

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YAYINI NO:05

İŞLETME YÖNETİM
MODELLERİ
ARAŞTIRMASI

Yrd.Doç.Dr.Esin (CAN) MUTLU

İstanbul, 1995

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YAYINI NO:05

**İŞLETME YÖNETİM
MODELLERİ
ARAŞTIRMASI**

Yrd.Doç.Dr.Esin (CAN) MUTLU

İstanbul, 1995

Enstitü Yayın No : 05

Üniversite Yayın No : 561

Nisan, 1995

ISBN : 975-400-127-8

YALÇIN OFSET
MATBAA - ETİKET & AMBALAJ SANAYİ ve TİCARET
Maltepe, Litros Hastane Yolu No: 10 Baltaş San. Sit.
Kat.1 No: 88 Topkapı / İSTANBUL
Tel: (0.212) 576 28 98 - 577 07 50
Fax:(0.212) 576 29 31

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
KÜT. DÖK. D. BİTL.

38123

ÖNSÖZ

İşletmelere, onların yöneticilerine, çalışanlarına ve yapılarına ilgi her geçen gün artmaktadır. Bir çok bilim adamı, bu konuda ayrıntılı çalışmalar yapmaktadırlar.

Bu araştırma, Amerikalı bir bilim adamı olan Prof.Dr.Charles HANDY tarafından ülkesinde uygulanmış bir çalışmadır. Araştırmanın aynen alınarak Türkiye'deki büyük işletmelere uygulanmasıyla, ülkemizdeki işletmelerin yöneticileri, çalışanları ve benimsedikleri yönetim modeli hakkında bilgi sahibi olunmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın raporunun hazırlanmasında gösterilen tüm titiz çalışmalara rağmen, gözden kaçırılmış yanlışlıklar ve eksiklikler olabilir. Sizden gelecek olumlu ve olumsuz görüşler, beni daha iyiye ve doğruya yöneltecektir. Bu konudaki desteklerinizi beklemekteyim.

Beni sürekli destekleyen ve hiçbir fedakarlığı esirgemeyen eşime; her zaman manevi yardımlarını gördüğüm anneme, babama ve bana akademik hayatım boyunca yol gösteren, bildiklerimi öğreten, kendimi geliştirmeme yardım eden tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Ataköy, 1995

Yrd.Doç.Dr.Esin(CAN)

MUTLU



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ

İÇİNDEKİLER _____ iii

TABLolar LİSTESİ _____ vi

GİRİŞ _____ 1

I.BÖLÜM : İŞLETME YÖNETİM MODELLERİ

A-GENEL KAVRAMLAR _____ 5

a-Yönetim _____ 5

b-Yöneticilik ve Liderlik _____ 8

c-Model _____ 12

B- YÖNETİM MODELLERİ _____ 14

a-Kulüp Modeli _____ 14

b-Rol Modeli _____ 18

c-Görev Modeli _____ 21

d-Varoluşçu Model _____ 22

II.BÖLÜM : ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

A-ARAŞTIRMANIN AMACI-KAPSAMI _____ 31

B-ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ _____ 33

a-Anket Sorularının Hazırlanması ve Test Edilmesi _____ 33

b-Örnek Kütlenin Seçimi ve Verilerin Toplanması _____ 36

c- Araştırmada Kullanılan Matematik ve İstatistiksel Yöntemler _____ 37

III.BÖLÜM: ARAŞTIRMA KAPSAMINA GİREN

İŞLETMELERLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

A- GENEL BİLGİLER 41

a-Sektörlere Göre Dağılım	41
b-Deneğin işletmenin Merkezinde mi, Yoksa Şubesinde mi Çalıştığı İle İlgili Dağılım	42
c-Deneklerin Yönetim Kademesindeki Yerleri	43
d- Deneklerin Toplam Çalıştığı Yılların Dağılımı	44
e. Deneklerin Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerde Çalışma Süreleri	46
f-Deneklerin Yaşlarının Dağılımı	49
g-Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılım	51
h-Deneklerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	52

B- ARAŞTIRMA KAPSAMINA GİREN İŞLETME VE

DENEKLERLE İLGİLİ KARŞILAŞTIRMALI GENEL BİLGİLER 54

a-İşletmede Çalışma Süreleri ile Sektörlerin Karşılaştırılması	54
b-Deneğin Yönetim Kademesindeki Yeri İle Eğitim Düzeylerinin Karşılaştırılması	57
c-Deneklerin Yaşı İle Yönetim Kademesindeki Yerlerinin Karşılaştırılması	59

C-GENEL DEĞERLENDİRME 62

**IV.BÖLÜM : ANKET FORMUNDA YER ALAN
SORULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

A-UYGULANAN ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	67
B-DEĞERLENDİRME	68
a-Genel Olarak Her Soruya Verilen İşletme ve Kişisel Değerlerin Karşılaştırılması	69
b-Deneklerin Yönetim Kademelerindeki Yerlerine Göre Sorulara Verdikleri Değerler	95
c- Genel Durumun İncelenmesi ve Çıkarılan Sonuçlar:	98
SONUÇ	110
YARALANILAN KAYNAKLAR	115
EKLER	116

TABLolar LİSTESİ

Tablo-1:	Likert'in Sistem 4 Modeli _____	11
Tablo-2:	Düşünme ve Öğrenme Yöntemleri Açısından 4 Yönetim Modelinin Karşılaştırılması _____	26
Tablo-3:	Etkileme ve Değişirme Yöntemleri Açısından 4 Yönetim Modelinin Karşılaştırılması _____	27
Tablo-4:	Teşvik ve Ödüllendirme Yöntemleri Açısından 4 Yönetim Modelinin Karşılaştırılması _____	28
Tablo 5:	Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı _____	41
Tablo 6:	Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin Merkez ve Şubeye Göre Dağılımı _____	42
Tablo 7:	Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin Yönetim Kademelerine Göre Dağılımı _____	43
Tablo 8:	Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin Çalışarak Geçirdiği Yılların Dağılımı _____	45
Tablo 9:	Deneklerin Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerde Çalışma Süreleri _____	47
Tablo 10:	Deneklerin Çalıştıkları Yıllar ile Araştırma Kapsamına Giren İşletmede Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması _____	48
Tablo11:	Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin Yaşlara Göre Dağılımı _____	50
Tablo 12:	Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı _____	51
Tablo 13:	Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı _____	52
Tablo 14:	Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin İşletmede Çalışma Sürelerinin Sektörler İtibarıyla Dağılımları _____	55

Tablo 15: Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin Yönetim Kademelerindeki Yerleri ile Eğitim Düzeylerinin Karşılaştırılması _____	57
Tablo 16: Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin Yaşları ile Yönetim Kademesindeki Yerlerinin Karşılaştırılması _____	60
Tablo 17: Genel Değerlendirme _____	62
Tablo 18: Soru 1'e Verilen Değerler _____	70
Tablo 19: Soru 2'ye Verilen Değerler _____	73
Tablo 20: Soru 3'e Verilen Değerler _____	76
Tablo 21: Soru 4'e Verilen Değerler _____	79
Tablo 22: Soru 5'e Verilen Değerler _____	82
Tablo 23: Soru 6'ya Verilen Değerler _____	85
Tablo 24: Soru 7'ye Verilen Değerler _____	88
Tablo 25: Soru 8'e Verilen Değerler _____	91
Tablo 26: Soru 9'e Verilen Değerler _____	93
Tablo 27: Soruların İşletme Deęerlendirmesi Bakımından Yönetim Kademelerine Göre Dağılımı _____	96
Tablo 28: Soruların Kişisel Değerlendirme Bakımından Yönetim Kademelerine Göre Dağılımı _____	97
Tablo 29: İşletme Deęerlendirmesi İle İlgili Genel Dağılım _____	103
Tablo 30: Kişisel Değerlendirme ile İlgili Genel Dağılım _____	109



GİRİŞ

Günümüzde insan ihtiyaçlarının nitelik ve nicelik yönünden çeşitlilik göstermesi ve işletmeyi etkileyen çevre faktörlerinin hızla değişmesi işletmelere verilen önemi arttırmıştır. Çok büyük boyutlara ulaşan bu hızlı gelişim ve değişim, işletmelerin büyümesine ve örgüt yapılarını, yönetim ilkelerini, çalışanlarda aradıkları nitelikleri arttırmasına neden olmuştur.

Çevremize baktığımızda çok çeşitli işletmelerle çevrili olduğumuzu görürüz. Bu işletmelerin faaliyet konuları ne olursa olsun, amaçları başarıya ulaşmak ve sürekli olmaktır. Bunu sağlamları da, büyük ölçüde bünyelerinde çalıştırdıkları insan gruplarının başarısına bağlı olmaktadır.

Yöneticiler, sürekli olarak işletmelerinin bünyesinde bulunan insan gruplarının veya tek tek çalışanlarının verimli bir biçimde çalıştırılması yollarını aramaktadırlar. Bunu yaparken de, kendi kişilikleri, eğitim durumları, sosyo-kültürel yapıları vb... nedenlerle değişik yönetim modelleri benimsemektedirler. Ayrıca, çalışanların da özellikleri bu modellerin seçiminde etkili olmaktadır. Zamanla yöneticiler ve işgörenler bilerek veya bilmiyerek bu modellerin birer parçası haline gelmektedirler. Çalışanlar ve yöneticiler kendi özelliklerine uymayan tarzda yönetilen işletmelerde başarısızlığa uğrarlar ve bu başarısızlıkları işletme faaliyetlerini doğrudan doğruya etkiler.

“İşletme Yönetim Modelleri Araştırması” Türkiye’deki büyük işletmelerin genel yapılarını ortaya koymak amacıyla yapılmış bir çalışmadır. Bu çalışmada; dünya da genel kabul görmüş dört değişik yönetim modelinin (*Kulüp Modeli, Rol Modeli, Görev Modeli, Varoluşçu Model*) ülkemiz işletmelerinde ne şekilde uygulandığı ve hangisinin daha yaygın olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışma 4 bölümden oluşmuştur;

I.Bölümde genel kavramlar verilmiş ve modeller geniş olarak açıklanmıştır.

II.Bölüm; Araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi ile ilgili bilgilerin yer aldığı bölümdür.

III.Bölüm; Araştırma kapsamına giren işletmelerle ilgili genel bilgilerin verildiği bölümdür.

IV.Bölümde; Anket formunda yer alan sorular değerlendirilmiştir.

Çalışmada, genel bir değerlendirmenin yapıldığı sonuç bölümü bulunmaktadır. Kaynakçadan sonra Ekler bölümünde; “*anket formu*” ve “*işletmelere ait genel bilgilerin*” grafikler ile gösterimi bulunmaktadır.

I.BÖLÜM : İŞLETME YÖNETİM MODELLERİ



A-GENEL KAVRAMLAR

a-Yönetim:

Yönetim kavramı, insanların toplu halde yaşamaya başladıkları devirlerden, günümüze kadar önemini yitirmemiş ve gelecekte de yitirmeyecek olan bir kavramdır. Bugün tüm dünyada büyük veya küçük, örgüt adı verilen iktisadi, sosyal, kültürel, askeri, dini ve siyasi amaçlı işbirliği sistemlerinde, daima yönetimden söz edilmektedir.

Yönetim Bilimi ile ilgili kitaplarda, yönetimle ilgili bir çok tanıma rastlanmaktadır. Bu tanımlar bilim adamlarının yaklaşımlarına ve çalıştıkları konulara göre farklılıklar göstermektedirler. Aşağıda, çeşitli bilim adamlarına göre değişik bakış açılarından yönetim tanımları verilmiştir.

Yönetimle ilgili ilk tanımlama, onun bilim, süreç ve sanat yönüyle ilgilidir;

“Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları; sanat olarak yönetim, bir uygulamayı; bilim olarak yönetim de, sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder¹.”

¹ Atilla BARANSEL, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, C:1, İşletme Fakültesi Yayını, N: 257, İstanbul 1993, s.25.

Bu üç yönden yönetimi;

“...Örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü...”

olarak tanımlamak mümkündür². Bir başka bilim adamına göre ise;

“Yönetim kavramı, yerine göre, hem devletin örgütleyici eylemlerini (amaç), hem de bu eylemleri yürüten makineyi (araç) adlandırmak için kullanılır³.

İnsanları temel alan bir başka tanımlamada;

“Yönetim, işbirliği içinde bulunulan bir grubu ortak bir amaca ya da amaçlar grubuna yöneltme süreci olarak tanımlanmıştır⁴.”

² BARANSEL, s.25.

³ Kurthan FİŞEK; **Yönetim**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No:437, Sevinç Matbaası, Ankara 1979, s.1.

⁴ Halil CAN, Meral TECER; **İşletme Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, No: 169, Doğan Basımevi, Ankara 1978 ve Kemal TOSUN; **İşletme Yönetimi**; İşletme Fakültesi Yayın No: 226, İstanbul, 1990. s.161.

Aynı yönden tanım yapan bir başka bilim adamına göre ise;

“Yönetim evrensel bir kavramdır, önceden ne yapılacağı kestirilmesi oldukça zor olan insanlarla uğraşır⁵.”

“Ekonomik bir amaca yönelik olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden oluşan kaynaklarının en uygun (optimal) biçimde sevk ve idare edilmesi”

işletmelerde verimlilik ve etkinlik sağlanması ile ilgili diğer bir yönetim tanımıdır⁶.

Öncede belirtildiği gibi tüm tanımlarda görülmektedir ki; **“yönetim”** kavramı bilim adamlarının konuya bakış açısına göre, değişik biçimlerde ifade edilmektedir. Bu çalışmada, yönetim kavramının evrensel bir süreç sanat bilim olma özelliği üzerinde durulmuştur ve yönetim;

“Örgütlerde etkinlik ve verimliliği sağlamak amacıyla; insan, makine, araç-gereç, teçhizatın birbiriyle uyumlu çalışmasını sağlayan faaliyetler topluluğudur.” diye tanımlanmıştır.

⁵ Nuri TORTOP; **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, N: 114, Ankara, 1990

⁶ Osman YOZGAT; **İşletme Yönetimi**, Nihat Sayar Yayın ve Yardım vakfı Yayını, N: 435-668, 7. Baskı, İstanbul 1989, s.1.

b-Yöneticilik ve Liderlik

Genellikle yöneticilik ve liderlik, aynı anlamlarda kullanılsalarda aslında birbirlerinden farklı kavramlardır. Bu kavramların neleri ifade ettikleri aşağıda ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Günümüzde doktorluk, avukatlık ve mühendisliğin bir meslek olup olmadığı konusunda hiç bir şüphe yokken aynı durum yöneticilik için geçerli değildir ve bu yönde tartışmalar halen devam etmektedir. İnsanlık tarihine bakıldığı zaman ise yöneticilik uygulamasının, insanların bir arada yaşadığı dönemlerden bu yana var olduğu bilinmektedir⁷.

“Profesyonel yönetici olarak adlandırılan kimseler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sabibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimsedir⁸.”

Başka bir yazara göre ise yönetici en basit anlamda;

“İşletmenin yönetim sorumluluğunu yüklenen, dönem sonunda elde edilen kar ve zarardan etkilenmeyen kişidir⁹.”

⁷ Asuman ULUÇINAR TÜRKEL; **İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetimsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama**, M.Ü Yayın No: 534, İstanbul 1992, s.25.

⁸ Tamer KOÇEL; **İşletme Yöneticiliği**, İ.Ü Yayın No: 2998, İstanbul 1982, s.9.

⁹ Güngör ONAL; **Temel İşletmecilik Bilgisi**, M.Ü Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayını No: 456-689, İstanbul, 1993, s.4.

Yöneticilikle ilgili tanımlara bakıldığında, yukarıdaki tanım örneklerinde olduğu gibi, birbirlerine benzer ifadelerle karşılaşılmaktadır. Liderlik ise, yöneticilikten daha farklı bir kavramdır. Liderlikle ilgili genel tanımlar incelendiğinde:

“Liderliğin, belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir¹⁰.”

diye tanımlandığı görülür.

Tanımdan da anlaşılacağı gibi; lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevkeden kişidir. Liderliğin oluşması için yöneticilikte olduğu gibi resmi yetkiye gerek yoktur. Hiç bir resmi yetkisi olmadığı halde, büyük grupları peşinden sürükleyen liderler bulunduğu bilinmektedir. Buna karşılık, büyük resmi yetkilere sahip olup, bunları kullanamayan, bu nedenle büyük grupları değil tek bir kişiyi bile ardından sürükleyemeyen yöneticilerde olabilir.

Bu açıklamadan şu anlaşılmaktadır: Yöneticilik rolü olmayan liderler olabileceği gibi, liderlik yeteneğine sahip olmayan yöneticilerde olabilir. Ancak ideal olanı, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerini de sahip olmaları ve liderin yaptığı işleri yapabilmeleridir. Unutulmamalıdır ki, sadece üst kademedeki

¹⁰ KOÇEL, s.257.

bulunan yöneticiler lider değildirler. Bazen bir ustabaşı, bazen de bir işçi veya bir genel müdür liderlik vasıflarına sahip olabilir.

Bir sonraki bölümde ayrıntılarıyla anlatılan ve araştırmanın kapsamını oluşturan “İşletme Yönetim Modeleleri”, (Kulüp Modeli, Rol Modeli, Görev Modeli, Varoluşçu Model) R.Likert’in sistem 4 Modeli olarak adlandırılan Liderlik Modellerinde ki, lider tazları ile benzerlik göstermektedir. Bu nedenle sistem 4 modeline aşağıda kısaca değinilmiştir.

Aşağıdaki Tablo-1; Rensis Likert’in Sistem 4 modelini özetlemektedir¹¹.

¹¹ KOÇEL, s.269; Richard M.HODGETTES; **Management: Theory, Process and Practice**; Harcourt Brace Jovanovich Publishers, London, 1990, s.506.

İŞLETME YÖNETİM MODELLERİ ARAŞTIRMASI

LİDERLİK DEĞİŞKENİ	SİSTEM 1 İstismarcı-Otokratik (Exploitative-Authoritative)	SİSTEM 2 Yadımsever-Otokratik (Benevolent-Authoritative)	SİSTEM 3 Katılımcı (Consultative-Democratic)	SİSTEM 4 Demokratik (Participative-Democratic)
Astlara Olan Güven	Astlara Güvenmez	Hizmetçi-Efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar işle ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamıyla serbest hissederler.
Üstün-astlarla ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır ve onları kullanır.

Tablo-1: Likert'in Sistem 4 Modeli

c-Model:

Model en geniş anlam ile;

“Realitenin bir bölümünün basitleştirilmiş biçimde temsilidir¹².”

Başka bir tanıma göre model;

“Sistemlerin soyutlanmış şeklidir¹³.”

Modeli aşağıdaki biçimde de tanımlamak mümkündür:

“Model, nesnelere, algılanmış fikir ve düşünceler, olgu ve olaylar (phanomenon) arasındaki ilişkilerin kopyası, taklidi ya da temsilidir¹⁴.”

Modellerin;

- düzenleme ya da örgütlenme,
- yeni gerçekler, yöntem ve teknikler bulma,
- tahmin ve
- ölçme

¹² BARANSEL, s.68.

¹³ A.g.e.; s.69.

¹⁴ A.g.e.; s.69.

olmak üzere 4 fonksiyonundan söz etmek mümkündür¹⁵

Araştırmanın kapsamını oluşturan “*İşletme Yönetim Modellerin*” de; işletmelerin genel yapıları, çalışanlar ve yöneticilerin özellikleri, örgütlenme biçimleri vb... noktalar incelenmiştir. Sonra, bu özelliklerle, bir genelleme yapılarak ortaya konan 4 model ile ilgili Türkiye’deki büyük işletmelerin durum belirlenmeye çalışılmıştır.

¹⁵ BARANSEL, s.69.

B- YÖNETİM MODELLERİ

a-Kulüp Modeli:

Özellikle, ülkemizde bir çok işletmede görülebilen bir modeldir. Yönetimde, kilit noktalarda aile bireylerinin bulunduğu bu modelin yaygın kullanımına büyükten, küçüğe bir çok işletmede rastlamak mümkündür. Başka deyişle; yönetimde aile bireylerinin hakim olduğu, örgütlenme ilkelerinin bilimsel ve tam olarak uygulanmadığı işletmeler “Kulüp Modeli”nin gerçek birer örneğidirler.

Aşağıda verilen “Kulüp Modeli”nin özellikleri incelendiğinde, bu modelin anlaşılması daha da kolaylaşmış olacaktır¹⁶

• “Kulüp Modeli”nin Özellikleri:

1-Yöneticilerinin Özellikleri Bakımından;

1a-Bu tip yönetim tarzı genellikle aile işletmelerinde uygulanır. Ailenin en büyüğü, en deneyimli ve en saygını olan baba, en başta olan ve tüm gücü ve yetkiyi elinde tutan kişidir.

1b-İşletmedeki diğer yönetim kademelerinde çalışanlar ve işgörenler, akrabalar veya yakın dostlar ile onların tavsiye

¹⁶ Charles HANDY ; **Süper Yönetim**; İlgı Yayıncılık Modern Yönetim Dizisi; İstanbul 1989, s.18-22.

ettikleri kişilerdir. Bunun nedeni; uzun zamandır tanınan bir dosta veya akrabaya güvenmenin yeni tanışılan birine güvenmekten çok daha kolay olmasıdır.

2-Örgüt Yapısı Bakımından;

2a-Bu modele benzeyen işletmelerin örgüt yapılarına bakıldığında, diğer bütün işletmelerin, genellikle, uyguladığı işlevlere göre veya ürün temeline göre bölümlere ayrıldığı gözlemlenmektedir.

2b-Örgütlenme aynen, klasik örgüt şemalarında olduğu gibi merkezden dışa doğru dağılan bir biçimde olmaktadır.

2c-Örgütlenmede, örgüt yapısındaki herhangi bir ünvan veya mevki (orun) kişinin bilgi, beceri ve yeteneklerinden çok merkezle yürüttüğü iyi ve samimi ilişkiler çerçevesinde oluşmaktadır.

3-Koordinasyonun Sağlanması Bakımından;

3a-Bu modelde iletişim sözlü sağlanır, iş dışında da ilişkiler çok önemli ve yoğundur. Böylece koordinasyon, kişisel ilişkiler ön plana çıkarılarak sağlanmaktadır.

3b-Emirler ve talimatlar yazılı olmaktan çok sözlü verilmektedir. İlgı ve güvenden kaynaklanan sezgiyle, işler yürütölmeye çalışılmaktadır.

3c-Sözlü sağlanan iletişimde de en önemli nokta; başkalarının duygularını anlayabilme, kısacası sezgi gücüdür. Eğer sezgi gücü yeterince gelişmemişse iletişim sağlanamayacağından koordinasyonu sağlamakta zor olacaktır.

4-Karar Alma Bakımından;

4a-Kararlar daima en saygın kişi olan tepe yöneticide toplanır.

4b-Güç ve yetkiler merkeze doğru gittikçe artmaktadır.

4c-Karar alma hızı bu modelde çok yüksektir. Çünkü, merkezden alınan kararlar diğerleri tarafından sorgusuz ve sualsiz uygulanırlar.

4d-Hızın, karar almada hayati önem taşıdığı işletmelerde, bu model oldukça karlı olabilir. Ama, hızlı karar alma, isabetli ve yerinde karar almak demek değildir.

4e-Alınan kararların doğru olup olmadığı tamamiyle, yetki ve gücü elinde tutan tepe yöneticisinin bilgi, beceri ve yeteneğine bağlıdır.

Sonuç olarak diyebiliriz ki; bu model, birbirini yakından tanıyan, kafa yapısı ve düşünce tarzı birbirine benzeyen insanların, daha çok sezgi güçleriyle, formalitelerden çok, kişisel ilişkilerden oluşturdıkları bir sistemdir.

Bu modelde sezgi ve güvenin çok gerekli olduğu tekrar tekrar vurgulanmaktadır. Bu iki özelliğin yitirilmesi sonucu, işletme de yok olmaya mahkum olacaktır. Çünkü, sistemin kuralları esnek değil, çok sert ve katıdır. Bu biçimde yönetilen işletmeler entropinin¹⁷ etkisinde kalarak kolayca yok olurlar.

Bu modele uygun yönetilen işletmelerin, yönetim maliyetleri çok düşüktür. Buna karşılık telefon ve yolculuk giderleri oldukça fazladır. Çünkü; özellikler kısmında belirtildiği gibi, yöneticiler yazmaz, konuşurlar.

“Kulüp Modeli”nin uygulandığı işletmeler, kendilerini çalıştıkları yerlere ait hissetmeyi seven insanlar için ideal işyeri niteliği taşımaktadırlar. Çalışanlar ve üst yönetimin güvenini kazananlar kolaylıkla ödüllendirilir ve çalışmalarının karşılığını alırlar.

Diyebiliriz ki; bu tip işletmelerin yöneticilerinin bir çoğu, gazetelerin çok sevdiği, ve kendilerine haber kaynağı olarak seçtiği halkın yakından tanıdığı yönetici tipleridirler.

¹⁷ (Entropi=Bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması konusundaki eğilimdir. Bkz. KOÇEL. s.105.)

b-Rol Modeli:

Bu model "Kulüp Modeli"nde olduğu gibi kişilerden ve kişisel ilişkilerden söz etmez. Kişilerden çok işletmede oynanan rolleri temel alan ve onları tanımlayan bir modeldir. Önemli olan kişi değil, üstlenilen rol, yani yapılacak iştir¹⁸

Aşağıda verilen "Rol Modeli"nin özellikleri incelendiğinde bu modelin anlaşılması daha kolaylaşacaktır¹⁹.

• Rol Modelinin Özellikleri:

1-Yöneticilerinin Özellikleri Bakımından;

1a-Yönetici, düzeni ve kuralları simgeler. İşin patronu daima yöneticidir.

1b-Ayrıca, yöneticilikte koruyuculuk kavramıda çok gelişmiştir. Düzene ve kurallara uyduğunuz müddetçe ve size verilen rolü düşünmeden yerine getirdiğiniz sürece o işletmede kalabilir ve yönetici tarafından her zaman korunabilirsiniz.

2-Örgüt Yapısı Bakımından;

2a-"Rol Modeli"nde işletme faaliyetleri ve örgütün iş akışını belirleyen belirli roller, bir sistem içinde birbirinden

¹⁸ HANDY, s.22-28.

¹⁹ A.g.e.; s.22-28.

İŞLETME YÖNETİM MODELLERİ ARAŞTIRMASI

ayrılarak gruplandırılır. Bu gruplar belirli kurallar zinciri ve işlemler dizisiyle birbirlerine bağlanmışlardır.

2b-Örgütteki güç ve yetki, sadece bölüm ve grup başkanlarının yönetim kademesini oluşturduğu zirvede birleşmektedir. Bu tepe yönetim kademesinde, bir kurul veya sadece bir başkan olabilmektedir.

2c-Tüm mevkiler görülmeyen bir kurallar ve işlemler zinciriyle birbirlerine bağlıdırlar.

2d-Örgüt kademelerinde yükselmek, bu örgüte alt düzeylerde katılarak, başarı gösterdikçe yukarıya doğru tırmanmak şeklinde gerçekleşir.

2e-Bu yapıya bürokratik yapı da denilebilir.

3-Karar Alma Bakımından;

3a-“Yönetici Özellikleri Bakımından” bölümünde anlatıldığı gibi; kararlar daima tepe yöneticilerin elinde toplanmıştır.

3b-Kararlar üst yönetimce alındıktan sonra, ilgili birimlere bildirilir. Bu birimlerdeki işgörenlerce, rollerine uygun bir biçimde yerine getirilir. Kesinlikle işgörenlerin inisiyatif kullanmaları söz konusu değildir.

Sonuç olarak diyebiliriz ki; yarının, dünün bir tekrarı olarak kabul edildiği bir anlayış için bu model idealdir. Dün yaşananlar tahlil edilir, bölümlere ayrılır, incelenir ve yeni kurallar getirilmiş işlemler dizisi olarak yeniden düzenlenerek yarına hazırlanır. Bu modelde istikrar ve denge tercih edilen niteliklerin başında gelmektedir.

İnsanlar, uygulanması zorunlu işlemlerin vazgeçilmez bir parçası olarak görülür, ama yine de bu modelde teknoloji, insanlara tercih edilmektedir. Çünkü; teknoloji sağladığı kolaylıklar, istikrar ve denge konularında, insanlardan daha güvenilirdir. Bu nedenle rol modelinde, tıpkı “Klasik Yönetim Anlayışında” olduğu gibi insanlar makinenin bir parçası olarak görülmektedirler.

Hareketli ve yaratıcı bir ruha sahip işgörenler bu tip modeli benimsemiş iş yerleri için hiç uygun elemanlar değildirler. Çünkü; onların rollerini değiştirmeye ve geliştirmeye kalkmaları olasıdır. Bu bir çok işletme için bir dizi sorun demektir ve sorunlar huzursuzluğa yol açacaktır.

Unutulmamalıdır ki; “Rol Modeli”nde kişi işini yapar; ne daha az ne de daha fazla. Kişi, sadece kendisine verileni yerine getirmekle görevlendirilmiştir.

c-Görev Modeli:

Bu model yönetime çok değişik bir bakış açısı ve yaklaşım getirmektedir.

Aşağıda verilen "Görev Modeli"nin özellikleri incelendiğinde, bu modelin anlaşılması ve tanımlanması daha da kolaylaşacaktır²⁰.

- **"Görev Modeli"nin Özellikleri:**

1-Yöneticilerinin Özellikleri Bakımından;

1a-Yönetici, gücünün kaynağını ne yaşından ne de saygınlığından alır. Onun gücünün kaynağı bilgisi, yeteneği ve yaratıcılık gücüdür.

1b-Yönetici, asla tek başına başarılı olamayacağını bilir. O ekiple çalışmanın ne demek olduğunu ve işletmeyi nasıl başarıya götüreceğini iyi bilir.

2.Örgüt Yapısı Bakımından;

1a-Klasik anlamda örgüt yapılarına bu modelde rastlamak mümkün değildir.

²⁰ HANDY, s.28-29.

2a-Örgüt yapısı oluşturulurken, önce sorun tanımlanmaya çalışılır, sonra eldeki tüm kaynaklar gözden geçirilerek çözüm yolları belirlenir. Bu sonuçlar, uygun kişilerce oluşturulmuş çalışma grubu veya ekip denilen insan gruplarına teslim edilerek çözüm sağlanır. Proje örgütler bu yapıya çok uygun çalışırlar.

2c-Çalışma gruplarının yapısını ağlara benzetmek yerinde olacaktır. Çünkü bu motif, işletmenin çeşitli bölümlerinin, belirli bir konu veya sorun üzerine eğilmesini ve o noktada odaklaşmasını en iyi biçimde ortaya koymaktadır. Güç, ağın kesişme noktalarıdır. “Kulüp Modeli”nde olduğu gibi tek bir merkezde veya “Rol Modeli”nde olduğu gibi en tepede toplanmamıştır. Bu modelde her birimin kendi yapısı içinde belirli bir faaliyeti vardır, bu birimler genel işletme stratejisi içinde belirli bir sorumluluğu üstlenmektedirler.

Sonuç olarak denilebilir ki; eğer işgören işin de yeterli bilgi ve yeteneğe sahipse, başka deyişle; işini iyi biliyorsa, bu model içerisinde ideal çalışma ortamını bulabilecektir. Bu modelde, işgörenler istekle çalışırlar ve kararları ortak alırlar. İlk iki modelde görülen kişisel çatışmalara ve güç gösterilerine, “Kulüp Modeli” ve “Rol Modeli”nde daha az rastlanmaktadır.

d-Varoluşçu Model

Bu model diğer 3 modelden oldukça büyük farklılıklar gösterir. En önemli fark ise şudur; Diğer 3 modelde işgörenler

daima işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için vardılar. Bunun için faaliyetlerini sürdürür ve çaba harcarlar. Bunun karşılığında ise ücret alırlar. “Varoluşçu Model” de ise işletmeler ve kuruluşlar, insanların amaçları için vardır. Başka deyişle; insanlar kurum için değil, kurumlar insanlar için çalışırlar.

Aşağıda verilen “Varoluşçu Model”in özellikleri incelendiğinde, bu modelin anlaşılması da kolaylaşacaktır²¹.

“Varoluşçu Model”in Özellikleri:

1-Yöneticilerinin Özellikleri Bakımından;

Bu modelde tek bir yönetici bulmak mümkün değildir. Çünkü aynı bilgi, beceri, yetenek ve tecrübeye sahip kişiler bir araya gelerek işletmeyi oluşturmuşlardır. Örneğin; 5 doktorun veya 15 tiyatro sanatçısının, 7 mühendisin bir araya gelerek kurdukları işletmeler gibi...

Bu ortaklardan biri veya birkaçı, gruptan ayrılabilir bile işletmenin yok olması düşünülemez ve işleyiş şekli pek değişmez. Çünkü bireyler zaten birbirlerine tümüyle bağlıdırlar.

Bireysel yeteneğin veya yapılan işin, işletmenin en büyük kaynağı ve geliri olduğu durumlarda, “Varoluşçu Model” gerçekten başarılı olur. Yöneticilik bu tip işletmeler için günlük

²¹ HANDY, s.34-36.

bir görevdir. Yöneticinin fazda bir iddiası yoktur. Grubun en iyisi adını ortaklığın başına yazdırır.

2-Örgüt Yapısı Bakımından;

Klasik anlamda bir örgüt yapısına bu tip modeli kullanan işletmelerde rastlamak pek mümkün olmamaktadır.

İçinde yönetme arzusu ve önder olma hırsı olanlar için bu tip işletmeler kesinlikle uygun değildir. Bunun en büyük nedeni, profesyonellere kısıtlama getirmenin, onları bazı kurallara uymaya zorlamanın imkansız olmasıdır. İşten çıkartma, para cezaları ve herhangi bir şekilde ceza vermeye kalkışma önderin, yetkilerinin çok dışındadır.

Bu modele, demokrasinin kendisi demek çok yerinde olabilir. Ama, bu modelde işletmenin devamını ve koordinasyonunu sağlamak, uyumunu korumak son derece güç olmaktadır.

“Varoluşçu Model” uygulayan işletmeleri uygulamada pek fazla bulmak mümkün değildir. Hele iş dünyasında ve sanayi işletmelerinde bu modelin uygulanması kesinlikle imkansızdır. Bunun başlıca nedeni de, denetim işlevinin bu modelde hemen hemen imkansız oluşudur. İzin verildiği ölçüde yöneticilik yapılabilen, herkesin eşit şartlarda red hakkının olduğu bir ortamda bu model, sonuçsuz kalan toplantılar, saatlerce sürececek görüşmelere neden olmaktadır.

İŞLETME YÖNETİM MODELLERİ ARAŞTIRMASI

“Varoluşçu Model”, ancak herkesin kendi işini yaptığı; kimsenin başkasıyla yarışmadığı ve en önemlisi, kişilerin faaliyet gösterdikleri işletme dışında da varlıklarını sürdürdükleri ortamlarda geçerli olan bir modeldir.

Aşağıda Tablo-2 “Düşünme ve Öğrenme”; Tablo-3 “Etkileme ve Değiştirme” ve Tablo-4 “Teşvik ve Ödüllendirme” yöntemleri açısından 4 modeli karşılaştırmaktadır²².

²² HANDY, s.49-83’deki bilgilerin yazar tarafından derlenmesiyle Tablo 2, Tablo 3, Tablo 4 hazırlanmıştır.

YÖNTEMLER		İ Ş L E T M E M O D E L L E R İ			
		KULÜP MODELİ	ROL MODELİ	GÖREN MODELİ	VAROLUŞÇULUK MODELİ
DÜŞÜNME	Bu modelde benimsenmiş işletmelerde çalışanlar sezgileriyle düşünürler ve sorunları bir bütün olarak ele alırlar. Küçük, ama önemli ayrıntularla ilgilenmezler. Raporlardan ve incelemelerden genel sonuçlar çıkarmaya çalışırlar. Öğrenmede kullandıkları yöntem, deneme-yanılma ve örnek almadır. Yöneticiler, diğer çalışanlarında deneme-yanılma ve örnek alma yoluyla öğrenmelerini beklerler. Ana ilke "Bir süre benimle çalış, nasılı yaptığımı gör"dür.	Bu modelde benimsenmiş kişilerde düşünce, mantığına dayanır. Analizci bir düşünce yapısı görülür. Zeka büyük bir önem taşımaktadır. Rol modelini benimsenmiş kişiler, herşeyin sebep-sonuç ilişkisi içinde geliştiğine inanırlar. Öğrenme, daha çok bilgi sahibi olmak daha yetenekli hale gelmek için gereklidir. Rol modelinde öğrenmeye bilgi transferi veya eğitim denir. İnsanlar bilgi ve deneyimlerine göre sınıflandırılırlar ve bilgisi deneyimi fazla olanlar yetersiz olanları eğitir.	Bu modelde benimsenmiş kişiler "sorun çözen" kişilerdir. Sorunu çözmek içinde mantıkla yögrulan bir yaratıcılık gerekmektedir. Ayrıca, başka insanlarla, başka deyişle grupla çalışmak yeteneğinde çok önemlidir. Öğrenme, sorunları daha iyi kazanma yeteneği kazanmaktır. Araştırarak öğrenmeyi amaçlayan yönetici kursları, bu tür öğrenmeye yönelik araçlardır. Bu modelde rol modelinde olduğu gibi görev dağılımı yoktur. Bunun yerine bireyler gruba üye olmak için başvururlar. Bireyin kendini geliştirme teşvik edilir ve işletmeler arası transferler hoşgörü ile karşılanır.	Bu modelde benimsenmiş kişiler düşünme alışkanlıklarının katı sınırlarla belirlenmesine kesinlikle karşı çıkarlar. Öğrenmenin deneme yoluyla olmasını tercih ederler. Bu modelde benimsenilenlerde kendini geliştirme tutkusu çok ağırlaşmaktadır. Bu nedenle, haftalık kurslar seminerler, bilimsel toplantılar ve yurt dışına yapılan eğitim seyahatleri çalışanların hayatında büyük rol oynamaktadır.	
VE					
ÖĞRENME					
YÖNTEMLERİ					

Tablo-2: Düşünme ve Öğrenme Yöntemleri Açısından 4 Yönetim Modelinin Karşılaştırılması

YÖNTEMLER	İ Ş L E T M E M O D E L L E R İ		
	KULÜP MODELİ	ROL MODELİ	GÖREN MODELİ
ETKİLEME VE	<p>Bu modelde önemli olan kaynakların denetimi ve kişisel etkileme gücüdür. Kişisel etkileme gücü, işlerin yürütülmesinde ona sahip olan kişinin yönetimlerinin kullanılması anlamına gelmektedir.</p> <p>Bu felsefeye sahip bir işletmede sorunlarla karşılaştığında buna neden olan kişi bulunur ve değiştirilir. Bu onun yerine bir başkasının bulunması anlamına gelmektedir. Böyle işletmelerin yapısı ancak saygınlığı kanıtlanmış güvenilir kişilerin ağından çıkan fikirlerle değişebilir.</p>	<p>Bu modelde yetki çok önemlidir. Güç ise, işi yapanın rolünden ve mevkisinden ya da ünvandan kaynaklanır. Bireyin rolü ona bazı haklar verirken, bazı sorumluluklar da yükler. Mevkiden kaynaklanan yetki, insanlara iş yaptırma gücü yanında, o işler için bazı kurallar koyma ve sistemler geliştirme imkânında verir.</p> <p>Bu modelde değişimi sağlamak için ya rolleri ve sorumlulukları yani yapıyı, ya da kuralları ve işlemleri yani sistemi değiştirmek gerekmektedir. Çalışanlardan birini değiştirmek ise sistemde hiçbir etki yaratmamaktadır.</p>	<p>Bu modelde kişileri etkilemek ve yönetmek istiyorsanız onların saygılarını kazanmanız gerekmektedir. İkona yeteneği çok önemlidir. Bireyler bir araya gelir, konuşur, tartışır ve karar verirler. Bu model başanya götüren ana ilke birlikte çalışmaktır. Uzmanlığın önemli olması nedeniyle pazarlama, üretim, planlama ve geliştirme vb... uzmanları gibi elemanlar tarafından çok tuulan bir modeldir.</p>
DEĞİŞTİRME YÖNTEMLERİ			<p>Bu model içinde yer alan kişileri etkilemek çok zordur. Bu nedenle etkileme ve değiştirme koşulları diğer modellere nazaran çok kısıtlıdır.</p>
			<p>VAROLUŞÇULUK MODELİ</p>

Tablo-3: Etkileme ve Değiştirme Yöntemleri Açısından 4 Yönetim Modelinin Karşılaştırılması

İ Ş L E T M E M O D E L L E R İ				
YÖNTEMLER	KULÜP MODELİ	ROL MODELİ	GÖREN MODELİ	VAROLUŞÇULUK MODELİ
TEŞVİK VE ÖDÜLLEN- DIRME YÖNTEMLERİ	<p>Bu modelde para oldukça önemli bir faktördür. Para elde edilen başarının bir simgesi olarak yorumlanır.</p> <p>Klup modelinde güven ve sezgi, karar vermeyi; kişisel karar verme gücü ise başarıyı beraberinde getirir. Para başarının ölçüsüdür. Politik davranmak dostlar edinmek, sosyal bir çevre yaratmak ise bir yaşam tarzıdır.</p>	<p>Bu modelde görev ve saygınlık çok önemli bir kavramdır. Bunu sağlamakta çalışanların yetkilerini arttırmak, ya da mevkilerini yükseltmekten geçmektedir. Sahip olunan mevkinin sembolleri onlar için çok önemlidir. Şirketin atabası kullanmak, harcama yetkisi ve özel çalışma odası gibi semboller bu modele uygun işgörevler için büyük önem taşımaktadır.</p>	<p>Bu model yansıtıcı kişiler değişikliktir hoşlanırlar ve belirlilikten sıkılırlar. Bu nedenle; değişikliğin ve çeşitliliğin bol olduğu, çözüm beklenen sorunlarla boğuşulan ve bireylere kendilerini geliştirme olanağı tanıyan yapılarda çok başarılı olurlar.</p>	<p>Tüm modeller içinde en bireyci olan model bu modeldir. Küçük bir şilt, bir şiir, göze çarpmayan bir resim bile bu modele uygun kimseler için büyük bir ödüldür.</p>

Tablo 4: Teşvik ve Ödüllendirme Yöntemleri Açısından 4 Yönetim Modelinin Karşılaştırılması

**II.BÖLÜM : ARAŞTIRMANIN AMACI,
KAPSAMI VE YÖNTEMİ**



A-ARAŞTIRMANIN AMACI-KAPSAMI

Dünyanın neresinde olursa olsun, her işletme bir diğerinden farklı olmasına rağmen, geçerliliğini koruyan yönetim kuralları, uygulanabilecek modeller ve izlenecek ana yönetim noktaları pek değişik değildir.

Buna karşılık, işletmelerde uygulanan yönetim ilkeleri konusunda değişiklikler bulunmaktadır. Bunun nedeni; işletme yönetiminin karmaşık bir bilim olmasından çok yaratıcı ve politik bir işlemler dizisi olmasıdır. Yönetim ilkelerinin ülkeden ülkeye değişiklik göstermesi, o toplumda yaşayan kültür ve geleneklerin kişilere yansımalarından ve bununda işletmeye etkilerinden kaynaklanmaktadır.

İşletmeler, yönetim ilkelerini oluştururken; çevreden, toplumdaki, ulusal kültürden, işletmenin yaptığı işin gerektirdiği koşullardan, üst düzey yöneticilerin kişisel özelliklerinden (eğitim düzeyleri, cinsiyet, yaş, iş tecrübesi, bağlı oldukları gelenek ve göreneklerden vb..) etkilenmektedirler.

“İşletme Yönetim Modelleri” konulu bu araştırma, bu düşünceden hareketle, tüm dünya işletmelerinde geçerli olabilen 4 yönetim modelinin, Türkiye’de yukarıda sayılı etkenler gözönüne alınarak ne şekilde uygulandığının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Esin (CAN) MUTLU

Araştırma kapsamına; Türkiye’de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren ve İstanbul Sanayi Odası Eylül 1993 kitapçığında yer alan Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Firmasından İstanbul sınırları içinde faaliyet gösterenler alınmıştır.

B-ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

a-Anket Sorularının Hazırlanması ve Test Edilmesi

Değişik sektörlerde faaliyet gösteren ve merkezleri İstanbul'da bulunan, Sanayi Odası 1993 kayıtlarında 500 büyük işletme kapsamına giren tüm işletmeler, araştırmanın ana kütleliğini oluşturmuştur. Araştırma bulguları, ana kütle içerisinde örnek kütleyle hazırlanan anket formlarının uygulanmasıyla elde edilmiştir. Başka deyişle; örnek kütleinin analiz edilmesi ve bilginin toplanması yapılan anket çalışması ile sağlanmıştır.

Anket formundaki sorular, belirtilen amaca uygun olarak Prof.Dr.Charles HANDY'nin daha önce Amerika'da uyguladığı ve bu ülkedeki genel sonuçlarını derlediği kitaptaki sorulardır. Anlaşılır ve daha önce uygulanmış sorular olduğu için değiştirilmeden aynen uygulanmışlardır²³.

Anket formu, anketi cevaplayacak yöneticiye hitaben yazılmış genel bir tanıtım yazısı ile başlamaktadır.

Anket formu, dörder şıktan oluşmuş 9 ana sorudan meydana gelmiştir. Denekten istenen, bu 9 soruyu 2 kademeli olarak cevaplandırmasıdır. Denek öncelikle, soruları ve onları oluşturan 4 şıkkı; işletmeyi göz önüne alarak, daha sonra da, kendi düşüncelerinin önem derecesine göre 1 ile 4 arasında puanlayarak sıralamaktadır.

²³ HANDY, s.83-85.