



T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KOBİ'lerin Yönetimsel Sorunları: Ampirik Bir Çalışma

Yüksek Lisans Tezi

Mehmet Mesut GÜNAYDIN

200007055

İstanbul, 2020



İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KOBİ'lerin Yönetimsel Sorunları: Ampirik Bir Çalışma

Yüksek Lisans Tezi

Mehmet Mesut GÜNAYDIN

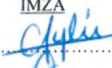
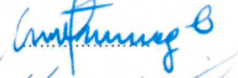
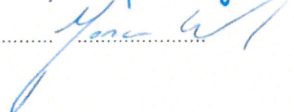
200007055

Tez Danışmanı: Dr. Aylin GÖZEN

İstanbul, 2020

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme
Yüksek Lisans programı öğrencisi Mehmet Meand. Günaydın'ın
KOBİ'lerin Yönetimsel Sorunları: Ampirik Bir Çalışma
başlıklı tez çalışması,
Enstitümüz Yönetim Kurulu 16.01.2020 tarih ve 2020-504/03 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından
oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	UNVANI, ADI SOYADI	İMZA
TEZ DANIŞMANI	Dr. Öğr. Üyesi Ayhan Gözen	
JÜRI ÜYESİ	Prof. Dr. Duran Kazımşanlı	
JÜRI ÜYESİ	Prof. Dr. Yener Güral	

(*) Yüksek lisans tez savunma jürileri en az biri kurum dışından olmak üzere danışman dahil en az üç öğretim üyesinden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda eş danışman jüri üyesi olamaz. Eş tez danışmanının jüri üyesi olması durumunda asıl jüri beş üyeden oluşur.

ÖZET

Ekonomik yapılarına bakılmaksızın, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerdeki küçük ve orta ölçekli işletmelere (KOBİ) özel önem verilmektedir. Günümüzde sosyo-ekonomik nedenlerden dolayı hükümetler; istihdam ve üretim hacmini sağlayan ve toplam işletme sayısının çok büyük bir çoğunluğunu oluşturan KOBİ'leri desteklemekte ve teşvik etmektedir. Bu bağlamda araştırmanın ele alındığı konu KOBİ'lerin işletme yapılarının özellikleri ve yöneticilerin kişisel özelliklerinin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları üzerinde etkisi olup olmadığıdır. Araştırmanın örneklemini Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerde görev yapan çeşitli kademelerdeki 172 yönetici oluşturmaktadır. “*KOBİ'lerin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunları Ölçeği*”nin kullanıldığı çalışma sonucunda, işletmelerdeki sorunların yönetici hatalarından ve uygulamalarından ziyade KOBİ'lerin yapısal sorunlarından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: *Türkiye, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ), yönetim.*

ABSTRACT

Regardless their economic structure, special attention is given to small and medium-sized enterprises “SME’s” in both developed and developing countries. Today, for socio-economic reasons, governments support and encourage the SMEs, vast majority of the total number of enterprises, which provide employment and production volumes. In this context, the main problem of this research is whether the business structure characteristics of SMEs and the personal characteristics of top management have an impact on the management and organization problems of SMEs. The research sample of the study constitutes 172 top managers working in various levels in SMSs. As a result of the study in which the scale of “*Management and Organization Problems Encountered by SMEs*” is used, it is found that the problems in the enterprises were caused by the structural problems of SMEs rather than the management and the organizational problems.

Keywords: *Turkey, Small and Medium Sized Enterprises (SME's), management.*

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Yazar İsim - Soy isim

MEHMET MESUT GÜNAYDIN

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1
1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER	3
1.1. KOBİ Tanımı	3
1.1.1. Dünya’da KOBİ Tanımı	4
1.1.2. Türkiye’de KOBİ Tanımı	8
1.2. KOBİ’lerin Özellikleri	8
1.2.1. Genel Özellikleri.....	9
1.2.2. Nicel ve Nitel Özellikleri.....	10
1.3. KOBİ’lerin Zayıf ve Güçlü Yönleri.....	11
1.4. KOBİ’lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi.....	12
2. KOBİ’LERİN GENEL SORUNLARI	14
2.1. Örgütlenme ve Yönetim Sorunları	14
2.1.1. Örgütlenme Sorunları	14
2.1.2. Yönetim Sorunları	15
2.2. Üretimle İlgili Sorunları.....	15
2.3. Tedarik ile İlgili Sorunları.....	16
2.4. Pazarlama ile İlgili Sorunları	17
2.5. Teknolojik Yapıya İlişkin Sorunlar.....	18
2.6. İnsan Kaynağı Yönetimine İlişkin Sorunlar.....	19
2.7. Finansmanla İlgili Sorunları.....	19
2.7.1. Öz Sermaye Yetersizliği.....	20
2.7.2. Kredi Finansmanında Karşılaşılan Güçlükler.....	22
2.7.3. Sermaye Piyasasından Fon Sağlayamamaları	23
2.7.4. Finansal Yönetimde Yetersizlik	23
2.7.5. Enflasyondan Kaynaklı Sorunlar.....	24

2.7.6. Mali Yapının Zayıflığından Kaynaklanan Sorunlar	25
2.7.7. Tedarik ve Stok Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlar	25
3.1. KOBİ'lerde Planlama Sorunları	26
3.2. KOBİ'lerde Örgütlenme Sorunları.....	28
3.3. KOBİ'lerde Yürütme Sorunları	30
3.4. KOBİ'lerde Eşgüdümleme Sorunları.....	31
3.5. KOBİ'lerde Kontrol Sorunları	31
3.6. KOBİ'lerde Karar Alma Sorunları.....	32
4.1. Araştırmanın Yöntemi (Metodolojisi).....	34
4.1.1. Araştırma Modeli.....	34
4.1.2. Evren ve Örneklem.....	36
4.1.3. Veri Toplama Araçları.....	36
4.1.4. Verilerin Toplanması.....	37
4.1.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	37
4.2. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	39
4.2.1. İşletmelerin ve Yöneticilerin Özelliklerine İlişkin Bulgular	39
4.2.2. Yöneticilerin KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları Algılarına İlişkin Bulgular	41
4.2.3. Korelasyon Analizi Bulguları.....	53
4.2.4. Regresyon Analizi Bulguları	57
4.3. Bulguların Değerlendirilmesi.....	64
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	69
KAYNAKÇA.....	73
Ek 1: KOBİ Yönetim Sorunları Anketi.....	83
Ek 2: KOBİ'lerde Genel Olarak Yaşanan Sorunları Ele Alan Çalışmalar.....	87
Ek 3: KOBİ'lerin Yönetimsel Sorunlarını İnceleyen Çalışmalar.....	90
Ek 4 : Anlamlı Farklılık Bulunmayan Tablolar.....	93

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. ABD’deki KOBİ Sınıflandırması	5
Tablo 2. OECD’nin KOBİ Sınıflandırması	5
Tablo 3. Dünya Bankası KOBİ Sınıflandırması	6
Tablo 4. Avrupa Birliği’ne Göre KOBİ Sınıflandırması	7
Tablo 5. Malezya’da İş gören Sayısına Göre İşletme Ölçeği	8
Tablo 6. Cronbach Alpha Geçerlilik ve Güvenilirlik Testi Bulguları	38
Tablo 7. Normallik Dağılımı Test Bulguları	39
Tablo 8. İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Bulgular (n=172).....	40
Tablo 9. Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular (n=172).....	41
Tablo 10. Yöneticilerin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları Ölçeğine Verdiği Yanıtlara Ait Puan Ortalamaları (n=172)	42
Tablo 11. Çalışanlar Arasındaki Uyuma Göre KOBİ’lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Yönetici Algı Farklılıkları.....	44
Tablo 12. İşletmede Denetim Yetersizliğine Göre KOBİ’lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Yönetici Algı Farklılıkları.....	44
Tablo 13. KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları Ölçeği İşletme Özellikleri Homojenlik Testi Bulguları	46
Tablo 14. İşletmenin Faaliyet Süresine Göre KOBİ’lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Yönetici Algı Farklılıkları.....	47
Tablo 15. İşletmede Çalışan Sayısına Göre KOBİ’lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Yönetici Algı Farklılıkları.....	48
Tablo 16. KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları Ölçeği Yönetici Özellikleri Homojenlik Testi Bulguları	51
Tablo 17. Yaşlarına Göre KOBİ’lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Yönetici Algı Farklılıkları	51

Tablo 18. İşletmedeki Yönetici Pozisyonlarına Göre KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Yönetici Algı Farklılıkları	52
Tablo 19. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları ve İşletme Özellikleri Korelasyon Analizi Bulguları	54
Tablo 20. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları ve Yönetici Özellikleri Korelasyon Analizi Bulguları	55
Tablo 21. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Alt Boyutlar Korelasyon Analizi Bulguları.....	57
Tablo 22. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yönetim Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu	58
Tablo 23. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yönetim Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Model Özeti	58
Tablo 24. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Örgütlenme Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu	59
Tablo 25. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Örgütlenme Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Model Özeti	59
Tablo 26. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yürütme Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu	59
Tablo 27. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yürütme Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Model Özeti	60
Tablo 28. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Kontrol Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu	60
Tablo 29. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Kontrol Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Model Özeti	60
Tablo 30. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yönetim Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu	61
Tablo 31. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yönetim Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Model Özeti	61

Tablo 32. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yürütme Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu	62
Tablo 33. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yürütme Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Model Özeti	62
Tablo 34. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Kontrol Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu	62
Tablo 35. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Kontrol Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Model Özeti	63
Tablo 36. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Genel Boyut Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu	63
Tablo 37. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Genel Boyut Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Model Özeti	63
Tablo 38. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Genel Boyut Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu	64
Tablo 39. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Genel Boyut Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Model Özeti	64

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. KOBİ'lerin Nicel ve Nitel Özellikleri	10
Şekil 2. KOBİ'lerin Zayıf ve Güçlü Yönleri	12
Şekil 3. KOBİ'lerde Üretim Sorunları	15
Şekil 4. KOBİ'lerde Pazarlama Sorunları.....	18
Şekil 5. KOBİ'lerde Öz Kaynak Kullanımı ve Borçlanma Nedenleri.....	21
Şekil 6. KOBİ'lerin Banka Kredileri Kullanımında Karşılaştıkları Güçlüklerin Nedenleri	22
Şekil 7. KOBİ'lerin Dış Finansman Kaynaklarından Yararlanamama Nedenleri.....	23
Şekil 8. KOBİ'lerin Yönetimsel Sorunları	26
Şekil 9. KOBİ Planlama Türleri	27
Şekil 10. KOBİ'lerde Planlama Sorunları	28
Şekil 11. KOBİ'lerde Örgütlenme Konusunda Dikkat Edilmesi Gerekenler.....	29
Şekil 12. KOBİ'lerde Yürütme Sorunları	30
Şekil 13. KOBİ'lerin Kontrol Alanları	31
Şekil 14. KOBİ'lerde Kontrol Sorunları.....	32
Şekil 15. İşletme Özelliklerinin KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları Üzerindeki Etkileri.....	35
Şekil 16. Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları Üzerindeki Etkileri.....	35
Şekil 17. İşletme Özellikleri ile Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin Birbirlerine Olan Etkileri.....	36

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
GSİS	: Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KÜGEM	: Kültür Okulları Geliştirme ve Eğitim Merkezi
OECD	: Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı
SBA	: Küçük İşletmeler İdaresi
SBB	: T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı
SDŞ	: Sektörel Dış Ticaret Şirketleri
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
STB	: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TEKMER	: Teknoloji Geliştirme Merkezleri
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
USD	: Amerika Birleşik Devletleri Doları

GİRİŞ

Küçük ve orta büyüklükteki düzeyindeki işletmelerde (KOBİ) girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyet işletme sahibinde bütünleşmektedir. KOBİ'lerin bu özelliği önemli sorunları da beraberinde getirmektedir. Örneğin, işletme büyüdükçe ve işlemler karmaşık hale geldikçe yönetici sahip olduğu beceriler bakımından yetersiz kalabilmektedir. İşletme sahipleri bu yetersizliklerine rağmen işletme üzerinde kontrollerini kaybetme endişesi ya da mali imkânsızlıklar nedeniyle profesyonel yöneticilerle çalışma çabasına girmemektedir. Bu yaklaşım ya da kısıtlılıklar nedeniyle doğru zamanda doğru kararların alınması bazen imkânsız hale gelebilmektedir.

İşletme sahiplerinin teknik kökenli oluşu da yaşanan sıkıntıların bir diğer kaynağıdır. KOBİ'lerin kuruluşunu gerçekleştiren işletme sahipleri teknik becerinin ötesinde bir beceriyi gerektiren yönetim, planlama, finans gibi fonksiyonlarda yetersiz kalabilmektedir.

Kurumsallaşmanın yetersizliği de bir başka sorun olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu yetersizliğin bir sonucu olarak işletmelerin ömrü işletme kurucusunun ömrüyle sınırlı kalabilmektedir. Çoğu zaman işletme kurucusunun ölümü halinde işletme de mirasçılar arasında pay edilmekte ve genellikle varlığını kaybetmektedir.

İşletmedeki birçok fonksiyonun, işletme sahibi ya da aile fertlerince yürütülmesi yönetimde uzmanlaşmayı engellemektedir. Şüphesiz ki işletme sahibi ile yöneticinin aynı kişi olması karar alma sürecini hızlandırmakla beraber hata yapma riskini de arttırmaktadır. Uzmanlaşma yetersizliği yönetim dışındaki alanlarda da ortaya çıkan bir sorundur. Bu noktada ortaya çıkan zayıflık iki nedene dayanmaktadır. Birincisi maddi yetersizlikler, ikincisi ise gerekli eğitimi almış eleman bulma sıkıntısıdır. Bu nedenle, işletmeler yönetim sürecinde yaşadıkları sıkıntıların benzerlerini daha alt düzeydeki faaliyetlerini yürütürken de yaşayabilmektedirler.

İşletmeler arası iş birliği eksikliği de bir başka sorundur. Bilindiği gibi işletmeler arasında gerek yatay ve gerekse dikey iş birliğinin sağlanması işletmelerin üretim maliyetlerinin azalması ve üretim potansiyellerinin artması açısından gerekli bir husustur. İş birliği ve iş bölümü potansiyelinin yeterince kullanılması durumunda önemli kazanımlar ortaya

çıkacaktır. Türkiye'deki işletmelerin ve özellikle KOBİ'lerin arasında iş birliği noksanlığının önemli bir nedeni bilgi akışını sağlayacak mekanizmaların yetersizliğidir.

Ortaklık kurma konusundaki çekingenlik ve kültürel engeller KOBİ'lerin kurulması ve büyümesi noktasında önemli bir eksiklidir. Türkiye'de şirketleşme düzeyinin düşüklüğü, ulusal ve uluslararası düzeyde iş yapabilme yeteneği önünde önemli bir engel teşkil etmektedir.

Araştırma, amaçlar doğrultusunda giriş bölümüyle birlikte beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde araştırmanın konusuyla ilgili genel bir değerlendirmeye yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde; Türkiye'deki KOBİ tanımlamaları kapsamında KOBİ'lerin genel, nicel, nitel özellikleri, zayıf ve güçlü yönleriyle ülke ekonomisi içinde yer ve önemleri incelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde; KOBİ'lerin genel sorunları ele alınmıştır. Bu bağlamda Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerde örgütlenme ve yönetim sorunlarının yanı sıra üretim, tedarik, pazarlama, teknolojik yapı, insan kaynakları yönetimi ve finansmana ilişkin sorunlar irdelenmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde; üçüncü bölümde ele alınan örgütlenme ve yönetim sorunları ayrı başlıklar halinde incelenmiştir. Bu sorunlar; planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdümleme, kontrol ve karar alma sorunları olarak ele alınmıştır. Bu sorunlar literatürde yer alan çalışmalarla desteklenerek incelenmiştir.

Araştırmanın beşinci ve son bölümünde araştırmanın amaçları doğrultusunda hazırlanan ve araştırmanın dördüncü bölümünde yer alan KOBİ'lerin yönetsel sorunlarının yer aldığı anket ve ölçekler yardımıyla toplanan verilerin analizi yapılmıştır. Bu bölümde işletmelerin ve yöneticilerin özelliklerine göre KOBİ'lerde yöneticilik yapan kişilerin yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin algıları analiz edilerek algı farklılıkları belirlenmiştir. Sonrasında işletme özellikleri ve yöneticilerin özellikleri ile KOBİ'lerde yönetim ve organizasyon sorunları arasındaki korelasyonun analizi yapılmıştır. Devamında işletme özellikleri ve yöneticilerin özelliklerinin KOBİ'lerde yönetim ve organizasyon sorunları üzerindeki regresyon analizine yer verilmiştir. Bu analizler sonucunda elde edilen bulguların yorumu yapılmıştır.

1. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sorunlarının ele alındığı bu çalışmanın ilk bölümü başlangıç niteliğinde olup KOBİ'lerin Türkiye ve dünyada nasıl tanımlandıkları, genel özellikleri, güçlü ve zayıf yönleri ve ülke ekonomileri açısından önemleri ele alınmıştır.

1.1. KOBİ Tanımı

Küçük ve orta ölçekli işletmeler kısıtlı pazarlama olanaklarına sahip, kendi çabaları ile ayakta durmaya çalışan genelde yurt içi pazarlara mal ve hizmet üreten, buldukları bölgenin ekonomisine ciddi katkıda bulunan, az sermaye ile kurulan küçük müesseselerdir. KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha geri planda kalan, kendi öz sermayeleri ile hayata tutunan, kendi birikimleri ile ayakta durmaya çalışan, tüm ticari ve sınai işlemleri gerçekleştiren hizmet ve üretim birimleridir (Akman, 2007). Günümüzde KOBİ denilince akla ilk gelen başarısız, büyüme gösterememiş, olduğu yerde kalan işletmeler gibi sıfatlar sıralanır. Tam tersine KOBİ'ler fırsatları iyi değerlendirebilen, yenilikçi, teknolojiyi yakından takip eden işletmelerdir. KOBİ'lerin ne olduğunu anlamak için, nasıl faaliyet gösterdiğini, kalkınmada neden bu kadar önemli olduğunun bilinmesi gerekir (Türkiye Bankalar Birliği [TBB] Çalışma Grubu, 2006; Bigliardi & Galati, 2016).

KOBİ'ler rekabet ortamında yaşamlarını sürdürdükleri için yeni teknolojileri takip etmek ve uygulamak zorundadırlar. KOBİ'lerin araştırma geliştirme faaliyetlerinde de bulunmaları gerekmektedir. Fakat bunları yapmak için bünyelerinde yeterli sermaye bulunmamaktadır. Bu nedenle özel finansman desteğiyle güçlendirilmeleri gerekir. Küçük işletmelerin sınıflandırılması ve çeşitlerinin incelenmesi bu işletmelerin fonksiyonlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Küçük işletmelerin sınıflandırılmasında işletmenin kuruluş yeri ve amacı, sermaye yapısı, personel sayısı, personele ödenen ücret tutarı, kullanılan makine ve tezgâh sayısı, satış miktarı önemli ölçüt olarak belirlenir. Türkiye'nin sosyoekonomik gelişimini amaç edinmiş KOBİ'lerin tanımı konusunda çeşitli görüşler olsa da, ortak düşünce aynıdır. Ancak işçi sayısı, sermayesi, işletmenin kapasite durumu belirleyici rol oynar. Genel bir tanım yapmak gerekirse 1-50 kişi istihdam eden ve çalıştıran firmalar küçük işletmeler, 51-100 kişi istihdam edip çalıştıran kişiler orta ölçekli işletmeler olarak kabul edilmektedir (Tekin, 2012).

KOBİ'lerin devletten destek almak ve devletin sağladığı kredi avantajlarından faydalanabilmek için firma ölçeklerini belirlemeleri gerekmektedir. Ayrıca KOBİ'lerin desteklenmesi, gelişmesi için devlet desteğine ve devlet politikalarının uygulanmasına ihtiyaçları vardır (Akorsu & Agyapong, 2012). Aslında KOBİ'leri tanımlamak için pek çok ölçüt belirlenmiştir. Fakat KOBİ'leri tanımlayan belli başlı etmenler şu şekilde sıralanabilir; zaman, ekonomik düzey, sanayileşme oranı, kullanılan teknoloji, paranın miktarı, faaliyet gösteren sektörler, üretim tekniği, kuruluş yeri ve amacı, çalışan işçi sayısı ve hammadde miktarı gibi faktörler KOBİ tanımlamalarında kullanılmaktadır (Çetin, 1996).

1.1.1. Dünya'da KOBİ Tanımı

Amerika Birleşik Devletleri (ABD) KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal sistemdeki önemli işlevlerini tanıyan ilk ülke olmuştur. İlginçtir ki, dev işletmelerin doğduğu yer ve modern iş dünyasının beşiği olarak kabul edilen bu ülke, 1920'lerde Küçük İşletmeler İdaresi'ni (SBA) kurmuş ve 1957 tarihli Küçük İşletmeler Yasasını (1953) çıkarmıştır. Yasa, hükümete doğrudan destek vermeyi, girişimciliğe teşvik etmeyi ve sistemdeki yerlerini geliştirmelerini teşvik etmektedir (Mucuk, 2005).

Buna rağmen, ABD'de yasal olarak KOBİ tanımı yoktur. Genel olarak, KOBİ'lerin tanımı, kullanılan personel sayısına dayanmaktadır. Bu ülkedeki küçük girişimlerin belirlenmesinde ikinci en etkili nicel kriter yıllık satışlardır (Müftüoğlu, 2007). Bu çerçevede, bir işletmenin küçük ölçekli mi yoksa orta ölçekli mi olduğunu belirlemek için farklı sınıflandırmalar Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. ABD'deki KOBİ Sınıflandırması

Sektör	Çalışan Kişi Sayısı	Yıllık Satış Tutarı
A) İmalat Sanayi - Küçük Boy İşletme - Orta Boy İşletme	1 – 499 500 – 1499	2.5 milyon USD'den az 2.5 milyon USD – 21,5 milyon USD
B) Toptan Ticaret - Küçük Boy İşletme - Orta Boy İşletme	1 - 49 50 - 499	7 Milyon USD'den az 7 - 25 Milyon USD
C) Perekende Ticaret ve Hizmet İşletmeleri - Küçük Boy İşletme - Orta Boy İşletme		3 Milyon USD'den az 3 Milyon USD - 13 Milyon USD
D) Tarım İşletmeleri - Küçük Boy İşletme - Orta Boy İşletme		0,5 Milyon USD'dan az 0,5 Milyon USD - 9 Milyon USD

Kaynak: Çelik ve Akgemici, (2010) s. 120.

Diğer ülkelerde KOBİ'lerin tanımı farklı kriterlere dayanmaktadır. Yeni Zelanda'da KOBİ'lerin tanımı idari birimler açısından farklıdır, ancak çalışanların ücretlerine ödenen vergi veya ciro dikkate alınır. Brezilya'da yasal, finansal ve ticari duruma bağlı olarak farklı kriterlere ve başlangıç noktalarına göre, Güney Kore'de ise sermaye ve satış geliri kriter olarak tanımlanmaktadır (Narin & Akdemir, 2005).

Birçok ülkenin üye olduğu Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (OECD) ise, KOBİ sınıflandırmasında Tablo 2'de gösterildiği gibi istihdam edilen işçi sayısını esas almaktadır (Atıcı, 2006).

Tablo 2. OECD'nin KOBİ Sınıflandırması

İşletme Büyüklüğü	İşçi Sayısı
Çok Küçük İşletme	20'den az
Küçük İşletme	20 ile 99 arasında
Orta Ölçekli İşletme	100 ile 499 arasında
Büyük İşletme	500'den çok

Kaynak: (Atıcı, 2006).

Dünya Bankası Türkiye için çerçeve koşullarının Tablo 3'teki nicel kriterleri ve sınıflandırmalarını kullanan çalışan sayısını temel almaktadır (Müftüoğlu, 2007).

Tablo 3. Dünya Bankası KOBİ Sınıflandırması

İşletme Büyüklüğü	İşletme Çalışan İşçi Sayısı
Küçük Ölçekli İşletme	1-50
Orta Ölçekli İşletme	51-200
Büyük İşletme	200'den çok

Kaynak: (Müftüoğlu, 2007)

AB, KOBİ'ler için ulusal düzeyde karışıklığa yol açmayan yeni bir tanım geliştirmiştir. Avrupa Konseyi kararlarında açıkça belirtilmiş olan KOBİ tanımı, çalışan sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık kriterlerini (bağımsız kuruluşlar; küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımı, sermayelerinin %25'i veya daha fazlası veya sermayesinde hissesi olmayan) tanımlarını içermektedir (Alptürk, 2008). AB'de KOBİ'lere ilişkin veriler dikkate alındığında, işletme sayısı ve istihdam düzeylerinin dağılımı ülkeden ülkeye değişmekle birlikte, mikro ve küçük işletmelerin sayısal oranlarının %70-80 arasında değişen 1-49 çalışan istihdam edilmektedir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB), 2007).

Avrupa Komisyonu tarafından AB ülkelerinde hazırlanan tanıma göre, 250 kişiden az personeli olan ve 50 milyon Euro satış hacmini aşmayan işletmeler orta ölçekli olarak; toplam çalışan sayısı 50 kişiden az olan ve satış hacmi 10 milyon Euro'yu aşmayan küçük işletmeler; toplam çalışan sayısı 10 kişiden az ve satış hacmi 2 milyon Euro'dan fazla olmayan işletmeler mikro ölçekli olarak tanımlanıyor. Bu tanımlar baz alınarak oluşturulan sınıflama Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Avrupa Birliği'ne Göre KOBİ Sınıflandırması

İşletme Kategorisi	Çalışan Sayısı	Satış Hacmi	Bilanço Büyüklüğü
Orta	< 250	< 50 Milyon €	< 43 Milyon €
Küçük	< 50	< 10 Milyon €	< 10 Milyon €
Mikro	< 10	< 2 Milyon €	< 2 Milyon €

Kaynak: European Commission (2006); *SME Definition*, http://ec.europa.eu/enterprise/policy/sme_definition/index_en.htm, (Erişim Tarihi: 15.11.2019).

Avrupa'da; (özellikle İtalya, İspanya ve İngiltere'de) mikro işletmeler yaygındır ancak büyük işletmeler çoğunlukla İskandinav ülkelerinde faaliyet göstermektedir. Bu ülkelerdeki küçük işletmeler; genellikle turizm, inşaat, perakende ve yerel hizmetler ile iştigal etmektedir. İngiltere'de mikro ve küçük işletmeler temel olarak serbest meslek, finans ve medya gibi yüksek gelirli alanlarda faaliyet gösterir. İtalya, İspanya ve Fransa'da, KOBİ'lerin ekonomideki payı İskandinav ülkelerinden daha yüksek olduğu bilinmektedir. İstihdam edilen insanlar açısından bakıldığında, kuzey ülkelerdeki işletme başına işçi sayısı Güney Avrupa ülkelerinden daha fazladır (Narin & Akdemir, 2005).

Avrupa'daki duruma kıyasla, Asya'daki KOBİ'lerin tanımında farklılıklar vardır. Hindistan'da, arazi ve ekipmanlara sabit sermaye yatırımlarında 300.000 doları aşmayan işletmelere KOBİ'ler, 16.000 doları aşmayan işletmelere çok küçük işletmeler adı verilmektedir (Çelik vd, 2010).

Malezya'da, Tablo 5'ten görülebileceği gibi, işletmeler kendilerinde istihdam edilen çalışan sayısına göre sınıflandırılmaktadır (Çelik & Akgemci, 2010).

Tablo 5. Malezya’da İş gören Sayısına Göre İşletme Ölçeği

Ölçek	Çalışan Kişi Sayısı
Küçük İşletmeler	1-49 iş gören
Orta İşletmeler	50-199 iş gören
Büyük İşletmeler	200’den fazla iş gören

Kaynak: Çelik ve Akgemci (2010), s. 121.

1.1.2. Türkiye’de KOBİ Tanımı

Tüm ekonomiler ana dinamiği oluştursa da dünya literatüründe KOBİ’lerin tanımı konusunda bir fikir birliği yoktur.

Doğası gereği, bu girişimlere kesin bir tanım vermek mümkün değildir. Sanayileşme düzeyine, işletmelerin ait olduğu iş alanlarına ve üretim teknolojilerine bağlı olarak, KOBİ’lerin tanımı ülkeler arasında ve hatta aynı ülkenin farklı bölgeleri ve sektörleri arasında farklılık gösterebilir.

Bazı kurumlara göre, KOBİ’lerde çalışan kişilerin sayısı 250’nin altında olmalıdır, bazıları ise bu sayıyı 99 olarak verebilir. Burada KOBİ’ler, literatür açısından, küçük ve orta ölçekli sanayinin gelişmesi ve Halk Bankası’nın Türkiye’deki KOBİ’lerin sınıflandırılması ve tanımlanması konusunda destek (KOSGEB) açısından çok önemlidir. Ayrıca, KOBİ’lerin teşvik edilmesine dair son kararda yer alan tanım dâhil edilmiştir.

Türk hukukunda “küçük ve orta ölçekli işletmeler” terimi çeşitli yasal düzenlemelere dâhil edilmiştir. KOSGEB, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın (STB) ilgili bir kurumu olarak faaliyetlerine devam etmektedir; süreç grupları, kurumlar, TEKMER (Teknoloji Geliştirme Merkezleri) ve KÜGEM (Kültür Okulları Geliştirme ve Eğitim Merkezi) ile çeşitli illerdeki faaliyetlerine devam etmektedir.

1.2. KOBİ’lerin Özellikleri

İşletmelerin sınıflandırılmasında farklı kriterler kullanılır. Bu kriterler sayısal ve sayısal olmayan kriterlerdir. Sayısal kriterler; çalıştırılan personel sayısı, harcanan sermaye

miktarı, satış miktar ve tutarı, kullanılan makine ve tezgâh sayısı, kuruluş yeri ve amacı, toplam üretim kapasitesi ve personele ödenen maaş veya ücret tutarı olarak sıralanabilir (Çetin, 1996). Küçük işletmelerin sınıflara ayrılmasında bir kriter kullanılacağı gibi birden fazla kriterde kullanılır. Genelde işletmede çalışan personel sayısı dikkate alınır. Sayısal kriterlere göre işletmeler genel olarak şu gruplara ayrılır (Müftüoğlu, 1998):

Mikro İşletmeler: Bu tip işletmeler daha çok iki kişinin çalıştığı, hacmi oldukça küçük olan işletmelerdir.

Küçük İşletmeler: Çalıştırdığı personel sayısı en fazla 50 olan işletmelerdir. Girişimciler iş hayatlarına genelde küçük işletme kurarak başlarlar ve zamanla büyürler.

Orta Büyüklükteki İşletmeler: Çalıştırdığı personel sayısı 50'den fazla 100 kişiden az olan işletme grubudur. Bu tip işletmeler ekonomiyi kalkındırmada önemli bir yere sahiptir. Müşteri taleplerine hızlı cevap verdikleri için esnek yapıdadırlar. Faal bir yapıda oldukları için çevre koşullarına uyum sağlama yetenekleri yüksektir.

Büyük İşletmeler: Çalışan personel sayısı 100 ve üzeri olan işletme grubunda yer alır. Ekonomiyi canlandırmada ve istihdamın sağlanmasında önemli bir paya sahiptir.

1.2.1. Genel Özellikleri

KOBİ'ler çalışma prosedürlerindeki esneklikleri nedeniyle dinamik piyasa koşullarına ve teknolojilerine kolayca uyum sağlayabilirler. KOBİ'ler bürokratik yoğunluğu olmayan yönetim yaklaşımları ile hızlı bir şekilde karar alabilir ve bunları uygulayabilir. Butik üretim sayesinde KOBİ'ler, geniş ürün eksikliklerini ortadan kaldırarak çeşitli ürünler sunar ve tedarik zincirini tamamlar. Bu özelliklerden dolayı KOBİ'ler küçük işletmeler olarak görülmektedirler, çünkü büyüme konusunda sorunlar yaşamaktadırlar, ekonomik kalkınmanın itici gücü olan işletmeler olarak görülmektedirler.

KOBİ'ler, gelirin dengeli dağılımındaki önemli işlevleri nedeniyle kalkınmada büyük öneme sahiptir. KOBİ'ler buldukları yerlerde iş imkânları ve büyük sanayileşmiş şehirlere göçü önleyerek gelirlerini arttırmaktadır. Potansiyelleriyle KOBİ'ler, hem sosyal faydalar yaratır hem de yüksek büyüme hedeflerine sahip yeni girişimler oluşturmak için koşullar hazırlamaktadırlar. Benzer şekilde, KOBİ'ler nitelikli personel yetiştirmek için

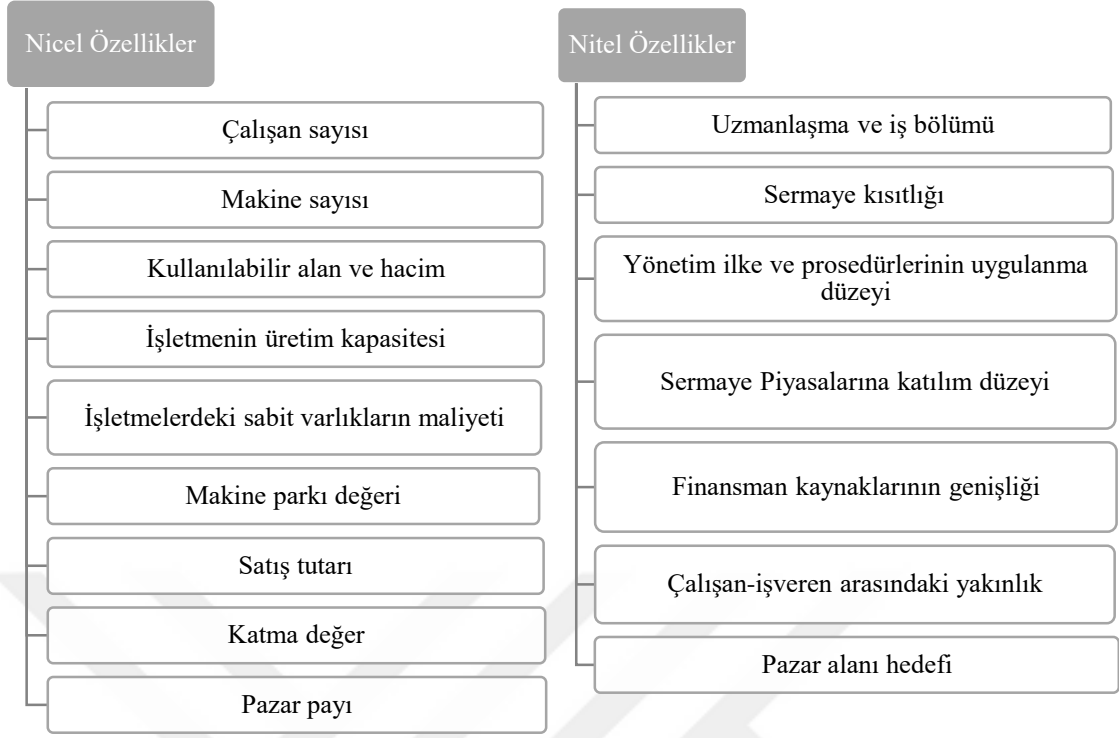
de büyük önem taşımaktadır (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı [KOSGEB], 2011).

Bir KOBİ'nin özelliklerini genel bir değerlendirme ile sınıflandırsak, literatür taramasında nitel ve nicel özellikler olarak bir sınıflandırma olduğu görülebilir. Buna göre, KOBİ'lerin nitel ve nicel özellikleri aşağıda ayrı bölümlerde tartışılmıştır.

1.2.2. Nicel ve Nitel Özellikleri

KOBİ'lerin sınıflandırılması ve tanımlanmasına dayanan nicel özellikler genellikle KOBİ'ler üzerinde yürütülen çalışmaların özelliklerine dayanmaktadır (Uçkun, 2009). KOBİ'lerin tanımı esas olarak KOBİ'lerin nicel özellikleri temel alınarak belirlenmektedir. Bununla birlikte, KOBİ'lerin kavramını tam olarak anlamak ve kavramak için, KOBİ'lerin nitel özelliklerini de dikkate almak gerekir. Sınıflandırma KOBİ'lerin nicel özellikleri ile uygun olarak yapılsa da KOBİ kavramını anlamak için tek başına nicel özellikler yeterli olmayabilir.

KOBİ'lerin sınıflandırılması ve tanımlanması genellikle nicel özelliklere dayanmakla birlikte, KOBİ'lerin nitel özellikleri hakkında bilgi edinmek KOBİ'lerin yapısını anlamada ek bir faktör olacaktır (Özgül, 2005). Bu bağlamda, KOBİ'lerin nicel ve nitel özellikleri şöyle sıralanabilir:



Şekil 1. KOBİ'lerin Nicel ve Nitel Özellikleri

Kaynak: Özgül, 2005; Uçkun, 2009

Kuşkusuz bu özellikleri arttırmak mümkündür. “Pazar alanı hedefi” dışında diğer tüm özelliklerin genel olarak kurumsallaşmaya bağlı olduğu söylenebilir. KOBİ'ler geleneksel yapılanmayı profesyonel kurumsallaşmadan daha çok tercih etmekte ve uygulamaktadırlar.

1.3. KOBİ'lerin Zayıf ve Güçlü Yönleri

Finansal kaynakların ve altyapının zayıflığına rağmen KOBİ'ler, hızlı karar vermeleri ve çalışanlarla iş birliği yapmaları nedeniyle büyük kurumsal şirketlere kıyasla daha avantajlıdır. Daha önce de belirtildiği gibi, KOBİ'ler esneklikleri, yenilikçi fırsatları, istihdam olanakları ve büyük imalat işletmelerinin desteğiyle ülke ekonomisinde önemli bir rol oynamaktadırlar. KOBİ'ler diğer tüm kuruluşlar gibi hem güçlü hem de zayıf yönlere sahiptir. KOBİ'ler genellikle işletme sermayesi, personel yönetimi, yönetim becerileri ve stratejik planlama açısından sınırlı kaynaklara sahiptir. KOBİ'lerin en zayıf yönlerinin başında finansal açıdan kırılgan ve zayıf olmaları, diğer taraftan da aile kavramının firmaların üzerindeki olumsuz etkileri sayılabilir. KOBİ'lerin yapıları gereği çok güçlü olan yanları da mevcuttur. Bunların başında, küçük yapılarından dolayı kriz

durumlarında yüksek manevra ve refleks kabiliyetleri gereği kendilerinden büyük olan firmalardan daha rahat karar alabilmeleri ve bu kararları hızlıca uygulayabilmeleri gelmektedir (KOSGEB, 2011).

Zayıf Yönler	Güçlü Yönler
Girişimcilerin yeterli yönetim kültürüne sahip olmamaları	Karar mekanizmalarının esnekliği
Yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmak istememeleri	Yöneticilerin büyüme ve girişimcilik konusundaki istekliliği
Nitelikli iş gücü bulma ve maliyetlerini üstlenmede sıkıntı çekmeleri	Yeniliklere açık olmaları
Yeni teknolojilerin takibinde yetersiz kalmaları	Yöneticilerin personel ile yakın ilişki kurabilmesi
Sermaye birikimlerinin teknoloji yatırımları için yetersiz kalması	Pazar ve teknoloji gelişmelerine büyük firmalardan daha hızlı adapte olabilmeleri
Ölçek ekonomisinden yararlanamamaları	Müşterileri ile yakınlıkta olmaları sayesinde faaliyette buldukları yerel pazarları daha iyi tanıyabilmeleri
Diğer işletmelerle işbirliği yapmaktan kaçınmaları	Belirli alanlarda uzmanlaşabilmeleri ve bu alanda ürün çeşitliliğini arttırmaları
Marka oluşturma bilincinin yerleşmemiş olması	Öz sermaye ağırlıklı olarak çalışmaları sayesinde ekonomik dalgalardan daha az etkilenmeleri
Modern pazarlama yöntemlerini kullanmamaları	Büyük miktarda yatırım yapmadan önce küçük iş paketleriyle yeni pazarların tepkilerini ölçme şansına sahip olmaları
Dış pazarları araştırmada yetersiz kalmaları	
Sabit kalite standartlarının olmayışları	
Çalışma kültürünün verimliliğe dayalı olmaması	
Teminat sorunu nedeniyle kredi temininde güçlük yaşamaları	

Şekil 2. KOBİ'lerin Zayıf ve Güçlü Yönleri
Kaynak: KOSGEB, 2011

1.4. KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Tüm dünyada özellikle 1980'lerde yoğunlaşan küreselleşme ve finansal serbestleşme süreci, değişen koşullara ve yeniliklere hızla uyum sağlayabilecek işletmelerin önemini arttırmıştır (Erçel, 2000). KOBİ'ler küresel rekabete uyum sağlamak için, geçmişin büyük ve geleneksel yapıları oldukça hantal olması sebebiyle daha esnek ve daha küçük "ağ bağlantılı organizasyonlara" ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü zaman içinde pazardaki değişiklikleri izleyemezler ve müşteri gereksinimlerine duyarlı değildirler (Eroğlu, 2001). İşsizliği azaltma ve yeni işler yaratmadaki rolleri, ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanmasına ve korunmasına olumlu katkılarının yanı sıra değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlayabilen esnek üretim yapıları, KOBİ'leri modern dünyada daha da

önemli kılmaktadır. Bu önemleri nedeniyle, hemen hemen bütün ülkeler; (özellikle gelişmiş ülkeler) KOBİ'lerin doğmasına, büyümesine, gelişmesine ve korunmasına uygun bir ortam hazırlamak için politikalar geliştirmekte ve uygulamaktadır (SBB, 2007).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) ve Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı (GSİS) sonuçlarına dayanarak Türkiye'deki KOBİ kapsamına giren toplam 1.881.443 işletme sayısının %99,89'u AB KOBİ kapsamına girmektedir. Faaliyette bulunan işletmelerin 267.184'ü sanayi işletmesi olup bunların 265.848'i KOBİ, 1.336'sı büyük işletmelerdir. Sonuçlara göre, KOBİ'lerde firma başına istihdamın 4,8 olduğu tespit edilmiş olup, bu işletmelerin çoğunluğunu mikro işletmelerin oluşturduğu bilinmektedir (TÜİK, 2003).

2002 yılı itibariyle Türkiye'de imalat sanayisinde toplam faaliyet gösteren işletmelerin yasal yapısı incelendiğinde, %80,6'sını ferdi mülkiyetlerin, %13,6'sını limited şirketlerin, %2'sini anonim şirketlerinin oluşturduğu tespit edilmiştir. Faaliyet süresi kısa ve kısıtlı hareket kabiliyetine sahip işletmelerin yaş ortalaması 7,2 yıl ile 20,1 yıl arasında değişirken, imalat sanayiinde bu oran 9,1 yıldır. Bu sonuçlar KOBİ'lerin ve Türkiye'deki gelişmelerin önemini göstermektedir.

Türkiye'de KOBİ'ler ihracatta gün geçtikçe daha önemli hale gelmeye başladılar. Resmi verilere göre, tüm ihracatın %16'sı KOBİ'lere tarafından gerçekleştirilmektedir. KOBİ'ler büyük işletmelere dış kaynak sağladığı için dolaylı olarak büyük işletmeler aracılığıyla ihracat yapmaktadır. Aynı zamanda, KOBİ'ler Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ) aracılığıyla ihracat yaptıklarından dolayı ihracat oranları düşük görünmektedir. Bu durum göz önüne alındığında, Türkiye'nin ihracat oranlarındaki KOBİ'lerin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 2004).

2. KOBİ'LERİN GENEL SORUNLARI

KOBİ'ler düşük sermaye ile kurulan, kendi kendine yetebilen, esnek yapıda olmaları nedeni ile teknolojik değişimlere kolay uyum sağlayabilen işletmelerdir. Faaliyet gösterdikleri her ülkede istihdam olanağı sağladıkları gibi, ihracata ve üretime olan katkıları da küçümsenmeyecek kadar çoktur. Ülke ekonomisine bu kadar katkı sağlayan KOBİ'lerin de elbette karşılaştıkları birtakım sorunlar bulunmaktadır.

KOBİ'lerin yönetiminde yöneticilik, liderlik ve girişimcilik faaliyetlerinin hepsi işletme yöneticisinin elinde olmaktadır. Elinde sermaye olan herkes işletme kurabildiği için, kendi işinin patronu olmak isteyen kişiler birer girişimci sayılmaktadır. Ekonomik kriz veya mali imkânsızlık nedeni ile el değiştiren veyahut devredilen işletmelerde karar mekanizması olan yönetici de değişeceği için çalışanlar sorun yaşayacaklardır. Tüm bu durumlar olumsuz örnek olup diğer sorunları da beraberinde getirmiştir (Nieuwenhuizen & Kroon, 2003; Dana, 2007).

2.1. Örgütlenme ve Yönetim Sorunları

KOBİ'lerin; örgütlenme ve yönetim sorunları, üretimle ilgili sorunları, tedarik ile ilgili sorunları, pazarlama ile ilgili sorunları, teknolojik yapıya ilişkin sorunları ve insan kaynağı yönetimine ilişkin sorunlar bu başlık altında incelenmiştir.

2.1.1. Örgütlenme Sorunları

Örgüt, aynı amaç etrafında birleşen kişilerin belirlenen hedefi gerçekleştirmek için oluşturdukları yapıya verilen isimdir. Örgütü oluşturmak için yapılan bütün faaliyetlerin bir araya toplanması ve organize edilmesine ise örgütlenme denmektedir. Organizasyonun düzenli işlemesi için seçilen personelin işyeri ile uyumlu olması, doğru işe doğru personelin yerleştirilmesi gerekmektedir. Örgütlenme şeklinin belirlenip geçerli örgüt sistemi oluşturulmalı, politika ve stratejiler belirlenmeli ve girişimciler bilinçlendirilmelidir. Örgütlenme sürecinde ise örgüt içi iletişim yaygınlaştırılmalı; haberleşme, bilgi alışverişi ve ekip olarak çalışma bilinci yerleştirilmelidir. Üretimi geliştirmek için çalışanların fikrinin alınması, zamanlamanın iyi ayarlanması KOBİ'lerin çalışma sistemini olumlu yönde etkiler. KOBİ'lerin daha verimli bir şekilde çalışabilmeleri için işletme içi örgütün güçlü olması gerekir. KOBİ'lere yönelik teşvik ve

destek imkânlarından yararlanmaları firmaların lehine olacaktır. Aksi durumda organizasyon sorunları ortaya çıkacaktır. Örgütlenme konusunda sorun yaşayan firmalar örgüt kültürlerini oluşturamazlarsa devamında firma içerisinde kopukluklar, üretimde ve pazarlamada aksaklıklar meydana gelecektir.

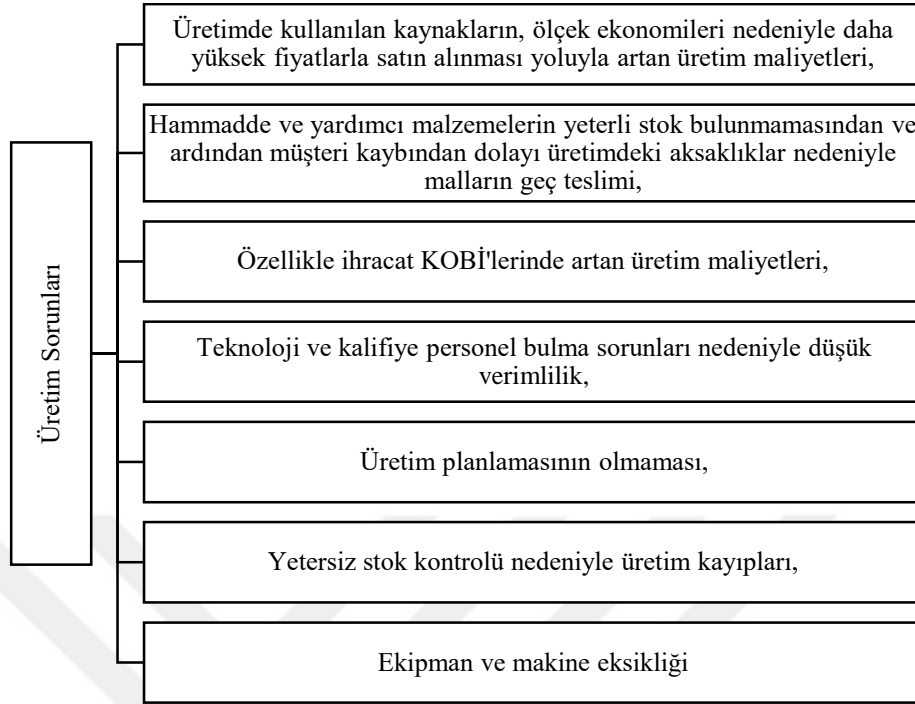
2.1.2. Yönetim Sorunları

Yönetim aşaması çok çeşitli departmanlardan oluşmaktadır. Özellikle üretim faaliyetlerinde bulunan şirketlerde; eğitim, personel yönetimi, satın alma, organizasyon, planlama, kurumsallaşma, yetki devri, karar alma, yasal değişikliklerin izlenmesi, bürokratik sorunlar gibi alanlarda bilgi eksikliği çok önemli problemler oluşturabilmektedir.

KOBİ'lerde işletme fonksiyonu işletme sahibinin tekelinde toplanmıştır. Girişimcinin işletme yapısına uygun bir yönetim tarzını benimseyen yaklaşımda bulunması işletmeyi başarıya taşıyacaktır. İşletme sahibi, teknik ve üretim gibi konularda gerekli tecrübeye sahip olsa da işletmenin fonksiyonları konusunda yeterli bilgiye sahip olmayabilir. Ayrıca personeliyle iletişim halinde olmaması ve gerekli yetkiyi vermemesi işletmenin esnek yapısının yitirilmesine yol açabilir. Bilgi, eğitim eksikliği işletmede sorunlar meydana getirebilir. İşletmeyle ilgili görev ve sorumluluğu alan işletme sahibi yetki alanını doğru kullanıp etkin kararlar verebilmelidir. Aksi durumda işletme içerisinde yönetim sorunları ortaya çıkacaktır (Gümüştekin, 2005).

2.2. Üretimle İlgili Sorunları

KOBİ'lerin önemli sorunlarından biri üretim problemleri olarak kabul edilmektedir. KOBİ'ler genellikle emek yoğun faaliyette bulunan kuruluşlar olup iş bölümü nispeten düşüktür ve düşük sipariş miktarları ve hammadde kıtlığı nedeniyle düşük verimlilikle çalışmaktadırlar. Aynı zamanda, KOBİ'ler için ürün maliyeti yüksektir. Üretim problemi ayrıca, teknolojiye tutarsızlıklara, yetersiz sermaye ve üretim konusunda bilgi eksikliğine de bağlı olmakla beraber bu eksiklikler nedeniyle, kaynakların israfına yol açan düşük kaliteli üretim meydana gelebilmektedir (Ayık & Keskin, 2010). KOBİ'lerin karşılaştığı diğer üretim sorunları ise şöyle sıralanabilir (Akgözlü, 2008):



Şekil 3. KOBİ'lerde Üretim Sorunları

Kaynak: Akgözlü, 2008

Özetle, üzerinde en çok durulan üretim performansı ölçütlerinin maliyet, kalite, teslimat ve esneklik gibi kavramlar olduğu söylenebilir. Ancak zamanla değişen çevresel koşullara paralel olarak üretim performansı ölçütlerinin değişmesi kaçınılmazdır. Bu doğrultuda günümüzde minimum maliyet ile maksimum üretim ve kâr odaklı geleneksel performans ölçümü anlayışından, müşteri tatmini, kalite, teknoloji ve yenilik (inovasyon) odaklı modern performans ölçümü anlayışına doğru bir geçiş söz konusudur (Gözen, 2018).

2.3. Tedarik ile İlgili Sorunları

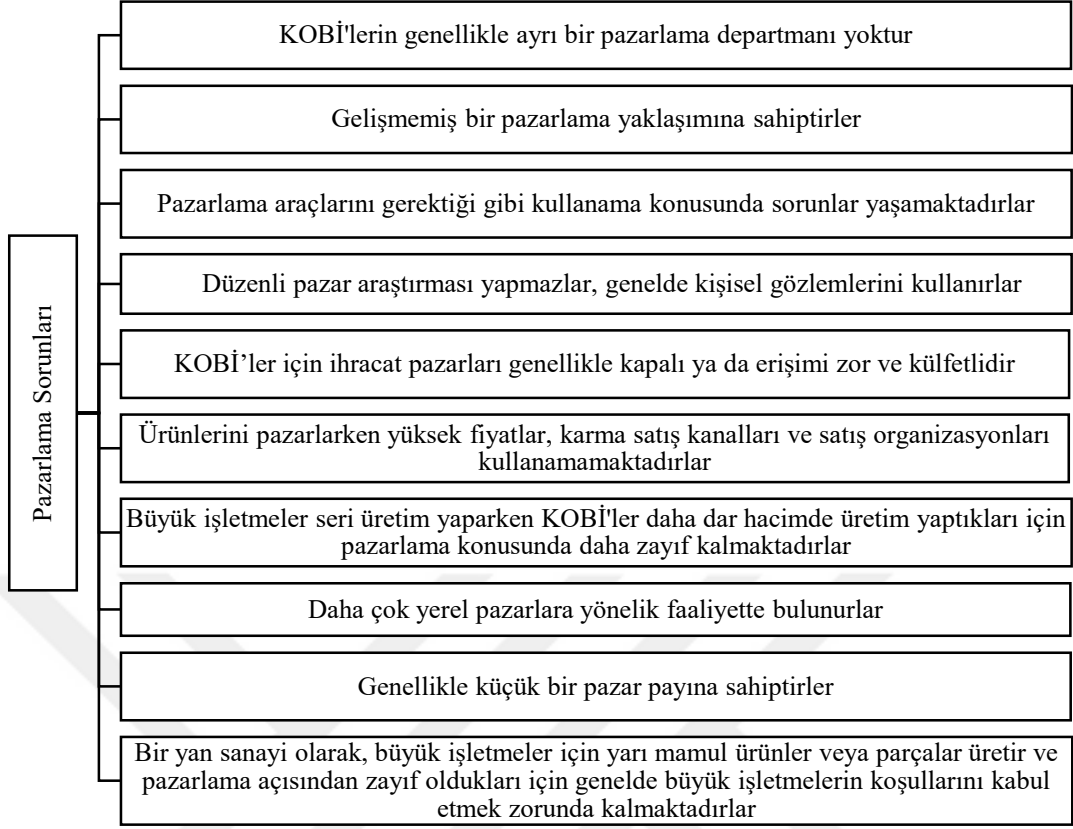
KOBİ'lerin tedarik konusunda yaşadıkları sorunların en yaygını hammadde kalitesinin düşük olması durumudur. Tedarik fonksiyonuna bağlı olarak yapılması gereken kalite sorununu dikkate almaktır. Hammadde alımlarının peşin yapılması, bir veya birkaç tedarikçi ile çalışılması dikkate alınması gereken diğer hususlarındandır. KOBİ'ler hacimce küçük işletme oldukları için sipariş almada veya malı tedarik etmede finansman düşüklüğünden dolayı kısıtlı hareket ederler. Bu kısıtlama sonucu indirimlerden daha az

faydalanırlar. Bu da birim maliyetini olumsuz etkiler. KOBİ'ler sipariş üzerine iş yaptıkları için uzun süreli mal alımında bulunmaz ve stokta bekletemezler. Mali yapılarının düşük olması sebebiyle bu işletmeler fazla miktarda malzeme alımı için yeterli kaynaklara sahip değildirler. Seri üretim yapmadıkları için siparişleri kadar stok yapmaktadırlar. Ayrıca uygun fiyatla hammadde alınsa bile kaliteyi yakalamakta zorlanmaktadırlar. Üretimde etkili olabilmek için bilgi teknolojilerinin kullanılması gerekmektedir. Kaliteli üretim sayesinde müşteri teklif ve beklentileri karşılanabilir (Çelik & Ozan, 2006).

2.4. Pazarlama ile İlgili Sorunları

Türkiye'de pazarın yapısı göz önüne alındığında, KOBİ'ler ürünlerini yeni pazarlara gerekli saha araştırmaları yapmadan satmakta ve yeni piyasayı tanımakta zorluk çekmektedirler (Çelik & Karadal, 2007). Ayrıca müşteriler ile ilgili bilgilere erişimde zorluklar yaşadıkları için (teknik destek yetersizliği ve müşteri portföyünün yetersiz kalması vb.) yeni ürün geliştirilirken ya da yeni pazarlara açılırken sorunlarla karşılaşmaktadırlar.

KOBİ'lerin pazarlama konusunda yaşadıkları en temel sorunları aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralanabilir (Kahraman, 2012):



Şekil 4. KOBİ'lerde Pazarlama Sorunları

Kaynak: Kahraman, 2012

2.5. Teknolojik Yapıya İlişkin Sorunlar

KOBİ'ler finansman yetersizlikleri sebebi ile teknolojiyi izlemekte zorluk çekmektedirler. Firmaların teknolojik gelişmelerde geride kalması, uluslararası piyasada aktif olarak yer alamamalarına ve sipariş yöntemiyle çalışamamalarına neden olmaktadır. Bu da kayıt dışı fason imalat üretim yapılmasına yol açmaktadır. Sanayi sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin teknoloji gelişmelerinin takip edilmesi özellikle yeni teknolojik ürünlerin kullanılması zorunlu hale gelmiştir. Rekabet konusunda sıkıntıya düşmemeleri, gündemde kalabilmeleri, uzun süre faaliyet gösterebilmeleri için gelişmelerden haberdar olmaları gerekir. Aksi takdirde tüm bunlar birer sorun olup KOBİ'lerin geleceğini kısa sürede bitirebilir. KOBİ'ler küçük işletme oldukları için genellikle ürünlerini kendileri üretmeyip satın alırlar. Bunun için gerekli AR-GE çalışması yapılmamış ya da altyapıları yeterli değildir. İşletmelerin teknoloji ve teknik destek hizmeti veren kuruluşları transfer etmelerine yardımcı olmak için teknoloji danışmanlarına ihtiyaçları olmaktadır (Göker, 2001).

2.6. İnsan Kaynağı Yönetimine İlişkin Sorunlar

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ortak sorunlarından biri de arandığı zaman istenilen nitelikte kalifiye elemanın olmaması durumudur. Günümüzde de uzmanlığın önem kazandığı çok yönlü yetenekli eleman istihdamı bulma sıkıntısı yaşanmaktadır. Pek çok KOBİ hala aile şirketi pozisyonunda çalışmakta, ailenin içinden olduğu için yetersiz ve işi bilmeyen yöneticiler işin başında durmakta ve bu durum diğer çalışanların önünü kapatmaktadır. Diğer taraftan işletme içinde eski ve yeni çalışan arasında kuşak çatışmasının çıkması fikir çatışmalarına neden olabilmektedir. Sürekli personelin işten çıkması veya çıkartılması motivasyonu düşürebileceği için işletme içinde önemli bir sorundur. KOBİ'lerin genellikle insan kaynakları departmanları olmadığı için personeller ve işveren arasında resmiyet olmaktadır. Resmiyete dayalı bir yönetim tarzının olması ilişkilerin bireyselleşmesine neden olmaktadır. Ayrıca personele ödenen ücret büyük işletmelere oranla daha düşük tutulmaktadır (Tandoğan, 2012).

İşletme çalışanlarının görev ve sorumlulukları doğrultusunda süreklilik arz eden bir eğitim olanağının sunulması, şeffaf bir yönetim anlayışı içerisinde çalışanlarla zaman içinde edinilen bilgi ve deneyimlerin paylaşılması, karar ve çözüm süreçlerinde etkinliklerinin artırılması gerek kısa vadede ürün hizmetleri, gerekse uzun vadede çalışan tatmini ve motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum maliyetlerin düşmesini sağladığı gibi katma değeri yüksek ürün üretimini ve kaliteli hizmet anlayışını da beraberinde getirecektir. Tüm bunların doğal sonucu ise, işletme performansının olumlu yönde etkilenmesidir (Gözen, 2018).

2.7. Finansmanla İlgili Sorunları

KOBİ'ler için yapılan araştırmalarda finansman sorunu genellikle problem listesinin en başında bulunmaktadır. Bu durumun sebebi Türkiye'de verilen kredilerin sadece yüzde 4 veya 5'inin KOBİ'lere tahsis edilmesidir (son zamanlarda bu oranın yüzde 24-25'lere çıktığı, hatta yüzde 25 sınırını aşarak yüzde 30'a doğru yaklaştığı tahmin edilmektedir). Bu oran Amerika Birleşik Devletleri'nde yüzde 40'ın, Federal Almanya'da yüzde 35'in, Japonya'da yüzde 50'nin üstünde ve Güney Kore'de yüzde 50 civarında olduğu bilinmektedir. Amaç bu oranı ülkemizde yüzde 50 sınırına ulaştırmaktır (Müftüoğlu, 2013). Geçmiş dönemlere bakıldığında işletmelerin ölçek büyüklüğüyle finansman

sorunları arasında ters yönlü bir korelasyon mevcuttur. İşletmelerin hacim ve kurumsallığı, kaynak yapılarının daha sağlam olması sonucunu doğurmaktadır. Dolayısıyla da ölçek büyüklüğünün artışı kaynak yaratma olanaklarının da artmasına yol açmaktadır. Türkiye'deki KOBİ'lerin finansal sorunlarının var olmasında özellikle uzun yıllar boyunca süregelen yüksek enflasyon oranları ve teşvik politikalarının etkili biçimde uygulanamamasının etkisi büyüktür.

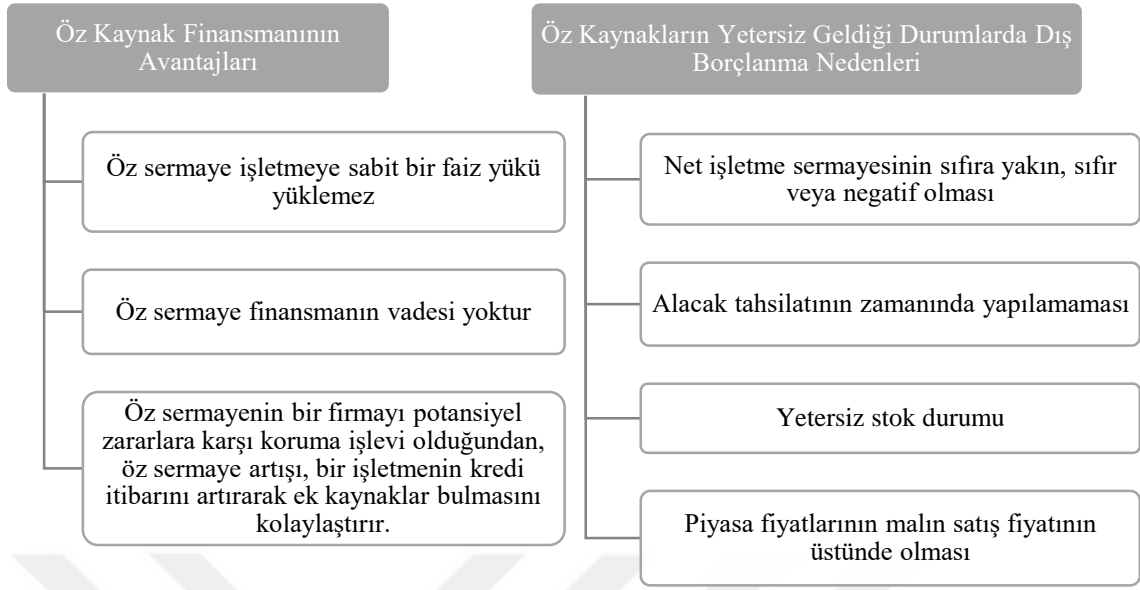
KOBİ'lerin içinde buldukları sektörle ilgili bilgi eksiklikleri olması da finansal sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. KOBİ'lere yönelik homojen tanım ve kriterlere dayalı istatistiksel sayımın yapılamaması sorunların tespitinde bir dezavantaja dönüşmektedir (OECD, 2004). Doğru teşhislerle, doğru zamanda ve isabetli çözüm yollarıyla bu engelleri aşmak gerekmektedir. Aşağıda bahsedilen konular, Türkiye'deki küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için önem arz eden finansal konulardır.

2.7.1. Öz Sermaye Yetersizliği

Kuruluş aşamasında işletme yöneticisi olan girişimci ya da işletme yönetiminde söz sahibi olan diğer ortaklar tarafından kendi öz kaynaklarından işletmeye tahsis ettikleri maddi ve maddi olmayan ekonomik değerlere öz sermaye denilmektedir (Sarıaltın, 2011).

Küçük işletmelerin sermaye yetersizliği yaşamalarının temel nedeni, girişimcilerin genellikle ailesinin veya kendisinin tasarrufuyla sermaye oluşturmaya çalışmalarıdır (Türköz, 2008). Ülkemizdeki çoğu KOBİ ailelere aittir ve kurumsallaşamamaktadır. Ancak, ekonominin büyük bir bölümünü oluşturan KOBİ'lerin doğru şekilde yönetilmesi, kurumsal yönetim yaklaşımının kullanılması, piyasa ekonomisinde sürekliliği sağlamak için en önemli koşullardan biridir (Akdam & Altan, 2011).

İşletmeye kendi öz kaynaklarıyla finansman sağlamanın birçok faydası vardır. Öz kaynaklar finansmanın sağladığı faydalar aşağıda sıralanmıştır (Akgüç, 1998). Bazı durumlarda da KOBİ'lerin kendi sermayelerinin üzerinde finansman ihtiyaçları olabilir bu durumların göstergeleri aşağıda listelenmiştir (Kolçak & Bilici, 2013).



Şekil 5. KOBİ'lerde Öz Kaynak Kullanımı ve Borçlanma Nedenleri

Kaynak: Kolçak & Bilici, 2013

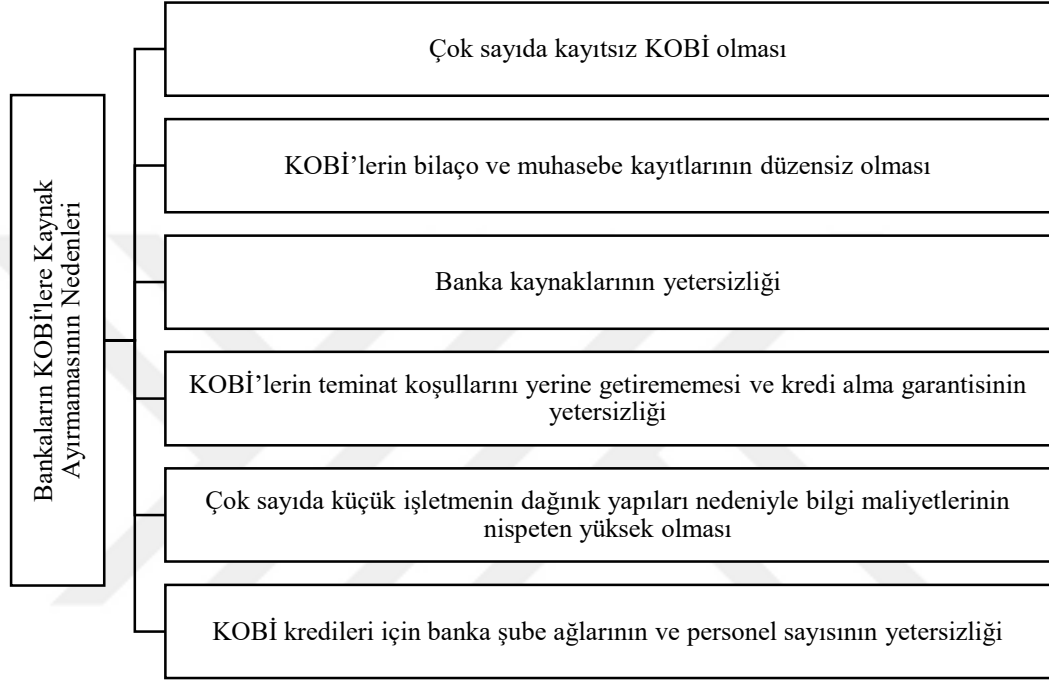
Bu nedenlerden dolayı firmalar zamanla faaliyetlerini sürdürmekte güçlük çekmekte ve kendilerine yeni kaynaklar aramaya başlamaktadırlar.

Güçlü bir sermayenin oluşmaması finansal sorunların en önemlisi olarak kabul görmektedir (Güler, 2010). Kuruluşu sırasında aileden aldığı destekle veya bireysel borçlarla geçinen KOBİ'ler, sürekli yetersiz öz sermaye sıkıntısıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Sermaye kısıtlamaları, yeni yatırımların gelişmesini ve ileri teknolojilerin tedarikinin sağlanmasını engellemektedir ve KOBİ'lerin gelişimine her zaman engel teşkil etmektedir. KOBİ'ler genel olarak kendi faaliyetlerini finanse edebilmekte ve kaynakları yetersiz olduğunda ticari kredi kullanmaktadırlar (Güzeldere & Sarıoğlu, 2014).

İTO'nun (İstanbul Ticaret Odası) yapmış olduğu bir çalışmanın sonucuna göre, KOBİ'lerin sermayesinin %78,56'sı daha önce yapılmış bir tasarruf kaynağı olmakta ve banka kredilerinde %7 oranında bir paya sahip olduğu görülmektedir (Gökçe, 1997). Bu durum yeni yatırımlar üzerinde olumsuz etki yaratmakta ve hızla değişen ve gelişen teknolojilere KOBİ'lerin ayak uydurmasını engellemektedir. Ülkedeki yüksek enflasyon, işletmelerin hisse sıkıntısı çekmesine ve daha fazla sermayeye ihtiyaç duymalarına yol açmaktadır (Kaya, 2014).

2.7.2. Kredi Finansmanında Karşılaşılan Güçlükler

KOBİ'lerdeki istihdamın gücü bakımından önemli bir yere sahip olan Türkiye, kredi ve finansman kaynaklarının etkin kullanımı konusunda bazı problemler yaşamaktadır. Bankaların KOBİ kaynaklarının küçük bir kısmını tahsis etmesinin birçok nedeni vardır. Bunlar (Bayülken&Kütükoğlu, 2012):



Şekil 6. KOBİ'lerin Banka Kredileri Kullanımında Karşılaştıkları Güçlüklerin Nedenleri

Kaynak: Bayülken&Kütükoğlu, 2012)

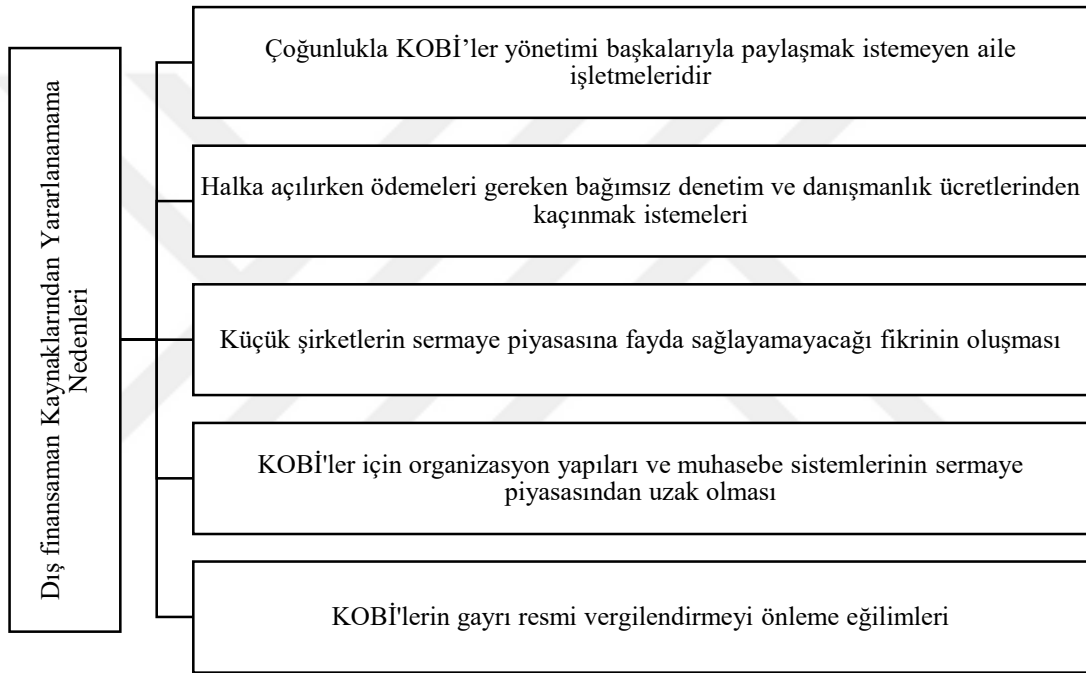
Bu durumda, KOBİ'leri desteklemek için farklı kredi politikalarına ihtiyaç duyulduğu açıktır. Daha da önemlisi, KOBİ'ler için sağlıklı bir finansman ve borç verme stratejisi henüz tanımlanamamıştır. Bankalar KOBİ'lere kredi verirken, girişimin performansını ve ödeme kabiliyetini araştırmak yerine işletme sahibinin ödeme olarak şahsen gösterebileceği bir teminat sunmasıyla ilgilenmektedirler (Karagöz, 2008).

Yüksek faiz oranları, kredi kullanımını zorlaştıran bir başka konudur. KOBİ'ler finansal yapıları nedeniyle kredilere sınırlı erişime sahiptir. Türkiye'deki banka kredilerinin yüksek faiz oranları özellikle KOBİ'lerin büyüme ve modernleşmeye yönelik çalışmalarında sürekli olarak finansal sorunlara neden olduğu görülmektedir (Tıraş, 2011).

2.7.3. Sermaye Piyasasından Fon Sağlayamamaları

Sermaye piyasalarından yararlanmak isteyen işletmelerin belirli özelliklere sahip olması ve belirli yasal ve idari gereklilikleri karşılaması gerekmektedir (Gökçe, 1997). Sermaye piyasasının asli görevi ekonomik etkinliğin artması için girişimcilere para aktarımını sağlamaktır.

Bu dış finans yönteminden ülkemizdeki KOBİ'lerin faydalanma oranı oldukça düşüktür. Bu durumun sebeplerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Kolçak & Bilici, 2013):



Şekil 7. KOBİ'lerin Dış Finansman Kaynaklarından Yararlanamama Nedenleri

Kaynak: Kolçak & Bilici, 2013

2.7.4. Finansal Yönetimde Yetersizlik

KOBİ'ler, profesyonel finansal yöneticiler kiralamak istememektedirler. Yeni finansman yöntemleri hakkında bilgi ve deneyimi olan finansal işlerini yabancı bir kişiye bırakmak istemediklerinden dolayı bu yöneticilere yüksek ücretler ödemekten kaçınmaktadırlar (Civil, 2000). Yönetimle ilgili bir diğer sorun ise eğitim ve personelle ilgilidir. Hızla değişen ve gelişen teknolojinin piyasa koşulları karşısında uzman desteğini ve sürekli eğitimi her zaman ilke olarak kabul etmek gerekmektedir. Eğitim sorunlarına ek olarak, şirket çalışanları uzmanlık ve enformasyon (bilgi) eksikliği konusunda olumsuz yönde

etkilenecekler (Kolçak & Bilici, 2013). Finansal yönetim eksikliği, alacak hesaplarının, stokların, gelirlerin ve giderlerin düzensiz ve plansız hesaplanmasına neden olmaktadır. Ayrıca, mal sahipleri bu konuda yeterli eğitim ve deneyime sahip değilse, etkin finansman planlama yapamazlar. Finansal kaynaklarını sezgilerine dayanarak kullanırlar ve kaynaklarını yetersiz ve verimsiz kullanmaktadırlar.

2.7.5. Enflasyondan Kaynaklı Sorunlar

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, kişi başına yıllık gelirden tasarruf eğiliminin düşük olmasına paralel olarak yurt içi tasarruflar düşük seviyede kalmaktadır. Yabancı para cinsinden makbuzlar, yetersiz yurtiçi tasarruflarla birlikte, hedefli bir gelişim süreci için gereken yatırımları tam olarak finanse edememektedir. Ekonomik durgunluğa neden olan tasarruf ve döviz kazancı eksikliği, gelişmekte olan ülkelerde yapısal bir sorun haline gelmektedir. Sonuç olarak, orantısızlık faktörü nedeniyle ekonomi enflasyonist ortama girmekte ve enflasyon ile işsizliğin birlikte gerçekleştiği stagflasyon meydana gelebilmektedir. Bunlara bağlı olarak, Türkiye’de ve diğer gelişmekte olan ülkelerde sermaye eksikliği makroekonomik istikrarsızlığa yol açmaktadır.

Öz sermayeleri yetersiz olan KOBİ’ler, söz konusu makroekonomik istikrarın olmadığı bir ortamda çok büyük sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Nitekim Türkiye’de ve gelişme aşamasındaki ülkelerde sermaye yetersizliği ve enflasyon nedeniyle reel faiz oranları çok yüksek seviyeleri görebilmektedir. Spekülatif sermaye hareketlerinin bu tarz ekonomilere girerek faiz arbitrajından yararlanmak istemeleri sonucu, ulusal para aşırı değerlenmiş hale gelmektedir. Ulusal paranın aşırı değerlenmesi KOBİ’lerin ihracatlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Öte yandan, bu şekilde spekülatif para hareketlerinin artması sonucu ülke ekonomileri giderek kırılgan hale gelmekte olup, ortaya çıkan en ufak bir problem sonucunda ağır krizlerle karşı karşıya kalınmaktadır. Nitekim Türkiye’de yaşanan 1994 ve 2000 krizlerinin ekonomiye maliyeti çok yüksek olmuştur.

Yüksek enflasyon ve kriz dönemlerinde KOBİ’lerin sermayesi giderek erimekte olup üretimde kullanılan girdiler genellikle peşin alınmakta iken, (işgücü maliyetleri, enerji vs.) üretilen mal veya hizmetler piyasaya belirli vadelerle satılmaktadır. İstikrarsızlık ortamında alacak tahsilâtlarında sıkıntılar yaşanmaktadır.

Aynı zamanda enflasyonist ortamda üretim maliyetlerinde de artış izlenmektedir. Dolayısıyla bu paralelde işletmelerin finansman ihtiyaçları da artmaktadır.

Düşük kâr marjı ve verimlilik ile faaliyetlerini sürdürmekte olan KOBİ'ler, sermaye piyasasından yeterince yararlanamamakta olup, finansman ihtiyaçlarının büyük bir kısmını banka kredileri ile karşılamak durumundadırlar. Dolayısıyla, KOBİ'ler, büyük ölçekli işletmelere göre faiz oranlarındaki değişikliklerden daha fazla etkilenmektedirler. Para politikası aracı olan faiz oranlarındaki değişiklikler, KOBİ'lerin finansman sorunları üzerinde önemli etkilere sahiptir.

2.7.6. Mali Yapının Zayıflığından Kaynaklanan Sorunlar

Ekonomideki dalgalanmaların bir sonucu olarak, devletin yüksek düzeyde bir iç borçlanma ihtiyacı vardır. Sonuç olarak, finansal piyasadaki en önemli katılımcılardan biri olan bankalar, imalat işletmeleri için yüksek oranda kaynak sağlayan hükümete finansman sağlamayı tercih etmektedir. İmalat sektörüne sağladığı yüksek maliyet ve düşük finansman olanakları KOBİ'lerin bu fonları kullanmalarını engellemektedir. Ayrıca, en yaygın finansal araç olan kredilerin KOBİ'lere oranı çok düşük düzeyde kalmaktadır.

2.7.7. Tedarik ve Stok Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlar

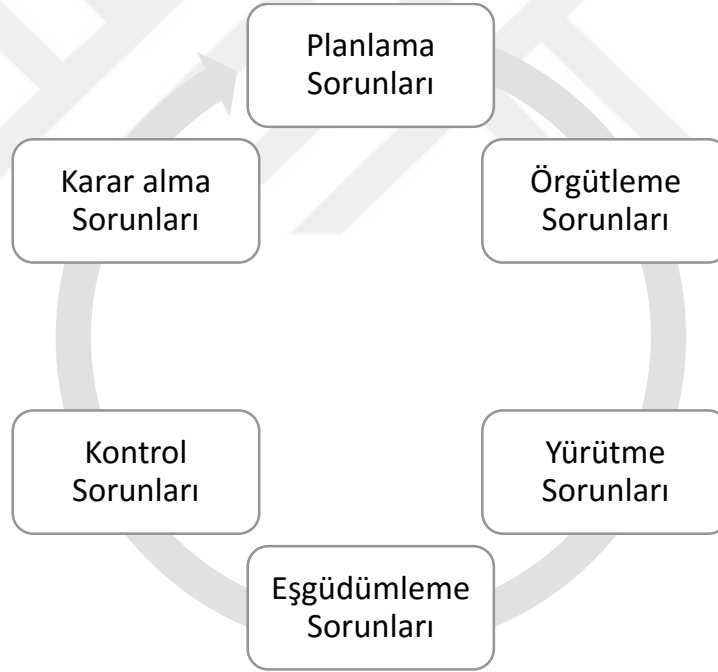
KOBİ'lerin çeşitli malzemeler için sipariş hacmi, büyük işletmelerden daha düşüktür. Bu işletmeler, büyük işletmelere nazaran finansman ve işletme sermayesi bakımından daha sınırlı fırsatlara sahip olduklarından sipariş vermekte zorlanmaktadırlar (Yanmaz, 2004). Ayrıca, işletmelerin stokları, sektördeki pozisyonlarına ve ürün türlerine bağlı olarak değişmektedir. Envanter maliyeti ve mal alımı için koşullar analiz edilir ve en uygun stoklar belirlenir.

Finansal yapısı zayıf olan işletmelerin stokları kontrol edememesi nedeniyle üretim maliyetleri artmaktadır. Bazen pazar fırsatlarına göre yetersiz stokla karşı karşıya kaldığı durumlarda görülmektedir (Oktay & Güney , 2002).

3. TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN YÖNETİMSEL SORUNLARI

KOBİ'lerde işletme sahiplerine girişimcilik, yönetim konularını öğrenme ve iş kurma girişiminde bulunma fırsatı tanınmalıdır. Bir yönetici ile girişimci arasındaki farkları bilmeyen KOBİ yöneticileri kendilerini tam teşekküllü bir yönetici olarak görmektedirler. Bu görevleri yapacak olan yöneticinin hem bilimsel değerlendirme yöntemlerini bilmesi hem de akıllı ve yetenekli olması gerekir. Ancak, tüm KOBİ yöneticilerinin bu tür idari becerilere sahip olmadığı da bir gerçektir (Müftüoğlu, 1993).

KOBİ'lerde, bir işletme sahibinin ölümünden sonra, işle ilgili konularda oluşan ilgisizlik veya aile üyelerinin eksikliği de ciddi sorunlara neden olmaktadır. Bu nedenle KOBİ'lerde gelişim ve modernleşme göz ardı edilmemeli, zamanı geldiğinde kurumsallaşma gerçekleştirilmelidir (Eroğlu, vd, 2009).



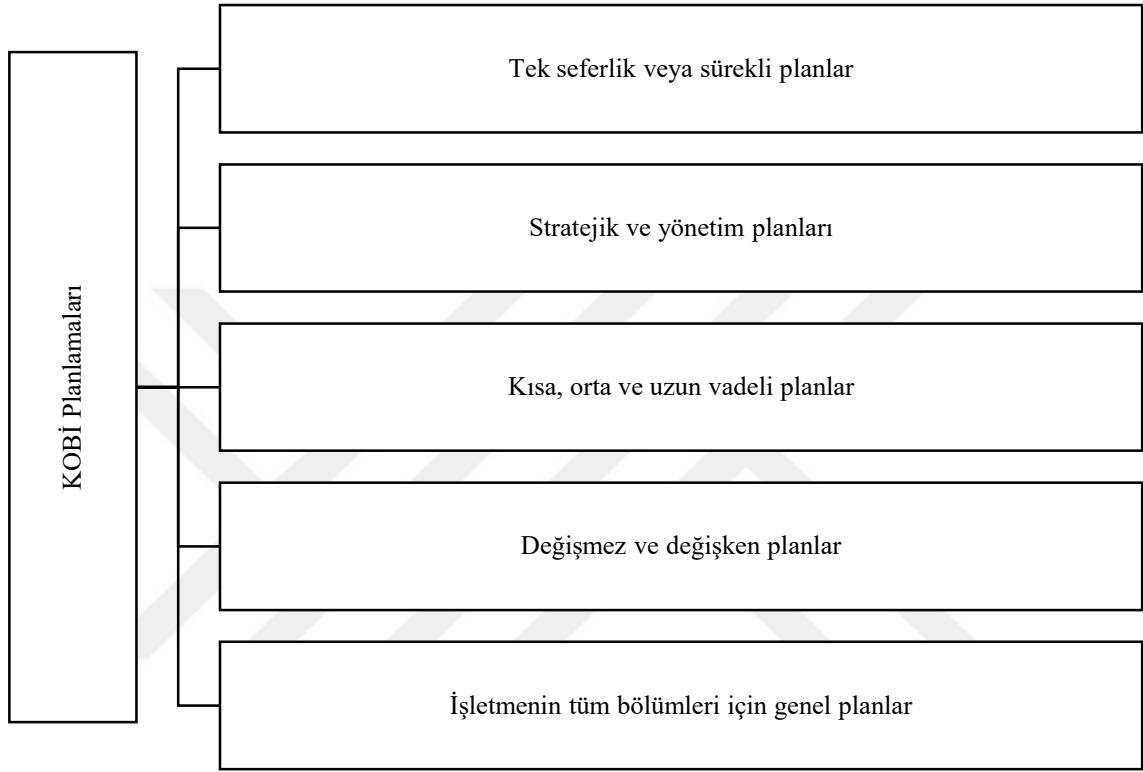
Şekil 8. KOBİ'lerin Yönetimsel Sorunları

3.1. KOBİ'lerde Planlama Sorunları

Planlama aynı zamanda KOBİ'lerde önemli bir alt işlevidir. İşletmeler tanımladıkları alt hedeflere uygun olarak çalışırlar. Bu hedeflere en etkin ve verimli şekilde ulaşmak için planlara ihtiyaçları vardır.

Planlama, işletmede ne yapılacağını önceden belirleme veya ne zaman, nerede ve kimin tarafından yapılacağını belirlenmesi süreci olarak tanımlanabilir.

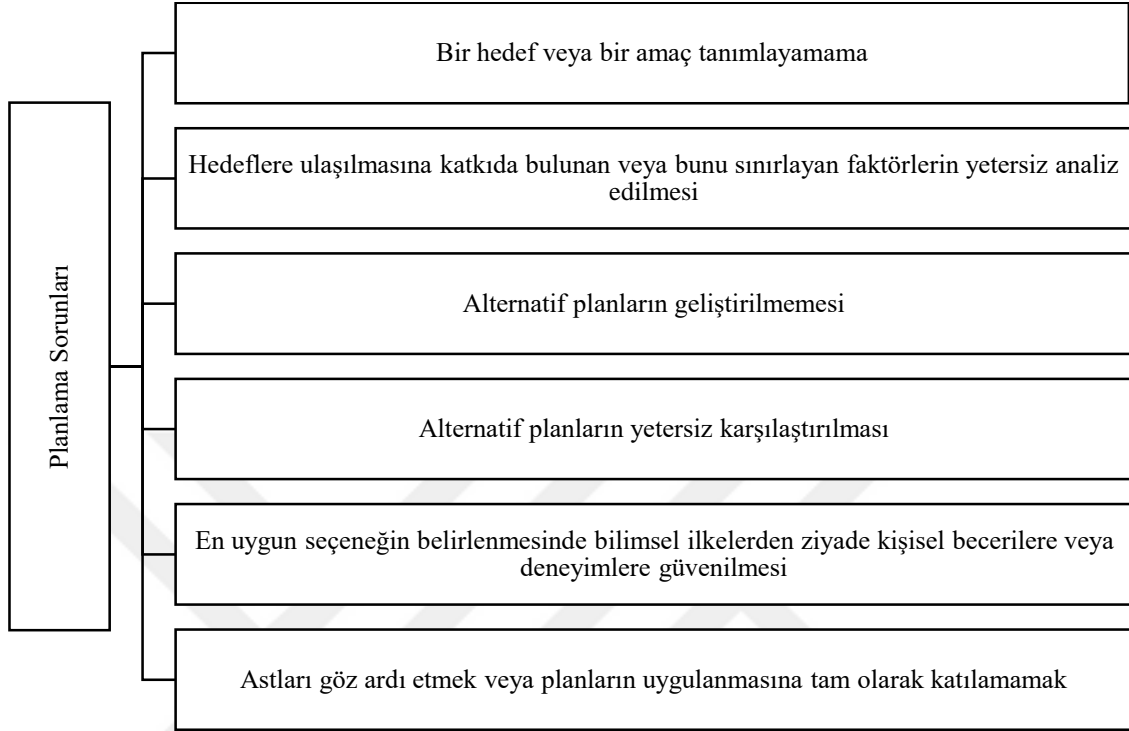
Diğer işletmeler gibi KOBİ'ler de organizasyon ve planlama faaliyetlerinde bulunurlar. Bu planlama türlerinden bazıları aşağıda sıralanmıştır.



Şekil 9. KOBİ Planlama Türleri

Her şeyden önce, KOBİ'lerin yapıları bakımından uzun vadeli bir planlamaya sahip olmadıkları ve bu sebepten ötürü bir planlama uzmanının işe alınamayacağı belirtilmelidir. Planlamalar genellikle işletme sahipleri veya ortaklar tarafından yapılır. Buradaki önemli dezavantaj, işletme sahiplerinin veya ortaklarının organizasyon planlarını hazırlarken temel istatistiksel yöntemlerden ziyade sezgiye dayalı planlamalarla hareket etmeleridir. Mal sahibi veya ortakları uygun bir eğitim almadığından ve yalnızca öngörme ve sezgilerle planlamayı sürdürmeye çalıştıkları için, giderek daha fazla hatalı karar verme sürecine girebilirler. Bu nedenle KOBİ'lerde planlama yaparken, planların revize edilmesine ve gelişen çevreye uygun olarak gerekli düzeltmeler ve düzenlemeler yapılmasına özen gösterilmelidir.

Sahipler, ortaklar ve/veya KOBİ yöneticileri, planlama aşamasında aşağıda listelenen çeşitli sorunlarla karşılaşabilir (Akgemici, 2001):

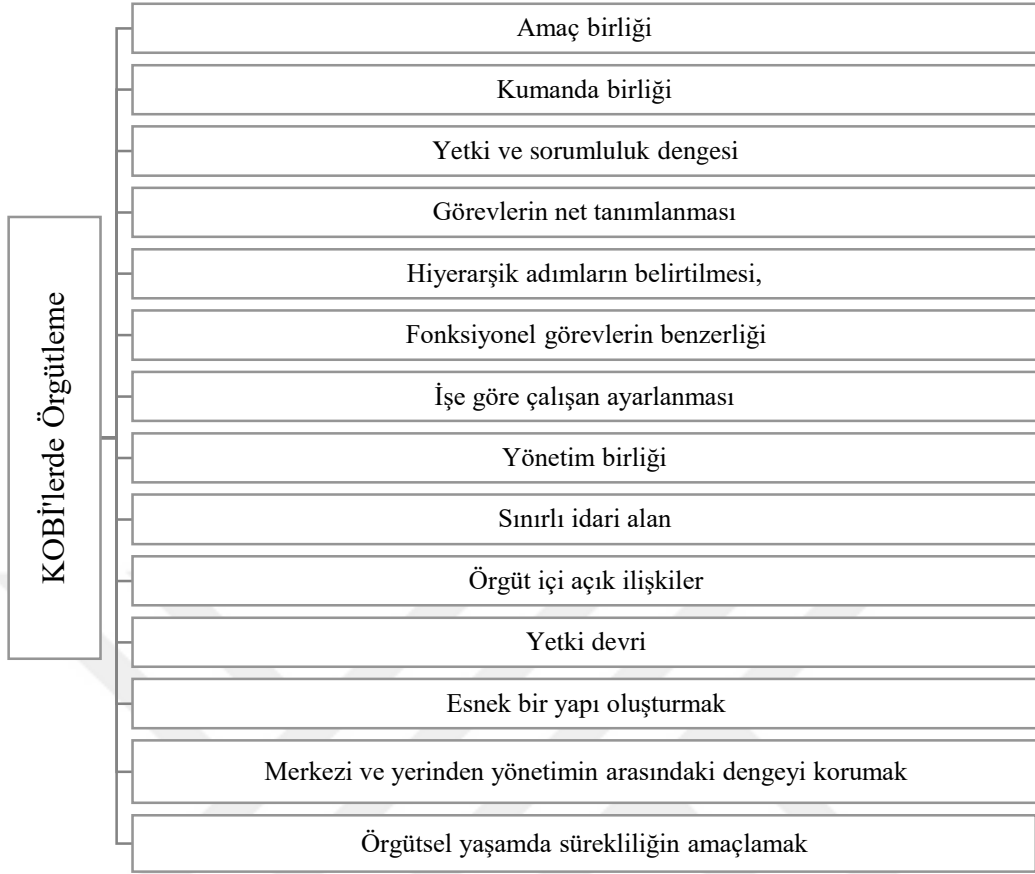


Şekil 10. KOBİ'lerde Planlama Sorunları

Kaynak: Akgemici, 2001

3.2. KOBİ'lerde Örgütlenme Sorunları

Örgütler; aynı amaç birliği etrafında birleşmiş ve bu amaçlar doğrultusunda mal ve hizmet üreten birimlerdir. Diğer işletmeler gibi KOBİ'ler de bazı örgütsel ilkelerle karşılaşabilirler. Örgütsel ilkeler, örgütsel bir yapı oluşturulurken KOBİ sahipleri veya yöneticileri tarafından rehber olarak kullanılabilir bir kurallar kümesidir. Yeni bir iş yapısını veya mevcut bir organizasyon yapısını değerlendirirken dikkate alınması gereken bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Müftüoğlu, 2007):



Şekil 11. KOBİ'lerde Örgütlenme Konusunda Dikkat Edilmesi Gerekenler

Kaynak: Müftüoğlu, 2007

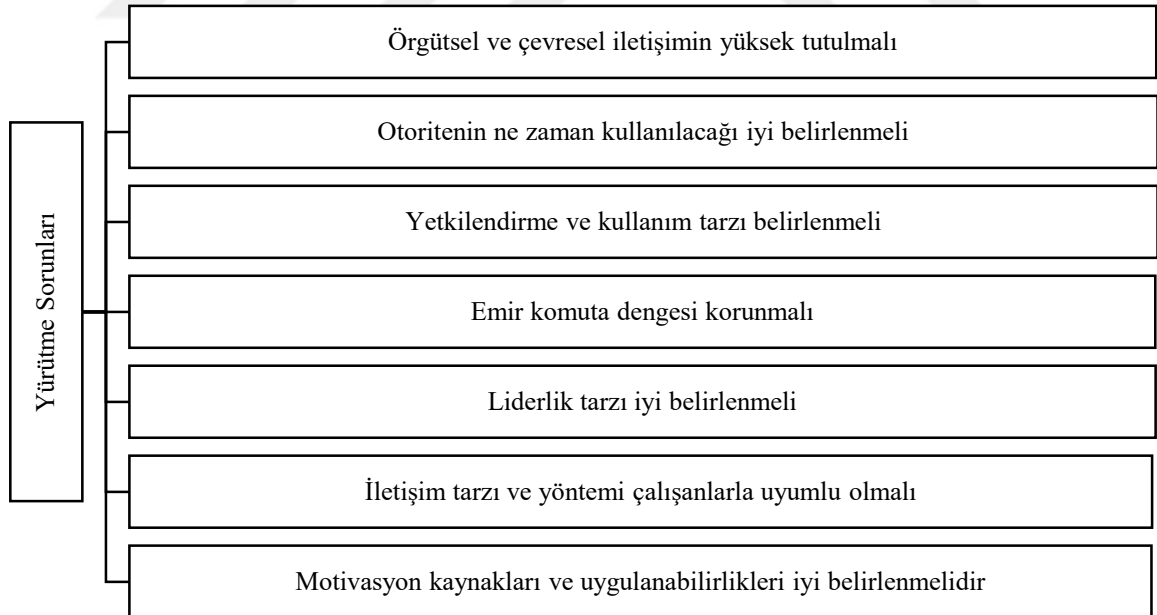
Görüldüğü gibi söz konusu KOBİ'ler olduğunda iş bölümü daha kolay olabilmektedir. Bunun en temel nedeni ise KOBİ'lerin büyük işletmelere kıyasla daha küçük bir örgütsel yapıya sahip olmalarıdır. Bu işletmelerde çalışan insanlar birbirlerini genelde daha yakından tanımaktadırlar ve bu da iş bölümünü kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle, KOBİ'lerde kimin ne yapacağı, kimden emir alacağı açıkça tanımlanmıştır. Ancak, küçük işletmelerde resmi yapılanmaya ne yazık ki çok az dikkat edilmektedir. Çünkü yönetici kimin ne yapacağını belirler. Bu durum yöneticinin yokluğunda sorunlara neden olabilmektedir (Müftüoğlu, 1993).

Uzmanlaşma söz konusu olduğunda, KOBİ'lerde hedeflerini yerine getirecek görevler bazı rasyonel ölçütlere göre parçalanmalı ve herkes yapabileceği işlerde uzmanlaşmaya çalışmalıdır. Bununla birlikte, kurum içi yer değiştirmeler veya etkili rotasyonlar sayesinde olumsuz koşullarda ortaya çıkabilecek birçok sorun çözülebilir ve motivasyon düzeyi daha yüksek bir yapı oluşturulabilir. Bu noktada yönetim tarzı ve liderlik tarzı

önemlidir. KOBİ'lerin faaliyetlerini daha koordineli bir şekilde sürdürülebilmesi için firmanın iyi bir liderlikle yönetilmesi gerekmektedir. Bu yönetim işlevi, yönetici tarafından da gerçekleştirilebilir. Ancak, herkesin bu pozisyonu doldurabileceğini ve bir yönetici rolü oynayabileceğini anlamak önemlidir. Araştırmalar, iyi bir organizasyon yöneticisinin de etkili ve iyi bir lider olması gerektiğini göstermektedir. Girişimci tarafından seçilen liderlik ve yönetim şekli aynı zamanda yönetici olarak etkinliğini de büyük ölçüde etkileyecektir. KOBİ'lerde doğru liderlik tarzını seçmek, işletme sahiplerinin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacaktır (Müftüoğlu, 1993).

3.3. KOBİ'lerde Yürütme Sorunları

Yürütme, astların uzun ve kısa vadede etkili ve verimli çalışmasını sağlamak için tüm yönetim fonksiyonlarını kapsar. Çalışanların emir alma, kimin ne yapacağını belirlenmesi ve kontrol sürecinin tamamına yürütme denilmektedir. Yürütme fonksiyonunun sorunsuz bir şekilde uygulayabilmesi için firma içi yetki ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmiş olması gerekmektedir. Hem büyük şirketler hem de KOBİ'lerde yürütme fonksiyonu iyi analiz edilmelidir (Akgemici, 2001):



Şekil 12. KOBİ'lerde Yürütme Sorunları

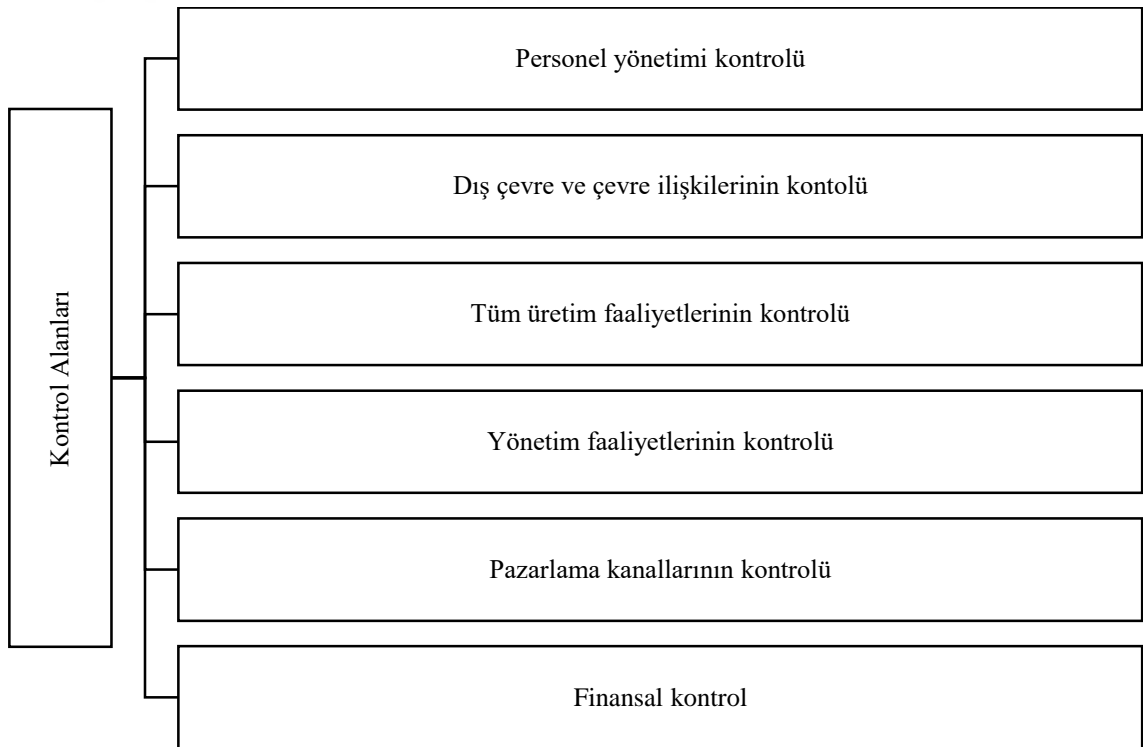
Kaynak: Akgemici, 2001

3.4. KOBİ'lerde Eşgüdümleme Sorunları

Eşgüdümleme, KOBİ'lerin yönetimi için önem arz etmektedir. Bu işlev, işletmenin yönetimini kolaylaştırmak ve başarı şansını artırmak için departmanlar ve eylemler arasında uyum sağlama çabalarını içermektedir. KOBİ'lerde ortaya çıkan temel koordinasyon sorunları arasında, kabul edilebilir basit bir organizasyon yapısının olmaması, KOBİ'lerin hedefleri, planları ve programlarında tutarsızlıklarının olması sayılabilir. Yönetici veya ortakların kişisel uygulamalarına bağlı olarak, kuruluş içinde bir iletişim formunun geliştirilmesi ve oluşturulması üstlerin, ortakların veya akrabaların takdirine bırakılmıştır ve astların karar alma sürecine katılmaları için yeterince teşvik edilmemektedir (Akgemici, 2001).

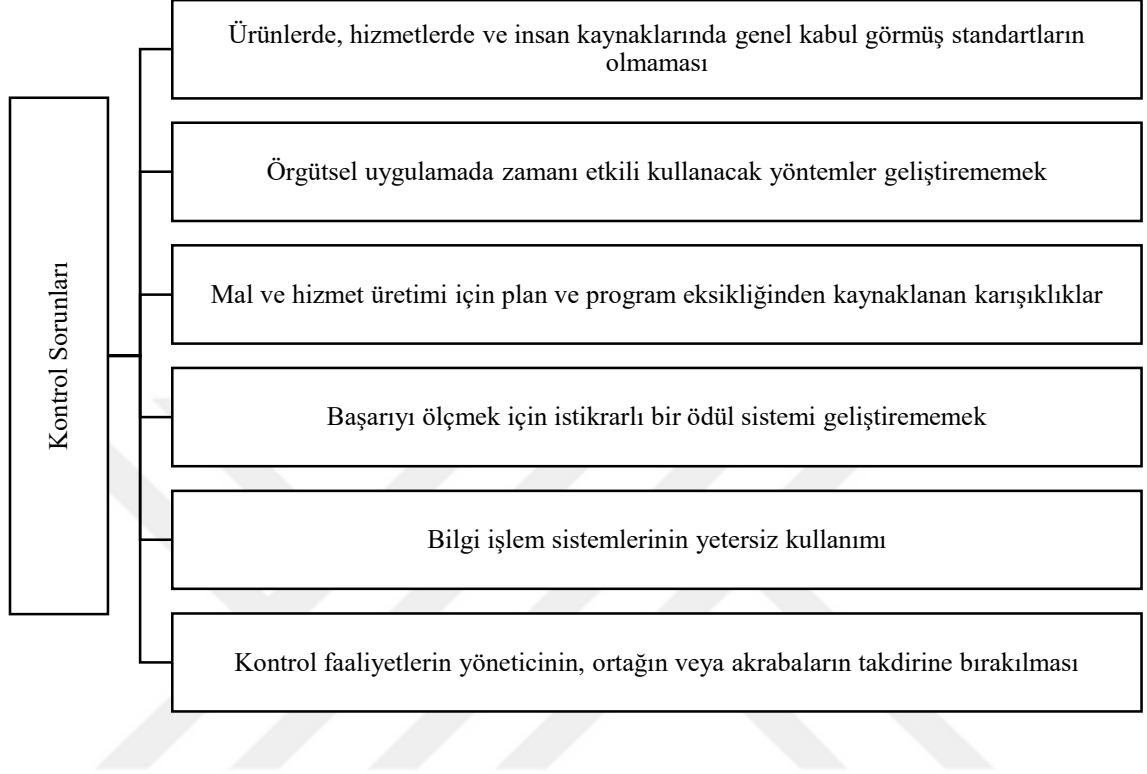
3.5. KOBİ'lerde Kontrol Sorunları

Kontrol fonksiyonu tüm kuruluşlarda olduğu gibi KOBİ'ler için de hayati öneme sahiptir. Kontrol, organizasyonda yapılan eylemleri planlananlarla karşılaştırarak kıyaslama işlemidir. KOBİ sahipleri, ortakları veya yöneticileri genel olarak aşağıdaki kontrol alanlarında çalışmaktadır;



Şekil 13. KOBİ'lerin Kontrol Alanları

İşletmenin ölçeğine bağlı olarak farklılık göstermesine rağmen, genel olarak, çoğu şirket kontrol işleminde aşağıdaki sorunlarla karşılaşmaktadır (Akgemici, 2001):



Şekil 14. KOBİ'lerde Kontrol Sorunları

Kaynak: Akgemici, 2001

KOBİ sahiplerinin, ortaklarının veya yöneticilerinin kullanabilecekleri belli başlı kontrol teknikleri aşağıda sıralanmıştır.

1- Finansal kontrol teknikleri	2- Raporlar	3- Bütçeler
<ul style="list-style-type: none">•Finansal tablolar•Rasyo Analizi•Kâr'a geçiş analizi	<ul style="list-style-type: none">•Özel denetim şirketlerine ait raporlar•İşletme görevlilerine ait raporlar	

3.6. KOBİ'lerde Karar Alma Sorunları

Karar verme, modern işletmelerin işlevlerinden biridir ve istenen sonucu elde etmek için mevcut seçenekler arasında seçim yapmayı ifade eder. Modern işletmeler için karar vermenin öneminin farkındalığı hızla artış göstermektedir. Küreselleşme, teknolojinin

yeniden yapılandırılması ve yeni üretim sistemlerinin tanıtılması gibi rekabetçi koşullarla birlikte karar alma süreçleri uzamış ve zorlaşmıştır. Bir işletme müdürü çok fazla iş kararı vermek zorunda kalabilir. Genel olarak, işletme finansmanı, imalat, pazarlama vb. gibi kararlar olabilir. İyi bir çözüm aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Tosun, 1992):

- a) Araştırma, yaratıcılık, yetenek geliştirme ve değerlendirme faaliyetlerini içermelidir,
- b) Kuruluşun iç ve dış sorunları hakkında yeterli bilgi ve değerlendirmeleri içermelidir,
- c) Sayısal verilere dayanarak hazırlanan analize ek olarak, öznel faktörlerin değerlendirmelerine de yer verilmelidir,
- d) Amaca göre hazırlanmak önemlidir,
- e) En uygun süreç ve zaman belirlenebilmelidir.

Küçük bir işletmede, mal sahibi veya ortakları tarafından kararlar alınabilir. Orta büyüklükteki işletmelerde, yetkililer kısmen yöneticilere veya alt kuruluşlara devredildiğinden kararlar birlikte alınmaktadır. Ancak, son söz genellikle üst yönetime aittir. Karar verme sürecinde, bilimsel metotlar daha çok büyük işletmelerde kullanılırken KOBİ'lerde ise bilimsel metotlardan ziyade hızlı ve esnek kararlar alabilmek daha ön planda olmaktadır (Tosun, 1992).

4.KOBİLERİN KARŞILAŞTIKLARI YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

KOBİ'lerin karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunlarıyla ilgili olarak yapılan bu araştırmada kullanılan yöntemler, analiz sonucu elde edilen bulgular ve değerlendirmeler bu başlık altında yer almaktadır.

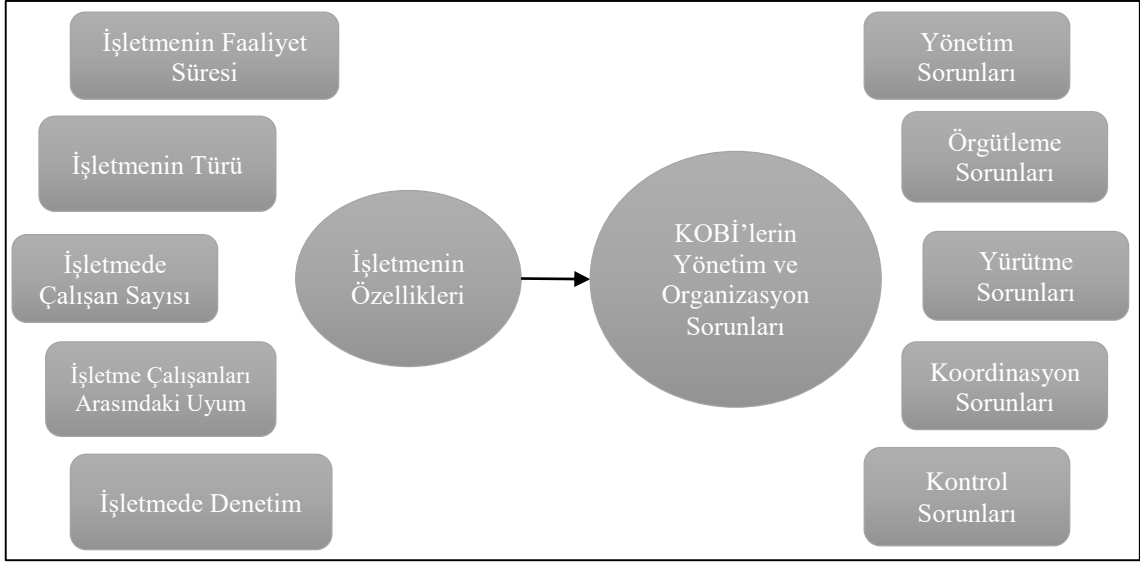
4.1. Araştırmanın Yöntemi (Metodolojisi)

Araştırmada kullanılmış olan model, evren ve örneklem, veri toplamada kullanılan araçlar, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanmasında kullanılan yöntemlere bu başlık altında yer verilmiştir.

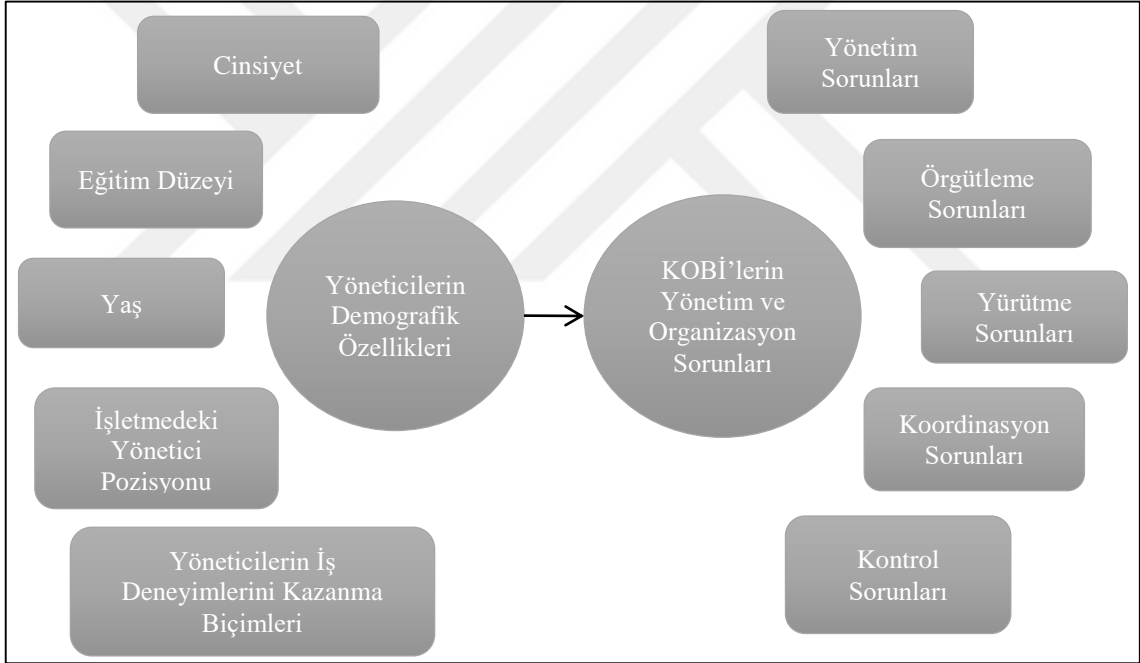
4.1.1. Araştırma Modeli

Araştırmada yöntem olarak Anova, T testi gibi yöntemler kullanılmıştır. KOBİ'lerin işletme yapısı ve KOBİ yöneticilerinin, KOBİ'lerde yönetim ve organizasyon sorunları üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Araştırma modelleri şekil 15, şekil 16 ve şekil 17'te gösterilmiştir.

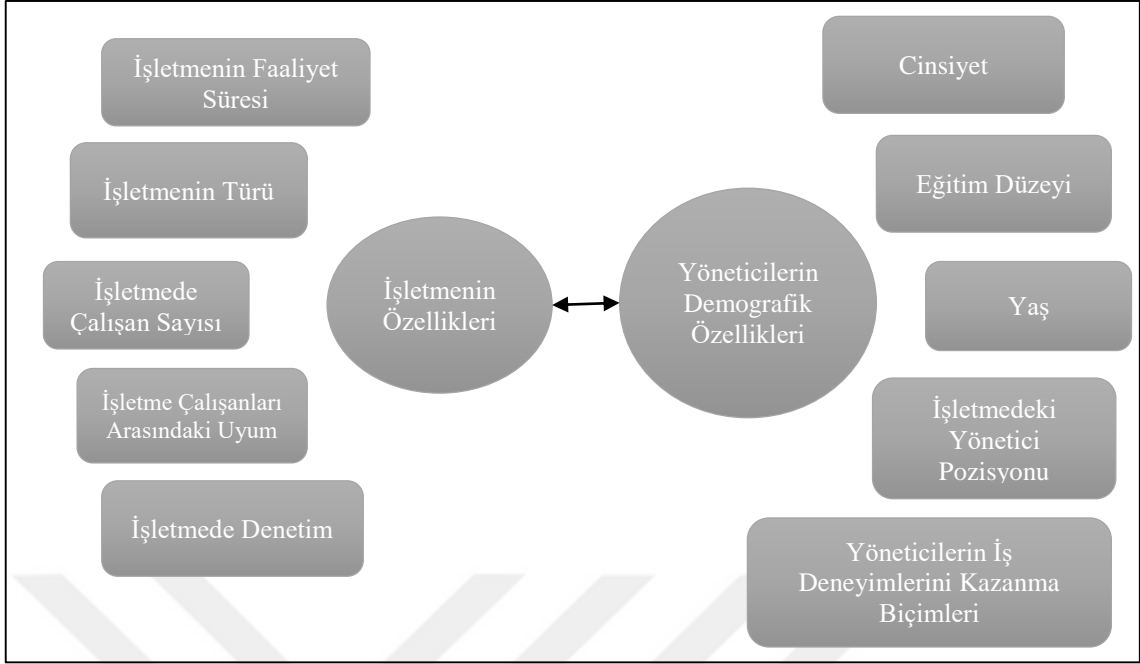
Araştırma modelinde işletme özelliklerinin ve yöneticilerin demografik özelliklerinin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunlarına olan etkileri, ayrıca işletme özelliklerinin yöneticilerin demografik özelliklerinin birbirleri üzerindeki etkileri gösterilmiştir.



Şekil 15. İşletme Özelliklerinin KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları Üzerindeki Etkileri



Şekil 16. Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları Üzerindeki Etkileri



Şekil 17. İşletme Özellikleri ile Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin Birbirlerine Olan Etkileri

4.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ işletmelerinde görev yapan çeşitli kademelerdeki yöneticiler oluşturmaktadır. Anket çeşitli KOBİ’lerde görev yapan 200 yöneticiye yüz yüze görüşme ve e-posta yoluyla iletilmiştir. Anketlerden 28 tanesi eksik, ya da hatalı doldurma nedeniyle analize elverişli bulunmamıştır. Kalan 172 anket analize elverişli bulunmuştur. Araştırmanın örneklemini 172 kişi oluşturmuştur.

4.1.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın amaçları doğrultusunda KOBİ’lerin işletme yapısı özellikleri ve yöneticilerin kişisel özelliklerinin KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunları üzerinde etkisini ölçmek amacıyla anket yöntemi yoluyla elde edilen veriler kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşturulmuştur.

Birinci bölümde işletme ile ilgili; faaliyet süresi, türü, çalışan sayısı, işletme çalışanları arasında uyum, işletmede denetim yetersizliğine ilişkin bilgileri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan ve 5 kapalı uçlu sorudan oluşan “İşletme ile İlgili Soru Formu” kullanılmıştır.

İkinci bölümde işletme yöneticileriyle ilgili; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işletmedeki yönetici pozisyonu, iş deneyimlerini kazanma biçimlerine ilişkin bilgileri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan ve 5 kapalı uçlu sorudan oluşan “Yönetici Kişisel Bilgiler Formu” kullanılmıştır.

Üçüncü bölümde, KOBİ’lerin işletme yapısı özellikleri ve yöneticilerin kişisel özelliklerinin KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunları üzerinde etkisini ölçmek amacıyla İçin (2008)’den düzenlenerek alınan “Kobilerin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunları Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, 42 ifadeden oluşmaktadır ve yönetim, örgütlenme, yürütme, örgütlenme, koordinasyon ve kontrol olmak üzere beş boyutludur. Yönetim boyutu 7 ifadeden (1-7. ifadeler), örgütlenme boyutu 4 ifadeden (8-11. ifadeler), yürütme boyutu 18 ifadeden (12-29. ifadeler), koordinasyon boyutu 8 ifadeden (30-37. ifadeler) ve kontrol boyutu 5 ifadeden (38-42. ifadeler) oluşmaktadır. İfadeler; “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4-Katılıyorum ve 5- Kesinlikle katılıyorum” şeklinde kodlanmış ve puanlanmıştır.

4.1.4. Verilerin Toplanması

Anket; çeşitli KOBİ’lerde görev yapan 200 yöneticiye yüz yüze görüşme ve e-posta yoluyla 1 Ekim 2019 - 31 Kasım 2019 tarihleri arasında iletilmiştir. Anketi dolduracak kişilere gerekli bilgilendirme yapılmış, gönüllülük esasına dayalı olarak veriler toplanmıştır. Anketlerden 28 tanesi eksik ya da hatalı doldurma nedeniyle analize elverişli bulunmamıştır. Kalan 172 anket analize elverişli bulunmuştur.

4.1.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırma kapsamında, toplanan veriler SPSS 25 İstatistiksel Analiz Programı yardımıyla analiz edilmiştir. Analizde ortalama, standart sapma, yüzde istatistikleri kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan KOBİ’lerin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunları Ölçeği’nin geçerlilik ve güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısıyla ölçülmüştür. Cronbach Alpha katsayısı “bir ölçekte bulunan k sayıdaki maddeye ait varyanslar toplamının genel varyans toplamına oranlanması sonucu bulunan ağırlıklı standart değişim ortalamasını ifade eder” (Ercan & Kan, 2004). Likert tipi ölçeklerin, ölçekte yer alan maddelerin iç

tutarlılığını belirlemeye yönelik kullanılan ölçü Cronbach Alpha olarak adlandırılır (Altuntuğ & Ege, 2012). Buna göre; 0,40'tan düşük Cronbach Alpha katsayı olan ölçek güvenilir değildir. $0,40 \leq \alpha < 0,60$ arası katsayısı ölçeğin güvenilirliğinin düşük; $0,60 \leq \alpha < 0,80$ arası katsayı ölçeğin oldukça güvenilir; $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında katsayı ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu gösterir (Özdamar, 2004). Ölçek ana boyutu ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları ve dereceleri Tablo 6'da görüldüğü gibi ölçülmüştür.

Tablo 6. Cronbach Alpha Geçerlilik ve Güvenilirlik Testi Bulguları

Boyut	İfade Sayısı	Katsayı	Güvenilirlik Derecesi
Genel Boyut	42	,920	Yüksek
- Yönetim	7	,661	Oldukça güvenilir
- Örgütlenme	4	,542	Düşük
- Yürütme	18	,855	Yüksek
- Koordinasyon	8	,744	Oldukça güvenilir
- Kontrol	5	,684	Oldukça güvenilir

Tablo 6'daki bulgulara göre; araştırmada kullanılan ölçek genel boyutta yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Yönetim, koordinasyon ve kontrol alt boyutları oldukça güvenilir, yürütme boyutu yüksek derecede güvenilir ve örgütlenme boyutu düşük derecede güvenilir bulunmuştur. Örgütlenme boyutu düşük derecede güvenilir olmakla birlikte güvenilir bulunduğu için analize dâhil edilmiştir.

Verilere parametrik ya da nonparametrik testlerin hangisinin kullanılacağına karar vermek amaçlı olarak verilere skewness (*çarpıklık*) ve kurtosis (*basıklık*) değerlerinin belirlenmesine yönelik normallik testi uygulanmıştır. Liu ve arkadaşlarına (2005) göre; çarpıklık ve basıklık değerlerinin %5 güven aralığında istatistiki değer aralığının ± 2.58 ve %1 güven aralığında ± 1.96 olması beklenmektedir (Yücenur, Demirel, Ceylan, & Demirel, 2011). Ölçeğin ana boyutunda ve alt boyutuna yapılan normallik testi sonuçları Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7. Normallik Dağılımı Test Bulguları

Boyutlar		Statistic
Genel Boyut	Skewness	0,506
	Kurtosis	0,359
- Yönetim	Skewness	0,377
	Kurtosis	-0,464
-Örgütlenme	Skewness	-0,021
	Kurtosis	-0,193
- Yürütme	Skewness	0,448
	Kurtosis	0,627
	Kurtosis	0,292
- Koordinasyon	Skewness	0,601
	Kurtosis	0,358
- Kontrol	Skewness	0,056
	Kurtosis	0,506
	Kurtosis	0,359

Tablo 7’deki *skewness* ve *kurtosis* değerlerine araştırmada kullanılan ölçek ana boyut ve alt boyutlarında veriler normal dağılmaktadır. Bir başka deyişle normallik varsayımı için gerekli referans değerler sağlanmıştır. Araştırma verileri parametrik testlerin uygulanması için uygundur. Araştırmada yer alan iki gruplu değişkenler Bağımsız T Testine, üç ve daha fazla gruplu değişkenler Tek Yönlü Varyans Analizine (ANOVA) tabi tutulmuştur (Demir, vd, 2016). Ayrıca; korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçek puanları yorumlanırken ölçekten elde edilen nötr puan ortalaması 3 kabul edilmiştir. 3 puanın üstü KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin algının düşük olduğu, 3 puanın altı algının yüksek olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Araştırmayla toplanan işletme bilgileri, yöneticilerin kişisel bilgileri, KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunları ölçeğine ilişkin bulgu ve analizler bu başlık altında yer almaktadır.

4.2.1. İşletmelerin ve Yöneticilerin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın yapıldığı işletmelerin ve bu işletmelerde görev yapan yöneticilerin özelliklerine ilişkin bulgular bu başlık altında tablolar halinde yer almaktadır.

Tablo 8. İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Bulgular (n=172)

		F	%	Kümülatif %
İşletmenin faaliyet süresi	1-5 yıl	7	4,1	4,1
	6-10 yıl	16	9,3	13,4
	11-15 yıl	47	27,3	40,7
	16-20 yıl	57	33,1	73,8
	21-25 yıl	29	16,9	90,7
	26 yıl ve üstü	16	9,3	100,0
	Toplam	172	100,0	
	İşletmenin türü	Kişi işletmesi	30	17,4
Limited Şirket		77	44,8	62,2
Anonim Şirket		65	37,8	100,0
Toplam		172	100,0	
İşletmede çalışan sayısı	10 veya daha az	15	8,7	8,7
	11-20 kişi	38	22,1	30,8
	21-30 kişi	53	30,8	61,6
	31-40 kişi	47	27,3	89,0
	41-50 kişi	17	9,9	98,8
	50 kişi üstü	2	1,2	100,0
	Toplam	172	100,0	
	İşletme çalışanları arasında uyum	Var	151	87,8
Yok		21	12,2	100,0
Toplam		172	100,0	
İşletmede denetim yetersizliği	Var	63	36,6	36,6
	Yok	109	63,4	100,0
	Toplam	172	100,0	

Tablo 8’deki bulgulara göre; araştırmaya katılan yöneticilerin görev yaptığı işletmelerin %4,1’i 1-5 yıldır, %9,3’ü 6-10 yıldır, %27,3’ü 11-15 yıldır, %33,1’i 16-20 yıldır, %16,9’u 21-25 yıldır ve %9,3’ü 26 yıl ve daha fazla süredir faaliyet göstermektedir. İşletmelerin %17,4’ü kişi işletmesi, %44,8’i limited şirket, %37,8’i anonim şirkettir. 10 veya daha az çalışan bulunan işletmeler %8,7 iken, %22,1’inde 11-20 kişi, %30,8’inde 21-30 kişi, %27,3’ünde 31-40 kişi, %9,9’unda 41-50 kişi ve %1,2’sinde 50 kişinin üstünde çalışan bulunmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu, işletmelerde çalışanlar arasında bir uyum olduğunu düşünmektedir ve bu kişilerin oranı %87,8’dir. Uyum olmadığını düşünenlerin oranı ise %12,2’dir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu işletmede denetim yetersizliği olmadığını düşünmektedir ve %63,4’tür. İşletmede denetim yetersizliği bulunduğunu düşünenlerin oranı ise %36,6’dır.

Tablo 9. Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular (n=172)

		F	%	Kümülatif %
Cinsiyet	Kadın	52	30,2	30,2
	Erkek	120	69,8	100,0
	Toplam	172	100,0	
Yaş	26-35 yaş	72	41,9	41,9
	36-45 yaş	79	45,9	87,8
	46 yaş ve üstü	21	12,2	100,0
	Toplam	172	100,0	
Eğitim Düzeyi	Lise	26	15,1	15,1
	Ön Lisans	30	17,4	32,6
	Lisans	91	52,9	85,5
	Lisansüstü	25	14,6	100,0
	Toplam	172	100,0	
İşletmedeki Yönetici Pozisyonu	İşletme Kurucusu	57	33,1	33,1
	Müdür	57	33,1	66,2
	Müdür Yardımcısı	58	33,8	100,0
	Toplam	172	100,0	
Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri	Ailemden dolayı kendi işimi yapma konusunda bilgiliyim.	90	52,3	52,3
	İlk iş deneyimim başka bir sektörde oldu.	28	16,3	68,6
	Ortağımın deneyimlerinden yararlandım.	9	5,2	73,8
	Bu sektörde başkasının yanında çalıştım.	38	22,1	95,9
	Bu alanda daha önceden herhangi bir iş deneyimine sahip değilim.	7	4,1	100,0
	Toplam	172	100,0	

Tablo 9'daki bulgulara göre araştırmaya katılan yöneticiler arasında erkekler çoğunluktadır ve %69,8 oranındadır. Kadınların oranı %30,2'dir. Yöneticilerin %41,9'u 26-35 yaş aralığında, %45,9'u 36-45 yaş aralığında ve %12,2'si 46 yaş ve üstündedir. Yöneticilerin çoğunluğu lisans mezunudur ve %52,9 oranındadır. Yöneticilerin %15,1'i lise mezunu, %17,4'ü ön lisans mezunu, %14,6'sı lisansüstü mezunudur. Yöneticilerin %33,1'i işletme kurucusu, %33,1'i müdür ve %33,8'i müdür yardımcısıdır. Yöneticilerin çoğunluğu ailesinden dolayı kendi işini yapma konusunda bilgili olduğunu düşünmektedir ve %52,3 oranındadır. Yöneticilerin %16,3'ü ilk iş deneyimini bir başka sektörde yaşarken, %5,2'si ortağının deneyiminden faydalanmış, %4,1'i bu alanda daha önceden herhangi bir iş deneyimine sahip değildir.

4.2.2. Yöneticilerin KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları Algularına İlişkin Bulgular

Katılımcıların kişisel özelliklerine göre, yönetim ve organizasyon sorunlarına yönelik algularına ilişkin puan ortalamalarına, Bağımsız T Testi, ANOVA testi bulgularına bu başlık altında yer verilmiştir.

Tablo 10. Yöneticilerin KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları Ölçeğine Verdiği Yanıtlara Ait Puan Ortalamaları (n=172)

Boyut	İfadeler	\bar{x}	SS
Yönetim (3,77±,736)	1- Bu işletmede fırsat odaklı taktik planlar yerine uzun dönemli planlara odaklanılmaktadır.	4,06	0,690
	2- Bu işletmede amaçlar çalışanlar tarafından bilinmekte, anlaşılmakta ve paylaşılmaktadır.	4,17	0,541
	3- Bu işletmede kaynak dağılımında öncelikler, gününbirlik ihtiyaçlara göre değil, planlar doğrultusunda belirlenmektedir.	3,70	0,741
	4- Bu işletmede planlar değişen koşullar doğrultusunda değiştirilebilecek esnek bir yapıya sahiptir.	3,56	0,735
	5- Bu işletmede aile üyeleri şirket amacını bilmekte ve planlarını bu amaç çerçevesinde yapmaktadır.	3,65	0,689
	6- Bu işletmede firma stratejisine ışık tutan bir vizyon bulunmaktadır.	3,67	0,741
	7- Bu işletmede açıklanmış ve yazılı hale getirilmiş bir misyon ifadesi bulunmaktadır.	3,60	10,018
Örgütlenme (3,94 ±,712)	8- Bu işletmede iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	4,03	0,776
	9- Bu işletmede kurum ve departman amaçları doğrultusunda iş akışları netleştirilmiştir.	4,07	0,663
	10- Bu işletmede yetki ve sorumluluklar kıdem, kapasite ve başarı esas alınarak verilmektedir.	4,08	0,587
	11- Bu işletmede çalışan üyeleri hiyerarşi ilkesini ihlal etmemekte ve bypasslar yaşanmamaktadır.	3,56	0,825
Yürütme (3,45 ±,758)	12- Bu işletmede lider, aile üyeleri ile çalışanları aynı amaç etrafında toplayabilmektedir.	3,85	0,609
	13- Bu işletmede lider, çalışanları etkileyerek değerleri, tutumları ve davranışlarını değiştirebilmektedir.	3,77	0,720
	14- Bu işletmede lider, liderlik biçimini farklı koşullara göre uygulayabilmekte ve esnek davranabilmektedir.	3,59	0,770
	15- Bu işletmede en başarılı ve yetenekli aile üyesi liderlik yapmaktadır.	3,99	0,749
	16- Bu işletmede istihdam edilecek kişide bulunması gereken özellikler sistematik olarak saptanmaktadır.	3,19	0,780
	17- Bu işletmede personel seçme ve yerleştirme konusunda aile üyeleri kayırlanmaktadır.	3,44	0,853
	18- Bu işletmede tüm çalışanlar düzenli olarak eğitime tabi tutulmaktadır.	3,00	0,757
	19- Bu işletmede kurucu da dâhil olmak üzere tüm aile üyelerinin performansları değerlendirilmektedir.	3,08	0,838
	20- Bu işletmede adil bir performans değerlendirme programı yürütülmektedir.	3,83	0,679
	21- Bu işletmede terfi kararlarında aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan çalışanlara aynı standartlar uygulanmaktadır.	3,56	0,735
	22- Bu işletmede ücretlendirme piyasa koşulları ve çalışanın performansı esas alınarak yapılmaktadır.	3,63	0,675
Yürütme (3,45 ±,758)	23- Bu işletmede aile üyeleri ne gerekenden fazla ne de gerekenden az düzeyde ücretlendirilmektedir.	3,73	0,758
	24- Bu işletmede aile bireylerine yönelik ücret politikalarının belirlenmesi, işletmede aktif olarak çalışan ve çalışmayan tüm hissedarların katılımı ile gerçekleştirilmektedir.	3,03	0,721
	25- Bu işletmede üretim teknolojisi yakından izlenmekte ve gerekli yatırımlar zamanında yapılabilmektedir.	3,53	0,737
	26- Bu işletmede ürün özellikleri tüketicilerin değişen istek, ihtiyaç ve eğilimleri doğrultusunda güncellenmektedir.	3,58	0,733
	27- Bu işletmede güçlü bir öz sermaye yapısı bulunmaktadır.	3,24	0,722
	28- Bu işletme iyi koşullarda borçlanabilmektedir.	2,99	0,902

	29- Bu işletmede düzenli ve etkin bir bütçeleme ve raporlama sistemi uygulanmaktadır.	3,15	0,911
Koordinasyon (3,45 ± ,765)	30- Bu işletmede yönetimden astlara bilgi akışı sağlıklı ve düzenli bir şekilde sağlanmaktadır.	3,90	0,583
	31- Bu işletmede yapılmakta olan işlerin zamanlaması ayrıntılı olarak belirlenmiştir.	3,83	0,720
	32- Bu işletme yöneticilerin kişilik ve kararları ile değil, belirli ilke ve değerler doğrultusunda yönetilmektedir.	3,60	0,731
	33- Bu işletmede profesyonel yöneticilerin aile ilişkileri nedeniyle görevini etkin bir biçimde yerine getiremediği durumlar görülmemektedir.	3,14	0,819
	34- Bu işletmede aile üyeleri arasında kuşak farklılığından kaynaklanan fikir uyuşmazlıkları bulunmamaktadır.	2,87	0,911
	35- Bu işletmede aile üyeleri iş ortamı dışındaki sohbetlerden ziyade, sistemli ve programlı toplantılarda karar almaktadır.	3,45	0,867
	36- Bu işletmede aile üyeleri profesyonel yöneticileri toplantılara dâhil etmektedir.	3,17	0,845
	37- Bu işletmede şirketin işleyişine uygun standart, yönetmelik ve prosedürler uygulanmaktadır.	3,69	0,645
Kontrol (3,52 ± ,674)	38- Bu işletmede etkin bir raporlama sistemi düzenli olarak işlemektedir.	3,71	0,655
	39- Bu işletmede denetim uygulamalarında maliyet ve kritik kontrol noktaları dikkate alınmaktadır.	3,12	0,763
	40- Bu işletmede hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiği sık sık gündeme gelmekte ve sorgulanmaktadır.	3,24	0,740
	41- Bu işletmede denetim faaliyetlerinin uygulanmasında bağımsızlık ve tarafsızlık ilkesi güdülmektedir.	3,92	0,556
	42- Bu işletmede denetim işlevi gerçekleştirilirken planlar göz önüne alınmaktadır.	3,60	0,655
	GENEL ORTALAMA	3,56	0,742

Tablo 10'daki bulgulara göre; yöneticilerin yönetim boyutu puan ortalamaları $3,77 \pm 0,736$; örgütlenme boyutu puan ortalamaları $3,94 \pm 0,712$; yürütme boyutu puan ortalamaları $3,45 \pm 0,758$; koordinasyon boyutu puan ortalamaları $3,45 \pm 0,765$; kontrol alt boyutu puan ortalamaları $3,52 \pm 0,674$ ve genel puan ortalaması $3,56 \pm 0,742$ olarak ölçülmüştür. Genel olarak yöneticilerin KOBİ'lerde yönetim ve organizasyon sorunları olmadığını düşündükleri söylenebilir.

4.2.1.1. İşletme Özelliklerine İlişkin T Testi ve ANOVA Testi Bulguları

İşletme özelliklerine ilişkin yöneticilerin KOBİ'lerde yönetim ve organizasyon sorunlarına yönelik algılarına ait T Testi ve ANOVA Testi bulgularına bu başlık altında yer verilmiştir.

T Testi Bulguları

İki gruptan oluşan işletme çalışanları arasındaki uyum ve işletmede denetim yetersizliği değişkenlerine Bağımsız T Testi uygulanarak gruplar arasındaki yönetim ve organizasyon sorunlarına yönelik algı farklılıklarının varlığı araştırılmıştır.

Tablo 11. Çalışanlar Arasındaki Uyuma Göre KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Yönetici Algı Farklılıkları

İşletme çalışanları arasında uyum	n	\bar{x}	SS	p	
Yönetim	Var	151	30,80	0,429	0,012*
	Yok	21	30,56	0,377	
Örgütlenme	Var	151	30,95	0,454	0,360
	Yok	21	30,83	0,550	
Yürütme	Var	151	30,46	0,413	0,700
	Yok	21	30,42	0,393	
Koordinasyon	Var	151	30,44	0,443	0,213
	Yok	21	30,57	0,582	
Kontrol	Var	151	30,54	0,440	0,091
	Yok	21	30,36	0,504	
Genel Boyut	Var	151	30,57	0,357	0,499
	Yok	21	30,51	0,390	

* $p < 0,05$ düzeyinde ortalama farkları anlamlıdır.

Tablo 11'deki bulgulara göre; genel olarak yöneticiler, işletmede çalışanlar arasında genel boyutta ve tüm alt boyutlarda uyumsuzluk olduğunu düşünmemektedir ($\bar{x} > 3,00$). Bununla birlikte yönetici algılarında; yürütme, koordinasyon, kontrol alt boyutlarında ve genel boyutta anlamlı farklılık bulunamazken ($p > 0,05$) yönetim boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). İşletme çalışanları arasında uyum olduğunu düşünen yöneticilerin yönetim boyutu algı puan ortalamaları çalışanlar arasında uyum olmadığını düşünenlerin puan ortalamalarından yüksek bulunmuştur.

Tablo 12. İşletmede Denetim Yetersizliğine Göre KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Yönetici Algı Farklılıkları

İşletmede denetim yetersizliği	n	\bar{x}	SS	p	
Yönetim	Var	63	30,62	0,415	0,000*
	Yok	109	30,87	0,413	
Örgütlenme	Var	63	30,82	0,476	0,012*
	Yok	109	40,00	0,449	
Yürütme	Var	63	30,32	0,395	0,001*
	Yok	109	30,53	0,400	
Koordinasyon	Var	63	30,46	0,478	0,852
	Yok	109	30,45	0,455	
Kontrol	Var	63	30,38	0,440	0,002*
	Yok	109	30,60	0,440	
Genel Boyut	Var	63	30,45	0,355	0,003*
	Yok	109	30,62	0,351	

* $p < 0,05$ düzeyinde ortalama farkları anlamlıdır.

Tablo 12'deki bulgulara göre; genel olarak yöneticiler, genel boyutta ve tüm alt boyutlarda işletmede denetim yetersizliği olduğunu düşünmemektedirler ($\bar{x} > 3,00$). Bununla birlikte yönetici algılarında koordinasyon alt boyutunda anlamlı farklılık bulunamazken ($p > 0,05$); yönetim, yürütme, kontrol alt boyutlarında ve genel boyutta anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). İşletmede denetim eksikliği olmadığını düşünen yöneticilerin yönetim, örgütleme, yürütme, kontrol alt boyutu ve genel boyut puan ortalamaları işletmede denetim eksikliği olduğunu düşünenlerinin puan ortalamalarından yüksek bulunmuştur.

ANOVA Testi Bulguları

İkiden fazla gruptan oluşan işletmenin faaliyet süresi, işletmenin türü ve işletmede çalışan sayısı değişkenlerine ANOVA Testi uygulanarak gruplar arasındaki yönetim ve organizasyon sorunlarına yönelik algı farklılıklarının varlığı araştırılmıştır.

ANOVA testi yapılırken varyansların homojen olup olmadığını belirlemek amacıyla Levene Testi de yapılmıştır. Levene Testi “ele alınan grupların kendi ortalamasından oluşan sapmalarının mutlak değerlerine varyans analizinin uygulanması esasına dayanan bir yöntemdir” (Mendeş, 2003).

Eğer varyanslar homojense varsayımların tamamının sağlandığı kabul edilir (Sakarya Üniversitesi, b.t.). Test sonuçlarına göre varyansların homojenlik durumları Tablo 13'de özetlenmiştir.

Tablo 13. KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları Ölçeği İşletme Özellikleri Homojenlik Testi Bulguları

Değişken	Boyut	Levene Statistic	p
İşletmenin faaliyet süresi	Yönetim	1,102	0,361**
	Örgütlenme	0,638	0,671**
	Yürütme	2,039	0,076**
	Koordinasyon	3,859	0,002*
	Kontrol	2,809	0,018*
	Genel Boyut	2,613	0,026*
	İşletmenin türü	Yönetim	3,289
Örgütlenme		1,095	0,337**
Yürütme		0,266	0,767**
Koordinasyon		1,448	0,238**
Kontrol		1,203	0,303**
Genel Boyut		0,737	0,480**
İşletmede çalışan sayısı		Yönetim	2,020
	Örgütlenme	1,132	0,345**
	Yürütme	3,046	0,012*
	Koordinasyon	5,980	0,000*
	Kontrol	3,810	0,003*
	Genel Boyut	5,308	0,000*

* Varyanslar homojen değildir.
** Varyanslar homojendir.

ANOVA testi sonucuna göre aralarında farklılık bulunmakla beraber varyansları homojen olmayan grupların yer aldığı değişkenlere Post Hoc testlerinden Tamhane's T2 testi uygulanırken, aralarında farklılık bulunan ve varyansları homojen olan grupların yer aldığı değişkenlere Post Hoc testlerinden Tukey Testi uygulanır (Gündoğdu, 2014). Buradan hareketle ANOVA sonuçlarına göre farklılık bulunan ve homojen olmayan gruplara, KOBİ'lerde yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin yönetici algı farklılıklarını belirlemek amacıyla Tamhane's T2 testi uygulanmıştır. ANOVA sonuçlarına göre farklılık bulunan ve aynı zamanda homojen olan gruplara KOBİ'lerde yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin yönetici algı farklılıklarını belirlemek amacıyla Tukey testi uygulanmıştır.

Tablo 14. İşletmenin Faaliyet Süresine Göre KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Yönetici Algı Farklılıkları

B	Faaliyet Süresi	n	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	SD	KO	F	p	Anlamlı Farklılık
Yönetim	A-1-5 yıl	7	3,86	0,577	G.Arasında	3,048	5	0,610	3,550	0,004*	F>B,C,D
	B-6-10 yıl	16	3,54	0,419	G.İçinde	28,501	166	0,172			
	C-11-15 yıl	47	3,72	0,396	Toplam	31,548	171				
	D-16-20 yıl	57	3,76	0,359							
	E-21-25 yıl	29	3,82	0,442							
	F-26 yıl ve üstü	16	4,12	0,514							
	Toplam	172	3,77	0,430							
Örgütlenme	A-1-5 yıl	7	4,21	0,620	G.Arasında	1,353	5	0,271	1,254	0,286	
	B-6-10 yıl	16	3,83	0,435	G.İçinde	35,818	166	0,216			
	C-11-15 yıl	47	3,86	0,502	Toplam	37,172	171				
	D-16-20 yıl	57	3,93	0,405							
	E-21-25 yıl	29	3,97	0,440							
	F-26 yıl ve üstü	16	4,08	0,546							
	Toplam	172	3,94	0,466							
Yürütme	A-1-5 yıl	7	3,67	0,714	G.Arasında	1,317	5	0,263	1,598	0,163	
	B-6-10 yıl	16	3,44	0,455	G.İçinde	27,362	166	0,165			
	C-11-15 yıl	47	3,36	0,342	Toplam	28,679	171				
	D-16-20 yıl	57	3,44	0,389							
	E-21-25 yıl	29	3,49	0,413							
	F-26 yıl ve üstü	16	3,63	0,412							
	Toplam	172	3,45	0,410							
Koordinasyon	A-1-5 yıl	7	3,86	0,864	G.Arasında	1,455	5	0,291	1,377	0,235	
	B-6-10 yıl	16	3,45	0,584	G.İçinde	35,079	166	0,211			
	C-11-15 yıl	47	3,38	0,337	Toplam	36,534	171				
	D-16-20 yıl	57	3,44	0,468							
	E-21-25 yıl	29	3,48	0,409							
	F-26 yıl ve üstü	16	3,50	0,470							
	Toplam	172	3,45	0,462							
Kontrol	A-1-5 yıl	7	3,69	0,738	G.Arasında	0,861	5	0,172	0,844	0,520	
	B-6-10 yıl	16	3,53	0,511	G.İçinde	33,847	166	0,204			
	C-11-15 yıl	47	3,42	0,431	Toplam	34,708	171				
	D-16-20 yıl	57	3,54	0,416							
	E-21-25 yıl	29	3,54	0,510							
	F-26 yıl ve üstü	16	3,61	0,278							
	Toplam	172	3,52	0,451							
Genel Boyut	A-1-5 yıl	7	3,79	0,649	G.Arasında	1,234	5	0,247	1,950	0,089	
	B-6-10 yıl	16	3,50	0,427	G.İçinde	21,022	166	0,127			
	C-11-15 yıl	47	3,48	0,298	Toplam	22,256	171				
	D-16-20 yıl	57	3,55	0,326							
	E-21-25 yıl	29	3,60	0,366							
	F-26 yıl ve üstü	16	3,73	0,361							
	Toplam	172	3,56	0,361							

p<0,05 düzeyinde gruplar arasında farklılık bulunmaktadır.

Tablo 14'teki bulgulara göre; genel olarak yöneticiler, genel boyutta ve tüm alt boyutlarda işletmenin faaliyet süresine göre KOBİ'lerde yönetim ve organizasyon sorunları olmadığını düşünmektedirler ($\bar{x} > 3,00$). Yöneticilerin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin algılarında işletmenin faaliyet süresine göre örgütlenme,

yürütme, koordinasyon, kontrol alt boyutlarında ve genel boyutta anlamlı farklılık bulunamazken ($p>0,05$) yönetim alt boyutunda farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Gruplar arasında farklılık bulunan aynı zamanda varyansları homojen olan yönetim alt boyutuna bu farklılığın anlamlı olup olmadığını ve anlamlı farklılık olan grupları belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey Testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre; 26 yıl ve üstü faaliyet süresi bulunan işletmelerde görev yapan yöneticilerin yönetim algı puan ortalamaları 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl faaliyet süresine sahip işletmelerde görev yapan yöneticilerin algı puan ortalamalarından yüksek bulunmuştur.

Tablo 15. İşletmede Çalışan Sayısına Göre KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Yönetici Algı Farklılıkları

	Çalışan Sayısı	n	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	SD	KO	F	p	Anlamlı Farklılık
Yönetim	A-10 veya daha	15	3,82	0,555	G.Arasında	3,495	5	0,699	4,137	0,001*	E > B, D F > B, D
	B-11-20 kişi	38	3,70	0,360	G.İçinde	28,053	166	0,169			
	C-21-30 kişi	53	3,78	0,393	Toplam	31,548	171				
	D-31-40 kişi	47	3,67	0,406							
	E-41-50 kişi	17	4,07	0,458							
	F-50 kişi üstü	2	4,57	0,000							
	Toplam	172	3,77	0,430							
Örgütlenme	A-10 veya daha	15	3,95	0,592	G.Arasında	1,455	5	0,291	1,353	0,245	
	B-11-20 kişi	38	3,96	0,392	G.İçinde	35,716	166	0,215			
	C-21-30 kişi	53	3,88	0,464	Toplam	37,172	171				
	D-31-40 kişi	47	3,88	0,500							
	E-41-50 kişi	17	4,19	0,348							
	F-50 kişi üstü	2	4,00	0,707							
	Toplam	172	3,94	0,466							
Yürütme	A-10 veya daha	15	3,58	0,624	G.Arasında	1,214	5	0,243	1,467	0,203	
	B-11-20 kişi	38	3,40	0,437	G.İçinde	27,465	166	0,165			
	C-21-30 kişi	53	3,43	0,365	Toplam	28,679	171				
	D-31-40 kişi	47	3,41	0,350							
	E-41-50 kişi	17	3,65	0,383							

	F-50 kişi üstü	2	3,64	0,196							
	Toplam	172	3,45	0,410							
Koordinasyon	A-10 veya daha	15	3,60	0,796	G.Arasında	1,183	5	0,237	1,111	0,356	
	B-11-20 kişi	38	3,46	0,490	G.İçinde	35,351	166	0,213			
	C-21-30 kişi	53	3,39	0,351	Toplam	36,534	171				
	D-31-40 kişi	47	3,41	0,419							
	E-41-50 kişi	17	3,59	0,435							
	F-50 kişi üstü	2	3,81	0,265							
	Toplam	172	3,45	0,462							
	Kontrol	A-10 veya daha	15	3,67	0,675	G.Arasında	1,214	5	0,243	1,203	0,310
B-11-20 kişi		38	3,49	0,469	G.İçinde	33,494	166	0,202			
C-21-30 kişi		53	3,48	0,373	Toplam	34,708	171				
D-31-40 kişi		47	3,49	0,460							
E-41-50 kişi		17	3,58	0,307							
F-50 kişi üstü		2	4,10	0,707							
Toplam		172	3,52	0,451							
Genel Boyut		A-10 veya daha	15	3,67	0,605	G.Arasında	1,284	5	0,257	2,032	0,077
	B-11-20 kişi	38	3,52	0,369	G.İçinde	20,973	166	0,126			
	C-21-30 kişi	53	3,53	0,299	Toplam	22,256	171				
	D-31-40 kişi	47	3,51	0,324							
	E-41-50 kişi	17	3,75	0,282							
	F-50 kişi üstü	2	3,92	0,286							
	Toplam	172	3,56	0,361							
	* p<0,05 düzeyinde ortalama farkları anlamlıdır.										

Tablo 15'teki bulgulara göre; genel olarak yöneticiler, genel boyutta ve tüm alt boyutlarda işletmede çalışan sayısına göre KOBİ'lerde yönetim ve organizasyon sorunları olmadığını düşünmektedirler ($\bar{x} > 3,00$). Yöneticilerin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin algılarında işletmede çalışan sayısına göre örgütlenme, yürütme, koordinasyon, kontrol alt boyutlarında ve genel boyutta anlamlı farklılık bulunamazken ($p > 0,05$) yönetim alt boyutunda farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Gruplar arasında farklılık bulunan aynı zamanda varyansları homojen olan yönetim alt boyutuna bu farklılığın anlamlı olup olmadığını ve anlamlı farklılık olan grupları belirlemek

amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey Testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre; 41-50 çalışan sayısı bulunan işletmelerde görev yapan yöneticilerin yönetim algı puan ortalamaları 11-20, 31-40 kişi çalışanın bulunduğu işletmelerde görev yapan yöneticilerin algı puan ortalamalarından yüksektir. Ayrıca; 50 ve üstü çalışan sayısı bulunan işletmelerde görev yapan yöneticilerin yönetim algı puan ortalamaları 11-20, 31-40 kişi çalışanın bulunduğu işletmelerde görev yapan yöneticilerin algı puan ortalamalarından yüksektir.

4.2.1.2. Yönetici Özelliklerine İlişkin T Testi ve ANOVA Testi Bulguları

Yönetici özelliklerine ilişkin yöneticilerin KOBİ'lerde yönetim ve organizasyon sorunlarına yönelik algılarına ait T Testi ve ANOVA Testi bulgularına bu başlık altında yer verilmiştir.

T Testi Bulguları

İki gruptan oluşan cinsiyet değişkenine Bağımsız T Testi uygulanarak gruplar arasındaki yönetim ve organizasyon algı farklılıklarının varlığı araştırılmıştır.

ANOVA Testi Bulguları

İkiden fazla gruptan oluşan yaş, eğitim düzeyi, işletmedeki yönetici pozisyonu, yöneticilerin iş deneyimini kazanma biçimleri değişkenlerine ANOVA Testi uygulanarak gruplar arasındaki yönetim ve organizasyon algı farklılıklarının varlığı araştırılmıştır.

ANOVA testi yapılırken varyansların homojen olup olmadığını belirlemek amacıyla Levene Testi de yapılmıştır.

Tablo 16. KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları Ölçeği Yönetici Özellikleri Homojenlik Testi Bulguları

Değişken	Boyut	Levene Statistic	p
Yaş	Yönetim	0,498	0,609**
	Örgütlenme	0,863	0,424**
	Yürütme	0,264	0,768**
	Koordinasyon	0,272	0,762**
	Kontrol	0,459	0,632**
	Genel Boyut	0,346	0,708**
Eğitim düzeyi	Yönetim	1,155	0,329**
	Örgütlenme	0,851	0,468**
	Yürütme	0,532	0,661**
	Koordinasyon	1,407	0,242**
	Kontrol	2,176	0,093**
	Genel Boyut	1,826	0,144**
İşletmedeki yönetici pozisyonu	Yönetim	1,316	0,271**
	Örgütlenme	0,085	0,918**
	Yürütme	5,637	0,004*
	Koordinasyon	2,705	0,070**
	Kontrol	1,802	0,168**
	Genel Boyut	6,610	0,002*
Yöneticilerin iş deneyimini kazanma biçimleri	Yönetim	0,837	0,503**
	Örgütlenme	1,881	0,116**
	Yürütme	0,261	0,902**
	Koordinasyon	2,526	0,043*
	Kontrol	0,245	0,913**
	Genel Boyut	0,484	0,747**

* Varyanslar homojen değildir. ** Varyanslar homojendir.

Tablo 17. Yaşlarına Göre KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Yönetici Algı Farklılıkları

B	Yaş	n	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	SD	KO	F	p	Anlamlı Farklılık
Yönetim	A-26-35 yaş	72	3,66	0,404	G.Arasında	1,775	2	0,888	5,038	0,007*	A<B,C
	B-36-45 yaş	79	3,83	0,420	G.İçinde	29,773	169	0,176			
	C- 46 yaş ve üstü	21	3,94	0,469	Toplam	31,548	171				
	Toplam	172	3,77	0,430							
Örgütlenme	A-26-35 yaş	72	3,88	0,430	G.Arasında	0,468	2	0,234	1,076	0,343	
	B-36-45 yaş	79	3,97	0,496	G.İçinde	36,704	169	0,217			
	C- 46 yaş ve üstü	21	4,02	0,467	Toplam	37,172	171				
	Toplam	172	3,94	0,466							
Yürütme	A-26-35 yaş	72	3,39	0,388	G.Arasında	0,971	2	0,486	2,962	0,054*	A<C
	B-36-45 yaş	79	3,47	0,419	G.İçinde	27,708	169	0,164			
	C- 46 yaş ve üstü	21	3,62	0,410	Toplam	28,679	171				
	Toplam	172	3,45	0,410							
Koordinasyon	A-26-35 yaş	72	3,43	0,477	G.Arasında	0,066	2	0,033	0,152	0,859	
	B-36-45 yaş	79	3,46	0,448	G.İçinde	36,469	169	0,216			
	C- 46 yaş ve üstü	21	3,49	0,486	Toplam	36,534	171				
	Toplam	172	3,45	0,462							

Kontrol	A-26-35 yaş	72	3,44	0,447	G.Arasında	1,454	2	0,727	3,695	0,027*	A<C
	B-36-45 yaş	79	3,52	0,454	G.İçinde	33,254	169	0,197			
	C- 46 yaş ve üstü	21	3,74	0,385	Toplam	34,708	171				
	Toplam	172	3,52	0,451							
Genel Boyut	A-26-35 yaş	72	3,49	0,350	G.Arasında	0,785	2	0,392	3,089	0,048*	AD
	B-36-45 yaş	79	3,58	0,360	G.İçinde	21,472	169	0,127			
	C- 46 yaş ve üstü	21	3,70	0,367	Toplam	22,256	171				
	Toplam	172	3,56	0,361							
p<0,05 düzeyinde gruplar arasında farklılık bulunmaktadır. AD: Anlamli değil.											

Tablo 17'deki bulgulara göre; genel olarak yaş gruplarına göre yöneticiler, genel boyutta ve tüm alt boyutlarda KOBİ'lerde yönetim ve organizasyon sorunları olmadığını düşünmektedirler ($\bar{x}>3,00$). Yöneticilerin, KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin algılarında yaşlarına göre örgütlenme, koordinasyon alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunamazken ($p>0,05$) yönetim, yürütme, kontrol alt boyutlarında ve genel boyuta farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Gruplar arasında farklılık bulunan aynı zamanda varyansları homojen olan yönetim, yürütme, kontrol alt boyutlarına ve genel boyuta bu farklılığın anlamlı olup olmadığını ve anlamlı farklılık olan grupları belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey Testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre; 26-35 yaş grubundaki yöneticilerin yönetim algı puan ortalamaları 36-45 yaş grubu ve 46 yaş üstü gruptan düşük bulunmuştur. 26-35 yaş grubundaki yöneticilerin yürütme algı puan ortalamaları 46 yaş üstü gruptan düşük bulunmuştur. 26-35 yaş grubundaki yöneticilerin kontrol algı puan ortalamaları 46 yaş üstü gruptan düşük bulunmuştur. Genel boyutta algı farklılığı bulunmakla beraber bu fark anlamlı değildir.

Tablo 18. İşletmedeki Yönetici Pozisyonlarına Göre KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Yönetici Algı Farklılıkları

B	Yönetici Pozisyonu	n	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	SD	KO	F	p	Anlamli Fark
Yönetim	A-İşletme Kurucusu	57	3,81	0,468	G.Arasında	0,134	2	0,067	0,360	0,698	
	B-Müdür	57	3,77	0,386	G.İçinde	31,414	169	0,186			
	C-Müdür Yardımcısı	58	3,74	0,435	Toplam	31,548	171				
	Toplam	172	3,77	0,430							
Örgütlenme	A-İşletme Kurucusu	57	3,91	0,481	G.Arasında	0,124	2	0,062	0,282	0,754	
	B-Müdür	57	3,97	0,445	G.İçinde	37,048	169	0,219			
	C-Müdür Yardımcısı	58	3,92	0,478	Toplam	37,172	171				
	Toplam	172	3,94	0,466							
Yürütme	A-İşletme Kurucusu	57	3,57	0,489	G.Arasında	1,412	2	0,706	4,377	0,014	A>C

	B-Müdür	57	3,44	0,389	G.İçinde	27,267	169	0,161			
	C-Müdür Yardımcısı	58	3,35	0,308	Toplam	28,679	171				
	Toplam	172	3,45	0,410							
Koordinasyon	A-İşletme Kurucusu	57	3,50	0,534	G.Arasında	0,666	2	0,333	1,569	0,211	
	B-Müdür	57	3,49	0,456	G.İçinde	35,868	169	0,212			
	C-Müdür Yardımcısı	58	3,37	0,380	Toplam	36,534	171				
	Toplam	172	3,45	0,462							
Kontrol	A-İşletme Kurucusu	57	3,61	0,508	G.Arasında	1,823	2	0,911	4,684	0,010	A<C
	B-Müdür	57	3,56	0,413	G.İçinde	32,885	169	0,195			
	C-Müdür Yardımcısı	58	3,38	0,395	Toplam	34,708	171				
	Toplam	172	3,52	0,451							
Genel Boyut	A-İşletme Kurucusu	57	3,64	0,440	G.Arasında	0,732	2	0,366	2,872	0,059	
	B-Müdür	57	3,57	0,333	G.İçinde	21,525	169	0,127			
	C-Müdür Yardımcısı	58	3,48	0,279	Toplam	22,256	171				
	Toplam	172	3,56	0,361							

Tablo 18'deki bulgulara göre; genel olarak yönetici pozisyonuna göre yöneticiler, genel boyutta ve tüm alt boyutlarda KOBİ'lerde yönetim ve organizasyon sorunları olmadığını düşünmektedirler ($\bar{x} > 3,00$). Yöneticilerin, KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin algılarında yönetici pozisyonlarına göre yönetim, örgütleme, koordinasyon alt boyutlarında ve genel boyutta anlamlı farklılık bulunamazken ($p > 0,05$) yürütme ve kontrol alt boyutlarında farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Gruplar arasında farklılık bulunan ancak varyansları homojen olmayan yürütme alt boyutuna bu farklılığın anlamlı olup olmadığını ve anlamlı farklılık olan grupları belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Tamhane's T2 Testi yapılmıştır. Gruplar arasında farklılık bulunan aynı zamanda varyansları homojen olan kontrol alt boyutuna bu farklılığın anlamlı olup olmadığını ve anlamlı farklılık olan grupları belirlemek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tamhane's T2 test sonucuna göre; işletme kurucularının yürütme algı puan ortalamaları, müdür yardımcılarının algı puan ortalamalarından yüksek bulunmuştur. Tukey testi sonucuna göre benzer şekilde işletme kurucularının kontrol algı puan ortalamaları müdür yardımcılarının algı puan ortalamalarından yüksek bulunmuştur.

4.2.3. Korelasyon Analizi Bulguları

Ölçekte yer alan verilerin varyansları normal dağıldığından korelasyon analizine uygundur. KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları ile KOBİ'lerin işletme yapısı ve yönetici özellikleri arasındaki korelasyon analizi bulguları, KOBİ'lerin yönetim ve

organizasyon sorunları alt boyutları arasındaki korelasyon analizi bulguları bu başlık altında ele alınmıştır.

“Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki ya da daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir” (Doymuş, 2009). Korelasyon katsayısı kullanılarak iki değişkenin arasında yer alan ilişkinin yönü ve düzeyi belirlenir. İki değişken arasında ilişki olmayabileceği gibi, ilişki yönü pozitif ya da negatif olabilir. İlişkinin düzeyi ise ± 1 arasında bir değer alır. Korelasyon katsayı değerinin (+1) değerinde ölçümü mükemmel pozitif ilişkiyi gösterirken (-1) ölçülmesi mükemmel negatif ilişkiyi gösterir. Katsayının 0 (sıfır) olarak ölçülmesi ise değişkenler arasında ilişki olmadığını gösterir. Korelasyon katsayı değeri; 0,01-0,29 arasındaysa ilişki düzeyi düşük, 0,30-0,69 arasındaysa ilişki düzeyi orta ve 0,70-1,00 arasındaysa ilişki düzeyi yüksek kabul edilir. Korelasyon katsayısı değişkenler arasında bir neden-sonuç ilişkisini göstermemektedir (Büyüköztürk, 2012).

Tablo 19. KOBİ’lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları ve İşletme Özellikleri Korelasyon Analizi Bulguları

		Yönetim	Örgütlenme	Yürütme	Koordinasyon	Kontrol	Genel Boyut
İşletmenin faaliyet süresi	r	,230**	0,069	0,082	-0,026	0,051	0,095
	p	0,002	0,369	0,288	0,731	0,511	0,216
	n	172	172	172	172	172	172
İşletmenin türü	r	0,036	0,107	0,036	0,143	0,093	0,087
	p	0,643	0,161	0,637	0,062	0,227	0,259
	n	172	172	172	172	172	172
İşletmede çalışan sayısı	r	0,136	0,057	0,052	0,001	0,006	0,060
	p	0,075	0,461	0,500	0,985	0,934	0,431
	n	172	172	172	172	172	172
İşletme çalışanları arasındaki uyum	r	-,182*	-0,082	-0,029	0,095	-0,129	-0,056
	p	0,017	0,283	0,708	0,213	0,091	0,464
	n	172	172	172	172	172	172
İşletmede denetim yetersizliği	r	,279**	,194*	,243**	-0,015	,231**	,228**
	p	0,000	0,011	0,001	0,850	0,002	0,003
	n	172	172	172	172	172	172
* Korelasyon 0,05 anlamlılık düzeyinde (çift yönlü) yer almaktadır.							
** Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyinde (çift yönlü) yer almaktadır.							

Tablo 19’deki bulgulara göre;

- a) İşletmenin faaliyet süresi ile yönetim alt boyutu arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r= 0,230$; $p<0,01$) vardır. İşletme faaliyet süresi ile

örgütlenme, yürütme, koordinasyon alt boyutları ve genel boyut arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.

- b) İşletmenin türü ile KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları genel boyut ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- c) İşletmede çalışan sayısı ile KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları genel boyut ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- d) İşletme çalışanları arasındaki uyum ile yönetim alt boyutu arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r = -0,182$; $p < 0,05$) vardır. İşletme çalışanları arasındaki uyum ile örgütlenme, yürütme, koordinasyon alt boyutları ve genel boyut arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.

İşletmede denetim yetersizliği ile yönetim alt boyutu arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r = 0,279$; $p < 0,01$), örgütlenme alt boyutu arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r = 0,194$; $p < 0,05$) vardır. Yürütme alt boyutu arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r = 0,243$; $p < 0,01$), kontrol alt boyutu arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r = 0,231$; $p < 0,01$) vardır. Genel boyut arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r = 0,228$; $p < 0,01$) vardır. İşletmede denetim yetersizliği ile koordinasyon boyutu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.

Tablo 20. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları ve Yönetici Özellikleri Korelasyon Analizi Bulguları

		Yönetim	Örgütlenme	Yürütme	Koordinasyon	Kontrol	G.Boyut
Cinsiyet	r	0,054	-0,009	-0,011	0,043	0,020	0,018
	p	0,482	0,908	0,887	0,572	0,795	0,816
	n	172	172	172	172	172	172
Yaş	r	,234**	0,111	,180*	0,042	,192*	,187*
	p	0,002	0,146	0,018	0,582	0,012	0,014
	n	172	172	172	172	172	172
Eğitim Düzeyi	r	,174*	0,088	-0,042	-0,049	-0,027	0,009
	p	0,023	0,251	0,588	0,521	0,722	0,907
	n	172	172	172	172	172	172
İşletmedeki yönetici pozisyonu	r	-0,065	0,009	-,220**	-0,121	-,217**	-,181*
	p	0,397	0,911	0,004	0,115	0,004	0,018
	n	172	172	172	172	172	172
Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri	r	-0,126	-0,058	-0,076	-0,130	-0,103	-0,116
	p	0,099	0,452	0,320	0,089	0,181	0,129
	n	172	172	172	172	172	172
* Korelasyon 0,05 anlamlılık düzeyinde (çift yönlü) yer almaktadır.							
** Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyinde (çift yönlü) yer almaktadır.							

Tablo 20'deki bulgulara göre;

Yöneticilerin cinsiyeti ile KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları genel boyut ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Yöneticiler yaşları ile yönetim alt boyutu arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r= 0,234$; $p<0,01$), yürütme alt boyutu arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,180$; $p<0,05$) vardır. Kontrol alt boyutu arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r= 0,192$; $p<0,01$), genel boyut arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,187$; $p<0,05$) vardır.

Yöneticilerin eğitim düzeyi ile yönetim alt boyutu arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r= - 0,174$; $p<0,05$) vardır. Yöneticilerin eğitim düzeyi ile örgütlenme, yürütme, koordinasyon alt boyutları ve genel boyut arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

İşletmedeki yönetici pozisyonu ile yürütme alt boyutu arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r= -0,220$; $p<0,01$), kontrol alt boyutu arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r= -0,217$; $p<0,01$) vardır. Genel boyut arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r= -0,181$; $p<0,05$) vardır. Yönetim, örgütlenme ve koordinasyon boyutları ile işletmedeki yönetici pozisyonu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri ile KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları genel boyut ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 21. KOBİ’lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Alt Boyutlar Korelasyon Analizi Bulguları

		Yönetim	Örgütlenme	Yürütme	Koordinasyon	Kontrol
Yönetim	r	1	,480**	,591**	,342**	,482**
	p		0,000	0,000	0,000	0,000
	n	172	172	172	172	172
Örgütlenme	r	,480**	1	,573**	,496**	,455**
	p	0,000		0,000	0,000	0,000
	n	172	172	172	172	172
Yürütme	r	,591**	,573**	1	,685**	,729**
	p	0,000	0,000		0,000	0,000
	n	172	172	172	172	172
Koordinasyon	r	,342**	,496**	,685**	1	,618**
	p	0,000	0,000	0,000		0,000
	n	172	172	172	172	172
Kontrol	r	,482**	,455**	,729**	,618**	1
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	
	n	172	172	172	172	172

* Korelasyon 0,05 anlamlılık düzeyinde (çift yönlü) yer almaktadır.

** Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyinde (çift yönlü) yer almaktadır.

Tablo 21’deki bulgulara göre tüm alt boyutların birbiriyle pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir korelasyonu bulunmaktadır. Buna göre; yönetim boyutuyla; örgütlenme boyutu arasında orta düzeyde ($r= 0,480$), yürütme boyutu arasında orta düzeyde ($r= 0,591$), koordinasyon boyutu arasında orta düzeyde ($r=0,342$), kontrol boyutu arasında orta düzeyde ($r= 0,482$) ve anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki vardır.

4.2.4. Regresyon Analizi Bulguları

İşletme özelliklerinin, yöneticilerin kişisel özelliklerinin, KOBİ’lerde yönetim ve organizasyon sorunları üzerindeki etkisinin, KOBİ’lerde yönetim ve organizasyon sorunları alt boyutlarının birbiri üzerindeki etkisini ve düzeyini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları bu başlık altında yer almaktadır.

“Regresyon analizi, aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi, o konu ile ilgili tahminler (estimation) ya da kestirimler (prediction) yapabilmek amacıyla regresyon modeli olarak adlandırılan matematiksel bir model ile karakterize eden bir istatistik analiz tekniğidir” (Şahinler, 2000). Araştırmada kullanılan verilerin normal dağılım göstermesi ve araştırma değişkenleri arasında korelasyonun varlığı regresyon analizinin yapılabilirliğini gösterir (Al, 2016). Korelasyon analizi sonucunda aralarında anlamlı korelasyon bulunan değişkenler regresyon analizine tabi tutularak bulgular aşağıda gösterilmiştir.

KOBİ'lerde yönetim ve organizasyon sorunları ölçeğinde yer alan alt boyutlar ve genel boyut bağımlı değişken olarak alınmıştır.

4.2.4.1. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları İşletme Özellikleri Regresyon Analizi Bulguları

KOBİ'lerde yönetim ve organizasyon sorunları yönetim, örgütlenme, yürütme, koordinasyon, kontrol alt boyutları, genel boyut ile işletme özellikleri regresyon analizleri bu başlık altında ele alınmıştır. Regresyon analizi sonucu ölçülen katsayılar, model özetleri, bir başka deyişle açıklama (etki) dereceleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 22. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yönetim Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	SH	Beta		
İşletmenin faaliyet süresi	0,080	0,026	0,230	3,082	0,002*
İşletme çalışanları arasında uyum	-0,239	0,099	-0,182	-2,419	0,017*
İşletmede denetim yetersizliği	0,248	0,065	0,279	3,792	0,000*
Bağımlı Değişken: Yönetim Bağımsız Değişkenler: İşletmenin faaliyet süresi, İşletme çalışanları arasında uyum, İşletmede denetim yetersizliği					

Tablo 22'deki bulgulara göre; işletmenin faaliyet süresi, işletme çalışanları arasında uyum ve işletmede denetim yetersizliği değişkenlerinin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları yönetim boyutu üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$).

Bir değişkenin diğer değişken/değişkenleri etkileme/açıklama/yordama gücünün belirlenmesinde determinasyon katsayısı kullanılır. Determinasyon katsayısı korelasyon katsayısının karesine eşittir (Özsoy, 2005).

Tablo 23. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yönetim Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
İşletmenin faaliyet süresi	0,230	0,053	0,047*
İşletme çalışanları arasında uyum	0,182	0,033	0,028*
İşletmede denetim yetersizliği	0,279	0,078	0,073*
Bağımlı Değişken: Yönetim Bağımsız Değişkenler: İşletmenin faaliyet süresi, İşletme çalışanları arasında uyum, İşletmede denetim yetersizliği			

Tablo 23'te regresyon model özeti görülmektedir. Yönetim boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunan işletmenin faaliyet süresi değişkeni yönetim boyutu puanlarını düzeltilmiş R² oranlarına göre %4,7 oranında, işletme çalışanları arasında uyum yönetim boyutu puanlarını %2,8 oranında açıklarken, işletmede denetim yetersizliği değişkeni yönetim boyutu puanlarını %7,3 oranında açıklamaktadır.

Tablo 24. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Örgütlenme Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	SH	Beta		
İşletmede denetim yetersizliği	0,187	0,073	0,194	2,578	0,011*
Bağımlı Değişken: Örgütlenme Bağımsız Değişkenler: İşletmede denetim yetersizliği					

Tablo 24'teki bulgulara göre; işletmede denetim yetersizliği değişkeninin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları örgütlenme boyutu üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur (p<0,05).

Tablo 25. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Örgütlenme Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
İşletmede denetim yetersizliği	0,194	0,038	0,032*
Bağımlı Değişken: Örgütlenme Bağımsız Değişkenler: İşletmede denetim yetersizliği			

Tablo 25'te regresyon model özeti görülmektedir. Örgütlenme boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunan işletmede denetim yetersizliği değişkeni örgütlenme boyutu puanlarını düzeltilmiş R² oranlarına göre %3,2 oranında açıklamaktadır.

Tablo 26. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yürütme Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	SH	Beta		
İşletmede denetim yetersizliği	0,206	0,063	0,243	3,260	0,001*
Bağımlı Değişken: Yürütme Bağımsız Değişkenler: İşletmede denetim yetersizliği					

Tablo 26'daki bulgulara göre; işletmede denetim yetersizliği değişkeninin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları yürütme boyutu üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$).

Tablo 27. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yürütme Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
İşletmede denetim yetersizliği	0,243	0,059	0,053*
Bağımlı Değişken: Yürütme Bağımsız Değişkenler: İşletmede denetim yetersizliği			

Tablo 27'de regresyon model özeti görülmektedir. Yürütme boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunan işletmede denetim yetersizliği değişkeni yürütme boyutu puanlarını düzeltilmiş R² oranlarına göre %5,3 oranında açıklamaktadır.

Tablo 28. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Kontrol Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	SH	Beta		
İşletmede denetim yetersizliği	0,215	0,070	0,231	3,096	0,002*
Bağımlı Değişken: Kontrol Bağımsız Değişkenler: İşletmede denetim yetersizliği					

Tablo 28'deki bulgulara göre; işletmede denetim yetersizliği değişkeninin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları kontrol boyutu üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$).

Tablo 29. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Kontrol Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
İşletmede denetim yetersizliği	0,231	0,053	0,048*
Bağımlı Değişken: Kontrol Bağımsız Değişkenler: İşletmede denetim yetersizliği			

Tablo 29'da regresyon model özeti görülmektedir. Kontrol boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunan işletmede denetim yetersizliği değişkeni kontrol boyutu puanlarını düzeltilmiş R² oranlarına göre %4,8 oranında açıklamaktadır.

4.2.4.2. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Analizi Bulguları

KOBİ'lerde yönetim ve organizasyon sorunları; yönetim, örgütlenme, yürütme, koordinasyon, kontrol alt boyutları, genel boyut ile yöneticilerin kişisel özellikleri regresyon analizleri bu başlık altında ele alınmıştır. Regresyon analizi sonucu ölçülen katsayılar, model özetleri, bir başka deyişle açıklama (etki) dereceleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 30. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yönetim Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	SH	Beta		
Yaş	0,149	0,047	0,234	3,145	0,002*
Eğitim düzeyi	0,082	0,036	0,174	2,300	0,023*
Bağımlı Değişken: Yönetim Bağımsız Değişkenler: Yaş, Eğitim düzeyi					

Tablo 30'deki bulgulara göre; yaş ve eğitim düzeyi değişkenlerinin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları yönetim boyutu üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$).

Tablo 31. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yönetim Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
Yaş	0,234	0,055	0,049*
Eğitim düzeyi	0,174	0,030	0,024*
Bağımlı Değişken: Yönetim Bağımsız Değişkenler: Yaş, Eğitim düzeyi			

Tablo 31'de regresyon model özeti görülmektedir. Yönetim boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunan yaş değişkeni yönetim boyutu puanlarını %4,9 oranında açıklarken, eğitim düzeyi değişkeni yönetim boyutu puanlarını %2,4 oranında açıklamaktadır.

Tablo 32. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yürütme Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	SH	Beta		
Yaş	0,109	0,046	0,180	2,392	0,018*
İşletmedeki yönetici pozisyonu	-0,110	0,037	-0,220	-2,937	0,004*
Bağımlı Değişken: Yürütme Bağımsız Değişkenler: Yaş, İşletmedeki yönetici pozisyonu,					

Tablo 32'deki bulgulara göre; yaş ve işletmedeki yönetici pozisyonu değişkenlerinin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları yürütme boyutu üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$).

Tablo 33. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yürütme Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
Yaş	0,180	0,033	0,027*
İşletmedeki yönetici pozisyonu	0,220	0,048	0,043*
Bağımlı Değişken: Yürütme Bağımsız Değişkenler: Yaş, İşletmedeki yönetici pozisyonu,			

Tablo 33'te regresyon model özeti görülmektedir. KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları yürütme boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunan yaş değişkeni KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları yürütme boyutu puanlarını düzeltilmiş R² oranlarına göre %2,7 açıklarken, işletmedeki yönetici pozisyonu değişkeni %4,3 oranında açıklamaktadır.

Tablo 34. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Kontrol Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	SH	Beta		
Yaş	0,128	0,050	0,192	2,553	0,012*
İşletmedeki yönetici pozisyonu	-0,119	0,041	-0,217	-2,900	0,004*
Bağımlı Değişken: Kontrol Bağımsız Değişkenler: Yaş, İşletmedeki yönetici pozisyonu,					

Tablo 34'teki bulgulara göre; yaş ve işletmedeki yönetici pozisyonu değişkenlerinin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları kontrol boyutu üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$).

Tablo 35. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Kontrol Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
Yaş	0,192	0,037	0,031*
İşletmedeki yönetici pozisyonu	0,217	0,047	0,042*
Bağımlı Değişken: Kontrol Bağımsız Değişkenler: Yaş, İşletmedeki yönetici pozisyonu,			

Tablo 35'te regresyon model özeti görülmektedir. KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları kontrol boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunan yaş değişkeni KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları yürütme boyutu puanlarını düzeltilmiş R² oranlarına göre %3,1 açıklarken, işletmedeki yönetici pozisyonu değişkeni %4,2 oranında açıklamaktadır.

Tablo 36. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Genel Boyut Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	SH	Beta		
İşletmede denetim yetersizliği	0,170	0,056	0,228	3,054	0,003*
Bağımlı Değişken: Genel Boyut Bağımsız Değişkenler: İşletmede denetim yetersizliği					

Tablo 36'daki bulgulara göre; işletmede denetim yetersizliği değişkeninin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$).

Tablo 37. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Genel Boyut Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
İşletmede denetim yetersizliği	0,228	0,052	0,046*
Bağımlı Değişken: Genel Boyut Bağımsız Değişkenler: İşletmede denetim yetersizliği			

Tablo 37’de regresyon model özeti görülmektedir. KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunları üzerinde anlamlı etkisi bulunan işletmede denetim yetersizliği değişkeni KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunları puanlarını düzeltilmiş R^2 oranlarına göre %4,6 oranında açıklamaktadır.

Tablo 38. KOBİ’lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Genel Boyut Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	SH	Beta		
Yaş	0,100	0,040	0,187	2,480	0,014*
İşletmedeki yönetici pozisyonu	-0,079	0,033	-0,181	-2,393	0,018*
Bağımlı Değişken: Genel Boyut Bağımsız Değişkenler: Yaş, İşletmedeki yönetici pozisyonu,					

Tablo 38’deki bulgulara göre; yaş ve işletmedeki yönetici pozisyonu değişkenlerinin KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunları üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$).

Tablo 39. KOBİ’lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Genel Boyut Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2
Yaş	0,187	0,035	0,029*
İşletmedeki yönetici pozisyonu	0,181	0,033	0,027*
Bağımlı Değişken: Genel Boyut Bağımsız Değişkenler: Yaş, İşletmedeki yönetici pozisyonu,			

Tablo 39’da regresyon model özeti görülmektedir. KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunları üzerinde anlamlı etkisi bulunan yaş değişkeni KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunları puanlarını düzeltilmiş R^2 oranlarına göre %2,9 oranında açıklarken, işletmedeki yönetici pozisyonu değişkeni %2,7 oranında açıklamaktadır.

4.3. Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma amaçları doğrultusunda yapılan analizler sonucunda araştırmanın yapıldığı işletmeler ve bu işletmelerde görev yapan yöneticilerle ilgili aşağıdaki bulgulara ve sonuçlara ulaşılmıştır:

İşletmelerin yarısından fazlası (%33,1) 16-20 yıldır faaliyet göstermekte olup, firmaların çoğunluğu (%44,8) limited şirket olarak faaliyet göstermektedir. Edinilen bulgulara göre ülkemizdeki işletmelerin büyük bir kısmı yeni sayılabilecek kadar kısa faaliyet sürelerine sahiptirler. Bu doğrultuda aile işletmelerinde ikinci ve üçüncü kuşağa geçiş oranlarının neden bu kadar düşük olduğu konusunda fikir sahibi olunabilir.

İşletmelerin çoğunluğunda (%27,3) 21-30 kişi çalışmaktadır. Bu sonuçlardan edinilen bilgilerden yola çıkarak ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin çoğunluğunun küçük ölçekli firmalar olduğunu söylenebilir.

Yöneticilerin çok büyük çoğunluğu (%87,8) buldukları işletmede çalışanlar arasında bir uyum sorunu yaşamadıklarını ve buldukları işletmede denetim yetersizliği (%63,4) olmadığını düşünmektedirler. Buradan hareketle KOBİ'lerin küçük ve esnek yapılarından ötürü çalışanların daha yakın ilişkiler kurduklarını, haberleşmenin daha kolay olduğunu, hiyerarşinin daha kabul edilebilir düzeyde olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Yöneticilerin çoğunluğu (%69,8) erkektir. Bu durum Türkiye'de faaliyet gösteren firmalarda genel anlamda kadın yönetici istihdamının erkek yönetici istihdamına kıyasla çok daha düşük oranlarda gerçekleşmesinin bir sonucudur.

Yöneticilerin yarısından fazlası (%52,9) lisans mezunudur. En düşük eğitim seviyesi lisedir. Çalışmadan elde edilen verilere göre yöneticilerin büyük bir kısmının üniversite mezunu olduğu öte yandan kayda değer bir oranda da ön lisans ve yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin yarıdan fazlası iş deneyimlerini ailelerinden dolayı kendi işini yaparak kazanmışlardır (%52,3). Bu konuda iş deneyimine sahip olmayanların oranı çok düşüktür (%4,1). Yöneticilerin tamamına yakınının deneyimli oldukları ve deneyimi olmayanların azınlıkta olduğu söylenebilir. KOBİ'lerin çoğunluğunun "Aile İşletmeleri" olduğu gerçeğini göz önünde bulundurursak, yöneticilerin deneyimlerini ailelerinden edindikleri söylenebilir.

Yöneticilerin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları algılarına ilişkin elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Yöneticilerin yönetim boyutu puan ortalamaları $3,77 \pm 0,736$; örgütlenme boyutu puan ortalamaları $3,94 \pm 0,712$; yürütme boyutu puan ortalamaları $3,45 \pm 0,758$; koordinasyon boyutu puan ortalamaları $3,45 \pm 0,765$; kontrol alt boyutu puan ortalamaları $3,52 \pm 0,674$ ve genel puan ortalaması $3,56 \pm 0,742$ olarak ölçülmüştür. Genel olarak yöneticilerin KOBİ'lerde yönetim ve organizasyon sorunları olmadığını düşündükleri söylenebilir.

KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin yönetici algılarında işletmede çalışanlar arasındaki uyuma göre; yönetim boyutunda anlamlı farklılık bulunurken ($p < 0,05$) diğer boyutlarda anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). İşletme çalışanları arasında uyum olduğunu düşünen yöneticilerin yönetim boyutu algı puan ortalamaları çalışanlar arasında uyum olmadığını düşünenlerin puan ortalamalarından yüksek bulunmuştur.

KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin yönetici algılarında işletmede denetim eksikliğine göre; yönetim, yürütme, kontrol alt boyutlarında ve genel boyutta anlamlı farklılık bulunurken ($p < 0,05$) koordinasyon boyutunda anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). İşletmede denetim eksikliği olmadığını düşünen yöneticilerin yönetim, örgütlenme, yürütme, kontrol alt boyutu ve genel boyut puan ortalamaları işletmede denetim eksikliği olduğunu düşünenlerinin puan ortalamalarından yüksek bulunmuştur.

KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin yönetici algılarında işletmenin faaliyet süresine göre; yönetim boyutunda anlamlı farklılık bulunurken ($p < 0,05$) diğer boyutlarda anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). 21-25 yıldır faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan yöneticilerin algı puan ortalamaları daha az süredir faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan yöneticilerin algı puan ortalamalarından yüksek çıkmıştır. Genelleme yapılacak olursa 1-5 yıldır faaliyet gösteren işletmeler dışında faaliyet süresi arttıkça yöneticilerin algı puan ortalamalarının arttığı söylenebilir. Bir başka deyişle faaliyet süresi arttıkça yöneticiler sorunların azaldığını düşünmektedirler.

KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin yönetici algılarında işletme türüne göre; genel boyutta ve tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Yöneticilerin görüşlerine göre faaliyet gösteren işletmelerin kuruluş yapıları ve

türlerinin yönetimsel ya da organizasyonel sorunlarla bir bağlantısının olmadığı söylenebilir.

KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin yönetici algılarında işletmede çalışan sayısına göre yönetim alt boyutunda anlamlı farklılık bulunurken ($p < 0,05$) diğer boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$). 41-50 kişinin çalıştığı işletmelerde görev yapan yöneticilerin yönetim algı puan ortalamaları 11-20, 31-40 kişi çalışanın bulunduğu işletmelerde görev yapan yöneticilerin algı puan ortalamalarından yüksektir. Ayrıca; 50 ve üstü çalışan sayısı bulunan işletmelerde görev yapan yöneticilerin yönetim algı puan ortalamaları 11-20, 31-40 kişi çalışanın bulunduğu işletmelerde görev yapan yöneticilerin algı puan ortalamalarından yüksektir. Genelleme yapılacak olursa 10 veya daha az kişinin çalıştığı işletmeler dışında çalışan sayısı arttıkça yöneticilerin algı puan ortalamalarının arttığı söylenebilir. Bir başka deyişle çalışan sayısı arttıkça yöneticiler sorunların azaldığını düşünmektedir.

KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin algılarında cinsiyete göre yöneticiler arasında anlamlı farka rastlanmamıştır ($p > 0,05$). Bu sonuçlara göre, yöneticiler cinsiyet farklılıklarının yönetim ve organizasyon sorunlarına yol açmadığı düşünülmektedirler. Cinsiyetten ziyade kuşak farklılıklarından dolayı sorunların oluşabileceği görülmektedir.

KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin yönetici algılarında yaşlarına göre; yönetim, yürütme, kontrol alt boyutlarında ve genel boyuta farklılık bulunurken ($p < 0,05$) diğer boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$). 26-35 yaş grubundaki yöneticilerin yönetim algı puan ortalamaları 36-45 yaş grubu ve 46 yaş üstü gruptan düşük bulunmuştur. 26-35 yaş grubundaki yöneticilerin yürütme algı puan ortalamaları 46 yaş üstü gruptan düşük bulunmuştur. 26-35 yaş grubundaki yöneticilerin kontrol algı puan ortalamaları 46 yaş üstü gruptan düşük bulunmuştur. Genel boyutta algı farklılığı bulunmakla beraber bu fark anlamlı değildir. Genel olarak yaş arttıkça yönetme ve yürütme algı puan ortalamalarının da arttığı söylenebilir. Bir başka deyişle yaşları arttıkça yöneticiler sorunların az olduğunu düşünülmektedirler. Yaş ilerlemesinden ötürü bilgi birikimi, tecrübe ve belirli bir işte uzmanlaşma gibi konularda daha güvenilir oldukları düşünülmektedir.

KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin algılarında eğitim düzeylerine göre yöneticiler arasında anlamlı farka rastlanamamıştır ($p>0,05$). Elde edilen bulgulara göre eğitim düzeyinin büyük bir kısmını her ne kadar ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunları oluştursa da yöneticiler arasında eğitim düzeyinin yönetsel ve organizasyonel bağlamda sorunlara yol açtığı düşünülmemektedir.

KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin yönetici algılarında yönetici pozisyonlarına göre, yürütme ve kontrol alt boyutlarında farklılık bulunurken ($p<0,05$) diğer boyutlarda anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İşletme kurucularının yürütme ve kontrol algı puan ortalamaları müdür yardımcılarının algı puan ortalamalarından yüksek bulunmuştur. Genelleme yapılacak olursa pozisyon düştükçe algı puan ortalamaları da düşmektedir.

KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunlarına ilişkin algılarında yöneticilerin iş deneyimini kazanma biçimlerine göre yöneticiler arasında anlamlı farka rastlanamamıştır ($p>0,05$). Yöneticiler iş deneyimleri kazanma şekilleri bağlamında yönetsel ve organizasyonel sorunların oluşmadığını düşünmektedirler. Yöneticilerin büyük çoğunluğunun iş deneyimlerini ailelerinden edindikleri göz önüne alındığında, diğer bir anlamda KOBİ'lerin çoğunun aile şirketleri olduğu bilindiğinden oluşan sorunların iş deneyimlerini kazanma şekilleriyle ilişkili olmadığını düşünmektedirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

21. yüzyılın KOBİ'lerin yüzyılı olduğunu söylemek yanıltıcı olmayacaktır. Dünyadaki işletmelerin neredeyse %99'u KOBİ'lerin tanımını karşılayan işletmelerden oluşmaktadır. 1970'lerden bu yana küreselleşme, çağın ekonomik ve teknolojik koşullarına uygun olarak küçük işletmeleri ön plana çıkarmıştır. 1945'ten sonra, ekonomik hayata egemen olan büyük işletmeler 1970'lerden sonra küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak karşımıza çıkmaya başlamıştır.

Büyük ölçekli işletmelerin ekonomik olarak zayıflaması, işletme yönetimi yaklaşımındaki değişiklikler, teknolojik gelişmeler ve küreselleşmeyle birlikte KOBİ'lerden elde edilen faydaların artmasının bir sonucu olarak KOBİ'ler gelecekteki işletmeler olarak görülmektedir. KOBİ'lerin öne çıkmasının en önemli nedeni, KOBİ olarak adlandırılan bu küçük işletmelerin esnek yapısıdır. Bu esneklik, KOBİ'lerin müşteri gereksinimlerine uygun olarak yeni ürünler üretmelerini ve maliyetleri azaltmalarına yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak; yöneticilerin genel olarak KOBİ'lerde yönetim ve organizasyon sorunları olmadığını, işletmede denetim yetersizliği ve çalışanlar arasında uyumsuzluk olmadığını düşündükleri söylenebilir. Algı farklılıklarıyla ilgili olarak farklılıkların daha çok yönetim boyutunda olduğu, işletmenin faaliyet süresi, işletmede çalışan sayısı, yaş arttıkça yöneticilerin işletmede yönetim sorunu olmadığını düşündükleri söylenebilir. Yöneticilerin yaşlarına göre; yürütme ve kontrol boyutunda anlamlı farklılıklar olduğu yönetim boyutuna benzer şekilde yaş arttıkça daha az sorun olduğunu düşündükleri söylenebilir. Yönetim pozisyonuna göre, yönetim boyutunda anlamlı farklılık görülmezken yürütme ve kontrol boyutunda anlamlı farklılıklar olduğu yönetici pozisyonu arttıkça yürütme ve kontrole ilişkin sorunların daha düşük algılandığı söylenebilir. İşletmenin faaliyet süresi, çalışanlar arasındaki uyum ile yönetim boyutu arasında bir ilişki varken, denetim yetersizliğinin koordinasyon alt boyutu dışında tüm boyutlarla anlamlı bir ilişki içinde olduğu söylenebilir. Yöneticilerin yaşlarıyla yönetim, yürütme, kontrol alt boyutları ve genel boyut arasında, yönetici pozisyonu ile yürütme, kontrol alt boyutları ve genel boyut arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir. İşletmenin faaliyet süresinin yönetim boyutu üzerinde; işletme çalışanları arasında uyumun yönetim boyutu üzerinde; işletmede denetim yetersizliğinin yönetim, örgütleme,

yürütme, kontrol boyutu ve genel boyut üzerinde; çalışanların yaşlarının yönetim, yürütme, kontrol boyutu üzerinde; çalışanların eğitim düzeyinin yönetim boyutu üzerinde; işletmedeki yönetici pozisyonunun yürütme, kontrol boyutu üzerinde anlamlı etkisi olduğu söylenebilir.

Modern dünya ticari politikaları dikkate alındığında Türkiye’de KOBİ’lerin ortaya çıkması, büyümesi, gelişmesi ve korunması için uygun koşulları hazırlamak amaçlanmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, Türkiye ekonomisinde, dünyada olduğu gibi çok önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin sayısı, toplam istihdamdaki payları, üretim hacimleri ve milli gelire katkısı ekonominin en önemli bölümünü oluşturmaktadır. Dünyadaki olaylara paralel eğilimi izleyerek gözlemlediğimiz KOBİ sektörünün önemi ülkemizde giderek artmaktadır.

KOBİ’lerle ilgili istatistikler incelendiğinde, KOBİ’lerin Türkiye ekonomisi içerisinde yaklaşık %99 gibi bir orana sahip olmasına rağmen hak ettikleri oranda önemsenmedikleri gözlemlenmektedir. Çalışan nüfusun dörtte üçünden fazlasının bu işletmelerde çalıştığı dikkate alındığında bu konunun çok daha ciddiyetle ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Tüm bu gerçeklere ve KOBİ’lerin öneminin biliniyor olmasına rağmen, KOBİ’lere sağlanan finansal destek de bir o kadar azdır. Devletin sağladığı toplam krediler içerisinde KOBİ’lere ayrılan oran oldukça düşük olmakla beraber, kredi maliyetleri bir o kadar yüksek ve kredilendirme süreci ise uzun ve karmaşıktır. Bu nedenlerden dolayı hem ekonomik açıdan hem de işgücü piyasası ile Türkiye’de KOBİ’lerden beklenen sonuçların henüz elde edilemediği görülmektedir. TÜİK verilerine göre, 2019 yılı itibariyle %13,8 olarak açıklanan işsizlik oranını aşağıya çekebilmenin yegâne yolu, bu küçük ve orta ölçekli işletmeleri finansal olarak desteklemektir.

Araştırmacılara tavsiye vermek gerekirse, çalışmanın sonucunda ortaya çıkan önemli sonuçlardan birisi, yönetici pozisyonunun değişmesiyle birlikte işletmede sorunların ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda konuyla ilgili araştırma yapacaklara yöneticiler yanında çalışanlara da aynı ölçeklerin uygulanarak çoklu bakış açısıyla KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunlarını incelemeleri önerilebilir. Sorunları yöneticiler dışında çalışan personel ve alt birimler tarafından değerlendirilmesi, sorunların nereden kaynaklandığı

konusunda daha net yanıtlar verebileceği gibi literatüre de ciddi katkıda bulunulabilir. Böylelikle yönetim açısından görülemeyen sorunların çalışanlar açısından farklı görülebileceğinin ortaya konulabilir olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada bulunan değişkenlerin incelenmesi sonucunda, sorunların “yönetimsel” sorunlardan ziyade “yapısal” sorunlardan ortaya çıktığı öngörülmektedir. Çalışmada; yöneticilerin özellikleri, işletmenin yapısı kavramları arasındaki ilişki regresyon analizi yöntemiyle incelenmiştir. Her bir değişkene ait alt boyutlar da kendi aralarında ilişkiler de çalışmada yer verilip incelenmiştir. Çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Sonraki çalışmalar için bazı önerilerde bulunmak gerekirse, çalışmanın tümünü kapsayan KOBİ’ler ekonomik tabanı oluşturduğundan tek başlarına incelenmeleri yetersiz kalabileceğinden (her ne kadar çoğunluğu KOBİ’leri içeriyor olsa da ilerleyen çalışmalarda aile şirketleri ve diğer büyük şirketlere yer verilebilir) ulaşılan yönetici sayısı artırılabilir, yönetimsel sorunlardan çok yapısal sorunlara daha çok odaklanılarak sorunun tam olarak belirlenebilmesi için içerik zenginleştirilebilir. Çıkan bulgularda en fazla iki konuda KOBİ’lerin sorun yaşadığı görülmektedir. Bunlar; firmaların iyi şekilde borçlanamaması ve aile üyeleri arasındaki kuşak farkından kaynaklanan fikir uyuşmazlıklarıdır.

Firmaların iyi koşullarda borçlanabilmesinin yegâne çözümü, ülkemizdeki bankacılık ve kredilendirme sisteminin mümkün olduğunca hafifletilmesi ve firma odaklı düşünülmesi gerekmektedir. Kuşak farkından kaynaklanan fikir uyuşmazlıklarını ise “aile etkisi” başlığı altında incelenebilir. KOBİ’lerin mevcut yönetimlerinin içerisinde kurucu üyeler, üyelerin çocukları ve torunları bulunabiliyor. Bu bağlamda konuyu ele aldığımızda firmaların karar alırken ya da işleyişin düzgün bir şekilde ilerleyebilmesi için aile içi çatışmalardan ve fikir ayrılıklarından uzak durulması gerekmektedir. Mevcut tabloya bakıldığında ise “aile etkisi”nin firmaların üzerinde ciddi etkileri olduğunu rahatça görülebilir. İlerleyen çalışmalar için bu iki konu üzerine yoğunlaşılabilir ve KOBİ’lerin sorunlarını daha geniş kapsamda ve derin bir şekilde analiz edilebilir.

Araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda doğrudan KOBİ’lere yönelik bir takım önerilerde bulunulabilir. Daha önce de belirtildiği üzere KOBİ’lerin yaşamış oldukları

sorunların temelinde yönetim ve organizasyon sorunlarından ziyade daha çok yapısal sorunlar bulunmaktadır. KOBİ'lerin yapıları gereği, en zayıf noktalarının başında finansal sorunlar gelmektedir. Finansal sorunlar sebebiyle çoğu KOBİ'nin ömrü tıpkı diğer aile şirketleri ve büyük firmalar gibi genelde kurucusunun ömrü ile sınırlıdır. Bazı durumlarda daha kısa sürmekte, ikinci ya da üçüncü kuşağa sürdürülebilirlik finansal sorunlar ve desteğin yeterli olmaması sebebiyle mümkün olmamaktadır. Bu noktada devletin KOBİ'lere mevcutta sağlamış olduğu imkânlar çoğu zaman yetersiz kalmakta ya da tamamen etkisiz kalmaktadır. Bankaların KOBİ'lere karşı finansal desteklerinin artması veya kolaylaştırılması firma sahiplerini de ülke ekonomisini de zamanla olumlu yönde etkileyecektir.

İşsizlik sorununun azaltılmasında önemli rol oynaması beklenen KOBİ'lerin kabiliyeti, bu rolü en iyi şekilde yerine getirmek ve beklenen sonuçları sağlamak için devletin ve diğer kuruluşların ilgisi ve desteği ile gerçekleştirilebilir. Yerinde ve zamanında gerekli destek ve tesisler sağlanmalıdır.

Yukarda bahsedilen önerilere ilişkin olarak KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde devletin ekonomik bağlamda yürüttüğü politika ve dış ülkelerle bulunduğu politik temaslar firmaların önüne zaman zaman engel teşkil edebilmektedir. Bu engellerin kaldırılması ya da azaltılması KOBİ'ler için uluslararasılaşma yolunda büyük kolaylıklar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akdam, A., & Altan, M. (2011). KOBİ'lerin Basel Kriterlerinin etkileri hakkındaki görüşleri. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Elektronik Dergisi*, 2(3), 14-34.
- Akgemici, T. (2001). *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*. Ankara: KOSGEB Yayını.
- Akgözlü, E. (2008). KOBİ'lerin pazarlama sorunları ve pazarlama eğitimi ihtiyaçlarının tespiti: Çorum iinde tanımlayıcı bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Akgüç, Ö. (1998). *Finansal yönetim*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın .
- Akman, A. (2007). *KOBİ'ler ve Ekonomideki Yeri*. http://www.memleket.com.tr/news_detail.php?id=12797, (Erişim tarihi: 24.12.2019).
- Akorsu, P. K., & Agyapong, D. (2012). Alternative Model for Financing SME's in Ghana. *International Journal of Arts and Commerce*, 1(5), 136-148.
- Al, A. (2016). Kısmi zamanlı çalışanlarla tam zamanlı çalışanların bireysel performans düzeylerinde iş tatmininin rolü. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alptürk, E. (2008). *Ekonominin dinamosu Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) rehberi*. Ankara: Yaklaşım Yayıncılık.
- Altuntuğ, K., & Ege, E. (2012:218). Doğum Sonu Yaşam Kalitesi Ölçeği'nin Türkçe Uyarlamasının Geçerlik ve Güvenirliği. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 15(3), 214-222.
- Anahtarları, A. Ş. S. B. (2016). Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi EDU. *Deloitte ve TAİDER Aile İşletmeleri Derneği, İstanbul*.

- Atıcı, G. B. (2006). Küçük ve orta ölçekli İşletmelerin (KOBİ'lerin) ekonomik gelişime etkileri, finansal kaynakları ve KOBİ'lerin büyümesini sağlayan faktörlere ilişkin bir karşılaştırma. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydemir, S. (2011). Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Stratejik Yönetim ve Planlamaya İlişkin Algılarının İncelenmesi: Zonguldak-Bartın-Karabük Bölgesi Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi) Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal/Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Ayık, Y., & Keskin, G. (2010). KOBİ'lerin genel sorunları ve düşünülen çözüm önerileri üzerine Erzurumda bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 469-481.
- Bairamova, S. (2007). KOBİ'lerde Kalite Yönetim Sistemi ve Bir İşletmede Örnek Uygulama.
- Bayülken, Y., & Kütükoğlu, C. (2012). *Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri*. Ankara: TMMOB Makina Mühendisleri Odası.
- Bigliardi, B., & Galati, F. (2016). Which Factors Hinder the Adoption of Open Innovation in SMEs? *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(8), 869-885.
- Bilge, H. (2010). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Kurumsallaşma: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Ampirik Bir Çalışma (Doctoral dissertation, Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa).
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Örnekleme Yöntemleri*. <http://w3.balikesir.edu.tr/~msackes/wp/wp-content/uploads/2012/03/BAY-Final-Konulari.pdf>, Erişim Tarihi: 01.12.2019.
- Civil, B. (2000). KOBİ'lerin finansal sorunlarının çözümünde risk sermayesi finansman modeli ve Trabzon ilinde bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çelik, A., & Akgemci, T. (2010). *Girişimcilik kültürü ve KOBİ'ler* (2 b.). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Çelik, A., & Ozan, E. (2006). KOBİ'lerde yeniden yapılanma stratejileri araştırması: Kahramanmaraş örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(15), 189-213.
- Çelik, C., & Karadal, H. (2007). KOBİ'lerin sorunları ve çözüm stratejilerinin algılanan performans üzerine etkileri: Aksaray ve Mersin örneği. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 119-138.
- Çetin, C. (1996). *Yeniden yapılanma girişimcilik küçük ve orta boy işletmeler ve bunların özendirilmesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Çubukcu, B. B. (2015). Kobi'lerde uluslararasılaşma süreci ve süreci etkileyen faktörlerin belirlenmesi; TRA1 bölgesinde bir araştırma. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dana, L. P. (2007). Promoting SMEs in Africa. *Journal of African Business*, 8(2), 151-174.
- Demir, E., Saatçioğlu, Ö., & İmrol, F. (2016). uluslararası dergilerde yayımlanan eğitim araştırmalarının normallik varsayımları açısından incelenmesi. *Curr Res Educ*, 2(3), 130-148.
- Demirkaya, M. A. (2014). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ("KOBİ") finansal planlama ve finansal risk yönetimi yolu ile sürdürülebilirliğin sağlanması ve bir uygulama örneği.
- Doymuş, K. (2009). *Korelasyon analizi*. <https://kemaldoymus.files.wordpress.com/2009/12/korelasyon.ppt>. (Erişim tarihi: 01.12.2019).
- Ercan, İ., & Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.

- Erçel, G. (2000). *Enflasyonu düşürme programı ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler*. <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/evds/konusma/tur/2000/KOBI.html>, (Erişim Tarihi: 08.11.2019).
- Eroğlu, F. (2001). KOBİ'ler yoluyla küresel dünyaya katılma. *I. Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi Bildiriler Kitabı (23-28 Haziran)* (s. 71-78). Bişkek: T.C. Başbakanlık.; Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı.
- Eroğlu, İ., İnce, M., & Gül, H. (2009). Küresel sistemde KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar ve stratejik boyutuyla yeniden yapılanma gereği. *Girne Amerikan Üniversitesi Dergisi*, 2, 1-10.
- European Commission . (2006). *SME Definiton*. http://ec.europa.eu/enterprise/policy/sme_definition/index_en.htm, (Erişim Tarihi: 15.11.2019)
- Gökçe, M. U. (1997). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansal sorunları ve çözüm için bir öneri. *Maliye Postası*, 18(406).
- Göker, A. (2001). Bilim ve teknoloji politikalarına giriş İçin 'enformasyon toplumu' üzerine kavramsal bir yaklaşım denemesi. *Mülkiye Dergisi*, Cilt XXV:230, 27-66., 25(230), 27-66.
- Gözen, A. (2018). *Aile işletmelerinde aile etkisi ve örgütsel ustalık kavramlarının işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. İstanbul: Hiper Yayın.
- Güler, S. (2010). İstanbul Menkul Kıymet Borsasına kayıtlı KOBİ'lerin sermaye yapıları üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 15(3), 353-371.
- Gümüştekin, G. E. (2005). KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin yönetim ve organizasyon sorunları: Kütahya Seramik Sanayi örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 71-93.
- Gündoğdu, S. (2014). Su Ürünlerinde Çoğunlukla Uygulanan Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Testleri. *Journal of Fisheries Sciences.*, 8(4), 310-316.

- Güzeldere, H., & Sariođlu, S. (2014). Financing problems and use of credits of small and medium sized enterprises in Turkey. Evaluation of survey implemented on SMEs operating in İstanbul. *Journal Of Economics Finance and Accounting*, 1(3), 218-236.
- Hatipoğlu, C. (2011). Kriz Dönemlerinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ'lerde) İzlenen Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama. *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Niğde*.
- İçin, İ. (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahraman, S. (2012). KOBİ'lerin sorunları ve çözüm önerileri: Bursa alan araştırması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalkan, A. (2005). KOBİ'lere Sağlanan Desteklerin Örgütsel Performansına Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Kalyoncuoğlu, S. (2010). İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma.
- Karagöz, M. (2008). KOBİ'lerin teşvik temel sorunları, bu alanda sağlanan destekler ve çözüm önerileri. *İl Genel Meclisleri Yerel Siyaset Dergisi*.
- Kaya, G. (2014). Elazığ ilinde KOBİ'lerin finansal sorunları ve çözüm önerilerine ilişkin bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 193-224.
- Kaya, Y. (2015). Kobi'lerde kurumsal risk yönetimi. Doktora tezi
- Kolçak, M., & Bilici, N. (2013). KOBİ'lere sağlanan finansal desteklerin üretim ve istihdama etkileri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 291-312.

- Kulakoğlu, D. (2013). KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Yaşanma Düzeyi: Ankara Kobi Örneği. *Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Kumbas, S. (2017). *Kobilerin dış ticarete karşılaştıkları sorunlar* (Master's thesis, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı [KOSGEB]. (2011). *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2011-2013*. https://www.muhasbeweb.com/belge/2011_2013_KOBi_Stratejisi_ve_Eylem_Plani.pdf, (Erişim Tarihi: 30.11.2019).
- Mendeş, M. (2003). Levene, Bartlett, Neyman-Pearson ve Bartlett 2 testlerinin 1.tip hata olasılıkları bakımından karşılaştırılması. *Tarım Bilimleri Dergisi*, 9(2), 143-146.
- Mucuk, İ. (2005). *Modern işletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Müftüoğlu, M. T. (1993). *Türkiye'de KOBİ'lerin işletme sorunları ve öneriler*. Ankara: Desen Ofset.
- Müftüoğlu, M. T. (1998). *Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmeler*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Müftüoğlu, M. T. (2007). *İşletme İktisadı*. Ankara: Turhan Kitapevi.
- Müftüoğlu, M. T. (2013). *Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmeler, KOBİ'ler sorunları-öneriler*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Narin, M., & Akdemir, S. (2005). Türkiye'de KOBİ'lere sağlanan destekler. *Gazi Üniversitesi İktisat Bölümü Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, 16(55), 43-68.
- Nieuwenhuizen, C., & Kroon, J. (2003). The relationship between financing criteria and the success factors of entrepreneurs in Small and Medium Enterprises. *Development Southern Africa*, 20(1), 129-142.
- OECD . (2004). *Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmeler, mevcut durum ve politikalar*. İstanbul.

- Okday, E., & Güney , A. (2002). *21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, fırsatlar*.
http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/ertan_oktay.pdf#search, (Erişim Tarihi: 12.11.2019)
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi* (5 b., Cilt 2).
Eskişehir: Eskişehir Kaan Kitabevi.
- Özdevecioğlu, M. (1992). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon:
Özellikler, Sorunlar, Öneriler ve Bir Uygulama
- Özgül, E. (2005). KOBİ'lerin büyüme stratejisi alternatifi olarak özel marka uygulamalarının dağıtım kanalı ilişkisi yaklaşımıyla değerlendirilmesine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkılınç D. N. (2012) Türkiye'de Küçük ve Orta Boyutlu İşletme Borsalarının Yeri ve İşletmelere Sağlayacağı Katkıların Analizi, Doktora Tezi
- Özsoy, G. (2005). Problem çözme becerisi ile matematik başarısı arasındaki ilişki. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 179-190.
- Sakarya Üniversitesi. (b.t.). *Varyans Analizi*. 04.07.2017 tarihinde http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/68595/37603/b%C3%B6l%C3%BCm_10_varyans_analizi.docx (Erişim Tarihi: 02.12.2019). adresinden alındı
- Sarıaltın, H. (2011). *Finansal Yönetim ve Finansal Yönetimin Ana Çerçevesi Semineri*.
www.sakaryasmmmo.org.tr/dosyalar/1323816181-7-2-2011.doc, (Erişim Tarihi: 02/10/2019).
- Soyak, A. B. (2019). KOBİ'lere Yönelik Performans Değerlendirme Aracı Geliştirilmesi: KOBİGEN, Doktora Tezi
- Sökmen, İ. (2010). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik eğitim etkinliklerinin incelenmesi (Master's thesis, Anadolu Üniversitesi).

- Summak, M. E. (2016). Küçük ve orta boy işletmelerin iletişim yönetimi faaliyetleri üzerine teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(41. YIL ÖZEL SAYISI)
- Sundu, M. (2013). Uluslararasılaşma sürecine kurumsallaşmanın etkileri: KOBİ'lerde bir araştırma.
- Şahinler, S. (2000). En küçük kareler yöntemi ile doğrusal regresyon modeli oluşturmanın temel prensipleri. *MKÜ Ziraat Fakültesi Dergisi*, 5(1-2), 57-73.
- Şanal, M. (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik üzerine bir araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB). (2007). *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (2007-2009)*. http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/KOBİ_Stratejisi_ve_Eylem_Planı_2007-2009%E2%80%8B.pdf (Erişim Tarihi: 06.11.2019).
- Tandoğan, V. S. (2012). Impact analysis of industrial research and development subsidy programs in Turkey: An appraisal of quantitative approaches. Yayınlanmamış doktora, tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Tat, H. (2016). Türkiye'de KOBİ'lerin Banka Kaynaklı Dış Ticaret Finansmanı Sorunları ve Çözüm Önerileri, Doktora Tezi.
- Tatlı, Y. (2015). Kobi'lerde Büyüme Stratejileri: Erzurum, Erzincan Ve Bayburt'ta Kobi'ler Üzerinde Bir Araştırma. Doktora tezi
- Tekin, M. (2012). *Girişimcilik ve küçük işletme yöneticiliği*. Konya: Günay Ofset.
- Tıraş, O. (2011). KOBİ'lerin finansman sorunları ve banka kredilerinin KOBİ'lere etkisinin İncelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*. İstanbul: Savaş Yayınları.

- TÜİK. (2003). *Genel sanayi ve işyerleri sayımı* . <http://www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/GSIS/gsisII141003.pdf>, (Erişim Tarihi: 27.12.2019).
- Türkiye Bankalar Birliği [TBB] Çalışma Grubu. (2006). Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri. *Bankacılar Dergisi*(58), 3-62.
- Türköz, P. (2008). KOBİ'lerin finansman sorunları ve bankaların KOBİ'lere yaklaşımı: Isparta alan araştırması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uçkun, N. (2009). KOBİlerin finansal sorunlarına melek sermaye çare olabilir mi? *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(41), 121-131.
- Yanmaz, Ö. (2004). *KOBİ'lerin yönetim sorunları*. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=3559, (Erişim Tarihi: 10.09.2019).
- Yasan, A. (2016). KOBİ'lerde Yönetim Kurulu Yapısının ve Yönetim Kurulu Kararlarının Şirket Performansına Etkisi, Doktora Tezi
- Yeşil, Y. (2015). KOBİ'lerde Eğitim ve Geliştirmenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, B. (2004). KOBİ'lerin finansman sorunlarına bir çözüm önerisi risk sermayesi finansman modeli. *Dış Ticaret Dergisi*(33), 57-98.
- Yolal, M. (2003). Türkiye'deki Küçük ve Orta Büyüklükteki Konaklama İşletmelerinde Bilgi Teknolojileri Kullanımı
- Yücenur, G., Demirel, N., Ceylan, C., & Demirel, T. (2011). Hizmet Değerinin Müşterilerin Davranışsal Niyetleri Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Ölçülmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 156-168.
- Yüksel, S. (2014). KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: TRB-1 Bölgesindeki İşletmelerde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bingöl Üniversitesi.

Zengin, A. (2010). KreselleŖme sürecinde KOBİ'lerin durumu ve KOBİ Destekleri: Türkiye zerine Bir Uygulama. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, YayınlanmamıŖ Doktora Tezi, İstanbul.

Zor, . (2017). Kobi'lerde bütçe uygulamaları: belirleyici faktörler ve iŖletme performansına etkileri.



EKLER

Ek 1: KOBİ Yönetim Sorunları Anketi

I-İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİLER

1- İşletmenin faaliyet süresi	Kodlama
<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	
<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	
<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	
<input type="checkbox"/> 16-20 yıl	
<input type="checkbox"/> 21-25 yıl	
<input type="checkbox"/> 26 yıl ve üstü	
2- İşletmenin türü	
<input type="checkbox"/> Kişi işletmesi	
<input type="checkbox"/> Kollektif Şirket	
<input type="checkbox"/> Komandit Şirket	
<input type="checkbox"/> Limited Şirket	
<input type="checkbox"/> Anonim Şirket	
3- İşletmede çalışan sayısı	
<input type="checkbox"/> 10 ve daha az	
<input type="checkbox"/> 11-20 kişi	
<input type="checkbox"/> 21-30 kişi	
<input type="checkbox"/> 31-40 kişi	
<input type="checkbox"/> 41-50 kişi	
<input type="checkbox"/> 50 kişi üstü	
4- İşletme çalışanları arasında uyum	
<input type="checkbox"/> Var	
<input type="checkbox"/> Yok	
5- İşletmede denetim yetersizliği	
<input type="checkbox"/> Var	
<input type="checkbox"/> Yok	

II- YÖNETİCİLERE İLİŞKİN BİLGİLER

1- Cinsiyet		
<input type="checkbox"/>	Kadın	
<input type="checkbox"/>	Erkek	
2- Yaş		
<input type="checkbox"/>	25 yaş ve altı	
<input type="checkbox"/>	26-35	
<input type="checkbox"/>	36-45	
<input type="checkbox"/>	46 yaş ve üstü	
3- Eğitim düzeyi		
<input type="checkbox"/>	Okur-yazar değil	
<input type="checkbox"/>	Okula gitmemiş ama okur-yazar	
<input type="checkbox"/>	İlkokul	
<input type="checkbox"/>	İlköğretim/Ortaokul	
<input type="checkbox"/>	Lise	
<input type="checkbox"/>	Ön Lisans	
<input type="checkbox"/>	Lisans	
<input type="checkbox"/>	Lisansüstü	
4- İşletmedeki yönetici pozisyonu		
<input type="checkbox"/>	İşletme kurucusu	
<input type="checkbox"/>	Müdür	
<input type="checkbox"/>	Müdür Yardımcısı	
<input type="checkbox"/>	Diğer (Lütfen yazınız:)	
5- Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri		
<input type="checkbox"/>	Ailemden dolayı kendi işimi yapma konusunda bilgiliyim.	
<input type="checkbox"/>	İlk iş deneyimim başka bir sektörde oldu.	
<input type="checkbox"/>	Ortağımın deneyimlerinden yararlandım.	
<input type="checkbox"/>	Bu sektörde başkasının yanında çalıştım.	
<input type="checkbox"/>	Bu alanda daha önceden herhangi bir iş deneyimine sahip değilim.	

III- KOBİLERİN KARŞILAŞTIKLARI YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI ÖLÇEĞİ

İFADELER		A	B	C	D	E
Aşağıdaki ifadelerde size uygun olanlar için ilgili kutucuğa (X) işareti koyunuz. (A) Kesinlikle Katılıyorum (B) Katılıyorum (C) Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum (D)Katılmıyorum (E) Kesinlikle Katılmıyorum						
YÖNETİM FONKSİYONU: PLANLAMA						
1	Bu işletmede fırsat odaklı taktik planlar yerine uzun dönemli planlara odaklanılmaktadır.					
2	Bu işletmede amaçlar çalışanlar tarafından bilinmekte, anlaşılmakta ve paylaşılmaktadır.					
3	Bu işletmede kaynak dağılımında öncelikler, gününbirlik ihtiyaçlara göre değil, planlar doğrultusunda belirlenmektedir.					
4	Bu işletmede planlar değişen koşullar doğrultusunda değiştirilebilecek esnek bir yapıya sahiptir.					
5	Bu işletmede aile üyeleri şirket amacını bilmekte ve planlarını bu amaç çerçevesinde yapmaktadır.					
6	Bu işletmede firma stratejisine ışık tutan bir vizyon bulunmaktadır.					
7	Bu işletmede açıklanmış ve yazılı hale getirilmiş bir misyon ifadesi bulunmaktadır.					
YÖNETİM FONKSİYONU: ÖRGÜTLEME						
8	Bu işletmede iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.					
9	Bu işletmede kurum ve departman amaçları doğrultusunda iş akışları netleştirilmiştir.					
10	Bu işletmede yetki ve sorumluluklar kıdem, kapasite ve başarı esas alınarak verilmektedir.					
11	Bu işletmede çalışan üyeleri hiyerarşi ilkesini ihlal etmemekte ve bypasslar yaşanmamaktadır.					
YÖNETİM FONKSİYONU: YÜRÜTME						
12	Bu işletmede lider, aile üyeleri ile çalışanları aynı amaç etrafında toplayabilmektedir.					
13	Bu işletmede lider, çalışanları etkileyerek değerleri, tutumları ve davranışlarını değiştirebilmektedir.					
14	Bu işletmede lider, liderlik biçimini farklı koşullara göre uygulayabilmekte ve esnek davranabilmektedir.					
15	Bu işletmede en başarılı ve yetenekli aile üyesi liderlik yapmaktadır.					
16	Bu işletmede istihdam edilecek kişide bulunması gereken özellikler sistematik olarak saptanmaktadır.					
17	Bu işletmede personel seçme ve yerleştirme konusunda aile üyeleri kayırlanmamaktadır.					
18	Bu işletmede tüm çalışanlar düzenli olarak eğitime tabi tutulmaktadır.					
19	Bu işletmede kurucu da dahil olmak üzere tüm aile üyelerinin performansları değerlendirilmektedir.					
20	Bu işletmede adil bir performans değerlendirme programı yürütülmektedir.					
21	Bu işletmede terfi kararlarında aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan çalışanlara aynı standartlar uygulanmaktadır.					
22	Bu işletmede ücretlendirme piyasa koşulları ve çalışanın performansı esas alınarak yapılmaktadır.					
23	Bu işletmede aile üyeleri ne gerekenden fazla ne de gerekenden az düzeyde ücretlendirilmektedir.					
24	Bu işletmede aile bireylerine yönelik ücret politikalarının belirlenmesi, işletmede aktif olarak çalışan ve çalışmayan tüm hissedarların katılımı ile gerçekleştirilmektedir.					

25	Bu işletmede üretim teknolojisi yakından izlenmekte ve gerekli yatırımlar zamanında yapılabilmektedir.					
26	Bu işletmede ürün özellikleri tüketicilerin değişen istek, ihtiyaç ve eğilimleri doğrultusunda güncellenmektedir.					
27	Bu işletmede güçlü bir öz sermaye yapısı bulunmaktadır.					
28	Bu işletme iyi koşullarda borçlanabilmektedir.					
29	Bu işletmede düzenli ve etkin bir bütçeleme ve raporlama sistemi uygulanmaktadır.					
YÖNETİM FONKSİYONU: KOORDİNASYON						
30	Bu işletmede yönetimden astlara bilgi akışı sağlıklı ve düzenli bir şekilde sağlanmaktadır.					
31	Bu işletmede yapılmakta olan işlerin zamanlaması ayrıntılı olarak belirlenmiştir.					
32	Bu işletme yöneticilerin kişilik ve kararları ile değil, belirli ilke ve değerler doğrultusunda yönetilmektedir.					
33	Bu işletmede profesyonel yöneticilerin aile ilişkileri nedeniyle görevini etkin bir biçimde yerine getiremediği durumlar görülmemektedir.					
34	Bu işletmede aile üyeleri arasında kuşak farklılığından kaynaklanan fikir uyuşmazlıkları bulunmamaktadır.					
35	Bu işletmede aile üyeleri iş ortamı dışındaki sohbetlerden ziyade, sistemli ve programlı toplantılarda karar almaktadır.					
36	Bu işletmede aile üyeleri profesyonel yöneticileri toplantılara dahil etmektedir.					
37	Bu işletmede şirketin işleyişine uygun standart, yönetmelik ve prosedürler uygulanmaktadır.					
YÖNETİM FONKSİYONU: KONTROL						
38	Bu işletmede etkin bir raporlama sistemi düzenli olarak işlemektedir.					
39	Bu işletmede denetim uygulamalarında maliyet ve kritik kontrol noktaları dikkate alınmaktadır.					
40	Bu işletmede hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiği sık sık gündeme gelmekte ve sorgulanmaktadır.					
41	Bu işletmede denetim faaliyetlerinin uygulanmasında bağımsızlık ve tarafsızlık ilkesi güdülmektedir.					
42	Bu işletmede denetim işlevi gerçekleştirilirken planlar göz önüne alınmaktadır.					

EK 2: KOBİ'lerde Genel Olarak Yaşanan Sorunları Ele Alan Çalışmalar

Çalışmanın Adı	Araştırmacı(lar)	Türü	Yıl	Yöntem	Araştırmanın Konusu
Kriz Dönemlerinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ'lerde) İzlenen Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama	Celal Hatipoğlu	Doktora Tezi	2011	Kantitatif	KOBİ'ler kriz dönemlerinde finansal ve rekabet üstünlüğü açısından birçok stratejik tercihlerde bulunmaktadırlar. Çalışmanın ana konusu KOBİ'lerin kriz dönemlerinde uyguladıkları stratejik tercihlerin firmaların üzerindeki etkisini incelemektir.
Küçük ve Orta Boy İşletmelerin İletişim Yönetimi Faaliyetleri Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma	M. Erhan Summak	Doktora Tezi	2011	Kantitatif	Çalışmada KOBİ'lerin iletişim konu başlığı altında yönetsel bağlamda yaşamakta oldukları sorunları, sorunların çözüm metodu olarak hangi yöntemleri uyguladıkları ve kurum içi ve kurum dışı iletişimin yönetiminin işletme sahipleri tarafından nasıl algılandığı ve uygulamaya nasıl yansdığı incelenmiştir.
Uluslararasılaşma Sürecine Kurumsallaşmanın Etkileri: KOBİ'lerde Bir Araştırma	Mustafa Sundu	Doktora Tezi	2013	Kantitatif	Araştırmada İstanbul'da bulunan uluslararasılaşmaya çalışan KOBİ'lerin kurumsal kısıtlamalar ve engellerle, firmaların mevcut durumlarının arasındaki ilişkiler incelenmiştir.
KOBİ'lere Yönelik Performans Değerlendirme Aracı Geliştirilmesi: KOBİGEN	Ahmet Baybars Soyak	Doktora Tezi	2019	Kantitatif	Çalışmanın amacı KOBİ'lerin performansını birçoğunda analiz etmek ve görsel bir araç geliştirmektir. KOBİ'ler de diğer firmalar gibi vizyon ve misyon ifadelerini belirleyip belirli aralıklarla mevcut durumlarını kontrol etmek zorundadırlar. KOBİGEN performans değerlendirme aracı olarak çıkan bulgularda KOBİ'lerin dışarıda devlet tarafından finansal anlamda destek alıyor olsalar da çalışmanın sonucu olarak en önemli problemlerden birisi finansal sorunlar olduğu tespit edilmiştir.
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde ("KOBİ") Finansal Planlama ve Finansal Risk Yönetimi Yolu ile Sürdürülebilirliğin Sağlanması ve Bir Uygulama Örneği	Mehmet Ali Demirkaya	Doktora Tezi	2014	Kantitatif	Finansman kaynaklara olan erişim zorlukları ve kısıtlı sermayeleriyle KOBİ'ler yaşam döngüleri kendilerinden büyük olan firmalardan daha kısa ömürlü olmaktadır. KOBİ'lerin önündeki en büyük kısıtlardan olan finansman konusu sürdürülebilirliğin önündeki en büyük engel teşkil etmektedir. Çalışmada finansal planlama ve finansal risk yönetimi konusu işlenmiş, firmaların finansal konularda neler yapabilecekleri konusunda önerilerde bulunulmuştur.
KOBİ'lerde Uluslararasılaşma Süreci ve Süreci Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi; TRA1 Bölgesinde Bir Araştırma	Betül Buladı Çubukçu	Doktora Tezi	2015	Kantitatif	Araştırmada Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde bulunan 389 KOBİ'nin uluslararasılaşma süreçleri, süreç boyunca karşılaşılan zorlukların tespiti ve uluslararasılaştırma konusunda önerilere yer verilmiştir. İncelemeler neticesinde firmaların finansal sorunları yerine yönetsel sorunlarını gidermeye güncel üretim ve pazarlama teknikleriyle beraber alternatif finansman kaynaklarını kullanımının yaygınlaştırılması ve öğrenilmesi gerektiği saptanmıştır.

KOBİ'lerde Kalite Yönetim Sistemi ve Bir İşletmede Örnek Uygulama	Saida Bairamova	Yüksek Lisans Tezi	2007	Kantitatif	Küreselleşmenin beraberinde getirdiği rekabet ortamı ile firmaların yeni ürün, yeni müşteri ve yeni satış sahaları bulması çok zorlaşmaktadır. Firmaları ayırtıran faktörler ise kalite ve verimlilik kavramlarıdır. İki kavram birbirinden bağımsız olamaz bu sebepten ötürü "kalite yönetim sistemi" standardı ortaya çıkmıştır (ISO 9001:2000). Bu sistem ile birlikte araştırma neticesinde firmaların kalite sistemlerinde her hangi bir kısıta uğramadan standardizasyon sağlanması amaçlanmıştır.
Türkiye'de Küçük ve Orta Boyutlu İşletme Borsalarının Yeri ve İşletmelere Sağlayacağı Katkıların Analizi	Damla Nurcan Özkılınç	Doktora Tezi	2012	Kantitatif	Ülkemizdeki KOBİ'lerin yapısal ve finansal özellikleriyle sermaye bulma konusunda çoğu zaman sıkıntılı durumlara düştükleri bilinmektedir. Çalışmada ülkemizdeki KOBİ'lerin halka açılmaları durumunda ülke ekonomisine ve sektörel bazda nasıl fayda sağlayacağı incelenmiştir.
Türkiye'de KOBİ'lerin Banka Kaynaklı Dış Ticaret Finansmanı Sorunları ve Çözüm Önerileri	Hasan Tat	Doktora Tezi	2016		Çalışmada, dünyada olduğu gibi ülkemiz ekonomisinin omurgasını oluşturan KOBİ'lerin dinamik ve esnek yapıları gereği, ekonomik anlamda katkıları, gelişmeye açık olmaları, bunların neticesinde sayılarının artması ve ekonomik tabanda ilerlemelerini sürdürülebilir kılabilmek için finansman kaynaklarını elde etme ve bu finansman kaynaklarını verimli bir şekilde kullanımının artırılmasına yönelik öneriler verilmiştir.
Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin Durumu ve KOBİ Destekleri: Türkiye Üzerine Bir Uygulama	Barış Zengin	Doktora Tezi	2010	Kantitatif	Araştırmada KOBİ'lerin başarılı bir şekilde küreselleşebilmeleri için gerekli revizyonları ve değişiklikleri, devlet ve hükümet politikalarının bu süreçte nasıl yardımcı olabileceği irdelenmiştir.
KOBİ'lerde Bütçe Uygulamaları: Belirleyici Faktörler ve İşletme Performansına Etkisi	Ümmügülsüm Zor	Doktora Tezi	2017	Kantitatif	Ülkemizde faaliyet gösteren 200 firmanın bütçe uygulamaları üzerinde etkileri araştırılmış, bütçe uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişki ele alınmıştır.
Türkiye'deki Küçük ve Orta Büyüklükteki Konaklama İşletmelerinde Bilgi Teknolojileri Kullanımı	Medet Yolal	Doktora Tezi	2003	Kantitatif	Yapılan çalışmada Türkiye'deki KOBİ'lerin bilgi teknolojilerinden gerektiği seviyede faydalanmadıkları saptanmıştır. Teknoloji kullanımındaki kısıtlar, maliyetlerin yüksek olduğu, kalifiye çalışan sorunları ve yöneticilerin konu hakkında fazla fikir sahibi olmadıkları tespit edilmiştir.

KOBİ'lerde Eğitim ve Geliştirmenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma	Yeliz Yeşil	Doktora Tezi	2015	Kantitatif	Çalışmada Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 21 işletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel bağlılığa olan etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda eğitim vesilesi ile çalışanların yetenek ve becerilerinin arttığı ve sergilenen davranışlarında olumlu geri dönüşler alınmıştır.
Küçük ve Orta Boy İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Kurumsallaşma: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Ampirik Bir Çalışma	Hüriyet Bilge	Doktora Tezi	2010	Kantitatif	Araştırmanın amacı KOBİ'lerin belirledikleri hedeflerine ulaşabilmeleri için ve karşılıklarına çıkan problemleri çözebilmeleri için insan kaynakları yönetiminin önemini vurgulamaktır. Araştırma Manisa ilindeki OSB'deki KOBİ'ler dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda firmaların çalışma sürelerinin artması durumunda ve yöneticilerin demografik özelliklerinin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerinde olumlu etkisi olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.
KOBİ'lere Sağlanan Desteklerin Örgütsel Performansına Etkileri	Adnan Kalkan	Doktora Tezi	2005	Kantitatif	Araştırma Ankara ve Konya'da bulunan 275 KOBİ'de KOBİ'lere sağlanan desteklerin firmalar üzerindeki katkılarda ve verimliliklerinde ne ölçüde etki ettiği gözlemlenmiştir. Yapılan desteklerin (özellikle eğitim ve pazarlama desteği) satış gelirleri ve kalite konusunda fayda sağlamıştır.
Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Yönelik Eğitim Etkinliklerinin İncelenmesi	İlker Sökmen	Yüksek Lisans Tezi	2010	Kantitatif	Çalışma Eskişehir ilinde faaliyet gösteren 29 KOBİ'lerdeki insan kaynakları yöneticileri ile KOBİ'lerdeki insan kaynakları eğitimi ile ilgili durumun gün yüzüne çıkarılması incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre öğrenme ve eğitim durumlarının düzgün bir şekilde gerçekleştirilmediği tespit edilmiştir.
KOBİ'lerin Dış Ticarete Karşılaştıkları Sorunlar	Serter Kumbas	Yüksek Lisans Tezi	2017	Kalitatif	Araştırmada ülkemizdeki KOBİ'lerin Avrupa Birliği'ndeki KOBİ'lerle uyumunun sağlanmasına ilişkin çözüm önerileri sunmak ve KOBİ'lerin ekonomik düzen içerisindeki önemli konuları ele alınmıştır. Çalışma neticesinde ülkemizdeki ve Avrupa üzerindeki kuruluşların düşük verimlilikle çalıştıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca kurumsallaşma aşamalarını tam olarak gerçekleştirilemeyen firmaların uluslararası piyasalarda büyük sıkıntılar yaşadığı gözlemlenmiştir.

EK 3: KOBİ'lerin Yönetimsel Sorunlarını İnceleyen Çalışmalar

Çalışmanın Adı	Araştırmacı(lar)	Türü	Yıl	Yöntem	Araştırmanın Konusu
Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon Özellikler, Sorunlar, Öneriler ve Bir Uygulama	Mahmut Özdevecioğlu	Yüksek Lisans Tezi	1992	Kantitatif	KOBİ'lerin ve aile işletmelerinin genel ve yönetimsel sorunları ele alınmıştır. Yapılan araştırmalar sonucu özellikle aile temelli sorunların ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Gerek yönetimsel gerekse genel problemlerin temelinde aile fertleri ve şirket içi iletişinden kaynaklandığı irdelenmiştir
KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Yaşanma Düzeyi: Ankara KOBİ Örneği	Derya Kulakoğlu	Yüksek Lisans Tezi	2013	Kantitatif	Yapılan araştırmada KOBİ'lerin yönetimsel bağlamda yaşadıkları sorunlara, organizasyon hatalarına dikkat çekilmiştir. Ankara OSTİM Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan firmaların karşılaştıkları yönetimsel ve organizasyonel sorunlar irdelenmiştir.
Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarı	Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi, EDU ve Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER)	Rapor	2016	Kantitatif	Türkiye'deki aile şirketlerinin önündeki en büyük çıkmaz "sürdürülebilir başarı" riski olarak ele alınmıştır. Sürdürülebilir başarıyı daim kılmak için uygulanan yöntemlere ve kurumsallaşma sürecine özgü gelişim aşamaları belirlenmiştir. Rapor, Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi, EDU ve Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) işbirliği ile oluşturulmuştur.
KOBİ'lerde Yönetim Kurulu Yapısının ve Yönetim Kurulu Kararlarının Şirket Performansına Etkisi	Ayhan Yasan	Doktora Tezi	2016	Kantitatif	Araştırma 703 firma üzerinde KOBİ'lerin yönetim kurulları ile kurulların yapısı ve özelliklerinin firma performansına etkisini ölçümlenmiştir. Yönetim kurulu olan işletmelerin olmayan işletmelere kıyasla daha verimli çalıştıkları ve yönetim kurullarının verimlilik üzerinde güçlü etkisi olduğu irdelenmiştir.
KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: TRB-1 Bölgesindeki İşletmelerde Bir Araştırma	Selman Yüksel	Yüksek Lisans Tezi	2014	Kantitatif	Araştırma yapılan bölgedeki KOBİ yöneticilerinin yönetmiş oldukları firmaları profesyonel olarak yönetemedikleri, planlamaların genelde kısa zamanlı tasarladıkları, eğitim durumlarının zayıf olduğunu ve bir kişinin üzerine gereğinden fazla sorumluluk yüklediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bulgular neticesinde yöneticilerin yetkilerini devretme konusunda yetersiz kaldıkları, nitelikli çalışana ulaşmada zorlandıkları ve bütün tespit edilen hataların sonucu olarak yönetim adına yanlış kararlar aldıkları görülmüştür.

Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ve Örgütsel Uсталık Kavramlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi	Dr. Aylin Gözen	Kitap	2018	Kantitatif	Çalışmada aile işletmelerindeki aile sistemine bağlı dinamiklerin “aile etkisi” unsurunun firmaların üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ek olarak aile etkisinin işletme performansı üzerine etkisi “örgütsel uсталık” değişkeni ekseninde incelenmiştir. Çalışma ülkemizde faaliyet gösteren 349 işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir.
KOBİ'lerde Kurumsal Risk Yönetimi	Yusuf Kaya	Doktora Tezi	2015	Kantitatif	Çalışmada kurumsal risk yönetiminin KOBİ'ler için gerekliliği irdelenmiştir. 463 işletmenin kurumsal risk yönetimi farkındalığı incelenmiştir. Yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular neticesinde ülkemizde kurumsal risk farkındalığının küçük ve orta ölçekli işletmelerde tam anlamıyla anlaşılmadığı gözlenmiştir.
Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Stratejik Yönetim ve Planlamaya İlişkin Algılarının İncelenmesi: Zonguldak-Bartın-Karabük Bölgesi Örneği	Sibel Aydemir	Doktora Tezi	2011	Kantitatif	İş dünyasında sürekli rekabet halinde olan aile işletmelerinin gelecek jenerasyonlara aktarımı konusunda yöneticilerin stratejik planlama algıları ortaya konulmaya çalışılmıştır. İşletmenin kurucusuyla olan aile ilişkilerinin stratejik planlama üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğuna bakılmıştır.
KOBİ'lerde Büyüme Stratejileri: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'ta KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma	Yasemin Tatlı	Doktora Tezi	2015	Kantitatif	Araştırmada Erzurum, Erzincan ve Bayburt şehirlerindeki KOBİ'lerin büyüme stratejilerini, amaçlarını, hedeflerini belirlemek ve belirlenen veriler sonucunda büyüme stratejilerinin olup olmadığını tespit etmeye çalışılmıştır. KOBİ'lerde kurumsallaşma kavramında büyük sıkıntılar olduğu ve sadece %5'lik bir kısmın 3.kuşağa geçiş yapabildikleri tespit edilmiştir.

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma	Musa Şanal	Doktora Tezi	2011	Kantitatif	Çalışmada, KOBİ'lerin büyük çoğunluğunu oluşturan aile işletmelerinde kurumsallaşma kavramının kurumsal girişimcilik üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışma içerisinde demografik özelliklerin kurumsallaşma üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Sonuç olarak aile işletmelerinin gelecek nesillere başarılı bir şekilde aktarılması ve kurumsallaştırma ile ilgili çözüm önerilerine bulunulmuştur.
İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırılmalı Bir Araştırma	Selma Kalyoncuoğlu	Doktora Tezi	2010	Kantitatif	Çalışma küreselleşmeye çalışan firmaların uluslararasılaşmasına etki eden kurucu/üst düzey yöneticilerin özelliklerinin belirlenmesine hedeflemektedir. Ülkemizdeki KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılma süreçlerine etki eden faktörler ve tüm kavramların yöneticilerle olan ilişkisi incelenmiştir.

Ek 4: Anlamlı Farklılık Bulunmayan Tablolar

Tablo 1. İşletmenin Türüne Göre KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Yönetici Algı Farklılıkları

B	İşletmenin Türü	n	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	SD	KO	F	p
Yönetim	A-Kişi işletmesi	30	3,70	0,420	G.Arasında	0,664	2	0,332	1,817	0,166
	B-Limited Şirket	77	3,84	0,476	G.İçinde	30,884	169	0,183		
	C-Anonim Şirket	65	3,73	0,365	Toplam	31,548	171			
	Toplam	172	3,77	0,430						
Örgütlenme	A-Kişi işletmesi	30	3,82	0,435	G.Arasında	0,524	2	0,262	1,209	0,301
	B-Limited Şirket	77	3,97	0,514	G.İçinde	36,647	169	0,217		
	C-Anonim Şirket	65	3,95	0,417	Toplam	37,172	171			
	Toplam	172	3,94	0,466						
Yürütme	A-Kişi işletmesi	30	3,42	0,438	G.Arasında	0,058	2	0,029	0,170	0,843
	B-Limited Şirket	77	3,47	0,404	G.İçinde	28,621	169	0,169		
	C-Anonim Şirket	65	3,46	0,408	Toplam	28,679	171			
	Toplam	172	3,45	0,410						
Koordinasyon	A-Kişi işletmesi	30	3,30	0,544	G.Arasında	0,812	2	0,406	1,920	0,150
	B-Limited Şirket	77	3,48	0,439	G.İçinde	35,723	169	0,211		
	C-Anonim Şirket	65	3,49	0,442	Toplam	36,534	171			
	Toplam	172	3,45	0,462						
Kontrol	A-Kişi işletmesi	30	3,45	0,533	G.Arasında	0,456	2	0,228	1,124	0,327
	B-Limited Şirket	77	3,49	0,437	G.İçinde	34,252	169	0,203		
	C-Anonim Şirket	65	3,58	0,424	Toplam	34,708	171			
	Toplam	172	3,52	0,451						
Genel Boyut	A-Kişi işletmesi	30	3,48	0,404	G.Arasında	0,217	2	0,108	0,831	0,437
	B-Limited Şirket	77	3,58	0,358	G.İçinde	22,040	169	0,130		
	C-Anonim Şirket	65	3,57	0,344	Toplam	22,256	171			
	Toplam	172	3,56	0,361						

Tablo 2. Cinsiyete Göre KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Yönetici Algı Farklılıkları

1- Cinsiyet		n	\bar{x}	SS	p
Yönetim	Kadın	52	3,74	0,427	0,481
	Erkek	120	3,79	0,432	
Örgütlenme	Kadın	52	3,94	0,492	0,911
	Erkek	120	3,93	0,457	
Yürütme	Kadın	52	3,46	0,407	0,887
	Erkek	120	3,45	0,412	
Koordinasyon	Kadın	52	3,42	0,455	0,588
	Erkek	120	3,47	0,467	
Kontrol	Kadın	52	3,50	0,399	0,782
	Erkek	120	3,52	0,473	
Genel Boyut	Kadın	52	3,55	0,351	0,813
	Erkek	120	3,57	0,366	

Tablo 3. Eğitim Düzeylerine Göre KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Yönetici Algı Farklılıkları

B	Eğitim Düzeyi	n	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	SD	KO	F	p
Yönetim	A-Lise	26	3,67	0,512	G.Arasında	1,266	3	0,422	2,341	0,075
	B-Ön Lisans	30	3,73	0,405	G.İçinde	30,282	168	0,180		
	C-Lisans	91	3,77	0,397	Toplam	31,548	171			
	D-Lisansüstü	25	3,97	0,447						
	Örgütlenme	172	3,77	0,430						
Örgütlenme	A-Lise	26	3,87	0,530	G.Arasında	0,646	3	0,215	0,990	0,399
	B-Ön Lisans	30	3,96	0,441	G.İçinde	36,526	168	0,217		
	C-Lisans	91	3,91	0,466	Toplam	37,172	171			
	D-Lisansüstü	25	4,07	0,424						
	Örgütlenme	172	3,94	0,466						
Yürütme	A-Lise	26	3,53	0,443	G.Arasında	0,176	3	0,059	0,347	0,792
	B-Ön Lisans	30	3,43	0,345	G.İçinde	28,503	168	0,170		
	C-Lisans	91	3,44	0,418	Toplam	28,679	171			
	D-Lisansüstü	25	3,47	0,428						
	Örgütlenme	172	3,45	0,410						
Kordinasyon	A-Lise	26	3,49	0,598	G.Arasında	0,100	3	0,033	0,154	0,927
	B-Ön Lisans	30	3,48	0,421	G.İçinde	36,434	168	0,217		
	C-Lisans	91	3,45	0,437	Toplam	36,534	171			
	D-Lisansüstü	25	3,41	0,465						
	Örgütlenme	172	3,45	0,462						
Kontrol	A-Lise	26	3,58	0,546	G.Arasında	0,151	3	0,050	0,245	0,865
	B-Ön Lisans	30	3,47	0,497	G.İçinde	34,556	168	0,206		
	C-Lisans	91	3,52	0,420	Toplam	34,708	171			
	D-Lisansüstü	25	3,51	0,413						
	Örgütlenme	172	3,52	0,451						
Genel Boyut	A-Lise	26	3,58	0,447	G.Arasında	0,072	3	0,024	0,181	0,909
	B-Ön Lisans	30	3,54	0,332	G.İçinde	22,185	168	0,132		
	C-Lisans	91	3,55	0,352	Toplam	22,256	171			
	D-Lisansüstü	25	3,60	0,346						
	Örgütlenme	172	3,56	0,361						

Tablo 4. Yöneticilerin İş Deneyimini Kazanma Biçimlerine Göre KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Yönetici Algı Farklılıkları

B	İş Deneyimini Kazanma Biçimi	n	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	SD	KO	F	p
Yönetim	Ailemden dolayı kendi işimi yapma konusunda bilgiliyim.	90	3,82	0,422	G.Arasında	0,629	4	0,157	0,850	0,496
	İlk iş deneyimim başka bir sektörde oldu.	28	3,80	0,491	G.İçinde	30,919	167	0,185		
	Ortağımın deneyimlerinden yararlandım.	9	3,63	0,351	Toplam	31,548	171			
	Bu sektörde başkasının yanında çalıştım.	38	3,70	0,418						
	Bu alanda daha önceden herhangi bir iş deneyimine sahip değilim.	7	3,71	0,429						
	Toplam	172	3,77	0,430						
Örgütlenme	Ailemden dolayı kendi işimi yapma konusunda bilgiliyim.	90	3,94	0,437	G.Arasında	0,619	4	0,155	0,707	0,588
	İlk iş deneyimim başka bir sektörde oldu.	28	4,00	0,531	G.İçinde	36,552	167	0,219		
	Ortağımın deneyimlerinden yararlandım.	9	3,81	0,583	Toplam	37,172	171			
	Bu sektörde başkasının yanında çalıştım.	38	3,94	0,495						
	Bu alanda daha önceden herhangi bir iş deneyimine sahip değilim.	7	3,71	0,173						
	Toplam	172	3,94	0,466						
Yürütme	Ailemden dolayı kendi işimi yapma konusunda bilgiliyim.	90	3,50	0,415	G.Arasında	0,781	4	0,195	1,169	0,326
	İlk iş deneyimim başka bir sektörde oldu.	28	3,35	0,424	G.İçinde	27,898	167	0,167		
	Ortağımın deneyimlerinden yararlandım.	9	3,47	0,343	Toplam	28,679	171			
	Bu sektörde başkasının yanında çalıştım.	38	3,46	0,402						
	Bu alanda daha önceden herhangi bir iş deneyimine sahip değilim.	7	3,25	0,356						
	Toplam	172	3,45	0,410						
Koordinasyon	Ailemden dolayı kendi işimi yapma konusunda bilgiliyim.	90	3,51	0,429	G.Arasında	0,733	4	0,183	0,854	0,493
	İlk iş deneyimim başka bir sektörde oldu.	28	3,42	0,349	G.İçinde	35,801	167	0,214		
	Ortağımın deneyimlerinden yararlandım.	9	3,40	0,608	Toplam	36,534	171			
	Bu sektörde başkasının yanında çalıştım.	38	3,40	0,549						
	Bu alanda daha önceden herhangi bir iş deneyimine sahip değilim.	7	3,25	0,582						
	Toplam	172	3,45	0,462						
Kontrol	Ailemden dolayı kendi işimi yapma konusunda bilgiliyim.	90	3,57	0,444	G.Arasında	0,510	4	0,127	0,622	0,647
	İlk iş deneyimim başka bir sektörde oldu.	28	3,46	0,438	G.İçinde	34,198	167	0,205		

	Ortağımın deneyimlerinden yararlandım.	9	3,47	0,374	Toplam	34,708	171			
	Bu sektörde başkasının yanında çalıştım.	38	3,47	0,497						
	Bu alanda daha önceden herhangi bir iş deneyimine sahip değilim.	7	3,43	0,454						
	Toplam	172	3,52	0,451						
Genel Boyut	Ailemden dolayı kendi işimi yapma konusunda bilgiliyim.	90	3,60	0,357	G.Arasında	0,475	4	0,119	0,911	0,459
	İlk iş deneyimim başka bir sektörde oldu.	28	3,51	0,344	G.İçinde	21,781	167	0,130		
	Ortağımın deneyimlerinden yararlandım.	9	3,52	0,340	Toplam	22,256	171			
	Bu sektörde başkasının yanında çalıştım.	38	3,54	0,388						
	Bu alanda daha önceden herhangi bir iş deneyimine sahip değilim.	7	3,39	0,352						
	Toplam	172	3,56	0,361						

Tablo 5. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yönetim Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	SH	Beta		
İşletmenin türü	0,011	0,024	0,036	0,464	0,643
İşletmede çalışan sayısı	0,051	0,028	0,136	1,793	0,075
Bağımlı Değişken: Yönetim Bağımsız Değişkenler: İşletmenin türü, İşletmede çalışan sayısı					

Tablo 6. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yönetim Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
İşletmenin türü	0,036	0,001	0,005
İşletmede çalışan sayısı	0,136	0,019	0,013
Bağımlı Değişken: Yönetim Bağımsız Değişkenler: İşletmenin türü, İşletmede çalışan sayısı,			

Tablo 7. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Örgütlenme Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
İşletmenin faaliyet süresi	0,069	0,005	0,001
İşletmenin türü	0,107	0,011	0,006
İşletmede çalışan sayısı	0,057	0,003	0,003
İşletme çalışanları arasında uyum	0,082	0,007	0,001
Bağımlı Değişken: Örgütlenme Bağımsız Değişkenler: İşletmenin faaliyet süresi, İşletmenin türü, İşletmede çalışan sayısı, İşletme çalışanları arasında uyum			

Tablo 8. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yürütme Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
İşletmenin faaliyet süresi	0,082	0,007	0,001
İşletmenin türü	0,036	0,001	0,005
İşletmede çalışan sayısı	0,052	0,003	0,003
İşletme çalışanları arasında uyum	0,029	0,001	0,005
Bağımlı Değişken: Yürütme Bağımsız Değişkenler: İşletmenin faaliyet süresi, İşletmenin türü, İşletmede çalışan sayısı, İşletme çalışanları arasında uyum			

Tablo 9. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Kontrol Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
İşletmenin faaliyet süresi	0,051	0,003	0,003
İşletmenin türü	0,093	0,009	0,003
İşletmede çalışan sayısı	0,006	0,000	0,006
İşletme çalışanları arasında uyum	0,129	0,017	0,011
Bağımlı Değişken: Kontrol Bağımsız Değişkenler: İşletmenin faaliyet süresi, İşletmenin türü, İşletmede çalışan sayısı, İşletme çalışanları arasında uyum			

Tablo 10. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yönetim Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	SH	Beta		
Cinsiyet	0,050	0,071	0,054	0,704	0,482
İşletmedeki yönetici pozisyonu	-0,034	0,040	-0,065	-0,850	0,397
Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri	-0,040	0,024	-0,126	-1,658	0,099
Bağımlı Değişken: Yönetim Bağımsız Değişkenler: Cinsiyet, İşletmedeki yönetici pozisyonu, Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri					

Tablo 11. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yönetim Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
Cinsiyet	0,054	0,003	0,003
İşletmedeki yönetici pozisyonu	0,065	0,004	0,002
Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri	0,126	0,016	0,010
Bağımlı Değişken: Yönetim Bağımsız Değişkenler: Cinsiyet, İşletmedeki yönetici pozisyonu, Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri			

Tablo 12. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yürütme Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	SH	Beta		
Cinsiyet	-0,010	0,068	-0,011	-0,142	0,887
Eğitim düzeyi	-0,019	0,035	-0,042	-0,542	0,588
Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri	-0,023	0,023	-0,076	-0,997	0,320
Bağımlı Değişken: Yürütme Bağımsız Değişkenler: Cinsiyet, Eğitim düzeyi, Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri					

Tablo 13. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yürütme Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
Cinsiyet	0,011	0,000	0,006
Eğitim düzeyi	0,042	0,002	0,004
Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri	0,076	0,006	0,000
Bağımlı Değişken: Yürütme Bağımsız Değişkenler: Cinsiyet, Eğitim düzeyi, Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri			

Tablo 14. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Kontrol Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	SH	Beta		
Cinsiyet	0,019	0,075	0,020	0,260	0,795
Eğitim düzeyi	-0,014	0,038	-0,027	-0,356	0,722
Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri	-0,034	0,025	-0,103	-1,344	0,181
Bağımlı Değişken: Kontrol Bağımsız Değişkenler: Cinsiyet, Eğitim düzeyi, Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri					

Tablo 15. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Kontrol Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
Cinsiyet	0,020	0,000	0,005
Eğitim düzeyi	0,027	0,001	0,005
Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri	0,103	0,011	0,005
Bağımlı Değişken: Kontrol Bağımsız Değişkenler: Cinsiyet, Eğitim düzeyi, Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri			

Tablo 16. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Genel Boyut Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
İşletmenin faaliyet süresi	0,095	0,009	0,003
İşletmenin türü	0,087	0,007	0,002
İşletmede çalışan sayısı	0,060	0,004	0,002
İşletme çalışanları arasında uyum	0,056	0,003	0,003
Bağımlı Değişken: Genel Boyut Bağımsız Değişkenler: İşletmenin faaliyet süresi, İşletmenin türü, İşletmede çalışan sayısı, İşletme çalışanları arasında uyum			

Tablo 17. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Genel Boyut Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²
Cinsiyet	0,018	0,000	0,006
Eğitim düzeyi	0,009	0,000	0,006
Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri	0,116	0,014	0,008
Bağımlı Değişken: Genel Boyut Bağımsız Değişkenler: Cinsiyet, Eğitim düzeyi, Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri			

Tablo 18. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Örgütlenme Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	SH	Beta		
İşletmenin faaliyet süresi	0,026	0,029	0,069	0,901	0,369
İşletmenin türü	0,036	0,026	0,107	1,406	0,161
İşletmede çalışan sayısı	0,023	0,031	0,057	0,738	0,461
İşletme çalışanları arasında uyum	-0,117	0,109	-0,082	-1,078	0,283
Bağımlı Değişken: Örgütlenme Bağımsız Değişkenler: İşletmenin faaliyet süresi, İşletmenin türü, İşletmede çalışan sayısı, İşletme çalışanları arasında uyum					

Tablo 19. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yürütme Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	SH	Beta		
İşletmenin faaliyet süresi	0,027	0,025	0,082	1,066	0,288
İşletmenin türü	0,011	0,023	0,036	0,473	0,637
İşletmede çalışan sayısı	0,018	0,027	0,052	0,676	0,500
İşletme çalışanları arasında uyum	-0,036	0,096	-0,029	-0,375	0,708

Bağımlı Değişken: Yürütme
Bağımsız Değişkenler: İşletmenin faaliyet süresi, İşletmenin türü, İşletmede çalışan sayısı, İşletme çalışanları arasında uyum,

Tablo 20. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Koordinasyon Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	SH	Beta		
İşletmenin faaliyet süresi	-0,010	0,029	-0,026	-0,344	0,731
İşletmenin türü	0,047	0,025	0,143	1,881	0,062
İşletmede çalışan sayısı	0,001	0,031	0,001	0,019	0,985
İşletme çalışanları arasında uyum	0,134	0,107	0,095	1,250	0,213
İşletmede denetim yetersizliği	-0,014	0,073	-0,015	-0,190	0,850

Bağımlı Değişken: Koordinasyon
Bağımsız Değişkenler: İşletmenin faaliyet süresi, İşletmenin türü, İşletmede çalışan sayısı, İşletme çalışanları arasında uyum, İşletmede denetim yetersizliği

Tablo 21. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Kontrol Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	SH	Beta		
İşletmenin faaliyet süresi	0,019	0,028	0,051	0,659	0,511
İşletmenin türü	0,030	0,025	0,093	1,213	0,227
İşletmede çalışan sayısı	0,002	0,030	0,006	0,083	0,934
İşletme çalışanları arasında uyum	-0,177	0,104	-0,129	-1,698	0,091

Bağımlı Değişken: Kontrol
Bağımsız Değişkenler: İşletmenin faaliyet süresi, İşletmenin türü, İşletmede çalışan sayısı, İşletme çalışanları arasında uyum

Tablo 22. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Örgütlenme Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	SH	Beta		
Cinsiyet	-0,009	0,078	-0,009	-0,116	0,908
Yaş	0,077	0,053	0,111	1,460	0,146
Eğitim düzeyi	0,045	0,039	0,088	1,153	0,251
İşletmedeki yönetici pozisyonu	0,005	0,044	0,009	0,112	0,911
Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri	-0,020	0,026	-0,058	-0,755	0,452
Bağımlı Değişken: Örgütlenme Bağımsız Değişkenler: Cinsiyet, Yaş, Eğitim düzeyi, İşletmedeki yönetici pozisyonu, Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri					

Tablo 23. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Koordinasyon Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	SH	Beta		
Cinsiyet	0,044	0,077	0,043	0,567	0,572
Yaş	0,029	0,052	0,042	0,551	0,582
Eğitim düzeyi	-0,025	0,039	-0,049	-0,643	0,521
İşletmedeki yönetici pozisyonu	-0,068	0,043	-0,121	-1,586	0,115
Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri	-0,044	0,026	-0,130	-1,708	0,089
Bağımlı Değişken: Koordinasyon Bağımsız Değişkenler: Cinsiyet, Yaş, Eğitim düzeyi, İşletmedeki yönetici pozisyonu, Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri					

Tablo 24. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Genel Boyut Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	SH	Beta		
İşletmenin faaliyet süresi	0,028	0,022	0,095	1,242	0,216
İşletmenin türü	0,022	0,020	0,087	1,132	0,259
İşletmede çalışan sayısı	0,019	0,024	0,060	0,790	0,431
İşletme çalışanları arasında uyum	-0,062	0,084	-0,056	-0,734	0,464
Bağımlı Değişken: Genel Boyut Bağımsız Değişkenler: İşletmenin faaliyet süresi, İşletmenin türü, İşletmede çalışan sayısı, İşletme çalışanları arasında uyum,					

Tablo 25. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Genel Boyut Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Katsayı Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	SH	Beta		
Cinsiyet	0,014	0,060	0,018	0,233	0,816
Eğitim düzeyi	0,004	0,031	0,009	0,118	0,907
Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri	-0,031	0,020	-0,116	-1,525	0,129
Bağımlı Değişken: Genel Boyut					
Bağımsız Değişkenler: Cinsiyet, Eğitim düzeyi, Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri					