SEVK VE İDARECİLİK
EĞİTİM VAKFI
Yayın No. 1

VAK'A GELİŞTİRME REHBERİ
VE
VAK'ALAR

İSTANBUL — 1973

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ

Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı, bu kitabıyla, temel hedeflerinden biri olan Üniversite - İş Hayatı işbirliğini sağlamak yönünde önemli bir adımı atmış olmaktadır.

Vak'a öğretim metodu, bu yüzyılın başlarında A.B.D. de işletmecilik eğitimine uygulanmış çok eski bir metoddur. İşletmecilik eğitiminde uygulanabilmesi, «vak'a etüdleri» denilen işletme problemlerinin yazılarak sınıfa getirilmesine bağlıdır. Metodun İşletmecilik eğitimine uygulanması, yurdumuzda 1954 yılında kurulan İşletme İktisadı Enstitüsü'nün 1056'da açılan İşletme İdaresi kursları ile başlamıştır.

Bu başlangıçtan beri vak'a öğretim metodu uygulamaları diğer öğretim kurumlarımıza da yayılmış, fakat uygulamalar büyük ölçüde, yabancı dillerden çevrilen ve yabancı ülkelerin işletmeleri ile ilgili vak'alarla yürütülmüştür.

Vakfımız, kurulduğu 1959 yılından beri, İşletme İdaresi eğitimi yapan okullarımızda duyulan bu büyük noksanlığı gidermek, vak'a öğretim metodunun Türk İşletmeleri ile ilgili problemlerle yürütülmesi hedefine hizmet etmek için 1971 yılında bir «Vak'a Geliştirme Programı»nı uygulamaya başlamıştır. Bu kitap, devamlı olarak faaliyette bulunan bu programın ilk ürünüdür. Kitaptaki vak'alar tamamlandıkça İşletme İdaresi eğitimi yapan okullarımıza ücretsiz olarak sağlanmaktadır.

Kitapta bulunan vak'aların başına bir de «Vak'a Geliştirme Rehberi» eklenmiştir. Bu rehberin vak'a etüdleri yapacak öğretim üyelerimize önemli kolaylıklar sağlıyacağına inanıyoruz.

Vakfımızın vaka geliştirme programı : 1) İşletme öğretim üyelerinin Türk İşletmelerinin problemlerinin gerçekleri içinde yetişmelerini; 2) vak'aların öğretim malzemesi olarak kullanılması, öğrencilerin de bu gerçeklerle yetiştirilmelerini; 3) öğretim üyelerinin bu araştırmalar için aldıkları telif ücretleriyle araştırmaya yönelmelerini; 4) bu araştırmalardan sağlanan gelirlerle öğretim faaliyeti dışındaki uğraşılarını kendi meslekî araştırma faaliyetine hasretmelerini; 5) İşletmecilik alanında öğretim üyeleri ile işletme yöneticilerinin yakınlaşmalarını sağlamaktadır.

Bu çabanın sürdürülmesi ve bütün yurdumuza yayılması için Türk İş Hayatı'nın Vakfımıza yaptığı değerli desteğin devamını ve işletme öğretimi yapan okullarımızın bu programımızı içten desteklemelerini diliyoruz.

Bu eserin ortaya çıkmasında değerli katkıları olan Doç. Dr. Cevat Sarıkamış'a ve vak'a yazarlarımıza teşekkürlerimizi sunarız.

Bülent Yazıcı
SİEV Yönetim Kurulu Başkanı

SEVK VE İDARECİLİK
EĞİTİM VAKFI
Yayın No. 1

VAK'A GELİŞTİRME REHBERİ (*)

I. GİRİŞ

İş İdaresi eğitiminde yarım asırdan fazla bir zamandır kullanılan Vak'a Metodu ve bu metodun uygulama aracı olarak Vak'a, çeşitli tartışmalara konu teşkil edegelmiştir. Bu tartışmalar, metodun bir eğitim aracı olarak yararlı olup olmadığından ziyade uygulanmasının nasıl olması gerektiği ana teması etrafında yoğunlaşmaktadır. Bir kısım uygulamacılar, vak'aların öğrenciye belirli teorik bilgiler verildikten sonra, bu bilgilerin uygulanmasını göstermek amarı ile verilmesinin öğrenim veriminin maksimum kılınmasını sağlayacağını önermektedirler. Bu görüş taraftarlarına göre vak'a, öğretim üyesinin uygulamayı öğrenciye tanıtmasına yarayan bir araçtır ve öğrenci daha önceden öğrendiği teorik bilgileri öğretim üyesinin yardımı ile, vak'a probleminin çözümünde kullanma olanağına sahip olmaktadır. Pek tabiidir ki öğretim üyesinin yardımı çoğu kez vak'ayi bizzat çözmek sureti ile öğrenciye teorik bilgilerin uygulanış biçim ve şeklini göstermeye kadar gitmektedir. Diğer bir kısım uygulamacılar için ise vak'a, öğrencinin kendi kendine ve birbirlerinden öğrenmesine olanak sağlayan bir araçtan ibarettir. Öğretim üyesinin sınıftaki rolü vak'a müzakerelerinin belirli müzakere kurallarına uyularak yapılmasını sağlamak ve öğrenim prosesinde zaman zaman ortaya çıkabilecek tıkanıklıkları, uygun soruları öğrencilere yöneltmek sureti ile açmaktan ibarettir. Pek tabiidir ki bu iki uçtaki görüş arasında pek çok görüşün yer alabileceğini düşünmek yersiz olmayacaktır. Hatta, denilebilir ki vak'a uygulayıcısı sayısı kadar vak'a uygulama çeşidi vardır.

Uygulamada ortaya çıkan bu görüş ayrılıklarının vak'anın ne olduğu ve nasıl hazırlanması gerektiği hususlarında da mevcut bulunduğu söylenebilir. Vak'a metodu ile eğitimin amaçlarının belirlenmesi, kanaatımızca, gerek vak'a metodu gerek vak'a hakkında mevcut görüş ayrılıklarını bir dereceye kadar ortadan kaldırabilecektir.

(*) Bu yazı Doç. Dr. Cevat Sarıkamış tarafından hazırlanmıştır.

II. VAK'A METODU

Bir işletme yöneticisi günlük çalışmaları boyunca karşılaştığı çeşitli problemlere çözüm arayan, bulduğu çözümlerin uygulanmasını sağlayan ve uygulama sonuçlarını, uygulamanın arzu edilen sonuçları verip vermediğini anlamak maksadı ile, gözden geçiren bir kişidir. Bu çalışmaları, yöneticinin devamlı surette alternatif çözüm yollarını değerleme ve kendisine en doğru gelen çözüm alternatifini seçme şeklinde devam edip gidecktir. Yöntici çözüm bulmak zorunda kaldığı bir problemi tesbit ettikten sonra her halde bu problemi ortaya çıkaran nedenleri arayıp bulmak, problemi çözebilmek için kendisine açık çözüm yollarını belirlemek ve her çözüm alternatifinin uygulamada çıkarabileceği yeni durumlrı değerlendirmek zorundadır. Bu çalışma, yöneticiden problemin çıkışı ve çözümlenmesi ile ilgili verileri toplamasını isteyecektir. Ancak, yönetici, karışık bir sosyal ve ekonomik ortamda çalışması nedeni ile çoğu kez problemle ilgili verilerin tümünü toplama olanağını elde edemez. Bu olanaksızlık veri toplamanın maliyetinin yüksek olması kadar verilerin mevcut olmamasına da bağlanabilir. Buna ek olarak alınacak kararın geleceğe dönük ve geleceğin de yüzde yüz kesinlikle bilinmesinin imkânsız olması yöneticinin bazı bilgilerden yoksun olarak karar vermesini gerekli kılar. Şu hale göre bir işletme yöneticisinin başarısı işi ile ilgili teknik bilgilere sahip olmak kadar ve belki de daha fazla, problem çözümü için ihtiyaç duyduğu bilgileri ustalıkla toplayabilmesi, bu bilgileri analiz edebilmesi ve çözüm için gerekli olduğu halde elde edilemeyen verilerin ortaya koyduğu boşluğu varsayımlar ile doldurabilmesi ve çözüm alternatiflerini çok iyi teşhis edebilmesi yeteneğine bağlıdır. Bu yetenek her nekadar doğuştan sahip olunan bir vasıf görünümünde ise de, bir taraftan tecrübe ve diğer taraftan karar verme ve uygulama sonuçlarını gözden geçirme yöneticilik yeteneğinin geliştirilmesine büyük yarar sağlayabilir.

Geleceğin işletme yöneticileri belirli teorik ve teknik bilgileri veren bir iş idaresi okulundan mezun olduktan sonra bu teori ve teknikleri uygulama olanağını intisap ettikleri her hangi bir organizasyonda bulacaklardır. Ancak, uygulama tecrübelerine ve özellikle yöneticilik uygulaması hakkında tecrübeye sahip olmadıkları için başarılı bir yönetici olma süresi ve maliyeti bir hayli yükselecektir. Halbuki, teorik ve teknik bilgilerin verildiği iş idaresi okulunda öğrencinin gerçek iş hayatında bir yöneticinin karşılaştığı problemlerle karşı karşıya bırakılması ve bu problemleri uygulamada kullanılan metod ve teknikler aracılığı ile çözmeğe yöneltilmesi, okul sonrası yıllarının daha ve-

rimli ve başarılı olmasını sağlayabilecektir. İşte Vak'a Metodunun amacı da budur. Vak'a Metodunun uygulandığı dershane bir laboratuvar niteliğini taşımaktadır ve öğrenci bu laboratuvarda sınıfa gelmeden önce üzerinde çalıştığı ve bir çözüme ulaştığı vak'a problemini gözden geçirmek, ferdî çalışmalarında ulaştığı sonuçların yeterliliğini test etmek olanağına sahip olmaktadır. Pek tabiidir ki, bu test etme işlemi tecrübeli bir öğretim üyesinin rehberliğinde yapıldığı için öğrenci iş hayatındakinden çok daha sür'atle hatalarını görme ve yeteneklerini geliştirme olanağına sahip olabilmektedir.

İş Hayatının gerçek problemlerinin öğrencinin kullanımına sunulması «Vak'a» adı verilen bir metin aracılığı ile olacaktır. Vak'a, yöneticilerin karar vermelerini gerekli kılan ve bu kararlarının sonuçlarından sorumlu bulundukları gerçek bir işletme probleminin tarafsız bir tarzda tasvir edildiği bir metin olarak tanımlanabilir (1). Bir vak'a metninin kalitesinin yüksekliği, gerçek hayatta çözüm bekliyen bir işletme problemi ile ilgili bütün bilgileri ayrıntılı olarak öğrenciye verebilmesi, diğer bir deyişle, öğrencinin kendisini o problemi çözmekle yükümlü yöneticinin yerine koyabilmesini sağlayabilme derecesine bağlıdır. Şüphesiz, bir işletme yöneticisi günün her saatinde çeşitli problemlerle uğraşmakta ve bu problemlere çözüm aramaktadır. Çoğu zaman problemler birbiri içine girmiş olabilirler. Bu iç içe girme problemlerin çözümlerinin birbirlerine karşılıklı bağlılıklarından ileri gelebileceği gibi aynı zamanda çözümlenmeleri gereğinden de ileri gelebilir. Her ne nedene dayanırsa dayansın, iç içe girmişlik yöneticinin problemi tek başına ele alarak çözüm aramasına engel teşkil etmeyecektir. Bunun içindir ki Vak'a, belirli bir yöneticinin günlük çalışmalarını ve bu sürede karşılaştığı problemleri tarafsız bir şekilde hikâye eden bir metin değil, fakat belirli bir problem ve bu problemle ilgili olaylara ışık tutan bir yazıdır. Gerçek iş hayatında bir problem, bazı hallerde daha az önemli başka problemlerle bir arada ortaya çıkabileceği veya o problemin belirli bir yolda çözümü başka problemlerin çözümlerini de gerekli kılabileceği için, bazı vak'alarda bir tek problem değil fakat acil bir problemle birlikte ona bağlı tâli problemler de bulunabilir. Vak'a yazarının vak'a metnine dahil edeceği işletme olayının genişliği o olayın objektif bir şekilde öğrenciye aktarılabilmesi amacına bağlı olacağı gibi, vak'anın kullanılma amacına da bğlı olcaktır. Bu nedenle bir vak'a yazarının vak'a çalışmasına başlarken belirli bir öğretim amacı-

(1) Bakınız : «This Business of Business Cases» adlı broşür. Broşür «Philippine Case Clearing House» tarafından 1971 yılı Mart ayında neşredilmiştir.

na sahip olması ve bu amaca dönük vak'a problemini teşhis ettikten sonra yönetici veya yöneticilerin problemin çözümünde kullanabilecekleri büyün bilgileri vak'a metinine dahil etmekten başka bir endişesinin bulunmaması gerekir. Vak'a metninin hacmi ve Vak'ada yer alan problem veya problemlerin belirgin veya karmaşık bulunmaları, vak'a iş hayatından belirli bir problemi aksettiren bir metin olduğuna göre, problemin uygulamada ortaya çıkış şekli ve etkisinin geniş veya darlığına bağlı olacaktır. Bazı durumlarda, Vak'a yazarının, vak'a vericisi ile ilk temsında, zihninde bir öğretim amacı da bulunmayabilir veya bu ilk temas zihninde formüle ettiği öğretim amacından değişik bir amaca dönük bir vak'a probleminin mevcut olduğu gerçeğini de ortaya koyabilir. İyi bir vak'anın geliştirlimesi vak'a yazarından teknik bilgi yanında, tecrübe, ustalık ve yılmayan bir azim ister.

III. VAK'A ÇEŞİTLERİ:

Vak'a işletme problemlerinin yöneticiler tarafından nasıl çözümlendiklerini ve bu çözümlemenin doğru veya yanlış olduğunu göstermek maksadı ile hazırlanmamaktadır. Vak'a iş idaresi öğrencilerinin uygulamayı tanımalarını ve gerçek iş hayatında ortaya çıkan işletme problemlerine çözümler arayarak yönetim yeteneklerini geliştirmelerini sağlamayı amaç edinmiştir. Bir öğretim ve eğitim aracı olarak kullanılan vak'aları üç grupta toplamak mümkün görülmektedir :[2]

1 — Hız verici Vak'alar: Bu çeşit vak'alarda öğrencilerin ilgisini çekecek bir vak'a problemi veya bu temel probleme bağlı birden fazla yan problemler vardır. Ancak vak'ada yer alan problem veya problemlerin alternatif çözümlerini değerlendirmeye yeter gerçekler (bilgiler) vak'aya konulmamıştır. Önceleri mevcut bilgileri kullanarak münakaşaları sürdüren öğrenciler, çözüme gidebilmek için, kendi tecrübe ve düşüncelerini de kullanma gereğini duyarlar. Bu tip bir vak'a belirli bir işletme problemi karşısında öğrencilerin seziş ve davranışlarını belirtmelerine ve daha çok varsayımlar yapmalarına yardımcı olur. Bir işletme probleminin çözümlenmesine temel teşkil eden gerçeklerin yeteri kadar toplanamadığı veya öğrencilerin tecrübe ve davranışlarının çözüme dahil edilmek istenildiği durumlarda hız verici bir vak'a iyi bir öğretim aracı olabilir. Böyle bir vak'ayı sınıfta yöneten öğretim üyesinin, münakaşaya iştirak eden öğrencilerin görüş ve tecrübelerini

(2) Paul R. Lawrence, **The Preparation of Case Material** adlı makale, Bu makale Kenneth R. Andrews'un editörlüğünü yaptığı «The Case Method of Teaching Human Relations and Administration» isimli eserde yer almaktadır.

vak'aa bulunan gerçeklerle ilgilendirmelerini istemesi ve bunu sağlamak amacı ile öğrencilerine sorular yöneltmesi, vak'a münakaşalarının amcını gerçekleştirmesine hizmet eder.

2 — **Yöntim usullerini tasvir edici vak'alar:** Bu tip vak'alar, öğrencilere uygulamada kullanılan veya teoride formüle edilmiş bulunan yönetim teknikleri ve usullerini öğretmeyi amaçlarlar. Bu çeşit vak'alarda da çözüm bekliyen problem veya problemler bulunabilir. Ancak, vak'anın ağırlık merkezini teknik ve usullerin anlatılması oluşturur. Öğrencilere belirli yönetim tekniklerini veya teoriyi verme amacı ile okuma metinleri verilebilir. Bu durumlarda usulleri tasvir edici bir vak'aya gerek kalmayacaktır. Her aldığı bilgiyi şüphe ile karşılamaya ve kendi mantık süzgecinden geçirmeden hemen kabul etmemeye alıştırılmaya çalışılan iş idaresi öğrencileri için bazı hallerde, teorinin ve tekniğin bir okuma metni aracılığı ile değil de vak'a aracılığı ile verilmesi daha yararlı olabilir. Böylece öğrencinin teori ve tekniği de tartışması sağlanır. İşte bu nedenle bu tip vak'alar hazırlanmaktadır.

3 — **Sistemli analize olanak sağlayıcı vak'alar:** Vak'a Metodun uygulandığı öğretim ve eğitim programlarında yukarıda tanıtılan iki vak'a tipi çok az yer kaplar. İşletme problemlerini tanıma, problemle ilgili gerçekleri sistemli bir analize tabi tutma, alternatif çözüm yollarını bulma ve en uygun çözüme ulaşma yeteneklerini geliştirmeye dönük bu gibi programların esas ders malzemelerini «Sistemli analize olanak sağlayıcı vak'alar» oluşturur. Bu tip vak'alarda, sınıf münakaşalarının ağırlık merkezini oluşturan bir veya daha çok problem vardır. Problemin ortaya çıkış nedenleri ve çözümlenmesinde kullanılabilecek gerçekler, gerçek iş hayatında bulundukları kadarı ile vak'ada yer alırlar. Keza, vak'anın çözümünde yararlı olacak, öğrencinin kendisini ilgili yöneticinin veya yöneticilerin yerine koymalarını sağlayıcı bilgiler vak'a hikâyesini tamamlarlar. Öğrenciler, bu vak'alar aracılığı ile işletme olaylarını sistemli bir şekilde analiz etme, problemleri bulma ve alternatif çözüm yollarını aram olanaklarını kazanırlar ve problem çözme yeteneklerini geliştirirler.

IV. VAK.A GELİŞTİRME:

Vak'a yazarı vak'a geliştirme çalışmasına vak'a alacağı firmayı ziyaretle başlar. Firmanın belirlenmesi çeşitli şekillerde olabilir. Öğretim üyelerinin çeşitli nedenlerle yaptıkları firma ziyaretleri sırasında, iyi bir vak'a haline getirilebileceğine inandıkları bir problem tespit etmeleri, vak'a yazarının çalışmaya başlamasının nedenini oluşturabi-

lir. Bazı hallerde, vak'a metodu ile eğitim yapan bir okulun eski öğrencileri ve bu günün İşletme yöneticileri veya geçmişin işletme yöneticileri ve bugünün öğrencileri, çözüm aradıkları veya çözümledikleri işletme problemlerini ilgili okulun öğrtim üyelerine veya yöneticilerine bildirmiş olabilirler. Bu imkânların dışında, vak'a yazarı, yöneticilerini tanıdığı bir firmayı ziyaret ederek, vak'a problemlerini teşhis etmeye çalışabilir. Vak'a geliştirme çalışması nasıl başlarsa başlasın, şüphesiz aynı yolları takip ederek sonuçlanacaktır. Bu yollar;

a) İşletme yöneticileri ile mülakat yapma ve/veya problemi çıkaran olay veya olayları gözlem altında tutma,
b) Vak'a metnini hazırlama,
c) Vak'ayı bir grup veya sınıfta test etme,
d) Öğretim notunu hazırlama ve
e) Vak'ayı veren firmadan izin alma

olarak sıralanabilir.

İyi bir vak'a bir iki gün içinde tamamlanabileceği gibi, aylarca da sürebilir. Fakat, bu süre ne uzunlukta olursa olsun yukarıda sıralanan safhalardan mutlak surette geçilecektir.

a. Vak'a Bilgilerinin Toplanması:

Vak'a yazarı hazırlayacağı vak'anın konusunu oluşturan İşletme olayı veya problemi hakkında gerekli bilgileri o olayda rol alan veya problemi çözümleme sorumluluğunu taşıyan yöneticilerle mülakat yaparak ve gerekirse olayı bizzat gözleyerek toplama olanaklarına sahiptir. Bu yollar dışında firmanın neşredilmiş veya hizmete özel hazırlanmış raporlarını tetkik etmek ve firmanın ait olduğu endüstri dalı ve ekonomi hakkında başka kaynaklardan bilgiler toplamak da mümkündür. Vak'a yazarı kendisini gerçekte mevcut ve problemi çözme durumunda bulunan yöneticilerce bilinen bilgileri toplamakla yükümlü hissetmeli, öğrencinin o olayla ilgili olarak bilmesi gerekli hususlar dışına çıkmamaya özellikle dikkat etmelidir. Çünkü yazarın görevi gerçek iş hayatında bir problemin çözümlenme prosesine objektifini çevirmek ve yöneticiler tarafından neler biliniyorsa onları öğrencilere aktarmaktır.

Yöneticilerle mülakat yaparken bir vak'a yazarının bazı hususlara dikkat etmesi kendisine büyük yararlar sağlar. Bu hususlar Elton Mayo'nun bir eserinin Psychopathology and Social Study» başlığını taşıyan bölümünde şöyle sıralanmaktadır (3).

---

(3) Andrew R. Towl,To Study Administration by Cases, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Boston 1969, Sh. 46.

1. Mülakat yapmakta olduğunuz şahsa bütün dikkatinizi veriniz ve öyle yaptığınızı kendisine hissettiriniz.
2. Konuşmadan dinleyiniz.
3. Kendisi ile münakaşaya girmeyiniz. Tavsiyelerde bulunmayınız.
4. a) Ne söylemek istediğine,
   b) Ne söylemek istemediğine,
   c) Sizin yardımız olmadan neyi söyleyemediğine dikkat ediniz.
5. Dinlerken, daha sonra genişletmek ve düzeltmek üzere kısa notlar alınız. Aldığınız notların doğruluğunu kontrol etmek için zaman zaman dinlediklerinizi mülakat yaptığınız kişiye tekrarlayınız. Bunu dikkatle yapınız. Kendinizden bir şey katmaktan veya anlatılanları değiştirerek tekrar etmekten sakınınız.
6. Mülakat sırasında size söylenenlerin gizli olduklarını unutmayınız ve bunları başkalarına anlatmayınız. (Bu gizliliğe uyma, öğrenilenlerin meslekdaşlarınızla konuşulmasına, veya gerekli saklamalar yapılarak yayınlanmasına mani teşkil etmez.)

Mülakat yapılan kişi söylediklerinin not edilmesinden hoşlanmayabilir. Veya daha düzgün cümlelerle kendisini ifade etme gereğini duyarak bir çıkmaza girebilir. Böyle durumlarda vak'a yazarının yöneticiyi hiç not almadan dinlemesi, ama yine de belirli yerlerde, anlatılanları kendisine özetleyerek doğru anlayıp anlamadığını kontrol etmesi maksada daha uygun düşecektir. Mülakat sırasında not alma olanağına sahip olmıyan mülakatcının en kısa zamanda uygun bir yer bulup konuşulanları not etmesi en doğru bir hareket olur. Zira kişinin hafızası nekadar kuvvetli olursa olsun, belirli bir zaman sonra konuşulanları tam olarak hatırlaması mümkün olmaz.

Vak'a yazarının mülakat sırasında his ve düşüncelerini karşısındakine hissettirmemesi çok önemlidir. Ancak, mülakat yapılan kişiyi konu hakkında daha fazla bilgi vermeğe yöneltebilmek amacı ile kendisine gerekli soruların sorulmasından, his ve düşüncelerin açığa vurulacağı endişesi ile kaçınılmamalıdır. Mülakatçı bu iki davranış arasındaki sınırı çok iyi çizebilmeli ve sınırı geçmemeğe gereken dikati vermelidir.

Belirli bir işletme olayının gözlenmesi sırasında, vak'a yazarının rolü sadece gözlemciliktir. Olayın içine kendi görüş ve düşüncelerini söyleyerek giren, taraf tutan ve böylece objektifliğini kabul eden bir vak'a yazarı daha bilgi toplama safhasında iyi bir vak'a geliştirme şansını yitirmiş olur.

Gerek mülakat ve gözlem sırasında gerek hemen sonra alınmış kısa notlar, ilk fırsatta gözden geçirilerek genişletilmelidir. Böyle hareket etme vak'a yazarına mülakat ve gözlem sırasında edindiği bilgilerin tümünü çok az kayıp ile kâğıt üzerine geçirme olanağını sağlar. Vak'a yazarı elde ettiği bilgileri kullanarak hazırlayacağı vak'ada teşhis ettiği problem veya problemlere çözüm aramadan, alternatif çözüm yollarının var olup olmadığını görmeden ve elde ettiği bilgilerin problemi çözmeğe yeter ve gerçekte yöneticinin sahip olduğu bilgilerin tümüne eşit olup olmadığına kanaat getirmeden vak'asını yazmaya girişmemelidir. Vak'a yazma tecrübeleri göstermiştir ki bu kanaatın vak'a yazarında uyanabilmesi için, vak'a vericisi ile birden fazla görüşme yapma zorunlu olmaktadır. Her bilgi toplama gününün sonunda toplanmış bilgilerin gözden geçirilerek vak'aya çözüm aramak, ilgili yöneticilerden ek bilgi istemenin egrekli olup olmadığı gerçeğini ortaya çıkarır ve gelecek mülakatta sorulacak soruların neler olacağının saptanmasını sağlar. Bu nedenle vak'a probleminin çözümünü vak'ayı hazırladıktan sonraya bırakmak, bitmiş olduğuna inanılan vak'anın daha bazı noksan taraflarının bulunduğu gerçeğini çok geç bulma gibi cesaret kırıcı bir sonuç yaratabilir. Böyle cesaret kırıcı bir sonuçla karşılaşıldığında, vak'ayı geliştirmekten vaz geçme yerine ek bilgileri toplamak için firma yöneticileri ile tekrar temasa geçme yolu seçilmelidir.

b. VAK'A METNİNİN HAZIRLANMASI:

Vak'a yazarı, topladığı bilgilerin yeterli olduğuna inandıktan sonra vak'asını hazırlamaya başlayabilir. Vak'a esas itibariyle iki bölümden oluşmalıdır:

Birinci bölüm Vak'a bilgilerinin hikâye edildiği metin,

İkinci bölüm ise, eğer varsa, vak'aya ait tablolar, grafikler, şemalar ve vak'a metnine sokulmasının hikâyenin akıcılığını bozacağına inanılan ek bilgilerin verildiği eklerin oluşturduğu bölümdür.

Vak'ayı iki bölüme ayırarak vak'a hikâyesinin akıcılığını sağlamak, öğrencinin ilgisini çekme bakımından oldukça yararlıdır. Keza, bazı ek bilgiler vak'a metninden çıkarılıp dip notlarda da verilebilir. Ancak, dip notların çok uzun olmamasına dikkat edilmelidir.

Vak'anın belirli bir yapıya sahip olmasına, vak'a yazarı özellikle itina göstermelidir. Bu yapının nasıl sağlanabileceğini Harvard Business School emekli Profesörlerinden McNair şöyle özetlemektedir (4):

(4) Mc Nair On Cases, Harvard Business School Bulletin, July - August 1971.

1. Vak'a problemin uygulamada ortaya çıktığı zamanı belirlemelidir. Keza, vak'ayı oluşturan olaylar, oluş zamanları ile birlikte hikâye edilmelidir.
2. Vak'ada belirtilen problemin ortaya çıkışı ve ilgili yöneticiler tarafından çözümlenmesi belirli bir zaman dilimi içinde olur. Bu zaman dilimi, vak'a sınıfta münakaşa edilirken geçmişte kalmıştır. Bu nedenle vak'ada kullanılan zaman geçmiş zamandır ve hikâye «di'li» veya «miş'li» geçmiş zamanla anlatılmalıdır.
3. Vak'a hikâye şeklinde yazılmalıdır. Belirli bir İşletme olayı anlaşılabilir bir dille ve bir bütün teşkil edecek şekilde hikâye edilmelidir.
4. Vak'a açıklayıcı bir yapıya sahip olmalıdır. Öğrenci iş hayatı ve özellikle vak'ada yer alan problem ve İşletme hakkında tecrübe ve bilgiye sahip olmadığı için, olayın en iyi şekilde anlaşılmasını sağlayıcı açıklık vak'a yazarınca vak'aya verilmelidir. Vak'a hikâyesi, öğrenciye olayı olayda rol alan yöneticiler kadar öğrenme olanağını sağlar niteliği kazanmalıdır.
5. Vak'a, öğrencinin belirli bir İşletme problemini teşhis etmesine, İşletme durumlarını analiz etmesine, alternatif davranış biçimlerini görmesine ve belirli bir sonuca ulaşmasına olanak sağlayıcı olmalıdır.
   Vak'a öğrenci tarafından çözümlenmesi istenilen bir probleme sahip olduğu takdirde ilgi çekici olacaktır.
6. Vak'a yazarı bilgi toplarken olduğu kadar bu bilgileri vak'aya koyarken de tarafsız olmalıdır. Ancak, bu tarafsızlık vak'aya koyacağı bilgilerin seçiminde sahip olması gereken serbestliği ortadan kaldırmamalıdır. Yani, vak'a yazarı topladığı bilgiler arasından vak'aya girecekleri bir seçime tabi tutabilir. Bazılarını vak'anın dışında bırakabilir. Bu seçim, vak'a yazarının tarafsızlığını bozmadan ve sadece, okuyucunun vak'ayı en iyi anlamasını sağlamak amacına dönük olarak yapılmalıdır.
7. Vak'ada, olayın içinde bulunan yöneticilerin fikirleri, varsayımları ve bulguları verilriken, verilen bu bilgilerin sahiplerine ait oldukları uygun bir biçimde belirtilmelidir. (Örneğin, Genel Müdür Cemal beyin inancına göre satışlar gelecek yıllarda hızlı bir artış gösterecekti... gibi).
   Olayla ilgili gerçekler verilirken kaynak göstermeğe gerek yoktur. (Örneğin, Şirketin satışları geçen yıl 22 milyon liraya ulaşmıştı... gibi).

8. Vak'a problemi, açık seçik bir biçimde verilebileceği gibi, okuyucunun bulması amacı ile gizlenebilir de. Vak'a yazarının sahip olduğu öğretim amacına uyduğu takdirde, vak'alarda problemin öğrencilerce bulunmak üzere gizlenmesi söz konusu olabilir.
9. Öğrencinin günde iki veya üç vak'a hazırlayacağı göz önünde tutulursa, bir vak'a çözümüne ayırabileceği zamanın sınırlı olduğu gerçeği ortaya çıkar. Bu nedenle belirli bir işletme problemi vak'a haline getirilirken, iş adamının gerçekte yapmak zorunda kalacağı bazı işler ve çalışmalar, öğrencinin hazırlanma zamanını kısaltmak amacı ile, vak'ada yapılmış olarak verilmelidir.

Yukarıda dokuz madde halinde verilmiş olan görüşler iyi bir vak'anın nasıl olması gerektiği hakkında okuyucuya oldukça etraflı bilgiler verir niteliktedir. Kanaatımızca, bunlara eklenecek fazla bir şey kalmamaktadır. Yalnız, şu kadarcık söylenebilir ki vak'anın birinci paragrafı olayın ve problemin takdim edildiği paragraf olmalıdır. Bu paragraftan, çözümlemek zorunda kalacağı işletme problemini teşhis eden öğrenci sonraki paragraflardaki bilgileri, çözüme yararlılıklarına göre daha ilk okuyuşta tasnif etmeğe başlayabilir ve böylece vak'ayı hazırlama süresinden tasarruf yapma olanağına sahip olabilir.

Vak'anın sonuna öğrencinin cevaplandırması arzu edilen soruların konulması, çoğu kez, öğrencinin vak'a analizlerini sınırlayıcı bir etki yapmaktadır. Bu edenle vak'aya belirli soruların eklenmesinden mümkün olduğu kadar kaçınılmalı ve bu sorular arzu edilirse öğretim notunda belirtilerek, soru sorup sormama tercihi vak'a yöneticisine bırakılmalıdır.

Bir firmadan alınan bir vak'ayı oluşturan bilgilerin tümü veya bir kısmı o firmanın açığa vurmak istemediği bilgiler olabilir. Keza, firma yöneticileri firma isminin dahi kullanılmasını istemeyebilirler. Bunun için, gizliliği sağlamak amacı ile, vak'a yazılırken olayın tabiatını ve problemin özelliğini bozmayacak değişiklikleri yapmak gerekli olabilir. Bu değişiklikler, firma isminde, yer isimlerinde firma yöneticilerinin isimlerinde yapılabilir ve vak'aya konulacak tablolardaki rakkamlar belirli bir kat sayı ile çarpılıp bölünebilir. Gizliliği sağlamak firma ve yönetici isimlerinin değiştirilmesi ile gerçekleştrilemez ve vak'ayı veren yönetciler vak'ada söz edilen mamullerin ve endüstrinin de değiştirilmesini arzu ederlerse, vak'a yazarı çok kritik bir sorun ile karşı karşıya kalabilir. Zira, endüstrinin ve mamullerin değiştirilmesi vak'a probleminin çekiciliğini ve özellilğin yok edebilecektir. Böyle bir durumda is-

tenilen değişiklikleri yapmaktansa vak'ayı almaktan vazgeçmek daha hayırlıdır.

Vak'a yazarı vak'ayı veren yöneticilerle, daha ilk temasında, gizliliği sağlamak amacı ile ne gibi değişiklikler yapabileceğini açıkca konuşmalıdır. Böylece, sonunda çalışmalarının boşa gitmesini daha baştan önlemiş olabilir.

c. VAK'ANIN TEST EDİLMESİ :

Hazırlanmış vak'anın kendisinden beklenileni verip vermiyeceğini anlamanın en iyi yolu vak'ayı ya küçük bir grupta ya da sınıfta münakaşa ettirmektir. Vak'anın deneme mahiyetinde sınıfta kullanılması, şüphesiz en iyi yoldur. Ancak, bunun mümkün olamadığı durumlarda öğretim üyelerinden veya vak'a yazarlarından oluşan küçük bir grubun vak'ayı tartışmasında yarar vardır. Vak'a tartışmalarının vak'a yazarınca yönetilmesi yanında, başka bir öğretim üyesince de yönetilmesi mümkündür. Vak'a yazarının dışında bir yöneticinin kullanılması, vak'a yazarına tartışmaları dikkatle izleme ve yapılacak düzeltmeler hakkında notlar alma olanağını sağlar.

Tartışmaların ışığında vak'a yazarı ek bilgilerle vak'ayı donatma veya bazı değişiklikler yapma gereğine inanırsa o şekilde hareket edebilir. Vak'a tartışmalarının gayet kısır olması ve ek bilgiler elde etme olanaklarının ise bulunmaması halinde vak'ayı tamamlanmış saymak veya yok etmek tercihi vak'a yazarına ait olmak gerekir.

d. ÖĞRETİM NOTUNUN HAZIRLANMASI:

Vak'a yazarı, vak'ayı kullanacak öğretim üyesine vak'ayı tanıtmak ve vak'anın nasıl kullanılması gerektiği hakındaki görüşlerini belirtmek amacı ile bir Öğretim Notu hazırlamalıdır. (Öğretim notu örneği yazımızın sonunda k 1 de verilmiştir). Bu not vak'anın tamamlendığına kanaat getirildikten sonra hazırlanmalıdır. Vak'ayı veren firmadan gerekli izin alınmadan önce veya sonra hazırlanabilir. Öğretim Notunun sadece vak'ayı yönetecek öğretim üyelerinin faydalanmasına sunulması ve öğrencilerin elie geçmemesi içi gereken dikkatin sarfedilmesi icabeder.

e. VAK'AYI VEREN FİRMADAN KULLANMA İZNİNİN ALINMASI:

Vak'a geliştirme çalışmalarının kaynağı bir ekonomide faaliyet gösteren iktisadî teşekküllerdir. Bu teşebbüsler belirli bir gizliliği korumak ve sırlarını, özellikle rakiplerinin elde etmesini önlemek arzu-

sundadırlar. Vak'a geliştirme kaynağının kurutulmamasına gereken dikkatin evrilmesi Vak'a geliştiren ve kullanan Eğitim Müesseselerinin başlıca amacı olmak gerekir. Kaynağın daima gür ve kullanılabilir saklanması, vak'a alınan firmaların sırlarının hiç bir şekilde açığa vurulmaması ile sağlanabilir. Vak'a yazarı öğrendiklerini başkalarına açıklamaktan sakındığı kadar, İşletme yöneticilerinin arzu etmediği bilgileri vak'a aracılığı ile de açığa vurmaktan sakınmalıdır. Bunun için, hazırlanmış bir vak'anın vak'ayı veren firma yöneticilerine verilerek onu okumaları ve vak'anın o hali ile kullanılması ve yayınlanmasında bir sakınca olup olmadığını bildirmeleri istenmelidir. Yöneticilerin vak'a yazarınca gizleme çabalarının yetersiz bulunması veya bazı bilgilerin vak'aya eklenip çıkarılması arzuları, vak'a yazarınca anlayışla karşılanmalıdır. Yapılacak değişmelerin vak'ayı bozacağı kanaati vak'a yazarında belirirse bu, yöneticilere inandırıcı bir dille anlatılmalıdır. Yöneticilerin değişiklik yapılma isteklerinde direnmeleri halinde ya bu değişiklikler yapılmalı ya da vak'a ile ilgili bütün dökümanlar yöneticilerin yanında yok edilerek vak'a geliştirme çabasına son verilmelidir. Elbette ki, bu yapılırken sinirli bir tavır takınmak veya yöneticileri darıltıcı sözler söylemekten kat'i surette kaçınılmalıdır. İzinsiz kullanılan bir vak'a veya izin alınmadığı için çalışmasının boşa gittiğini ve kırgınlığı belirten sözler o firmadan ve hatta başka firmalardan vak'a alma olanağını sonsuza kadar yok edebilir.

Firma yöneticilerinin vak'anın kullanılması ve yayınlanmasında bir sakınca görmemeleri halinde, ileride çıkabilecek yanlış anlamaları önlemek için kullanma izninin yazılı olarak alınması sağlanmalıdır.

Kullanma ve yayınlama izni alınmadan vak'anın çoğaltılmamasına ve ilgili öğretim üyelerinden başka kimseye gösterilmemesine ve grupta veya sınıfta tartışılmak üzere grup veya sınıf üyelerine dağıtılmış vak'a kopyalarının toplantıdan sonra eksiksiz geri alınmasına gereken titizlik gösterilmelidir.

EK 1

Öğretim Notu Örneği

Vak'a : .....

Yazar : .....

Özet : .....

.....

.....

.....

.....

.....

Konum : .....

.....

Ders konusu : .....

Öğretim uygulaması : .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

BİBLİYOGRAFYA

1. Tow, Andrew R., **To Study Administration by Cases.** Harvard Üniversıty, Graduate School of Business Administration Boston, 1969.

2. **McNair On Cases,** Harvard Business School Bulletin July - August 1971

3. Lawrance Paul, R. **The Preparation of Case Material** Bu yazı Kenneth R. Andrews'ün **The Case Method of Teaching Human-Relation and Administration** isimli eseri içindedir. (Harward Üniversity Press, 1953, Sh. 215'- 224.)

4. Fayerweather John, **The Case Method as a Rescarch Assistant Sees Lt.** İntercollegiate Case Clearing House, Boston. Mass.

5. Merry Robert W., **The Usefulness of Case Method for Traimrig in Administration.** İntercollegiate Case Clearing House, Boston Mass.

6. Cueliton James W., **Writing Business Cases,** Malcolm P. McNair'in editörlüğünü yaptığı «The Case Method at Harward Businen School» isimli eserin içindedir. (McGrow - Hill, İnc., N.Y. 1954 Sh. 256 - 269).

7. **Case - Course Development, The Case Method of Learning Administration,** İntercollegiate Case Clearing House.

8. **The Businen of Business Cases.** Philippine Case Clearing House, Mart 1971

9. McNair, Malcolm P., **The Case Method at Harvard Business School,** McGraw - Hill Book Co., İnc. New York, 1954.