

TC.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE
YETKİLENDİRME VE SORUMLULUK PAYLAŞIMI ÜZERİNE
BİR ALAN ARAŞTIRMASI

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Veli ŞAHANALAN

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Metin UYAR

İstanbul-2016

TC.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE
YETKİLENDİRME VE SORUMLULUK PAYLAŞIMI ÜZERİNE
BİR ALAN ARAŞTIRMASI

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Veli ŞAHANALAN

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Metin UYAR

İstanbul-2016

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI : Veli ŞAHANALAN
TEZİN DİLİ : Türkçe
TEZİN ADI : Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yetkilendirme
Ve Sorumluluk Paylaşımı Üzerine Bir Alan
Araştırması
ENSTİTÜ : Sosyal Bilimler Enstitüsü
ANA BİLİM DALI : İşletme
TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans Tezi
TEZİNTARİHİ :29.06.2016
SAYFA SAYISI : 85
TEZ DANIŞMANI : Yrd. Doç. Dr. Metin UYAR
DİZİN TERİMLERİ :KOBİ, yönetim, yetkilendirme, sorumluluk paylaşımı
TÜRKÇE ÖZET :Ekonominin en önemli unsurlarından biri olan

KOBİ'lerin üzerine yapılan araştırmalar her geçen gün artış göstermiştir. Büyük firmalara oranla daha fazla risk altında varlıklarını sürdürmeye çalışan KOBİ'ler günümüz ekonomisinde oldukça büyük sorunlarla uğraşmaktadır. Ekonomide yaşanan dalgalanmalar ve yoğun rekabet ortamı KOBİ'lerin varlığını her geçen gün tehlikeye sokmakta ve rekabette geri kalmalarına sebep olmaktadır. Özellikle KOBİ'lerin aile şirketleri niteliğinde olması kendi içinde de birtakım sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır. Yaşanan sorunların başında yönetim gelmektedir.

Günümüzde özellikle yetkilendirmede ve sorumluluk paylaşımında gözlenen sorunlar birçok küçük ve orta ölçekli işletme için tehlike arz etmiştir. KOBİ'lerin ayakta kalabilmesi adına yönetim alanında yapılacak olan değişimler birçok yönden olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu tez çalışmasında da KOBİ'lerde yetkilendirme ve sorumluluk paylaşımı konuları ele alınmıştır. Günümüz ekonomisinde oldukça önemli olan bu kavramlar çalışmanın konusunun belirlenmesinde etkili olmuştur.

Tez çalışmasında öncelikli olarak temel kavramların açıklanmasına yer verilmiştir. Ardından KOBİ'ler hakkında genel bilgilere değinilmiştir. Sonraki kısımda

ise KOBİ'lerin yönetim yapısı ele alınarak mevcut durumlardan bahsedilmiştir. KOBİ'lerde yetkilendirme ve sorumluluk paylaşımının nasıl ve ne şekilde yapıldığı ortaya koyularak araştırma kısmına geçilmiştir. Araştırma bölümünde anketlerle elde edilen veriler analiz edilerek bulgular değerlendirilmiştir.

DAĞITIM LİSTESİ :1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2.Yök Ulusal Tez Merkezine

Veli ŞAHANALAN



BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

...../...../2016

Veli ŞAHANALAN



T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Veli ŞAHANALAN' nın“**Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yetkilendirme Ve Sorumluluk Paylaşımı Üzerine Bir Alan Araştırması.**”adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Yrd. Doç. Dr. Mustafa YURTTADUR

Üye

Yrd. Doç. Dr. Metin UYAR(Danışman)

Üye

Yrd. Doç. Dr. Atila HAZAR

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.... / / 2016

İmzası...

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

ÖZET

Ekonominin en önemli unsurlarından biri olan KOBİ'lerin üzerine yapılan araştırmalar her geçen gün artış göstermiştir. Büyük firmalara oranla daha fazla risk altında varlıklarını sürdürmeye alışan KOBİ'ler günümüz ekonomisinde oldukça büyük sorunlarla uğraşmaktadır. Ekonomide yaşanan dalgalanmalar ve yoğun rekabet ortamı KOBİ'lerin varlığını her geçen gün tehlikeye sokmakta ve rekabette geri kalmalarına sebep olmaktadır. Özellikle KOBİ'lerin aile şirketleri niteliğinde olması kendi içinde de birtakım sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır. Yaşanan sorunların başında yönetim gelmektedir.

Günümüzde özellikle yetkilendirmede ve sorumluluk paylaşımında gözlenen sorunlar birçok küçük ve orta ölçekli işletme için tehlike arz etmiştir. KOBİ'lerin ayakta kalabilmesi adına yönetim alanında yapılacak olan değişimler birçok yönden olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu tez çalışmasında da KOBİ'lerde yetkilendirme ve sorumluluk paylaşımı konuları ele alınmıştır. Günümüz ekonomisinde oldukça önemli olan bu kavramlar çalışmanın konusunun belirlenmesinde etkili olmuştur.

Tez çalışmasında öncelikli olarak temel kavramların açıklanmasına yer verişmiştir. Ardından KOBİ'ler hakkında genel bilgilere değinilmiştir. Sonraki kısımda ise KOBİ'lerin yönetim yapısı ele alınarak mevcut durumlardan bahsedilmiştir. KOBİ'lerde yetkilendirme ve sorumluluk paylaşımının nasıl ve ne şekilde yapıldığı ortaya koyularak araştırma kısmına geçilmiştir. Araştırma bölümünde anketlerle elde edilen veriler analiz edilerek bulgular değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler:KOBİ, yönetim, yetkilendirme, sorumluluk paylaşımı, ekonomik performans

SUMMARY

One of the most important elements of the economy show that research carried on SMEs It has increased with each passing day. In Larger firms there are more ratio of high risk assets, SMEs were dealing fairly with employees to pursue major problem in today's economy. Fluctuations in the economy and intense competition is putting in danger the existence of SMEs every day and cause them to stay back in the competition. Especially not in the nature of family companies, SMEs experiences some problems in itself. Management is one of the problems.

Today, especially the problems observed in the authorization and responsibility sharing is a direct threat to many small and medium-sized enterprises. Changes to be made on behalf of the survival of SMEs in the management field are having a positive effect in many ways. In the thesis work of SMEs the authorization and responsibility-sharing issues are discussed. The determination of this concept is very important in today's economy and has been quite effective. Primarily the explanation of the basic concepts in the study has been put in place. It was subsequently referred to the general knowledge about SMEs.

The latter is by taking part in the management structure of the current situation of SMEs has been mentioned . Authorization and responsibilities and how the share of SMEs manifesting in what way was made part of the study has been initiated. By analyzing the data obtained from the survey portion of the study findings are evaluated.

Keywords: SME, management, empowerment, responsibility sharing, economical performance

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZET.....	I
SUMMARY.....	II
İÇİNDEKİLER	III
KISALTMALAR LİSTESİ	V
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
EKLER LİSTESİ.....	VIII
ÖNSÖZ	IX
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
1.1. Çalışmanın Soruları	2
1.2 . Çalışmanın Organizasyonu.....	2
İKİNCİ BÖLÜM.....	4
TEMEL KAVRAMLAR VE LİTARETÜRLER.....	4
2.1. İşletme Kavramı.....	4
2.2. İşletme Türleri.....	5
2.3. Yönetim Kavramı	7
2.4. Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları	9
2.4.1. Klasik Organizasyon Teorisi	9
2.4.2. Davranışsal (Neo-Klasik) Organizasyon Teorisi	10
2.4.3. Sistem Yaklaşımı	11
2.4.4. Durumsallık Yaklaşımı.....	11
2.4.5. Güncel Kavramlar ve Çağdaş Yaklaşımlar	13
2.5. Yönetişim Kavramı	16
2.5.1. Yönetişimin Özellikleri ve İlkeleri	16
2.6. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Genel Bakış.....	17
2.6.1. KOBİ'lerin Genel Özellikleri	17
2.6.2. KOBİ'lerin Olumlu ve Olumsuz Yanları	18
2.6.3. KOBİ'lerin Karşılaştığı Sorunlar	19
2.7. KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Yapısı	20
2.7.1. Planlama Fonksiyonu	20
2.7.2. Örgütlenme Fonksiyonu	21
2.7.3. Yürütme Koordinasyon Fonksiyonu.....	21

2.7.4. Denetim Fonksiyonu.....	21
2.8. KOBİ'lerde Kurum Yönetişimi İçin Gereklili Olan Unsurlar	22
2.8.1. Kurum Kültürü	22
2.8.2. Yönetim Becerileri	22
2.8.3. Takım Ruhu	23
2.8.4. İşletme Çevresi	23
2.9. Kurumsallaşma Kavramına Genel Bakış.....	23
2.9.1. Kurumsallaşma Tanımı	23
2.9.2. Kurumsallaşma Süreci	24
2.9.3. Kurumsallaşma Yaklaşımları	24
2.9.5. Kurumsallaşmanın Örgüte Sağladığı Yararlar	26
2.10. KOBİ'lerde Yetkilendirme ve Sorumluluk Paylaşımı	26
2.10.1. KOBİ'lerde Yetkilendirme	26
2.10.2. KOBİ'lerde Sorumluluk Paylaşımı.....	30
2.10.3. KOBİ'lerde Yetkilendirme Ve Sorumluluk Paylaşımındaki Sorunlar	31
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	37
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE YETKİLENDİRME VE	
SORUMLULUK PAYLAŞIMI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI	37
3.1 Anket Formunun Hazırlanması ve Veri Toplama Süreci.....	37
3.2. Anket Formu Hazırlanmasında Dikkat Edilen Konular.....	38
3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	38
3.4. Hipotezler	39
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	42
BULGULAR VE DEĞERLENDİRMESİ	42
4.1. Verilerin Analizi.....	42
4.2. Bulguların Değerlendirilmesi	43
Tablo 17. Ölçek Puanlarının Şirket Ömrü Gruplarıyla Analizi	71
Tablo 18: Yöneticinin Yetki Alanının Yetki Devrine Etkisi	72
SONUÇ	77
KAYNAKÇA.....	80
EKLER LİSTESİ.....	-

KISALTMALAR LİSTESİ

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükte Olan İşletmeler

YY : Yüzyıl

PTT : Posta ve Telgraf Teşkilatı

THY : Türk Hava Kurucu

TCDD : Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demir Yolları

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

MRP : Material Requirement Planning



TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo 1. Klasik Yöntem İle Toplam Kalite Yönteminin Karşılaştırılması	14
Tablo 2. Demografik Bilgiler	43
Tablo 3. Katılımcıların İlgili İfadelere Katılım Düzeyleri	52
Tablo 4. Puanların Betimsel İstatistikleri	58
Tablo 5. Ölçek Puanlarının Normallik Testi	59
Tablo 6. Ölçek Puanları Arasında İlişki Analizi	59
Tablo 7. Ölçek Puanları Arasındaki İlişki	60
Tablo 8. Ölçek Puanlarının Cinsiyet Gruplarıyla Analizi	60
Tablo 9. Ölçek Puanlarının Yaş Gruplarıyla Analizi	61
Tablo 10. Ölçek Puanlarının Eğitim Durumu Gruplarıyla Analizi	62
Tablo 11. Ölçek Puanlarının Şirketin Faaliyet Türü Gruplarıyla Analizi	63
Tablo 12. Ölçek Puanlarının İş Tecrübesi Gruplarıyla Analizi	65
Tablo 13. Ölçek Puanlarının Görev Gruplarıyla Analizi	66
Tablo 14. Ölçek Puanlarının Gelir Gruplarıyla Analizi	68
Tablo 15. Ölçek Puanlarının İşletmede Çalışan Sayısı Gruplarıyla Analizi	69
Tablo 16. Ölçek Puanlarının Şirket Ciroosu Gruplarıyla Analizi	70
Tablo 17. Ölçek Puanlarının Şirket Ömrü Gruplarıyla Analizi	71
Tablo 18. Yöneticinin Yetki Alanının Yetki Devrine Etkisi	72
Tablo 19. Yöneticinin Yetki Alanının Sorumluluk Paylaşımına Etkisi	73
Tablo 20. Kurum İçi İletişimin Yetki Devrine etkisi	73
Tablo 21. Kurum İçi İletişimin Sorumluluk Paylaşımına etkisi	74
Tablo 22. Yetki Devrinin Ekonomik Performansa Etkisi	74
Tablo 23. Sorumluluk Paylaşımının Ekonomik Performansa Etkisi	75
Tablo 24. Yetki Devri ve sorumluluk Paylaşımının Ekonomik Performansa etkisi	75
Tablo 25. Yönetici Yetki Alanı, Yetki Devri Ve Sorumluluk Paylaşımının Ekonomik Performansa etkisi	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil 1. Örgütsel Güven Ortamı Öncüleri.....	28
Şekil 2. Araştırma Modeli.....	41
Şekil 3. Cinsiyeti	46
Şekil 4. Yaş	47
Şekil 5. Eğitim Durumu	47
Şekil 6. Şirketin Faaliyet Türü	48
Şekil 7. İş Tecrübesi	48
Şekil 8. Görev.....	49
Şekil 9. Gelir Durumu	49
Şekil 10. İşletme Çalışan Sayısı	50
Şekil 11. Şirketin Cirosu	50
Şekil 12. Şirketin Ömrü.....	51
Şekil 13. Yaptığım İş Benim İçin Çok Önemli.....	55
Şekil 14. İş Faaliyetlerim Benim İçin Kişisel Olarak Anlamlı.....	56

EKLER LİSTESİ

EK-A.ANKET FORMU



ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim süresince, çalışmalarımnda desteklerini esirgemeyen başta İstanbul Gelişim Üniversitesi İşletme (İngilizce) Bölümü Başkanı Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ ve tez danışmanım Yrd.Doç.Dr. Metin UYAR' a teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam süresince, çalışmalarımna maddi ve manevi destek veren ve benim bu günlere gelmemde anneme, babama ve sevgili eşime ve bu Tez yazım aşamasında bana yardım eden bütün arkadaşlarıma minnettarlığımı belirtir kendilerine sonsuz teşekkür ederim.

Veli ŞAHANALAN



GİRİŞ

Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı, İstanbul'da faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmelerin faaliyet süreçlerinden, çalışanlar arası üst-ast ilişkilerinde yetkilendirme sürecinin nasıl işlediği, hangi faktörlerce belirlendiği, hangi faktörlerin etkin hangilerinin etkin olmadığı gibi kavramsal ve pratik boyutlu bir örüntüyü ortaya koyarak bilime ve işletmeciliğe yenilik kazandırmaktır. Yetkilendirme ve sorumluluk paylaşımı konusunun önemi son yıllarda daha fazla anlaşılmıştır. Böylece KOBİ'ler daha etkin, daha verimli ve daha rasyonel yetkilendirme ve sorumluluk paylaşımı yapmalarına katkı sağlamaktır.

Çalışmanın Önemi

KOBİ'lerin her geçen gün önem kazanması işletme yapılarının da gözden geçirilmesi anlamında büyük bir öneme sahiptir. KOBİ'lerde yetkilendirme kavramıyla örgüt içindeki ilişkilerin boyutu incelenecek ve literatüre katkı sunan bir çalışma hazırlanacaktır. Yöneticilerin örgüt hedeflerine daha kolay ulaşabilmeleri için örgüt içinde yetkilendirme ve bir takım işlerin sorumluluklarının paylaşılması gerekmektedir. Bu işlemler yapılırken de bir takım önemli unsurlara dikkat edilmesi gerekmektedir.

Günümüzde KOBİ'lerde rekabetin artması sebebiyle işletmelerin kendilerini yenilemeleri ve değiştirmeleri de gerekmektedir. Örgütlerin gelişebilmeleri için kendi içlerinde de düzenleme yapmaları gerekmektedir. Çalışmada KOBİ'leri yetkilendirme ve sorumluluk paylaşımı üzerine bir alan araştırması gerçekleştirilecektir. Çalışmanın önemi ise böylesine güncel ve geçerliliğini uzun yıllarca koruyacak olan bir alana ışık tutuyor olmasıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Çalışmanın Soruları

Çalışmada ele alınan bazı sorular aşağıdaki gibidir:

1. KOBİ'lerde yetki devri nasıl ve hangi koşullarda yapılır?
2. KOBİ'lerde yetki devri ekonomik anlamda gelişme gösterilmesini sağlar mı?
3. KOBİ'lerde sorumluluk paylaşımı nasıl gerçekleştirilir?
4. KOBİ'lerde sorumluluk paylaşımı çalışanların motivasyonlarını nasıl etkiler?
5. Sorumluluk paylaşımı yapan bir işletme ile yapmayan işletme arasında nasıl farklar görülür?
6. Yetkilendirme yapan KOBİ'ler yapmayanlara göre daha başarısız mıdır?
7. Kurumsallaşma bakımından yetki ve sorumluluk devri nasıl bir rol oynamaktadır?
8. Yetkilendirilen çalışanlar KOBİ'ye olumlu katkı sağlar mı?
9. Yetkilendirme yapmayan KOBİ'lerde yönetime güven duygusu var mıdır?
10. Yetkilendirme ve sorumluluk paylaşımı motivasyonu doğrudan etkiler mi?

1.2 . Çalışmanın Organizasyonu

Araştırmanın ikinci bölümü, temel kavramlar hakkında detaylı bilgileri içermektedir. Yönetim ve yönetişim kavramları açıklanmış ve yönetim yaklaşımları detaylı olarak anlatılmıştır. Bunların ardından ise kurumsallık kavramına değinilerek KOBİ'ler hakkında literatür taraması yöntemiyle bilgiler toplanmış ve çalışmaya dahil edilmiştir. Sonrasında KOBİ'lerde görülen sorunlar ele alınmış ve avantajlı oldukları noktalar sıralanmıştır. İkinci bölüm sonlarında ise KOBİ'lerde görülen yetkilendirme ve sorumluluk paylaşımının nasıl olduğu hakkında detaylı bilgiye yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise araştırmaya ait değişkenler arasındaki bağıntılar ile demografik özellikler ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler ortaya koyulmuştur.

Dördüncü bölümde, araştırmanın metodoloji, veri toplama tekniği ve kullanılan ölçekleri açıklanmıştır. İstatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve bulgular elde edilmiştir.

Sonuç kısmında ise elde edilen veriler ışığında değerlendirmelerde bulunulmuştur.



İKİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR VE LİTARETÜRLER

2.1. İşletme Kavramı

İşletme kavramı sözlük anlamı olarak “tarım, sanayi, ticaret, bankacılık vb. iş alanlarında, kâr amacıyla bir sermaye yatırılarak kurulan kurum” olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler sosyal birer birimdir ve ürettikleri hizmet ve malları yöneten, pazarlayan ve de örgütleyen kurumlardır.¹

İnsanların ihtiyaçlarının karşılanması işletmenin çıkış noktasını oluşturmaktadır. İnsanların mal ve hizmet ihtiyaçlarına yönelik kar amaçlayan iktisadi birimler için işletme tanımı kullanılmaktadır. İşletmelerin çıktısı olan mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmek için emek, sermaye, doğal kaynaklar ve müteşebbisten oluşan üretim faktörleri bir araya getirilir. İşletme amacı itibariyle iktisadi ve yapısı itibariyle teknik bir birimdir.²

Mal ve hizmeti üretilmek adına işletmeler, mali, fiziksel ve de beşeri kaynakları etkili bir şekilde kullanarak bu kaynakları bir bütünlük içinde organize etmelidir. Yirminci yüzyıldan itibaren, günümüzde, işletmelerin hedefleri doğrultusunda pek çok araştırma yapılmıştır sahip olunması gereken amaçların ne tür amaçlar olması gerektiği üzerinde sıkça durulmuştur.³

Organizasyonlar kar amacı ile işlemektedir ve bu sebeple kar elde edilmesini destekleyen her amaç kabul görmektedir. Uygulamalarda da şirketlerin kar elde etmesi için değişiklikler yapılmalıdır.⁴

Avrupa Birliğine göre ekonomik faaliyette bulunan herhangi bir birim yasal formundan bağımsız olarak işletme sayılır. Düzenli olarak bir ekonomik faaliyette bulunan aile şirketleri, ortaklıklar, birlikler işletme sayılırlar.⁵

Genel olarak, işletmeler hedefleri doğrultusunda üretim yapan ve bu üretimleri belli bir düzen içinde yapan, birimlerdir. İşletmeler yer aldıkları pazarlarda

¹ Rıdvan Karalar, **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004, s.4

² Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 5. Baskı, 2001 s.12

³ Ertürk, a.g.e., s. 12

⁴ Nurdan Kuşat, “Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 15, S. 2, 2012, s. 227

⁵ OECD, Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, 2009, s. 34

kendi hedefleri doğrultusunda hizmet vermektedir ve kar elde etmek için çalışmaktadır.⁶

2.2. İşletme Türleri

İlgili literatür incelemesi yapıldığında, işletmelerin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmüştür. İşletmelerin yapısını ve faaliyetlerini daha net anlayabilmek adına çeşitli açılardan sınıflama yapmak doğru olmaktadır. İşletmeler içinde buldukları ülkelere göre de farklılıklar gösterebilmektedir. Genel olarak kabul görmüş ölçütlere göre yapılan sınıflandırma ise büyüklüğe göre, malların ve hizmetlerin türlerine göre, işlem görülen yerlere göre, tüketim yapan kişilerin özelliklerine göre, üretilen hizmet ve ürünlerin sahip olunmasına göre yapılmaktadır. Literatürde en çok rastlanmamış olan sınıflama bu şekildedir.⁷

Faaliyet alanları bağlamında işletmeler, üretim işletmeleri, hizmet işletmeleri ve satıcı işletmeler olarak üç grupta sınıflandırılır. Üretim işletmeleri tarım, inşaat ya da sanayi sektöründe yer alan işletmelerdir. Bu tür işletmeler, girdi üretim unsurlarını bir araya getirerek mal veya fiziksel ürün üretmektedir. Örneğin, soğan, buğday, domates gibi tarımsal ürünleri üreten işletmeler ya da yol, köprü, ev yapan işletmeler bu grupta yer almaktadır.

Hizmet işletmeleri ise hizmet üretimiyle uğrasan yani bir hizmetin yerine getirilmesini konu edinen işletmelerdir. Oteller, avukatlık büroları, lokanta ve kuaförler bu işletme türüne örnek olarak gösterilebilir. Satıcı işletmeler de üretimi yapılmış olan malları ve hizmetleri alarak, herhangi bir değişiklik yapmadan tüketiciye veya diğer bir tacire ulaştıran işletmelerdir.⁸

Tüketicinin türüne göre işletmeler, nihai tüketicilere yönelik malların ve hizmetlerin üretimini yapan işletmeler ve aracı tüketicilere yönelik mal ve hizmet sunan işletmeler diye ikiye ayrılır. Nihai tüketicilere yönelik işletmeler; ürettikleri malları ve hizmetleri alıp direk tüketen bireylere veya işletmelere bakkallar, marketler, hastaneler, örnek olarak verilebilir. Aldığı ürünü bir başka işletmeye

⁶ Dilaver Tengilimoğlu, *İşletme Yönetimi*, Seçkin Basım Yayın, Ankara, 2009, s. 24

⁷ Karalar, a.g.e., s. 5

⁸ Ahmet Demir, *İşletme Bilgisi*, Özkan Matbaacılık, Ankara 2004, s. 26

sunan işletmelere aracı tüketicilere yönelik mal ve hizmet sunan işletmeler denir. Ecza depoları, toptancılar örnek olarak verilebilir.⁹

Üretilen mal ve hizmet türüne göre işletmeler, iki grupta incelenmektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- **Malların Üretimini Yapan İşletmeler**

Belli maddelerin kullanımı ile ortaya yeni ürünler çıkaran işletmelere verilen isimdir.¹⁰

Bu tür işletmeler ise şunlardır:

1. Orman, avcılık ve de tarımsal faaliyetleri sürdüren şirketler,
2. Madenleri ve taş ocaklarını işleten firmalar,
3. Endüstri ve sanayi alanlarında faaliyet gösteren işletmeler,
4. Enerji üretim şirketleri,
5. İnşaat ve yapı işletmeleri

- **Hizmet Üreten İşletmeler**

Kişilerce üretim yapılan ve üretim esnasında makine kullanımı olan şirketlerdir. Bu tür işletmeler alıcılar için direkt yarar gösteren ürün sunarlar.¹¹

Bu tür işletmeler ise aşağıdaki gibidir:

1. Sağlık işletmeleri
2. Profesyonel hizmet veren işletmeler
3. Finans hizmeti veren işletmeler
4. Turizm faaliyetlerinde bulunan şirketler
5. Spor hizmeti veren şirketler
6. Konaklama alanında faaliyet gösteren şirketler
7. Kira, dağıtım gibi alanlarda faaliyet gösteren firmalar
8. Eğitim-öğretim alanında faaliyet gösteren şirketler
9. İletişim alanında faaliyet gösteren firmalar
10. Kişiyeye özel hizmetler için faaliyetlerde bulunan firmalar¹²

⁹ İsmail Güçlü, İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecinde İhracat Stratejileri ve Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnönü Üniversitesi, Malatya, s. 5 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁰ David Perreault, Basic Marketing: A Global Managerial Approach, McGraw-Hill, New York, 2010, s. 45

¹¹ Kasım Karahan, **Hizmet Pazarlaması**, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş., 1.Baskı, 2000, s. 25.

Üretim faktörlerinin mülkiyetine göre olan işletmeler; dört sınıfta incelenebilmektedir. Bunlar kamu, özel, yabancı ve karma şirketlerdir.¹³ Özel işletmelerin sermayesi tüzele ya da özel kişilere aittir. Özel bankalar, bakkal, fırın, berber gibi işletmeler bu kategoride yer almaktadır. Kamu işletmeleri ise sermayesinin tümünün ya da yarısından fazla olan kısmının kamuya ait olduğu işletmelerdir.¹⁴

PTT, THY, TCDD gibi kurumlar bu kategoride yer almaktadır. Karma işletmeler: Kamu tüzel kişileri ile özel kişilerinin sermayelerinden oluşan karma yapılı işletmelerdir. Türk Telekom buna örnek olarak gösterilebilmektedir. Yabancı sermayeli işletmeler: Sermayesinin tamamının ya da yarısından fazlasının farklı ülkelerden gelen şirketlerdir. Shell bu sınıfta yer alan işletmelere örnek olarak gösterilebilir.¹⁵

Büyükliklerine göre işletmeler ise iş dünyasında genellikle büyük işletmeler, orta işletmeler ve küçük işletmeler diye tasnif edilirler. İşletmelerin büyüklüklerinin tespit edilmesinde bazı ölçütler baz alınarak çeşitli kriterlere göre sınıflandırılır.¹⁶ Mahalle bakkalı küçük işletme olarak değerlendirilirken bunun yanında otomotiv sanayindeki bir firmada büyük işletme olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin büyüklüklerini belirlenmesinde nitelik belirten (kantitatif) ölçütler ve soyut (kalitatif) ölçütler kullanılır.¹⁷

2.3. Yönetim Kavramı

Yönetim; İnsanlığın yaratılışı ile başlayan ve günümüzde de güncelliğini koruyan bir kavramdır. İnsanlar toplum içinde yaşayan canlılardır ve toplumsal faaliyetlerde doğası gereği yönetilme ihtiyacı duymaktadır. Yönetim, gerek örgütler gerekse toplumsal hayat için oldukça önemlidir. Toplamların nizam içinde yaşaması için bir lidere ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu liderler ise adil ve dürüst oldukları takdirde örgütlerde ve toplumlarda herhangi bir sorun yaşanmamaktadır.¹⁸

¹² Karahan, a.g.e., s. 11

¹³ Steen Thomsen, CorporateValuesAndCorporateGovernance. ISSN:1472-0701, Vol:4:29-36, 2004, s. 45

¹⁴ Karahan, a.g.e., s. 11

¹⁵ Ateş, a.g.e., s. 32

¹⁶ Esin Şen, Kobi'lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Arttırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi. İhracat Geliştirme Etüd Merkezi, 2004, s. 32

¹⁷ Güçlü, a.g.e., s. 7

¹⁸ Yukl, Gary. Leadership in Organizations. 8. bs. Londra: Pearson Global Edition, 2013, s. 56.

Yönetim kavramı uygarlık tarihinde özellikle yerleşik hayat geçişten sonra büyük bir önem kazanmıştır. Yerleşik yaşamdan önce topluluklar ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmekte ve çoğunlukla yaşam kaynaklarına göre yön almaktaydılar. Toplular su kaynaklarına yönelik hareketleri esnasında yönetici kavramı fazlaca bir önem ifade etmemektedir.

Bu durumun sebebi ise toplulukların az sayıda kişiden oluşmasıdır. Yerleşik yaşamdan sonra toplulukların benimsedikleri bir mekan olduğu için korunma ihtiyacı daha çok ortaya çıkmıştır. Bu sebeple yönetim kavramı büyük bir önem kazanmıştır. Yönetimde işbirliği yapmak oldukça önemlidir. Yapılan işbirliği neticesinde yönetimler daha çok başarılı olmaktadır.¹⁹

Yönetim alanında, sosyal bilimcilerin ilgisini yönlendiren ve üzerinde araştırmalar yapılan konuların başında liderlik kavramı gelmektedir. Liderlik üzerine ne kadar araştırma yapılırsa yapılsın konu hala güncelliğini korumaktadır. Bu durumun sebebi ise liderlerin tanımlayıcı özellikleri hakkında henüz tam bir yargının olmamasıdır.²⁰

Lider kavramına ek olarak yönetimde karşılaşılan kavramların bir diğeri ise yönetici kavramı olmaktadır. Ancak bu iki kavram bazı durumlarda birbirleri ile karıştırılmaktadır.²¹

İki kavram da belirli bir insan topluluğunu belirli amaçlar çerçevesinde yönlendiren kişiler için kullanılmaktadır. Ancak en temel fark bu noktada devreye girmektedir. Yönetici ve liderlerin arasında göze çarpan ilk ayrışma yönetim sürecinde kişinin grubu hedefe yönlendirme sırasında yararlandığı güçtür. Liderlerin özellikleri genellikle doğuştan gelse de eğitim yolu ile de geliştirilebilmektedir. Buna karşın yöneticilik bir meslek olarak nitelendirilir ve eğitim yolu ile kazanılır.²²

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirinden farklı kavramlar olsalar da içerik olarak birbirlerine yakın özellikler göstermektedirler. Günümüz örgütlerinde başarının yakalanması için yöneticilerin bu kavramları düzgün bir şekilde algılamaları büyük bir önem taşımaktadır. Yönetimlerde liderlik ve yöneticilik kavramı örgütlerin başarısı için oldukça önemlidir. Yöneticilerin kaynakları verimli

¹⁹ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Der Yayınları, İstanbul 2004, s.18

²⁰ Robbins, S. P. (2001), *Organizational Behavior*, PrenticeHallInc, New Jersey, s. 24

²¹ John R. Hoyle, *Leadership and Futuring: Making Visions Happen*. 2. bs. California: Corwin Press, 2007, s. 124

²² Dayıoğlu, a.g.e., s. 9

kullanması, yerinde hamleler yapmaları örgütlerin konumlarını belirlerken örgütlerin gelecekları için sağlıklı kararlar vermeleri önemli bir yer tutmaktadır.²³

Yönetici, en kolay tanımlamayla diğervaleri aracılığıyla işlev gösteren insandır. Genellikle yönetici ifadesi kullanıldığında akla gelen yüksek makamlardır. Buna rağmen genel müdürlerin yönetici olarak nitelenmesinin yanı sıra ustabaşılık da yöneticilik vasfı taşır. Bireyler, kariyerleri ne olursa olsun yöneticilik makamında bulunuyor olabilirler. Herhangi bir kişinin apartman yöneticiliğı, tiyatro oyuncusunun tiyatro müdürlüğü, bir öğretim üyesinin dekanlığı gibi meslek alanları bu duruma örnektir.²⁴

Yönetim kavramı amaçların gerçekleştirilmesi için kişisel ya da grup şeklinde hareket edilmesi olarak tanımlanırken bir diğerval tanıma göre ise başka bireylerin çabaları vasıtasıyla işlerin yürütülmesi olarak değerlendirilmektedir.²⁵

Yönetim kavramı hedeflerin gerçekleşmesi adına organizasyonların çabalarının planlanması, örgütlenmesi ve diğerval faaliyetlerin kontrol edilmesi gibi bir süreci kapsayan uğraşlar olarak değerlendirilebilmektedir. Yönetimden bahsedebilmek için aşağıdaki unsurlar büyük bir önem taşımaktadır:²⁶

- İnsan varlığı yönetimler için en önemli kavramdır
- Yönetime dahil olacak kişilerin işbirliği yapmaları diğerval önem taşıyan maddedir.
- İşbirliğini oluşturulduktan sonra toplam faaliyetlerin bir amaç etrafında planlanması gerekmektedir.

2.4. Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları

2.4.1. Klasik Organizasyon Teorisi

İki ana fikir etrafında değerlendirilen klasik teori yönetim ve organizasyon için önemli bir teoridir. Bu fikirlerin birincisi makineleşen dünyada kol gücünün nasıl etkin

²³ Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, Önder Matbaacılık, Ankara, 2000, s.39

²⁴ İnan Özalp vd., *Yönetim Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2003, No: 1457, s.76

²⁵ Robert Philips, "SomeKeyQuestionsAboutStakeholderTheory". *Ivey Business Journal*. 1(4), 2004, s. 21

²⁶ Dayıoğlu, a.g.e., s.38

bir yöntem ile değerlendirilebileceği ve formal organizasyon yapılarının nasıl oluşturulacağıdır.²⁷

Klasik organizasyon teorisi ile etkinlik ve verimliliğin yoğun olarak kullanımı için neler yapılması gerektiği konusu değerlendirilmiştir.²⁸ Neticede bu yaklaşımlar ile günümüzde büyük bir öneme sahip olan örgütlerin nasıl yönetilmesi ve organize edilmesi konuları araştırılarak bu ilkeler doğrultusunda neler yapılacağı konu edinilmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda verimliliğin artırılması hedeflenmiştir. Klasik teorinin özellikleri aşağıdaki gibidir:²⁹

- İşletmelerde klasik teori incelenirken insan faktörü haricindeki konular üzerine durulmuştur. İnsan faktörü her zaman arka plana atılmıştır. Maddi olan unsurlar tamamlandıktan sonra insan unsurunun maddi unsurlara göre şekil alacağı düşünülmüştür.
- Klasik teorinin başlangıç noktasını rasyonellik ve mekanik aşamalar oluşturmaktadır. Rasyonellik makine ve insan ilişkilerinde yapılan işlerin birleştirilme aşamasında hareket noktası olmuşlardır.
- Bu teoride organizasyonlar kapalı sistem anlayışıyla incelenmektedir. Bu sebeple ise işletmelerdeki etkinliğin nasıl artırılacağı yönünde fikirler ortaya atılmış ve evrensel ilkeler kabul edilmiştir.

2.4.2. Davranışsal (Neo-Klasik) Organizasyon Teorisi

1930'lu yıllara dek klasik teori ile farklı konulara değinilmiştir. 1929 yılında yaşanan büyük ekonomik kriz işletmeler üzerinde farklı etkiler gerçekleştirmiştir. 1929 ekonomik krizi ile beraber işletmelerin sorunları da artmış ve klasik teoride eksiklikler hissedilmeye başlamıştır.³⁰

Neo-Klasik organizasyon teorisinin en temel özelliği insan faktörünü ön plana çıkarmasıdır. Bu teori, klasik teorinin eksiklerini kapatmış ve daha modern hale

²⁷ İş Bankası, *Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ Tanımları*, 2003, s. 12

²⁸ Kerem Tomur, Kobi'ler Ve Rekabet Politikası De Minis Kuralının Rekabet Hukukundaki Yeri, İşlevi ve Uygulama Prensipleri, Yayın No:0147, Rekabet Kurumu Ankara, 2004, s. 46

²⁹ Koçel, a.g.e., s.762

³⁰ Newstrom, John W. , Keith Davis. **Organizational Behavior: Human Behavior At Work.** 11. bs. New York: McGraw-Hill, 2002.

getirmiştir. Neo-Klasik yaklaşım ile oldukça önemli bir kavram olan günümüzde oldukça büyük öneme sahip olan tatmin unsuru üzerine de eğilmiştir.³¹

2.4.3. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımının en temel niteliği analitik yapıya sahip olmasıdır. İşletmeler karmaşık yapıdadırlar ve onların bu yapısı kesin çizgiler ile yönetilmesini mümkün kılmamaktadır. İşletmelerin bu özelliğinden dolayı yeni boyutlar düşünülmüştür. Organizasyon kavramı Eski Çin, Mısır ve Roma uygarlıklarına kadar uzanmaktadır. Sistem yaklaşımının geçmişi çok eski tarihlere dayanmaktadır. Aristo'nun "bütün, parçaların toplamından daha fazladır" sözü, sistem görüş açısını ifade etmektedir.³²

Sistem Teorisi araştırmalarında iki adet yöntem geçerlidir. Bu yöntemlerden birincisi Ludwig VonBertalanffy tarafından geliştirilen ve temelinde deneysel olan yöntemdir.³³ İkinci yöntem ise Ashby tarafından geliştirilen tüm sistemlerin düşünülmesiyle üretilen ve sistemler üzerinde uygulamalar gerçekleştirebilecek bir yöntemdir. Bahsedilen iki yöntemin de artı ve eksi yönleri bulunmaktadır. Genel sistem teorisinde geçerli olan bir yöntemden bahsetmek mümkün olmamaktadır. Kenneth E. Boulding genel sistem teorisi hakkında "Genel sistem teorisinin amacı, ilgili disipline ilişkin teorilerden ve saf matematikten yararlanarak yeni bir model inşasıdır" ifadesinde bulunmuştur.³⁴

2.4.4. Durumsallık Yaklaşımı

Sistem yaklaşımının yetersiz kaldığı noktada devreye girmiş olan durumsallık yaklaşımında amaç genel yönetim teorisini meydana getirmektir.³⁵

Bu yaklaşımda parçalar bütünü oluşturmak için birbirleriyle etkileşim içindedirler mantığı hâkimdir.³⁶

³¹ Joel Ross ve Robert Murdick, *People Productivity and Organizational Structure*, Contemporary Readings in Organizational Behavior, 2002, p.227

³² Koçel, a.g.e., s.756

³³ Onur Düzyer, Kobi'lerde Yönetim Kuramları ve Bartın İli Kobi'lerinde Yönetim Modelleri Analizi, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2007, s. 19
(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

³⁴ Düzyer, a.g.e., s. 19

³⁵ Düzyer, a.g.e., s. 20

³⁶ James Bowditch ve Antony Buono. *A Primer On Organizational Behavior*. 6. bs. New Jersey: John Wiley-Sons Inc, 2005, s. 47

Tüm sistemler birbirleriyle bağı alt sistemleri oluşturmaktadırlar. Altta sistemler ise birbirleri ile etkileşime girdikleri takdirde bir bütün meydana gelmektedir.³⁷

Çevresel faktörler yönetim için oldukça önemli ve etkilidir.³⁸

Kast ve Rosenzweig organizasyonları etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamaktadır.³⁹

- Organizasyonlar durmadan bir değişim içindedirler ve yenilik, olumsuzluk gibi kavramlara uyum sağlayacak faaliyetler sergilemek durumundadırlar.
- Teknolojik ve sosyal tahminler daha kuvvetli bir şekilde vurgulanacaktır.
- Organizasyonlar sosyal çevrelerinde büyük bir hızda farklılıklar sergileyen yargılara uyum sağlamak durumundadırlar.
- İşletmeler durmadan sınırlarını ve hedeflerini yükseltmeye devam etmek zorundadırlar. Bu işlem esnasında işletme içinde farklılıklar ve karışıklıklar yaşanacaktır.
- İşletmeler faaliyet alanlarında değişimlerini sürdürmeye devam etmektedirler ve bunu gerçekleştirirken koordinasyon sorunları fazlalaşacaktır.

Bu yaklaşım, çevre etmenlerinin genellikle üç sınıfta ele almaktadır. Bu etmenler ise genel etmenler, özel etmenler ve uluslararası etmenler olarak adlandırılmaktadır. Özel olarak nitelendirilen etmenler rakiplerden, alıcılardan ve tedarik sağlayan şirketlerden meydana gelmektedir. Genel etmenler ise yasalar, ekonomi, politika gibi faktörleri içermektedir.⁴⁰

Şirketleri etkisi altına alabilen pek çok unsur vardır ve bu yüzden yapılan çalışmalar için çevre faktörlerinin bilinmesi önem arz eder. Zaman içerisinde de görüldüğü gibi bu kategorilerin etmenleri değişim gösterebilir ancak kategori

³⁷FredLuthans, **OrganizationalBehavior**, 3. Ed. McGrawhill, 2004, s. 478

³⁸Jennifer George ve JonesGareth. UnderstandingandManagingOrganizationalBehavior. 5. bs. Londra: Pearson International Edition, 2008, s. 34

³⁹Düzyer, a.g.e. s. 26

⁴⁰SuzanneLane vd., "GuidelinesForFamily Business Boards Of Directors". *Family Business Review*, No:2, Vol: XIX :147- 167, 2006, s. 23

isimlerinde bir değişim olmayacaktır. Literatür taramasından da anlaşılacağı üzere, bu yaklaşımda kavramlar önemli bir yerdedir.⁴¹

2.4.5. Güncel Kavramlar ve Çağdaş Yaklaşımlar

Çağdaş yaklaşımları ve bu yaklaşımlarla birlikte literatürde yer edinen kavramları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:⁴²

- Şirketlerin tekrar şekillendirilmeleri ve organizasyonları
- Malzeme ihtiyaçları planlaması
- Kıyaslama
- Tam zamanında üretim / Yalın üretim
- Öğrenen organizasyonlar
- Dış kaynak kullanımı
- Beceriler
- TKY (Toplam Kalite Yönetimi)

Toplam kalite yönetimi anlayışı: Bu yönetim anlayışında, müşteri memnuniyeti ön plandadır. Alıcılar firmadan talep ettikleri unsurlar doğrultusunda memnun edilmeye çalışılır ve şirket müşterilerinin isteklerine göre amaçlarını belirler.⁴³

Toplam Kalite Yönetimi içerisinde yer alan müşterilerden kasıt yalnızca ürün ve hizmetleri satın alan kişiler değildir, aynı zamanda firma içinde yer alan herkes müşteri olarak da nitelendirilmektedir.⁴⁴

Özetle, TKY, firma içinde çalışanlardan dışarıdan gelen müşterilere, tedarikçilerine kadar herkesi memnun etme çabasını gütmektedir. Kalite kavramı son yıllarda sık sık gündeme gelen bir kavramdır. Şirketin sermaye ortakları yapılan yatırımın kendilerine olumlu sonuçlarla geri gelmesini kalite olarak nitelendirilirken işgörenler için kalite kavramı yapılan işten tatmin olmaktır. Alıcılar açısından kalite ise alınan hizmet ya da üründen dolayı memnuniyet yaşamaktır.⁴⁵

⁴¹Düzyer, a.g.e. s. 27

⁴²Lane, a.g.e., s. 34

⁴³ Halil Can, Öznur Aşan ve Eren Aydın. Örgütsel Davranış. İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2006, s. 76

⁴⁴AhmedTalaq. (2004). Why HPT, not TQM? An Examinationofthe HPT Concept. *Journal of Management Development*. 23 (3) p. 202-218.

⁴⁵ Koçel, a.g.e., s. 756

Modern yönetim anlayışının en yaygını olan TKY, kısaca çalışandan müşteriye herkesin memnuniyetini amaçlayan ve işletmedeki her türlü işlemin en iyi şekilde yapılmasını hedefleyen yönetim anlayışıdır. Farklı bir deyiş ile Toplam Kalite yönetimi şirketin tüm işlerindeki anlayışın ve verimin yükseltilmesi için firma tarafından benimsenen ve herkesi ilgilendiren uygulamalardır.⁴⁶

Klasik yöntem ile toplam kalite yönetiminin karşılaştırılması ise aşağıdaki tablo ile anlatılmaktadır.

Tablo 1.Klasik Yöntem İle Toplam Kalite Yönteminin Karşılaştırılması⁴⁷

Klasik Yönetimler	TKY' yi Benimseyen Yönetim
Kalite sonradan şekillendirilir	Kalite önceden belirlenir
Kalitenin artması demek maliyetlerin de artacağı anlamını taşır.	Kalitenin yüksek olması maliyetlerin de düşeceği anlamını taşır.
En elverişli şekilde stoklama yapılır.	Stok yapılmaz.
Yönetim anlayışı problem durumu olursa çözmeye dayalıdır.	Yönetim anlayışı daha problemler yaşanmadan engellenmesi için çalışır.
Var olan sistem dahilinde çalışmalar yürütülür.	Tüm şirketteki çalışanların ortak çabası ile işler yürütülür.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, günümüzde pek çok şirket açısından oldukça büyük yararlar sağlamaktadır. Ancak bu yararların elde edilmesi için TKY hakkında bilinmesi gereken bir takım ilkeler mevcuttur. Bu ilkeler aşağıdaki gibi özetlenebilir:⁴⁸

⁴⁶ Ataman, a.g.e., s. 138

⁴⁷ Ataman, a.g.e., s. 139

⁴⁸Brian Bridge. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**. Beyaz Yayınları. İstanbul. 2003. s. 56

1. Müşteri Memnuniyetinin Tam Anlamıyla Sağlanması

Toplam Kalite Yönetiminin en temel dayanağı müşteri memnuniyeti olarak ifade edilmektedir. Şirketin tüm faaliyetlerinde esas olan müşterilerin verilen hizmetten ve satın alınan üründen olabildiğince memnun kalmasını sağlamaktır.⁴⁹

2. İşbirlikçi Çalışma Anlayışı

TKY, bir organizasyon içinde yer alan her iş görenin şirketin faaliyetlerinden sorumlu olması ve kendini bu faaliyetlerde her zaman sorumlu hissetmesi anlayışını benimsemektedir. Takım çalışmasına dayalı işlerin yerine getirilmesi anlayışı ile şirketler bir bütün halinde hareket ederek daha bilinçli işlere imza atabileceklerdir.⁵⁰

3. Üretimde ve Hizmette Sıfır Hata İstenmesi

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının en temel ilkelerinde bir tanesi de sıfır hata istenmesidir. Bunun nedeni ise üretimdeki hataların en aza indirgenerek maliyetlerin düşürülmesi ve böylece hatalı üretimden kaynaklı gereksiz mali açıkları ortadan kaldırmaktır.⁵¹

4. Yönetimsel Destek Sağlanması

Şüphesiz ki bir işletmenin en kritik birimi en üst yönetimdir. Burada şirket adına en önemli kararlar alınarak uygulanmaya sokulur. TKY ise bu yönetimin çalışanlarla olabildiğince katılım içerisinde sağlanmasını savunmaktadır. Bu sayede organizasyon adına alınan kararlardan herkes haberdar olacak ve söz sahibi olmaları durumunda kendilerini o şirketin bir parçası hissedebileceklerdir.⁵²

⁴⁹ David Sharp. **Cases in Business Ethics**, Thousand Oaks, Sage, California, 2006, s. 34

⁵⁰ Mehmet Şişman ve Selahattin Turan. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Pegem, Ankara. 2002. s. 46-48

⁵¹ Cemal İnce. Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Tatminine Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 34 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

⁵² Şişman ve Turan, a.g.e. s. 65

2.5. Yönetişim Kavramı

Yönetişim kavramının bugünkü yapısını 1980'li yıllardan sonra neo-liberalizmin, minimal devlet söylemleri ile devletin küçültülmesine yönelik politikalar çerçevesinde değerlendirmek gerekir.⁵³

Yönetişim, toplumlar ve kurumların, onları ilgilendiren önemli kararlar alınırken bu kararlara kimlerin dâhil olacağı ve nasıl hesap verileceğinin belirlendiği bir süreçtir.⁵⁴

Ayrıca yönetişimin sağlanabilmesi ve toplumda pratik gelişmenin oluşturulabilmesi için yönetim ortaklıklarının sürdürülebilir olması gerekmektedir. Merkezden yönetimin tekelciliğine karşı çoğulcu toplum yapısını ifade eden yönetim, karar ve uygulamaların tek elden alınmasına karşı olup, karar alma ve uygulama yetkisini ortaklarla/paydaşlarla/katılımcılarla paylaşması olarak söylemlerde yer almaktadır.⁵⁵

2.5.1. Yönetişimin Özellikleri ve İlkeleri

Yönetişim, teoride temel özellikleri olarak değişimi hızlandıran, sonuç odaklı, müşteri önceliği olan, piyasanın ön planda olduğu ve toplumun benimsediği merkezi değil yerinden yönetim uygulamaları olan yönetim anlayışı anlamına gelmelidir.⁵⁶

Yönetişimin İlkelerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:⁵⁷

- Hukuka uygunluk ve hukukun üstünlüğü: Hukukun üstünlüğü ve hukuka uygun davranmak kurumsal açıdan bir ahlaksallık olarak nitelendirilmektedir. Bu ahlaksallığın, yönetenler ve yönetime dâhil olanlar açısından göz ardı edilmemesi iyi yönetişimin ön şartıdır.
- Katılımcılık: Kamusal hizmetlerle alakalı bir takım karar almalarda ve bunların uygulamalarında, karara bağlı olarak etkilenme ihtimali olan bireylerin bu süreçte söz hakkına erişmelerine katılımcılık adı

⁵³David Patterson, **Organizations' Future and Management Theories**, JesyInc., New York, America, 2010, s. 452

⁵⁴Brian Pierce, **Management and Its Effects**, ColdicPress, London, 2011, s. 213

⁵⁵Ertuğrul Gündoğan, "Yönetişim: Kavram, Kuram ve Boyutları", **Yönetişim**, Çizgi Kitapevi, 2010, Konya, s. 34

⁵⁶Hamit Palabıyık, "Yönetimden Yönetime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar", **Amme İdaresi Dergisi**, TODAİE, 2004, Cilt 37(1), s. 227

⁵⁷Archer, a.g.e., s. 34

verilmektedir. Burada katılım herkesin sürece dâhil edilmesi olarak belirtilmiştir.

- Açıklık / Şeffaflık: Açıklık ile anlatılmak istenen ise alınacak kararlarda ve şirkete dair bilgilerde ulaşımın kolay olmasıdır. Süreçte yer alanları gerekli şekilde bilgilendirmek açıklık (diğer bir deyişle şeffaflık) olarak adlandırılır. Bu ifadede eksik olan nokta toplumun doğrudan bilgilendirilmesine değil yönetim koltuklarının bilgilendirilmesine vurgu yapmasıdır.
- Etkinlik, verimlilik ve eşitlik: Etkinlik ve verimlilik ilkeleri ile anlaşılması gereken feedback⁵⁸ olarak bilinen geri beslemenin yönetim içerisindeki ifadeleridir.
- Sorumluluk ve stratejik vizyon: Yönetimin vatandaşa yönelik ilkelerinden biri de sorumluluk ilkesidir. Sorumluluk ilkesi ile yapılan işlemlerde kanunların ve toplumsal değerlerin gözetilmesinin garanti altına alınması olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan kamu kurum ve kuruluşlarının yapmış oldukları işlemlerde vatandaşı gözetmesine vurgu yapılmaktadır.

Stratejik vizyon kavramı liderlerin ve halkın tarihi, kültürel ve sosyal alt yapının liderlerde ve halkta iyi yönetim ve insan gelişim konusunda tarihi, kültürel ve sosyal tabana dayanan uzun dönemli, geniş açılı bir anlayışın olmasını anlatır.⁵⁹

2.6. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Genel Bakış

2.6.1. KOBİ'lerin Genel Özellikleri

Dünyadaki gelişen ekonomilerde önemli ölçüde yer alan KOBİ'lerin değeri ve anlamı henüz tam olarak anlaşılmamış gözükmektedir. Küçük işletmeler hakkında yapılan kategorilerin ayrıntılı olarak analiz edilmesi sayesinde bu değer daha iyi şekilde anlaşılabilir.

KOBİ'lerin buldukları coğrafi koşullara ve faaliyet gösterdikleri pazar alanlarına uyum sağlamaları diğer işletme türlerine göre daha kolaydır. KOBİ'ler ekonomik olarak değişime daha iyi ayak uydurmada zorluk çekmezler. KOBİ'lerin küresel düzeyde birçok anlamı var. Bu farklı anlayışın nedeni bulunduğu ortamın

⁵⁸Kyle Murphy, **Organizational Concept**, MatwahtPress, California, 2013, s. 326

⁵⁹ Palabıyık, a.g.e., s. 231

ekonomik durumundan kaynaklanmaktadır. Farklı tanımlamalara göre bu tür işletmeler beraber aynı değerleri kullanmaktadır.

Bu farklılıklar aşağıdadır:

İşletmede çalışan yapanların sayısı

- İşletmenin bir Senede kazandığı ciro
- İşletmenin dış ticaret faaliyetleri
- Şirketin öz sermayesi ve diğer gelirleri

Küçük işletmeler genelde girişimcilikleri ile bilinirler. KOBİ'ler kendilerini girişimcilikleri ile geliştirmesi olumluysa da bu yükselmenin devamında oluşacak problemler yüzünden birçok firma girişimcilikten uzaklaşmayı isterler.

KOBİ'ler küresel dünya ekonomisinde ve Türkiye'nin yükselen ekonomisinde de çok önemli bir yer oluşturmaktadır. Ekonomik olarak birçok farklı değer KOBİ'lerin varlık ve oluşumuna ve bu oluşumun nasıl devam ettirdiklerine bağlı olarak değişimler göstermektedirler.

2.6.2. KOBİ'lerin Olumlu ve Olumsuz Yanları

Ekonomik anlamda oluşan her olumsuz durum KOBİ'lerin gelişimini oldukça etkilemektedir. Bu da KOBİ'lerin yani küçük ölçekteki işletmelerin ve firmaların faaliyetlerinde çalışma sistemlerinde önemli ölçüde zayıflama ve gerilemenin oluşmasına neden oluşturmaktadır. Bazı firmalar problemlerin üstesinden kolaylıkla gelirken, bazı firmalar da durum daha fazla etkilenecek firmanın iflasına kadar gidebilmektedir.

Rekabete girdiği büyük firmalara nazaran KOBİ'lerin dezavantajlarını Tunal aşağıda göstermiştir.⁶⁰

- Yeterince örgüt kültürüne sahip değildirlir. Bu örgüt kültürünü şirket içine yaymak için gösterdikleri gayret çok yetersiz kalmaktadır.

⁶⁰ Sabit Tunal, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Anlayışı ve Antakya Organize Sanayi Bölgesi Uygulaması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Programı, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2009, s.83 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

- İşletme içi sorunların çözümünde genellikle bilimsel olmayan teknikler kullanılmaktadır.

Kendi imkânlarını kullanan KOBİ'lerin büyük firmalara oranla daha kısıtlı imkânlarla ayakta durabilmektedirler. İşinde uzman kişilerin KOBİ'lerde çalışması da ayrı bir yönetim gerektirir.

Buna göre küçük ve orta ölçekli firmaların avantajlı olduğu durumlar aşağıdaki gibidir.⁶¹

Ekonomide yaşanan değişimler ve dalgalanmalardan olabildiğince az bir şekilde etkilenirler.

- Teknoloji ile alakalı farklı faaliyetlere daha kolay uyum sağlarlar
- Gelirlerin dengeli şekilde dağılımını yapabilirler.
- Farklı talep ve ihtiyaçlara rahat uyum sağlarlar.

2.6.3. KOBİ'lerin Karşılaştığı Sorunlar

KOBİ'ler, genelde iki farklı sorunla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar işletme kaynaklı ve işletme dışında gerçekleşen sorunlardır.

Sorunların en temelleri ise aşağıdaki gibi olmaktadır:⁶²

- Yönetim Sorunları
- Pazarlama Sorunları
- Çalışanlarla ilgili sorunlar

Yönetim anlamında ise üç farklı unsurdan bahsetmek mümkündür.

Bunlar sırasıyla şu şekildedir:

- Teknik boyutlar: KOBİ sahibinin (yöneticinin) işinde olan beceri ve uzmanlığı,⁶³

⁶¹Tunal, a.g.e. s. 84

⁶²ClarckHill, OrganizationTheoriesanft heirApplicance, *TheBussinessJournal*, Vol. 45(6), California, 2014, s. 31

⁶³ Celalettin Serinkan, "KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli'deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 2008, s. 10-11

- İnsan kaynaklı boyut: Firmanın yöneticisinin farklı kişilerden yararlanarak kararlar vermesidir.⁶⁴
- Kavramsal anlamdaki boyut

Pazarlamada yaşanan problemler ise küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik imkânsızlıktan dolayı uzmanlaşmış pazarlama çalışanı firmaya ekstra bir maliyet yüklediğinden dolayı pazarlama konusunda karar işletme sahibinin kendi bilgi beceri ve yeteneklerinin yetersiz bilgisine bakılarak oluşmaktadır.

KOBİ'lerin muhasebe ile ilgili sorunları şu şekilde sıralamak mümkündür:⁶⁵

- Temel finansman öğelerinin eksiksiz olarak anlaşılmamış olması,
- Türkiye' de muhasebenin yalnızca vergilerle sınırlı görülmesi,
- Profesyonel muhasebecilerin istihdam edilmemesi,

Türkiye'de bankacılık sektörünün büyük ölçekli işletmelere yönelik pazarını genişletme çabaları, devletin sağladığı teşvik politikalarının yetersizliği ve siyasi istikrarsızlık sayılabilecek diğer nedenlerdendir.⁶⁶

2.7. KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Yapısı

2.7.1. Planlama Fonksiyonu

İşletmelerin üst yönetiminde yapılan organizasyon yapılması gerekenlerin belirlenmesi, işletme hedeflerinin ortaya koyulması gerekmektedir. Kurumsal hale gelmiş bir bölümü kurumsal olarak bilinen KOBİ'ler, stratejik anlamda plan da yapmak zorundadır. Benliklerinin oluşumundaki aile fertlerini ve de değerlerini yitirmeden stratejik planlama yapabilen küçük ve orta ölçekli firmalar başarılı olabileceklerdir.⁶⁷

⁶⁴ Serinkan, a.g.e., s. 11

⁶⁵ Berna Çalikoğlu, **KOBİ'lerin Genel Özellikleri**, PegemA Yayıncılık iAnkara, 2012, s. 389

⁶⁶ Cohen, a.g.e., s. 371

⁶⁷ Türk, a.g.e., s. 56

2.7.2. Örgütlenme Fonksiyonu

Örgütlemelerde yapılan planlamalar KOBİ'lerde genel olarak üst kademe yöneticiler veya o şirketin sahibi tarafınca gerçekleştirilir. O şirkette çalışan farklı bir kişiye çalışana aktarılmaz. Bu tür nedenlerden ötürü kurumsallaşmak oldukça büyük önem arz eder. Bu sayede tekel yönetiminden daha işbirlikçi bir yapıya dönüşüm sağlanabilir.⁶⁸

2.7.3. Yürütme Koordinasyon Fonksiyonu

KOBİ'lerin problemi, kendi aile çevresi ya da arkadaşlarını kendilerinin çalıştırma eğiliminde olma gayretinde olmalarıdır. KOBİ'lerdeki kurumsallaşma anlayışı ile profesyonellik açısından uygulama ve bu uygulamalardaki organizeleri gerçekleştirmek oldukça zordur.

Kurumsallık seviyesi yüksek olan şirketler göreve uyan kişiyi seçebilir ve personelin değerlendirilmesinde, terfiinde veya ücretlendirilmesinde zorluklarla karşılaşılması da olasıdır.⁶⁹

KOBİ'lerin elinde bulunan çalışanlar işlerinde yeterli seviyede değilse ise bu noktada devreye eğitim girmektedir. Yöneticilerin işlerini yapmakta olan çalışanları düzgün bir şekilde analiz ederek onların ihtiyaç duyduğu ya da duyabileceği eğitimi sağlamalıdır.⁷⁰

2.7.4. Denetim Fonksiyonu

Bu fonksiyona göre ise şirketin faaliyetleri yapılırken daha önceden belirlenmiş olan planlara ne denli uyulduğu ve çalışanların hedefler doğrultusunda verimli olup olmadıkları denetlenmektedir. Bu noktada ihtiyaç duyulan değişiklikler ve düzenlemeler gerçekleştirilmelidir.⁷¹

Küçük işletmelerde denetim yapmak daha kolaydır. Nedeni ise tüm yönetim birimlerinin şirket sahibi veya yöneticisi olan kişinin üzerinde toplanmış olmasıdır.

⁶⁸Stephen Robbins, *Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Education International, 2004, s. 56

⁶⁹Çalınar ve Baç, a.g.e., s. 447

⁷⁰Türk, a.g.e., s. 57

⁷¹Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 3. Ed. McGrawhill, 2004, s. 78

Küçük işletmelerde denetim işlemleri sadece denetimin yapıldığı durumda değil daha önceki durumlarda da farklı zamanlarda denetim farklı denetimlerin yapıldığı için problemlerin önüne geçilebilir. Bu aşamada en önemli işler şirket sahibinde ve yöneticisinde yoğunlaşmaktadır.

2.8. KOBİ'lerde Kurum Yönetişimi İçin Gerekli Olan Unsurlar

2.8.1. Kurum Kültürü

İşletmedeki her kademedeki yönetim ile alakalı olgunun ve davranışlarda kurum kültürü anlayışı, örgüt kültürü olarak farklı şekilde uygulanmaktadır. Toplumsal kültüre benzer şekilde ifade edilecek olursa; her kuruluşun kendine özgü bir kültürü, geçmişinden gelecek oluşturduğu bir birikimi ve zenginliği vardır.⁷²

Paylaşılan değerlere ve amaca bağlılık, birliktelik ve güç yaratır. Bu anlamda kurumsal kültürün, grup üyelerini harekete geçiren, onlara güç ve enerji veren, onların kimliklerini buldukları bir ortam ve paylaştıkları değerlerin bütünü olduğunu söylemek mümkündür.⁷³

2.8.2. Yönetim Becerileri

Küresel anlamda firmaların etkin birimleri olarak işlev yapan yönetim birimleridir. Şirketin üst yönetimi alacakları kararlar ve istikrarlı durmaları sayesinde şirketlerinin gelecek vizyonunu genişletebilir geliştirip genişletebilir veya iflasına nedene olabilir.

Bu denli kritik bir görev için seçilen kişilerin de oldukça profesyonel olması beklenirken KOBİ'lerde bu durum biraz geleneksel şekilde ilerler. Aile şirketlerinde bu durum daha net görülebilir.⁷⁴

İşletmedeki farklı uygulanmaya çalışılan yönetim biçimi ve kurumsal düzeydeki ilkelere uyumluluğu firmaların rekabet etme noktasından diğer firmalara olan üstünlüğü daha da net olarak anlaşılabilir olur..

⁷²Çalipınar ve Baç, a.g.e., 448

⁷³Toprak, a.g.e., s. 16

⁷⁴Mehmet Çiftçi, KOBİ'lerde Kurumsallaşma: Sivas İli Mobilya Sektöründe Bir Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2006, s. 68 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

2.8.3. Takım Ruhu

Bir firma takım halinde organize olursa görev ve sorumluluk paylaşımı o kadar rahat ve kolay gerçekleşir. Takımda bulunan kişiler firma adına fedakârlık yapması ile firma içindeki olumsuz etkileşim engellenir.

KOBİ'lerde, takım ruhuna sahip olarak çalışan şirketlerde çalışan her birey kendini gerçekleştiren veya gerçekleştirecek olan işlerden kendilerini sorumlu hissederler. Birlikten kuvvet doğar kaidesine de başarıya ulaşmak daha kolay bir vaziyet olacaktır. Ayrıca elde edilen başarıda herkesin bir katkısının olması oldukça motive edici bir olgudur.⁷⁵

Rekabetin çok yoğun şekilde yaşandığı günümüzdeki ekonomisinde firmaların başarısı ve performansı daha iyi olabilmesi için gereken takım ruhu, KOBİ'lerin kurumsal bir durum alması oldukça önemlidir.

2.8.4. İşletme Çevresi

Ülke pazarların da farklı firmalarla rekabet eden işletmelerin irtibatlı olduğu iki farklı çevre vardır.. Bunlar işletme içi ve işletme dışı çevrelerdir. Firmalar bu iki çevreyi göz önüne alarak kendilerine ekonomik fayda sağlayacak faaliyetlerini yürütebilmektedirler.

2.9. Kurumsallaşma Kavramına Genel Bakış

2.9.1. Kurumsallaşma Tanımı

Ülkemizde kurumsallaşma kavramı olgusu farklı şekilde yanlış anlaşılmaktadır. Mesela patronların, şirket sahiplerinin şirketten uzaklaşması yani şirket içindeki tüm işleri alanında uzman olanlara bırakmasına da kurumsallaşma adını veren kişiler günümüzde bulunmaktadır. Ancak kurumsallaşma kavramı bu kadar sığ bir kavram değildir. Kurumsallaşma en kısa tabiri ile profesyonellikle tecrübelerin bir arada uyum içerisinde yürütülerek şirket adına alınacak kararların en demokratik koşullarda sağlanması demektir.⁷⁶

⁷⁵StephenRobbins, *OrganizationalBehaviour*. New Jersey: PearsonEducation International, 2004, s. 44

⁷⁶Pazarcık, a.g.e., s. 37

2.9.2. Kurumsallaşma Süreci

Her işletme kendi sistematiği ve kurum yapısına bağlı olmakla birlikte kurumsallaşma sürecinden geçmektedir. Kurumsallaşma durağan bir süreç değildir. Çevre koşullarının değişmesinin incelenerek işletmenin amaçlarının, yapısının, istihdam niteliğinin yönetim tarzının ve teknolojik düzenin yaşanan değişimlere ve gelişmelere adapte edilebilmesi gerekmektedir.⁷⁷

Kurumsallaşan firmalar, bu sürece ne kadar iyi adapte olabilirlerse kurumsallaşma olgusu da o denli gelişebilir. Kurumsallaşma ile birlikte gelen işlerin daha profesyonel ortamlarda gerçekleşmesi, hedeflerin daha sağlam atılması ve en önemlisi de kurum adına verilen kararların keyfi olmaktan ziyade daha mantıksal çerçevelerde hazırlanması mümkündür.⁷⁸

Bu yaklaşımda bir yeniliğin ortaya çıkıp yayılması için bir zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Daha sonra ise belirli bir süre bu yeniliğin belirli bir alanda yaygın olarak kalması söz konusudur ve bu zamana denge denmektedir. Daha sonra ise kurumsallaşma çözülmesi denilen kavramın yani mevcut kurumun değişmesi gerçekleşmektedir. Bu da yeniliklerin fark edilmesi ve var olanın fonksiyonunu yitirmesi ile birlikte çevresel kurumların zorlamasıyla olmaktadır.⁷⁹

2.9.3. Kurumsallaşma Yaklaşımları

2.9.3.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

Bu kurumsallaşma yaklaşımı, yasallığın kurumdaki kurumsallaşmayı belirlediğini savunmaktadır. Çoğunluk tarafından onaylanmış ve benimsenmiş olan unsurların şirketlerce benimsenmesinin onları kurumsallaştırdığını da iddia etmektedir. Bunlara ek olarak ise şirketlerin uygulamalarından ziyade teorilerindeki sorunları baz almaktadır.⁸⁰

Ayrıca, bu yaklaşıma göre, şirketler eskiden var olan sorunlara odaklanarak bunların çözümünü için uğraşırken, ortaya çıkabilecek başka problemleri

⁷⁷ Topçu, a.g.e., s. 56

⁷⁸ Karpuzoğlu, a.g.e., s. 54

⁷⁹ Thomas Lawrence, *The Temporal Dynamics of Winn Michael, Jennings Paul Institutionalization*, The Academy of Management Review, 2001, s. 627

⁸⁰ Peter Holm, "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fishers.", *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, Num. 3, 2005, p. 399

umursamazlar veya dikkat etmezler. Buna ek olarak, şirketler derinlemesine bir çözüm arayışına girmez ve sadece problemleri üstünkörü çözebilme yoluna gider.⁸¹

2.9.3.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Bu teoriye göre, kurum dahilinde yer eden unsurların önemi oldukça büyüktür. Bu unsurlar ise firmanın stratejileri, geleceğe yönelik yaptıkları tahminleri, geçirilmesi muhtemel süreçleri kapsamaktadır. Bu teoride yalnızca iç unsurlar değil aynı zamanda dış unsurlar da bir o kadar etkili olarak görülmektedir. Ayrıca, yaratıcılığı geliştirmek için dış unsurlar oldukça detaylı olarak analiz edilmelidir.⁸²

Bu yaklaşımı benimsemiş olan uzmanların hedefi ise çevre farklılıklarına kolaylıkla adapte olabilen ve sermayeyi olumlu şekilde geri getirebilen kurumsal kararların alınmasıdır. Bu tür kuramcılar dikkatle incelediği bir diğer konu ise kurumların sadece bir işletme değil ayrıca birer toplumsal yapı olduklarıdır.⁸³

2.9.4. Kurumsallaşmanın Önündeki Engeller

Kurumsallaşma kavramı ile işletmelerin kazandığı pek çok olumlu pozitif avantaj bulunmaktadır. Özellikle de yoğun ticari rekabet ortamlarında ayakta kalıp devamlılıklarını ve gelişimini sürdürmek isteyen çok fazla firma kurumsallaşabilmek için çalışmalarını ve organizasyonlarını yürütmektedir. Şirketler için böylesine önemli görülen bir kavramın olgunu gerçekleşmesini engellemeye çalışan bir takım unsurlar da bulunmaktadır. Özellikle KOBİ'lerin kurumsallaşmasında önümüze pek çok problemler çıkmaktadır.

KOBİ'lerdeki yöneticilerin daha doğrusu KOBİ'lerin sahiplerinin benmerkezci tavırlarından dolayı, kurumsallaşmaya doğru giden süreç sık sık sekteye uğramaktadır. İşini en iyi kendilerinin yapacağına olan inançları da bu duruma eklenince özellikle yetkilendirmede eksik kalan KOBİ'ler kurumsallaşmada oldukça zorluk çekmekte ve birçoğu bunu başaramamaktadır.⁸⁴

⁸¹Holm, a.g.e., s. 56

⁸²Holm, a.g.e., s. 59

⁸³Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio, "The New Institutionalism in Organizational Analyse, *Academy of Management Review*, 2002, p. 64.

⁸⁴Machill, a.g.e. s. 132

2.9.5. Kurumsallaşmanın Örgüte Sağladığı Yararlar

Kurumsallaşma firmalara faydalı ve zararlı olacak olan bir takım yönleri vardır.

Bunlar aşağıda belirtilmiştir:

- İşletmeler belli bir düzen ve sistematik içinde çalışacak, faaliyet gösterecek, modern yönetim teknikleri ile tanışacaktır.
- İşletme kaynaklarının zamanında ve etkin kullanımı bu kaynakların daha ucuza temini işletme için gerekli kredi temini ve maliyetler azalacaktır.
- İşletmenin karar alma süreci kısıllacaktır.

İşletmeler profesyonel hale gelmiş yönetim kadroları ile uzun vadeli sağlam planlar ve organizeler yapabilecektir. Sadece günü kurtarmak için değil bulunduğu sektörü baz alan ve çalışmalarını bu yönde yapan işletmenin geleceğine yönelik ulusal ve dünya ekonomisini gözetken kararlar alabilecektir. Kurumsal ortaklık ve aile şirketlerine sahip olan firmalar, kurumsallaşma ile yönetilen şirketlerde, ortaklar arasında sıkça yaşanan sorunların olasılığı çok az yaşanmaktadır. Karar mekanizmaları belirli, yetki ve sorumluluklar ise eşit dağılacaktır.

2.10. KOBİ'lerde Yetkilendirme ve Sorumluluk Paylaşımı

2.10.1. KOBİ'lerde Yetkilendirme

Günümüz örgüt teorilerinde ve örgütsel uygulamalarda güven, geleneksel ve biçimsel düzenlemelere alternatif olarak yer almaktadır. Bu nedenle yüksek bir güven kültürü oluşturan KOBİ'ler, yetkilendirmeyi kendileri için önemli bir avantaj olarak kullanmak ve çalışanları örgüte çekmek açısından daha şanslı olmaktadır.⁸⁵

Yetkilendirme, bilginin paylaşılması, herkesin yapılan işi anlaması, güven sağlanması, hataların görünmesi; çalışanlara kendilerine ait yetkiler vererek, kurallar, yöntemler hazırlanması ve değişime uyum sağlayabilmesi aracılığıyla

⁸⁵Cohen, a.g.e, 122

gerçekleşmektedir. Yetkilendirme, çalışanların yeteneklerine güven duymakla başlatılan bir süreçtir.⁸⁶

İşletmelerde kullanımı açısından üç tür yetki ilişkisi mevcuttur. Bunlar şu şekildedir:

- **Komuta Yetkisi:** Organizasyonlarda basamak yetkisi de denilen, her astın bir üstünden emir alması, varsa kendi astına emir vermesi şeklinde ortaya çıkan yetkidir. Komuta yetkisine sahip işletmelerde, yöneticiye çabuk karar alma, işleri hızlı bir biçimde yürütme, çalışanlarla yakın iletişim kurma imkânı sağlarken, tecrübeli ve iş bilgisine sahip yönetici bulma şansını azaltmaktadır.⁸⁷
- **Kurmay Yetki:** bazı bölümlerin işin yapılmasıyla doğrudan değil de dolaylı olarak ilgilenen, konusunda uzmanlaşmış bölüm ve kişilerden bilgi alıp, bu bilgiler ışığında emirlerini oluşturan komuta kademesinin yetkisidir. Kurmay yetkinin bulunduğu organizasyonlarda uzmanların bilgilerinden yararlanması, yöneticilerin ayrıntılarla uğraşmaması ve genç uzmanlara eğitim imkânı temin etmesi yararına karşılık, örgütü merkezden yönetme, önerilerinin uygulanmaması nedeniyle uzmanların şevkini kırma şeklinde sakıncaları olabilmektedir.⁸⁸
- **Fonksiyonel Yetki:** Bir bölüm yöneticisinin, işletmenin diğer bölümlerindeki görevlilerin üstlendikleri belirli işlemler, uygulamalar veya başka konulara ilişkin faaliyetlerden kendi alanına girenler üzerinde taşıdığı yetkidir. Fonksiyonel yetkide ise farklı kişilerden gelecek emirler, çalışanı rahatsız edebilir, verilen emirlerin birbiriyle çelişmesi durumunda personel zor duruma sokabilir ve fazla miktarda fonksiyonel yetkiye sahip dairelerin bulunması yetki kademesini zayıflatabilir.⁸⁹

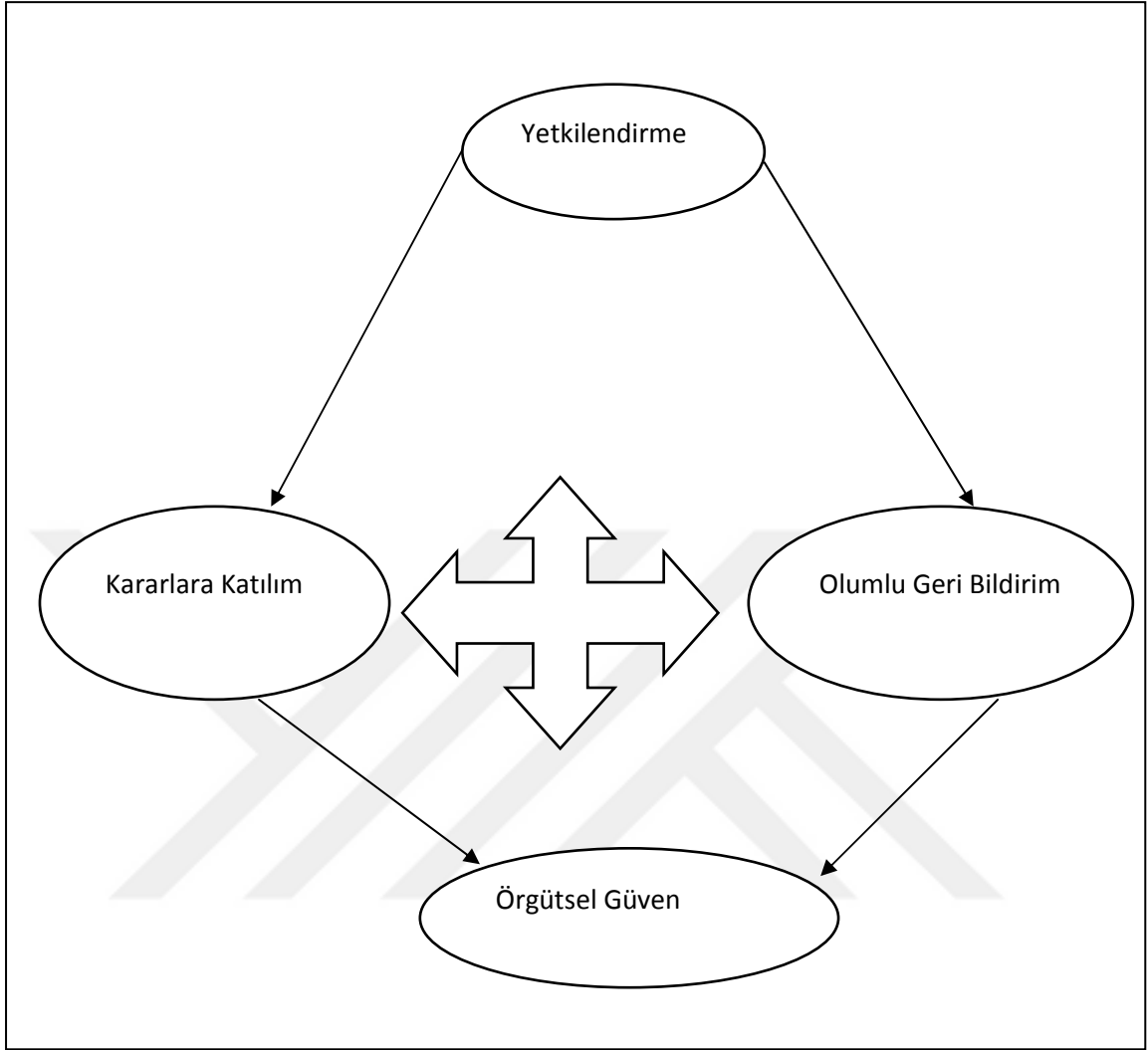
Örgütsel güven ortamı yaratma konusunda yetkilendirme önemli bir konuma sahiptir. Örgütsel güven ortamının öncüleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

⁸⁶ Didem Rodoplu, "Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri", *Review of Social, Economic&BusinessStudies*, Cilt.3, No.4, 2004, s.251.

⁸⁷ Ertürk, a.g.e., s. 22

⁸⁸ Ertürk, a.g.e., s. 22

⁸⁹ Ertürk, a.g.e., s. 23



Şekil1. Örgütsel Güven Ortamı Öncüleri⁹⁰

Günümüz örgüt teorilerinde ve örgütsel uygulamalarda güven, geleneksel ve formel düzenlemelere alternatif olarak yer almaktadır. Bu nedenle yüksek bir güven kültürü oluşturan örgütler, yetkilendirmeyi kendileri için önemli bir avantaj olarak kullanmak ve çalışanları örgüte çekmek açısından daha şanslı olmaktadır.⁹¹

Esasen çalışanların güdülenmeleri ve çalışma etkinliklerini geliştirmeleri bakımından bu bir zorunluluk olmaktadır. Çalışanları yetkilendirmenin özünde, çalışanların kendiışlerinin sahibi olması ya dapatronluk fikri vardır. Yönetim ile

⁹⁰ Muhsin Halis ve Diğerleri, "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, s.17.

⁹¹ Ayşe B. Güneşer, Organizasyonda Güvenin Çalışanın İş tatminindeki Rolü ve Önemi Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi SBE, 2002, s.55 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

işgörenler arasındaki güvenin tam olarak oluşturulamaması nedeni ile KOBİ'lerde yetkilendirme yapılması oldukça güçtür. Durum böyle olunca da çalışanların bağlı oldukları şirkete olan sadakati ve güveni oldukça sarsılmaktadır.⁹²

Bir şirkette örgüt yapısında bahsetmek için yetkilendirme yapılması gerekmektedir. Oldukça küçük olan işletmelerde bu bir sorun olarak görülmez ancak eğer ki bu tür küçük işletmelerde işletmenin büyümesi amaç edinilmişse, bu büyüklüğe ulaşıldığında yetki devri kaçınılmaz olacaktır.⁹³

Yetkilendirme sürecinde KOBİ'ler, yetkilendireceği bireylere temel olarak dört şey vermelidir:⁹⁴

- Şirketin bilgileri (gerekli düzeyde)
- Meslek bilgisini artırıcı çalışmalar (eğitim vermek)
- Ciddi karar almada yetki verilmesi
- Çalışanın sergilediği çabaların ödüllendirilmesi

Yetkilendirmenin faydalı olabilmesi adına bu faktörlerinin hepsinin tam anlamıyla gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Örnek vermek gerekirse, yetkilendirilen bir kişi eğer şirketin ekonomisinden tam anlamıyla haberdar değil ise alacağı kararlar yanlış olabilir.⁹⁵

KOBİ'lerde yetkilendirme yapılması ile birlikte geleneksel yapılarında önemli değişiklikler meydana gelmektedir. Bu değişiklikler her zaman KOBİ'lerin lehinde işlememektedir. Türkiye'deki KOBİ'lerde geleneksel yapıdan uzaklaşmak olumlu olarak görülmemektedir. Kendi işimi kendim yaparım politikası sebebi ile pek çok küçük veya orta ölçekli işletme yetkilendirme uygulamalarına başvurmamaktadır. Ancak yetkilendirmeyi sadece olumsuz bir şey olarak ele almak da doğru değildir. Yetkilendirme özellikle son zamanlarda motivasyon araçlarının başında gelmekte ve çalışanları şirkete bağlamada önemli bir role sahip olmaktadır.⁹⁶

Çalışmanın ilerleyen kısımlarında yetkilendirmede KOBİ'lerin karşılaşılabileceği sorunlar detaylı olarak ele alınacaktır.

⁹² Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Yayın No.29, 2007, s.59.

⁹³ Apulgan, a.g.e., s. 259

⁹⁴ Güneşer, a.g.e., s. 56

⁹⁵ Doğan ve Kılıç, a.g.e., s. 60

⁹⁶ Selen, a.g.e., s. 49

2.10.2. KOBİ'lerde Sorumluluk Paylaşımı

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, bünyesinde yer alan çalışanların oldukça güçlü olması için öncelikle onlara bir takım görevleri vererek incelemeye almalıdır. Verilen görevlerle birlikte sorumluluk hissi de artacağından bu şirkete olumlu bir şekilde yansıtacaktır.⁹⁷

KOBİ'lerin örgütlemeye karşılaştıkları sorunlardan bir tanesinin nedenini sorumluluk paylaşımı oluşturmaktadır. Planda belirlenen amaçlara ve bunlara ulaşma amacı ile çalışanların toplanması, beşeri ve maddesel faktörleri ayırarak aralarındaki ilişkilerinin belirlenmesi örgütlenme sürecini meydana getirmektedir.⁹⁸

Örgütlenme için KOBİ'ler tarafından geçilmesi gereken aşamalar aşağıdaki gibi olmalıdır:⁹⁹

- Plan ve amaçların belirlenmesi;
- Amaçlara ulaştıracak temel ve yan faaliyetlerin belirlenmesi;
- Faaliyetlerin gruplandırılması,
- Faaliyetleri gerçekleştirecek iş gücünün belirlenmesi,

Türkiye' deki organizasyonlar içerisinde yönetim anlamında KOBİ'lerin pek etkin olduğu söylenemez.¹⁰⁰

Örgütlenme planlanan amacın gerçekleştirilmesine yardımcı olur. Az sayıda çalışanın bulunduğu, çoğunlukla basit ve formel olmayan bir örgüt yapısına sahip küçük işletmelerde, yapılacak işleri bölümlere ayırma ve iş bölümüne gidilmesi olanaksızdır.¹⁰¹

Yukarıdaki nedenlerden dolayı da KOBİ'lerde yer alan çalışanlar emirleri alacakları kişiyi gayet net bilmektedir. Zira KOBİ yöneticileri ya da sahipleri kendilerinden başka kimsenin sözünün geçmesini istememekle beraber, çalışanların özellikle sadece kendilerine itaat etmesinden yanadırlar.¹⁰²

⁹⁷ Selen Doğan, *Personel Güçlendirme*, Kare Yayınları, İstanbul, 2006, s. 45

⁹⁸ Ertürk, a.g.e., s. 38

⁹⁹ Fatma Atıgan, *Yönetim ve Organizasyon*, 1.Basım. Nobel Yayıncılık, Ankara, 2011, s. 69

¹⁰⁰ Tamer Müstüoğlu ve Tülin Durukan, *Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s. 109

¹⁰¹ Oktay Alpugan, *Küçük İşletmeler Kavramı Kuruluşu ve Yönetimi*, Ankara. 1998, s. 259

¹⁰² Mustafa Yurtadur, *KOBİ Yönetimi ve Büyüme*, Beta Basım, İstanbul, 2011, s. 224

Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerde İşgörenlerin alanlarındaki uzmanlığı gerekli özeni görememektedir. Bu sebeple, iş başvurusunda bulunmuş olan bireyler arasında o pozisyon için en etkili olabileceğine inanılan kişinin seçimi büyük ölçüde verimi de etkileyecektir. Ayrıca iş yapanların kendi içlerinde olan uyumu da işlerin devamlılığı açısından büyük bir önem arz etmektedir.¹⁰³

KOBİ'lerin yöneticileri genellikle sahipleri olduğu için yönetim alanında yalnızca kendi sözlerinin geçmesini istemektedirler. Durum böyle olunca da yetkilendirmeden kaçınan KOBİ'ler, profesyonellikten uzak bir işleyiş sergilemektedirler.¹⁰⁴

2.10.3. KOBİ'lerde Yetkilendirme Ve Sorumluluk Paylaşımındaki Sorunlar

KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinde genellikle yöneticiler tarafından belirlenen amaçlar, yönetim biçimleri, varsayımları gibi özellikler yöneticinin işletmeye kişilik özelliklerini yansıtmasında önemli rol oynamaktadır. Böylece firmaların içerisinde görülen yönetsel anlamdaki kişisel hırslar firmanın üstünde büyük bir etkiye sahiptir. Özetlemek gerekirse, yöneticilerin şahsi tavırları şirketleri de yakından ilgilendirir.¹⁰⁵

Bu kişiler yeterli bilgiye sahip olmadıkları halde yönetimin temel işlevleri olan konularla bizzat kendileri ilgilenmektedirler. İşletme sahiplerinin işletme yönetimine ilişkin yeterli bilgiye ve niteliklere sahip olmamaları işletmeler için yanlış kararların alınmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla işletme yönetici ve sahipliği her ne kadar avantaj gibi görünse de örgüt anlayışını olmadığı bu tür işletmelerde çağdaş yönetim anlayışından uzak bir yapılanma ortaya çıkmaktadır.¹⁰⁶

Şirketin yapısı bakımından büyük olarak nitelendirilen firmalar tüm iş görenleri alanlarında uzman olan kişilerden seçerken, bu durum KOBİ'lerde farklı

¹⁰³Newstroom, John. , KeithDavis. **OrganizationalBehavior: Human Behavior At Work**. 11. basım. McGraw-Hill, NY. 2002, s.177

¹⁰⁴ Özlem Özkanlı ve KızıbekNamazalieva, "Kırgızistan'da Faaliyet Gösteren Bazı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları Üzerine Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 39, Güz/2006, s. 104

¹⁰⁵ Erkan Emecen, Kobi'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Burdur İmalat Sektöründeki Firmalar Üzerinde Bir Araştırma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim Dalı, 2015, s. 25-26 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁰⁶ Özkan Öztürk, İstihdam Konusunda KOBİ'lerin Önemi ve KOBİ Alanında Eğitim İstihdam İlişkisi Açısından Kamu İstihdam Kurumunun Rolü, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara, 2007, s. 41 (**Uzmanlık Tezi**)

işlemektedir. KOBİ'lerde işte çalışmak üzere seçilecek kişiyi yalnızca bir tek kişinin seçtiği görülmektedir. O kişi de genellikle şirketin sahibi ya da yöneticisidir.¹⁰⁷

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde tüm yetkilerin bir kişiye ait olması aslında iyi olmaktan ziyade olumsuz bir durumdur ve bir takım sakıncalar görülmektedir. Bunların başında şirketin işlevlerinin çeşitlenip karmaşık duruma geldiği zaman, kurucu yöneticinin bu durum karşısında yetersiz kalmasıdır. Bu aile bireylerinin yapacağı işle alakalı eğitimini tamamlamamış veya hiç eğitim almamış olması uzmanlık gerektiren işler konusunda işletmeyi zor durumda bırakmaktadır.¹⁰⁸

Aile işletmelerinde muhakkak profesyonel yöneticilere yönetimde yer verilmeli ve işleri daha profesyonel yerine getirme için beyin takımı adı verilen bir birimin olması gerekmektedir. Bu sayede şirketin hedefleri doğrultusunda atılacak olan adımlar daha sağlam şekilde gerçekleştirilebilir.¹⁰⁹

KOBİ'lerin büyük çoğunluğu işletme sahipleri veya yöneticilerinin işletme işlevlerinin çeşitlenmesine karşılık bu konuda yetersiz kalmalarına rağmen yetki devretme konusunda isteksiz davranmaları nedeniyle bağımsızlığını kaybetme hatta iflas edebilmektedir. Küçük ve orta ölçekli şirket sahipleri genellikle yöneticiliğin kriterlerine uygun olmamaktadırlar. Daha çok çalışanlarını yönlendirmekten ziyade, tüm faaliyetleri tek başlarına yapmak isterler. Şirketin sahibi ya da kuruculuğu, aynı zamanda o işletmenin yönetici olmak demek değildir. İşletme faaliyetlerinin ve çalışanlarının uyumu adına işletme yöneticilerinin muhakkak liderliğin gereklerini yerine getirmelidir.¹¹⁰

KOBİ'lerde genellikle görülen merkezîyetçi yönetim anlayışı, yetkilerin devredilmesinde bir engel konumundadır. Aile şirketleri olarak da bilinen KOBİ'lerdeki yetkilerin devredilmesinde bu büyük bir sorun olmaktadır. Yetkilerini devreden KOBİ sahipleri genelde gücünü kaybetmiş olarak nitelendirildiğinden dolayı bu tür devirlere sıcak bakmamaktadır.¹¹¹

¹⁰⁷ Serinkan, a.g.e., s. 11

¹⁰⁸ Emecen, a.g.e., s. 26

¹⁰⁹ Tuğba Karabulut, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.25 S.2, 2008, s. 651

¹¹⁰ Emecen, a.g.e., s. 27

¹¹¹ Özgür Ateş, *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası, Yayın No.56, Ankara, 2005, s.16

KOBİ'lerdeki merkezi yönetim anlayışı nedeniyle zaman içerisinde girişimcilikleri de olumsuz yönde etkilenecektir. Çünkü bu tür merkezi yönetimle idare edilen şirketlerde büyük sorumluluğun altına girmek oldukça büyük cesaret gerektirmektedir. Nihayetinde aile arasında ismin kötüye çıkması bile muhtemel görünmektedir. Tüm bunlar da KOBİ'lerin girişimciliklerine bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.¹¹²

Şirketlerin başarısı açısından yapılacak olan işlerin bölümlere ayrılması önem arz etmektedir. Bu sayede kim hangi işi ne kadar süre içerisinde yapması gerektiğini bilecek ve buna uygun olarak davranacaktır. Ancak KOBİ'lerde durum böyle ilerlememektedir. Genellikle işlerin paylaşılmaması ya da paylaşılsa bile ailevi güçleri kullanarak bunların tam zaman ve yerinde gerçekleştirilmemesi oldukça büyük sorunlara da neden olabilmektedir.¹¹³

KOBİ'lerde yetkilendirme ve sorumluluk paylaşımının profesyonel bir şekilde yapılmamasından dolayı meydana gelen sorunların başında karar verme ile ilgili sorunlar gelmektedir. Basit bir tanım olarak, karar verme birçok yol arasından tek bir yolu seçmektir. Bu tanımdan anlaşılacağı gibi karar vericinin ana görevi olası yollarından en iyi sonuç verecek yolu seçmektir.¹¹⁴

Karar verme ile ilgili problemlerin başında gerçek sorumlunun belirlenmesi gelmektedir. Karar vermede, geleneksel bir kurala göre, kararlar işi doğrudan doğruya yürüten kademelere verilerek sorumluluk devri sağlanır. Diğer yaklaşım ise, karar vermek için bir grup insanın birlikte çalışmasıdır. Grupların kararlara katılması ile kişiler arasındaki koordinasyon ve kararların iletilmesini kolaylaştırır.¹¹⁵

KOBİ'lerde, şirket için alınan kararların neredeyse tamamı bireysel olmakta ya da o ailenin kendi içinde vermiş olduğu karar olmaktadır. Bu sebeple, şirketin geleceğini etkileyecek olan stratejilerin profesyonelce belirlenmesi de imkânsız hale gelmektedir.¹¹⁶

¹¹² Arif Yıldız, **Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya'da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma**, Sistem Kitapevi, İstanbul2008, s. 24

¹¹³ Cafer Yakupoğulları, **Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları: Erzurum'daki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2001, s. 24

(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

¹¹⁴ Ertürk, a.g.e., s. 207

¹¹⁵ Ertürk, a.g.e., s. 207

¹¹⁶ Çakıcı ve Özer, a.g.e., s. 43

KOBİ'lerde yönetim anlamında pek çok sorunla karşılaşmak mümkündür. Profesyonel anlamdaki yönetim anlayışının benimsenmemesi ve de ailevi kararların her şeyin üstünde tutulması şirketlerin büyümesini etkilemektedir. Hatta bazı kararların sonucunda şirket iflası bile görülebilir.¹¹⁷

KOBİ'lerin yönetime ilişkin sorunları şu alanlarda yoğunlaşır:¹¹⁸

- İşletme yöneticisinin işletmecilik bilgi ve bilincinden yoksunluğu,
- Bilgi ve iletişim eksikliği,
- Eğitim, danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinden yoksunluk,
- Uzmanlaşmanın olmaması ve bu bağlamda nitelikli uzman personelin bulunmaması.

Geleneksel yapıdaki KOBİ'lerde, yetkilendirme yapılmasına olumlu bakılmamaktadır. KOBİ yöneticisi ya da sahibi olan kişi/aile genellikle işlerde en iyiyi kendilerinin bildiğine inanmakta ve başka bir kişinin (özellikle aile dışındansa) sözüne itimat etmemektedir. Bu sebeple de kurumsallaşmadan uzaklaşan şirket aynı zamanda yönetsel anlamda gelişmemektedir.¹¹⁹

Yetkilendirme ile KOBİ'lerde sorun çıkarabileceğine inanılan başka bir problem de alınacak kararlarda bir takım sorunlar yaşanacağıdır. Genelde tüm kararların alınmasını kendileri yapmak isteyen yönetici ve KOBİ sahipleri bu yetkilerini kimseye vermek istemezler.¹²⁰

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yöneticileri ebediyen o şirketin yönetici olabileceğine inansa da bu durum için gereken önlemler çok geç olmadan almalıdırlar. Bu sebeple KOBİ'lerin yöneticileri kendileri yönetimden çekilince yerlerini doldurabilecek olan en iyi kişiyi belirlemelidir.¹²¹

Şirketin varisi olacak kişinin en detaylı şekilde belirlenmesi oldukça önem arz eder. Yönetimin devredileceği kişinin karakteri bile o şirketin geleceği açısından

¹¹⁷ Kyle Murphy, **Organizational Concept**, MatwahtPress, California, 2013, s. 93

¹¹⁸ Asal, a.g.e., s. 62

¹¹⁹ Nezahat Güçlü, "Stratejik Yönetim", **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Ankara, Sayı. 2, 2003, s. 61

¹²⁰ Yurtadur, a.g.e., s. 123

¹²¹ Yakupoğulları, a.g.e., s. 25

oldukça önemli bir olgudur. Durum böyle olunca da şirketlerdeki yetki devri de büyük bir öneme sahip olmaktadır.¹²²

Ailelerce işletilen KOBİ'lerde, yönetimdeki kişi koltuğunu kaptırmak istemektedir. Mümkünse ölümüne kadar o koltuğun kendisine ait olmasını ister: Ancak aile içerisinde de bu durum bazen sorun teşkil edebilir ve bazı kişiler yönetim koltuğuna sahip olmak isteyebilir. Bu da şirket üzerinde farklı teorilerin dönmesine neden olarak, o şirketi iflasa kadar sürükleyebilir.¹²³

Yetkilerin devri özellikle aile tarafından işletilen firmalarda oldukça büyük bir problemdir. Bu problem akıllıca çözüme kavuşturulursa, şirketin devamlılığı sağlanabilir. Fakat bir çözüm bulunamaz ve krizler devam ederse, o şirketin geleceği parlak olarak görülemez.¹²⁴

Bunlara ek olarak, eğer yönetsel faaliyetler ve yetkiler gereken şekilde devredilemezse, yeni yönetici şirket ile arasında çok sıkı bağlar kuramayabilir ve bu durumda da yine en büyük zarar şirkete gelecektir.¹²⁵

Şirketin hedeflerine ulaşabilmesi için atılacak pek çok adım ve geçilecek pek çok aşama bulunmaktadır. Bu aşamaların her biri şirketin geleceği açısından da büyük bir öneme sahiptir. Eğer KOBİ'ler bu aşamaların önemini kavrayamaz ve yeterli dikkati vererek üzerinde çalışmazlarsa gelecekleri çok iyi olmayabilir. Ayrıca merkezi yönetimden ziyade daha modern ve işbirlikçi yönetim faaliyetlerini teşvik etmeleri şirketlerinin geleceği için olumlu sonuçlar doğuracaktır.¹²⁶

Yönetsel faaliyetlerin en iyi şekilde yapılması adına profesyonellik ön planda tutulmalıdır. Bu sebeple de KOBİ'lerin kurumsallaşmaya çalışması gerekli olmaktadır.¹²⁷ KOBİ'ler üzerine yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

¹²² Güçlü, a.g.e., s. 62

¹²³ Naciye Bilgin, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği", , Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 58 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

¹²⁴ Ateş, a.g.e., s. 21

¹²⁵ Yakupoğulları, a.g.e., s. 27

¹²⁶ Mehmet Güven, İsmail Bakan, Mustafa Taşlıyan ve Tuba Büyükbeşe, **Aile İşletmelerinde Girişimcilerin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkileri: Mevcut Durum-Olması Beklenen Durum Karşılaştırması**, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2003, s. 315

¹²⁷ Akgemci, a.g.e., s. 25

Bilen ve Solmaz tarafından 2014 senesinde yapılmış olan araştırmanın hedefi Diyarbakır ilindeki KOBİ'lerin problemlerini analiz etmektir. Ayrıca bu çalışma neticesinde görülen problemler için çözümler geliştirilmiştir. Çalışmada 50 tane küçük ve orta ölçekli şirket ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda ise bu şirketlerin çoğunluğunun aile şirketi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, kurumsallaşamamaları ve de pek çok farklı problemle mücadele ettikleri de çalışma neticesinde görülmüştür.¹²⁸

Düzyer¹²⁹ tarafından 2007 yılında yapılmış olan bir çalışmada anket sonuçlarına göre işletmenin bölge KOBİ'lerinin yetki ve sorumluluk dağılımlarının %59 oranında dengesiz olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, çalışanlar arası iletişim yeterli ölçüde sağlanamamakta ve bazı çalışanlar çok yük binmektedir. Bu durum çalışanları rahatsız edebilmektedir.

Ayrıca, işletme içi iş bölümü ve uzmanlaşmanın %15.4 oranında eksik olması, çalışanların bazen kendi sorumluluklarındaki işleri yapmak zorunda kaldıklarını göstermektedir. Bu durum çalışanların tek bir işte uzmanlaşmadan hiç bilmediği yada az bildiği başka işleri yapması anlamına gelmektedir. Bu durum çalışanların bilgi ve tecrübe eksikliği nedeni ile yanlışlıklar yapmalarına sebep olmaktadır.

Bölge işletmelerin %5.1'inin temel işletme politikaları çalışanlar tarafından bilinmemektedir. Bu nedenle çalışanlar belli bir hedef olmadan çalışmaktadır. Çalışanların ve işletmenin performansı bu nedenle değerlendirilememektedir. Bu durum işletmede istikrarsızlığa sebep olmaktadır.

Literatür taraması sonucunda KOBİ'lerde yetkilendirme ve sorumluluk paylaşımı konularını bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu sebepten dolayı da yapılmış olan çalışma bulguları sınırlı kalmıştır.

¹²⁸ Abdulkadir Bilen ve Hasan Solmaz, "Kobi'lerin Karşılaştıkları Yapısal Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Diyarbakır Örneği)", *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* C:4, S:7, Güz 2014, ss. 60-79

¹²⁹Düzyer, a.g.e., s. 74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE YETKİLENDİRME VE SORUMLULUK PAYLAŞIMI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

KOBİ'lerde yetkilendirme ile sorumluluk paylaşımı hakkında yapılan araştırmanın bu bölümünde anket formunun hazırlanması ve veri toplama süreci, anket formunun oluşturulmasında dikkat edilen hususlar, araştırmada kullanılan ölçekler hakkında bilgi verilecektir.

3.1 Anket Formunun Hazırlanması ve Veri Toplama Süreci

Anket formunun tasarımında ve hazırlanmasında literatürde belirtilen hususlar dikkat edilmiştir. Anket formu iki sayfalık bir ki doküman haline getirilmiştir. Anketin ilk sayfasının üst kısmına, araştırmanın adı içeriği, bilimsel amacı ile toplumsal faydasına ve bireylerden alınacak bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Bu metnin üst bölümünde ise İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü logosu eklenmiştir.

Çalışmanın, giriş bölümünde ifade edilen “çalışmanın amacı ve önemi”, kavramsal çerçeve ve değişkenlerin tanıtılması bölümünde belirtilen “teorik yapı”, araştırma modeli ve hipotez geliştirme bölümünde belirlenen “model ve hipotezler” doğrultusunda, araştırmanın bilimsel kalitesini artırmak, bilim dünyasında saygın bir konum kazandırmak ve küresel boyutta sonraki çalışmalara esin kaynağı olması amacıyla çok derin literatür incelemelerinin neticesinde, araştırmanın özüne en uygun ölçekler tespit edilerek anket formu hazırlanmıştır.

Anket formunun tasarımında ve oluşturulmasında, önceki araştırmalarda kullanılmış ölçekler karşılaştırılmış; güncel olma, ilgi çekme, yanıtlanma süresi, anlaşılabilirlik, konu ile ilgi seviyesi, bilimsel geçerlik ve güvenilirlik kriterleri göz önünde bulundurularak en uygun ölçekler tespit edilmiştir.

Bunun yanı sıra tespit edilen ölçeklerde, bilimin özüne ve amacına uygun olarak geliştirme çalışmaları yapılmış, eksik bulunan veya var olması durumunda ölçeğin önemini artıracak yeni sorularında ölçeklere eklenmesine özen gösterilmiştir. Bu yönü ile ölçeklerin tespiti ve anket formunda yer bulmaları süreci, bilimsel anlamda oldukça geliştirici ve yol gösterici olmuştur. Anket formunun metinsel yönünde, bilimsel üslubun yanı sıra, edebi üslubunda güçlü olmasına özen gösterilmiştir. Ölçekler oluşturulurken, dil uzmanlarına başvurulmuş, literatürt

aramalarında da bu tür işlemlerde dikkat edilen tercüme ve geri tercüme prosedürü uygulanmıştır.

Anket sorularında Türkçeden İngilizceye çevriminde doğabilecek hataların ortadan kaldırılması için ilk olarak, her iki lisana ve konuya hâkim iki uzman tarafından soruların Türkçemize çevirisi yapılmıştır. Yine iki lisana ve konuya hâkim iki uzmanca bu çeviri ile orijinal kaynaklar karşılaştırılmıştır. Daha sonra iki lisana hâkim fakat konuyu bilmeyen bir dil uzmanı tarafından Türkçeye çevrilmiş olan sorular İngilizceye çevrilmiş ve bu sorular ile orijinal kaynaklar iki uzman tarafından tekrar karşılaştırılmıştır. Bu metin üzerinde küçük değişiklikler ile ortak mutabakat sağlanarak ankete son hali verilmiştir.

3.2. Anket Formu Hazırlanmasında Dikkat Edilen Konular

Veri toplama süreci iki aşamalı bir sistem üzerinde inşa edilmiştir. Birinci aşamada anketlerin dağıtılması ve toplanmasıdır.

Birinci aşamada, anketin anketi cevaplayan meslek mensuplarının demografik özelliklerini tespit için yaşı, cinsiyeti, meslek unvanı, tecrübesi, doğum yeri, yaşadığı bölge, eğitim seviyesi, geliri ve etik ile ilgili bir eğitime katılıp katılmadığını sorularına yer aldığı demografik özellikler ölçeği bulunmaktadır. Takip eden kısımda, yukarıda belirtilen değişkenler için hazırlanmış olan ölçeklere ilişkin detay bilgiler yer almaktadır. Oluşturulmuş olan soru formu İstanbul'un çeşitli ilçelerinde yer alan işletme yöneticileri ve çalışanları ile yüz yüze görüşme şeklinde yapılmıştır. Toplam 225 kişiden oluşan katılımcıların soru formundan 225 adet geri dönüş sağlanmıştır. Bu 225 cevaplandırılmış soru formunun tamamının cevaplandırıldığı görülmüştür. Elde edilen 225 tam verili soru formu ise istatistiksel analizlerin gerçekleştirilmesi için hazır hale getirilmiştir. Anket formlarının dağıtımı ve toplanması araştırma planında belirtilen süreler içerisinde gerçekleşmiştir.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada, belirlenen amaçlar doğrultusunda, literatür taramalarının bir ürünü olarak bir takım ölçme araçlarından yararlanılmıştır. Araştırmanın temel değişkenlerinin her birisi için çok boyuttan veya çok faktörden oluşan ölçekler kullanılmıştır. Anket formu iki sayfadan oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçekler iki çalışmadan yararlanılarak elde edilmiştir. Ölçeklerin elde edildiği çalışmalardan ilki Nurhayat Özdayı tarafından yazılmış olan 2001 tarihli “Eğitim Yöneticilerinin Yetki Devri İle Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi” isimli makaledir. Ölçeklerin hazırlanma aşamasında kullanılan diğer bir çalışma ise ZoeDimitriades tarafından yazılmış olan “Individual, Job, OrganizationalandContextualCorrelates of Employment Empowerment: SomeGreekEvidence” makaledir. İki makaleye de internet üzerinden erişim sağlanmıştır.

Anketin birinci bölümünde anketi cevaplayan meslek mensuplarının demografik özelliklerini tespit için yaşı, cinsiyeti, meslek unvanı, tecrübesi, doğum yeri, yaşadığı bölge, eğitim seviyesi, geliri ve etik ile ilgili bir eğitime katılıp katılmadığını sorularına yer aldığı demografik özellikler ölçeği bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde belirtilen değişkenler için hazırlanmış olan ölçeklere ilişkin detay bilgiler yer almaktadır.

3.4. Hipotezler

Araştırmanın hipotezleri bu bölümde açıklanmıştır. Yapılan literatür taraması kavramsal analiz ve gelişmeye açık konuların ışığında bilimsel yenilik amacıyla aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

Çalışmada ele alınan model ile ilgili hipotezler şunlardır:

H1A.KOBİ’lerde yöneticinin yetki alanı yetki devrini pozitif yönde anlamlı şekilde etkiler.

KOBİ’lerde yöneticinin yetki alanının artması veya azalması işletmedeki yetki devri olumlu yada olumsuz gelişmesini sağlamaktadır. Yetki alanının belirlenmesi işletmelerin başarısı üzerinde oldukça önemli bir faktördür. KOBİ’lerde ise çalışanların verimliliğine ve işletme başarısına önemli katkı sağlamaktadır.

H1B.KOBİ’lerde yöneticinin yetki alanı sorumluluk paylaşımını olumlu yönde pozitif olarak etkilemektedir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler genellikle büyüme çabası içerisindedirler. Mali kayıpları kaldıramayacak olan KOBİ’ ler, yetki alanının belirlenmesi ve sorumlulukların paylaşılması ile şirketlerinin büyümesi sağlarlar.

H2A.KOBİ'lerde kurum içi iletişimin yetki devrini pozitif olarak etkilediği görülmektedir.

KOBİ'lerde kurum içindeki iletişim aile işletmelerinde de olduğu gibi yakın ilişkiler olumlu etkilediği görülmektedir.

H2B.KOBİ'lerde kurum içi iletişim sorumluluk paylaşımını pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir.

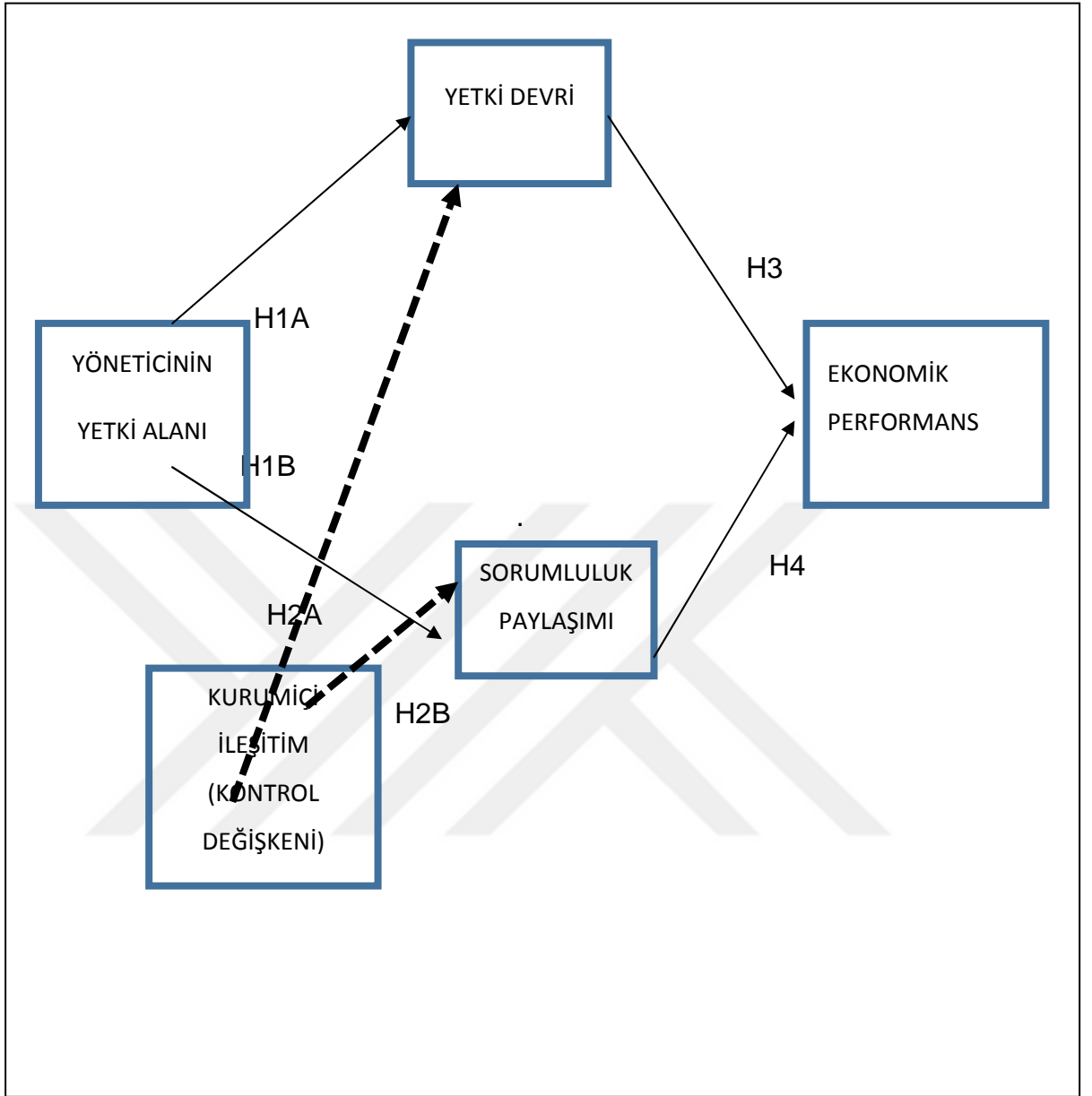
KOBİ'lerde ve küçük işletmelerde ve kurum içindeki iletişimin anlamlı bir etkisi olduğu ve bunun işletme geleceğine olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Bununla beraber işletme içindeki sorumluluk paylaşımının da önemini ortaya çıkarmıştır.

H3.KOBİ'lerde yetki devrinin ekonomik performansı pozitif yönde anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir.

KOBİ'ler de yetki devrinin ekonomik performansı olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Şirket performansını şirket içindeki yetkilendirme ve bu yetkilendirmenin sınırlarının belirlenmesi olumlu etkilemektedir

H4.KOBİ'lerde sorumluluk paylaşımının ekonomik performansı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

KOBİ'lerde sorumlulukların çalışanlar arasında paylaştırılması yapılması gereken işlerin zamanında gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Bunun neticesinde ekonomik performansın anlamlı şekilde arttığı tespit edilmiştir. Böylelikle kısa zamanda daha fazla işin altından kalkılabilir ve ekonomik performans artırılır.



Şekil 2.Araştırma modeli

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE DEĞERLENDİRMESİ

4.1. Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS 21.0 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Analizlerde uygun testin seçilmesinde normallik analizi sonucuna göre karar verilmiştir. İstatistiksel testler "H0: Değişkenin dağılımı normaldir" "H1:Değişkenin dağılımı normal değildir." hipotezleri,"n" birimlik örnek veriler ışığında test eder. Testin sonuçlarında ise değişken dağılımının, normal dağılıma uygunluğu düşünülürse (H0 kabul) parametrik testler uygulanır. Normal dağılıma uygunsuz düştüğü (H0 red) görülürse parametrik testlerin uygulaması yapılmaz. Durum böyle olur ise veriler, uygun parametrik olmayan alternatif bir test ile test edilir.

Shapiro-Wilk W Testi: Bu test,Shapiro ve Wilk tarafından 1965'te geliştirilmiş normallik testleri içinde en güçlü testlerden biridir. Normal dağılıma sahip toplum içinden rastgele n birimlik Xi gözlemleri seçilerek,W test istatistiğiyle normallik teste tabi tutulur.¹

Parametrik Olmayan Testler:

- Bağımsız Gruplar Mann-Whitney U Testi: Bu test tekniğinde, bağımsız olan iki grup, nicel olan değişkenler açısından karşılaştırılmaktadır. Bu testi uygulamak içinse kullanılacak olan gruplar içinde bir tanesinin veya her ikisinin de normal bir dağılıma uyması şartı vardır. Mann-Whitney U Testi, gerçek gözlemler yerine sıralama puanlarını kullanır. İki örnek tek bir gözlem dizisine dönüştürülerek sıralama puanlarına dönüştürülür. Bu sıralama puanlarının 1.örneğe ait değerlerinin toplamı R1, 2.örneğe ait değerlerinin toplamı R² bulunur. Sıra toplamlarının birim sayısına bölünmesi ile sıra ortalamaları hesaplanır. Gruplar arası değerlendirmeler bu ortalama değerleri ile yapılır¹³⁰.
- Kruskal-Wallis H Testi: Bu test tekniğinde ise bağımsız olan "k" grubun (k>2) nicel olan değişken bağlamında karşılaştırılması yapılmaktadır. Bu testi uygulamak içinse kullanılacak olan gruplar içinde bir tanesinin veya her ikisinin de normal bir dağılıma uyması şartı vardır.Bu test, parametrik tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan alternatifidir. Gerçek gözlem

¹³⁰ Kazım ÖZDAMAR, Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1, , Genişletilmiş Baskı, Kaan Kitapevi 2004, s. 490

değerleri yerine sıralama puanları kullanılarak test uygulanır. Sıra toplamlarının birim sayısına bölünmesi ile sıra ortalamaları hesaplanır. Gruplar arası değerlendirmeler bu ortalama değerleri ile yapılır¹³¹.

- Spearman Korelasyon Katsayısı: Bağımsız iki nicel değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve kuvvetinin belirlenmesi adına kullanılmaktadır. Bunun uygulanması içinse değişkenlerden bir tanesi ya da iki tanesinin de normal dağılım varsayımı sağlamalıdır.

4.2. Bulguların Değerlendirilmesi

4.2.1 Örneklem Ait Bilgiler

Araştırma örneğine dair demografik bilgiler ve özellikler aşağıda yer alan Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Demografik Bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Bay	159	70,7
	Bayan	66	29,3
Yaş	18-25	25	11,1
	26-35	67	29,8
	36-44	80	35,6
	45-54	28	12,4
	55 ve üzeri	25	11,1

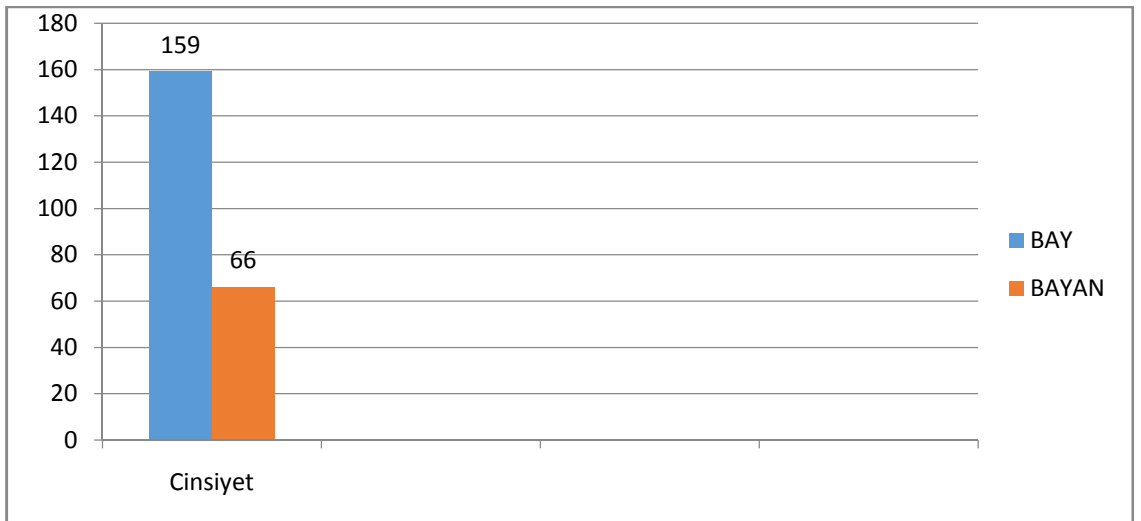
¹³¹ Özdamar, a.g.e., s.494

Eğitim Durumu	İlköğretim	10	4,4
	Lise	68	30,2
	Ön lisans	89	39,6
	Lisans	30	13,3
	Yüksek lisans	26	11,6
	Doktora	2	0,9
Şirketin faaliyet türü	Tekstil	14	6,2
	Yazılım	38	16,9
	Kimya	19	8,4
	Lojistik	11	4,9
	Turizm	33	14,7
	İmalat	18	8,0
	Üretim	8	3,6
	Makine	9	4,0
	İnşaat	17	7,6
	Finans	13	5,8
	Madeni eşya-metal	3	1,3
	Ecza-ilaç	24	10,7
	Eğitim	18	8,0

İş Tecrübesi	0-3 yıl	27	12,0
	4-7 yıl	82	36,4
	8-11 yıl	63	28,0
	12-15 yıl	43	19,1
	16 yıl ve üzeri	10	4,4
Göreviniz	Genel müdür	34	15,1
	İşletme müdürü	50	22,2
	Müdür yardımcısı	17	7,6
	Muhasebe müdürü	14	6,2
	Pazarlama müdürü	23	10,2
	Şef	14	6,2
	Orta kademe yönetici	16	7,1
	Diğer	57	25,3
	Gelir Durumu	1000-3000 tl	35
3001-6000 tl		79	35,1
6001-9000 tl		54	24,0
9001-12000 tl		26	11,6
12001 TL ve üzeri		31	13,8

İşletmede çalışan sayısı	1-10	175	77,8
	11-20	47	20,9
	21-30	3	1,3
Şirketin cirosu	8000.000-11.000000tl	32	14,2
	12.000.000-15.000.000TL	91	40,4
	16.000.000 TL ve Üzeri	102	45,3
Şirketin ömrü	0-4 yıl	17	7,7
	5-9 yıl	63	28,4
	10-14 yıl	49	22,1
	15 Yıl ve Üzeri	93	41,9

Ankete cevap veren katılımcılardan bay olanların oranı %70,7 iken bayanların %29,3'tür.



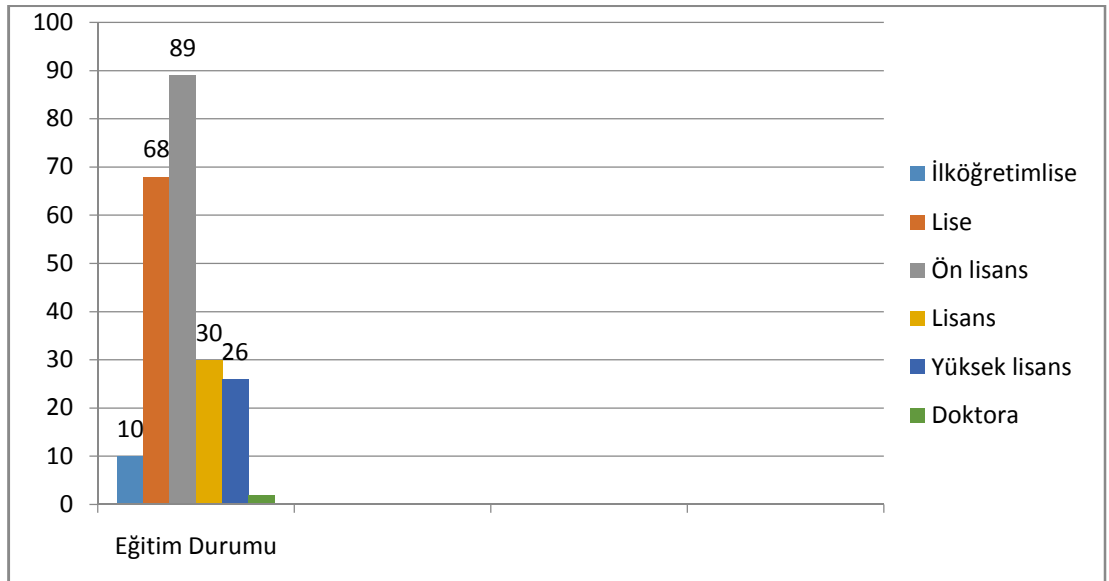
Şekil 3.Cinsiyet

Ankete cevap veren katılımcılardan 18-25 yaş arasındakilerin, 55 yaş ve üzerindekiilerin oranı %11,1; 26-35 arasındakilerin %29,8; 36-44 arasındakilerin %35,6 ve 45-54 arasındakilerin oranı %12,4'tür.



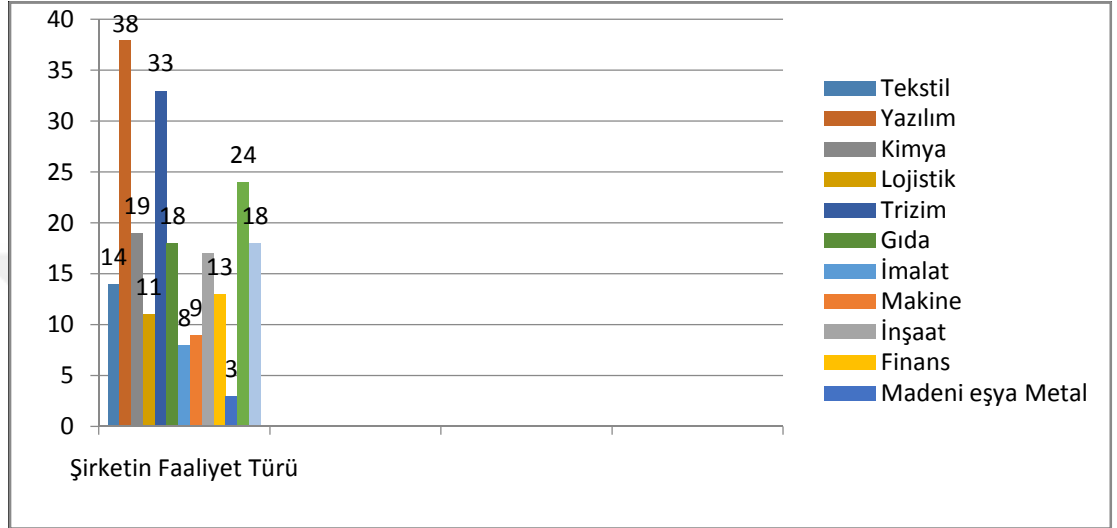
Şekil 4. Yaş

Ankete cevap veren katılımcılardan ilköğretim mezunlarının oranı %4,4; lise %3,2; ön lisans 39,6; lisans %13,3; yüksek lisans %11,6 ve doktora oranı ise %0,9'dur.



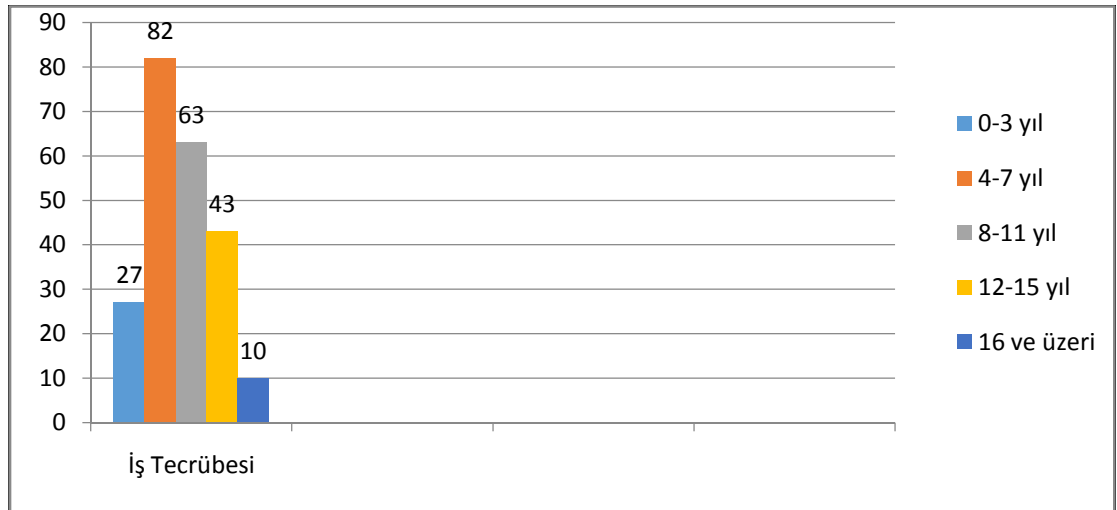
Şekil 5. Eğitim Durumu

Ankete cevap veren katılımcılardan şirketinin faaliyet türü tekstil olanların oranı %6,2; yazılım %16,9; kimya %8,4; lojistik %4,9; turizm %14,7; imalat %8,0; üretim %3,6; makine %4,0; inşaat %7,6; finans %5,8; madeni eşya-metal %1,3; ecza-ilaç %10,7 ve eğitim olanların oranı ise %8,0'dır. Anket katılımcılarının %39,6'lık kısmı ön lisans mezunu iken ağırlıklı olarak yazılımcılar ve ecza-ilaç sektöründe çalışan katılımcılara anketler uygulanmıştır.



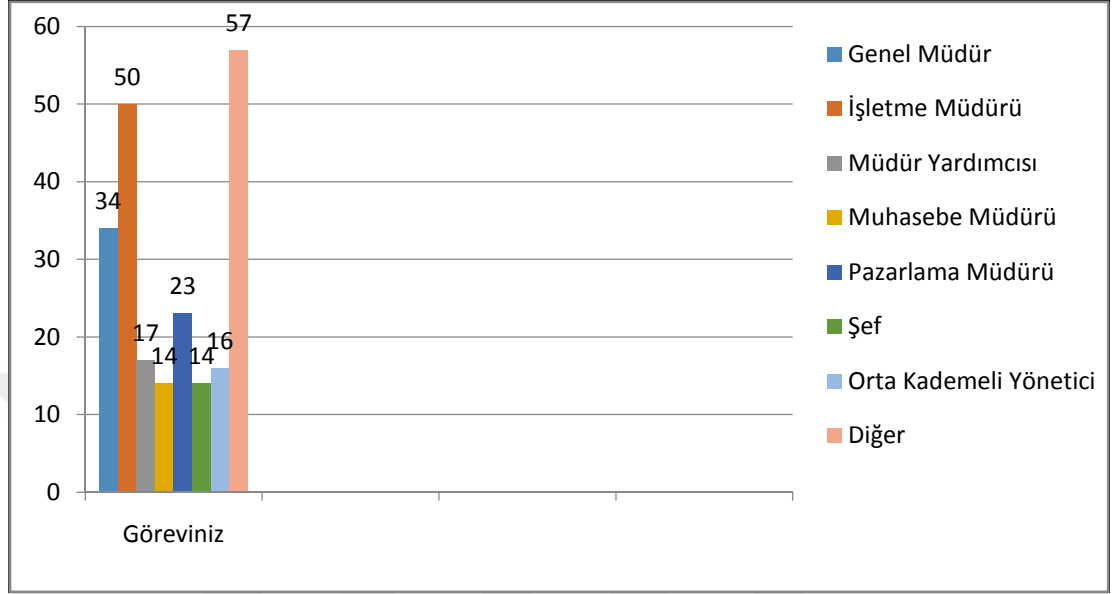
Şekil 6. Şirketin Faaliyet Türü

Ankete cevap veren katılımcılardan 0-3 yıl iş tecrübesi olanların oranı %12,0; 4-7 yıl olanların %36,4; 8-11 yıl olanların %28,0; 12-15 yıl olanların %19,1; 16 yıl ve üzerinin oranı ise %4,4'tür.



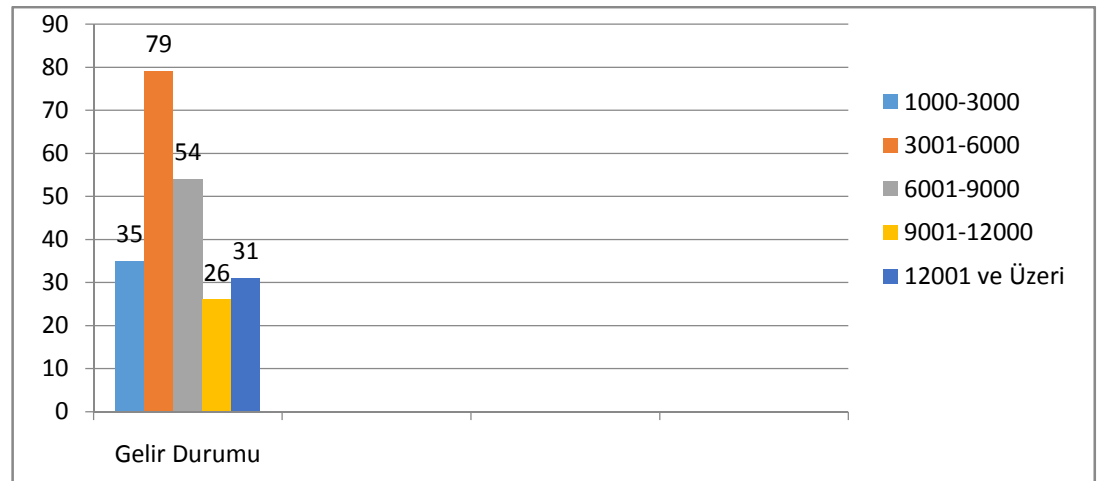
Şekil 7. İş Tecrübesi

Ankete cevap veren katılımcılardan genel müdür olanların oranı %15,1; işletme müdürü %22,2; müdür yardımcısı %7,6; muhasebe müdürü %6,2; pazarlama müdürü %10,2; şef %6,2; orta kademe yönetici %7,1 ve diğer olanların oranı ise %25,3'tür.



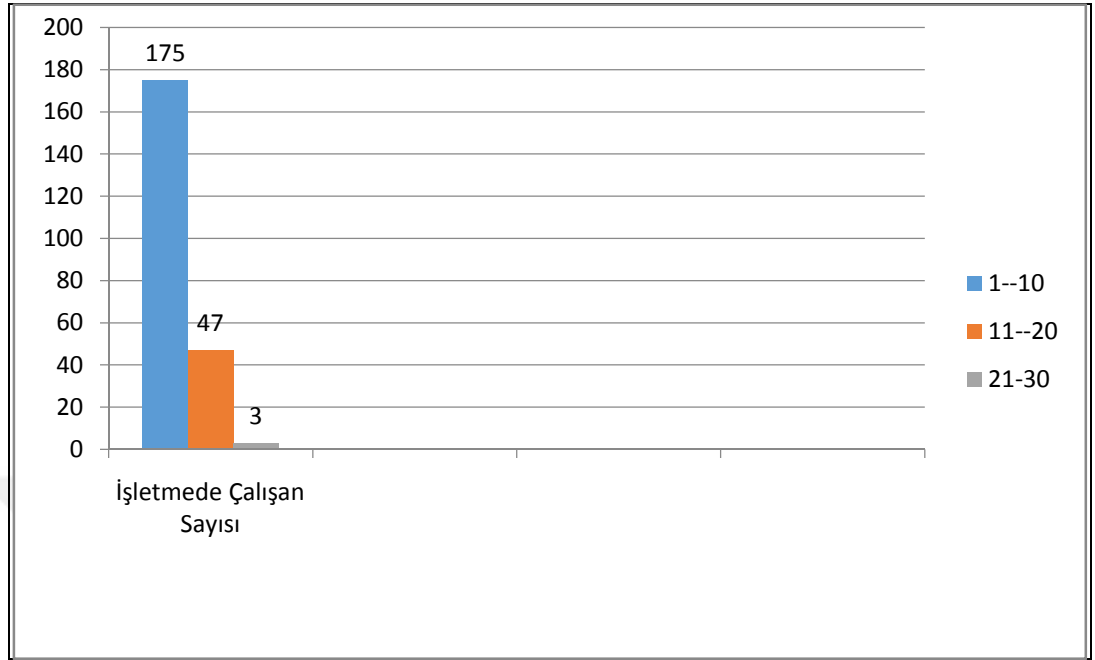
Şekil 8. Görev

Ankete cevap veren katılımcılardan 1000-3000 TL arasında geliri olanların oranı %15,6; 3001-6000 TL olanların %35,1; 6001-9000 TL olanların %24,0; 9001-12000 TL olanların %11,6; 12001 TL ve üzeri gelirden olanların oranı ise %13,8'dir.



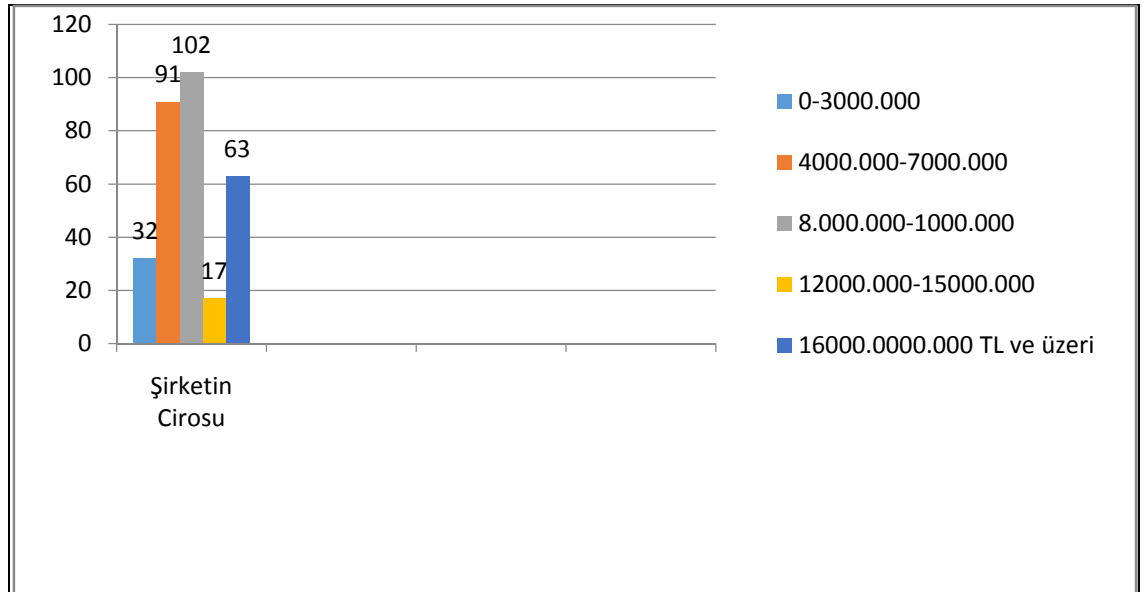
Şekil 9. Gelir Durumu

Ankete cevap veren katılımcılardan işletmesinde 1-10 çalışanı olanların oranı %77,8; 11-20 olanların %20,9 ve 21-30 çalışanı olanların oranı ise %1,3'tür.



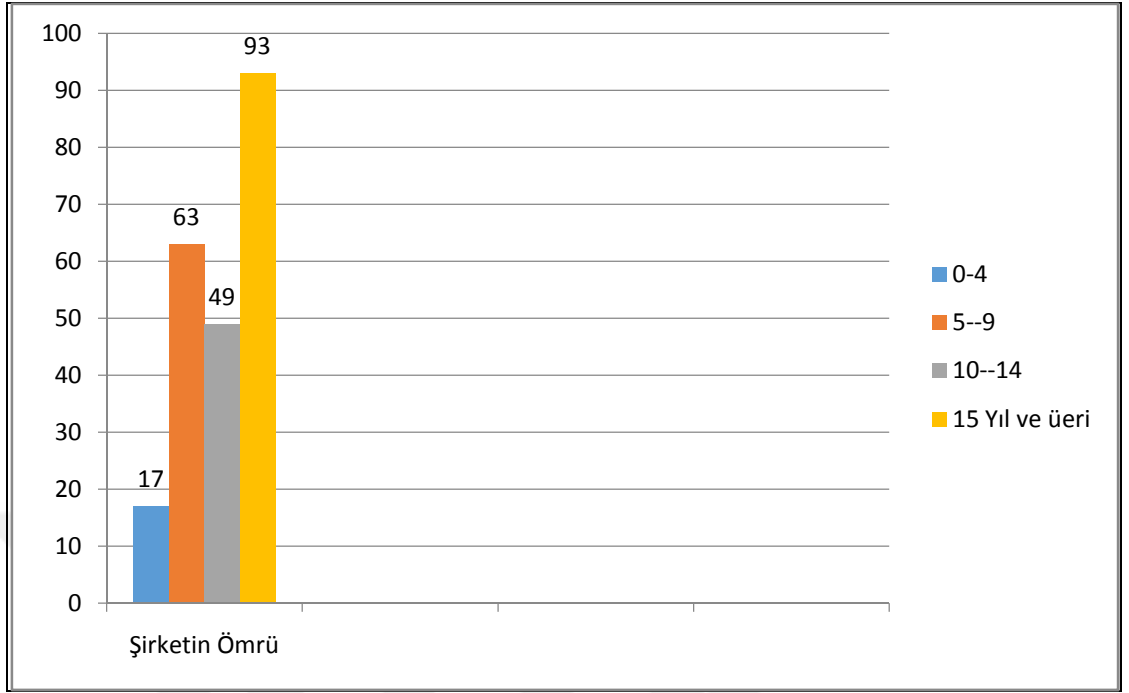
Şekil 10. İşletmede Çalışan Sayısı

Ankete cevap veren katılımcılardan şirket cirosu 8000.000-11.000000TL olanların oranı %14,2; 12.000.000-15.000.000TL %40,4; 16.000.000 TL ve üzerindeki oranı ise %45,3'tür.



Şekil 11. Şirketin Cirosu

Ankete cevap veren katılımcılardan şirket ömrü 0-4 yıl olanların oranı %7,7; 5-9 yıl %28,4; 10-14 yıl %22,1; 15 yıl ve üzerindekiilerin oranı ise %41,9'dur.



Şekil 12. Şirketin Ömrü

4.2.2 Katılımcıların Araştırma Değişkenlerine Dair Tutumları

Bu bölümde, anket formlarında yer alan faktörlere dair katılımcıların verdiği cevapların betimlenmesi yapılmıştır.

Tablo 3. Katılımcıların İlgili İfadelere Katılım Düzeyleri

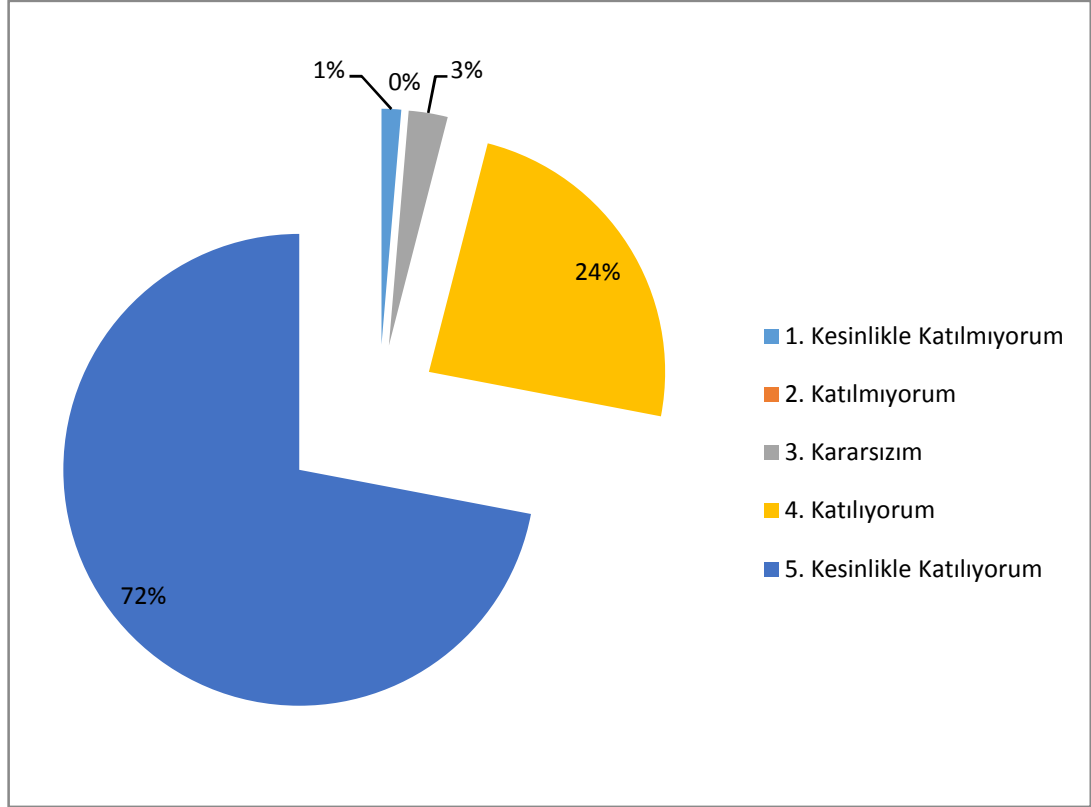
	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1.Yaptığım iş benim için çok önemli	3	1,33	0	0	6	2,67	54	24	162	72
2. İş faaliyetlerim benim için kişisel olarak anlamlı	0	0	0	0	0	0	68	30,2	157	69,8
3. Yaptığım iş benim için anlamlı	4	1,78	0	0	4	1,78	55	24,4	162	72
4.İşimi yapabileceğim konusunda kendi yeteneğimden eminim	0	0	0	0	0	0	67	29,8	158	70,2
5. İş faaliyetlerimi gerçekleştirmek için yetenekli olduğum konusunda kendime güven duyuyorum.	0	0	0	0	3	1,33	94	41,8	128	56,9
6. İşim için gerekli becerilerde uzmanım (yetkinim).	0	0	0	0	5	2,22	110	48,9	110	48,9
7. İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli bir özgürlüğe (otonomiye) sahibim	0	0	0	0	15	6,67	90	40	120	53,3
8. İşime nasıl gideceğime kendi başıma karar verebilirim	0	0	0	0	28	12,4	73	32,4	124	55,1
9. Departmanımda olup bitenler üzerinde geniş bir etkim var	0	0	10	4,44	46	20,4	72	32	97	43,1

10. Bölümümde olan bitenler üzerinde (faaliyetler) büyük bir yetkim var.	0	0	5	2,22	30	13,3	73	32,4	117	52
11. Bölümümde neler oluyorsa önemli bir etkiye sahibim.	0	0	3	1,33	16	7,11	105	46,7	101	44,9
12. Görevlerin yapılmasında astlara güven duyarım	0	0	0	0	25	11,1	89	39,6	111	49,3
13. Astların yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarına duydukları inanç taşımaktayım	0	0	0	0	20	8,89	80	35,6	125	55,6
14. Kendileri bulunmadığı durumlarda yetki devrini rahatlıkla yapabileceğine inanmaktayım	0	0	0	0	13	5,78	76	33,8	136	60,4
15. Kendi sorumluluk alanını her zaman koruma eğilimim vardır	0	0	0	0	5	2,22	97	43,1	123	54,7
16. Kararların uygulanmasında astlarına sorumluluk yüklemeye inanırım	0	0	0	0	24	10,7	80	35,6	121	53,8
17. Yetki devri konusunda görev ve sorumlulukların paylaşımında adil davrandığına inanmaktayım	0	0	2	0,89	20	8,89	112	49,8	91	40,4
18. Kendileri bulunmadığı durumlarda astların görevlerini aksatacağını düşünmekteyim	0	0	10	4,44	20	8,89	87	38,7	108	48
19. Yetki ve sorumlulukların paylaşımında denetimi yitirme endişesi duymaktayım	0	0	6	2,67	29	12,9	98	43,6	92	40,9

20. Asların işlerini en doğru en iyi yaptığına duydukları inanmaktayım	0	0	0	0	26	11,6	112	49,8	87	38,7
21. Bir konu hakkında karar vermeden önce astlarına danışma gerekliliği hissetmekteyim	1	0,44	0	0	30	13,3	102	45,3	92	40,9
22. Acil işlerin çokluğunda astlarla yüz yüze konuşmayı tercih ederim	0	0	4	1,78	24	10,7	101	44,9	96	42,7
23. Üst yönetimle ilgili iletişim bozukluğu vardır	0	0	0	0	14	6,22	93	41,3	118	52,4
24. Karar uygulamalarında o kararlar ilgili astlara sorumluluk yüklenmelidir	5	2,22	6	2,67	19	8,44	63	28	132	58,7
25. Sorunların çözümünde kendi inisiyatifini ön planda tutmalıyım	2	0,89	3	1,33	36	16	86	38,2	98	43,6
26. İşletme faaliyetlerinin düzenlenmesinde astların görüşlerini almak ve sorumluluk paylaşmak yanlış bir davranıştır	4	1,78	0	0	20	8,89	112	49,8	89	39,6
27. Bürokratik işlemleri azaltmak için yetki devrini kullanmak gerekir	0	0	7	3,11	19	8,44	111	49,3	88	39,1
28. Yetki devri, astlar emirlerin uygulanmasında yetki çatışması yaşanmasına yol açabilir	0	0	3	1,33	25	11,1	87	38,7	110	48,9
29. Yetki devri, astlarla ilişkilerde denetim ve kontrol mekanizmasının sağlıklı işlemlerini önleyebilir	7	3,11	0	0	22	9,78	67	29,8	129	57,3

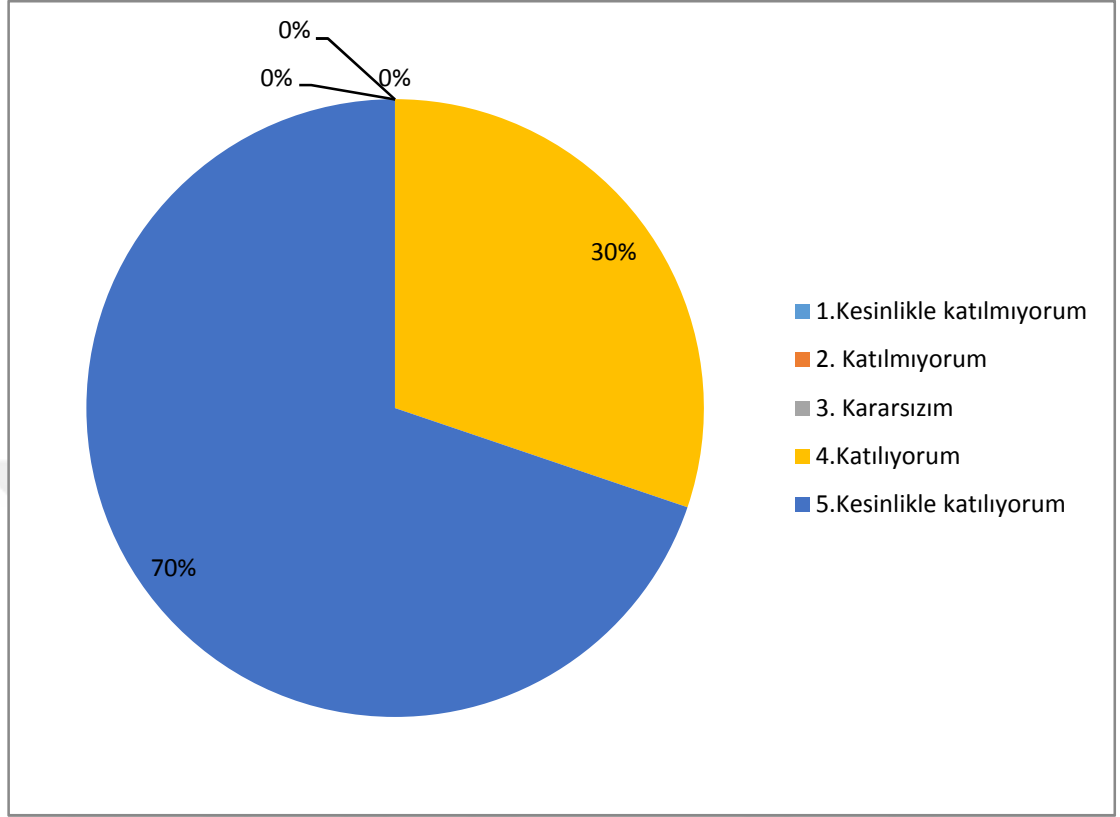
30. Yetki devri işletmenin nitel ve nicel performansını (finansal, pazarlama, yönetim...) olumlu etkiler	10	4,44	0	0	37	16,4	94	41,8	84	37,3
31. Sorumluluk paylaşımı işletmenin nitel ve nicel performansını (finansal, pazarlama, yönetim...) olumlu etkiler	3	1,33	1	0,44	24	10,7	74	32,9	123	54,7

“Yaptığım iş benim için çok önemli.” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu kesinlikle katıldığını belirtmiştir (%72,00).



Şekil13. Yaptığım İş Benim İçin Çok Önemli

“İş faaliyetlerim benim için kişisel olarak anlamlı.” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. (%69,78).



Şekil 14. İş Faaliyetlerim Benim İçin Kişisel Olarak Anlamlı

“Yaptığım iş benim için anlamlı.” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu kesinlikle katıldığı görülmektedir (%72,00).“İşimi yapabileceğim konusunda kendi yeteneğimden eminim.” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu kesinlikle katıldığı belirlenmiştir (%70,22).“İş faaliyetlerimi gerçekleştirmek için yetenekli olduğum konusunda kendime güven duyuyorum.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katıldığı gözüküyor (%56,89).

“İşim için gerekli becerilerde uzmanım (yetkinim).” ifadesine katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katıldığını belirtmiştir (%48,89).“İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli bir özgürlüğe (otonomiye) sahibim.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katıldığını ifade etmiştir (%53,33).“İşime nasıl gideceğime kendi başıma karar verebilirim.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katıldığı görülmektedir (%55,11).

“Departmanımda olup bitenler üzerinde geniş bir etkim var.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katıldığı saptanmıştır (%43,11).“Bölümümde olan bitenler üzerinde (faaliyetler) büyük bir yetkim var.” ifadesine katılımcıların

çoğunluğu kesinlikle katıldığını ifade ettiği gözükmektedir (%52,00).“Bölümümde neler oluyorsa önemli bir etkiye sahibim.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu katıldığını belirtmiştir (%46,67).

“Görevlerin yapılmasında astlara güven duyarım.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katıldığını belirlenmiştir (%49,33).“Astların yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarına duydukları inanç taşımaktayım.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katıldığı tespit edilmektedir (%55,56).“Kendileri bulunmadığı durumlarda yetki devrini rahatlıkla yapabileceğine inanmaktayım.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katıldığını belirtmiştir (%60,44).

“Kendi sorumluluk alanını her zaman koruma eğilimim vardır.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katıldığını belirlenmiştir (%54,67).“Kararların uygulanmasında astlarına sorumluluk yüklemeye inanırım.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katıldığını belirtmiştir (%53,78).“Yetki devri konusunda görev ve sorumlulukların paylaşımında adil davrandığına inanmaktayım.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu katıldığını belirtmiştir (%49,78).

“Kendileri bulunmadığı durumlarda astların görevlerini aksatacağını düşünmekteyim.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu katıldığını ifade edilmektedir(%48,00).“Yetki ve sorumlulukların paylaşımında denetimi yitirme endişesi duymaktayım.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu katıldığını belirtmiştir (%43,56).“Astların İşlerini en doğru en iyi yaptığına duydukları inanmaktayım.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu katıldığını belirtmiştir (%49,78).

“Bir konu hakkında karar vermeden önce astlarına danışma gerekliliği hissetmekteyim.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu katıldığını belirtmiştir (%45,33).“Acil işlerin çokluğunda astlarla yüz yüze konuşmayı tercih ederim.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu katıldığını belirtmiştir (%44,89).“Üst yönetimle ilgili iletişim bozukluğu vardır.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katıldığını belirtmiştir (%54,44).“Karar uygulamalarında o kararla ilgili astlara sorumluluk yüklenmelidir.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katıldığını belirtmiştir (%58,67).

“Sorunların çözümünde kendi inisiyatifini ön planda tutmalıyım.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katıldığını belirtmiştir (%43,56).“İşletme faaliyetlerinin düzenlenmesinde astların görüşlerini almak ve sorumluluk paylaşmak yanlış bir davranıştır.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu katıldığını belirtmiştir (%49,78).“Bürokratik işlemleri azaltmak için yetki devrini kullanmak gerekir.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu katıldığını belirtmiştir (%49,33).

“Yetki devri, astlarla emirlerin uygulanmasında yetki çatışması yaşanmasına yol açabilir.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katıldığını belirtmiştir

(%48,89).“Yetki devri, astlarla ilişkilerde denetim ve kontrol mekanizmasının sağlıklı işlemlerini önleyebilir.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katıldığını belirtmiştir (%57,33).“Yetki devri işletmenin nitel ve nicel performansını (finansal, pazarlama, yönetim...) olumlu etkiler.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu katıldığını belirtmiştir (%41,78).

“Sorumluluk paylaşımı işletmenin nitel ve nicel performansını (finansal, pazarlama, yönetim...) olumlu etkiler.” ifadesine katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katıldığını belirtmiştir (%54,67).

4.2.3 Korelasyon Analizi ve Gruplar Arası Farkların Karşılaştırılması

Bu bölümde çalışmaya bilimsel derinlik kazandırmak ve bilime yeni perspektifler kazandırmak amacıyla değişkenler arası korelasyon analizi ile gruplararası farkları gösteren ANOVA analizi yapılmıştır.

Tablo 4. Puanların Betimsel İstatistikleri

	n	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Personel Güçlendirme	225	36	55	49,45	3,266
Astlara Güven	225	15	25	22,35	1,865
Yetki Devri Tutum	225	17	30	25,64	2,474
Yönetim Süreçlerini Uygulama	225	23	38	33,33	3,186
Sorumluluk Paylaşım	225	63	90	81,33	4,640

Personel Güçlendirme puan ortalaması $49,45 \pm 3,266$; Astalara Güven puan ortalaması $22,35 \pm 1,865$; Yetki Devri Tutum puan ortalaması $25,64 \pm 2,474$; Yönetim Süreçlerini Uygulama puan ortalaması $33,33 \pm 3,186$ ve Sorumluluk puan ortalaması $81,33 \pm 4,640$ 'tır.

Tablo 5. Ölçek Puanlarının Normallik Testi

	Shapiro-Wilk	
	İstatistik	p
Personel Güçlendirme	0,912	0,000
Astlara Güven	0,933	0,000
Yetki Devri Tutum	0,960	0,000
Yönetim Süreçlerini Uygulama	0,911	0,000
Sorumluluk Paylaşım	0,942	0,000

Personel Güçlendirme, Astlara Güven, Yetki Devri Tutum, Yönetim Süreçlerini Uygulama ve Sorumluluk Paylaşım puanları normal dağılmadığı için ($p < 0,05$) analizlerde parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır.

Tablo 6. Ölçek Puanları Arasında İlişki Analizi (Korelasyon)

	1	2	3	4
Yönetici Yetki Alanı				
Yetki Devri	0,344**			
Sorumluluk Paylaşımı	0,357**	0,434*		
Kurum içi İletişim	0,148	0,216***	0,225***	
Ekonomik Performans	0,231***	0,381**	0,356**	0,156

***, $p < 0.10$ **, $p < 0.05$ *, $p < 0.01$

Korelasyon tablosuna göre yöneticinin yetki alanı ile yetki devri ve sorumluluk paylaşımı arasında pozitif güçlü bir ilişki vardır. Bir başka ifade

ile yetki alanı artıkça yetki devri ve sorumluluk paylaşımı artmaktadır. Aynı tabloda görülmektedir ki, sorumluluk paylaşımı ve yetki devri ile kurum içi iletişim arasında da önemli bir bağıntı vardır.

Yetki devri –ekonomik performans ve sorumluluk paylaşımı- ekonomik performans arasındaki bağıntılarda da önemli bir ilişki görülmüştür ($r=0,381$ ve $r=0,356$). Yani ekonomik performans, yetki devri ve sorumluluk paylaşımı ile doğru orantılı olarak değişmektedir.

Tablo 7. Ölçek Puanları Arasındaki İlişki

		Personel Güçlendirme	Sorumluluk Paylaşım
Personel Güçlendirme	<i>r</i>	1	0,233
	<i>p</i>		0,000*
Sorumluluk Paylaşım	<i>r</i>		1
	<i>p</i>		

* $p<0,05$

Personel Güçlendirme puanı ile Sorumluluk Paylaşımı puanı arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır ($p<0,05$; $r=0,233$).

Tablo 8. Ölçek Puanlarının Cinsiyet Gruplarıyla Analizi

	Cinsiyet	n	Sıra ort.	U	p
Personel Güçlendirme	Bay	159	119,38	4232,5	,021*
	Bayan	66	97,63		
Astlara Güven	Bay	159	112,30	5135,5	,799
	Bayan	66	114,69		
Yetki Devri Tutum	Bay	159	116,56	4681,5	,199
	Bayan	66	104,43		
Yönetim Süreçlerini Uygulama	Bay	159	112,27	5131,0	,792
	Bayan	66	114,76		
Sorumluluk Paylaşım	Bay	159	114,33	5035,0	,632
	Bayan	66	109,79		

* $p<0,05$

Farklı cinsiyet grupları arasında Personel Güçlendirme bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Bayların ortalama puanı 119,38 iken bayanların 97,63'tür. Buna göre bayların Personel Güçlendirme puanı bayyalardan daha fazladır.

Farklı cinsiyet grupları arasında Astlara Güven, Yetki Devri Tutumu, Yönetim Süreçleri Uygulama ve Sorumluluk Paylaşımı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 9. Ölçek Puanlarının Yaş Gruplarıyla Analizi

	Yaş	n	Sıra ort.	X2	p
Personel Güçlendirme	18-25	25	139,42	6,920	,140
	26-35	67	105,36		
	36-44	80	105,98		
	45-54	28	118,55		
	55 ve üzeri	25	123,30		
Astlara Güven	18-25	25	115,82	4,592	,332
	26-35	67	99,37		
	36-44	80	120,48		
	45-54	28	120,88		
	55 ve üzeri	25	113,98		
Yetki Devri Tutum	18-25	25	109,90	9,023	,061
	26-35	67	130,68		
	36-44	80	106,38		
	45-54	28	91,63		
	55 ve üzeri	25	113,86		
Yönetim Süreçlerini Uygulama	18-25	25	85,36	5,874	,209
	26-35	67	119,60		
	36-44	80	117,97		
	45-54	28	110,82		
	55 ve üzeri	25	109,50		
Sorumluluk Paylaşım	18-25	25	92,96	5,083	,279
	26-35	67	123,70		
	36-44	80	114,87		
	45-54	28	102,32		
	55 ve üzeri	25	110,34		

Farklı yaş grupları arasında Personel Güçlendirme, Astlara Güven, Yetki Devri Tutumu, Yönetim Süreçleri Uygulama ve Sorumluluk Paylaşımı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 10. Ölçek Puanlarının Eğitim Durumu Gruplarıyla Analizi

	Eğitim Durumu	n	Sıra ort.	X2	p
Personel Güçlendirme	İlköğretim	10	85,65	12,348	,015*
	Lise	68	96,74		
	Ön Lisans	89	128,57		
	Lisans	30	104,50		
	Yüksek Lisans Ve Doktora	28	121,88		
Astlara Güven	İlköğretim	10	66,60	6,506	,164
	Lise	68	109,97		
	Ön Lisans	89	117,40		
	Lisans	30	122,78		
	Yüksek Lisans Ve Doktora	28	112,46		
Yetki Devri Tutum	İlköğretim	10	61,45	9,789	,044*
	Lise	68	110,56		
	Ön Lisans	89	119,17		
	Lisans	30	127,98		
	Yüksek Lisans Ve Doktora	28	101,68		
Yönetim Süreçlerini Uygulama	İlköğretim	10	69,60	6,818	,146
	Lise	68	116,01		
	Ön Lisans	89	109,96		
	Lisans	30	113,82		
	Yüksek Lisans Ve Doktora	28	129,96		
Sorumluluk Paylaşım	İlköğretim	10	42,65	13,291	*,010
	Lise	68	116,44		
	Ön Lisans	89	116,30		
	Lisans	30	124,12		
	Yüksek Lisans Ve Doktora	28	107,38		

*p<0,05

Eğitim durumu gruplarında Personel Güçlendirme bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Eğitim durumu ilköğretim olanların ortalama puanı 85,65; lise ortalama puanı 96,74; ön lisans ortalama puanı 128,57; lisans ortalama puanı 104,50; yüksek lisans ve doktora ortalama puanı ise 121,88'dir.

Buna göre eğitim durumu yüksek lisans ve doktora olanların Personel Güçlendirme puanı diğer eğitim durumu gruplarından daha fazladır.

Değişik eğitim grupları arasında Yetki Devri Tutumu bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Eğitim durumu ilköğretim olanların ortalama puanı 61,45; lise ortalama puanı 110,56; ön lisans ortalama puanı 119,17; lisans ortalama puanı 127,98; yüksek lisans ve doktora ortalama puanı ise 101,68'dir. Buna göre eğitim durumu lisans olanların Yetki Devri Tutum puanı diğer eğitim durumu gruplarından daha fazladır.

İncelenen eğitim grupları arasında Sorumluluk Paylaşımı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Eğitim durumu ilköğretim olanların ortalama puanı 42,65; lise ortalama puanı 116,44; ön lisans ortalama puanı 116,30; lisans ortalama puanı 124,12; yüksek lisans ve doktora ortalama puanı ise 107,38'dir. Buna göre eğitim durumu lisans olanların Sorumluluk Paylaşımı puanı diğer eğitim durumu gruplarından daha fazladır.

Farklı yaş grupları arasında Astlara Güven ve Yönetim Süreçleri Uygulama bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Tablo 11. Ölçek Puanlarının Şirketin Faaliyet Türü Gruplarıyla Analizi

	Şirketin faaliyet türü	n	Sıra ort.	X2	p
Personel Güçlendirme	Tekstil	14	76,93	24,189	,007*
	Yazılım	38	131,04		
	Kimya	19	97,71		
	Lojistik	11	92,64		
	Turizm	33	103,76		
	İmalat ve üretim	26	91,21		
	Makine ve madeni eşya-metal	12	100,88		
	İnşaat	17	110,65		
	Finans	13	143,15		
	Ecza-ilaç	24	149,15		
	Eğitim	18	120,31		
Astlara Güven	Tekstil	14	65,00	17,653	,061
	Yazılım	38	119,12		
	Kimya	19	142,13		
	Lojistik	11	130,82		
	Turizm	33	93,59		
	İmalat ve üretim	26	114,75		
	Makine ve madeni eşya-metal	12	129,33		
	İnşaat	17	115,85		
	Finans	13	118,12		
	Ecza-ilaç	24	119,81		
	Eğitim	18	102,47		

Yetki Devri Tutum	Tekstil	14	92,29	24,662	,006*
	Yazılım	38	133,05		
	Kimya	19	97,61		
	Lojistik	11	67,82		
	Turizm	33	100,44		
	İmalat ve üretim	26	124,25		
	Makine ve madeni eşya-metal	12	105,83		
	İnşaat	17	112,74		
	Finans	13	160,50		
	Ecza-ilaç	24	94,21		
	Eğitim	18	133,19		
Yönetim Süreçlerini Uygulama	Tekstil	14	94,50	16,173	,095
	Yazılım	38	102,26		
	Kimya	19	94,76		
	Lojistik	11	91,00		
	Turizm	33	111,38		
	İmalat ve üretim	26	118,06		
	Makine ve madeni eşya-metal	12	115,83		
	İnşaat	17	100,18		
	Finans	13	159,42		
	Ecza-ilaç	24	126,60		
	Eğitim	18	136,97		
Sorumluluk Paylaşım	Tekstil	14	74,68	29,488	,001*
	Yazılım	38	120,78		
	Kimya	19	91,42		
	Lojistik	11	75,86		
	Turizm	33	104,32		
	İmalat ve üretim	26	127,94		
	Makine ve madeni eşya-metal	12	118,04		
	İnşaat	17	93,76		
	Finans	13	173,77		
	Ecza-ilaç	24	110,19		
	Eğitim	18	140,86		

* $p<0,05$

Farklı şirketin faaliyet türü grupları arasında Personel Güçlendirme bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Şirketin faaliyet türü yazılım olanların ortalama puanı 131,04; inşaat ortalama puanı 110,65; finans ortalama puanı 143,15; ecza-ilaç ortalama puanı 149,15; eğitim ortalama puanı ise 120,31'dir. Buna göre faaliyet türü ecza-ilaç olan şirketin Personel Güçlendirme puanı diğer faaliyet türü gruplarından daha fazladır.

Farklı şirketin faaliyet türü grupları arasında Yetki Devri Tutumu bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Şirketin faaliyet türü yazılım olanların ortalama puanı 133,05; turizm ortalama puanı 100,44; imalat ve üretim ortalama puanı 124,25; finans ortalama puanı 160,50; eğitim olanların ortalama puanı ise 133,19'dur. Buna göre faaliyet türü finans olan şirketin Yetki Devri Tutum puanı diğer faaliyet türü gruplarından daha fazladır.

Farklı şirketin faaliyet türü grupları arasında Sorumluluk Paylaşımı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Şirketin faaliyet türü

yazılım olanların ortalama puanı 120,78; turizm ortalama puanı 104,32; imalat ve üretim ortalama puanı 127,94; finans ortalama puanı 173,77; eğitim olanların ortalama puanı ise 140,86'dır. Buna göre faaliyet türü finans olan şirketin Sorumluluk Paylaşım puanı diğer faaliyet türü gruplarından daha fazladır.

Farklı şirketin faaliyet türü grupları arasında Astlara Güven ve Yönetim Süreçlerini Uygulama puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 12. Ölçek Puanlarının İş Tecrübesi Gruplarıyla Analizi

	İş Tecrübesi	n	Sıra Ort.	X2	p
Personel Güçlendirme	0-3 yıl	27	129,59	6,731	,151
	4-7 yıl	82	113,05		
	8-11 yıl	63	100,56		
	12-15 yıl	43	125,47		
	16 yıl ve üzeri	10	92,60		
Astlara Güven	0-3 yıl	27	114,44	4,875	,300
	4-7 yıl	82	103,98		
	8-11 yıl	63	111,94		
	12-15 yıl	43	130,53		
	16 yıl ve üzeri	10	114,40		
Yetki Devri Tutum	0-3 yıl	27	111,20	9,835	,043*
	4-7 yıl	82	127,74		
	8-11 yıl	63	104,45		
	12-15 yıl	43	108,23		
	16 yıl ve üzeri	10	71,30		
Yönetim Süreçlerini Uygulama	0-3 yıl	27	116,00	2,758	,599
	4-7 yıl	82	110,88		
	8-11 yıl	63	120,41		
	12-15 yıl	43	110,50		
	16 yıl ve üzeri	10	86,30		
Sorumluluk Paylaşım	0-3 yıl	27	121,59	6,349	,175
	4-7 yıl	82	115,02		
	8-11 yıl	63	115,06		
	12-15 yıl	43	112,15		
	16 yıl ve üzeri	10	63,95		

* $p<0,05$

Farklı iş tecrübesi grupları arasında Yetki Devri Tutumu bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). İş tecrübesi 0-3 yıl olanların ortalama puanı 111,20; 4-7 yıl ortalama puanı 127,74; 8-11 yıl ortalama puanı 104,45; 12-15 yıl ortalama puanı 108,23; 16 yıl ve üzerinin ortalama puanı ise 71,30'dur. Buna göre iş tecrübesi 4-7 yıl olanların Yetki Devri puanı diğer iş tecrübesi gruplarına göre daha fazladır.

Farklı iş tecrübesi grupları arasında Personel Güçlendirme, Astlara Güven, Yönetim Süreçlerini Uygulama ve Sorumluluk Paylaşımı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 13. Ölçek Puanlarının Görev Gruplarıyla Analizi

	Göreviniz	n	Sıra Ort.	X2	p
Personel Güçlendirme	Genel müdür	34	169,88	43,897	,000*
	İşletme müdürü	50	119,77		
	Müdür yardımcısı	17	110,12		
	Muhasebe müdürü	14	105,79		
	Pazarlama müdürü	23	97,78		
	Şef	14	132,75		
	Orta kademe yönetici	16	93,06		
	Diğer	57	82,65		
Astlara Güven	Genel müdür	34	118,49	18,800	,009*
	İşletme müdürü	50	137,02		
	Müdür yardımcısı	17	97,35		
	Muhasebe müdürü	14	124,29		
	Pazarlama müdürü	23	129,20		
	Şef	14	109,68		
	Orta kademe yönetici	16	90,78		
	Diğer	57	91,07		
Yetki Devri Tutum	Genel müdür	34	130,59	26,180	,000*
	İşletme müdürü	50	141,77		
	Müdür yardımcısı	17	127,97		
	Muhasebe müdürü	14	104,25		
	Pazarlama müdürü	23	96,09		
	Şef	14	92,07		
	Orta kademe yönetici	16	113,66		
	Diğer	57	86,74		
Yönetim Süreçlerini Uygulama	Genel müdür	34	126,15	12,942	,074
	İşletme müdürü	50	111,71		
	Müdür yardımcısı	17	73,03		
	Muhasebe müdürü	14	116,04		
	Pazarlama müdürü	23	91,15		
	Şef	14	108,32		
	Orta kademe yönetici	16	125,28		
	Diğer	57	123,98		
Sorumluluk Paylaşım	Genel müdür	34	127,51	17,970	,012*
	İşletme müdürü	50	138,61		
	Müdür yardımcısı	17	78,94		
	Muhasebe müdürü	14	116,89		
	Pazarlama müdürü	23	98,24		
	Şef	14	110,14		
	Orta kademe yönetici	16	103,69		
	Diğer	57	100,35		

* $p<0,05$

Farklı görev grupları arasında Personel Güçlendirme bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Genel müdürlerin ortalama puanı 169,88; işletme müdürlerinin ortalama puanı 119,77; müdür yardımcılarının ortalama puanı 110,12; muhasebe müdürlerinin ortalama puanı 105,79; şeflerin ortalama puanı ise 132,75'tir. Buna göre genel müdürlerin Personel Güçlendirme puanı diğer görev gruplarından daha fazladır.

Farklı görev grupları arasında Astlara Güven bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Genel müdürlerin ortalama puanı 118,49; işletme müdürlerinin ortalama puanı 137,02; muhasebe müdürlerinin ortalama puanı 124,29; pazarlama müdürlerinin ortalama puanı 129,20; şeflerin ortalama puanı ise 109,68'dir. Buna göre işletme müdürlerinin Astlara Güven puanı diğer görev gruplarından daha fazladır.

Farklı görev grupları arasında Yetki Devri Tutumu bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Genel müdürlerin ortalama puanı 130,59; işletme müdürlerinin ortalama puanı 141,77; müdür yardımcılarının ortalama puanı 127,97; muhasebe müdürlerinin ortalama puanı 104,25; orta kademe yöneticilerin ortalama puanı ortalama puanı ise 113,66'dır. Buna göre işletme müdürlerinin Yetki Devri Tutum puanı diğer görev gruplarından daha fazladır.

Farklı görev grupları arasında Sorumluluk Paylaşımı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Genel müdürlerin ortalama puanı 127,51; işletme müdürlerinin ortalama puanı 138,61; muhasebe müdürlerinin ortalama puanı 116,89; orta kademe yöneticilerin ortalama puanı 103,69; diğer görevdekilerin ortalama puanı ise 100,35'tir. Buna göre işletme müdürlerinin Sorumluluk Paylaşım puanı diğer görev gruplarından daha fazladır. Farklı görev grupları arasında Yönetim Süreçlerini Uygulama puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 14. Ölçek Puanlarının Gelir Gruplarıyla Analizi

	Gelir Durumu	n	Sıra Ort.	X2	p
Personel Güçlendirme	1000-3000 TL	35	107,76	4,664	,324
	3001-6000 TL	79	104,08		
	6001-9000 TL	54	118,21		
	9001-12000 TL	26	114,23		
	12001 TL ve üzeri	31	131,55		
Astlara Güven	1000-3000 TL	35	92,43	9,403	,052
	3001-6000 TL	79	116,50		
	6001-9000 TL	54	104,40		
	9001-12000 TL	26	138,56		
	12001 TL ve üzeri	31	120,85		
Yetki Devri Tutum	1000-3000 TL	35	120,20	4,463	,347
	3001-6000 TL	79	110,86		
	6001-9000 TL	54	117,34		
	9001-12000 TL	26	124,29		
	12001 TL ve üzeri	31	93,29		
Yönetim Süreçlerini Uygulama	1000-3000 TL	35	122,06	19,765	,001*
	3001-6000 TL	79	111,82		
	6001-9000 TL	54	137,61		
	9001-12000 TL	26	76,38		
	12001 TL ve üzeri	31	93,61		
Sorumluluk Paylaşım	1000-3000 TL	35	111,83	7,374	,117
	3001-6000 TL	79	116,39		
	6001-9000 TL	54	127,61		
	9001-12000 TL	26	98,06		
	12001 TL ve üzeri	31	92,76		

*p<0,05

Farklı gelir grupları arasında Yönetim Süreçlerini Uygulama bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). 1000-3000 TL gelirden oluşanların ortalama puanı 122,06; 3001-6000 TL ortalama puanı 111,82; 6001-9000 TL ortalama puanı 137,61; 9001-12000 TL ortalama puanı 76,38; 12001 TL ve üzerindeki ortalama puanı ise 93,61'dir. Buna göre 60001-9000 TL geliri olanların Yönetim Süreçlerini Uygulama puanı diğer gelir gruplarına göre daha fazladır.

Farklı gelir grupları arasında Personel Güçlendirme, Astlara Güven, Yetki Devri Tutum ve Sorumluluk Paylaşım puanları bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 15. Ölçek Puanlarının İşletmede Çalışan Sayısı Gruplarıyla Analizi

	İşletmede çalışan sayısı	n	Sıra Ort.	U	p
Personel Güçlendirme	10 ve altı	175	105,59	3078,5	,008*
	11 ve üstü	47	133,50		
Astlara Güven	10 ve altı	175	116,07	3313,5	,038*
	11 ve üstü	47	94,50		
Yetki Devri Tutum	10 ve altı	175	108,31	3554,5	,150
	11 ve üstü	47	123,37		
Yönetim Süreçlerini Uygulama	10 ve altı	175	110,94	4014,0	,799
	11 ve üstü	47	113,60		
Sorumluluk Paylaşım	10 ve altı	175	111,33	4082,0	,938
	11 ve üstü	47	112,15		

*** $p<0,05$**

Farklı işletmede çalışan sayısı grupları arasında Personel Güçlendirme bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). 10 ve altı çalışanı olan işletmelerin ortalama puanı 105,59 iken 11 ve üstü çalışanı olanların ortalama

puanı 133,50'dir. Buna göre 11 ve üstü çalışanı olan işletmelerin Personel Güçlendirme puanı 10 ve altı çalışanı olan işletmelerden daha fazladır.

Farklı işletmede çalışan sayısı grupları arasında Astlara Güven bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). 10 ve altı çalışanı olan işletmelerin ortalama puanı 116,07 iken 11 ve üstü çalışanı olanların ortalama puanı 94,50'dir. Buna göre 10 ve altı çalışanı olan işletmelerin Astlara Güven puanı 11 ve üstü çalışanı olan işletmelerden daha fazladır.

Farklı işletmede çalışan sayısı grupları arasında Yetki Devri Tutumu, Yönetim Süreçlerini Uygulama ve Sorumluluk Paylaşımı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Tablo 16. Ölçek Puanlarının Şirket Ciroso Gruplarıyla Analizi

	Şirketin cirosu	n	Sıra Ort.	X2	p
Personel Güçlendirme	8000.000-11.000000TL	32	105,31	0,598	,742
	12.000.000-15.000.000TL	91	115,56		
	16.000.000 TL ve Üzeri	102	113,13		
Astlara Güven	8000.000-11.000000TL	32	120,83	0,842	,656
	12.000.000-15.000.000TL	91	109,09		
	16.000.000 TL ve Üzeri	102	114,03		
Yetki Devri Tutum	8000.000-11.000000TL	32	138,13	10,373	,006*
	12.000.000-15.000.000TL	91	119,49		
	16.000.000 TL ve Üzeri	102	99,32		
Yönetim Süreçlerini Uygulama	8000.000-11.000000TL	32	108,28	3,326	,190
	12.000.000-15.000.000TL	91	105,09		
	16.000.000 TL ve Üzeri	102	121,53		
Sorumluluk Paylaşım	8000.000-11.000000TL	32	125,92	1,881	,390
	12.000.000-15.000.000TL	91	107,74		
	16.000.000 TL ve Üzeri	102	113,64		

* $p < 0,05$

Farklı şirket cirosu grupları arasında Yetki Devri Tutumu bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Ciro su 8.000.000-11.000.000TL olan şirketlerin ortalama puanı 138,13; 12.000.000-15.000.000TL ortalama puanı 119,49; 16.000.000 TL ve üzeri ciro su olan şirketlerin ortalama puanı ise 99,32'dir.

Buna göre cirosu 8.000.000-11.000.000TL olan şirketlerin Yetki Devri Tutum puanı diğer şirket cirosu gruplarından daha fazladır.

Farklı şirket cirosu grupları arasında Personel Güçlendirme, Astlara Güven, Yönetim Süreçlerini Uygulama ve Sorumluluk Paylaşımı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 17. Ölçek Puanlarının Şirket Ömrü Gruplarıyla Analizi

	Şirketin ömrü	n	Sıra Ort.	X2	p
Personel Güçlendirme	0-4 Yıl	17	113,35	9,224	,026*
	5-9 Yıl	63	118,36		
	10-14 Yıl	49	129,19		
	15 Yıl ve üzeri	93	97,19		
Astlara Güven	0-4 Yıl	17	113,91	0,426	,935
	5-9 Yıl	63	115,02		
	10-14 Yıl	49	107,52		
	15 Yıl ve üzeri	93	110,77		
Yetki Devri Tutum	0-4 Yıl	17	125,32	0,908	,824
	5-9 Yıl	63	110,89		
	10-14 Yıl	49	111,44		
	15 Yıl ve üzeri	93	109,42		
Yönetim Süreçlerini Uygulama	0-4 Yıl	17	81,00	7,507	,057
	5-9 Yıl	63	125,08		
	10-14 Yıl	49	114,50		
	15 Yıl ve üzeri	93	106,30		
Sorumluluk Paylaşım	0-4 Yıl	17	82,97	6,524	,089
	5-9 Yıl	63	125,06		
	10-14 Yıl	49	110,99		
	15 Yıl ve üzeri	93	107,80		

* $p<0,05$

Farklı şirket ömrü grupları arasında Personel Güçlendirme bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). 0-4 yıl ömürlü şirketlerin

ortalama puanı 113,35; 5-9 yıl ortalama puanı 118,36; 10-14 yıl ortalama puanı 129,19; 15 yıl ve üzeri ömürdeki şirketlerin ortalama puanı ise 97,79'dur. Buna göre 10-14 yıl ömürdeki şirketlerin Personel Güçlendirme puanı diğer şirket ömrü gruplarından daha fazladır.

Farklı şirket ömrü grupları arasında Astlara Güven, Yetki Devri Tutumu, Yönetim Süreçlerini Uygulama ve Sorumluluk Paylaşımı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

4.2.4 Hipotez Testleri

Araştırmada öne sürülen hipotezlerin doğruluğunu ve bilimsel anlamlılığını irdelemek ve belirlemek amacıyla, önceki aşamalarda yapılan analizlerin ışığında değişkenler regresyon analizine dahil edilerek hipotez testleri yapılmıştır. Aşağıda belirtilen tablolar hipotez testlerinden elde edilen sonuçları göstermektedir.

Tablo 18: Yöneticinin Yetki Alanının Yetki Devrine Etkisi

	Yetki Devri		Hipotez Sonucu
	β	p	
Yöneticinin Yetki Alanı	0,242	0,047	H1A Kabul edilmiştir
$R^2=0,372$	$F= 14,982$	$p=0,05$	

Tablodan da görüleceği üzere yöneticinin yetki alanı, yetki devrini pozitif yönde etkileyen bir değişkendir. Yönetici yetki alanını arttırdıkça işletmedeki işleyişin ve organizasyonun veriminde daha olumlu pozitif şekilde bir artışın olduğu gözükmemektedir. Bu gösteriyor ki yönetici yetki alanı ve yetki devri şirketler için vazgeçilmez bir etkidir. ($R^2=0,372$ $F= 14,982$ $p=0,05$)

Tablo 19:Yöneticinin Yetki Alanının Sorumluluk Paylaşımına Etkisi

	Sorumluluk Paylaşımı		Hipotez Sonucu
	β	p	
Yöneticinin Yetki Alanı	0,224	0,049	H1B Kabul edilmiştir
$R^2=0,350$	$F= 13,801$	$p=0,05$	

İlgili tabloda, yönetici yetki alanı sorumluluk paylaşımını pozitif yönde etkileyen bir değişkendir. Hipotezimiz H1B kabul edilmiştir. Yönetici yetki alanı arttıkça sorumluluk paylaşımında artmaktadır. Tablodan da anlaşılacağı gibi yetki alanı artması veya azalması firmaların sorumluk paylaşımını artırmaktadır veya azaltmaktadır. ($R^2=0,350$ $F= 13,801$ $p=0,05$)

Tablo 20:Kurum İçi İletişimin Yetki Devrine etkisi

	Yetki Devri		Hipotez Sonucu
	β	p	
Kurum İçi İletişim	0,038	0,119	H2A Ret Edilmiştir
$R^2=0,027$	$F= 1,982$	$p=0,10$	

Kurum içi iletişim yetki devrini negatif olarak etkilediği gözükmemektedir. Bu yönü ile kurum içi iletişimin yetki devrini etkileyen önemli bir faktör olduğunu belirtmek gerekir. Böylece bu tabloya göre kurum içindeki iletişim yetki devrine etkisi çok farklı çıkmaktadır. Normal şartlarda kurum içi iletişim ne kadar iyi olsa firmaların ekonomik durumu daha iyi olması gerekir. ($R^2=0,027$ $F= 1,982$ $p=0,10$)

Tablo 21: Kurum İçi İletişimin Sorumluluk Paylaşımına etkisi

	Sorumluluk Paylaşımı		Hipotez Sonucu
	β	p	
Kurum İçi İletişim	0,159	0,009	H2BKabul Edilmiştir
$R^2=0,144$ $F= 8,871$			$p=0,10$

Tabloda kurum içi iletişimin sorumluluk paylaşımını pozitif yönde etkileyen bir faktör olduğu anlaşılmaktadır. Hipotezimiz H2B kabul edilmiştir. Kurum içi iletişim arttıkça sorumluluk paylaşımında artmaktadır. Firmaların kendi içindeki iletişimi şirket çalışanlarının firmaya karşı sorumlulukları daha da güçlendirdiği anlaşılmaktadır. Buda firma ömrünü uzamasına etki etmektedir. ($R^2=0,144$ $F= 8,871$ $p=0,10$)

Tablo 22: Yetki Devrinin Ekonomik Performansa Etkisi

	Ekonomik Performans		Hipotez Sonucu
	β	p	
Yetki Devri	0,266	0,021	H3 Kabul Edilmiştir
$R^2=0,319$ $F= 11,804$			$p=0,05$

Tablo:6 de gözüktüğü gibi yetki devri ekonomik performansa pozitif yönde bir etki göstermiştir. Hipotezimiz H3 kabul edilmiştir. Yetki devrinin ekonomik performansa etkisi olumlu şekilde olduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışmadan da anlaşılacağı üzere şirket ve firmaların ekonomik performansını gelişimini ve

faaliyetlerini şirket içindeki yetkilendirme ve güçlendirmeyi olumlu etkilediği anlaşılmaktadır.($R^2=0,319$ $F= 11,804$ $p=0,05$)

Tablo 23: Sorumluluk Paylaşımının Ekonomik Performansa Etkisi

	Ekonomik Performans		Hipotez Sonucu
	β	p	
Sorumluluk Paylaşımı	0,208	0,054	H4Kabul Edilmiştir
$R^2=0,298$ $F= 10,529$ $p=0,10$			

Sorumluluk paylaşımının ekonomik performansa pozitif yönde bir etki gösterdiği gözükmemektedir. Hipotezimiz H4 kabul edilmiştir. Ekonomik performansı arttırmak bütün şirketlerin vazgeçilmez bir hedefidir. Bundan dolayı firmaların kendi içindeki sorumluluk paylaşımına azmi dikkat etmesi gerekmektedir.($R^2=0,298$ $F= 10,529$ $p=0,10$)

Tablo 24: Yetki Devri ve sorumluluk Paylaşımının Ekonomik Performansa etkisi

	Ekonomik Performans	
	β	p
Yetki Devri*Sorumluluk Paylaşımı	0,258	0,035
$R^2=0,509$ $F= 16,354$ $p=0,05$		

Yetki devri ve sorumluluk paylaşımı ekonomik performansa pozitif yönde bir etki gösterdiği gözükmemektedir. Yetki devri ve sorumluluk paylaşımı işletmelerde

beraber ele alınıp bu konu üzerindeki çalışmalar ekonomik performansı etkilediği ve şirket faydasına yapılan çalışmalarda olumlu yönde gözükmetedir. ($R^2=0,509$ $F=16,354$ $p=0,05$).

Tablo 25: Yönetici Yetki Alanı, Yetki Devri Ve Sorumluluk Paylaşımının Ekonomik Performansa etkisi

	Ekonomik Performans	
	β	p
Yöneticinin Yetki Alanı*Yetki Devri*Sorumluluk Paylaşımı	0,365	0,028
$R^2=0,577$	$F= 17,003$	$p=0,05$

Yöneticinin yetki alanı ve yetki devri ve sorumluluk paylaşımı ekonomik performansa dayalı pozitif yönde anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki vardır. Tüm firmaların küçük olsun büyük olsun kendi içindeki ekonomisini ve gelir düzeyini arttırmak için yöneticinin yetki alanı ve firma içindeki yetki devri ve firma çalışmaları arasındaki sorumluluk görev paylaşımına dikkat etmesi ve önemiyet vermesi vazgeçilmez bir durumdur. ($R^2=0,509$ $F= 16,354$ $p=0,05$)

SONUÇ

Yirmi birinci yüzyılın en önemli gelişmelerinden biri olan küreselleşme ile dünyamız küçük bir köy halini almış, pek çok dünya markası ürün en yakın satış mağazalarından elde edilebilir hale gelmiştir. Bu süreç, özellikle e-ticaret'in de katkılarıyla, ticari sınırların coğrafi sınırları yıkmasıyla sonuçlanmıştır. Bu durum, yarım yüz yıldır kendisini iyice hissettiren artan rekabet şartlarını daha da güçleştirmiştir. Bu yarış içerisinde yer almak isteyen kuruluşlar, kaliteyi bir temel felsefe olarak kabul etmek, müşteri tatminini ön plana çıkarmışlardır.

KOBİ'ler gerek gelişmiş ülkelerde, gerekse gelişmekte olan ülkelerde ekonominin önemli bir parçasını oluşturmakta ve önemli istihdam olanakları yaratmaktadır. KOBİ'ler buldukları ülkenin gelişmesine ve sanayileşme sürecine önemli katkılar yapmakta ve gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde ekonominin dinamik bir gücünü oluşturmaktadır.

Türkiye ekonomisinde, diğer tüm ülkelerde de olduğu gibi KOBİ'lerin yeri oldukça önemli ve etkili bir rol oynamaktadır. KOBİ'lerin, zorlu ve esnek bir dünya ekonomik koşullarda ayakta kalabilmesi ve kendi durumunu muhafaza edebilmesi ve dünya standartlarına ayak uydurması adına, yönetim, organizasyon ve teknolojik bakımından kendisini geliştirmesi ve yenedünya sistemine ayak uydurması gerekmektedir.

Dünya ekonomisinin ve ülkelerin ekonomilerinin büyük bir kısmını oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmeler, yani KOBİ'ler günümüzde pek çok farklı sorunla karşılaşmasına rağmen bu sorunları ancak sağlam işleyen yönetim ve organizasyon ve teknolojik altyapıları sayesinde atlatabilmektedir. Yaşanan ekonomik krizlerde ve piyasa dalgalanmalarda dahi ayakta kalabilmeyi başaran işletmeler ise edindikleri tecrübeler ve bilgi birikimi ile daha sağlam ve güven veren adımlar atabilmektedir.

Günümüzdeki işletmelerin işletme yönetim ve ekonomisindeki başarısı rekabetin yoğun bir şekilde yapıldığını veya yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

İstihdam açısından da KOBİ'lerin ekonomideki yeri oldukça önemli ve etkindir. Pek çok kişiye iş imkânı sağlayan KOBİ'lerin mevcut durumlarının iyileştirilmesi adına, özellikle ülkemizde yapılması gerekenler adımlar istenen düzeyde tam anlamıyla yapılmış sayılmamaktadır. Avrupa Birliği uyum süreci içerisinde bu tür düzenlemeler ve yeniliklerin yapılması ülkemizdeki işletmelerin oldukça faydasına olmuş bir durumdadır. Ülkemizi kendi ulusal sınırından çıkarak uluslararası yani dünya pazarlarına açılmaları için birtakım teşviklerde ve uygulamalarda bulunulmuştur.

Türkiye yetki devri sorumluluk paylaşımı üzerine yıllardır birtakım çalışmalarda bulunmaktadır. Bu çalışmaların güncel olanların bir tanesi 2005 tarihli 5345 sayılı Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun "Yetki Devri" başlıklı 27.nci maddesidir. Bu maddeye göre kurumda başkanlık vazifesini devam ettirmekte olan kişi, sınırlarını açıkça belirttiği koşulda yetkilerinin bir kısmını astlarına devredebilmektedir. Bu madde ile yöneticilik içinde yetki devri mümkün kılınarak, bu konu hakkında yasal düzenleme yapılmıştır. Ekonomik performansı arttırmak bütün şirketlerin vazgeçilmez bir hedefidir. Bundan dolayı firmaların kendi içindeki sorumluluk paylaşımına azmi dikkat etmesi gerekmektedir. ($R^2=0,298$ $F= 10,529$ $p=0,10$)

Bu konuda yapılan diğer bir çalışmada ise 3046 sayılı kanun yürürlüğe girmiştir. Bu kanunda ise "yetki devri yetki devreden amirin sorumluluğunu kaldırmaz" hükmü yer almıştır.

Yetki devrinin ekonomik performansa etkisi ve sorumluluk paylaşımına olumlu şekilde etkisi olduğu görülmektedir. Bu çalışmadan da anlaşılacağı üzere firmaların ekonomik performansının artması için yetkilendirme, sorumluluk paylaşımının olumlu etkilediği anlaşılmaktadır. ($R^2=0,319$ $F= 11,804$ $p=0,05$)

Buradan anlaşılan ise sorumluluğu paylaşan yönetici kuruma dair tüm sorumluluğunu üstünden atmış sayılmaz. Astın yapacağı bir hatadan yine yönetici de sorumlu tutulabilir. Ekonomik performansı arttırmak bütün şirketlerin vazgeçilmez bir hedefidir. Bundan dolayı firmaların kendi içindeki sorumluluk paylaşımına azmi dikkat etmesi gerekmektedir. ($R^2=0,298$ $F= 10,529$ $p=0,10$)

Avrupa Birliği ise yetki devri ve sorumluluk paylaşımı üzerine Türkiye'ye oranla daha geniş çalışmalar yapmıştır. Avrupa Birliği KOBİ'lerin ekonomideki önemini oldukça iyi bir şekilde kavradığı için Türkiye'ye oranla Avrupa Birliği üyelerinin KOBİ'ler hakkında yaptığı teşvik ve yardımlar oldukça fazladır.

Bu çalışmada, belirlenen amaçlar doğrultusunda, literatür taramalarının bir ürünü olarak bir takım ölçme araçlarından yararlanılmıştır. Araştırmanın temel değişkenlerinin her birisi için çok boyuttan veya çok faktörden oluşan ölçekler kullanılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde yapılan veri analizlerinden aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Personel güçlendirme ile astlara güven arasında pozitif yönlü zayıf ve yetki devri tutumu arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunurken yönetim süreçlerini uygulama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Astlara güven ile yetki devri tutumu ve yönetim süreçlerini uygulama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Yetki devri tutumu ile yönetim süreçlerini uygulama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Araştırma sonucuna göre personel güçlendirme ile sorumluluk paylaşımı arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre sorumluluk paylaşımı ile personel güçlendirme birbirini etkilemektedir ve kurumda personel güçlendirme arttıkça sorumluluk paylaşımı da artmaktadır.

Araştırma sonucuna göre astlara güven ankete cevap verenin görevine ve işletmede çalışan personel sayısına göre farklılık göstermektedir. Personel güçlendirme ankete cevap verenin cinsiyetine, eğitim durumuna, görevine, şirketin faaliyet türüne, çalışan sayısına göre şirketin ömrüne göre farklılık göstermektedir.

Sorumluluk paylaşımı ankete cevap verenin eğitim durumu ve görevi ile şirketin faaliyet türüne göre farklılık göstermektedir. Yetki devrinin ekonomik performansa etkisi olumlu şekilde olduğu anlaşılmaktadır. ($R^2=0,319$ $F= 11,804$ $p=0,05$). Yöneticinin yetki alanı ve yetki devri ve sorumluk paylaşımı ekonomik performansa pozitif yönde bir etki gösterdiği gözükmektedir. ($R^2=0,509$ $F= 16,354$ $p=0,05$). Kurum içi iletişim yetki devrini negatif olarak etkilediği gözükmektedir. Bu yönü ile kurum içi iletişimin yetki devrini etkileyen önemli bir faktör olduğunu belirtmek gerekir. ($R^2=0,027$ $F= 1,982$ $p=0,10$). Yönetim süreçlerini uygulama ise ankete cevap verenin gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ALPUGAN Oktay, *Küçük İşletmeler Kavramı Kuruluşu ve Yönetimi*, 3.basım. Ankara. 1998.
- ARCHER Robert, *MarketsandGoodGovernment, Governance, DemocracyandConditionality: What Role forNGOs?*, Andrew Clayton (Ed.), Intracpub., Oxford, 2004.
- ATIGAN Fatma, *Yönetim ve Organizasyon*, 1.Basım. Nobel Yayıncılık, Ankara, 2011.
- BARAZ Barış, *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri*, Koçel T. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006.
- BOWDITCH James ve BUONO Antony. *A Primer On OrganizationalBehavior*. 6. bs. New Jersey: John Wiley-SonsInc, 2005.
- BRIDGE, B. *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*. Beyaz Yayınları. İstanbul. 2003.
- CAN Halil, AŞAN Öznur ve AYDIN Eren. *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2006.
- COHEN Clara, *Small Bussiness' Organizaitons*, TheGoldmanPress, America, 2012.
- ÇALIKOĞLU Berna, *KOBİ' lerin Genel Özellikleri*, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2012.
- DEMİR Ahmet, *İşletme Bilgisi*, Özkan Matbaacılık, Ankara, 2004.
- DOĞAN Selen, *Personel Güçlendirme*, Kare Yayınları, İstanbul, 2006.
- ERÇETİN Şule, *Lider Sarmalında Vizyon*, Önder Matbaacılık, Ankara, 2000.
- ERTÜRK Mümin, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 5. Baskı, 2001 .
- GEENBERG Jerald. *ManagingBehaviour in Organizations*. New Jersey: PrenticeHall, 2001.
- GEORGE Jennifer ve GARETH Jones. *UnderstandingandManagingOrganizationalBehavior*. 5. bs. Londra: Pearson International Edition, 2008.
- GÜNDOĞAN Ertuğrul, *Yönetişim: Kavram, Kuram ve Boyutları*, Yönetişim, M. Akif Çukurçayır, H. Tuğba Eroğlu, Hülya Eşki Oğuz, Çizgi Kitapevi, Konya, 2010.
- HOYLE John R., *LeadershipandFuturing: MakingVisionsHappen*. 2. bs. California: CorwinPress, 2007.
- İŞ BANKASI, *Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ Tanımları*, 2003.
- JACKSON Kimber, *Organizations of Small Enterprizes*, BraminghamPress, California, 2013.

KARAHAN Kasım, *Hizmet Pazarlaması*, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş., 1.Baskı, 2000.

KARALAR Rıdvan, *Genel İşletme*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004.

KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği: Bürokrasi Yaklaşımı*, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2005.

LARKIN Jamy, *Business Ethics*, WadsworthPress, Los Angeles. 2013 .

LAWRENCE Thomas, *The Temporal Dynamics of Winn Michael, Jennings Paul Institutionalization*, The Academy of Management Review, 2001.

LUTHANS Fred, *Organizational Behavior*, 3. Ed. McGrawhill, 2004.

MACHILL Adam, *Organization Behaviors: The Importance of Management Qualities*, The Seilly Press, New York, 2013.

MONERS Cohn, *Key Factors for the Management*, Association of the Managers' Book, LA: Goldman Press, 2014.

MUCUK İsmet, *Modern İşletmecilik*, Der Yayınları, İstanbul 2004.

MURPHY Kyle, *Organizational Concept*, Matwaht Press, California, 2013.

MÜSTÜOĞLU ve DURUKAN Tülin, *Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.

NEWSTROOM, John. ve KEITH Davis. *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*. 11. bs. New York: McGraw-Hill, 2002.

OECD, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, 2009.

ÖZDAMAR Kazım, *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1*, Genişletilmiş Baskı, Kaan Kitapevi 2004.

PATTERSON David, *Organizations' Future and Management Theories*, Jesy Inc., New York, America. 2010.

PERREULT Walter. *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, 15th. International Edition, McGraw-Hill, New York 2010.

PIERCE Brian, *Management Skills and Its Effects*, Coldic Press, London, 2011.

POWELL Walter W., DI MAGGIO Paul J. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Academy of Management Review, 2002.

ROBBINS Stephen. *Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Education International, 2004.

ROBBINS, Stephen. *Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc, New Jersey, 2001.

ROSS Joel ve MURDICK Robert, *People Productivity and Organizational Structure*, Contemporary Readings in Organizational Behavior, 2002.

SHARP, David *Cases in Business Ethics*, Thousand Oaks, Sage, California, 2006

ŞEN Esin, *Kobi'lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Arttırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi*. İhracat Geliştirme Etüd Merkezi, 2004.

ŞİŞMAN Mehmet ve TURAN Selahattin. *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Pegem, Ankara. 2002.

TENGİLİMOĞLU Dilaver, *İşletme Yönetimi*, Seçkin Basım Yayın, Ankara, 2009.

TINAZ Pınar. *Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri*. İstanbul: Mess Yayınları, 2000.

ÜNLÜ Esin ve SELEK Ahmet, *Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliği*, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2003.

VERSCHOOR Curt, *Ethics Of Enron "Whistle-Bowler" Ouestioned*. Strategic Finance, 2002.

YURTTADUR Mustafa, *KOBİ Yönetimi ve Büyüme*, Beta Basım, İstanbul, 2011.

TEZLER

BİLGİN Naciye, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği", Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.(Yüksek Lisans Tezi,)

ÇİFTÇİ Mehmet, "KOBİ'lerde Kurumsallaşma: Sivas İli Mobilya Sektöründe Bir Araştırma", Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.(Yüksek Lisans Tezi,)

DÜZCÜKOĞLU Hüseyin, , "Malzeme İhtiyaç Planlaması Yazılım Geliştirme ve Huğlu Uygulaması", Ankara:, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2002.(Doktora Tezi,)

DÜZYER Onur, "Kobi'lerde Yönetim Kuramları ve Bartın İli Kobi'lerinde Yönetim Modelleri Analizi", Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, 2007.(Yüksek Lisans Tezi,)

EMECEN Erkan," Kobi'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Burdur İmalat Sektöründeki Firmalar Üzerinde Bir Araştırma", Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim Dalı, 2015.(Yüksek Lisans Tezi,)

GÜÇLÜ İsmail, "İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecinde İhracat Stratejileri ve Bir Araştırma", Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.(Yüksek Lisans Tezi,)

İNCE Cemal. Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Tatminine Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.2007.

KILCI Hakan, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları: Tokat İli İmalat Kobi'leri Üzerinde Bir Çalışma, Sosyal Bilimler Enstitüsü", Gaziosmanpaşa Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2013.(Yüksek Lisans Tezi, Tokat)

ÖZTÜRK Özkan, "İstihdam Konusunda KOBİ'lerin Önemi ve KOBİ Alanında Eğitim İstihdam İlişkisi Açısından Kamu İstihdam Kurumunun Rolü", Ankara: Çalışma ve

Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, 2007.(Uzmanlık Tezi,)

SELEN Ufuk, “İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları ve Yardımcı Öğeler; AR-GE Şirket Örneği”, Tekirdağ: Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2009.(Yüksek Lisans Tezi,)

TOPRAK Meral, “Kurumsal Kültürün Belirlenmesin ve KOBİ'lere Yönelik Bir Uygulama İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.”(Doktora Tezi,)

TÜNAL Sabit, “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Anlayışı ve Antakya Organize Sanayi Bölgesi Uygulaması”, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Programı,2009.(Yüksek Lisans Tezi)

TÜRK Uğur, “KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi: Sakarya 1.ve 2. OSB Uygulaması”, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.(Yüksek Lisans Tezi,)

YAKUPOĞULLARI Cafer, “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları (Erzurum'daki Aile Şirketlerinde Bir Uygulama)”, Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE, İşletme ABD, 2001.(Yüksek Lisans Tezi,)

YÜKSEL Selman, “Kobi'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: TRB-1 Bölgesindeki İşletmelerde Bir Araştırma, Bingöl: Bingöl Üniversitesi, SBE, 2014.”(, Yüksek Lisans Tezi)

MAKALELER

ATEŞ Özgür, “Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik”, *Ankara Sanayi Odası*, Yayın No.56, 1.Baskı, Ankara, 2005.

BAKAN İsmail, “Rekabet ve Kümelenme”, *Çerçeve Dergisi*, Haziran 2009.

CİVAN Mehmet ve DEMİRELİ Cemalettin, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci; Gaziantep İlinde Bir Uygulama”, *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Düzenleyen TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi*, 2002.

COPER Berry, “Family Organizations”, *Australian Accounting Review*, Vol. 21(9). 2008.

ÇALIPINAR Hatice ve BAÇ Uğur, “Kobi'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 7, 2007.

DOĞAN Selen ve KILIÇ Selçuk, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, No.29, Temmuz-Aralık 2007.

GÜÇLÜ Nezahat, “Stratejik Yönetim”, Gazi Üniversitesi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, 2003.

GÜVEN Mehmet, BAKAN İsmail, TAŞLIYAN Mustafa ve BÜYÜKBEŞE Tuba, "Aile İşletmelerinde Girişimcilerin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkileri: Mevcut Durum-Olması Beklenen Durum Karşılaştırması", *1.Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul, 2003.

HALİS Muhsin ve Diğerleri, "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007.

HILL Clarck, OrganizationTheoriesanfttheirApplicance, *TheBussinessJournal*, Vol. 45(6), California, 2014.

KARABULUT Tuğba, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 25 Sayı: 2, 2008.

KUŞAT Nurdan, "Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 2, 2012.

LANE Suzanne vd., "GuidelinesForFamily Business Boards Of Directors". *Family Business Review*, No:2, Vol: XIX :147- 167, 2006.

ÖZALP İnan vd., "Yönetim Organizasyon", *Anadolu Üniversitesi Yayını*, Eskişehir, No: 1457i 2003.

DİĞER YAYINLAR

ÖZKANLI Özlem ve NAMAZALIEVA Kızıjibek, "Kırgızistan'da Faaliyet Gösteren Bazı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları Üzerine Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 39, Güz/2006.

PALABIYIK Hamit, "Yönetimden Yönetime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar", *Amme İdaresi Dergisi*, TODAİE, Cilt: 37, Sayı: 1, Mart 2004.

PHILIPS Robert, "SomeKeyQuestionsAboutStakeholderTheory". *Ivey Business Journal*. 1(4), 2004.

PONEMON Larry, "Organizations' Future: New Theorie"s. *TheHandbook of Bussiness*, Vol. 34 (2), LondonPress, 2006.

RODOPLU Didem, "Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri", *Review of Social, Economic&BusinessStudies*, Cilt: 3, Sayı: 4, 2004.

SERİNKAN Celalettin, "KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli'deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 5, Sayı:1, 2008.

TALAQ Ahmed. "Why HPT, not TQM? An Examinationofthe HPT Concept". *Journal of Management Development*. Vol. 23 (3), 2004.

THOMSEN Steen, "CorporateValuesAndCorporateGovernance". *ISSN:1472-0701*, Vol:4:29-36, 2004.

THORNE Kenny, "EthicalDecisionMakingIn Business", *Journal Of the Business Ethic*, Vol. 31(8). 2015.

TOMUR Kerem, "Kobi'ler Ve Rekabet Politikası De Minis Kuralının Rekabet Hukukundaki Yeri, İşlevi ve Uygulama Prensipleri", Yayın No:0147, *Rekabet Kurumu*, Ankara, 2004.

YÖRÜK Nevin, "Son Ekonomik Krizin KOBİ'ler Üzerindeki Etkisi ve Tokat İli Örneği", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, 2001.



ANKET FORMU

Değerli Katılımcı

Bu anket İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda "Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yetkilendirme Ve Sorumluluk Paylaşımı Üzerine Bir Alan Araştırması." isimli yüksek lisans çalışmasının araştırma bölümü ile ilgilidir. Soru formuna vereceğiniz cevaplar tamamen akademik amaçlı olarak bilimsel çalışmada kullanılacaktır. Cevaplarınız gizli tutulacaktır. Anlayışınız ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Tez Öğrencisi
Veli ŞAHANALAN
İstanbul Gelişim Üniversitesi

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Metin UYAR

Cinsiyet :

Bay () Bayan ()

Yaş:

18-25 () 26-35 () 36-44 () 45-54 () 55-Üzeri ()

Eğitim Durumu:

İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

Şirketin faaliyet türü:

Tekstil () Yazılım () Kimya () Lojistik () Turizm () Gıda () İmalat (Üretim) ()

Makine () İnşaat () Finans () Madeni Eşya-Metal () Ecza-İlaç () Eğitim ()

İş Tecrübesi :

0-3 Yıl () 4-7 Yıl () 8-11 Yıl () 12-15 Yıl () 16 Yıl ve Üzeri ()

Göreviniz:

Genel müdür () İşletme Müdürü () Müdür Yardımcısı () Muhasebe Müdürü () Pazarlama Müdürü () Şef () Orta Kademe Yönetici () Diğer ()

Gelir Durumu:

1000-3000TL () 3001-6000TL () 6001-9000 TL () 9001-12000TL () 12001TL Üzeri ()

İşletmede çalışan sayısı:

1-10 () 11-20 () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 50 ve üzeri ()

Şirketin cirosu:

0-3000.000TL () 4000.000-7000.000TL 8000.000-11.000000TL () 12.000.000-15.000.000TL () 16.000.000 TL ve Üzeri ()

Şirketin ömrü:

0-4 Yıl () 5-9 Yıl () 10-14 Yıl () 15 Yıl ve Üzeri ()

Aşağıdaki sorulara dair uygun gördüğünüz seçeneği (cevabınızı) (X) işareti ile işaretleyiniz.

	1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Kararsızım	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum
1. Yaptığım iş benim için çok önemli					
2. İş faaliyetlerim benim için kişisel olarak anlamlı					
3. Yaptığım iş benim için anlamlı					
4. İşimi yapabileceğim konusunda kendi yeteneğimden eminim					
5. İş faaliyetlerimi gerçekleştirmek için yetenekli olduğum konusunda kendime güven duyuyorum.					
6. İşim için gerekli becerilerde uzmanım (yetkinim).					
7. İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli bir özgürlüğe (otonomiye) sahibim					
8. İşime nasıl gideceğime kendi başıma karar verebilirim					
9. Departmanımda olup bitenler üzerinde geniş bir etkim var					
10. Bölümümde olan bitenler üzerinde (faaliyetler) büyük bir yetkim var.					
11. Bölümümde neler oluyorsa önemli bir etkiye sahibim.					
12. Görevlerin yapılmasında astlara güven duyarım					
13. Astların yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarına duydukları inanç taşımaktayım					
14. Kendileri bulunmadığı durumlarda yetki devrini rahatlıkla yapabileceğine inanmaktayım					
15. Kendi sorumluluk alanını her zaman koruma eğilimim vardır					
16. Kararların uygulanmasında astlarına sorumluluk yüklemeye inanırım					
17. Yetki devri konusunda görev ve sorumlulukların paylaşımında adil davrandığına inanmaktayım					
18. Kendileri bulunmadığı durumlarda astların görevlerini aksatacağını düşünmekteyim					
19. Yetki ve sorumlulukların paylaşımında denetimi yitirme endişesi duymaktayım					
20. Astların işlerini en doğru en iyi yaptığına duydukları inanmaktayım					
21. Bir konu hakkında karar vermeden önce astlarına danışma gerekliliği hissetmekteyim					
22. Acil işlerin çokluğunda astlarla yüz yüze konuşmayı tercih ederim					
23. Üst yönetimle ilgili iletişim bozukluğu vardır					
24. Karar uygulamalarında o kararlar ilgili astlara sorumluluk yüklenmelidir					
25. Sorunların çözümünde kendi inisiyatifini ön planda tutmalıyım					
26. İşletme faaliyetlerinin düzenlenmesinde astların görüşlerini almak ve sorumluluk paylaşmak yanlış bir davranıştır					
27. Bürokratik işlemleri azaltmak için yetki devrini kullanmak gerekir					
28. Yetki devri, astlar emirlerin uygulanmasında yetki çatışması yaşanmasına yol açabilir					
29. Yetki devri, astlarla ilişkilerde denetim ve kontrol mekanizmasının sağlıklı işlemlerini önleyebilir					
30. Yetki devri işletmenin nitel ve nicel performansını (finansal, pazarlama, yönetim...) olumlu etkiler					
31. Sorumluluk paylaşımı işletmenin nitel ve nicel performansını (finansal, pazarlama, yönetim...) olumlu etkiler					

