeşitli yorumlar, gözlemler ışığında katılmak suretiyle değerlendirmeye tabi tutulup, genel sonuca ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçların, belirlenen amaçları karşıladığı görülmektedir.



Şekil 6. X İşletmesi Organizasyon Şeması

3- ÖRNEK OLAYLAR

3.1. X İşletmesi

X Şirketi merkezi Amerika'da bulunan ve dünyada Amerika, Afrika ve Uzak Doğu olarak üç bölüme ayrılan bilgisayar satışı konusunda faaliyette bulunan uluslararası bir işletmedir. X İşletmesi İstanbul merkezinde 50, Ankara bürosunda 20 kişi çalışmaktadır. Şirketin Organizasyon Şeması Şekil 6'da verilmiştir. Şekilde de görüldüğü gibi işletmede en fazla yetkiye sahip organ genel müdürdür. Diğer bütün organlar genel müdüre bağlı çalışmaktadır.

X İşletmesi içinde 2 tür raporlama kullanılmaktadır.

- 1- Faaliyet sonuçlarının raporlanması
- 2- Bölümlerarası bilgi besleme için kullanılan raporlama

Bu raporlarda kendi aralarında içerik bakımından 4'e ayrılmaktadır.

- 1- Veri - X İşletmesinde elde edilen veriler aynen raporlanmaktadır.
- 2- Bilgi - Bilgiler belli kriterlere göre sınıflandırılıp raporlanmaktadır.
- 3- Açıklama - OLaylar arasındaki ilişkiler açıklanıp yorumlanmaktadır.
- 4- Yargı - Son aşamada sonuca varılıp rapor tamamlanmaktadır.

X İşletmesine, organizasyon şeması Şekil 6'da görüldüğü gibi, işletme içindeki rapor akışı okların gidiş yönüne doğru işlemektedir.

Bu işletmede oldukça demokratik bir yönetim şekli kullanılmakta olup "amaçlara göre yönetim" felsefesi büyük önem taşımaktadır. Hiçbir yönetici özel olarak astından rapor hazırlamasını istememektedir. Herkesin işi tanımlanmış ve her çalışan kendi işinin gerektirdiği raporları, kendi operasyonel faaliyetlerini bilgilendirme amacı ile dökümanete etmektedir. Raporlarda stratejik iş planlaması dışında kalan bölüm yani operasyonel faaliyetler yer almaktadır.

X İşletmesi çokuluslu bir işletme olduğu için şirketin bağlı olduğu yurtdışı merkezi (Head Office) tarafından şirketin raporlama aşamasında kullanacağı, bütün kurallar daha önceden belirlenmiş ve tanımlanmış olup işletme bu kuralların dışına çıkamamakta ve bu şartlara aynen uymaktadır.

X İşletmesinde raporlama "electronic mail" e-mail elektronik haberleşme ile gerçekleştirilmektedir. Raporlama kağıt üzerinde değil de bilgisayar aracılığı ile yapılmaktadır. Rapor hazırlayan bir kişi hazırladığı raporu ve raporunu göndermek istediği kişilerin isimlerini bilgisayara girmekte ve elektronik olarak adreslerine göndermektedir. Ra-

por sunulan kişiler şirket içinde veya şirketin Avrupa'daki şubelerindeki bir kişi olabilir ve o kişiler kendilerine bilgisayar aracılığı ile gönderilen rapora anında kendi bilgisayarında görebilmektedir.

Şirket içindeki raporlar bilgisayardan bilgisayara aktarılmakta daha sonra herkesin bilgileri bilgisayar aracılığı ile konsolide edilmekte ve konsolide raporlar üst yöneticiye sunulmaktadır. Böylece üst düzey yöneticiler bu operasyonlar hakkında bilgi sahibi olmaktadır.

Bu işletmede raporlar daha çok, mali ve idari işler tarafından hazırlanıp, üst yönetime sunulmaktadır. Şekil 6'da görüldüğü üzere bu işletmenin ağırlık noktasını satış bölümleri oluşturmaktadır. İşletme bu bölümlerden sadece satış yapmaları beklentisindedir. Raporlama görevini ise satış bölümü yerine mali ve idari işler bölümü altındaki satış destek grubu üstlenmektedir.

Mali ve İdari İşler bölümüne bağlı 5 bölüm bulunmaktadır.

- 1- Satış Destek
- 2- Destek İdari
- 3- Muhasebe Finans
- 4- Hukuk
- 5- Genel Hizmetler

Mali ve İdari İşler bölümünün hazırlayıp sunduğu raporlar:

- 1- X Sistemleri

Siparişlerin takibi, tekliflerin takimi, sevkiyatların gümrükteki takibi

- 2- Lokal net work:

Muhasebe: Aylık bilanço, K/Z, Şirketin stokları, bu stokların yaşı, miktarı raporlanmaktadır.

Finans: Alacaklar, Ticari Borçlar ve Nakit Akışı raporlanmaktadır.

Ticari İşler:

- Siparişler
- İstatistiki durum
- Bayi bilgilendirme
- Muhasebe kontrol

- 3- Diğer Sistemler

PC uygulamaları raporlanmaktadır.

Mali ve İdari İşler bölümünün daha çok hazırlayıp sunduğu raporlar; mali tablolar, nakit akışını gösteren raporları içermektedir. Bu raporlar haftalık hazırlanmaktadır. Bunun dışında K/Z (Kâr/Zarar) veya işletmenin alacaklarını belirten raporlar ise aylık olarak hazırlanmaktadır.

Satış bölümünün hazırlayıp sunduğu raporlar ise tamamen farklı konuları içermektedir. Satış grubu genellikle planlanan haftanın taslağını, takip ettiği projeleri, haftalık müşteri ziyaret planlarını, aylık satış hedeflerini, üst yönetime raporlamaktadır. Satış bölümünde periyod itibarı ile haftalık, aylık ve üç aylık raporlar hazırlanmaktadır. Ayrıca haftalık olarak yapılan satışları bildiren raporlar da sunulmaktadır.

Mali ve İdari İşler bölümüne bağlı destek idari grup, teknik destek grubuna yardım etmekte ve onların yerine raporlama yapmaktadır.

Satış destek grubunun görevi; siparişleri girmek, bu siparişleri müşteriye göndermek, dışarıdan gelen malın gümrükten çekilmesi gibi işlerdir. Satış destek grubunda ancak işler yolunda gitmez ise rapor alma işlemine başvurulmaktadır. Satış destek grubu satılan malın maliyetini, stokta bulunanları, malın siparişinden teslimine kadar geçen evreler arasındaki kaybedilen zaman faktörünü her ay sonu raporlamaktadır.

X İşletmesinde periyodik olarak, haftalık, aylık ve üç aylık süreler için rapor hazırlanmakta. Haftalık olanlar haftanın ilk günü yani pazartesi gününde, aylık olanlar ayın son haftasında, 3 aylık olanlarda dönem bitiminde verilmektedir.

Her ayın sonunda X İşletmesinde gerçek faaliyet başarı oranı ve 3 ayın sonunda da hedefleri yakalama oranı raporlanmaktadır.

X İşletmesine dışarıdan 2 türlü denetim uygulanmakta ve 2 çeşit denetim raporu sunulmaktadır.

Birinci olarak X İşletmesini denetleyen merkezi yurtdışında bulunan bir iç denetim departmanı vardır.

İkinci olarak X İşletmesine hariç murakebe yapan odit şirketi bulunmaktadır. Şirket bu 2 denetim kuruluna muhasebe-finans bilgilerini açmaktadır.

Şirkete sunulan iç denetim raporları oldukça detaylı, bütün mali hataları ve kontrol hatalarını içermekte.

Dış denetim raporu ise iç denetim raporu gibi detayları içermemekte. Dış denetim raporu sadece bir sayfadan oluşmaktadır. Bu raporun amacı piyasaya müşteriye X İşletmesinin temiz ve güvenilir bir işletme olduğunu gösterme amacını gütmektedir.

X İşletmesi, raporu hazırlamak için faydalanılacak bilgi temininde herhangi bir araştırma yöntemi kullanmamaktadır. Bilgi temini için part-time öğrenci çalıştırmakta, bazen sektörün pazar araştırma şirketlerinden belli verileri para ile satın almaktadır. X işletmesi işletme içi bilgi temininde bilgisayardan yararlanmakta, bazen de sektörün yayınlanmış haftalık, aylık bilgisayar dergilerini takip etmektedirler.

İşletmede bilgi çeşitli kaynaklardan toplandıktan sonra bilgiyi tam ve toplu bir biçimde elde bulundurmak için herhangi bir bilgi sınıflandırılması izlenmemektedir.

X İşletmesi çok uluslu bir firma olduğu için, belirli standart bir yapısı vardır. Raporlama da bilgiyi kısa ifadelerle özetlemek için kullanılan içerik planı genel merkez tarafından belirlenmiştir. X işletmesinde kullanılan herşeyin standart bir formatı bulunmaktadır.

X işletmesinde hazırlanan raporların çoğu bilgi işlem ortamında hazırlanmaktadır. İrket içi hazırlanan raporlarda şekilsel şartlara pek önem verilmemekte, şirket dışına giden raporlarda ise belirli bir standart takip edilmekte ve daha resmi bir dil kullanılmaktadır. Şirket dışına giden raporlar departmantal bazdaki bölüm sekreterlerinin denetiminde bulunmaktadır.

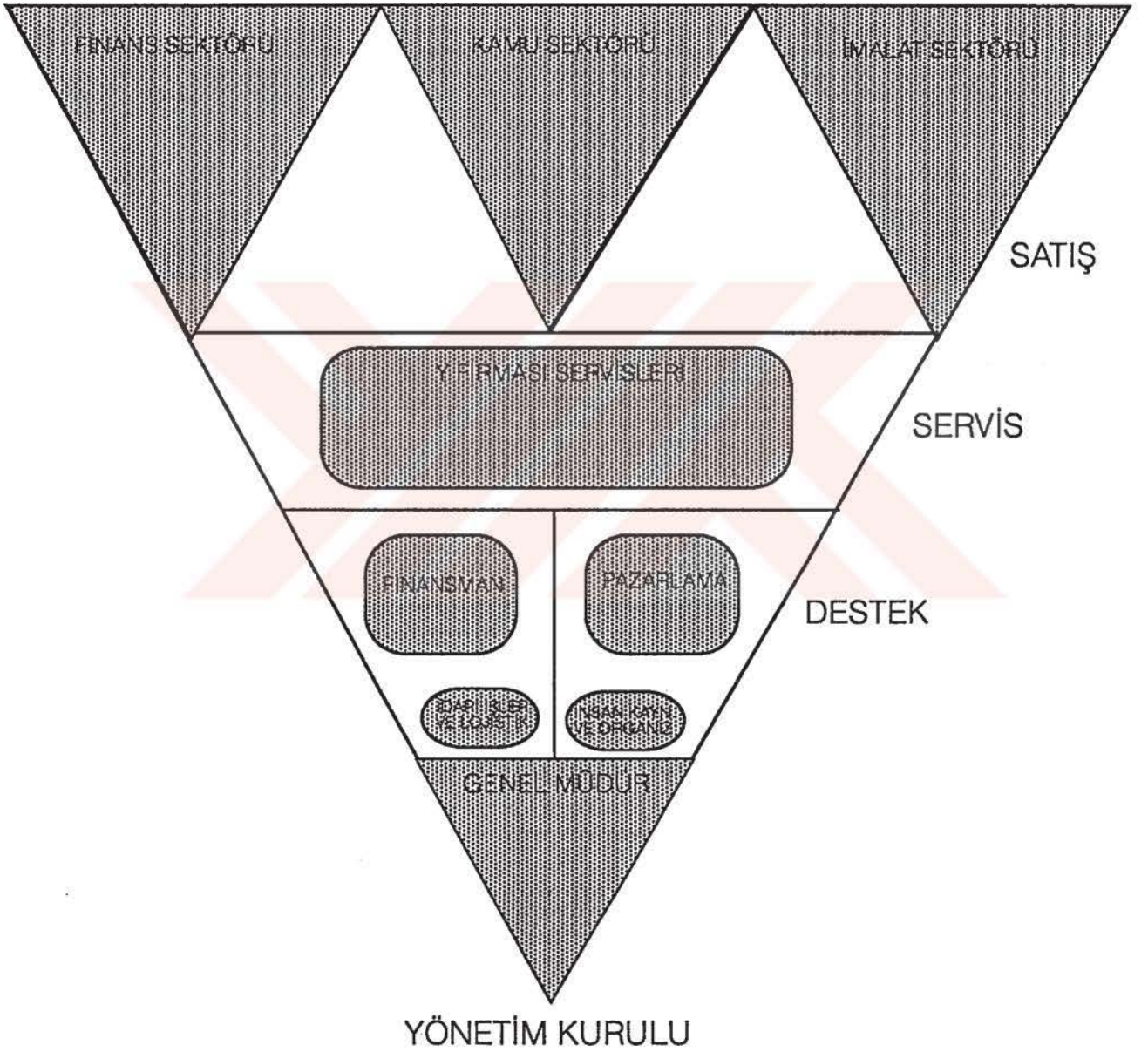
X İşletmesinde hazırlanan raporlarda, geçmişte yapılanlar ve başka işletmelerin ile durum karşılaştırılması yapılan raporlar hazırlanmamakta ve bu bilgiler gerekirse bilgisayar kayıtlarından temin edilebilmektedir.

X işletmesinde hazırlanan raporların takdimi yazılı olarak yapılmakta. Rapor sunumlarında grafiksel unsurlar (bar ve çizgi grafikler) oldukça fazla kullanılmaktadır. İşletmede raporlar hakkında görüşmek üzere her ayın 10. iş gününde departman müdürleri ve genel müdür özel toplantı yapmaktadırlar.

X şirketinde hazırlanan raporlar ay sonunda bilgisayarla bağlanıp yurt dışına gönderilmektedir.

X şirketindeki görüşülen yöneticiler raporlamanın gerçek amacı ve önemini şöyle belirtmişlerdir.

- Raporlamanın bir üst veya paraleldeki kişiye yapılan işin sonucunu ve raporlama anındaki sağlıklılığı bildirme,
- Raporlama, herhangi bir işi yapan kimsenin kendi yaptığı işi kendinin izlemesi,
- Raporlama iş bittikten sonra olan biteni, raporlama değil, raporlamanın bir sorunu önceden haber verme amacını gütmelerini istemektedirler.



Şekil 6. Y İşletmesi Organizasyon Şeması

3.2. Y İşletmesi

Y İşletmesi merkezi Amerika'da bulunan ve dünyada Uzak Doğu, Avrupa olmak üzere üç bölüme ayrılan, bilgisayar ağırlıklı danışmanlık ve eğitim hizmetleri veren ve bilgisayar sistemleri satışı konusunda faaliyette bulunan bir şirkettir. Y İşletmesinin İstanbul merkezinde 100 kişi çalışmaktadır. Şirketin organizasyon şeması Şekil 7'de verilmiştir. İşletmede en fazla yetkiye sahip organ genel müdürdür. Diğer bütün organlar genel müdüre bağlı çalışmaktadır.

Y İşletmesi çokuluslu bir işletme olduğu için şirketin bağlı olduğu genel merkez tarafından şirketin raporlama veya başka fonksiyonlarında kullanılacağı ve takip edeceği politika ve prosedürler daha önceden belirlenmiş ve tanımlanmıştır.

Y İşletmesinde de raporlama elektronik haberleşme ile bilgisayardan bilgisayara aktarılma şeklinde gerçekleşmektedir.

Organizasyonun tepesinde şekilde görüldüğü gibi en başta müşteriler ve 3 tane satış departmanı yer almaktadır. Bunlar; imalat sektörü, kamu sektörü ve finans sektörü. İkincil olarak ise sırayı Y İşletmesi servisleri almaktadır. Servisler satış sonrası ve öncesi müşteriye yönelik hizmetleri ve garantiyi vermekte, bir de bütün organizasyona destek veren Destek Departmanı bulunmaktadır.

Organizasyon şemasında görüldüğü gibi Y İşletmesinde rapor akışı satış, servis ve destek bölümleri arasında gerçekleşmekte, servis organizasyonunun içinde yazılım ve donanım desteği bulunmaktadır. Özellikle donanım desteği verebilmek için lojistik desteğe ihtiyaç duyulmakta, lojistik grubu ve donanım grubu birbirleri ile çalışmakta ve rapor vermek zorundadırlar. Ancak bu sayede anında bir probleme müdahale edebilmektedir. Satış bölümü hedef pazarların tahmininde, satışların tahmininde servis ve destek bölümünde bilgi sağlamaktadır. Y firmasında departmanlar arasında raporların ortak paylaşımı da söz konusudur.

Her grup içinde 3 ayda bir rapor üretmekte, her departman planlamalarını diğer departman yöneticilerine raporlamakta, Departman yöneticileri de gerekli bilgileri astlara iletmektedir.

Y İşletmesinde bütün departman yöneticileri "country management team" olarak adlandırılmakta ve bireysel olarak genel müdüre ve raporlama yapmaktadırlar. Y İşletmesinde finans departmanı raporlama konusunda büyük önem taşımakta ve raporlar sürekli olarak finans grubu tarafından üretilmektedir. Finans departmanı her ay sonunda

bütün departmanlara yaptıkları masrafları, maaş artışlarını, kârlılıklarını sürekli olarak raporlamaktadır. Finans bölümünden gelen raporlar 24 aylık projeksiyonu içermektedir.

Servisler 3 ayda bir Genel Müdüre, Departman Yöneticilerine, Avrupa'daki Yöneticilere büyük başarıları, gelecek dönem projelerini, kaybedilen projeleri, amaçları ve personel döngüsünü raporlamaktadır.

İdari işler ve lojistik bölümü, Firma yönetimi, güvenliği, siparişlerin alınması, fabrikadaki üretim kanallarına bu siparişlerin geçilmesi, takip edilmesi, ithalatın gerçekleştirilmesi, servis kontratlarının izlenmesi, yenilenmesi, pazarlanması, firma için ihtiyaçların alınması, müşterilerden tahsilat yapılması gibi görevleri yürütmektedirler. Ve 3 ay boyunca kesilen fatura miktarını, tahsilatı, dönem sonundaki alacak takvimini, yeni dönem boyunca yapılacak faturalamayı, tahminleri, yapılacak ithalatı genel müdüre, yurtdışı genel müdüre ve country management team'e raporlamaktadırlar. Y işletmesinde genel de aylık ve 3 aylık raporlar hazırlanmaktadır.

Şirkete dışarıdan 3 tür denetim uygulanmakta ve denetim raporu sunulmaktadır.

– Birincisi devletin yaptığı denetim: Türkiye'de mali yıl 1 ocak - 31 Aralık. Y firmasında ise mali yıl ana merkez tarafından 1 Temmuz - 30 Haziran olarak belirlenmiş. Y firması bilançosunu 1 Temmuz - 30 Haziran olarak düzenlemekte. Ve devlette onları bu dönemde denetlemektedir.

– İkincisi yabancı bir şirket tarafından danışma niteliğinde yapılan denetim: Y firması şirket içinde herhangi bir uygulama veya değişikliğe gitmek için ihtiyat doğrultusunda danışma niteliğinde bu denetim firmasına başvurmaktadır.

Üçüncü denetim Y firmasının yurtdışı merkezinden gelen müfettişlerinin yaptığı denetimdir. Bu denetim şirketin sağlıklı bir biçimde yönetilip yönetilmediğini, merkez tarafından belirlenen politika ve prosedürlerin uygulanıp uygulanmadığını denetlemek için sıkı bir denetim çerçevesinde yapılarak rapor hazırlanmaktadır.

Y firması içinde hazırlanan raporlarda, şekil olarak genel merkez tarafından tanımlanmış ve belirlenmiş şekle uymaktadır.

Rapor hazırlama aşamasında faydalanılacak bilgi temini için herhangi bir araştırma yöntemi kullanılmamakta. Bilgi toplamak için bilgisayar kayıtlarına ve geçmiş raporlar incelenerek gerekli bilgi temin edilmektedir. Ara sıra da kişisel görüşmelerle ihtiyaç duyulan bilgi sağlanmaktadır.

Bilgiyi tam ve toplu bir biçimde elde bulundurmak için kalitatif ve kantitatif olmak üzere iki tür bilgi sınıflandırması kullanılmaktadır.

Bilgiyi kısa ifadelerle özetleyebilmek için ana merkez tarafından tanımlanmış sunuş planları üzerine bilgi dokümente edilmektedir.

Y firması iç raporları ile dışarıya sunulan raporlar arasında farklılıklar bulunmakta, dışarıya gönderilen raporlarda bilgi süzgeçten geçirilerek işletme dışına bir kuruma gönderilebilmektedir. İşletme içinde raporlar daha gayri resmi bir şekilde üretilmektedir. Dışarıya gönderilen raporlarda daha ciddi ve şekil olarak daha dikkat çekici unsurlar kullanılmaktadır. Finansal açıdan; devlete verdikleri bilanço ile yurtdışına gönderdikleri bilanço format açısından farklılıklar arz etmektedir.

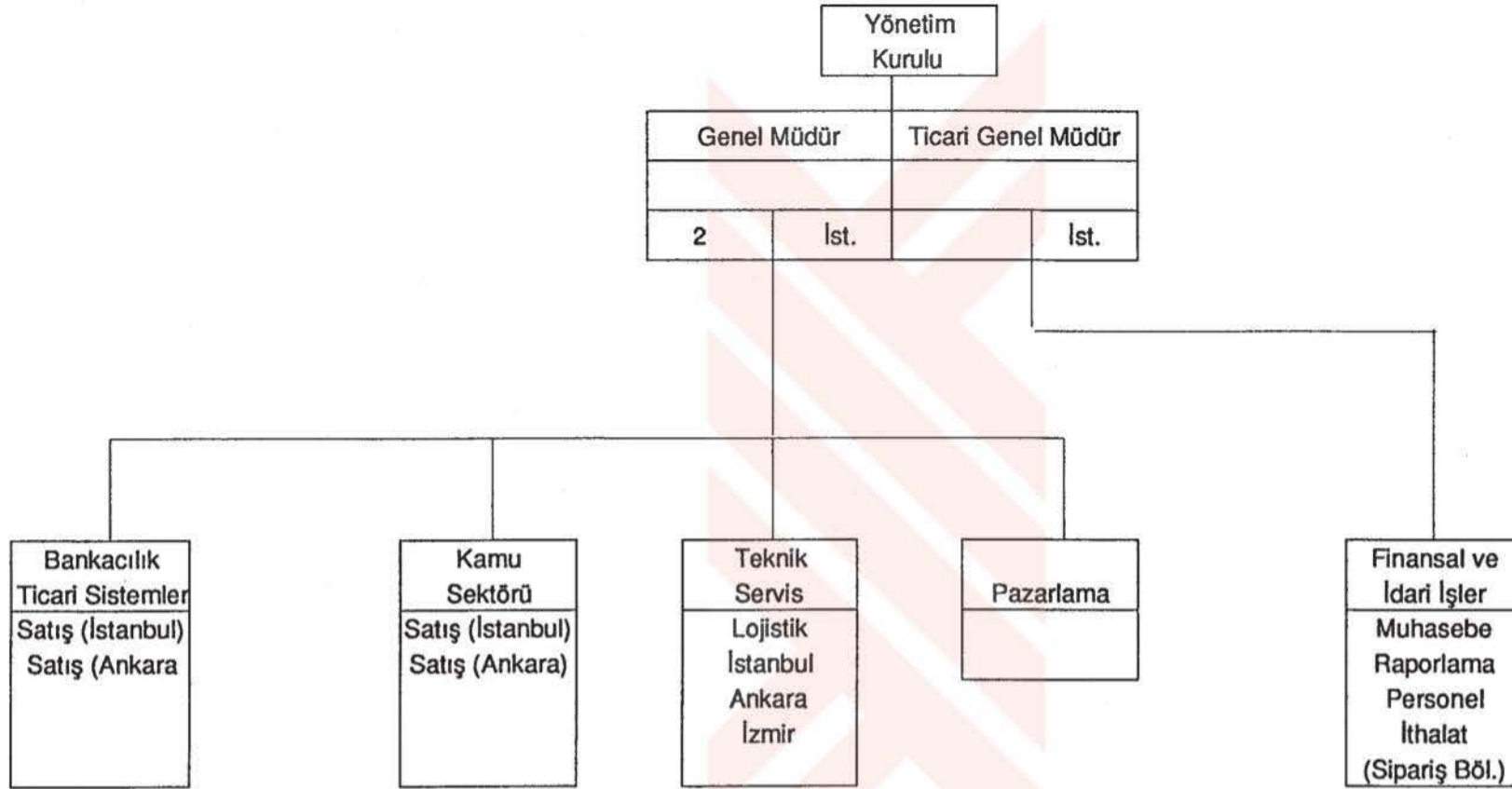
Y firması içide hazırlanan raporlarda geçmişle mukayese ve başka işletmelerle durum karşılaştırılması pek yapılmaz. Yurtdışından gelen raporlarda aynı sektörlerde bulunan işletmelerle karşılaştırmalar bulunmaktadır.

Raporların takdimi genelde yazılı olarak yapılmaktadır. Departman müdürleri ve genel müdür her üç aylık dönem başında toplanıp, geçmiş üç ayı değerlendirip ve yeni hedefleri belirlemektedirler.

Yurt içi sunulan raporlarda grafiksel unsurlar kullanılmamakta, yurtdışına raporlarda ise grafiksel unsurlar yoğun biçimde yer almaktadır.

Y işletmesinde görüşülen yöneticiler raporlamanın gerçek amaç ve önemi hakkında çeşitli görüşler belirttiler.

- Raporlamanın, bilgileri gruplar arasında paylaşabilmek bu şekilde şirket içindeki kopuklukları gidermek ve kontrolü sağlamak olduğuna.
- Raporlamanın bilginin kaybolmamasını önlemek için bir araç olduğuna, herkesin ne yaptığını öğrenmek ve bu şekilde tekrar eden işleri önlemek ve verimliliği arttırmak olduğunu
- Raporlamanın departmanlar, şirketler, uluslar düzeyinde bir iletişim sağladığını...
- Genel merkez tarafından belirlenen kurallara uyulup uyulmadığını, bu sayede eksiklikleri kapamayı kolaylaştırdığını...
- Raporlama işletmeler arası mukayeseler yapmayı mümkün kıldığını, bu sayede durum karşılaştırması ile yeni hedefler belirlemeye yardım etmekte... olduğunu belirttiler.



Şekil 8. Z işletmesi organizasyon şeması

3.3. Z İşletmesi

Z işletmesi merkezi Almanya'da bulunan ve dünyanın birçok ülkesinde bilgisayar satışı konusunda faaliyette bulunan uluslararası bir işletmedir. Z işletmesinin İstanbul merkezinde 120 kişi çalışmaktadır. Şirketin organizasyon şeması Şekil 8'de verilmiştir. Şekilde de görüldüğü gibi işletmede en fazla yetkiye sahip organ genel müdürdür. Diğer bütün organlar genel müdüre bağlı çalışmaktadır.

Z işletmesi de çokuluslu bir işletme olduğu için şirketin bağlı olduğu genel merkez tarafından her konudaki hareket tarzını belirleyen kesin talimat ve öneriler bulunmaktadır. Ve raporlamada bu kurallar çerçevesinde yapılmaktadır.

Z işletmesinde raporlama daha çoğunlukla kağıt üzerinde gerçekleşmekte bilgisayar aracılığı ile rapor alma sistemi işletmede henüz kurulma aşamasında bulunmaktadır.

Z işletmesinde raporlamanın büyük bir kısmı genel merkeze, Almanya'ya yapılmakta dışarıya gönderilen raporlar, gerektiğinde dahili olarak da kullanılmaktadır.

Z işletmesinde rapor akışı organizasyon şemasına göre aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay olarak da departmanlar arasında gerçekleşmektedir.

İşletme bünyesinde 5 bölüm bulunmaktadır:

- 1- Bankacılık, Ticari Sistemler
- 2- Kamu Sektörü
- 3- Teknik Servis
- 4- Pazarlama
- 5- Finansal ve İdari İşler

Z işletmesinde en fazla rapor hazırlayan ve sunan bölüm finansal ve idari işler bölümüdür. Bu bölümün hazırladığı önemli raporlar ise, mizan bilanço, ay sonu itibari ile kümülatif olarak alınan siparişler, gelirler, personel sayısı, kâr/zarar raporu olup bu raporların hepsi, her ayın ikinci işgünü, Almanya'ya gönderilmektedir. Finansal ve idari işler bölümü öteki departmanlara da rapor sağlamakta, ithalat bölümünden stokları, order procesing bölümünden siparişleri, personel bölümünden de bordro raporlarını almaktadır.

Z işletmesinde finansal ve idari işler bölümü altında raporlama bölümü bulunmakta şirketin bütün raporların hazırlanması görevini üstlenmektedir.

Finansal ve idari işler bölümünün üç ayda bir hazırladığı detaylı raporlar ise kâr/zarar durumunu, gelir tablosunu ve fon akış tablosunu içermektedir.

Mali işler bölümü ise şirketin nakit akışını büyük bir titizlikle takip edip raporlamaktadır.

İşletmede hazırlanan raporlar Almanya'ya on-line sistemle gönderilmekte genel merkezde bütün ülkelerden gelen raporlar toplanıp konsolide bilanço ve kâr/zarar çıkarılmaktadır.

Bankacılık ve Ticari Sistemler, işletmenin ticari faaliyetleri arasından, bankacılık sektörü ağırlıklı çalışmalar yapmakta, bankaların otomasyonuna yönelik ürünlerin satışını amaçlamaktadır. Aynı grup yine bazı alt grupları sayesinde büyük ticari işletmelere, otellere ve kamu kuruluşlarına da büyük sistemler satışı yapmaktadır.

Ana amacın satış olması sebebiyle bu bölüm takip ettikleri projelerin durumlarını haftalık raporlara dökmekte ve bu raporlara "Haftalık Faaliyet Raporu" adı verilip Genel Müdürlüğe sunulmaktadır. Genel Müdürlükte, yıl başında yapılan satış tahminleri, doğrultusunda oluşan talimatlar, departman müdürleri vasıtasıyla aşağıya iletmektedir.

Servis bölümü ve teknik departman günlük olarak açık arızaları, haftalık olarak sistem arızalarını, eksikliği duyulan parçaları, ihtiyaçları (araba, eğitim... vs.), yapılan eğitim faaliyetlerini haftaya ait planları, yedek parça ithali ile ilgili konuları raporlamaktadır.

Yönetim kurulu, işletme yönetimi hakkında talimat ve raporları genel müdüre iletmekte bir sonraki toplantıda yönetim kuruluna işletme faaliyetleri raporlanmaktadır.

İşletmede periyodik olarak, günlük, haftalık, aylık ve üç aylık raporlar hazırlanmakta ve işletme bağımsız denetçiler tarafından denetlenmektedir. Denetimciler tüm finansal kayıtları, bilanço inceleyip işletmenin zayıf noktalarını belirleyip hem genel merkeze hem de işletmesine denetim raporu sunmaktadırlar.

Hazırlanan raporlar şekil olarak standart bir formatı içermektedir. Genel merkez tarafından belirlenen kurallara göre bilgi daha önceden tanımlanmış formlara döküman- te edilmektedir.

İşletmede rapor hazırlama aşamasında faydalanılacak bilgi temini için geçmiş kayıtlara ve daha çok da muhasebe bölümünün fiili rakamlarına bağlı kalınmaktadır. İşletme günlük kayıtlardan da bilgi temin etmektedir. İşletme içinde bilgi süratli bir biçimde

toplanamamakta, bunun sebebi ise bilgisayar kullanımının tam otomasyonda olmamasından ileri gelmektedir. İşletmede şu günlerde bilgisayar kullanımını otomasyona geçirmek için yeni çalışmalar yapılmakta olup, yakın bir zamanda tüm raporlamaların elektronik olarak yapılması hedeflenmektedir.

Bilgiyi çeşitli kaynaklardan topladıktan sonra, tam ve düzenli bir biçimde elde bulundurmak için kalitatif ve kantitatif bilgi sınıflandırması yapılmaktadır. Müşteriye ait bilgi dökümünde kalitatif bir sınıflandırma, muhasebe ve finansal konularla ilgili bilgi dökümünde ise kantitatif bir bilgi sınıflandırması kullanılmaktadır.

Z işletmesinde bilgiyi kısa ifadelerle özetleyebilmek için herhangi bir sunuş planı kullanılmamaktadır. Genel merkez tarafından tanımlanmış plan üzerine bilgi dökümüne edilmektedir.

İşletme içinde hazırlanan raporlar memo formunda daha gayri resmi bir şekilde hazırlanmaktadır. Buna karşılık şirket dışına giden raporlarda daha dikkatli ve düzgün bir sunum izlenmektedir.

İşletmede geçmişte yapılanlar ile ilgili bir durum karşılaştırması yapmak için 1985'den bu yana düzenli istatistikler tutulmaktadır. Genel merkez tarafından da işletmenin öteki ülkelerde bulunan işletmelerle mukayesesini yapan genel durum raporları sunulmaktadır.

İşletmede raporlar yazılı olarak takdim edilmektedir. Ancak günlük konuşmalar ve bilgi alışverişinde informal bir biçimde sözlü raporlama yapılmaktadır.

Departman müdürleri ve genel müdür haftada bir toplanarak hafta içinde yapılan işleri, sunulan raporları tartışmaktadırlar.

Günlük, haftalık olarak sunulan raporların takdiminde herhangi bir sesli veya görüntülü araç kullanılmamaktadır. Bu tip araçlar önemli toplantılarda kullanılmaktadır.

İşletmede sunulan günlük raporlarda, grafiksel unsurlar, kullanılmamakta ancak bu görsel unsurlar önemli raporların takdiminde yer almaktadır.

Z işletmesinde görüşülen yöneticiler, raporlamanın gerçek amaç ve önemi hakkında görüşlerini şöyle belirtmişlerdir:

- Raporlamanın, firmanın iş yükü ve bu yükü karşılayan kaynakların dengeli kullanımının sağlanabilmesi, planlanabilmesi için bilgi sunulması olduğuna,
- Bir işin yapılmasına yardım edecek şekilde raporlamanın geliştirilmesinin gereğini belirttiler.

4. GENEL DEĞERLENDİRME

Bilgisayar sektöründen seçilen ve örnek olay olarak alınan X, Y, Z tanımındaki 3 uluslararası işletmenin incelenmesi sonucunda ortaya çıkan verileri şöyle sıralamak mümkündür.

İncelemeler sonunda X ve Y işletmesinde raporlamanın en modern teknoloji olan elektronik haberleşme ile gerçekleşmekte olduğu saptanmıştır. X ve Y firmasında kağıtsal raporlama minimum düzeydedir. Z firması ise aynı sektörde faaliyet gösterdiği halde, bilgisayar aracılığı ile raporlamayı henüz tam olarak gerçekleştirememişlerdir. Şu andaki rapor iletimi ağırlıklı olarak kağıt üzerindedir. Fakat şu günlerde, tamamen bilgisayarla rapor alma sistemi üzerine çalışmalar yapmaktadırlar.

X, Y, Z işletmelerinde raporlar genelde yukarıdan aşağıya talimat ve politikaları gönderme amacı ile, aşağıdan yukarı ise problem çözümü ve karar alma fonksiyonu için bilgi üretme, departmanlar arasında bilgi alışverişi sağlamak için rapor akışı iletişim amacıyla yapılmaktadır.

Bu işletmeler çokuluslu oldukları için şirketlerin X Y Z işletmelerinin uyması gereken kurallar ve takip etmesi gereken politikalar, özel kitapçıklarda tanımlanmıştır. Şirketler raporlamayı bu prosedürler çerçevesinde gerçekleştirmektedirler.

İncelenen işletmelerden yalnızca Z işletmesi içinde ayrı bir raporlama bölümü bulunmaktadır X ve Y işletmesinde ise raporları hazırlamaya yardım eden böyle bir bölüm yoktur.

Bu işletmelerde periyodik olarak raporlar günlük, haftalık, aylık, 3 aylık olarak hazırlanmaktadır. Ve araştırma sonucuna göre bir raporun sıkça hazırlanması, o raporun içindeki bilgilerin hassasiyetiyle doğru orantılı olduğu sonucuna varılmıştır. Bir bilgi ne kadar hassas ise o kadar sık takip edilmektedir. X, Y, Z işletmesinde en sıkı takip edilen ve raporlanan konu "nakit akışı"dır.

X, Y, Z işletmesinde mali yıl Türk kanunlarında belirlenen mali yıla göre farklılık arz etmektedir. Mali yıl 1 Ocak - 31 Aralık olarak belirlenmiş iken bu işletmelerde mali yıl 30 Haziran - 1 Temmuz gibi bir tarih olabilmektedir. Bu işletmeler, devlete müracaat edip kendilerinin, belirlenmiş bu döneme göre denetlemelerini istemektedirler. Bu işletmelere 3 tür denetim uygulanmakta ve 3 denetim raporu sunulmaktadır.

- 1- Devletin uyguladığı genel denetim.

2- Bağımsız denetçiler yaptırılan denetimler, bu denetimlerde amaç şirketin müşterilere ve kamuoyuna karşı temiz ve güvenilir olduğunu göstermektir.

3- Genel Merkez tarafından yapılan denetim, bu denetim çok sıkı bir şekilde uygulanıp, şirketin politika ve talimatlara uyup uymadığını belirten ve işletmenin sağlıklı bir biçimde yönetilip yönetilmediğini, belirten bir rapordur.

X Y Z işletmesi, belirli bir raporlama şekli uygulamaktadır. Genel Merkez tarafından tanımlanmış standart formlara bilgi dökümanite edilmektedir. İşletme içindeki yazışmalarda gayri resmi bir şekil olan memo formu tercih edilmektedir.

İşletmeler, part-time öğrenci çalıştırarak, sektörün pazar araştırma şirketlerinden belli verileri satın alarak, sektörün yayınlanmış bilgisayar dergilerini takip ederek, en çok da bilgisayara başvurarak bilgi temin etmektedirler. Y işletmesi de bilgi temini için en çok bilgisayar kayıtlarına, Z işletmesinde ise bilgi temini için, geçmiş ve günlük kayıtlara başvurulmaktadır. X ve Y işletmesinde bilgi, bilgisayardan temin edildiği için, daha süratli toplanmaktadır. Z işletmesinde ise, şu günlerde bilgisayar kullanımı düşük olduğu için bilgi süratli bir şekilde toplanamamaktadır. 3 işletmenin de bilgi toplama kaynakları yeterli değildir ve bilgi temini için en fazla ikincil kaynaklar kullanmaktadırlar.

X, Y, Z işletmesinde bilgi çeşitli kaynaklardan toplandıktan sonra tam ve toplu biçimde elde bulundurmak için herhangi bir bilgi sınıflandırması izlememektedirler. Genel Merkez tarafından tanımlanmış standart formlara kalitatif ve kantitatif bilgi dökümanite edilmektedir.

Bilgiyi kısa ifadelerle özetleyebilmek için X, Y ve Z işletmesi herhangi bir sunuş planı da kullanmamaktadırlar. Sunuş planı olarak da, genel merkezin belirlediği formlara bilgi aktarılmaktadır.

Bu işletmeler içinde hazırlanan ve sunulan raporlarla başka bir şirkete hazırlanan raporlar arasında içerik, sunum ve yapı farklılıkları bulunmaktadır. İşletme içinde hazırlanan raporlarda şekilsel şartlara önem verilmemekte, raporlar daha gayri resmi bir şekilde hazırlanmaktadır. Şirket dışına giden raporlarda ise düzgün, etkileyici bir sunum, resmî bir dil, dikkat çekici unsurlar kullanılmaktadır.

X ve Y işletmesinde geçmişte yapılanlar ve başka işletmelerin yaptıkları hakkında bir durum karşılaştırılması yapılmamaktadır. Z işletmesinde ise geçmişte yapılanları karşılaştırmak amacı ile düzenli istatistikler kullanılmaktadır. X, Y, Z işletmelerinin bağlı olduğu genel merkezler, tarafından kendi durumlarını başka ülkelerdeki kollarda bulu-

nan işletmelerle karşılaştırma yapan raporlar gelmektedir.

İncelenen işletmelerde raporların takdimi yazılı olarak yapılmaktadır. Genelde günlük ve haftalık raporların sunumunda özel bir toplantı yapılmamaktadır. Ayda bir departman müdürleri ve genel müdür bazında durum değerlemesi yapmak için toplantı yapılmaktadır. Bu işletmelerde çok modern donatılmış toplantı salonları bulunmaktadır.

X, Y, Z işletmesinde gündelik olarak hazırlanan raporların sunumunda herhangi bir sesli veya görüntülü araç kullanılmamaktadır. Şirkete yeni giren personele, firmayı tanıtım ve prezantasyon amaçlı toplantılarda genel müdür ve departman müdürleri bazındaki toplantılarda, yıl sonu değerlemelerinde tepegöz, Flip-chart, video film gibi sesli ve görüntülü araçlar kullanılmaktadır.

X işletmesinde hazırlanan rapor sunumunda grafiksel unsurlar oldukça fazla kullanılmaktadır. Y işletmesinde ise yurtiçi raporlarda görsel unsurlar kullanılmamakta, yurtdışı raporlarda ise grafiksel unsurlar kullanılmaktadır. Genelde X, Y, Z işletmelerinde grafiksel unsurlar günlük, haftalık raporların takdiminde yer almamaktadır. Aylık satış raporlarında ve yıl sonu değerlendirme raporunda ise görsel unsurlarla oldukça sık karşılaşılmaktadır.

Enformasyon ve bilgisayar sektörüne yönelik olarak yapılan bu çalışmada görülen bu belirgin hususta, dışarıya hazırlanan raporların tamamında İngilizce ve Almanca kullanılmakta, şirket içinde hazırlanan raporlarda ise üst yönetime İngilizce ve Türkçe raporlamalar yapılmaktadır. Ayrıca, işletmelerde yabancı dil kullanımı çok yaygın olduğu için X Y ve Z şirketlerinde, günlük konuşma dilinde bile birçok yabancı kelime ve deyim kullanılmaktadır.

SONUÇ

Günümüzde raporlar işletme yönetiminde hayati önem taşımakta, çok etkin bir yazılı haberleşme aracı olarak görülmektedir. Aynı zamanda raporlar yönetimin karar alma aşamasında yararlandığı en önemli kaynaklardır.

Bu çalışmada daha önce belirtildiği gibi rapor, yönetimde daha kolay, süratli ve etkili haberleşme gerçekleştirmesini sağlamak için, rapor hazırlanması ile ilgili takip edilmesi ve izlenmesi gereken bütün stratejileri ve tüm yeterli bilgileri vermek ana amaç idi.

Uygulama aşamasında, bilgisayar sektöründen alınan 3 çokuluslu işletmede raporlama sisteminin uygulanış biçimi ve uygulanan bu sistemin etkinliği ölçülmeye çalışılmıştır.

Elektronik haberleşme ve bilgisayar aracılığı ile rapor sunma ve iletme günümüzde kullanılan en etkin sistemdir. Bilgisayar aracılığı ile rapor sunma işletmelere zamandan ve maliyetten tasarruf sağlamaktadır.

Çokuluslu işletmeler genel merkez tarafından belirlenen ve tanımlanan politika ve prosedürlere uymak zorunda kalmaktadır.

Raporlama ve başka fonksiyonlarda dahil olmak üzere tüm işlevler tanımlanan bu kurallar çerçevesinde yapılmaktadır. Tüm bilgiler genel merkez tarafından belirlenmiş standart formlara dökümlenmektedir. İşletme bu tanımlanmış formlar dışında kendisi hiç bir şey üretememektedir. Çokuluslu işletmelerdeki bu standardizasyonun amacı genel merkeze bağlı bütün ülkelerin aynı araçları kullanarak uluslararası düzeyde bir anlama ve haberleşme ağı kurma amacını gütmektedir. Bu standardizasyon işletmelere büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Bu işletmelerin yeni bir form veya şekil yaratma zorunlulukları yoktur. Her şey kendilerine baştan verilmemektedir.

Çokuluslu işletmelerde raporlamayı aksatan bazı sorunlar bulunmaktadır

- 1- Zaman Problemi
- 2- Elektronik Problemler
- 3- Sistem İhtiyacı
- 4- Eğitim ihtiyacı - Türkçe Problemi

1- Zaman Problemi: Bilgisayar sektöründe çok yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Fiyatlar düşmüş, kaynaklar kısıtlanmış ve iş yükü fazlaşmıştır. Bu nedenle her konuda olduğu gibi raporlama sisteminde bir zaman problemi yaşanmaktadır.

Ay sonunda raporların genel merkeze iletimi esnasında zaman problemi yaşanmaktadır ve raporlar teslim süresine yetiştirilememektedir. Bu da kişinin günlük işleri kaydetmeyip raporlama süresi bitimine yakın rapor hazırlamaya girişmesinden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple kişilerin ajanda kullanımı yaygınlaştırılmalı ve teşvik edilmelidir.

2- Elektronik Problem: Türkiye'de telekomünikasyon sektörü gelişme aşamasındadır. Bilgisayar aracılığı ile raporlama yapan işletmelerde PTT'de hatların, kesilmesi, kabloların bozulması, elektriklerin sık sık kesilmesi gibi teknik sorunlar yaşanmaktadır. Bu da iletişim kopması gibi sorunları doğurmaktadır.

3- Sistem İhtiyacı: Çokuluslu işletmelerin genel merkezleri çok geniş data base'lerle (veri tabanı) yüklenmiş durumdadır. İstedikleri konu ile ilgili raporu anında alabilmektedirler. Türkiye'de ise bilgi tam olarak kompüterize edilmediği için ihtiyaç duyulan raporlar manuel olarak üretilmek zorunda kalmaktadır. Türkiye belli sistemleri oturtmak için, çokuluslu işletmelerin kullandığı vasıtaları uygulama büyüklüğüne sahip değildir. Şirketlerin genel merkezleri tarafından belirlenen bu kurallar ülkesel bazda, ülke şartlarına göre değişiklik göstermek zorundadır ve farklı standartta rapor talep etmeleri gerekmektedir. Fakat araştırma kapsamındaki işletmelerde, genel merkez ülke şartlarını gözardı ederek bu esnekliği işletmelere vermemekte ve işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. İşletme çalışanları istenilen formatlarda bilgi derlemesi ve raporlama yapabilmek için zorlanmakta ve kendilerinden fazlaca birşey katamamaktadırlar Bu da ülke bazında şirket yöneticilerinin bir anlamda elinin kolunun bağlanması anlamına gelmekte ve esneklik kavramına ters düşmektedir.

Bu durumdaki işletmelere 2 şey önerilebilir:

- Genel Merkezin verdiği formlarla rapor üretmek
- Genel Merkezin kendilerinden istediklerini kendi imkânlarıyla başarmaya çalışmak. Bu durumda küçük bir organizasyon büyük bir organizasyon gibi davranmaya çalışacaktır ve bunun sonucunda da işletmede belki de bir verim düşüklüğü yaşanacaktır.

4- Eğitim Sorunu - Türkçe Problemi: İşe giren yeni elemanların raporlama disiplinine uymaları zaman almaktadır. Ve raporlarda anlatım ve ifade güçlükleri bulunmaktadır. Bu elemanlara şirket bazında Türkçe güzel konuşma ve yazma dersleri almaları önerilebilir.

Raporları hazırlama ve sunma görevi işletme çalışanlarına aittir. Ve üst yönetim bu raporlar doğrultusunda karar vermekte, işletme politika ve hedeflerini belirlemektedir. Bütün çalışanlar rapor hazırlamayı sevimsiz bir ek iş olarak görmektedirler. Bu nedenle insanların raporun anlamına, sonucuna, işe yaradığına inanabilmeleri için o raporu oluşturan olayı kontrol etmeleri sağlanmalı, belli işlemlerin sahipliği, komple raporu hazırlayan kişiye verilmelidir. Böylelikle raporlar daha etkin olarak hazırlanabilir.



KAYNAKÇA

Alexander Hamilton Institute Incorporated. **An Executives Guide to Effective Writing**, 1985.

American Management Association, **Writing Report That Work**, 1969.

Brock, A.Luther. **How to Communicate by Letter and Memo**, New York: Mc Graw-Hill, 1974.

Bureau of the Census. **Statistical Abstract of the United States**, Washington: Government Printing Office, 1985.

Brown, Leland. **Effective Business Report Writing**, New York: Prentice-Hall, 1961.

Crawford, L.Maurice, William V.Ruch. **Business Communication**, New York: McMillan Publishing Company, 1991.

Dawe, Jessamon. **Writing Business and Economics**, Paper, New Jersey: By Little Fields & Adams (Co), 1965.

Department of the Army, Pamphlet, Washington: No.35-106, Haziran 1956.

Dumont, A.Raymond, John M.Lannon. **Business Communications**, Boston: Little Brown and Company, 1987.

Easton, A.Thomas. **How to Write a Readable Business Reports**, Illinois: Dow Jones & Irwin, 1983.

Emory, C.William. **Business Research Methods**, Homewood: Richar D.Irwin Inc., 1980.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Küre Ajans, 1991.

Eren, Erol. **Yayınlanmamış Ders Notları**.

Fear, E.David. **Technical Writing**, New York: Random House, 1973.

Glidden, H.K. **Technical Writing and Specifications**, New York: Mc Graw Hill, 1964.

Graves, Harold. **Report Writing**, New York: Prentice Hall, 1965.

Himstreet, C.William, Murlin Wayne Baty. **Business Communications**, California: Wadsworth Publishing Company Inc., 1964.

Hodgetts, M.Richard, Jane W.Gibson. **Business Communication**. New York: Harper & Row Publishers, 1989.

Janis, Harold, Howard Dressner. **Business Writing**, New York: Barnes & Noble Books, 1972.

Kawemeyer, Richard. **How To Write and Speak Business**, New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1985.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Yön Ajans, 1989.

Krey, A.Isabelle, Bernadette V.Metzler, **Effective Business Communication**, New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1976.

Kurtuluş, Kemal. **Araştırma Yöntemleri**, İstanbul: Venüs Matbaa, 1983.

Murphy, A.Herta, Charles E.Peck. **Effective Business Communication**, New York: Mc Graw-Hill, 1976.

Poe, Roy, Rosemary Fruehling. **Business Communication**, New York: Mc Graw-Hill, 1973.

Sigband, Normand. **Communication for Management and Business**, California: Scott-Foresman and Company, 1991.

Sklare, Arnold. **Creative Report Writing**, New York: Mc Graw-Hill, 1964.

Smithson, Sue. **Business Communication Today**, Cambridge: ICSA Publishing, 1984.

Souther, James. **Technical Report Writing**, New York: John Wiley & Sons Inc., 1961.

Stockwell, Richard. **The Stockwell Guide for Technical and Vocational**, California: Addison Wesley Publishing Company, 1982.

Şencan, Hüner. **Tez Yazım Kılavuzu**, İstanbul: Küre Ajans, 1991.

Takeuchi, Hirotoka, Allan Schmidt. "New Promise of Computer Graphics", Harvard Management Review, Ocak-Şubat 1980, ss.122-131.

- Thill, John, courtland Bovés. **Business Communication Today**, New York: Mc Millan Publishing Company, 1989.
- Tosun, Kemal. **Yönetim ve Organizasyon Uygulama ve Politikalar Ders Notları**, 1989.
- Tosun, Kemal. **"İşletmede Raporlar ve Çıkar Grupları"**, İstanbul Ticaret Gazetesi, 21.12.1979.
- Türkel, Asuman. **Rapor Yazma**, Yayınlanmamış Ders Notları.
- Ülgen, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları**, İstanbul: Gençlik Basımevi, 1989.
- Wells, Walter. **Communication In Business**, Boston: Kent Publishing Company, 1981.



Sayın Yönetici,

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Organizasyon ve İşletme Politikası Yüksek Lisans Programı'nı tamamlamak için yapılmakta olan bu araştırma şirketlerde uygulanan raporlama sisteminin etkinliğini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır.

Mülakâтта sorulan soruları cevaplamak için ayırdığınız ve bu bilimsel çalışmanın başarılı olmasında gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Şirket, kişi isimleri ve mülakâтта verdiğiniz her türlü cevap kesinlikle gizli tutulacaktır.

Saygılarımla,

Arş.Grv. Yonca KORALP GÜROL

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME FAKÜLTESİ

ETKİLİ RAPOR YAZMA TEKNİKLERİ ve RAPOR TAKDİMİ

- 1- Bölümünüzde ve Şirketinizde organizasyon şemasına göre rapor akışı nasıl işliyor? Departmanlar arasında rapor dolaşımı oluyor mu? Örneklerle açıkla mısınız?
- 2- Bölümünüzde kimler ne amaçlarla ne tür raporlar hazırlıyorlar? Yazılı örnekler verebilir misiniz?
- 3- Size kimler ne amaçla ve ne tür raporlar hazırlamaktadır? Örnek verebilir misiniz? Sizin hazırladığınız raporlar da var mı? Örnek.
- 4- Bu hazırlanan raporlar ne tür bilgiler içeriyor?
- 5- Şirketinizde raporlar "periyod" itibarı ile hangi zaman aralıklarıyla hazırlanıyor? Belirli sürelerde hazırlanan raporlar var mı?
- 6- Şirketinize dışarıdan uygulanan denetimlerde size sunulan raporlar veya sizin denetimcilere sunduğunuz raporlar hakkında bilgi verebilir misiniz?
- 7- Şirketinizde hazırlanan bu raporların veya size ulaşan raporların yapısı hakkında bilgi ve örnek verebilir misiniz?
- 8- Departmanınızda rapor hazırlama aşamasında faydalanılacak bilgi temini için hangi tip araştırma yöntemlerine başvuruluyor?
- 9- Bu bilgiyi toplamak için hangi kaynaklara başvuruluyor?
- 10- Bilgi toplamada kaynaklarınızı yeterli buluyor musunuz? Kaynaklarınızı geliştirme çalışmalarınız var mı? Süratli bir biçimde bilgi toplayabiliyor musunuz?
- 11- Bu bilgileri çeşitli kaynaklardan topladıktan sonra bilgiyi tam ve toplu bir biçimde elde bulundurmak için nasıl bir bilgi sınıflandırması izliyorsunuz? Örnek.
- 12- Bilgiyi kısa ifadelerle özetleyebilmek için belirli bir içerik çıkartma yöntemi takip ediyor musunuz? Bir sunuş planı kullanıyor musunuz? Örnek.
- 13- Şirketinizin iç raporları ile, şirketinizce bir makama, kuruma veya bir başka şirkete hazırlanan raporlar arasında içerik, sunum ve yapı olarak ne tür farklılıklar bulunmaktadır? Örnek.
- 14- Bölümünüzde hazırlanan raporlarda geçmişte yapılanlar ve başka işletmelerin yaptıkları hakkında mukayese ve durum karşılaştırılması yapılıyor mu?

- 15- Raporların takdiminde nasıl bir sunuş yöntemi uyguluyorsunuz? Alıcının anlayabileceği takdim yöntemleri var mı?
- 16- Raporların takdimi için özel bir toplantı yapılıyor mu? Özel bir toplantı salonunuz var mı?
- 17- Hazırlanan raporların takdiminde herhangi bir sesli veya görüntülü araç kullanıyor musunuz?
- 18- Size sunulan raporlarda grafiksel unsurlar kullanılıyor mu? Raporlarınızdan örnekler verebilir misiniz?
- 19- Raporlamanın gerçek amacı ve önemi sizce nedir? Şirketinizde raporlamaya gereken önem ve itina gösteriliyor mu?
- 20- Astlarınızın size rapor sunarken karşılaştığı sorunlar güçlükler nelerdir?
- 21- Sizin raporlama konusunda şikâyetleriniz var mı? Olmasını istediğiniz şekli anlatır mısınız?
- 22- Rapor sistemini daha etkili kılmak için düşünceleriniz:
