

**T.C.**

**MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KOBİ'LERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

**SORUNLARI:**

**BURDUR İLİ İMALAT SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELER  
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Erkan EMECEN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Jüri**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ÇİÇEK**

**Üye**

**Doç. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI**

**Üye**

**Yrd. Doç. Dr. Seher Derya KULA**

**BURDUR-2015**



**MAKÜ SOSYAL BİLİMLER  
ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 29/04/2015 tarih ve 2015/10 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 04/05/2015 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Erkan EMECEN'in **"Kobi'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Burdur İli İmalat Sektöründeki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma."** konulu tez çalışması İŞLETME Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

**JÜRİ**

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ÇİÇEK

ÜYE

: Doç. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Seher DERYA KULA

**ONAY**

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

**T.C.**  
**MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ETİK BEYANI**

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim/Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum **“KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Burdur İli İmalat Sektöründeki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma”** adlı tezin hazırlanma sürecinde akademik etik ilkeleri ihlal etmediğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim/Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi yerleşkelerinde erişime açılabilir.
- Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Erkan EMECEN

04.05.2015

## TEŞEKKÜR METNİ

Bu çalışmamın hazırlanması sırasında akademik bilgi ve tecrübeleri ile bana destek olan ve tezimin şekillenmesinde büyük desteği olan tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ÇİÇEK' e araştırmanın sürdürülmesi aşamasında ve yorumlama kısmında yardımlarını esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI' ya ve bütün tez aşamasında hep yanımda olan ve bana destek veren eşim Canan EMECEN ve aileme, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Erkan EMECEN

Burdur 2015

**(EMECEN, Erkan, KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Burdur İli İmalat Sektöründeki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma, Burdur, 2015)**

**ÖZET**

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ülkeler açısından ekonominin canlanması, işsizliğin azalması ve teknolojik gelişmedeki uyumları konusunda çok önemli bir yere sahiptir. Ülkemizde devamlı değişen ve gelişen ekonomik koşullara uyum sağlaması ve gün geçtikçe ülke ekonomisinde daha fazla söz hakkına sahip olması bu işletmeleri ön plana çıkarmaktadır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, büyük işletmeler için gerekli olan yatırımdan daha az yatırımla ülke içinde istihdama önemli katkı sağlamaktadır. Ülkeler açısından da ekonomik ve sosyal hayatın temel taşlarını oluşturmaktadır.

KOBİ'lerin hayatlarını devam ettirebilmesi, rekabet gücünü artırabilmesi, profesyonel, yetişmiş yönetici ve çalışanlara önem vermesi, yönetim ve organizasyon sorunlarını bir anlamda azaltma adına önemli bir etkidir.

Bu çalışma Burdur ili imalat sektöründeki işletmeler üzerinde uygulanmıştır. Genelde işletme sahibi ve üst düzey yöneticileri ile görüşülüp anket çalışması uygulanmıştır. Bu tezin amacı Burdur ili imalat sektöründeki işletmelerin yönetim ve organizasyon sorunlarını belirlemek ve bunların çözümü konusunda yeni çalışmalar yapılmasına katkıda bulunmaktır. Çalışmada işletmelerin yönetim ve organizasyon sorunlarıyla ilgili; yönetim, organizasyon, planlama, karar alma, insan kaynakları, eğitim ve yetki devri gibi 7 ana temel sorun ele alınmıştır.

İşletmelerin insan kaynakları birimi ve yetişmiş personel istihdam etme konusunun çözümüne yönelik çalışmalar yapması işletmelerin geleceği açısından son derece önemlidir. Aynı zamanda işe alınan personelin eğitilmesi konusunda da işletmelerin üzerine düşen görevlerini yerine getirmeleri gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, Yönetim ve Organizasyon Sorunları, Burdur

**(EMECEN, Erkan, SMEs' Management and Organization Problems: An Investigation on Enterprises in Manufacturing Industry in Burdur Province, Burdur, 2015)**

## **ABSTRACT**

Small and Medium Sized Enterprises have an important role for countries to perk the economy up, reduce the unemployment and in the technological development regarding the concordance in this field. As these enterprises orient themselves to the continuous and developing economical conditions and day by day gain more rights to say in our country, put themselves in the forefront economy of the country.

SMEs provide an important contribution to employment in the country as they do this with a less investment than the big ones need. They also constitute the milestones of the economic and social life for the countries.

For SMEs to survive, to increase its competitiveness, to give importance to professional, trained manager and staff is a very important factor for the sake of reducing the problems of management and organization.

This work was implemented on the enterprises in manufacturing sector in the province of Burdur. In general the survey was applied after a meeting with the owners of general enterprises and senior executives. The aim of this thesis is to define the management and organizational problems of the enterprises in manufacturing sector in Burdur and make a contribution for solving these problems. In this study the seven main basic problems related to the enterprises, which are like management, organization, planning, decision making, human recourses, education and devolution, were handled.

It is ultimately very important for the future of the enterprises that they (enterprises) should conduct some studies for the solution of the human resources department and employing trained staff. They are also required to fulfill their tasks in order to educate the staff recruited.

**Key Words:** SMEs, Management and Organizatioanl Problems, Burdur

## İÇİNDEKİLER

<b>İÇ KAPAK.....</b>	<b>i</b>
<b>TEZ ONAY BELGESİ.....</b>	<b>ii</b>
<b>ETİK BEYANI.....</b>	<b>iii</b>
<b>TEŞEKKÜR METNİ.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>vii</b>
<b>KISALTMALAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>TABLolar DİZİNİ.....</b>	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER(KOBİ'LER)

1.1. KOBİ TANIMININ GEREKLİLİĞİ.....	3
1.2. GENEL OLARAK KOBİ TANIMLARI.....	4
1.2.1. Türkiye’de KOBİ Tanımı .....	4
1.2.1.1. KOSGEB.....	5
1.2.1.2. Türkiye İstatistik Kurumu.....	5
1.2.1.3. Devlet Planlama Teşkilatı.....	5
1.2.1.4. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği.....	5
1.2.1.5. Türkiye Halk Bankası .....	6
1.2.2. Bazı Uluslararası Kuruluşların ve Ülkelerin KOBİ Tanımlamaları.....	6
1.2.2.1. Avrupa Birliği .....	6
1.2.2.2. Birleşmiş Milletler .....	7
1.2.2.3. OECD .....	7
1.2.2.4. Almanya.....	7

1.2.2.5. Fransa.....	8
1.2.2.6. İngiltere.....	9
1.3. KOBİ'LERİN TANIMINDA KULLANILAN KRİTERLER.....	9
1.3.1. Nicel (Kantitatif) Kriterler.....	10
1.3.2. Nitel(Kalitatif) Kriterler.....	10
1.4. KOBİ'LERİN SINIFLANDIRILMASI.....	11
1.4.1. Faaliyet Konuları Açısından İşletmeler.....	12
1.4.2. Sermaye Sahipliği Açısından İşletmeler.....	12
1.4.3. Ekonomik Fonksiyonları Açısından İşletmeler.....	12
1.4.4. Hukuki Açıdan İşletmeler.....	12
1.5. KOBİ'LERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ.....	12
1.6. KOBİ'LERİN ÖNEMİ.....	14
1.6.1. Ekonomik Açıdan KOBİ'lerin Önemi.....	14
1.6.2. Sosyal Açıdan KOBİ'lerin Önemi.....	15
1.7. KOBİ'LERİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI.....	15
1.7.1. KOBİ'lerin Avantajları.....	16
1.7.2. KOBİ'lerin Dezavantajları.....	17

## İKİNCİ BÖLÜM

### KOBİLERDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON

2.1. YÖNETİM.....	19
2.2. YÖNETİMİN AMACI.....	19
2.3. YÖNETİM EYLEMİNİN DOĞUŞU VE ÖZELLİKLERİ.....	20
2.3.1. Yönetimin Genel Özellikleri.....	20
2.4. ORGANİZASYON.....	21
2.5. ORGANİZASYONUN ÖZELLİKLERİ VE FAALİYETLERİ.....	22
2.6. ÖRGÜTLENME(ORGANİZASYON) SÜRECİNİN EVRELERİ.....	23



2.6.1	Görülecek İşlerin Belirlenmesi ve Gruplara Ayrılması.....	24
2.6.2.	İşgörenlerin Belirlenip Atanması.....	24
2.6.3.	Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi.....	24
2.3.	YÖNETİM VE ORGANİZASYON İLİŞKİSİ.....	25
2.4	KOBİ'LERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI.....	25
2.4.1.	Yönetim ile İlgili Sorunlar .....	25
2.4.2.	Planlama ile İlgili Sorunlar .....	27
2.4.3.	Karar Alma ile İlgili Sorunlar .....	28
2.4.4.	Eğitim ile İlgili Sorunlar .....	29
2.4.5.	Organizasyon ile İlgili Sorunlar .....	31
2.4.6.	İnsan Kaynakları ile İlgili Sorunlar .....	32
2.4.7.	Yetki Devri ile İlgili Sorunlar .....	34

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

3.1.	ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	35
3.1.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	35
3.1.2.	Araştırmanın Kapsamı.....	35
3.1.3.	Araştırmanın Evreni.....	35
3.1.4.	Veri Toplama Aracı.....	36
3.1.5.	Analiz Yöntemi.....	36
3.1.6.	Araştırmanın Sınırlılıkları.....	37
3.2.	BULGULAR VE YORUM.....	38
3.2.1.	Demografik Bulgular.....	38
3.2.2.	Yönetim ve Organizasyon Sorunlarıyla İlgili Bulgular.....	41
	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>67</b>
	<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>73</b>
	<b>EKLER.....</b>	<b>78</b>

**ÖZGEÇMİŞ.....83**

**KISALTMALAR**

- AB** : Avrupa Birliği
- OECD** : Avrupa Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
- BM** : Birleşmiş Milletler
- KOBİ** : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
- KOSGEB** : Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiye Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
- TOBB** : Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
- TÜİK** : Türkiye İstatistik Kurumu

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1 :</b> Almanya’da KOBİ Sınıflandırması .....	8
<b>Tablo 2 :</b> Fransa’da İşgören Sayısına Göre İşletme Ölçeği.....	8
<b>Tablo 3:</b> İngiltere’de Sektörlere Göre KOBİ Tanımlaması.....	9
<b>Tablo 4:</b> İşletme Büyüklüklerinin (Ölçek) Toplam İşletme Sayısı İçerisindeki Payları.....	13
<b>Tablo 5:</b> Demografik Bulgular.....	38
<b>Tablo 6:</b> İnsan Kaynakları Seçim Şekli.....	40
<b>Tablo 7:</b> İşletmede İşe Alımları Yapma Durumu.....	40
<b>Tablo 8:</b> Takım Ruhu(Ekip Çalışmasına)Önem Verilme Durumu.....	41
<b>Tablo 9:</b> Sorumluluk ve Yetki Dağılımını Gösteren Organizasyon Şeması Olup Olmama Durumu.....	41
<b>Tablo 10 :</b> İşletmemiz Sektördeki Diğer İşletmeler İle İş Birliği(ortak çalışma) Yapma Durumu.....	42
<b>Tablo 11 :</b> İş Bölümü ve Uzmanlaşma İşletmeyi Olumlu Yönde Etkileme Durumu.....	43
<b>Tablo 12 :</b> İşletmelerin Temel Politikaları Belirginlik Durumu.....	43
<b>Tablo 13 :</b> İşletme İşlevlerinin Tümüne Yönelik Planlama Yapılmak Durumu.....	44
<b>Tablo 14 :</b> Üretim Sürecine Yönelik Planlama Yapılma Durumu.....	44
<b>Tablo 15 :</b> Pazarlamaya Yönelik Planlama Yapılma Durumu.....	45
<b>Tablo 16 :</b> Kalite Kontrolüne Yönelik Planlama Yapılma Durumu.....	45
<b>Tablo 17 :</b> Finansal Planlama Yapılma Durumu.....	46
<b>Tablo 18 :</b> Yıllık Plan Ve Bütçelemeye İlişkin Planlama Yapılma Durumu.....	46
<b>Tablo 19 :</b> Aylık Bütçe Kontrolüne Yönelik Planlama Yapılma Durumu.....	47
<b>Tablo 20 :</b> Ürün Bazında Maliyet Kar Analizi Yapılma Durumu.....	47
<b>Tablo 21 :</b> Malzeme İhtiyaç Planlaması Yapılma Durumu.....	48
<b>Tablo 22 :</b> Eğitime Yönelik Planlama Yapılma Durumu.....	48
<b>Tablo 23 :</b> İnsan Kaynaklarına Yönelik Planlama Yapılma Durumu.....	49

<b>Tablo 24 :</b> Yeni Ürün Geliştirmeye Yönelik Planlama Yapılma Durumu.....	50
<b>Tablo 25 :</b> Karar Almanın Önündeki En Büyük Engel Bilgi Eksikliği Olup Olmama Durumu.....	51
<b>Tablo 26 :</b> Karar Alınırken Aile Bireylerinin Fikri Alınma Durumu.....	51
<b>Tablo 27 :</b> Karar Alma Sırasında Diğer Rakiplerin Davranışlarının Gözlenme Durumu .....	52
<b>Tablo 28 :</b> İşletmede Kararları Alırken, İşgörenlerin Kararlarına Başvurulma Durumu .....	52
<b>Tablo 29 :</b> Karar İşletme Sahibi Tarafından Alınma Durumu.....	53
<b>Tablo 30 :</b> İşletme Sahibi Olarak Karar Verirken Deneyimlerime Güvenme Durumu .....	54
<b>Tablo 31 :</b> Kararlar Yalnızca Kurucu veya Üst Düzey Yöneticiler Tarafından Alınma Durumu.....	54
<b>Tablo 32 :</b> İşletmemizde İnsan Kaynakları Yönetimi Birimi/Bölümü Olup Olmama Durumu.....	55
<b>Tablo 33 :</b> İşletmede Yeni Personel(İşçi)Alımları Yapılma Durumu.....	56
<b>Tablo 34 :</b> Nitelikli Personel Bulmakta Güçlük Çekilme Durumu .....	56
<b>Tablo 35 :</b> İşletmede Personel(İşçi) Alımları Sıklığı Durumu.....	57
<b>Tablo 36 :</b> İşletmede Yönetici Seçimi(Alımları) Sıklığı Durumu.....	58
<b>Tablo 37 :</b> Personele İşbaşında Eğitim Verilme Durumu.....	59
<b>Tablo 38 :</b> Personele Teknoloji Kullanımı Konusunda Eğitim Verilme Durumu .....	59
<b>Tablo 39 :</b> Personele İş Güvenliği Konusunda Eğitim Verilme Durumu.....	60
<b>Tablo 40 :</b> Eğitim Masraflı Olduğu İçin İşletmede Eğitim Faaliyetleri Yapma Durumu.. .....	60
<b>Tablo 41:</b> İşletmede Dışarıdan Gelen Uzmanlar Tarafından Verilen Eğitim Önemsene Durumu .....	61
<b>Tablo 42 :</b> İşletmede İletişim ve Liderlik Konularıyla İlgili Eğitim Verilme Durumu.....	62
<b>Tablo 43 :</b> Yetki e Sorumluluk İşletme Sahibinde Toplanma Durumu.....	62
<b>Tablo 44 :</b> Yetki ve Sorumluluk Yönetici/Genel Müdürde Toplanma Durumu .....	63
<b>Tablo 45 :</b> İşletmede Yetki ve Sorumluluklar Tek Bir Kişide Toplanma Durumu .....	63
<b>Tablo 46 :</b> İşletmede Yetki ve Sorumluluk Devri Gerçekleşme Durumu .....	64
<b>Tablo 47 :</b> Görev Tanımlarının Tek Tek Yapılma Durumu .....	65

<b>Tablo 48 :</b> İşletmede Astlara Güvensizlik Olduğu İçin Yetki Devredilmeme Durumu .....	65
<b>Tablo 49 :</b> Astların Yetersiz Bilgiye Sahip Olmaları Ve Deneyimsiz Oldukları İçin Yetki Devredilmeme Durumu .....	66

## GİRİŞ

İkinci Dünya Savaşı yıllarında KOBİ olarak adlandırılan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin gerek ekonomik gerekse sosyal yapı içerisindeki önemi büyük işletmelere göre hep ikinci planda tutulmuş teşvik ve destekler daha çok büyük işletmelere sağlanmıştır. Ancak büyük işletmelerin yaşanan krizlerden daha çabuk etkilenmeleri ve dünya konjonktürüne uyum sağlamada yetersiz kalmalarından dolayı büyük işletmelere olan güven gittikçe azalmaya başlamıştır. Büyük işletmelerin bu kadar etkilendiği böyle bir dönemde küçük ve orta ölçekli işletmeler yaşanan krizlerden daha az etkilenmiş ya da daha çabuk toparlanmışlardır. Buda Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Büyük İşletmelere oranla daha fazla gelişmesini sağlamıştır.

Bu aşamadan sonra Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ülke ekonomilerinde gün geçtikçe daha fazla yer edinmeye ve söz sahibi olmaya başlamışlardır. Değişen ve gelişen dünya ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler piyasa koşullarına süratle uyum sağlayan işletmeler haline gelmiştir, fakat bu gelişmeler yaşanırken KOBİ'lerin bazı sorunlarla karşılaşmaları da kaçınılmaz bir gerçektir. İşletmelerin yönetim ve organizasyon yönünden karşılaştıkları problemler genel anlamda; yönetim, planlama, karar alma, pazarlama, eğitim, organizasyon, insan kaynakları ve yetki devri gibi alanlar da daha fazla yaşanmaktadır.

KOBİ'ler ülke ekonomisi açısından vazgeçilmez bir unsur haline gelmiş olup, teknolojik yenilikler, ekonomik kalkınma ve yapısal değişimlerde de önemli rol oynamaktadır. Günümüzde KOBİ'lerin gelişiminin önemli bir sebebi teknik yeniliklere daha yatkın olması ve değişimin hızına uyum sağlamada gösterdikleri esnekliktir.

Her türlü zorluklara rağmen ülke ekonomisinde işletmelerin % 99'luk bölümünü KOBİ'lerin oluşturduğu görülmektedir. KOBİ'lerin ülkedeki işsizlik oranını da önemli ölçüde azalttığı yani istihdama büyük katkı sağladığı da bir gerçektir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde genel olarak Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Türkiye'deki tanımları, bazı uluslararası kuruluşların yapmış olduğu tanımlar ve KOBİ'lerin sınıflandırılması konuları ele alınacaktır. Aynı zamanda KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan kriterler KOBİ'lerin önemi, KOBİ'lerin avantaj ve dezavantajları üzerinde durulacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise yönetim ve organizasyon tanımları üzerinde durulacak olup, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunları alt başlıklar halinde incelenecektir. İşletmelerin bu sorunları yönetim ile ilgili sorunlar, organizasyonla ilgili sorunlar, planlama ile ilgili sorunlar, karar alma ile ilgili sorunlar, insan kaynakları ile ilgili sorunlar, eğitim ile ilgili sorunlar ve yetki devri ile ilgili sorunlar diye 7 temel sorun olarak ele alınacaktır.

Çalışmanın diğer bir bölümü olan üçüncü bölümünde ise yapılan araştırmanın kapsamı ve önemi, araştırmanın amacı, araştırmanın evreni, veri toplama aracı, analiz yöntemleri ve araştırmanın sınırlılıkları üzerinde durulacaktır. İşletme yönetici veya işletme sahiplerinin demografik bilgilerini öğrenmek için beş soru sorularak bu bilgiler elde edilecektir. Daha sonra sorulan sorular üzerinden frekans analizi kullanılarak soruların yüzde ve frekans değerleri bulunacak ve çıkan sonuçlar üzerinde değerlendirme ve çözüm önerileri sunulacaktır.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER(KOBİ'LER)**

KOBİ'lerin ülkemizdeki tarihi gelişimi incelendiğinde başlangıcı 13.yüzyıla dayanan bir oluşumla karşılaşılmaktadır. 13.y.y'da Şeyh Mahmut Ahi Evran tarafından kurulan "Ahilik Sistemi" bir taraftan esnafın meslek eğitimi, sosyal güvenlik gibi hizmetlerini yerine getirirken; diğer taraftan esnafı sağlam duygularla birbirine bağlayan mesleki ve insani ahlak kurallarına dayanan manevi bir birliği temsil etmektedir (Yüce, 2007: 28).

#### **1.1. KOBİ TANIMININ GEREKLİLİĞİ**

KOBİ'ler ekonomiye kazandırdığı dinamizm ile bir ekonomiyi canlı tutan ekonomik kalkınma sürecinde önemli bir etken haline gelmiş, giderek önemi artmış ve günümüzde tüm ekonomilerin bel kemiği olmuştur (Çakıcı ve Özer, 2008: 42).

Türkiye ekonomisinde de tüm dünyada olduğu gibi KOBİ'ler ülke ekonomisinin dinamik ve sürükleyici unsurlarından biri haline gelmiş ve ülkemizin sosyo ekonomik gelişmesi açısından önemli bir konuma yükselmiştir. KOBİ'ler genel olarak, az sermaye kullanımının yanında daha çabuk karar verme yeteneğine sahip, ucuz bir üretim gerçekleştiren, el emeği ile çalışan ve düşük düzeyde yönetim giderleri olan iktisadi teşebbüsler olarak tanımlanabilir (Uludağ ve Serin, 1991: 14).

Günümüzde, küçük işletmeler denilince, eskiden olduğu gibi büyüyememiş, küçük ölçeklerde kalmış işletmeler kastedilmektedir. Tam tersine küçük işletmeler dinamik, yenilikçi, fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmelerdir (Çelik ve Akgemci, 2010: 107). Küçük işletmelerin tanımlanması ve büyüklük kriterlerinin saptanması tartışmalı bir konudur. Büyüklük ölçüsü olarak hangi kriterlerin alınacağı ve bunların miktarı konusunda ülkemizde çeşitli görüşler bulunmaktadır.

Küçük bir büfeden imalat sektörüne kadar birçok kuruluş "küçük işletme" olarak kabul edilmektedir. Devlet desteği alabilmek, kredi avantajlarından yararlanabilmek, ilgili danışmanlık kuruluşlarından destek alabilmek ve sözleşmeler yapabilmek için firma ölçeğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte her tür işletmenin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik politikaların belirlenmesinde de tanımlamalar büyük kolaylık sağlayacaktır (Koçel, 1993: 9).

## 1.2. GENEL OLARAK KOBİ TANIMLARI

KOBİ'ler ile ilgili ülkeler arasında sabit bir tanımlama yapılamamakla beraber ülke ekonomisinin büyüklüğü veya küçüklüğüne göre bu tanımlar bazı değişiklikler göstermektedir. KOBİ tanımları ülkeden ülkeye değişiklik göstermesinin yanında hatta aynı iş kolunda bile zaman içinde farklı ölçütler kullanılabilir (Özkanlı ve Namazalieva, 2006: 100).

KOBİ'lerin tanımlanmasında genelde nicelik ve nitelik yönünden büyüklük kriterleri kullanılmaktadır. Nitel ölçütte gerekçe olarak ülke şartları göz önünde bulundurulmakta ve girişimcilerin sahip oldukları özellikler vurgulanmaktadır. Nicel yaklaşımın önemli gerekçesi ise; KOBİ'lerin nitel ölçütlere dayandırılması halinde açık, belirgin ve tarafsız bir sınıflandırılmanın olamayacağı şeklindedir. (Erkoç, 2006: 99).

Her ülke kendi ekonomik ve kalkınmışlık durumlarını göz önünde bulundurarak ihtiyaca cevap verecek tanımlar oluşturmuşlardır. Yani ülkeler veya sektörler arasında ortak bir KOBİ tanımı yapılamamasına karşın bazı küçük farklılıkların olduğu tanımlar mevcuttur.

Bu küçük farklılıkların olduğu tanımlamalardan bir tanesi “ işletme sahibinin aynı zamanda yönetici olduğu, çerçevesinin dışına çıkmamış lokal faaliyetlerde bulunan, yalnızca öz kaynakları ile finanse edilen işletmeler” olduğu ifade edilmektedir (Küçük, 2009: 95).

KOBİ'ler ile alakalı ülke içinde veya ülke dışında kabul görmüş genel bir tanım olmayışının sebebi büyüklük ölçeklerinin hacimlerinin farklılık göstermesi ve büyüklük ile ilgili kriterlerin çeşitli kaynaklara göre farklılık göstermesidir.

### 1.2.1. Türkiye’de KOBİ Tanımı

Ülkemizde KOBİ tanımlamaları yapılırken daha çok nicel ölçütler benimsenmekle beraber, farklı sektörleri kapsayan standart bir ölçüt ve resmi bir tanımlama bulunmamaktadır. Bazı sektörlerin farklı tanımlar yapmasının bir sebebi de verilen ölçütlerin, büyüyen ve değişen ekonomik ve sosyal yapıya bağlı olarak değişmesidir.

KOBİ Türkiye de resmi tanıma göre 250 kişiden az yıllık işçi çalıştıran ve yıllık mali bilançosu ya da net satış hâsılatı 25 milyon TL yi geçmeyen ve mikro işletme,

küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca “KOBİ” olarak adlandırılan işletmelerdir.

Türkiye de ki bazı kurum ve kuruluşlarımızın KOBİ’ler ile ilgili yapmış olduğu tanımlamalar şu şekildedir;

#### **1.2.1.1. KOSGEB**

KOSGEB KOBİ tanımını şu şekilde yapmıştır:

1-50 arası işçi çalıştıran işletmelere küçük işletme tanımı yaparken, 51-150 işçi çalıştıran işletmelere ise orta ölçekli işletmeler olarak tanımlamıştır (Değirmencioğlu, 2006: 2).

#### **1.2.1.2. Türkiye İstatistik Kurumu(TÜİK)**

Eski adı Devlet İstatistik Kurumu olan ve Şimdiki adı ile Türkiye İstatistik Kurumuna göre 1-9 arasında işçi çalıştıran işletmelere mikro ölçekli işletmeler, 10-49 arasında işçi çalıştıran işletmelere küçük ölçekli işletmeler olarak değerlendirmiştir.

50-249 arasında işçi çalıştıran işletmelere orta ölçekli işletmeler ve 250 üzeri işçi çalıştıran işletmelere ise büyük ölçekli işletmeler tanımını kullanmıştır (TÜİK, 2015)

#### **1.2.1.3. Devlet Planlama Teşkilatı(DPT)**

DPT’nin KOBİ tanımı ise, VI. beş yıllık planda, istihdam edilen personel sayısını ölçüt alarak işletmeleri büyüklüklerine göre sınıflandırmıştır. Bu planlamaya göre sanayi işletmelerini;

1-9 arası işçi çalıştıran işletmeler çok küçük sanayi işletmeleri, 10-49 arası işçi istihdam eden işletmeler küçük sanayi işletmeleri, 50-99 arası personel işçi çalıştıran işletmelere orta ölçekli sanayi işletmeleri, 100 den fazla işçi istihdam eden işletmelere ise büyük sanayi işletmeleri olarak tanımlamıştır (Küçük, 2009: 101).

#### **1.2.1.4. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği(TOBB)**

Bu tanıma göre 10 kişiden az yıllık işçi çalıştıran ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançodan herhangi biri 1 milyon TL aşmayan işletmeler mikro işletmeler olarak tanımlanmıştır.

50 kişiden az işçi istihdam eden ve yıllık satış hasılatı veya mali bilançodan herhangi biri 8 milyon TL aşmayan işletmeler küçük işletme olarak değerlendirilmiştir.

Orta büyüklükteki işletmeler ise 250 çalışandan az istihdam rakamı ve yıllık satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 25 milyon TL'yi aşmayan işletmeler olarak belirlenmiştir (TOBB, 2015).

### **1.2.1.5. Türkiye Halk Bankası**

Türkiye de KOBİ'lere finansman desteği sağlayan Türkiye Halk Bankasının tanımı diğer tanımlara göre biraz daha boyutludur. Farklı zamanlarda ekonomik ortamın koşullarına göre farklı sınıflandırmalar benimsemiş olan Türkiye Halk Bankasının Aralık 1995 itibariyle yaptığı tanımlar şöyledir:

İş yerinde en çok 100 işçi çalıştıran, kanuni defter kayıtlarındaki bina ve arsa hariç makine, taşıt, tesis, araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları ile toplam değerleri 15 milyar TL ye kadar olan işletmeler küçük ölçekli işletme kapsamında değerlendirilir. İş yerinde en fazla 250 işçi çalıştıran ve kanuni defter kayıtlarındaki toplam sabit yatırım tutarı(bina, arsa, makine tesis ve cihazları, döşeme ve demirbaşları, taşıt araç ve gereçleri ile diğerleri) toplamı 30 milyar TL ye kadar olan işletmeler ise orta ölçekli işletmeler olarak tanımlandırılmıştır (Çelik ve Akgemci, 2010: 109 ).

### **1.2.2. Bazı Uluslararası Kuruluşların ve Ülkelerin KOBİ Tanımlamaları**

Dünya üzerinde bu derece yaygınlaşan KOBİ'lerde tüketicilerin mağdur edilmemesi ve haksız rekabetin önlenmesi, ortak sorunlara ortak çözümler bulunabilmesi için, bu sınıfa giren işletmelerin belirlenmesinin gerekliliği gündemde yerini almıştır. Dünya ticaretini yönlendiren kuruluşlardan bazılarının yapmış olduğu KOBİ tanımları şöyledir;

#### **1.2.2.1. Avrupa Birliği(AB)**

Avrupa Birliğinin kabul ettiği tanıma göre KOBİ, yıllık satış cirosu 40 milyon EURO' yu geçmeyen 250 kişiden az işçi çalıştıran veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle 27 milyon EURO'yu geçmeyen, sermayesinin yada hisse senetlerinin %25 veya daha fazlası bir işletme tarafından üstlenilmiş olan işletmelerdir (Kocabıyık ve Altunay, 2008: 745).

Avrupa Birliğinde(AB) 75 milyon kişinin istihdam edildiği 23 milyon KOBİ bulunmakta olup; işletmelerinin de %99'u KOBİ'dir. Bunlar; tekstil, inşaat, mobilya vb. gibi bazı imalat sanayi sektörlerindeki istihdamın %80'ini oluşturduklarından,

KOBİ'lerin ekonomiye ve dolayısı ile makro ekonomik hedeflere ulaşmada sağladığı katkılar tüm üye ülkelerce benimsenmektedir (Alkış ve Temizkan, 2012: 118).

#### **1.2.2.2. Birleşmiş Milletler(BM)**

BM'lerin genel tanımına göre ise KOBİ, 1958 yılında İsrail, Mısır ve Türkiye'yi kapsayan bir bildirisinde, sanayi sektöründe 10' un altında çalışan sayısı olan işletmeler küçük sanayi işletmeleri olarak tanımlanmıştır (Küçük, 2009: 100).

#### **1.2.2.3. OECD**

OECD'nin yapmış olduğu tanıma göre KOBİ'ler, 20' den az işçi çalıştıran işletmeler çok küçük işletmeler olarak tanımlanırken 20-99 işçi çalıştıran işletmeler küçük işletmeler,100-499 işçi istihdam eden işletmeler orta ölçekli işletmeler sınıfına girmektedir. 500 den fazla işçi çalıştıran işletmeler için ise OECD büyük işletme tanımını yapmıştır (Küçük, 2009: 100).

#### **1.2.2.4. Almanya**

Almanya'da küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin belirlenmesinde kullanılan nitel ölçüler şunlardır (Müftüoğlu, 1991: 109):

- Girişimcinin sermayesiyle özdeşleşmesi,
- İşletmenin sermaye piyasasında yer almaması,
- Girişimcinin tüm sorumlulukları ve riskleri üstlenmesi,
- Bağımsızlık.

Almanya'da, KOBİ değerlendirilmesinde, girişimcinin “işletmeyle özdeşleşmesi, sermaye piyasasına girmemesi, bağımsız çalışması ve riskleri üstlenmesi” gibi nitel ölçülerin yanında nicel ölçü olarak “işçi sayısı ve yıllık satış tutarları” da dikkate alınmaktadır (Çelik ve Akgemci, 2010: 117).

**Tablo 1: Almanya’da KOBİ sınıflandırması**

Sektör	Çalışan Kişi Sayısı	
	AB’den önce	Sonra
<b>A) İmalat Sanayi</b>	1-49	1-49 (dahil)
- Küçük boy işletme	50-549	50-249 (dahil)
- Orta boy işletme		
<b>B) Toptan Ticaret</b>	1-9	-
- Küçük boy işletme	10-99	-
- Orta boy işletme		
<b>C) Perakende Ticaret</b>	1-2	-
- Küçük boy işletme	3-49	-
- Orta boy işletme		
<b>D) Ulaştırma, Haberleşme ve Hizmet</b>	1-2	-
- Küçük boy işletme	3-49	-
- Orta boy işletme		

**1.2.2.5. Fransa**

Fransa’daki yasal düzenlemelere göre, KOBİ’ler; “yöneticilerin şahsen ve doğrudan doğruya mali, teknik, sosyal, ahlaki ve yasal zorunluluklar üstlendiği işletmeler” olarak kabul görmüştür (Çelik ve Akgemci, 2010: 118).

**Tablo 2: Fransa’da İşgören Sayısına Göre İşletme Ölçeği**

Ölçek	Çalışan Kişi Sayısı
Küçük işletmeler	1-49 (dahil)
Orta işletmeler	50-249 (dahil)
Büyük işletmeler	250kişiden fazla

### 1.2.2.6. İngiltere

İngiltere’de de, diğer ülkelerde olduğu gibi imalat sanayindeki KOBİ’ler, işletmede çalışan kişi sayısı ile tanımlanmaktadır. Nitel ölçü olarak ise; işletmenin sermaye piyasasındaki mevcudiyeti göz önüne alınmaktadır. Tablo 3 de küçük işletmeler araştırma komitesi tarafından sektörlere göre yapılmış küçük işletme tanımları verilmiştir (Çelik ve Akgemci, 2010: 119).

**Tablo 3: İngiltere’de Sektörlere Göre KOBİ Tanımlaması**

Sektör	Küçük Boy İşletme Tanımı
İmalat sanayi ve genel	250 iş görenden az
İnşaat	25 iş görenden az
Madencilik	25 iş görenden az

### 1.3. KOBİ’LERİN TANIMINDA KULLANILAN KRİTERLER

KOBİ’ler büyük işletmelerin minyatürü değildir. Bu yüzden özellikleri farklı olan bu işletmelerle büyük işletmelerin farkları ortaya konulmalıdır. Farklılıklara işaret eden bu özellikler, küçük ve orta boy işletmelerle büyük işletmeleri net bir şekilde ayırabilmelidir.

KOBİ’lerin tanımlanmasında farklılıkların ortaya çıkmasının en önemli nedenlerinden biri, her ülkenin kendi koşullarını göz önünde bulundurarak ihtiyaca cevap veren tanımları oluşturmalarıdır. İşletmeleri genelde bazı yazarlar “küçük işletme” ve “büyük işletme” olarak ayırırken bazı yazarlar ise bu iki işletmenin arasında birde “orta işletme” terimini kullanmaktadır. Bazı yazarlar ise bu terimlerle de yetinmeyip “cüce işletme” ve “dev işletme” terimlerini de kullanmaktadırlar. KOBİ’lerin tanımlanmasında kullanılan kriterler, her ne kadar farklı şekiller almakta ise de, bu kriterlerin çoğunun birçok ülkede kullanıldığı nitel, nicel ve her iki ölçütün bir alındığı üçüncü bir yaklaşımdır (İraz, 2010: 201).

### 1.3.1. Nicel (Kantitatif) Kriterler

İşletme büyüklüğünün belirlenmesi amacıyla kullanılacak birçok nicel kriter bulunmasına rağmen, işletme büyüklüğünün belirlenmesinde karşılaşılan sorunlar nedeni ile bu kriterlere yenileri eklenmektedir. Bunun nedeni ise işletmenin, bir kritere göre küçük, bir diğer kritere göre ise orta ölçekli işletme sınıfına dahil edilmesidir.

İşletme büyüklüğünü belirlemede kullanılan nicel ölçütlerden en yaygın olanları ve en çok bilinenleri kapasite büyüklüğü, işletmedeki makine parkının değeri, istihdam edilen işgücü sayısı, sabit varlıklar toplamı, toplam sermaye, enerji kullanımı, gayri safi gelir olarak bilinmektedir. Bu verilenlerin yanında makinelerin iş zamanı fonu toplamı, ücretler, kullanılan hammadde miktarı ve aylıklar toplamı, iş gücünün toplam iş zamanı fonu, belirli bir süredeki katma değer, yatırılan sermaye, kar hacmi, aktif toplamı, ihracat/satış oranı ve sektör içindeki payı şeklinde sıralanabilir (İraz, 2010: 202).

Tüm dünya ekonomisi dikkate alındığında KOBİ'ler tüm işletmelerin % 95'ini oluşturmaktadır. Aynı zamanda toplam istihdamın %66'sını ve toplam üretimin % 55'ini sağladığı görülmektedir. Ülkemizde ise tüm işletmelerin % 99.6'sını KOBİ'lerin oluşturduğu, toplam istihdamın % 63.8'ine, ekonomiye katma değerinde de % 36'lık bir paya sahip olduğu düşünüldüğünde ekonomik ve toplumsal önemi daha iyi anlaşılmaktadır (Erdoğan, 2012: 111).

### 1.3.2. Nitel (Kalitatif) Kriterler

Türkiye'de KOBİ'ler nicel kriterlerin yanında bazı nitel özelliklerde taşımaktadır. Bu nitel kriterler İşletme sahiplerinden ya da işletmeden kaynaklanan özellikleri ifade eder. KOBİ'lerde işletme sahiplerinin bizzat çalışıyor olmaları, işletme ile özdeşleşmeleri ve işletmeyi tümü ile etkilemeleri büyük öneme sahiptir (Tikici ve Aksoy, 2009: 70).

Ölçütler aynı ülkede, aynı anda, örgütsel yapılarca amaçlarına göre değişiklik gösterebilirken, zamanla değişikliğe uğrayabilmektedirler. Bu nedenle nicel ölçütler küçük işletme tanımının yapılmasını olanaksız hale getirir. Bu sıkıntıların giderilebilmesi için KOBİ'lerin tanımlanmasında sadece nicel ölçütler değil bunun yanı sıra sayısal olarak ifade edilmeyen nitel ölçütlerde kullanılmaktadır (Kulakoğlu, 2013: 13).



Bu çerçevede nitel kriterleri şöyle sıralayabiliriz (Erdoğan, 2012: 111):

- Girişimcilik nitelikleri(risk alma, sorumluluk taşıma, yaratıcılık, yönetebilme, vs.)
- Girişimcinin işletmesi ile özdeşleşebilmesi,
- Girişimcinin ve aile bireylerinin işletmede fiilen çalışması,
- Çalışanlar ile ilişkilerin dolaysız ve kişisel nitelik taşıması,
- İşletmenin satın alma ve satış çabalarında sahip olduğu pazarlık gücü,
- Finansal yetersizlik ve sermayenin sınırlı oluşu,
- Uzmanlaşma ve iş bölümü ve derecesinin düşüklüğü,
- İşletmenin, sahip olduğu pazar payının azlığı,
- İşletmenin satış ve satın almadaki pazarlık gücünün olmaması.

KOBİ'lerde emek yoğun teknoloji üretim şekli hakimdir. KOBİ'ler küçük ve orta ölçekli işletmeler olduğu için teknoloji konusunda pek gelişmemiştir. Bu üretim, ihtiyacı karşılamak için veya sipariş üzerine bir üretimdir. KOBİ'lerde çalışan personel bakımından, nitelik özelliklerini ele alacak olursak, eğitim düzeyi düşük, yetenek ve becerisi olmakla beraber, yeni yeni beceri ve yetenek kazanmaya çalışan iş gücünden oluşur. Başka bir ifadeyle iş gücü niteliği çok düşüktür. KOBİ'lerde bulunan personel büyük işletmelerdeki personellere göre daha çok önemlidir (Atay, 2013: 4).

#### **1.4. KOBİ'LERİN SINIFLANDIRILMASI**

Çeşitli amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla kurulan işletmelerin sınıflandırılabilmesi zaman zaman işletmelerle ilgili ekonomik ve hukuki değerlendirmelerde farklı yaklaşımların ve sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı işletmelerin sınıflandırılmasında çeşitli ayırım kriterleri kullanılmaktadır. Bunlar, işletmelerin faaliyet konuları, sermaye sahipliği, ekonomik fonksiyonlar, hukuki yapıları ve büyüklüklerine göre yapılan ayrımlardır (Tikici ve Aksoy, 2009: 82).

#### **1.4.1. Faaliyet Konuları Açısından İşletmeler**

İşletmelerin ortaya koydukları faaliyetleri açısından yapılan sınıflandırmadır. Buna göre işletmeler; sanayi işletmeleri, ticaret işletmeleri ve hizmet işletmeleri şeklinde sıralanabilir.

#### **1.4.2. Sermaye Sahipliği Açısından İşletmeler**

İşletme kurulurken ya da daha sonraki dönemlerde sermaye koyan ortakların niteliğine göre yapılan ayrımdır. Bu kıstasa göre işletmeler; özel işletmeler, kamu işletmeleri, karma işletmeler ve yabancı sermayeli işletmeler şeklinde sıralanabilir.

#### **1.4.3. Ekonomik Fonksiyonları Açısından İşletmeler**

İşletmenin yerine getirdiği fonksiyona göre yapılan ayrımdır. Buna göre işletmeler; mal üreten, hizmet üreten ve pazarlama işletmeleri şeklinde ayrıma tabi tutulurlar. Bu kıstasa göre de işletmeler; mal üreten işletmeler, hizmet üreten işletmeler ve pazarlama işletmeleri şeklinde sıralanabilir.

#### **1.4.4. Hukuki Açısından İşletmeler**

Kuruluş ve işleyiş sürecinde tabi olduğu yasal statüye göre yapılan ayrımdır. Bu ayrıma göre; tek kişi işletmeleri ve şirket işletmeleri şeklinde ayırım yapılabilir.

### **1.5. KOBİ'LERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ**

KOBİ'ler bugün bütün ülkelerde ekonomik kalkınmışlık düzeyi ne olursa olsun, gerek istihdama sağladıkları katkılar açısından ve gerekse toplam işletmeler içindeki payları, toplam işletmelerin neredeyse tamamına yakın bir kısmını oluşturmaktadır. 1980'li yıllardan itibaren Avrupa'da "ölçek ekonomileri" görüşüne alternatif olarak "küçük güzeldir" görüşü yaygın olarak kabul görmeye başlamıştır. Joseph Schumpeter'in küçük ve orta ölçekli işletmelerin gereksinimlerine atıfta bulunduğu bu düşüncesini günümüzde çok sayıda bilim adamı kabul etmektedir. Ekonomik açıdan KOBİ'ler yapı içerisinde ayrı bir öneme sahiptir. OECD ülkelerinde toplam istihdamın %60 ile %70'ini ve toplam girişimlerin %95'ini oluşturdukları göz önüne alındığında, KOBİ'lerin ekonomik anlamda neden bu kadar öneme sahip olduklarını görmek zor olmayacaktır (Zengin ve Aykırı, 2012: 94).

**Tablo 4: İşletme Büyüklüklerinin (Ölçek), Toplam İşletme Sayısı İçerisindeki Payları**

Ölçek	Çalışan Sayısı	Toplam İçindeki Payı (%)
Çok küçük	0	1.38
Mikro	1-9	94.94
Küçük	10-49	3.09
Orta	50-99	0.30

Tablodan görüldüğü gibi, toplam işletme sayısı içinde, %96.32'lik oranı çok küçük ve mikro işletmeler oluştururken, küçük ölçekli olan işletmelerin payı ise % 3.09'dur. Orta ölçekli olanların toplam içindeki payı da göz önüne alınırsa, Türkiye'de toplam işletmelerin %99,89'unu KOBİ'ler oluşturmaktadır.

- **KOBİ'lerin hukuki durumları**

Türkiye'deki işletmelerin büyük bir oranını %80,6 ile ferdi mülkiyetler oluştururken, %13,6'sını limited şirketler, %2'sini anonim şirketler ve %1,7'si ise adi ortaklıklar oluşturmaktadır.

- **İşletme Ömürleri**

İşyeri sayısına göre, ortalama işyeri ömrü 8,4 yıldır.

- **İşletmelerin Bulunduğu İller**

İşletmelerin büyük bir oranını içinde barındıran İstanbul %27,8'lik bir paya sahiptir. İstanbul'un ardından %8,4 ile Ankara gelmektedir. İşletmelerin geri kalan kısımları ise %7,3 İzmir, %5,0 Bursa, %3,2 Antalya, %2,1'i Konya'da faaliyet göstermektedirler. Bu altı ildeki istihdamın, toplam içindeki payı %53,8'dir (Gençyılmaz ve Eliaçık, 2005: 22).

2002 yılındaki Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre ise ülkemizde KOBİ'lerin toplam işletme içinde % 99.89'luk bir paya sahiptir. Toplam istihdam içinde ise %59,9 paya sahip iken katma değer oranı ise % 28,6 dır (Oktay ve Güney, 2002:3). KOBİ'lerin toplam işletme içindeki oranının ve istihdama olan katkısının yüksek olmasına karşın yarattıkları katma değer düşük olması, KOBİ'lerin genellikle geleneksel ürün, süreç

ve yönetim teknolojileri kullanmaları ve katma değeri düşük olan ürünleri üretmelerinden kaynaklanabilir(Tosun ve Cangül, 2007: 21).

## **1.6. KOBİ'LERİN ÖNEMİ**

Dünya ekonomisinde KOBİ'ler istihdama önemli bir katkı sağlamakta ve sanayi içinde büyük bir paya sahip olmaktadır. KOBİ'ler basit ve esnek yapısı sayesinde gelişmelere hızla adapte olabilmektedirler. Seri üretimden ziyade sipariş üretim yaparak müşteri tercihini daha iyi karşılayabilmektedirler. Uluslararası platformda haberleşme kanallarının etkisiyle tüketici ihtiyaçları değişmiş ve üreticiler için değişken bir üretim yapısı aracılığıyla hızla müşteri isteklerini cevaplama zorunluluğu ortaya çıkmıştır(Gençyılmaz vd., 2008: 479).

Türkiye de ki KOBİ'lerin özellikle ekonomik ve sosyal açıdan ülke ekonomisindeki önemleri oldukça fazladır.

### **1.6.1.Ekonomik Açıdan KOBİ'lerin Önemi**

Tüm dünyada ekonomik gelişmenin kaynağını, büyük oranda KOBİ'ler vasıtasıyla girişimci ekonomiler sağlamaktadır. Avrupa'da 1980 yılından itibaren benimsenmiş olan "Küçük güzeldir" anlayışı yaygınlaşmaya başlamış ve bu görüşe bağlı olarak dünyanın birçok ülkesinde KOBİ'ler yasal düzenlemelerle koruma altına alınmıştır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler gelişmişlik seviyesi ne olursa olsun ülkelerin belkemiğini oluştururlar. Ekonomik gelişmede de KOBİ'ler büyük öneme sahiptir. Özellikle son 20 yılda KOBİ'ler üretim, rekabet, istihdam yaratma konularıyla ön plana çıkmaya başlamışlardır (Tikici ve Aksoy, 2009: 78).

KOBİ'lerin ekonomik büyümedeki payını OECD işletmelerinin %95'in üzerinde, istihdamdan aldığı pay ise %60-70 arasındadır. Türkiye'de de işletmelerin %99,5'ini KOBİ'ler, istihdamın %61,1'ini ve imalat sektöründe yaratılan katma değer %27,3'ünü KOBİ'ler oluşturmaktadır (Tikici ve Aksoy, 2009: 78).

KOBİ'ler az yatırımla çok üretim elde etme ve ürün çeşitliliği sağlama, düşük maliyetlerle istihdam sağlama, ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenme ve teknolojik yeniliklere ve değişimlere daha hızlı adapte olma konusunda etkili ve esnek bir yapıya sahiptirler. Bu esnek yapı KOBİ'lerin büyük işletmeler ile rekabet edebilme

imkânı sağlamaktadır. Bazı büyük işletmeler ise bu esneklikten yararlanabilme adına işletmeleri küçültme yoluna gitmekte ve böylece rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedirler.

### **1.6.2. Sosyal Açıdan KOBİ'lerin Önemi**

KOBİ'lerin sadece ekonomik hayata değil bunun yanında sosyal hayata da bir çok önemli katkısı olduğu bilinmektedir. Ülke çapında geniş bir alana yayıldıkları için bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarını gidermede, istihdam oluşturup sürdürmede ve demokrasiyi canlı tutmada önemli rol oynamaktadırlar.

KOBİ'lerin sağladığı sosyal dengenin göstergeleri; KOBİ'lerin toplumun her kesimiyle ilişki kurabilmeleri, tüketicilerin ihtiyaçlarını sürekli karşılamaları ve tüketici istekleri ile yeniliklere kolaylıkla uyum sağlayabilmeleridir. Bunun yanında da sosyal ve politik bakımdan atıl olan üretim faktörlerinin küçük yatırımlarla işletilmesi olanaklarını sağlayarak yaşam düzeyini de yükseltirler (Tikici ve Aksoy, 2009: 80).

Girişimcilik sürecini oluşturan kuruluşlar olan KOBİ'ler insanların girişimciliğe yönelmesi bakımından işlevsel oluşumlardır. KOBİ'ler yapı olarak informel ilişkilere ortam hazırlayan kuruluşlardır. İnfomel yapıların sonucu olarak işletmelerde çalışan işçiler arasında samimi ve iş birliğine dayanan bir süreç oluşmaktadır. Bu samimi olma ve bütünleşme sonucu çalışanlara fırsat verilmesi ve başarılarının takdir edilmesi işletmeye olan bağlılığı artırmakta işletmeye ve çalışana olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu şekilde işçi ve işyeri birlikteliğini sağlamış olan işletmelerin hem işçi yönünden hem de işletme yönünden daha verimli çalışma sağladığı bu işletmelerin koşullara karşı direnmeyi, sorunların üzerine daha cesur bir şekilde gitmeyi başardığı ve verimli bir çalışma yaptığı gözlenmiştir.

### **1.7. KOBİ'LERİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI**

70'li yıllarda yaşanan petrol krizleri sonrasında, büyük ölçekli işletmelerden küçük ve orta ölçekli işletmelere dönüşüm gerekliliği, o dönem iş dünyası ve akademisyenleri tarafından istenen en ilginç kararlardan biri olarak değerlendirilmiştir. 2000'li yıllarda dünya ekonomisinde işletme ölçeklerinin %90'ından fazlasının KOBİ niteliğinde olması bu kararın neden verildiğinin bir kanıtı haline gelmiştir (Gafuroğlu, 2007: 50).

### 1.7.1.KOBİ'lerin Avantajları

KOBİ'ler kendilerine has özelliklerinden dolayı büyük işletmelere oranla daha çok avantaj ve dezavantajları bünyelerinde barındırmaktadır. KOBİ'ler daha büyük işletmelere oranla hareket kabiliyetleri daha rahat olduğundan ve dinamik yapılarından dolayı büyük işletmelere oranla daha fazla avantaja sahip durumdadırlar. KOBİ'lerde büyük işletmelere oranla hem personel açısından iletişimin hem de müşteri ile ilişkilerin daha samimi ve sıcak olmasından dolayı pazarlamanın daha rahat olması KOBİ'lere avantaj sağlamaktadır. KOBİ'lerin büyük işletmelere göre üstünlük sağlayan belirli özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler, aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Kaya, 2014: 196):

- **Bağımsız olma:** Bağımsızlık veya dışarıdan herhangi bir kontrolün bulunmayışı genellikle bugün küçük ölçekli işletmelerde bulunduğu varsayılan bir özelliktir. Uygulamada bunun birçok problem ortaya koyduğu ileri sürülürse de en fazla değer verilen ve aranan bir özelliktir. Bağımsızlığı herhangi bir dış etkenin altında ve güdümünde olmaksızın her yönden inisiyatifi kendi elinde bulundurma durumu diye belirtebiliriz.
- **Girişim yeteneği:** Girişimcilerin ticari faaliyetlerini gerçekleştirmek için kurdukları ekonomik birimlere girişim adı verilir. Girişim, belirli bir örgütsel, ekonomik, yasal ve finansal özelliğe sahip olan kuruluştur. Girişimcilik bir ülkelerde demokratikleşmenin kilit taşlarından biri olarak ifade edilir. Özellikle serbest piyasa ekonomisi uygulanan ülkelerde girişimciliğin vazgeçilmez bir unsur olduğu bilinmektedir. Ürettikleri mal ve hizmetler sayesinde girişimciler toplumun refah düzeyinin yükselmesinde önemli rol oynamaktadırlar.
- **Kişisel ilişkiler:** KOBİ'lerde yönetim işlevini genelde girişimciler yürütür. Bu sayede sayısı az olan personeli ile daha yakından ilişki kurma fırsatını bulur. Personelin çalışma performansını, iş verimini daha iyi ölçebildiği gibi, işyeri dışında da medeni durumunu, aile veya sağlık problemlerini takip etme şansı elde eder. İşletme sahibi sadece işveren olarak görülmez. Kendileri her konuda destek veren, sorunlarıyla yakından ilgilenen birisi olarak görür, bu piyasa şartlarında işletmenin ayakta kalabilmesi için daha fazla gayret sarf ederler.

- **Aile işletmeleri:** Küçük ölçekli işletmelerin çoğu aile işletmesi olarak bilinir. Aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu bir ferdin işletmenin başında bulunmasını o işletmenin aile işletmesi olarak nitelemesi için yeter bir unsur olarak kabul edilir.

KOBİ'lerin avantajları sayılabilecek diğer özellikleri de şöyledir (Asal, 2001: 21-22);

- Büyük miktarda yatırıma girmeden önce yeni bir fikir veya buluşa pazarın tepkisinin bilinmesinin zorunlu olması,
- Yönetimde çok yakın denetime ihtiyaç hissedilmesinde,
- Üretilen mal ve hizmetin pazarının sınırlı olmasında,
- El emeğinin mal ve hizmetin üretilmesinde önemli bir faktör olarak yer almasında,
- Üretilen mal ve hizmete talebine sınırlı olmasında,
- Kolay bozulabilen malların üretilmesi ve pazarlanabilmesinde,
- Personel ile yakın ilişkilerin gerekli oluşunda,
- Teknik gelişmelere kısa sürede ayak uydurabilme yeteneğine sahip olunmasında,
- Yatırım yapılırken daha çok kendi sermayesine ağırlık verilmesinde,
- Desteklenmeleri aynı zamanda ülkedeki işsizliğin azalması anlamına gelmekte,
- İş görenlerin kendi bölgeleri veya yaşamak istedikleri bölgede kurulmasında,
- Ülke içinde ki farklı bölgelerin kalkınmasında ve çevrenin korunmasında

### **1.7.2. KOBİ'lerin Dezavantajları**

Birçok ülkenin ve ülkemizin ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin avantajlarının aksine birçok konuda da dezavantajları yer almaktadır. Bu dezavantajları sıralayacak olursak şunları söylemek mümkün olacaktır (Yurttadur, 2011: 26);

- Sermaye yetersizliği dolayısıyla kapasite artırımına gitme imkânı sınırlıdır. KOBİ'ler sermaye yapısı bakımından büyük işletmelere oranla daha

sağlıksız bir görünüm arz ederler. Finans kaynaklarına göre yeterince güvence veremediklerinden, dış kaynak bulmada zorlanırlar. Bu yüzden ellerinde belirli bir fona sahip değildirler. Daha çok kendi kaynaklarıyla finanslama yapma eğilimleri vardır.

- KOBİ sahiplerinin yaşanan problemlerin her biriyle kendisinin bizzat ilgilenmesi sonucunda problemlerin çözümünde tam ve kesin bir sonuç alınamamaktadır. Hem yönetimi üstlenmesi hem de hariçten başka sorunların çözümüyle ilgilenmesi işletme sahibini yormakta ve işlerin çözümü noktasında sonuç getirmemektedir. Bu konu da yapılması gereken en önemli şey işletmedeki farklı görevlerin profesyonel yöneticiler tarafından ifa edilmesidir.
- Yönetim ve organizasyonda oluşan problemlerin yanında, personel politikasındaki ve buna benzer diğer politikalarla ilgili hatalı davranışlarda bulunulması işletmeler açısından sağlıksız bir yapıya yol açmakta ve işletmelerde büyüme sağlıksız bir şekilde gerçekleşmektedir.
- KOBİ'ler sürekli değişen ve gelişen piyasa koşulları ve teknoloji karşısında gerekli olan teknik ve sektörel bilgi konusunda yetersiz olduklarından veya söz konusu bilgi ile alakalı hiç bilgilerinin olmamasından dolayı doğru karar vermekte zorlanırlar. KOBİ'ler, işletmeler açısından bilginin önemli bir üretim faktörü olduğunun henüz tam manasıyla kavrayabilmiş değildirler. Bilginin önemini oldukça hızlı bir şekilde kavrayan KOBİ'lerin başarısı diğer işletmelere oranla çok daha büyük olacaktır. Bu noktada özellikle teknolojik yenilik anlamında fuar takibi çok önemli yer tutmaktadır.
- KOBİ'lerin, ticaret, pazarlama ve finansman alanlarında bilgi eksiklikleri mevcuttur. Söz konusu faaliyetler, belli bir düzene uygun, yani belli temel kurallara dayandırılarak gerçekleştirilmediğinden bir takım olumsuzluklar ortaya çıkabilmekte ve bundan başta KOBİ'lerin kendisi olmak üzere etkileşim içinde buldukları tüm şahıs ve kurumlarda olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu etkileşimin olumlu olabilmesi için eksiklerin uygun bir biçimde tamamlanması şartı her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Geliştirilmeyen birikimlerde bir gün yok olmakta bu durumda olumsuz olarak KOBİ'lerin yaşamına aksetmektedir. Dolayısıyla bilgi yenilenmesi oldukça önemlidir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KOBİ'LERDE YÖNETİM ORGANİZASYON VE SORUNLARI

#### 2.1.YÖNETİM

Yönetim konusunda birçok tanımlamalar yapılmıştır. Yönetim, birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan, bir grup faaliyeti olarak ifade edilir (Koçel, 2003: 16)

Ancak, yönetim ile ilgili yapılan tanımlarda ki her tanımın kendine özgü eksik tarafları olduğu bir gerçektir. Örneğin “yönetim bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki koordinasyonu, iş bölümü ve işbirliğini sağlama çabalarının toplamı” olarak ifade edilen bir tanım veya “yönetim, başka insanlar vasıtasıyla iş görme ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma süreçlerinden oluşur” şeklindeki bir tanım yönetimi sadece insansal bir süreç olarak görmektedir. Ancak yönetimin sadece insanlar vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşması söz konusu olamaz. Yönetim insanları etkin ve verimli bir şekilde kullandığı kadar bunun yanında kullanıma hazır olan bütün kaynakları da amaçlar doğrultusunda doğru bir şekilde yönetmek zorundadır. Başka bir ifadeyle, insanlarla çok iyi geçindiği halde ve onlara verdiği emirleri eksiksiz yaptırabilen bir yönetici her zaman maddi araç ve gereçlerle parayı ölçülü, yerinde ve etkin kullanamayabilir (Eren, 2009: 3).

Buna göre yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve en önemlisi de bu kararları uygulama süreçlerinin toplamıdır (Şimşek ve Çelik, 2009: 3)

Yönetim kavramı ile bazen bir süreç olarak ifade edilmekte, bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır. Yönetimde yalnızca insan kaynakları kullanılarak sonuca ulaşılamaz.

#### 2.2.YÖNETİMİN AMACI

Yönetim, bir örgütü amaçlarına ulaştırmak için işgücü, sermaye ve kaynakların sevk ve koordinasyonunu ifade eden bir kavram olarak ifade edilir. Bir yönetimin temel amacı, kaynakları etkin kullanma ve birleştirme yoluyla, örgütsel amaçların etkin bir

şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Buna göre belirli örgütsel faaliyetleri gerçekleştirmek yönetimin temel amacıdır. Yönetim bu amacını, aynı zamanda ilk yönetim fonksiyonu olan planlama yaparak somutlaştırır. Planlama ile belirlenen bu amaçların yerine getirilmesini sağlamak örgüt çalışanlarının temel görevidir. Örgütlerin kurulması ve tüm yönetsel etkinlikler belirli amaçların yerine getirilmesi içindir. Örgütsel amaçlara ve hedeflere, ancak yönetim sayesinde ulaşılır. Örgütlerin ve çalışanların başarısı, amaca ulaşmada gösterilen üstün gayret ve becerileriyle ölçülür ( Genç, 2007: 18)

## 2.3.YÖNETİM EYLEMİNİN DOĞUŞU VE ÖZELLİKLERİ

İnsanı toplumsal bir yaratık olarak tanımlamak ve yönetim eyleminin /insanlık tarihi ile birlikte başladığını ileri sürmek, kanıtlanması gereken bir sav olmaktan çok, bilinmesi zorunlu bir gerçek olarak ifade edilmektedir. Nitekim bugün “toplum” denilen olgunun temelinde yönetim yer almaktadır. Başka deyişle toplum aynı zamanda bir yönetim birliği olmaktadır. Toplumdan çıkarılan bir yönetim kavramını ancak “kalabalık” sözcüğü ile anlatabiliriz ( Aşkun ve Tokat, 2010: 1).

En basit anlamıyla yönetimi bir amaca ulaşma yolunda girişilen iş ve eylemlerin toplamı olarak ifade edebiliriz. Yönetim sürecini yerine getirenler yöneticilerdir. Yönetim organlarını ise yönetim eylemini bir kurum veya işletme gibi örgütlenmiş bir topluluk veya grupta görev alarak yerine getiren birey, bireyler veya birey grupları olarak tanımlayabiliriz. Yönetimde her şeyden önce, yapılacak işleri başkalarına yaptırabilme, belli bir amaca başkalarıyla birlikte ulaşma, onların yardımını sağlama söz konusu olmaktadır.

### 2.3.1. Yönetimin Genel Özellikleri

Yönetimin tanımının içinde de geçtiği gibi yönetimin olmazsa olmazları olarak bilinen genel özellikleri vardır. Yönetim sürecinin özellikleri şöyle sıralanabilir: (Tengilimoğlu, 2014: 96)

- **Amaç Özelliği:** Yapılan tüm yönetim faaliyetleri belirli bir amacı yerine getirme adına yapılmaktadır. Bu nedenle belirli bir yönetimden bahsedebilmek için öncelikle bu işletmelerin belirli bir amacının olması gerekmektedir. Bütün

işletmelerde muhakkak bazı temel amaçlar vardır. Örneğin, büyüme, pazarı genişletme ve kar elde etme gibi. Bunların yanında işletmelerde yöneticiler genel amaçlarla ters düşmeyecek şekilde özel amaçlara ulaşmaya çalışmalıdır.

- **Grup Özelliği:** Yönetim ifadesinden bahsedebilmek için en azından bir yöneten ve yönetilen kişilerin olması gerekmektedir. Çünkü tek başına bir kişinin yaptığı iş yönetimden ziyade ekonomik faaliyet olmaktadır.
- **Beşeri Özelliği:** Yönetim faaliyetlerinin temel ögesi insandır. Çünkü yönetilen de yöneten de insandır.
- **İşbirliği Özelliği:** Belirlenen amaca daha kolay ulaşabilmek insanların karşılıklı yardımlaşmaları, beraberce çalışmaları, ve işbirliği sayesinde gerçekleşmektedir.
- **İş Bölümü ve Uzmanlaşma Özelliği:** İşletme içinde karışıklığın olmaması için belirli işin belirli kişilerle yapılması gerekir. Böyle yapılmadığı takdirde bazı işleri bir çok kişi yaparken, bazı işleri ise hiç kimse yapmayacaktır. İşbölümü beraberinde uzmanlaşmayı getirecektir.
- **Koordinasyon Özelliği:** İşletme içerisinde departmanların ve burada çalışan bireylerin uyum içinde çalışmaları gerekir. Yönetimin bu yönü koordinasyon özelliğinden kaynaklanır.
- **Yetki Özelliği:** İşletmelerde hedeflenen amaçlara ulaşmak için organizasyonda görevli kişilere yetki verilmesi gerekir.
- **Evrensel Özellik:** Yönetim sadece kar amacı güden işletmeler değil, aynı zamanda kar amacı gütmeyen diğer kuruluşlar içinde geçerlidir.
- **Basamaksal Özellik:** Organizasyonda çalışan insanların belirli bir düzen içinde çalışmaları gerekir. Bunun içinde genel müdürden işçisine kadar belli bir basamaksal düzen içinde çalışılmalıdır.

## 2.4. ORGANİZASYON

Organizasyon, en kısa ifadeyle en az emekle en çok yarar temin etme olarak ifade edilir. Yani rasyonellik ilkelerine göre kurulan ve insanların ilkel toplumlardan günümüzün modern toplumu haline gelebilmeleri için daha çok ihtiyaçlarını giderebilmek amacıyla daha çok miktarlarda ve çeşitlerde mal ve hizmet üretmelerinin tek nedeni, toplu şekilde veya az sayıda ihtiyaç maddelerini üretebilecek grupların

meydana gelmesi ile tek başlarına üretecekleri mal ve hizmetlerden daha çok miktarda daha az emekle mal ve hizmet üretmesidir (Ertürk, 2009: 77).

Bir görüşe göre, organizasyon sözcüğü dar ve geniş anlamda kullanılabilir. Dar anlamda organizasyon, “herhangi bir amaç için gerekli didinmelerin neler olduğunu belirlemek ve bu didinmeleri kişilerin görevlendirebileceği gruplar halinde düzenlemektir. Bu durumda organizasyon işi daha çok bir model ortaya koyma işidir. Geniş anlamda organizasyon, “insanların ve fiziksel araç ve imkânların, bir işletmenin amacını gerçekleştirecek şekilde düzenlenip, hizmete koşulması” demektir. Bu anlamda organizasyon, bir işletme içinde insanlar, alet ve makineler, binalar, kuruluş yeri çalışma koşulları, finans araçları ve bu gibi etkenlerin arasında temel ilişkilerin yaratılmasıdır (Aşkun ve Tokat, 2010: 116-117).

Organizasyonlar yapı ve düşüncelerin oluşturduğu mimari varlıklardır. Bu mimariyi oluşturan fiziksel yapıların yanında temel değerler bulunmaktadır. Söz konusu değerler vizyon, kültür, stratejik amaçlar olarak ifade edilebilir. Bu değerlerden herhangi birinde meydana gelen bir aksama organizasyonun verimliliğini ve performansını olumsuz yönde etkiler. Organizasyonlar maddi ve manevi unsurların anlamlı bir biçimde bir araya getirildiği ve koordine edildiği yapılardır. Maddi unsurları, ihmal edilen bir organizasyonda fiziksel yetersizlik nedeniyle sorunlar yaşanabileceği gibi, manevi unsurları, ihmal edilen bir organizasyonda motivasyon yetersizliği nedeniyle insan kaynakları yeterince verimli olamaz (Genç, 2007: 51-52).

## 2.5.ORGANİZASYONUN ÖZELLİKLERİ VE FAALİYETLERİ

Örgütlerin başlıca özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür: (Efil, 2005: 5-6)

- **Yetki hiyerarşisi:** her örgütte bireyler, birilerinin emirlerini yerine getirirler ve birilerine emir verirler. Bu durum yetki hiyerarşisi olarak adlandırılır. Örgütler hiyerarşik biçimde örgütlenirler çünkü bu onlara işgörenleri denetleme ve koordine etme imkanı verir.
- **Kurallar, Prosedürler, Kontrol Ölçüleri ve Teknikler:** Tüm örgütler; içlerinde bazıları gevşek örgütlenmeye sahip bile olsa; kurallara, prosedürlere, kontrollere ve tekniklere sahiptirler. Bir çok kural örgüt tarafından resmi ve

yazılı hale getirilir. Bu kurallara uyulması yönünde örgütün baskıları olabilir. Bazen de informel kurallar informel yollardan örgüt içinde yayılabilir.

- **Resmi İletişim:** Örgütsel ortamlarda bireyler arasında kullanılan dil, sosyal ve aile ortamında kullanılan dilden bir parça farklılık gösterir. Örgütsel ortamlarda kullanılan standart, işle ilgili, teknik sözcükler iletişimi daha net ve hızlı hale getireceklerdir. Öte yandan çok doğal olarak örgütlerde kullanılan dil, bir örgütten diğerine farklılık gösterecektir.
- **İş Gücünün Uzmanlaşması:**
- **Çeşitli Ustalıklara Sahip İşgörenlerin Çalıştırılması:** Ailelerin, arkadaşlık gruplarının aksine, örgütler çeşitli işlevlerinin yerine getirilmesinde o konuda çeşitli ustalıklara sahip bireylerden yararlanırlar. Her ne kadar örgütte belli düzeylerde akraba ayrımcılığı var olsa da; ana prensip işinde uzmanlaşmış bireylerin örgüte alınmasıdır. Modern örgütlerdeki işlerin büyük bir bölümü önemli derecede teknik özelliklere sahiptirler ve eğitim alınmadan başarılması güç gibi görünmektedirler.
- **Spesifik Amaçların Varlığı:** Ailelerin ve toplumların genellikle spesifik amaçları yoktur. Oysa örgütlerin spesifik amaçları vardır. Bir politik partinin amacı, güç kazanmaya çalıştığı bölgedeki, seçmenlerine kendine oy vermeye ikna etmektir. Bir firmanın amacı ürün ve hizmet üretip pazarlamaktır. Örgütlerdeki birçok faaliyet, amaçlara ulaşma konusunda örgüte yardımcı olduğu inancı gerçekleştirilir.

Kısacası örgütler belli ölçütlerde; yetki hiyerarşisine; kural, prosedür, kontrol ölçüleri ve tekniklere; resmi iletişime; işgücünün uzmanlaşmasına; ustalıkları olan personele ve spesifik amaçlara sahip olan kolektif varlıklardır.

## 2.6.ÖRGÜTLENME(ORGANİZASYON) SÜRECİNİN EVRELERİ

Örgütü belli amaçları gerçekleştirebilmek için birden çok kişinin koordineli biçimde çalıştığı bir yapı, örgütlemeyi de örgütlerin etkinliğini sağlamak için insan kaynakları, maddi unsurlar ve fonksiyonlar arasında koordinasyonu sağlayacak şekilde bir araya getirilme süreci olarak tanımlayabiliriz. Örgütlerin başarısında bu sürecin

önemli bir rolü vardır. Örgütlenme sürecinin evrelerini üç ana başlıkta toplamak mümkündür (Efil, 2010; 22).

### **2.6.1. Görülecek İşlerin Belirlenmesi ve Gruplara Ayrılması**

İşletmenin amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için yapılacak işler planlama evresinde belirlenir. Bilindiği gibi plan neyin, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılacağını belirler. İşte planda öngörülen işleri en az emek ve giderle görebilecek şekilde bölmek, sıralamak, düzenlemek, kısımlara ayırmak için örgütlemeye gitmek gerekir. Başka bir deyişle yapılacak işler belirlenip hangi fonksiyonların yürütüleceğine karar verdikten sonra fonksiyonlar organizasyon birimleri halinde toplanır. Bu fonksiyonların hepsini organizasyon şeması adını verdiğimiz bir bütün içinde bölümlenme organizasyonun ilk evresini oluşturur.

### **2.6.2. İşgörenlerin Belirlenip Atanması**

Yapılacak işler ve bu işlerin hangi sisteme göre bölümlendirilip düzenleneceğine karar verdikten sonra sıra bu işlerin kimler tarafından görüleceğine gelir. Burada belirlenip atanacak işgörenlerin işin gerek ve niteliklerine uygun olup olmadığına dikkat etmek gerekir. Bu açıdan işgören alımında objektif kriterler kullanılıp işe uygun eleman seçimine yönelmek gerekir. İşe alınan bireylere işin gerektirdiği yetki ve sorumluluk verilir. İşe alınan bireyler ne yapacağını, kime karşı ve ne ölçüde sorumlu olduğunu kendisine bağlı kişilere ne gibi emirler verebileceğini, ne ölçüde otorite sahibi olduğunu bilir.

### **2.6.3. Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi**

Bu aşamada bireyin ihtiyaç duyduğu ve işlerin görülmesi için gerekli fiziksel faktörleri sağlamak gerekir. Bu faktörler, araç-gereç ve donanımlardır. Bir bireyin yaptığı iş neleri gerektiriyorsa onu sağlamak gerekir. Bu araçların işin niteliğine göre düzenlenmesi ve işgörenlerle ilişkilerin kurulması onun başarısı ve sorumlulukların yerine getirilmesinde yardımcı olacaktır.

## **2.7.YÖNETİM VE ORGANİZASYON İLİŞKİSİ**

Yönetim işletmelerin daha önceden belirlenen amaçlarına ulaşması için çalışanlar ile işbirliği ve dayanışma içinde yapılan bilinçli ve düzenli faaliyetler olarak ifade edilmektedir. Bu faaliyetler amaçlara ulaşmak için bölümler ve kişilerarası koordinasyon, planlama çalışması, yapılan işlerin denetimi ve işlerin gerçekleşmesi için emir kumanda gibi fonksiyonlardan oluşmaktadır. Başka bir ifade ile yönetimi, amaçların belirlenmesi, gerçekleştirilmesi ve sonuçlarının ölçülmesi şeklinde de tanımlayabiliriz. Organizasyon ise yönetenler ve yönetilenler arasında basamaksal ve formel bir yapının kurulması, yapılacak işlerin, bu işleri yapacak kişilerin ve bunlar arasındaki ilişkilerin açıkça ortaya konulmasıdır. Yönetim ile organizasyon arasındaki ilişkiyi şu şekilde ifade etmek mümkündür. Yönetim işletmenin amaçlarını belirleyen, temel ilkelerini ortaya koyan bir süreç olarak karşımıza çıkarken, organizasyon ise belirlenen amaçlara en etkin ve verimli bir şekilde nasıl ulaşacağını gösteren bir sistem olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle yönetim, organizasyonu da içinde barındıran daha geniş kapsamlı bir işletme fonksiyonudur. Bu açıdan bakıldığında yönetimin başarısı ile organizasyonun iyi işleyişi arasında çok yakın bir ilişki olduğu görülmektedir (Efil, 2010; 22).

## **2.8.KOBİ'LERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI**

Bazen KOBİ sahipleri işletmeleri kendine ait bir varlık olarak gördüklerinden dolayı yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmak istememekte ve bunun yanında büyümenin getireceği riskleri de göze alamama gibi nedenlerden dolayı büyüme konusunda sıkıntılar yaşamaktadır. Ayrıca, işletmeler belirli bir büyüklükten sonra hala kendilerini aile işletmeleri olarak görmelerinden dolayı kurumsallaşmaya önem verilmemeleri de genel yönetim sorunlarının en önemlilerinden sayılabilmektedir. Türkiye'de birçok işletmeler kuruluş yeri konusunda yanlış seçim yapmışlar. İşletmelerini daha çok sanayi bölgeleri yerine şehir merkezlerinde kurmuşlardır. Bu durum işletmelerin çağın şartlarına uygun şekilde üretim yapmalarını ve işgücü motivasyonunu olumsuz etkilemektedir (Çelik ve Karadal, 2007: 122).

### **2.8.1. Yönetim İle İlgili Sorunlar**

KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinde genellikle yöneticiler tarafından belirlenen amaçlar, yönetim biçimleri, varsayımları gibi özellikler yöneticinin işletmeye kişilik

özelliklerini yansıtmada önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle işletme içerisinde yöneticinin hırsları, amaçları, ahlaki değerleri ve kişilik yapısı işletme üzerinde önemli rol oynadığı görülmektedir. Kısacası, yöneticinin kişiliği, yönetimine yansımaktadır.

Bu kişiler yeterli bilgiye sahip olmadıkları halde yönetimin temel işlevleri olan konularla bizzat kendileri ilgilenmektedirler. Bu durum işletme sahiplerinin teknik kökenli olmaları yönüyle sanayi üretimi konusunda önemli avantajlar sağlamaktadır (Öztürk, 2007: 41). Ancak, işletme sahibinin aynı anda hem karar veren, verdiği kararları uygulatan ve kimi durumlarda uygulayan kişi olması, KOBİ'lerde yönetim konusunda yaşanan sıkıntıların temelini oluşturmaktadır (Alpugan, 1998: 252-253). 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 (Öztürk, 2007: 41).

Büyük ölçekli işletmeler en alt düzeydeki çalışanlarına kadar kadrolarını profesyonel işgörenlerle doldururken, KOBİ'lerde işletme işlevlerinin tümünün tek bir kişi yerine getirmek zorunda kalmaktadır (Serinkan ve Cabar, 2008: 11).

KOBİ'lerin avantaj gibi görünen bütün yetki ve sorumlulukların tek kişide toplanmasının, avantajın yanında bazı sakıncalarının olduğu da bilinmektedir. Bu sakıncaların başında, işletme işlevlerinin çeşitlenip karmaşık duruma geldiği zaman, kurucu yöneticinin bu durum karşısında yetersiz kalmasıdır (Börü, 1997: 177). Bu aile bireylerinin yapacağı işle alakalı eğitimini tamamlamamış veya hiç eğitim almamış olması uzmanlık gerektiren işler konusunda işletmeyi zor durumda bırakmaktadır.

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 kapanma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır.

KOBİ sahipleri genellikle yöneticilik özelliklerine sahip değildirler. Daha çok İşgörenlerini yönlendirmekten ziyade, işleri kendileri görmeye çalışırlar. Bir işletmenin kurucusu olmak aynı zamanda o işletmenin yönetici olmak demek değildir. İşletme



faaliyetlerinin ve çalışanlarının uyum içinde yürütülebilmesi için işletme yöneticilerinin muhakkak liderlik yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

Aile işletmelerinde muhakkak profesyonel yöneticilere yönetimde yer verilmeli ve işleri daha profesyonel yerine getirme adına bir beyin takımı oluşturulmalıdır. Oluşturulan bu beyin takımı işletmenin amaçları yönünde çevre analizi, işletme değerlemesi yapmalı; alternatif stratejileri değerlendirmeli ve uygun stratejinin seçimi için çalışmalıdır (Karabulut, 2008: 651).

KOBİ'lerin yönetime ilişkin sorunları şu alanlarda yoğunlaşır (Asal, 2001: 61):

- 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

### **2.8.2. Planlama İle İlgili Sorunlar**

Amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecine planlama adı verilir. Planlama; yönetimin amaçlar, hedefler ve bunlara ulaşacak eylem programlarını yaratma görevidir (Sökmen, 2010: 9).

Bir başka tanıma göre planlama, geleceğin düşünülüp analiz edilmesi ve ona göre gerekli önlemlerin alınması şeklinde ifade edilebilir. İşletmelerde yönetim sürecinin en önemli unsurlarından biri olan planlama, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli politika ve yöntemlerin seçimi biçiminde tanımlanabilmektedir (Elalmış, 2010: 29).

İşletmelerin geleceğini iyi oluşturabilmesi, kar elde etme amacına ulaşabilmesi açısından planlama yapması yani ileriye yönelik tahminlerde bulunması işletmenin başarılı olabilmesi açısından son derece önemlidir. İşletme ile ilgili misyon ve vizyon çalışması yapıp bu vizyon ve misyonun gerçekleştirilebilmesi adına çalışanlar iyi organize edilmeli ve yapılacak işe inandırılmalıdırlar. İşletmelerde gerekli planlama çalışmasının ve bu planlamaya bağlı olarak misyon ve vizyon çalışmasının yapılmaması, yapılan planlamaya yönelik sorunların ortaya çıkmasına neden olur. İşletmelerde eğer profesyonelleşmeye gidilmediyse planlamanın sadece sezgi ve

deneyimlere bağılı olarak yapıldığı, çevre analizleri yapılmadan oluşturulduğu anlamına gelmektedir buda işletmelerin gelişmesi ve ayakta kalabilmesi adına son derece olumsuz bir durum meydana getirmektedir.

Aslında, planlama büyük işletmelere nazaran KOBİ türü işletmelerde daha önemli bir yere sahip olmaktadır. Çünkü işletmelerin finansal konuda yetersiz olmalarından dolayı planlama sonucu ortaya çıkacak hatalarını ortadan kaldıracabilecek güce sahip değillerdir. Bu nedenle işletmeler kaynaklarının tümünü kullandığından dolayı iflasın eşiğine gelebilmektedir. Günümüzde, KOBİ'ler daha kuruluş aşamasında eksik, yanlış ve ucuz bilgi ile işe başlamakta, yapılan araştırmalar yeterli bilgiye dayanmadığı için telafisi çok zor hatta geriye dönüşü imkansız olan hatalar yapılmakta, işletmeler uzun süre bu hataları sırtlarında yük olarak taşımaya mecbur kalmaktadır (Özgener, 2003: 145).

Planlamaya yönelik başarı sağlanabilmesinin en önemli yollarından bir tanesi de bu planlamaya dayalı olarak misyonların belirlenip yazılı hale getirilmesi ve çalışmanın bütün ilgililere ve çalışanlara dağıtılması son derece önemlidir(O'Gormen ve Doran, 1999: 63).

Aile işletmelerindeki yöneticiler genelde profesyonel işletmeciler olmadığı için işletmenin tümüne değil bazı alanlara yönelik planlama yapmaktadırlar. Bu da işletmelerin uzun dönemdeki başarı grafiklerini olumsuz etkilemektedir.

Rekabet ortamında yer alan işletmelerin gerekli çalışmaları yaparak mutlak olarak planlama ile ilgili çalışmaları yapmaları gerekmektedir. Planlama, yöneticilerin başarılı olabilmeleri açısından gerekli olan bir çalışma olarak görülmeli ve üzerinde çalışılmalıdır (Serinkan ve Cabar, 2008: 14).

### **2.8.3. Karar Alma İle İlgili Sorunlar**

Çeşitli amaçlar, bu amaçlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, duygusal ve bedensel süreçlerin toplamı karar alma olarak ifade edilir (Eren, 2009: 197)

Karar almanın öneminin hızla artmakta olduğu küreselleşen dünyamızda karar alma işletmelerin geleceği açısından son derece önem taşımaktadır. İşletmelerde değişimin ve gelişimin kolay sağlanabilmesi adına çalışanların güdülenmesi ve kararlara katkı

sağlaması son derece önemlidir. Ancak genelde KOBİ işletmelerinde yöneticiler aile fertleri olduğu için karar almada çalışanların kararlarından çok kendi fikirlerini ve deneyimlerini uygulama yoluna gitmektedirler bu nedenle KOBİ'ler bilimsel tekniklerden büyük ölçekli işletmelere göre daha az faydalanmaktadırlar.

Bunun yanında işletmeler küçük ölçekli olduğu için büyük ölçekli işletmelere göre daha hızlı ve esnek kararlar alabilmektedirler. İşletme yöneticileri, işletmeyle ilgili olarak birçok karar almak zorunda kalabilirler. Bu kararlar genel anlamda işletmenin finansmanı, üretimi, pazarlaması gibi konular olabilir (Gümüştakin, 2005: 82).

İyi bir kararın taşınması gereken özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Asal, 2001: 77):

- Yaratıcı, inceleyici, yetenek geliştirici ve değerlendirici faaliyetleri içermelidir.
- İşletmenin içerisindeki ve dışarısındaki koşullarına ilişkin yeterli bilgileri ve değerlendirmeleri kapsamalıdır.
- Sayısal verilere dayanarak hazırlanan analizlerle beraber subjektif faktörlere ilişkin değerlendirmelerde ek olarak yer almalıdır.
- Amaca uygun şekilde hazırlanmalıdır.
- En uygun süreç ve süreyi içerebilmelidir.

#### **2.8.4. Eğitim İle İlgili Sorunlar**

KOBİ'lerde, gerek yöneticiler konusunda gerekse de personelin eğitimi konusunda işletmeler önemli sorunlar yaşamaktadır. KOBİ'lerde, önem taşıyan konuların başında özellikle mesleki eğitim gelmektedir. Buradaki çalışanların çoğu çıraklıktan yetişmektedir. Bu işletmelerde çalışan idari ve üretimdeki personele, günün şartlarına uygun olarak bilgilerin aktarılması oldukça önemlidir. Buda ancak eğitimle sağlanabilecektir. Ancak, eğitime gereken önemin verilmemesi, işletmelerin yaşamış oldukları finansal engeller, hem yöneticiler hem de personelin meydana gelen birçok değişikliği geriden takip etmelerine neden olmaktadır. Bu durumda işletmelerin verimliliğin azalması sonucunu doğurmaktadır(Gümüştakin, 2005: 86).

Üretimin kalitesini etkileyen en önemli sorunlardan bir tanesi de eğitime yeteri kadar önemin verilmemesidir. Küçük ve orta ölçekli işletmeleri yöneten kişiler genellikle, işletmecilik ile ilgili yeterince bilgisi olmayan ve bunun için gerekli olan eğitim ve öğretime de yeteri kadar önem vermeyen, kendi isini deneyimleriyle ve

geleneksel yöntemlerle ve yürütmeye çalışan kişilerdir. İşletmede çalışan personellerin büyük bir bölümünü, işletme yönetici ve sahiplerinin yakın çevrelerinde bulunan kişiler oluşturmaktadır. Bu sebepten dolayı maddi ve manevi olarak yetişmiş, profesyonel eleman çalıştırma imkânları oldukça sınırlıdır. Küçük işletmelerde genellikle, istihdam edilen usta, çırak ve kalfaların gerekli eğitim ve öğretim konusunda yeterli bilgiye sahip olmalarından dolayı, personellerin verimli çalışmalarını etkilemekte ve işletmede atıl kapasite oluşturmaktadır. Bunun yanında, bugün, kalite kontrolü ve standardizasyon gibi konularda eğitim almış kişilerin eksikliği, üretilen ürünlerin kalitesini de olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu durum üretilen ürünlerin değerinden daha az bir fiyattan satılmasına sebebiyet vermektedir. Bütün bu gelişmelere bakıldığında, gerek çalışanların, gerekse de yöneticilerin bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik eğitim programlarının düzenlenmesinde Türkiye'deki KOBİ'ler büyük bir sorun yaşadığı görülmektedir. Bütün yaşanan bu sorunların yanında bunların yanında, asıl sorun olarak karşımıza çıkan bir nokta daha vardır. O da, küçük ve orta ölçekteki işletme sahip ve yöneticilerini düzenlenen yönetim kursları ve eğitim programları gibi programlara getirebilmektir. Bu durum, birçok KOBİ yöneticisinin alt düzeyde bir biçimsel eğitime sahip olmasının bir sonucudur. Genellikle, eğitimlerinin KOBİ yönetimi ile ilgisiz, herhangi bir şekilde teşvik edici, pratik değer taşımadığı da gözlenmektedir. KOBİ'lerin bu özellikleri doğal olarak, işletme dışı eğitim ve kurslardan ziyade fabrika içi, işbaşı eğitime önem vermelerine yol açmaktadır. İşletme sahiplerine yönelik yapılan kursların genel olarak teorik ve akademik nitelik taşımaları nedeni ile, atılgan ve yaratıcı yatırımcılar olmaları gerekirken, riskten kaçan ve bürokratik bir davranış şekli geliştirmelerine neden olmaktadır (Bozkurt, 2007: 30).

Türkiye'de şu anda yürürlükte olan 3308 sayılı kanuna göre“Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu”, küçük sanayide çalışanların eğitimini büyük ölçüde çözümlendiği görülse de teknik eğitim, yöneticilerin eğitimi ve mesleki eğitim konusunda yapılan faaliyetler yeteri kadar etkili olmamıştır (Bozkurt, 2007: 30).

KOBİ'lerin, yöneticilerin eğitim noktasında gerekli programların yapılması ve işyerlerinin devamlı bir şekilde, günlük işleyişlerini düzenleyebilmelerine yönelik bilgi sahibi olmaları için, yapılması gerekli programlar yeterli değildir ve bu programlardan yeterince yararlanamamaktadırlar. İşletmelerdeki bu eğitim programlarında yaşanan eksiklikler nedeni ile KOBİ'ler yeni gelişmelerden yeterince fayda sağlayamamakta,

değişen ekonomik piyasa koşullarına rahat bir şekilde uyum sağlayamamakta ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etme konusunda geri planda kalmaktadırlar.

Türkiye'deki KOBİ'lerde eğitim noktasında yaşanan eksiklikler yönetim sorunlarının temelini oluşturmaktadır. KOBİ'lerde, yapıları gereği işletme fonksiyonları belirginleşmemiş olduğundan dolayı pazarlama, üretim, personel, satın alma, yönetim faaliyetleri müteşebbislerin bilgi, beceri, eğitim ve şahsi yetenekleri ile orantılı olarak ve sınırlı kapasite ile yürütülmek zorunda kalmıştır. Kişilerin bu alanlarda uzmanlaşması ise ancak eğitim ile gerçekleşebilir. Bu durum, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik ve teknolojik gelişmeler konusunda eksik kalmalarına sebep olmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin verim düşüklüğünün yanında kalite, standart ve sürüm bakımından da, iç ve dış pazarlarda rekabet olanaklarını azaltmaktadır (Bozkurt, 2007: 31).

### **2.8.5. Organizasyon ile İlgili Sorunlar**

Ortak çaba ile birlikte bir işi başarmak için bir araya gelen ve her birinin bir faaliyet bütünü içinde belirli yetki, görev ve sorumlulukları bulunan şahıslar veya gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapıya organizasyon denir (Efil, 2010: 151).

Organizasyon yapısı ise, işletmenin amaçları doğrultusunda organizasyon içinde oluşan yetki, sorumluluk ve karşılıklı ilişkilerin oluşturduğu yapıdır. Organizasyon yapısı oluşturulurken insan etkeni sürekli göz önünde bulundurulmalıdır.

Organizasyon süreç ve yapı olarak iki anlam taşımaktadır. Süreç olarak organizasyon kavramı için örgütlenme, organize etme ya da organizasyon terimleri kullanılabilir. Süreç olarak organizasyon kavramı, amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin tanımlanması ve gruplanması, işleri yapacak kişilerin, onların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, insanların bir arada en etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli fiziksel ortamın hazırlanmasıdır. Yapı olarak organizasyon ise, belirli amaçlara ulaşmak için, birden fazla bireyin bir araya gelerek düzenli ve bütünlük olarak çaba gösterdiği bir yapıdır. Bir başka ifadeyle organizasyon, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere yapılacak işlerin yatay, dikey ve mekansal olarak farklılaştırılması olarak ifade edilir (Serinkan ve Cabar, 2008: 17-18).

KOBİ'lerde organizasyon yetkisi genelde en üst düzeydeki kişide toplanmaktadır. Organizasyon karar, emir ve bilgi akışının gerçekleştiği iletişim

kaynaklarını kapsamaktadır. Bu yapı genel olarak biçimsel organizasyon yapısı olarak adlandırılır. Biçimsel olmayan organizasyon yapısı ise kendiliğinden doğal olarak daha önceden planlanmamış bir şekilde katı iş bölümü içermeyen, karşılıklı güvene dayalı, çalışanlar arasında samimi içli dışlı ilişki oluşması ve personelin birbiri ile münasebeti ile ortaya çıkar. Bu şekilde ortaya çıkan biçimsel olmayan yapıyı işletme yöneticisinin görmezlikten gelmesi mümkün değildir ki bu bağlamda biçimsel olmayan bu yapı biçimsel yapıyı önemli derecede etkilemektedir (Özgen ve Doğan, 1997: 61-94).

KOBİ'ler büyüdükçe farklı sorunlar ortaya çıkmakta ve farklı organizasyon yapılarına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle KOBİ'ler için standart organizasyon yapıları sunmak gerçekçi olmayabilir. Bu sorunlar genelde bütün işletmelerde benzer olmasına rağmen ortak bir sorun çözme yoluna gidilmemekte bu temel sorunları ortadan kaldırma adına bir birliktelik sağlanamamaktadır.

İşletme daha küçük iken, bazı işlevleri yerine getirmeye çalışan iş görenlerin yetki ve sorumluluk dengeleri ayarlanmadığı takdirde belli sorunlar ortaya çıkması kaçınılmazdır. Çalışanların hem işinden memnun olmasını hem de üretken olmasını sağlayacak organizasyonel koşullar geliştirilmelidir. İşletmelerin genelde oto-kontrol mekanizmasını tam olarak harekete geçirilememelerinin bir nedeni de organizasyon eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, çoğu işletme yöneticisi, bireysel tüketicileri ikna etmenin yollarını aramakta, işletme içerisinde yaşanan diğer sorunlar ile alakalı çok fazla düşünmeye zaman ayıramamakta ve işletme içerisinde detaylar ile boğulmaktadır (Gümüştekin, 2005: 84).

### **2.8.6. İnsan Kaynakları ile İlgili Sorunlar**

İnsan kaynaklarının üstlendiği pek çok görev bulunmaktadır. Bu görevler; işe alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi, çalışanlar arası ilişkiler, güvenlik ve sağlık olarak söylemek mümkündür (Ergeneli, vd., 2014: 28)

Gerek KOBİ'lerde gerekse büyük ölçekli firmalarda İnsan kaynaklarının günden güne önemi daha da artmaktadır. Çünkü gelişen dünya koşullarında rekabetin artması, sürekli değişen iş ilişkileri, gelişen teknolojilerin varlığı ve işgücü nitelikleri yöneticileri rekabette avantajlı olabilmeleri için, çalışanların bilgi, beceri ve gelişimlerinden daha çok yararlanmaya, onları daha etkin kullanmaya zorlamaktadır (Bakan, 2009: 90). Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, işlerin yürütülmesinde gereksinim duyulan

personelin işe alınmasından çıkarılmasına kadar, işgören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren bir işlemdir (Yılmaz, 2009: 230).

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili en önemli sorunlardan bir tanesi kalifiye eleman bulma zorluğudur. KOBİ'lerin kalifiye eleman bulabilmesi maddi açıdan işletmeleri oldukça zora sokmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde daha çok emek yoğun teknolojilerin olmasının doğal bir sonucu olarak, bu tür işletmelerde insan etkeni büyük işletmelere göre daha büyük önem taşımaktadır. Sorunlardan bir diğeri ise uzmanlık ve profesyonelliğin işletmeler açısından çok büyük önem taşıdığı günümüzde çok yönlü eleman istihdamı zorunluluğudur (Asal, 2001: 71).

İşletme ile alakalı eleman istihdamından sonra organizasyon yapısı oluşturulmalıdır. İşletmelerde organizasyon yapısı belirlendikten sonra en önemli unsur doğru adamı seçmek ve seçilen kişiyi doğru iş için kadrolama işlevidir. İşletmelerde öncelikle insan kaynakları programlarına işlerin belirlenmesiyle başlanmalıdır. Öncelikle yapılacak işler tanımlanmalı ve bu işlere en uygun nitelikteki işgörenler belirlenmelidir. Bu yöntemi izleyen işletmeler tam olarak istediği işgöreni bulamasa dahi yapılan farklı başvurular arasından seçim yaparken elinde eğitim durumu, özel yetenekleri, genel kültürü, ilgi alanları, fiziki görünümü, karşısındakinde bıraktığı izlenimi, deneyimi, referansları, ailevi ve kişisel durumları birçok özellikleri elinde bulunduracaktır. Yöneticiler daha sonra işe alımlarında bu ölçütlere göre işgören seçimini yapabilecektir. İşletmeye çalışanlar alındıktan sonra, artık herkesin çalışacağı konum ve yer açıkça belirlenmelidir (Müftüoğlu, 1991: 73).

İşletmelerde, eğitim ve geliştirme, performans değerlemesi, adil ücret sistemi, işgören sağlığı ve iş güvenliği gibi konularla ilgilenen insan kaynakları biriminin üretim, pazarlama ve muhasebe vb. bölümü dışında artık yeri ve ağırlığı gün geçtikçe daha da önem kazanmıştır. Performans artırmak üzere eğitim ve gelişme olanakları sunan insan kaynakları yönetimi ile işletmenin ihtiyaçları karşılanırken çalışanların memnuniyeti de artar (Atıgan, 2011: 80-81).

KOBİ yöneticisinin mümkün olduğunca az işgören istihdam ettiği de gözlenen bir başka olgudur.

### 2.8.7. Yetki Devri ile İlgili Sorunlar

Çağdaş işletmelerde işletme faaliyetlerin çeşitlenmesi ve karmaşık duruma gelmesi çalışanları yönlendirme konusunda ve denetim konusunda sıkıntılar yaşanmasına yol açmaktadır. Özellikle üst yönetim ayrıntılarla boğulmak zorunda kalmaktadır. Bu durum yetki devrini zorunlu hale getirmektedir. Yetki devrinde, yönetici, yetki ve sorumlulukları muhakkak adil bir şekilde ayarlamalıdır.

Yetki devrinde, işletmenin esnekliğini kaybetmeksizin büyürken dengeli olarak yetki ve sorumlulukların ayarlanması ve büyüyen işletme içerisinde çalışanların bu konuda eğitilmesi oldukça önemlidir. Bu yapı içerisinde çalışanlar da kendilerini geliştirme konusunda gayret göstermelidirler. Yetki devri ile yaşanan sorunların en kısa sürede çözümü sağlanabilir. Çünkü sorunlara daha yakın konumda olan kişilerin daha isabetli ve zaman yitirmeden karar vermeleri daha kolaydır. Yetki devrinin aynı zamanda bir eğitim aracı olarak kullanılması çalışanlar üzerinde özgüven duygularının artmasına neden olacaktır. Bu bakımdan, yetki devri hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından güven ve dürüstlüğün bir ifadesi olarak görülebilir (Özgener, 2003: 150-151).

Yöneticilerin veya girişimcilerin birçoğu yetki devretme konusunda pek fazla istekli değildirler. Yönetici veya işletme sahipleri işletme ile özdeşleşmişler ve işletmeleri sadece kendine ait bir varlık olarak görmektedir. Bütün işleri yalnızca kendilerinin doğru yapabileceğini düşünmekte, kendi deneyimleri ve tecrübeleriyle bütün işleri halledebileceği düşüncesini taşımaktadırlar. Bu tür yönetici ve işletme sahipleri işletmeyle bütünleşmiş ve zamanının büyük bir kısmını işletmelerine ayırmaktadırlar. İşletme sahipleri veya yöneticileri devamlı olarak çalışanlarını izleme gereği duymaktadırlar. Bunun nedeni ise işletme çalışanlarına güvenmemesinden kaynaklanmaktadır. Her işini kendi görmeye çalışan bir yöneticinin, iş görenlerden farkı olmayacaktır (Gümüştekin, 2005: 82).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

#### 3.1.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada, Burdur ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunlarını, yönetim, organizasyon, planlama, karar alma, insan kaynakları, eğitim ve yetki devri vb. sorunların ortaya konulması ve bununla ilgili çözüm önerilerinin sunulması amaçlanmıştır.

Yapılan bu araştırmanın önemi çok fazla sayıda bulunmayan imalat sektöründeki KOBİ'lerin yaşadıkları işletme içi sorunları inceleyip bunlara bir çözüm getirilmesi adına yapılacak çalışmalara fayda sağlamaktır.

##### 3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamında KOBİ'ler üzerinde durulmuştur fakat KOBİ denildiği zaman basit ve genel geçer bir tanım yapmak her zaman zor olmuştur. KOBİ'ler kendi işlerinde mikro ölçekli, küçük ölçekli ve orta ölçekli olmak üzere üçe ayrılabilir da araştırmaya getirdiğimiz sınırlılıklar, çalışmanın kapsamını daha geniş tutmaya yöneltti. Burdur ilinde imalat sektöründe yeteri kadar faaliyet gösteren KOBİ'nin mevcut olmaması kapsam olarak tüm tanımlardaki işletmeleri bir arada araştırma ve değerlendirme imkânı sunmuştur.

##### 3.1.3. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini Burdur İli İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin işletme sahibi, yönetici, müdür, genel müdürleri ve personel şefleri oluşturmaktadır. Burdur ilinde faaliyet gösteren yaklaşık 400 İmalat işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmelerin 121 tanesine anket formu teslim edilmiş ancak 85 işletmeden olumlu cevap alınmıştır.

Anket formları işletmelere elden teslim edilmiş ve tekrar elden teslim yöntemiyle toplanmıştır. Anket yapılan 85 işletmenin 72 si üzerinde değerlendirme yapılabilmiş 13

işletmeden alınan eksik cevaplar veya önemsenmeyen cevaplardan dolayı cevaplar geçersiz kabul edilmiştir.

#### **3.1.4. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada Gümüştekin (2005) “KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin yönetim ve organizasyon sorunları: Kütahya seramik örneği” ve Serinkan ve Cabar’ın(2008) “KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Denizlideki tekstil işletmelerinde bir araştırma” adlı çalışmasındaki anket sorularından yararlanılarak 5’li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Anket soruları üzerinde bir takım değişiklikler yapılmış, çalışmada kullanabilecek hale getirilmiştir.

Çalışmaya katkı sağlayan işletmelerdeki işletme sahipleri veya yöneticilerine 5 demografik soru sorularak cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışan sayısı, işletmenin cirosu gibi cevaplar aranmıştır.

44 farklı soru ile işletmelerin yönetim ve organizasyon sorunları üzerinde yaşadığı sıkıntıları yönetim, organizasyon, planlama, karar alma, insan kaynakları, eğitim ve yetki devri gibi başlıklar altında toplayarak işletme sahipleri ve yöneticilerine yöneltilmiş ve bu sorunların belirlenmesi için verilen cevaplar irdelenmiştir.

#### **3.1.5. Analiz Yöntemi**

Bu araştırmanın analiz yöntemi olarak kullanılan veri toplama yöntemi için: Veri toplanmasın da kullanılan anket formu bu çalışmaya özgü olarak teoride açıklanan temel konulara dayanarak hazırlanmış, daha önce hazırlanmış olan yönetim ve organizasyon üzerine yapılan çalışmaların ışığında yeniden gözden geçirilerek oluşturulmuştur.

Anket formları aracılığıyla elde edilen veriler Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 20,0) programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizinde işletmelere KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunlarına yönelik sorular yöneltilmiş ve verilen cevapların SPSS yardımıyla frekans ve yüzde hesapları yapılmıştır. Bu anket çalışması Burdur ili imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerdeki yöneticilere veya işletme sahiplerine uygulanmıştır.

### 3.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma için söz konusu olan bazı sınırlılıklar vardır. Araştırmada yönetim ve organizasyon sorunlarından yedi temel sorunu seçerek konuyu o temel sorunlar üzerinde sınırlandırılmıştır. KOBİ'ler ise genel manada bütün işletmeler olarak değil sadece imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ işletmeleri olarak sınırlandırılmıştır. İmalat sektörleri içerisinde ise yaklaşık 400 işletmeden 121 işletme ile irtibata geçilmiş ancak 85 işletmeden olumlu cevap alınmıştır. Gidilen 30 işletmede ise işletme sahipleri veya yöneticilerinin işyerinde olmaması veya ankete cevap vermek istememesinden dolayı anket yapılamadan geri dönmüştür. Bu çalışmada kullanılan anketin 38 tanesi bucağ ilçesinde, 12 tanesi Gölhisar ilçesinde, 22 tanesi de Burdur merkezde yapılmıştır. Çalışma esnasında veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi ve işletmeler de ise sadece işletme sahipleri ve üst düzey yöneticiler olarak bir sınırlandırma yapılmıştır.

### 3.2.BULGULAR ve YORUM

#### 3.2.1. Demografik Bulgular

**Tablo 5: Demografik Bulgular**

		<b>T. Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	68	94,4
	Kadın	4	5,6
<b>Yaş</b>	20 – 30	13	18,1
	31 – 40	20	27,8
	41 – 50	24	33,3
	51 – 60	10	13,9
	61 ve -	5	6,9
<b>Eğitim Düzeyi</b>	Ortaokul	11	15,3
	Lise	18	25
	Yüksekokul	16	22,2
	Lisans	23	31,9
	Y. Lisans	4	5,6
<b>Çalışan Sayısı</b>	0 – 9	23	31,9
	10. – 49	37	51,4
	50 – 249	12	16,7
	250 ve -	-	-
<b>İşletmenin Yıllık Cirosu</b>	1 Milyon TL'nin Altında	30	41,7
	1 - 5 Milyon TL	23	31,9
	5 - 25 Milyon TL	17	23,6
	25 Milyon TL ve Üzeri	2	2,8

Yapılan araştırmada Tablo 6 da yer alan bilgilere göre anket çalışmasında değerlendirmeye alınan 72 kişi den 68 i erkek 4 tanesi ise kadın olduğu görülmektedir. Bu da yüzde olarak % 94,4  erkek olduğu % 5,6 sı kadın yönetici olduğu anlaşılmaktadır.

Anket uygulanan işletme sahibi veya üst düzey yöneticilerinin yaş durumu ise tablo 6'daki bilgilere bakacak olursak 20-30 yaş aralığında 13 kişi, 31-40 yaş aralığında ise 20 kişi bu anket çalışmasına katılmıştır. 24 kişi ise 41-50 yaş aralığında olduğu, 51-60 yaş arasında olan yönetici veya işletme sahibi 10 kişi ile anket yapıldığı 60 yaş üzerinde ise 5 kişinin bu ankete katıldığı gözlenmektedir.

Ankete katılan 11 kişinin ortaokul mezunu, 18 kişinin lise mezunu 16 kişinin ise yüksekokul mezunu olduğu görülmektedir. Lisans mezunu olan kişi sayısının ise 23, yüksek lisans bitiren işletme sahibi veya yönetici sayısının 4 kişi olduğu belirlenmiştir. Genel olarak aile işletmeleri niteliğinde faaliyet gösteren işletmelerde eğitim düzeylerinin düşük olduğu bilinmektedir. Ancak bu verilere göre Burdur ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren işletme sahipleri veya yöneticilerinin yaklaşık %60'ı yüksekokul, lisans ve yüksek lisan mezunu olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katkı sağlayan işletmelerin genelde mini ve küçük işletmeler olduğu tablo 6 da verilen bilgilerden anlaşılmaktadır. Bu tablo da ankete katılan 72 işletmenin 23 tanesi 0-9 arasında, 37 işletmenin ise 10-49 arasında işçi çalıştırdığı, 50-249 arasında işçi çalıştıran işletmelerin ise sadece 12 tane olduğu görülmektedir.

Tablo 6'daki verilen bilgilere bakarak 1 milyon TL'nin altında cirosu olan 30 işletme, 1-5 milyon TL cirosu olan 23 işletme ile 5-25 milyon TL cirosu olan 17 işletme olduğu görülmektedir. Ankete verilen cevaplarda dikkat çeken bir nokta ise 250 den fazla işçi çalıştıran büyük işletme olmamasına rağmen işletmenin yıllık cirosu 25 milyon TL üzerinde olan 2 tane işletme olduğu görülmektedir.

Aşağıda Tablo 6’da işletmelerin insan kaynakları seçim şekli tablosu verilmiştir;

**Tablo 6: İnsan Kaynakları Seçim Şekli**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Kişisel başvuru ile	67	93,1	93,1	93,1
İş dünyası ve akraba aracılığı ile	4	5,6	5,6	98,6
İş ve işçi bulma kurumu ile	1	1,4	1,4	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Yapılan araştırmada değerlendirmeye alınan 72 kişiden 67 kişi kişisel başvuru ile, 4 kişi iş dünyası ve akraba aracılığı ile, 1 kişi ise iş ve işçi bulma kurumu ile işe girmişlerdir. Buradan anlaşıldığı üzere genelde işletmeler iş ve işçi bulma kurumu veya iş dünyası ve akraba aracılığından ziyade işçi bulma konusunda kişisel başvuruyu önemsemektedirler sonucu çıkmaktadır.

**Tablo 7: İşletmede İşe Alımları Yapma Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
İnsan kaynakları birimi	11	15,3	15,3	15,3
İşletme sahibi	38	52,8	52,8	68,1
İlgili bölüm müdürü	23	31,9	31,9	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

72 işletmenin cevaplarının değerlendirilmeye alındığı anket çalışmasında 11 kişi insan kaynakları birimi ile, 38 kişi işletme sahibi ile, 23 kişi ilgili bölüm müdürü ile işe alınmıştır. Bu da bize işletmelerin daha çok yöneticilerinin aynı zamanda işletme sahibi olmasından dolayı personel alımında işletme sahibinin rol oynadığı gerçeğini gösterir

İşletme sahibi veya yöneticilerin işletme açısından organizasyon konusunda yaşanan sorunlar ile ilgili düşünceleri Tablo 8, Tablo 9, Tablo 10, Tablo 11 ve Tablo 12’de yer almaktadır:

### 3.2.2. Yönetim ve Organizasyonla İlgili Bulgular

**Tablo 8: Takım Ruhu(Ekip Çalışmasına)Önem Verilme Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Arasıra	6	8,3	8,3	8,3
Sıklıkla	18	25,0	25,0	33,3
Her zaman	48	66,7	66,7	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Anketi değerlendirmeye alınan 72 kişinin ekip ruhuna bakış açısı şu şekilde olmuştur: 6 kişi ara sıra, 18 kişi sıklıkla, 48 kişi her zaman takım ruhu(ekip ruhuna) önem vermektedir. İşletmelerin verim sağlaması açısından işletmede çalışan personelin ve yöneticilerinin uyum içinde çalışması bir ekip ruhunu benimsemeleri her zaman önemli bir etkidir. Bu çalışmada çıkan sonuca göre görülüyor ki işletmelerde çalışanların takım ruhu üzerinden ortak bir düşünceye sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 9: Sorumluluk ve Yetki Dağılımını Gösteren Organizasyon Şeması Olup Olmama Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli	Kümülatif
Hiçbir zaman	3	4,2	4,2	4,2
Çok nadir	7	9,7	9,7	13,9
Arasıra	15	20,8	20,8	34,7
Sıklıkla	17	23,6	23,6	58,3
Her zaman	30	41,7	41,7	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Burdur'daki imalat işletmeleri arasında araştırmada iletişime geçilen 72 kişi 'Sorumluluk ve yetki dağılımını gösteren organizasyon şeması vardır' sorusuna şu

şekilde cevap vermiştir: 3 kişi hiçbir zaman, 7 kişi çok nadir, 15 kişi ara sıra, 17 kişi sıklıkla, 30 kişi ise her zaman. Küçük işletmelerin sorunlarında biri olan iş paylaşımı ve yetki dağılımının olmamasından kaynaklı sıkıntılar Burdur ili imalat sektöründeki işletmelerde sorun olarak görülmemiştir. İşletmelerde bakıldığında çalışanların ve yöneticilerin ne iş yapacağı hangi bölümde çalışacağı iş ayırımı genellikle yapıldığını görülmektedir. Daha önce Özdaşlı vd., tarafından yapılmış olan “Mermer Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Tespiti ve Çözüm Önerileri” adlı çalışmada yetki dağılımını gösteren bir organizasyon şemasının olmadığı sonucu elde edilmiştir. Yani mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmeler organizasyon şemasına fazla önem vermezken diğer işletmelerin bu konuda daha profesyonel olduğu sonucuna ulaşılabilir.

**Tablo 10: İşletmenin Sektördeki Diğer İşletmeler İle İş Birliği(Ortak Çalışma) Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiçbir zaman	2	2,8	2,8	2,8
Çok nadir	7	9,7	9,7	12,5
Arasıra	30	41,7	41,7	54,2
Sıklıkla	16	22,2	22,2	76,4
Her zaman	17	23,6	23,6	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Burdur'daki imalat işletmelerinden cevapları değerlendirmeye alınan 72 kişi “İşletmemiz sektördeki diğer işletmeler ile iş birliği(ortak çalışma) yapmaktadır” sorusuna şu şekilde cevap vermiştir: 2 kişi hiçbir zaman, 7 kişi çok nadir, 30 kişi ara sıra, 16 kişi sıklıkla, 17 kişi her zaman. Bu sonuçlar bize işletmeler arası işbirliğinin işletmeden işletmeye farklılıkların olduğunu göstermiştir. Tablo 10'daki verilere



bakıldığında büyük oranda işletmelerin diğer işletmelerle iş birliğini önemserken bazı işletmelerin ise bu işbirliğini pek fazla önemsemediği görülmektedir.

**Tablo 11: İş Bölümü ve Uzmanlaşmanın İşletmeyi Olumlu Yönde Etkileme Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Arasıra	1	1,4	1,4	1,4
Sıklıkla	10	13,9	13,9	15,3
Her zaman	61	84,7	84,7	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Anketi değerlendirmeye alınan 72 kişi çalışmada sorulan “İş bölümü ve uzmanlaşma işletmeyi olumlu yönde etkilemektedir” sorusuna şu şekilde cevap vermiştir: 1 kişi arasıra, 10 kişi sıklıkla, 61 kişi her zaman. Buna göre işletme içerisinde uzmanlaşmanın çalışanları olumlu yönde etkilediği sonucu çıkarılabilir.

**Tablo 12: İşletmelerin Temel Politikalarının Belirginlik Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Çok nadir	2	2,8	2,8	2,8
Arasıra	10	13,9	13,9	16,7
Sıklıkla	17	23,6	23,6	40,3
Her zaman	43	59,7	59,7	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Tablo 13'teki bilgilere göre “İşletmenin temel politikaları belirgindir” ifadesine yöneticilerin katılma durumu şu şekilde olmuştur: 2 kişi çok nadir, 10 kişi ara sıra, 17 kişi sıklıkla, 43 kişi her zaman. Bu cevaplar işletmelerin belirgin politikalarının mevcut olduğunu göstermektedir.

Yukarıda yer alan 5 soru işletme içi organizasyonla alakalı sorunları tespit amaçlı yönetilmiş ve alınan cevaplarda işletmelerin büyük çoğunluğunun işletme içi organizasyonla alakalı pek fazla sorunlarının olmadığı durumu dikkatimizi çekmiştir.

Araştırmanın yapıldığı imalat işletmelerindeki KOBİ'lerde planlamaya yönelik yaşanan sorunlar Tablo 13-Tablo 24 aralığında yer almaktadır:

**Tablo 13: İşletme İşlevlerinin Tümüne Yönelik Planlama Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Çok nadir	4	5,6	5,6	5,6
Arasıra	11	15,3	15,3	20,8
Sıklıkla	30	41,7	41,7	62,5
Her zaman	27	37,5	37,5	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Uygulanan anket çalışması sonucunda cevapları değerlendirmeye alınan 72 kişi “İşletme işlevlerinin tümüne yönelik planlama yapılmaktadır” sorusuna şu şekilde cevap vermişlerdir: 4 kişi çok nadir, 11 kişi ara sıra, 30 kişi sıklıkla, 27 kişi her zaman. Planlama işletmelerin büyümesi ve kendini geliştirmesi adına son derece önemlidir. İşletmelerin verimli çalışması adına çalışanlarını iyi motive etmesi vizyon ve misyonunu önceden belirlemesi son derece önemlidir. Bu da işletme işlevlerinin tümüne yönelik yöneticilerin veya işletme sahiplerinin iyi bir planlama yapmasına bağlıdır. Bu çalışmanın sonucuna bakıldığında anket uygulanan işletmelerde planlamaya önem verildiği ve genelde planlama yapıldığını görülmektedir.

**Tablo 14: Üretim Sürecine Yönelik Planlama Yapılma Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Arasıra	6	8,3	8,3	8,3
Sıklıkla	29	40,3	40,3	48,6
Her zaman	37	51,4	51,4	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Yapılan anket çalışmasında cevapları değerlendirmeye alınan 72 kişi “Üretim süresine yönelik planlama yapılmaktadır” sorusuna şu şekilde cevap vermişlerdir: 6 kişi ara sıra, 29 kişi sıklıkla, 37 kişi her zaman. Üretim işletmelerin vazgeçilmez unsurlarından bir tanesidir. Üretim ile ilgili iyi bir planlama çalışması yapması işletmeyi diğer işletmelerden daha üstün bir hale getireceği ve kar elde etme adına önemli bir katkı sağlayacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Tablo 15’teki bilgilere bakıldığında Burdur’da faaliyet gösteren işletmelerin büyük oranda üretimle alakalı planlamaya önem verdiği görülmektedir.

**Tablo 15: Pazarlamaya Yönelik Planlama Yapılma Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Çok nadir	2	2,8	2,8	2,8
Arasıra	15	20,8	20,8	23,6
Sıklıkla	26	36,1	36,1	59,7
Her zaman	29	40,3	40,3	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Anket uygulanan işletmelerdeki yöneticilerden 72 kişi “Pazarlamaya yönelik planlama yapılmaktadır” sorusuna şu şekilde cevap vermiştir: 2 kişi çok nadir, 15 kişi arasıra, 26 kişi sıklıkla, 29 kişi her zaman. İşletmelerin büyük çoğunluğuna genel olarak bakıldığında pazarlamaya yönelik planlama yapıldığı görülmektedir.

**Tablo 16: Kalite Kontrolüne Yönelik Planlama Yapılma Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Çok nadir	2	2,8	2,8	2,8
Arasıra	12	16,7	16,7	19,4
Sıklıkla	29	40,3	40,3	59,7
Her zaman	29	40,3	40,3	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

“Kalite kontrolüne yönelik planlama yapılmaktadır” sorusuna anket uygulanan 72 kişi ankete şu şekilde cevap vermiştir. 2 kişi çok nadir, 12 kişi ara sıra, 29 kişi sıklıkla, 29 kişi her zaman cevabını vermişlerdir. Bu sonuca bakıldığında işletmelerin genel anlamda kaliteye önem verdiği ve bununla alakalı planlama çalışmalarını devamlı yaptığı sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 17: Finansal Planlama Yapılma Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	1	1,4	1,4	1,4
çok nadir	1	1,4	1,4	2,8
Arasıra	3	4,2	4,2	6,9
Sıklıkla	27	37,5	37,5	44,4
Her zaman	40	55,6	55,6	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

“İşletmemizde finansal planlama yapılmaktadır” sorusuna ise 72 işletmenin vermiş olduğu cevap şu şekilde olmuştur: 1 kişi hiçbir zaman, 1 kişi çok nadir, 3 kişi ara sıra, 27 kişi sıklıkla, 40 kişi her zaman. İşletmeler içinde yüksek oranda finansal planlama yapıldığı görülmektedir.

**Tablo 18: Yıllık Plan ve Bütçelemeye İlişkin Planlama Yapılma Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Çok nadir	4	5,6	5,6	5,6
Arasıra	23	31,9	31,9	37,5
Sıklıkla	19	26,4	26,4	63,9
Her zaman	26	36,1	36,1	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Yapılan araştırmada değerlendirmeye alınan 72 kişi “Yıllık plan ve bütçelemeye ilişkin planlama yapılmaktadır” sorusuna şu şekilde cevap vermiştir: 4 kişi çok nadir, 23 kişi ara sıra, 19 kişi sıklıkla, 26 kişi her zaman. Bu cevaplar diğer planlamalara göre biraz düşük oranlı olsa da yine de yıllık plan ve bütçeye ilişkin de planlamanın işletmeler için önemli olduğu görölmektedir.

**Tablo 19: Aylık Bütçe Kontrolüne Yönelik Planlama Yapılma Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Çok nadir	3	4,2	4,2	4,2
Arasıra	8	11,1	11,1	15,3
Sıklıkla	22	30,6	30,6	45,8
Her zaman	39	54,2	54,2	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Anket uygulayarak iletişime geçilen 72 kişi “Aylık bütçe kontrolüne yönelik planlama yapılmaktadır” sorusuna şu şekilde cevap vermiştir: 3 kişi çok nadir, 8 kişi arasıra, 22 kişi sıklıkla, 39 kişi her zaman. İşletmeler için aylık bütçe planlamasının önemli olduğu verilen cevaplardan görölmektedir.

**Tablo 20: Ürün Bazında Maliyet-Kar Analizi Yapılma Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Çok nadir	1	1,4	1,4	1,4
Arasıra	1	1,4	1,4	2,8
Sıklıkla	26	36,1	36,1	38,9
Her zaman	44	61,1	61,1	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Yapılan araştırmada iletişime geçilen 72 kişi “ürün bazında maliyet-kar analizi istatistikleri yapılmaktadır” sorusuna şu şekilde cevap vermiştir: 1 kişi çok nadir, 1 kişi

arasıra, 26 kişi sıklıkla, 44 kişi her zaman. İşletmeler için en önemli husus olan kar ve maliyet konusunun verilen cevaplar ile de örtüştüğünü görülmektedir.

**Tablo 21: Malzeme İhtiyaç Planlaması Yapılma Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Arasıra	1	1,4	1,4	1,4
Sıklıkla	14	19,4	19,4	20,8
Her zaman	57	79,2	79,2	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Yapılmış olan çalışmadaki soruları cevaplayan 72 işletmenin yöneticileri Malzeme ihtiyaç planlaması yapılmaktadır sorusuna şu şekilde cevap vermiştir: 1 kişi arasıra, 14 kişi sıklıkla, 57 kişi her zaman. Üretim için zaruri olan malzeme ihtiyacına yönelik planlama işletmelerin yüksek çoğunluğu için önemli olduğu görülmektedir.

**Tablo 22: Eğitime Yönelik Planlama Yapılma Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	1	1,4	1,4	1,4
Çok nadir	6	8,3	8,3	9,7
Arasıra	33	45,8	45,8	55,6
Sıklıkla	19	26,4	26,4	81,9
Her zaman	13	18,1	18,1	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Tablo 23'te verilen bilgilere bakıldığında anket cevapları değerlendirmeye alınan 72 kişi "Eğitime yönelik planlama yapılmaktadır" sorusuna şu şekilde cevap vermiştir: 1 kişi hiçbir zaman, 6 kişi çok nadir, 33 kişi ara sıra, 19 kişi sıklıkla, 13 kişi her zaman. Bu sonuca göre işletmeler için eğitim planlamasının yüksek öncelikte olmadığı fark edilmektedir. İşletmelerin yöneticilerinin daha çok aile bireylerinden

olması eğitime yeteri kadar önem verilmemesi ile bağlantılı bir durum olarak görülmektedir. İşletmelerde eğitimlerin yapıldığı ancak yapılan eğitimlerin planlı bir şekilde değil ihtiyaca binaen yapıldığı görülmektedir.

**Tablo 23: İnsan Kaynaklarına Yönelik Planlama Yapılma Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	12	16,7	16,7	16,7
Çok nadir	25	34,7	34,7	51,4
Arasıra	21	29,2	29,2	80,6
Sıklıkla	8	11,1	11,1	91,7
Her zaman	6	8,3	8,3	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

72 işletme üzerinde yapılan anket uygulaması sonucunda işletmedeki yöneticilerin şu şekilde cevap verdiğini görülmektedir: 12 kişi hiçbir zaman, 25 kişi çok nadir, 21 kişi ara sıra, 8 kişi sıklıkla, 6 kişi her zaman. Günümüzde en büyük problemlerden biri olan insan kaynakları yönetimi burada karşımıza çıkmakta insan kaynaklarına yönelik planlama genel anket düzeyinde ortalamaların altında kalmakta ve işletmelerin buna önem vermediği görülmektedir. İşletmelerde önemli bir problem olarak görünen insan kaynakları ile ilgili problemin çözümüne yönelik bir çalışma yapılmadığı görülmektedir. İnsan kaynakları birimine önem veren işletmeler ile bu birim konusunda pek fazla planlama yapmayan işletmeler arasında bir karşılaştırma yapıldığında işletmelerde bulunan personellerin kalitesi ve nitelikli personel konusunda aralarında önemli farklar olduğu belirlenmiştir. İnsan kaynaklarına önem veren işletmelerin kalite yönünden daha verimli çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 24: Yeni Ürün Geliştirmeye Yönelik Planlama Yapılma Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	2	2,8	2,8	2,8
Çok nadir	9	12,5	12,5	15,3
Arasıra	32	44,4	44,4	59,7
Sıklıkla	15	20,8	20,8	80,6
Her zaman	14	19,4	19,4	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Çalışmaya katkı sağlayan “72 kişi Yeni ürün geliştirmeye yönelik planlama yapılmaktadır” sorusuna şu şekilde cevap vermiştir: 2 kişi hiçbir zaman, 9 kişi çok nadir, 32 kişi ara sıra, 15 kişi sıklıkla, 14 kişi her zaman. İşletmelerin yeni ürün ihtiyacını karşılamak istemedikleri ya da önem vermedikleri bu konuyla ilgili planlama oranlarının düşüklüğünden anlaşılmaktadır. Daha çok işletmeler klasik ürünler üretme ile ilgilenirken yeni ürün arayışına çok fazla girmek istemedikleri anlaşılmaktadır.

Yukarıda yer alan 12 adet soru işletmelerdeki planlama alanında yaşanan sorunlara yönelik deneklere yöneltilmiş ve alınan cevaplar ışığında işletmelerin maliyetkar ve malzeme ihtiyacı konusundaki yani üretim ve gelirler konusunda planlamaya yüksek öncelik verirken insan kaynakları ve eğitim gibi çalışan personeline yönelik planlamalara önem vermediği görülmektedir.

Yapılan araştırmada imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde karar alma konusunda yaşanan sorunlar Tablo 25-Tablo 31 aralığında yer almaktadır:



**Tablo 25: Karar Almanın Önündeki En Büyük Engel Bilgi Eksikliğinin Olup Olmama Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	3	4,2	4,2	4,2
Çok nadir	15	20,8	20,8	25,0
Arasıra	22	30,6	30,6	55,6
Sıklıkla	19	26,4	26,4	81,9
Her zaman	13	18,1	18,1	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

“Karar almanın önündeki en büyük engel bilgi eksikliğidir” sorusuna ise işletmelerdeki yöneticiler şu şekilde cevap vermiştir: 3 kişi hiçbir zaman, 15 kişi çok nadir, 22 kişi ara sıra, 19 kişi sıklıkla, 13 kişi her zaman. İşletmelerde her ne kadar işletme sahipleri veya yöneticileri karar verirken kendi deneyimlerine güvenseler de buradan çıkan sonuca göre bilgi konusunda ne kadar yetersiz olduklarını kendileri de kabul etmektedirler.

**Tablo 26: Karar Alınırken Aile Bireylerinin Fikri Alınma Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	5	6,9	6,9	6,9
Çok nadir	19	26,4	26,4	33,3
Arasıra	24	33,3	33,3	66,7
Sıklıkla	16	22,2	22,2	88,9
Her zaman	8	11,1	11,1	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

“Karar alınırken aile bireylerinin fikri alınmaktadır” sorusunda anket uygulanan 72 işletmedeki yöneticiler şu şekilde cevap vermiştir: 5 kişi hiçbir zaman, 19 kişi çok

nadir, 24 kişi arasına, 16 kişi sıklıkla, 8 kişi her zaman cevaplarını vermişlerdir. Burada çıkan sonuca göre karar verilirken aile bireylerinin fikirlerinin birinci derece tercih sebebi olmadığı görülmektedir.

**Tablo 27: Karar Alma Sırasında Diğer Rakiplerin Davranışlarının Gözlenme Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Çok nadir	1	1,4	1,4	1,4
Arasına	12	16,7	16,7	18,1
Sıklıkla	37	51,4	51,4	69,4
Her zaman	22	30,6	30,6	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

İşletmeler üzerinde yapılan araştırmada iletişime geçilen 72 kişi “Karar alma sırasında diğer rakiplerin davranışları gözlenmektedir” sorusuna şu şekilde cevap vermiştir: 1 kişi çok nadir, 12 kişi ara sıra, 37 kişi sıklıkla, 22 kişi her zaman. Bu cevaplar karar aşamasında rakiplerin davranışlarının işletmenin işleyişinde önemli yer tuttuğu belirlemiştir. Diğer işletmelerin gözlenmesinin işletmeler için en büyük etkenlerin başında geldiğini göstermektedir. Rakip firmaların yeni ürün ortaya koyması veya fiyat politikası bir bakıma kendi işletmelerinin yol haritasını belirlemektedir.

**Tablo 28: İşletmede Kararları Alırken, İş Görenlerin Kararlarına Başvurulma Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	2	2,8	2,8	2,8
Çok nadir	5	6,9	6,9	9,7
Arasına	30	41,7	41,7	51,4
Sıklıkla	17	23,6	23,6	75,0
Her zaman	18	25,0	25,0	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Yapılan araştırmada cevapları değerlendirmeye alınan 72 kişi “İşletmede kararları alırken iş görenlerin kararlarına başvurulmaktadır” sorusuna şu şekilde cevap vermiştir: 2 kişi hiçbir zaman, 5 kişi çok nadir, 30 kişi ara sıra, 17 kişi sıklıkla, 18 kişi her zaman. Verilen cevaplar doğrultusunda iş görenlerin düşüncelerinin de karar aşamasında işletme içinde önemli bir değer olduğu görülmektedir. Ancak düşüncelerin kararlarda çok fazla bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. KOBİ’lerin genelde aile işletmeleri olması bu sonucun çıkmasında önemli rol oynamaktadır.

**Tablo 29: Kararların İşletme Sahibi Tarafından Alınma Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kmltif yüzde
Hiç bir zaman	6	8,3	8,3	8,3
Çok nadir	5	6,9	6,9	15,3
Arasıra	14	19,4	19,4	34,7
Sıklıkla	26	36,1	36,1	70,8
Her zaman	21	29,2	29,2	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

İmalat işletmeleri üzerinde yapılan bu araştırmadaki işletme yöneticileri “Karar işletme sahibi tarafından alınır” sorusuna şu şekilde cevap vermiştir: 6 kişi hiçbir zaman, 5 kişi çok nadir, 14 kişi ara sıra, 26 kişi sıklıkla, 21 kişi her zaman. Aile işletmelerinde işlerin daha hızlı halledilmesi ve hızlı kararlar alınması adına genelde kararlar işletme sahibi tarafından alınmaktadır. Daha önce yapılmış olan “Günümüz Türkiye’inde KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyonu, Sorunları ve Malatya KOBİ’lerinde Bir Uygulama” adlı çalışmada ki verilere bakıldığında büyük bir oranda kararların işletme sahibi tarafından alındığı görülmektedir (Atay, 2013: 12). Bu çalışmanın sonucunda da karar konusunda işletme sahiplerinin en büyük rolü oynadığı görülmektedir. Bu sonuç işletmelerde çalışan personelin olumsuz etkileneceği ve işletmenin kurumsallaşma konusunda çok fazla yol katedemeyeceği sonucunu göstermektedir.

**Tablo 30: İşletme Sahiplerinin Karar Verirken Deneyimlerine Güvenme Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Çok nadir	1	1,4	1,4	1,4
Arasıra	3	4,2	4,2	5,6
Sıklıkla	30	41,7	41,7	47,2
Her zaman	38	52,8	52,8	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Yapılan araştırmada değerlendirmeye tabi tutulan 72 kişi “İşletme sahibi olarak karar verirken deneyimlerime güvenirim” sorusuna şu şekilde cevap vermiştir: 1 kişi çok nadir, 3 kişi arasıra, 30 kişi sıklıkla, 38 kişi her zaman. Verilen cevaplardan anlaşıldığı üzere işletmelerde karar alma konusunda genelde işletme sahibi veya yöneticilerin ortak karar alma yerine kendi kararlarını uyguladığı ve kendi almış olduğu kararlarına ve deneyimlerine son derece güvendiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ancak yöneticiler böyle yaparak hem işletmelerini kurumsallaşma konusunda geride bırakmaktadırlar hem de araştırmalar ve bilimsel tekniklerden faydalanmamakla, işletmelerini büyük ölçekli işletmelerin yanında zayıf düşürmektedirler.

**Tablo 31: Kararların Yalnızca Kurucu veya Üst Düzey Yöneticiler Tarafından Alınma Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiçbir zaman	4	5,6	5,6	5,6
Çok nadir	3	4,2	4,2	9,7
Arasıra	20	27,8	27,8	37,5
Sıklıkla	26	36,1	36,1	73,6
Her zaman	19	26,4	26,4	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Tablo 31’de yer alan bilgilere göre 72 kişi “Kararlar yalnızca kurucu veya üst düzey yöneticiler tarafından alınır” sorusuna şu şekilde cevap vermiştir: 4 hiçbir zaman, 3 kişi çok nadir, 20 kişi ara sıra, 26 kişi sıklıkla, 19 kişi her zaman. Verilen cevaplar yüksek olsa da buradan aslında her zaman kurucu tarafından ve ya üst düzey yöneticilerin de her zaman karar vermediği görülmektedir. Yani işletmede işletme sahibi ve yöneticilerinin yanında işletmede çalışanların veya işletme sahibi yakınlarının da işletme de söz hakkına sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Yukarıda bahsedilen 7 soru işletmelerdeki karar alma sorunlarıyla alakalı olarak deneklere iletilmiş ve alınan cevaplardan karar alma durumunun daha çok rakip firmalara göre belirlendiği ve karar alma konusunda işletme sahibinin büyük söz sahibi olduğunu fakat bunun yanında da üst düzey yöneticilerin de yardımcı olduğunu görüyoruz. Karar alma konusunda bilgi eksikliğinin de verilen cevaplar sonucunda çok önemli olduğu dikkat çekici bir noktadır. Buradan işletmeler için bilgi değil deneyim karar verir gibi basit bir sonuç çıkartmak mümkün olabilir.

İşletme sahibi veya yöneticilerinin işletmede bulunan insan kaynakları bölümüne yönelik düşünceleri Tablo 32-Tablo 36 aralığında yer almaktadır:

**Tablo 32: İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Birimi/Bölümü Olup Olmama Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	36	50,0	50,0	50,0
Çok nadir	7	9,7	9,7	59,7
Arasıra	7	9,7	9,7	69,4
Sıklıkla	3	4,2	4,2	73,6
Her zaman	19	26,4	26,4	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

72 işletme üzerinde yapılan çalışmada yöneticiler “İşletmede insan kaynakları yönetimi birimi/bölümü vardır” sorusuna şu şekilde cevap vermiştir: 36 kişi hiçbir zaman, 7 kişi çok nadir, 7 kişi arasıra, 3 kişi sıklıkla, 19 kişi her zaman. Ankete

katılanların vermiş olduğu cevaplara bakılarak Burdur’da faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğunda ayrı bir insan kaynakları birimi/bölümü olmadığı görülmüştür.

**Tablo 33: İşletmede Yeni Personel(İşçi)Alımları Yapılma Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	1	1,4	1,4	1,4
Çok nadir	11	15,3	15,3	16,7
Arasıra	40	55,6	55,6	72,2
Sıklıkla	7	9,7	9,7	81,9
Her zaman	13	18,1	18,1	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Tablo 33’e bakıldığında 72 kişi “İşletmede yeni personel(işçi) alımları yapılmaktadır” sorusuna şu şekilde cevap vermiştir: 1 kişi hiçbir zaman, 11 kişi çok nadir, 40 kişi arasıra, 7 kişi sıklıkla, 13 kişi her zaman.

**Tablo 34: Nitelikli Personel Bulmakta Güçlük Çekilme Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	1	1,4	1,4	1,4
Çok nadir	1	1,4	1,4	2,8
Arasıra	6	8,3	8,3	11,1
Sıklıkla	11	15,3	15,3	26,4
Her zaman	53	73,6	73,6	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Anket uygulanan 72 işletme yöneticisi “Nitelikli personel bulmakta güçlük çekiyoruz” sorusuna şu şekilde cevap vermiştir: 1 kişi hiçbir zaman, 1 kişi çok nadir, 6 kişi arasıra, 11 kişi sıklıkla, 53 kişi her zaman yanıtlarını vermişlerdir. İşletmelerin büyük çoğunluğunda nitelikli personel bulunması konusunda güçlük yaşandığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç sadece bu işletmelere özel bir durum olmayıp Türkiye’deki bütün işletmelerin genel olarak yaşadığı bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitelikli personel bulma konusunda işletmeler daha çok maddi çıkarlarını düşündüklerinden dolayı genelde ucuz işçi çalıştırma yoluna gitmektedirler. Bu da işletmeler açısından son derece sıkıntı oluşturmakta ve personellerin nitelikli hale gelmesinin önünde engel teşkil etmektedir.

**Tablo35: İşletmede Personel(İşçi) Alımlarının Sıklığı Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	1	1,4	1,4	1,4
Çok nadir	16	22,2	22,2	23,6
Arasıra	41	56,9	56,9	80,6
Sıklıkla	8	11,1	11,1	91,7
Her zaman	6	8,3	8,3	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Yapılan araştırmada iletişime geçilen 72 kişi “İşletmede personel(işçi) alımları sıklıkla gerçekleşmektedir” sorusuna şu şekilde cevap vermiştir: 1 kişi hiçbir zaman, 16 kişi çok nadir, 41 kişi arasıra, 8 kişi sıklıkla, 6 kişi her zaman.

**Tablo 36: İşletmede Yönetici Seçimi(Alımları) Sıklığı Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	14	19,4	19,4	19,4
Çok nadir	44	61,1	61,1	80,6
Arasına	10	13,9	13,9	94,4
Sıklıkla	2	2,8	2,8	97,2
Her zaman	2	2,8	2,8	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

“İşletmede yönetici seçimi(alımları) ne sıklıkla gerçekleşmektedir” sorusuna 72 işletme şu şekilde cevap vermiştir: 1 kişi hiçbir zaman, 44 kişi çok nadir, 10 kişi arasına, 2 kişi sıklıkla, 2 kişi her zaman. Bu cevaplardan işletmelerin çok nadir şekilde yönetici aldıkları sonucuna varılabilir.

Yukarıdaki 5 soru işletme içinde insan kaynaklarıyla bağlantılı sorunlarla ilgili olarak deneklere sorulmuş ve alınan cevaplar sonucunda işletmelerin büyük bir kısmında henüz insan kaynakları bölümü olmadığı ortaya çıkmıştır. İnsan kaynaklarının konusu olan nitelikli eleman bulma konusunda işletmeler güçlük çekmektedir. Nitelikli eleman sıkıntısı aynı zaman da insan kaynakları biriminin olmamasına bağlanabilir.

İşletmelerde eğitim açısından yaşanan sorunlar ile ilgili işletme sahibi veya yöneticilerinin düşünceleri Tablo 37-Tablo 42 aralığında yer almaktadır:



**Tablo 37: Personele İşbaşında Eğitim Verilme Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	1	1,4	1,4	1,4
Çok nadir	7	9,7	9,7	11,1
Arasıra	29	40,3	40,3	51,4
Sıklıkla	21	29,2	29,2	80,6
Her zaman	14	19,4	19,4	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Tablo 37’deki bilgilere bakıldığında işletme yöneticilerine uygulanan ankette 72 kişi “Personele iş başında eğitim verilmektedir” sorusuna şu şekilde cevap vermiştir: 1 kişi hiçbir zaman, 7 kişi çok nadir, 29 kişi arasıra, 21 kişi sıklıkla, 14 kişi her zaman. Çalışmaya destek veren işletmelerin cevaplarından yola çıkarak Tablo 38’e göre İşbaşında eğitimin işletmeler tarafından önemsendiği sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha önce yapılmış olan “KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Denizli’deki tekstil işletmelerinde bir araştırma” adlı çalışma incelendiğinde verilen cevapların yapılan bu çalışmayı destekleyici nitelikte olduğunu görülmektedir (Serinkan ve Cabar, 2008: 11)

**Tablo 38: Personele Teknoloji Kullanımı Konusunda Eğitim Verilme Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	1	1,4	1,4	1,4
Çok nadir	8	11,1	11,1	12,5
Arasıra	29	40,3	40,3	52,8
Sıklıkla	18	25,0	25,0	77,8
Her zaman	16	22,2	22,2	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

“Personele teknoloji kullanımı konusunda eğitim verilmektedir” sorusuna 72 işletme yöneticisi şu şekilde cevap vermiştir: 1 kişi hiç bir zaman 8 kişi çok nadir, 29 kişi arasıra, 18 kişi sıklıkla, 16 kişi her zaman. İşletmelerin teknoloji konusunda eğitimi son derece önemseydiğini ve personeline eğitim verme konusunda bütün imkanlarını kullandığı görülmektedir.

**Tablo 39: Personele İş Güvenliği Konusunda Eğitim Verilme Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Çok nadir	1	1,4	1,4	1,4
Arasıra	30	41,7	41,7	43,1
Sıklıkla	14	19,4	19,4	62,5
Her zaman	27	37,5	37,5	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Yapılan anket çalışmasında cevapları değerlendirmeye alınan 72 kişi “Personele iş güvenliği konusunda eğitim verilmektedir” sorusuna şu şekilde cevap vermiştir: 1 kişi çok nadir, 30 kişi arasıra, 14 kişi sıklıkla, 27 kişi her zaman. İşletmelerin verdiği cevaplara baktığımız zaman verilerin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan işletmelerin bir kısmının iş güvenliğine çok önem verdiği görülürken bir kısmının ise pek önem vermediği sonucunu çıkartılabilir.

**Tablo 40: Eğitim Masraflı Olduğu İçin İşletmelerde Eğitim Faaliyetleri Yapıp Yapmama Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	47	65,3	65,3	65,3
Çok nadir	12	16,7	16,7	81,9
Arasıra	8	11,1	11,1	93,1
Sıklıkla	2	2,8	2,8	95,8
Her zaman	3	4,2	4,2	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

“Eğitim masraflı olduğu işletmemiz eğitim faaliyetleri yapmamaktadır” sorusuna tablo 40’daki verilere bakarak 72 işletme yöneticisinin vermiş olduğu cevapları şöyle açıklanabilir: 47 kişi hiçbir zaman, 12 kişi çok nadir, 8 kişi ara sıra, 2 kişi sıklıkla, 3 kişi her zaman. Bu cevaplara bakıldığında işletmelerin eğitim için masraflardan kaçmadığı ancak daha çok işletme içerisinde eğitime önem verdiğini görülmektedir.

**Tablo 41: İşletmede Dışarıdan Gelen Uzmanlar Tarafından Verilen Eğitimin nemsene Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kmltif yüzde
Hiç bir zaman	4	5,6	5,6	5,6
Çok nadir	20	27,8	27,8	33,3
Ara sıra	16	22,2	22,2	55,6
Sıklıkla	15	20,8	20,8	76,4
Her zaman	17	23,6	23,6	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

“İşletmede dışarıdan gelen uzmanlar tarafından verilen eğitim nemseneilmektedir” sorusuna şu şekilde cevap verilmiştir: 4 kişi hiçbir zaman, 20 çok nadir, 16 kişi ara sıra, 15 kişi sıklıkla, 17 kişi her zaman. Katılımcıların her seçeneğe verdiği cevap sayısı neredeyse birbiriyle eşittir bu durumda işletmelerin içyapısına göre gelen uzmanlara önem verilmektedir. Burdur’da daha önce mermer imalatı üzerine yapılan bir çalışma incelendiğinde de işletmelerin dışarıdan uzman getirtme konusunda pek istekli olmadıkları görülmektedir (zdaşlı vd., 2013:25)

**Tablo 42: İşletmede İletişim, Liderlik Konularla İlgili Eğitim Verilme Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	14	19,4	19,4	19,4
Çok nadir	26	36,1	36,1	55,6
Arasına	23	31,9	31,9	87,5
Sıklıkla	3	4,2	4,2	91,7
Her zaman	6	8,3	8,3	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

72 yönetici veya işletme sahibi üzerinde yapılan çalışmada “İşletmede iletişim, liderlik konularıyla ilgili eğitim verilmektedir” sorusuna şu şekilde cevap verilmiştir: 14 kişi hiçbir zaman, 26 kişi çok nadir, 23 kişi arasına, 3 kişi sıklıkla, 6 kişi her zaman. Bu cevaplar işletmelerin iletişim konusunda eğitimi önemsemediğini göstermektedir

Yukarıda işletme içinde verilen eğitimlerle ilgili yaşanan sorularla alakalı deneklere sorulan soruların cevapları sonucunda işletmelerin iletişimle ilgili eğitimleri çok önemsemediği sorununun olduğu söylenebilir. Teknoloji, iş başında eğitim ve masraflar konusunda işletmelerin gönüllü olduğunu görülmektedir.

Yapılan araştırmada imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki işletmelerde yetki devrini etkileyen faktörlerin durumu Tablo 43-Tablo 49 aralığında yer almaktadır:

**Tablo 43: Yetki ve Sorumluluk İşletme Sahibinde Toplanma Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	1	1,4	1,4	1,4
Çok nadir	2	2,8	2,8	4,2
Arasına	6	8,3	8,3	12,5
Sıklıkla	25	34,7	34,7	47,2
Her zaman	38	52,8	52,8	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

“Yetki ve sorumluluk işletme sahibinde toplanmaktadır” sorusuna işletme sahipleri veya yöneticileri şu şekilde cevap vermişlerdir: 1 kişi hiçbir zaman, 2 kişi çok nadir, 6 kişi arasıra, 25 kişi sıklıkla, 38 kişi her zaman. Bu cevaplar ışığında yetki ve sorumluluk konusunda tek söz sahibinin aynı zamanda işletmenin sahibi olduğu görülmektedir.

**Tablo 44: Yetki ve Sorumluluk Yönetici/Genel Müdürde Toplanma Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	7	9,7	9,7	9,7
Çok nadir	2	2,8	2,8	12,5
Arasıra	11	15,3	15,3	27,8
Sıklıkla	20	27,8	27,8	55,6
Her zaman	32	44,4	44,4	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

“Yetki ve sorumluluk yönetici/genel müdürde toplanmaktadır” sorusuna ise verilen cevaplar şu şekilde olmuştur: 7 kişi hiçbir zaman, 2 kişi çok nadir, 11 kişi arasıra, 20 kişi sıklıkla, 32 kişi her zaman cevaplarını vermişlerdir. İşletmeler aynı zamanda aile işletmeleri olduğu için yönetici veya genel müdür de kendileri ya da aile bireylerinden birisi olmasından dolayı yetkiyi kendilerinde toplamak istemektedirler.

**Tablo 45: İşletmede Yetki ve Sorumluluğun Tek Bir Kişide Toplanma Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	10	13,9	13,9	13,9
Çok nadir	6	8,3	8,3	22,2
Arasıra	6	8,3	8,3	30,6
Sıklıkla	22	30,6	30,6	61,1
Her zaman	28	38,9	38,9	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

72 işletme üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda “İşletmede yetki ve sorumluluklar tek bir kişide toplanmaktadır” sorusuna 10 kişiden hiçbir zaman, 6 kişi çok nadir, 6 kişi arasıra, 22 kişi sıklıkla, 28 kişiden her zaman cevabı alınmıştır. İşletmede çalışanların fikirleri alınsa dahi işletme sahipleri veya yöneticiler son karar olarak kendi deneyimlerine bakarak karar vermeyi uygun görmektedirler.

**Tablo 46: İşletmede Yetki ve Sorumluluk Devri Gerçekleşme Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	10	13,9	13,9	13,9
Çok nadir	37	51,4	51,4	65,3
Arasıra	9	12,5	12,5	77,8
Sıklıkla	7	9,7	9,7	87,5
Her zaman	9	12,5	12,5	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

“İşletmede yetki ve sorumluluk devri gerçekleşmektedir” sorusuna imalat işletmelerindeki 72 yönetici şu şekilde cevap vermiştir: 10 kişi hiçbir zaman, 37 kişi çok nadir, 9 kişi arasıra, 7 kişi sıklıkla, 9 kişi her zaman. İşletmelerde yöneticiler ve girişimciler bazen işletmeyi her şeyi ile kendine ait bir varlık olarak görürler ve yetki devretmek istemezler. Yönetici veya işletme sahipleri alt düzeydeki işlere karışarak işleri daha iyi götürebileceklerini düşünürler fakat böyle düşünen yöneticiler genelde yanılı içerisindedirler. Yöneticiler bu şekilde davrandığında başkalarının işlerini üstlenerek hem işgörenlerin yeteneklerini kullanamaz hale getirirken hem de kendi yöneticilik vazifelerini tam anlamıyla yerine getiremez hale gelmektedirler.

**Tablo 47: Görev Tanımlarının Tek Tek Yapılma Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	1	1,4	1,4	1,4
Çok nadir	6	8,3	8,3	9,7
Arasıra	8	11,1	11,1	20,8
Sıklıkla	11	15,3	15,3	36,1
Her zaman	46	63,9	63,9	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Anket uygulanan 72 işletmedeki işletme yöneticileri ise “İşletmede Görev tanımları tek tek yapılmıştır” sorusuna şu şekilde cevap vermişlerdir: 1 kişi hiçbir zaman, 6 kişi çok nadir, 8 kişi arasıra, 11 kişi sıklıkla, 46 kişi her zaman. İşletmelerde çalışan personelin görev dağılımları ve yetki yerlerinin belirlendiği açıkça görülmektedir.

**Tablo 48: İşletmede Astlara Güvensizlik Olduğu İçin Yetki Devredilmeme Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	23	31,9	31,9	31,9
Çok nadir	30	41,7	41,7	73,6
Arasıra	11	15,3	15,3	88,9
Sıklıkla	5	6,9	6,9	95,8
Her zaman	3	4,2	4,2	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

Tablo 48’da yer alan bilgilere bakıldığında verileri değerlendirmeye alınan işletmelerdeki, yönetici veya işletme sahibine sorulan “İşletmede astlara güvensizlik

olduğu için yetki devredilmemektedir” sorusuna şu şekilde cevap vermişlerdir: 23 kişi hiçbir zaman, 30 kişi çok nadir, 11 kişi arasıra, 5 kişi sıklıkla, 3 kişi her zaman.

Buradan çıkan analiz sonucuna göre işletmelerde astlara güvenin tam olduğu güvensizlik nedeniyle yetki devretme konusunun söz konusu olmadığı açıkça belirtilmiştir.

**Tablo 49: Astların Yetersiz Bilgiye Sahip Olmaları ve Deneyimsiz Oldukları İçin Yetki Devredilmeme Durumu**

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Hiç bir zaman	14	19,4	19,4	19,4
Çok nadir	26	36,1	36,1	55,6
Arasıra	21	29,2	29,2	84,7
Sıklıkla	5	6,9	6,9	91,7
Her zaman	6	8,3	8,3	100,0
Toplam	72	100,0	100,0	

“Astların yetersiz bilgiye sahip olmaları ve deneyimsiz oldukları için yetki devredilmemektedir” sorusuna şu şekilde cevap verilmiştir: 14 kişi hiçbir zaman, 26 kişi çok nadir, 21 kişi arasıra, 5 kişi sıklıkla, 6 kişi her zaman.

Daha önce yapılmış olan “KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Örneği” adlı çalışmada bilgi eksikliğinden dolayı devretmeme oranı %86 oranlarını bulurken bu yapılan çalışmada bilgi eksikliği konusunda yetki devretmeme oranı oldukça düşük çıkmıştır (Gümüştakin, 2005:81)

Yukarıda işletmedeki yetki devriyle ilgili sorulan sorularla alakalı deneklerin verdikleri cevaplar sonucunda işletmede tek bir kişinin yetki sahibi olması dikkat çekmektedir. Alınan kararlarda yine işletme sahibi ya da genel müdür’ün rolünün çok fazla olduğu görülmektedir.



## SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma Burdur ili imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yönetim ve organizasyon sorunlarını incelemek ve önerilmesi gerekli çözümler sunmak için yapılmıştır.

Çalışmaya konu olan işletmelerde yapılan ankette çıkan verilere göre genelde işletmedeki üst düzey yöneticiler aynı zamanda işletme sahipleri ve kurucularıdır. Gerek daha önce çalıştıkları işletmeler gerekse aileden gelen bir yöneticilik tecrübeleri bulunduğu belirlenmiştir. Bu işletmelerde çalışan işçiler ve işletme sahipleri profesyonel anlamda tam bir bilgiye sahip olmadıkları görülmektedir. Bu işletmeler daha çok aile işletmeleri olduğu için aile içi yöneticiler işletme içerisinde fazla uzmanlaşmadan istihdam edilmiştir. İşletme sahipleri eğitimden ziyade kendi deneyimlerine güvenerek karar verme yoluna gitmektedirler. Bu da işletmelerin başarı sağlama konusunda profesyonel çalışmaktan ziyade kendi fikirleri ile başarı sağlama yoluna gittikleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır. İşletme yönetiminde gelecek planlamalar eski usullere göre yapılıp araştırma yapılmadan yönetici tecrübeleriyle kısa ve orta vadeli planlar yapılmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere KOBİ'lerde aile içi ilişkiler ile işletme işleri birbirinden ayrı tutulmamaktadır.

Burdur ili imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yönetim ve organizasyon sorunları yedi temel sorun üzerinde incelenmiş ve en önemlileri olarak belirlenen bazı sorunlar ve çözüm önerileri şu şekilde sıralanmıştır:

### **Yönetim Sorunu İle İlgili Olarak;**

Yapılan araştırmada işletmede aile yöneticiliği konusu, işletmenin kurumsal işletme kazanma hızını yavaşlatan bir faktör olarak görülmüştür. İşletme içinde aile düzeni şeklinde yürümesi verimi azalttığı gibi aile içi çatışmalar ve kavgalar da işletmenin geleceğini belirleyen bir unsur haline gelmiştir. Bunun yerine daha profesyonel personel alımı yapılabilir. Aile bireyleri ise yönetim kadrosuna geçmeden önce yeterli eğitimden geçirilebilir ve işletmelerin kurumsallaşması adına daha hızlı adımlar atılabilir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma genellikle işletme sahipleri tarafından fazla önemsenmeyen bir durum olup ancak çoğu zaman işletmeler açısından temel sorunların ortaya çıkmasına neden olan konuların başında gelmektedir. Aile işletmelerinin yönetim sorunlarını çözebilmesi adına işletmede bulunan bütün personellerin görev tanımlarının tek tek yapılması ve bunu uygulatması son derece önemlidir. Bu aşamadan sonra işletmenin kurumsal kimliğe bürünmesi ve aile bireylerinin işletmesi olmasından uzaklaşması işletme açısından verimliliğe en büyük katkı olacaktır. Bütün bu sorunları aşabilmesinin en önemli etkenlerinden bir tanesi de işletmelerin profesyonel yöneticiler ile çalışmasıdır.

### **Eğitim Sorunu İle ilgili Olarak;**

Yapılan anket çalışmasında eğitime yönelik planlamaya ve işletme dışarısından gelen uzmanlar tarafından verilen eğitime işletme içi eğitime verdiği önem kadar yeterince önem verilmediği görülmektedir.

İşletmedeki çalışanların çeşitli konularda bilgilerinin artması, görüş açılarının genişlemesi, tutumlarının etkilenmesi iş dışında eğitimler sayesinde sağlanabilir. Çalışanların diğer işletmelerden gelen kişilerle bir arada olması farklı sorunlara değişik görüş açılarından bakma imkanı sağlar (Özdaşlı vd., 2013: 24).

Araştırmaya konu olan işletmelerin vermiş olduğu cevaplar incelediğinde büyük oranda işletmelerin eğitim konusunu son derece önemseydiği ancak bazı işletmelerin ise bu konu üzerinde fazla durmadığı görülmektedir. Günümüz koşullarında verim anlamında ve tasarruf konusunda en önemli faktör olarak değerlendirilen işgören eğitimlerinin es geçilmesi ve önemsenmemesi özellikle imalat sektöründeki bu firmalar için büyük bir dezavantajdır. Bu durum işletmelere ekonomik olarak zarar verebileceği gibi günümüzde birçok kez medya araçlarında karşılaştığımız iş kazaları ve ölümlü sonuçlar olarak da insani zararlara sebep olmaktadır. İş güvenliği eğitimi, çalışanların sağlıklı bir şekilde iş görmesine yardımcı olmakta ve işletmeye olan güvenini arttırmaktadır. Bu eğitimlerin eksikliği sonucunda birçok çalışan canından olmakta ya da sakat kalmaktadır. İşletme içi eğitimlerini veya dışarıdan gelen uzmanları yeterince önemsemeyen işletmelerinde zarar ettikleri ve zararlarının sebeplerini bir türlü bulamadıkları görülmekte ve birçok işletme bu yüzden kepenk kapatmak zorunda kalmaktadır.

Araştırmaya dahil olan işletmeler, eğitim uygulamalarını kurumsallaştırmaları için belirli dönemler itibariyle eğitim açıklarını tespit etmelidirler. İşletmeler çalışanlarına işyerinde bilgi ve beceri donanımları ile davranış düzlemi alanlarında eğitim programları düzenleyebilir. Bu sayede çalışanların bilgi ve beceri donanımları artırılabilir.

Bu konuda işletmelerin planlarını yılbaşından itibaren hazırlamaları ve bu konu ile ilgili gerekirse bir uzmana başvurup işletme ile ilgili eğitim programlarının hazırlanması sağlanmalıdır. Ayrıca işletme, bünyesinde muhakkak bir iş güvenliği uzmanı bulundurarak çalışanlara gerekli eğitimleri vermeli ve iş güvenliği konusunda gerekli gereçleri sağlamalıdır.

Eğitim ile ilgili yaşanan bir diğer sorunda işletme yönetici veya sahiplerinin eğitim yetersizliği olarak görülmektedir. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında çalışmaya katılan işletmelerin yüzde ellisine yakını lise veya ortaokul mezunudur. Bu da işletmede alınan kararların tamamına yakınının profesyonel olarak yöneticilik eğitimi almayan kişiler tarafından alındığı anlamına gelir. İşletme sahibi veya yöneticilerinin işletme yönetimi konusunda mutlaka bilgili olmaları gerekmektedir. İşletme yöneticileri işletmelerini belirli bir düzeye taşıyana kadar tek ihtiyaçlarının tecrübe ve doğru pazarlama olduğuna inanır ve bu doğrultuda bazı sınırları aşabilirler fakat kurumsal kimliğe bürünmeye çalışan işletmelerde profesyonel anlamda yöneticilik eğitimi almış kişilerin istihdam edilmesi son derece önemlidir. Özellikle de karar aşamasında ve yönetim aşamasında profesyonel kişilerin görevlendirilmesi gerekir.

Eğitim programları işletmenin kendi bünyesinde o işe hakim olan yöneticiler tarafından yapılabileceği gibi işletme dışarısından getirilecek uzman yönetici veya danışmanlar tarafından da yapılabilir.

### **İnsan Kaynakları Birimi Sorunu İle İlgili Olarak;**

Yapılan çalışmalar neticesinde birçok firmada insan kaynakları biriminin mevcut olmadığı ve aynı zamanda insan kaynaklarına yönelik de bir planlama yapılmadığı belirlenmiştir.

Bir firmanın insan kaynakları planlaması yapılırken, tüm örgüt üyelerinin, özellikle anahtar durumda olan yöneticilerin terfi edebilirliklerini ve potansiyellerini

ortaya koyan veriler olmalıdır. Yönetimin ardışık terfi planlaması, bütün firmalar için önemli bir bilgi kaynağıdır (Bingöl, 2013: 376).

İşletmeyi işler hale getirecek olan çalışanlardır. Gerek yöneticilere, gerekse de çalışanlara insana yapılan yatırımın önemi anlatılmalıdır. İşletmelerde insan kaynakları yönetimi “parayı verir, çalıştırırım” düşüncesiyle hafife alınmaktadır. Hatta bazı işletmeler yasal zorunluluktan dolayı nitelikli personel (Gıda Mühendisi gibi) istihdam etmektedir. Nitelikli işgörene sahip olan işletmeler, çalışanlarını sürekli olarak günün çalışma koşullarına göre eğitime tabi tutmalı ve onların sürekli olarak gelişimlerini sağlamalıdır.

İnsan kaynakları biriminin bu işletmelerde mevcut olmaması işe alımlarda ve daha sonra da işe alınan kişileri doğru şekilde değerlendirme de büyük sıkıntılar yaşandığı görülmektedir. İstihdamı sağlamak ve daha önemlisi de nitelikli iş gücünü doğru istihdam etmek işletme için hayat damarlarından biridir. İşe alımlarda işletme yöneticisi veya işletme sahibinin sözünün geçtiği tespit edilmiştir. Bu şekilde işe alınan personelden memnuniyet derecelerinin yüksek olmadığı belirlenmiş ve aynı zamanda işletmede farklı bölümlerden mezun olan personeli ihtiyaca göre işlere yerleştirmeler yapılmıştır. Doğru işe doğru kişi yerleştirmekten ziyade elde olan işçilerle bu işi götürme düşüncesiyle hareket edilmektedir. Personel ile iletişimde bu konuda uzman olmayan yöneticilerin muhatap olması hem işgörenlerin performansını etkileyecek hem de işten çıkmalarına neden olabilecektir. Ayrıca ekonomik yönden incelendiğinde tam motive olmamış personelden tam verim almanın mümkün olmadığı daha önce yapılan araştırmalarda da görülmüştür. İnsan kaynakları birimi bu motivasyonu sağlama konusunda uzmanları içinde barındıran bir birim olarak işletmelerde muhakkak bulunmalıdır. Bu konuda işgörenlerin işe alımlarında işinde uzmanlaşmış personelleri içinde barındıran bir insan kaynakları birimi kurulmalı, işe alım işlemleri sırasında ihtiyaca göre belirlenecek kriterler bu birim tarafından belirlenmeli gibi bir çözüm üretilebilir.

Yapılan çalışmalar neticesinde, insan kaynakları birimi ve yetişmiş eleman sorunları üzerinde yaşanan bir takım sorunlar mevcut olup bu genelde iş dünyasındaki diğer firmalarında sıklıkla yaşadığı sorunlar olarak göze çarpmaktadır.

### **Yetki Devri ve Karar Alma Sorunu İle İlgili Olarak;**

İşletmelerde genellikle yetki devri konusunda sıkıntıların olduğu görülmektedir. Üst yönetim tarafından belli bir yetkinin alt basamaklara devredilmesi olarak kabul edilen yetki devri, işletmenin büyüklüğü ne olursa olsun işletmeler için büyük önem taşır. Yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesi ve gerektiğinde yetkinin planlı bir şekilde alt kademelere devredilmesi işletmelerde başarı için önemlidir ( Özdaşlı vd., 2013: 24).

Aslında insan kaynakları birimindeki sorun ile yetki devri konusundaki sorun birbirini içinde barındırmaktadır. Yapılan çalışma incelendiğinde Burdur ilinde imalat yapan firmalarda kararlar genelde yöneticiler ve işletme sahipleri tarafından verilmektedir. İşletme sahipleri veya üst düzey yöneticilerin verdikleri bu kararlara güvenlerinin tam olduğu görülmektedir. Fakat unutulmamalıdır ki herhangi hatalı bir karar zirvede bulunan işletmeyi dibe doğru götürmeye yetebilir. Çalışmaya katılan firmalarda alt düzey yönetici ve çalışanlara fikirleri sorulsa da yine de karar verme konusunda işletme sahipleri ve üst düzey yöneticileri kendi kararlarını uygulamaktadır. Bu bencil yaklaşım yetki devri mekanizmasının işleyişini engellemektedir. Bir kişiye bağlı bir işletmede kişinin zaruri yokluğu işletmeyi karar mekanizmasından mahrum bırakacak ve daha önce karar verme imkanı bulamayan, özgüveni olmayan yöneticilerin inisiyatifine kalacaktır.

Bu durumda işletme yetki devri mekanizmasını çalıştırıp bir yönetim ve karar alma mekanizması oluşturmalı, yönetici veya işletme sahiplerinin olmadığı durumlarda işletmenin kendini idare etmesi sağlanmalıdır. Karar verme aşamasında üst düzey yöneticiden işletme çalışanlarına kadar belirlenen kriterlerde fikir alışverişi yapılarak büyüme ve gelişme konusunda hızlı adımlar atılabilir.

Sonuç olarak Burdur ili içerisindeki imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yönetim ve organizasyon sorunları üzerinde yapılan ve yedi temel sorun üzerinde durulan çalışmada işletmelerin yaşadığı sorunlar biz ve bizim gibi benzer sorunları araştıran çalışmalara yakın sonuçlar vermiş hatta bazı konularda ise – personel eğitimi gibi- tıpa tıp benzerlik göstermiştir.

Yapılan bu çalışmanın sonucunda yönetim ve organizasyon konusunda ortaya çıkan bazı küçük sorunların işletmeyi etkilediği ancak çok büyük zararlar vermediğini

söyleyebiliriz. Fakat büyüme ve kurumsal işletme kimliğine bürünmek isteyen her işletmenin yönetim ve organizasyon konusunda yeterli koşulları yerine getirmesi gerektiğini iş başı eğitiminden iş güvenliği eğitimine personel istihdamından çalışan verimliliğine kadar her konuda yönetim ve organizasyonu tamamlaması gerektiğini de unutmamak gerekir.

## KAYNAKÇA

- Alkış, T. ve Temizkan, V., (2012), KOBİ'lerin Yönetimsel Sorunlarının Çözümünde Japon Yönetim Sisteminin Rolü, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.2 S.1
- Alpugan, O. (1998), Küçük İşletmeler, Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi. 3. Basım. Ankara
- Akın, H.B. (1995), Büyüme Sürecindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yönetim- Organizasyon Karaman Sanayinde Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Asal, Ö. (2001), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Üretim Stratejilerini Etkileyen Etkenler ve KOBİ'lerin Sorunları: Bir Alan Araştırması", Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Aşkun, İ. ve Tokat, F., (2010), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa
- Atay, O. (2013), "Günümüz Türkiye'sinde KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyonu, Sorunları ve Malatya KOBİ'lerinde Bir Uygulama" Akademik Bakış Dergisi, Mayıs-Haziran S.36, (1-14)
- Atıgan, F. (2011), Yönetim ve Organizasyon. 1. Basım. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Bakan, İ. (2009), Rekabet ve Kümelenme. Çerçeve Dergisi, (90-96)
- Bingöl, D. (2013), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul
- Bozkurt, N. (2007), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları", Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde
- Börü, D. 1997 ,” Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin Bir Araştırma”, Öneri Dergisi, C.1, S.6, (177-186)
- Çakıcı, A. ve Özer, B., (2008), Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları,

- Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Dergisi; C.15 S.1, (41-57)
- Çelik, C. ve Karadal, H., (2007), "KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri: Aksaray ve Mersin Örneği", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.16, S.2, (119-138)
- Çelik, Ç. ve Akgemci, T., (2010), Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Gazi Kitabevi, Ankara
- Değirmencioğlu, Ç. (2006), "KOBİ'lerde Organizasyonel Becerilerin Yenilikçilik Performansına Etkisi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Efil, İ. (2010), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Dora Basım Yayın Dağıtım, Bursa
- Efil, İ. (2005), İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması, Alfa Akademi Basım Yayın Dağıtım, İstanbul
- Elalmış, H. (2010), "Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Ankara İli İmalat Sanayi Örneği", Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum
- Erdoğan, Z. (2012), Girişimcilik ve KOBİ'ler, Star Ajans, Bursa
- Erkoç, S. (2006), "KOBİ'lerin Büyüme Yönelimlerinin Büyüme Stratejileri Açısından Değerlendirilmesi Ve Aydın İlinde Yapılan Bir Araştırma", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya
- Eren, E. (2009), Yönetim ve Organizasyon(Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş, İstanbul
- Ergeneli, A. vd., (2014), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- Ertürk, M. (2009), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş, İstanbul



- Gafuroğlu, Ş. (2007), “Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana
- Genç, N. (2007), Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Gençyılmaz, G. ve Eliaçık, M., (2005), 2.KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul s. (22-23)
- Gençyılmaz, G. vd., (2008), 5.KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Gümüştekin, G. (2005), "KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği", Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.6 S.1, (82-86).
- İraz, G. (2010), Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler, Çizgi Kitapevi, Konya
- Karabulut, T. (2008), "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, (643-676)
- Kaya, G. A. (2014), “Elazığ İlinde KOBİ’lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerilerine İlişkin Bir Araştırma”, Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi, S.1, (196-208)
- Kocabıyık, T. ve Altunay, M.A., (2008), “Artan Rekabet Ortamında KOBİ’lerin Sorunları ve Buna İlişkin Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.25 S.2, (743-761)
- Koçel, T. (1993), İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon Davranışı, Beta Yayınevi, İstanbul
- Kulakoğlu, D. (2013), “KOBİ’lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Yaşanma Düzeyi: Ankara KOBİ Örneği”, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara

- Küçük, O. (2009), Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Müftüoğlu, T. (1991), Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar ve Öneriler, Ankara
- Oktay, E. ve Güney A., (2002), "Türkiye'de KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri," 21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, Doğu Akdeniz Üniversitesi, KKTC.
- O'Gormen, Colm, Doran, Roslyn (1999), "Mission Stoments in Small and Medium Sized Businesses" Journal Of Business Management, vol:37, Issue:4, October, Pages, (59-66)
- Özdaşlı, K. vd., (2013), Mermer Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Tespiti ve Çözüm Önerileri, Burdur
- Özgen, H. ve Doğan S., (1997), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlarda Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları, KOSGEB Yayınları, Ankara
- Özgener, Ş. (2003), "Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Örneği", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.20, (137-161)
- Özkanlı, Ö. ve Namazalieva, K., (2006) "Kırgızistan da Faaliyet Gösteren Bazı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları Üzerine Bir Araştırma", Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, S.36, (97-125)
- Öztürk, Ö. (2007). "İstihdam Konusunda KOBİ'lerin Önemi ve KOBİ Alanında Eğitim İstihdam İlişkisi Açısından Kamu İstihdam Kurumunun Rolü", Uzmanlık Tezi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Serinkan, C. ve Cabar, H., (2008)," KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli'deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C.5 S.1, (1-27)
- Sökmen, A. (2010), Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara
- Şimşek, Ş. (2007), Yönetim ve Organizasyon, Adım Ofset ve Matbaacılık, Konya

- Şimşek, Ş. ve Çelik, A., (2009), Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Akademi Yayınları, Konya
- Tengilimoğlu, D. Vd., (2014), İşletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Tikici, M. ve Aksoy, A., (2009), Girişimcilik ve Küçük İşletmeler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- TOBB (2015), [www.tobb.org.tr/ Sayfalar/ Detay.php?rid=833&Ist=Duyurular](http://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Detay.php?rid=833&Ist=Duyurular) Listesi, (05.03.2015).
- TÜİK (2015), <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18521>, (20.03.2015).
- Tosun, ve Cangül. (2007), KOBİ'lerin Gerek Yapılandırılması Gerekse de Verimliliğinin Artırılması Hususunda Üzerimize Büyük Görevler Düşüyor'', MPM Anahtar Yayın Organı, S.228, (12-13)
- Uludağ, İ. ve Serin, V., (1991), Türkiye'de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler; Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:25, İstanbul
- Yılmaz, H. (2009), "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi Yönetimi Stratejileri Üzerine Etkileri", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, (230-237)
- Yurttadur, M. (2011), KOBİ Yönetimi ve Büyüme, Beta Yayıncılık, İstanbul
- Yüce, G. (2007), "Türkiye'de İmalat Yapan KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri: Samsun İlinde Bir Uygulama", Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta
- Zengin, Y. ve Aykırı, M., (2012), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde(KOBİ) Finansal Sorunlar: Kars İlinde Bir Uygulama", Kafkas Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.3, S.3, (94-112)

## EKLER

### MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ BURDUR İLİ İMALAT SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELERİN KARŞILAŞTIKLARI YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARINA YÖNELİK ANKET

Bu anket uygulaması Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi tarafından yürütülmekte olan tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu çalışma “Burdur ili imalat sektöründeki işletmelerinin karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunlarını” tespit edebilmek amacı ile yapılmaktadır.

Vereceğiniz cevaplar hiçbir şekilde başkaları ile paylaşılmayacaktır. İlgili ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

#### Demografik Özellikler Anketi

1. Cinsiyetiniz : ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Yaşınız : ( ) 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( )  
51-60 ( ) 61 ve üzeri
3. Eğitim Düzeyiniz : ( ) İlkokul ( ) Lise ( ) Yüksekokul ( ) Lisans  
( ) Yüksek Lisans
4. İşletmedeki Çalışan Sayısı : ( ) 0-9 kişi ( ) 10-49 kişi ( ) 50-249 kişi ( )  
)250 kişi ve üzeri
5. İşletmedeki Konumunuz : ( ) Üst ( ) Orta ( ) Uzman

Diğer

6. Yöneticilik Deneyim Süreniz: 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri

7. İşletme kaç yıldır bulunduğu sektörde faaliyet göstermektedir:  
1 – 4 5 – 9 10 – 14 15 – 20 20 ve üzeri

8. İşletmenizin Cirosu: 1 milyon TL'nin altında 1-5 milyon TL  
5-25 milyon T 25 milyon TL ve üzeri

9. İş Deneyimi Kazanma Durumunuz:  
Aileden dolayı Başka bir işletmede Ortağın deneyimlerinden  
Bir başkasının yanında Deneyime sahip değil

10. İş görenleri seçme durumu nasıl yapılmaktadır?  
Kişisel başvuru ile İş dünyası ve akraba aracılığı ile  
İş ve işçi bulma kurumu ile Gazete ilanları ile

11. İşletmede işe alımları(mülakatı) kim yapmaktadır?  
insan kaynakları birimi işletme sahibi ilgili bölüm müdürü

Lütfen aşağıdaki soruları size uygunluk derecesini;

**1- Hiçbir zaman, 2- Çok nadir, 3-Ara sıra, 4- Sıklıkla, 5- Her zaman**

şıklarını işaretleyerek belirtiniz.

	1	2	3	4	5
1.İşletmede kararlar işletme sahipleri ve yöneticiler tarafından alınır.					
2.Profesyonel yöneticilerle çalışılmaktadır.					
3.Takım ruhuna(ekip çalışmasına) önem verilmektedir.					
4.Sorumluluk ve yetki dağılımını gösteren organizasyon şeması vardır.					
5.İşletmemiz sektördeki diğer işletmeler ile iş birliği(ortak çalışma) yapmaktadır.					
6.İş bölümü ve uzmanlaşma işletmeyi olumlu yönde etkilemektedir.					
7.İşletmelerin temel politikaları belirgindir.					
8.İşletme işlevlerinin tümüne yönelik planlama yapılmaktadır.					
9.Üretim sürecine yönelik planlama yapılmaktadır.					
10. Pazarlamaya yönelik planlama yapılmaktadır.					
11. Kalite kontrolüne yönelik planlama yapılmaktadır.					
12. Finansal planlama yapılmaktadır.					
13. Yıllık plan ve bütçelemeye ilişkin planlama yapılmaktadır.					
14. Aylık bütçe kontrolüne yönelik planlama yapılmaktadır.					
15. Ürün bazında maliyet-kar analizi yapılmaktadır.					

16.	Malzeme ihtiyaç planlaması yapılmaktadır.					
17.	Eğitime yönelik planlama yapılmaktadır.					
18.	İnsan kaynaklarına yönelik planlama yapılmaktadır.					
19.	Yeni ürün geliştirmeye yönelik planlama yapılmaktadır.					
20.	Karar almanın önündeki en büyük engel bilgi eksikliğidir.					
21.	Karar alırken aile bireylerinin fikri alınmaktadır.					
22.	Karar alma sırasında diğer rakiplerin davranışları gözlenmektedir.					
23.	İşletmede kararları alırken, işgörenlerin kararlarına başvurulmaktadır.					
24.	Karar alma sadece işletme sahibi tarafından yapılmaktadır.					
25.	İşletme sahibi olarak karar verirken deneyimlerime güvenirim.					
26.	Kararlar yalnızca kurucu veya üst düzey yöneticiler tarafından alınır.					
27.	İşletmemizde İnsan kaynakları yönetimi birimi/bölümü vardır.					
28.	İşletmede yeni personel(işçi) alımları yapılmaktadır.					
29.	Nitelikli personel bulmada güçlük çekiyoruz.					
30.	İşletmede personel(işçi)alımları ne sıklıkla gerçekleşmektedir.					
31.	İşletmede yönetici seçimi(alımları)ne sıklıkla gerçekleşmektedir.					
32.	Personele iş başında eğitim verilmektedir.					
33.	Personele teknoloji kullanımı konusunda eğitim verilmektedir.					

34.	Personele iş güvenliği konusunda eğitim verilmektedir.					
35.	Eğitimin masraflı olduğu için işletmemiz eğitim faaliyetleri yapmamaktadır.					
36.	İşletmede dışarıdan gelen uzmanlar tarafından verilen eğitim önemsenmektedir.					
37.	İşletmede iletişim, liderlik konularıyla ilgili eğitim verilmektedir.					
38.	Yetki ve sorumluluk işletme sahibinde toplanmaktadır.					
39.	Yetki ve sorumluluk yönetici/genel müdür 'de toplanmaktadır.					
40.	İşletmede yetki ve sorumlulukların tek bir kişide toplanmaktadır.					
41.	İşletmede yetki ya da sorumluluk devri gerçekleşmektedir.					
42.	Görev tanımları tek tek yapılmıştır.					
43.	İşletmede Astlara güvensizlik olduğu için yetki devredilmemektedir.					
44.	Astların yetersiz bilgiye sahip olmaları ve deneyimsiz oldukları için yetki devredilmemektedir.					

**ANKET BİTTİ. CEVAPLADIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER.**



## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı ve Soyadı : Erkan EMECEN

Doğum Yeri : Giresun

Medeni Hali : Evli

### **Eğitim Durumu**

Lisans Öğrenimi : Eskişehir Anadolu Üniversitesi - İşletme

Yüksek Lisans Öğrenimi : Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

İşletme Anabilim Dalı

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi : İngilizce – Orta Düzey

İş Deneyimi :

**Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar** : Yok