

**YÖNETİM**

**KOBİLERİN YÖNETİMSEL SORUNLARINA YÖNELİK KOCAELİ VE İSTANBUL İLLERİNDE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

*Geliş Tarihi: 8.01.2020 Kabul Tarihi: 06.02.2020*

**Mehmet Mesut GÜNAYDIN<sup>1</sup>** ORCID ID: 0000-0001-6281-0461  
**Aylin GÖZEN<sup>2</sup>** ORCID ID: 0000-0002-3352-5378

**ÖZ**

Ekonomik yapılarına bakılmaksızın, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerdeki küçük ve orta ölçekli işletmelere KOBİ'lere 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 ana problemi KOBİ'lerin işletme yapısı 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. "Kobilerin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunları Ölçeğinin" kullanıldığı çalışma sonucunda, işletmelerdeki sorunların yönetici hatalarından ve uygulamalarından ziyade KOBİ'lerin yapısal sorunlarından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

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

**MANAGEMENT**

**AN EMPIRICAL STUDY IN KOCAELI AND ISTANBUL PROVINCES REGARDING SME'S ADMINISTRATIVE PROBLEMS**

**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, the vast majority of the total number of enterprises providing the employment and production volumes. In this context, the main problem of this research is whether the characteristics of business structure 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), management, organization.*

<sup>1</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Bölümü, [mmesutgunaydin@gmail.com](mailto:mmesutgunaydin@gmail.com)

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İng. İşletme Bölümü, [agozen@ticaret.edu.tr](mailto:agozen@ticaret.edu.tr)

## 1.GİRİŞ

KOBİ düzeyindeki işletmelerde 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 kısıt 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 sahibi 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 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, işletme yönetim sürecinde yaşadığı sıkıntının benzerini daha alt düzeydeki faaliyetlerini yürütürken de yaşayabilmektedirler.

İşletmeler arası işbirliği eksikliği de bir başka sorundur. Bilindiği gibi işletmeler arasında gerek yatay ve gerekse dikey işbirliğinin sağlanması işletmelerin üretim maliyetlerinin azalması ve üretim potansiyellerinin artması açısından gerekli bir husustur. İşbirliği ve işbölümü potansiyelinin yeterince kullanılması durumunda önemli kazanımlar ortaya çıkacaktır. Türkiye'deki işletmelerin ve özellikle KOBİ'lerin arasında işbirliği noksanlığının önemli bir nedeni bilgi akışını sağlayacak mekanizmaların yetersizliğidir.

Ortaklık kurma konusundaki çekingenlik ve kültürel engeller KOBİ'lerin kurulması ve büyümesi noktasında önemli bir eksikliklerdir. Türkiye'de şirketleşme düzeyinin düşüklüğü, ulusal ve uluslararası düzeyde iş yapabilme yeteneği önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Bu bağlamda çalışmada ülkemizdeki KOBİ'lerin yönetsel anlamda karşılaştıkları zorluklar ele alınmış, yöneticilerin, söz konusu işletmeler üzerindeki etkileri incelenmiştir.

## 2. LİTERATÜR

### 2.1 Dünyada ve Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçeli İşletmelerin 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, sınırlı miktarda 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 göstermemiş, olduğu yerde kalan işletmeler sıralanır. Tam tersine KOBİ’ler fırsatları iyi değerlendirebilen, yenilikçi, teknolojiyi yakından takip eden işletmelerdir. KOBİ’leri tam olarak anlayabilmek için, nasıl faaliyet gösterdiklerinin ve kalkınmada neden bu kadar önemli olduklarının bilinmesi gerekir (Bigliardi & Galati, 2016; akt; Türkiye Bankalar Birliği [TBB] Çalışma Grubu, 2006).

KOBİ’ler rekabet ortamında yaşamlarını sürdürdükleri için yeni teknolojileri takip etmek ve uygulamak zorundadırlar. KOBİ’lerin araştırma geliştirme faaliyetlerinde de bulunmaları gerekmektedir. Fakat bu noktada sermaye akışı gibi önemli bir sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. 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 görüş işçi sayısının, sermaye miktarının, işletmenin kapasite durumunun belirleyici olduğudur. Genel bir tanımlama 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 (Çetin, 1996).

## 2.2 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Ekonominin en küçük yapı taşlarından biri olan KOBİ'ler tek başlarına incelendiklerinde ekonomiye olan katkıları nedeniyle göz ardı edilemeyecek öneme sahip oldukları bilinmektedir. Bir bütün olarak ele alındığında ise sahip oldukları sayısal üstünlükleri nedeniyle ekonomilerin can damarı niteliğinde oldukları bir gerçektir. KOBİ'lerin günümüzde ulaştıkları sektörlere ve sayılara bakıldığında ekonomilerin neredeyse tamamını oluşturdukları ifade edilmektedir. Dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de KOBİ'ler ekonominin %99,8'ini oluşturmaktadırlar.

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 yapılarının oldukça hantal olması sebebiyle daha esnek ve daha küçük "ağ bağlantılı organizasyonlara" ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü zaman içinde söz konusu işletmeler pazardaki değişiklikleri izleyemezler ve müşteri gereksinimlerine duyarlı değildirler (Eroğlu, 2001). İşsizliği azaltma ve yeni işler yaratma noktasındaki rolleri ve peşi sıra ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanmasına ve korunmasına yönelik katkılarının yanı sıra değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlayabilen esnek üretim yapıları, KOBİ'leri modern dünyada daha önemli kılmaktadır. Bu önemleri nedeniyle, başta gelişmiş ülkeler olmak üzere hemen hemen bütün ülkeler, KOBİ'lerin doğmasına, büyümesine, gelişmesine ve korunmasına uygun bir ortam hazırlamak için politikalar geliştirmekte ve uygulamaktadır (SBB, 2007).

## 2.3 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Genel Sorunları

KOBİ'lerin yönetiminde yöneticilik, liderlik ve girişimcilik faaliyetlerinin tamamı genelde işletmenin kurucusu statüsündeki kişide toplanmaktadır. Elinde sermayesi olan herkes işletme kurabildiği için, kendi işinin patronu olmak isteyen kişiler birer girişimci sayılmaktadır. Fakat temel işletme fonksiyonları hakkında yeterli bilgi birikimine sahip olmaksızın başlanan her girişim gerek bilgi ve tecrübe eksikliğinden gerekse finansman sağlamada yaşanan güçlükler nedeniyle kapanmak ya da devredilmek durumunda kalmaktadır. Ekonomik kriz veya mali imkânsızlık nedeni ile el değiştiren veyahut devredilen işletmelerde karar mekanizması olan yönetici de değişeceği için çalışanların sorun yaşaması kaçınılmazdır. Tüm bunlar pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir (Nieuwenhuizen & Kroon, 2003; Dana, 2007).

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 karşı karşıya kaldıkları sorunlar literatürde genel olarak şu başlıklar altında incelenmektedir:

1. Örgütlenme ve yönetim sorunları,
2. Üretim ile ilgili sorunlar,
3. Tedarik ile ilgili sorunları,
4. Pazarlama ile ilgili sorunlar,
5. Teknoloji, altyapı ve Ar-Ge sorunları,
6. İnsan kaynağı yönetimine ilişkin sorunlar,
7. Öz sermaye ve kredi sorunları,
8. Finansal yönetimde yetersizlik
9. Finansal okur-yazarlık,
10. Enflasyon,
11. Tedarik ve stok yönetiminden kaynaklanan sorunlar.

Tüm bu başlıklara pek çok yenisi de eklenebilir. Ancak bu çalışmanın temel sorunsalı KOBİ'lerin yönetsel sorunları ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileridir.

#### **2.4 Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetimsel Sorunları**

KOBİ'lerin yönetsel olarak başarılı olabilmelerinin ön koşulu başarılı yöneticilerin işin başında olmalarıdır. Bu noktada sanatların en eskisi bilimlerin ise en yenisi olarak tanımlanan yönetim kavramını irdelemek gerekir. Literatürde yönetim kavramı pek çok farklı şekilde tanımlanıyor olsa da en genel tanımıyla “başkaları vasıtasıyla iş görmektir”. Böylece yönetim, birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olarak adlandırılabilir (Koçel, 2010, s.59).

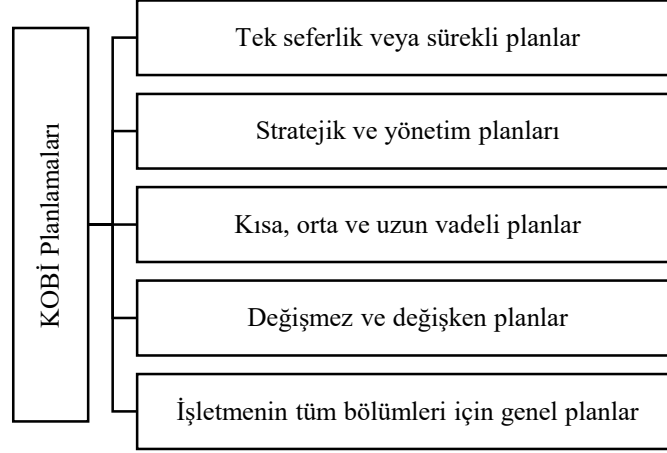
Yönetici ise yönetim alanında birikmiş bilgi birikimini kullanarak başkaları ile çalışarak ve bunlar vasıtasıyla iş görenek işletme birimlerini amaçlarına ulaştırma işidir (Koçel, 2010, s.65). Bu doğrultuda söz konusu faaliyetleri yerine getirecek olan yöneticilerin hem bilimsel değerlendirme yöntemlerini bilmeleri, hem de akıllı ve yetenekli olmaları beklenir. Ancak, ne yazık ki pek çok küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin bu tür bilgi ve becerilere sahip olmadıkları gözlemlenmektedir (Müftüoğlu, 1993).

Bir işletmenin başarılı olması, yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. İşletmelerde yönetim fonksiyonu 5 temel alt başlık altında incelenebilir. Dolayısıyla KOBİ'lerin yönetsel sorunlarını da bu 5 temel alt başlık altında incelemek gerekir: KOBİ'lerin planlama sorunları, örgütlenme sorunları, yürütme sorunları, eşgüdümleme sorunları, kontrol ve karar alma sorunları. Araştırma konusunun KOBİ'lerin yönetsel sorunları olması nedeniyle, her bir işletme fonksiyonuna dair sorunlar aşağıda belirtilen şekilde ele alınmıştır.

#### 2.4.1 KOBİ'lerde Planlama Sorunları

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

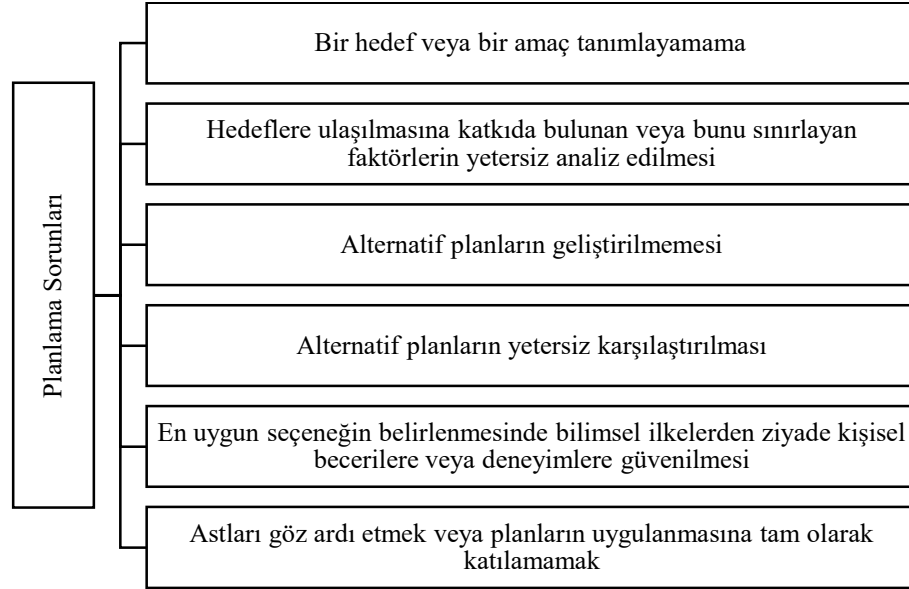
Plan, belirli amaçlara ulaşmak adına hangi işlerin, hangi sırayla, ne zaman ve nerede yapılacağını gösteren bir modeldir. Bir başka ifadeyle, bugünden geleceğe nasıl ulaşılacağını önceden kararlaştırılmasıdır. Plan, bugün bulunduğumuz nokta ile varmak istediğimiz nokta arasındaki boşluğu dolduran köprü ise, planlama da bu köprüyü inşa etme çabasıdır (Genç, 2017, s.144). Bu anlamda tüm diğer işletmeler gibi KOBİ'ler de aşağıda belirtilen şekliyle planlama yapmak, amaçlarına ulaşabilmek için söz konusu köprüyü inşa etmek durumundadırlar (Akgemici, 2001):



Şekil 1: KOBİ Planlamaları

Her şeyden önce, KOBİ'lerin yapıları bakımından uzun vadeli bir planlamaya sahip olmadıkları ve bu sebepten ötürü bir planlama uzmanının işe alınmayacağı belirtilmelidir. Planlamalar genellikle işletme sahipleri ve 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 öngörü 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 düzeltme ve düzenlemelerin yapılmasına özen gösterilmelidir.

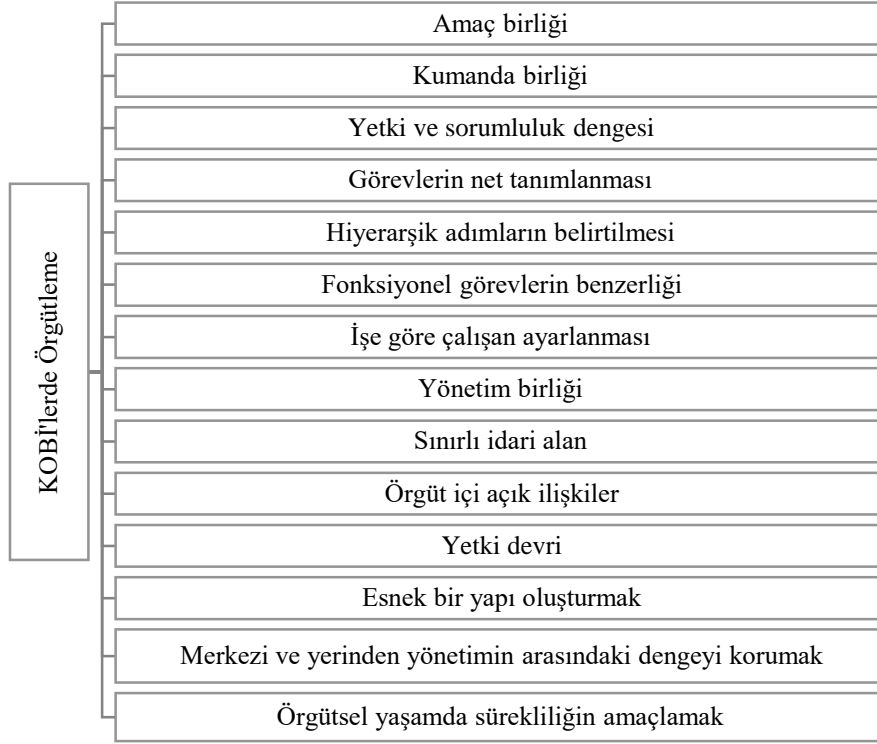
Planlama aşamasında yaşanan sorunları gruplandırarak olursak (Akgemici, 2001):



Şekil 2: KOBİ'lerde Planlama Sorunları

#### 2.4.2 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 yönetilirler. Örgütsel ilkeler, örgütsel bir yapı oluşturulurken KOBİ sahipleri veya yöneticileri tarafından rehber olarak kullanılacak kurallar kümesidir. Yeni bir iş yapısını veya mevcut bir organizasyon yapısını değerlendirirken dikkate alınması gereken bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Müftüoğlu, 2007):



Şekil 3: KOBİ'lerde Örgütlenme Sorunları

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).

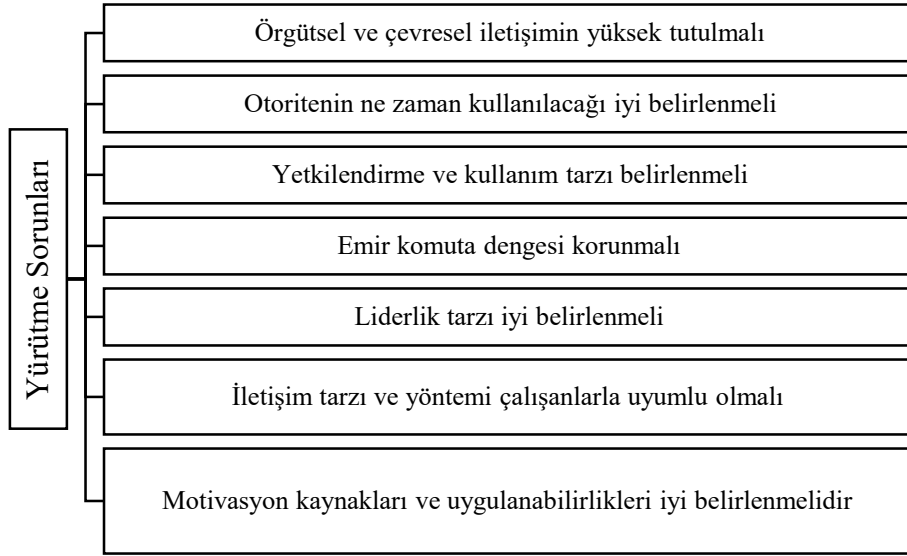
Uzmanlaşma söz konusu olduğunda, KOBİ'lerde hedeflerini yerine getirecek görevler bazı rasyonel ölçütlere göre gruplara ayrılmalı ve herkes yapabileceği işlerde uzmanlaşmaya çalışmalıdır. Bununla birlikte, kurum içi yer değiştirmeler veya etkili rotasyonlar sayesinde olumsuz koşullarda ortaya çıkabilecek birçok sorun çözülebilir ve motivasyon düzeyi daha yüksek bir yapı oluşturulabilir. Bu noktada yönetim tarzı veya liderlik tarzı önemlidir. KOBİ'lerin faaliyetlerini daha koordineli bir şekilde sürdürülebilmesi için işletmelerin etkili bir liderlik anlayışı ile yönetilmeleri gerekmektedir. Bu yönetim işlevi, yönetici tarafından da gerçekleştirilebilir. Ancak, herhangi bir yetkinliği olmayan herkesin bu pozisyonu doldurabildiği ve yönetici rolü üstlenebildiği görülmektedir. Hâlbuki araştırmalar, iyi bir örgüt yöneticisinin de etkili



ve iyi bir lider olması gerektiğini göstermektedir. Girişimci liderlik anlayışı ve yönetim modeli de aynı zamanda yönetici olarak etkinliğini de büyük ölçüde etkileyecektir. KOBİ'lerde doğru liderlik tarzını seçmek, işletme sahiplerinin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak olan en önemli unsurlardan birisidir. (Müftüoğlu, 1993).

#### 2.4.3 KOBİ'lerde Yürütme Sorunları

Yürütme, astların uzun ve kısa vadede etkili ve verimli çalışmasını sağlamak için motivasyon ve liderlik unsurlarını kullanarak çalışanların yeteneklerinden yararlanma sürecidir. Basit bir tanım olarak yürütme işlevi, astların kendilerine verilen işleri yapmalarını sağlamaktır. Ancak yöneticinin astlarını harekete geçirebilmek için emir vermenin ötesinde onlara yol göstermesi, özendirmesi, örgütsel iletişimi sağlayarak onları koordine etmesi gerekir (Genç, 2017, ss.160-161). Yürütme fonksiyonunun sorunsuz bir şekilde uygulanabilmesi için firma içi yetki ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu bağlamda tüm işletmelerde olduğu gibi KOBİ'lerde de yürütme fonksiyonunun doğru işletilmesi hayati derecede öneme sahiptir.



Şekil 4: KOBİ'lerde Yürütme Sorunları

İletişimsel işlevler, iş bölümü ve uzmanlık uygulaması, KOBİ'lerin örgütlenmesi ve yönetimi sorunlarında özel bir yer işgal etmektedir. İletişim, işletme çalışanları arasındaki bilgi alışverişidir. İşler büyüdükçe ve organizasyon yapısı daha karmaşık hale geldikçe, iletişim giderek daha önemli hale gelmektedir. İletişim kavramı, söz konusu küçük işletmeler olduğunda çok daha önemli hale gelmektedir (Akgemici, 2001).

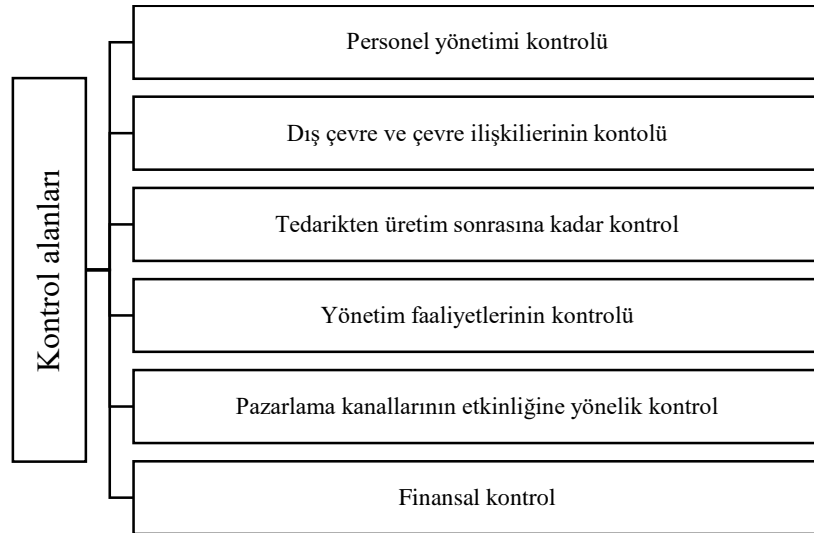
#### 2.4.4 KOBİ'lerde Eşgüdümleme (Koordinasyon) Sorunları

Eşgüdümleme, KOBİ'lerin yönetimi noktasında önem arz eden bir diğer unsurdur. Çünkü düşüncelerin eyleme, eylemlerin öğrenmeye, öğrenmenin karar vermeye dönüşümü eşgüdümleme (koordinasyon) sayesinde olur (Genç, 2017, s.171) Bu işlev, işletmenin yönetimini kolaylaştırmak ve başarı şansını artırmak için birimler ve eylemleri 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).

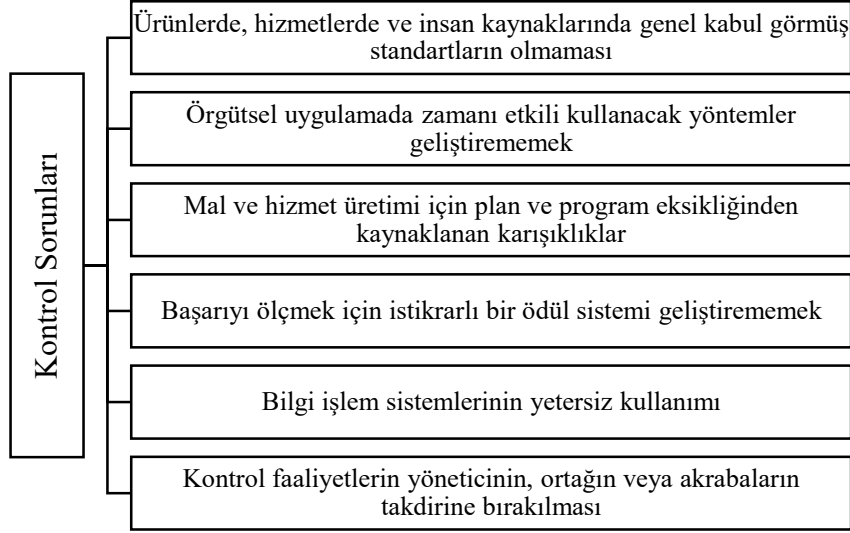
#### 2.4.5 KOBİ'lerde Kontrol Sorunları

Kontrol fonksiyonu tüm örgütlerde olduğu gibi KOBİ'ler için de hayati öneme sahiptir. Kontrol, sonuçlarla beklentilerin birbirleriyle bağdaşıp bağdaşmadığını belirleme eylemidir. Şayet arada uyumsuzluklar varsa, söz konusu sapmalar tespit edilerek ortadan kaldırılmaları gerekir.(Genç, 2017, ss.175-176) KOBİ sahipleri, ortakları veya yöneticileri genel olarak aşağıdaki kontrol faaliyetlerinden sorumludurlar (Akgemici, 2001):



Şekil 5: KOBİ'lerin Kontrol Alanları

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



Şekil 6: KOBİ'lerde Kontrol Sorunları

KOBİ sahiplerinin, ortaklarının veya yöneticilerinin kullanabilecekleri belli başlı kontrol teknikleri aşağıda belirtilmektedir (Akgemici, 2001):

1- Finansal Kontrol Teknikleri	2- Raporlar	3- Bütçeler
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Finansal tablolar</li> <li>•Rasyo Analizi</li> <li>•Kâr'a geçiş analizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Özel denetim şirketlerine ait raporlar</li> <li>•İşletme görevlilerine ait raporlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Genel olarak bütçeleme faaliyetlerinin yürütülmesi</li> </ul>

#### 2.4.6 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 önemi 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 kararını (işletme finansmanı, imalat, pazarlama vb.) bir arada vermek zorunda kalabilir. İyi bir çözümün aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması beklenir (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 süreci ve zamanı dâhil edebilmelidir.

Küçük bir işletmede, mal sahibi veya ortakları tarafından kararlar alınabilir. Orta büyüklükteki işletmelerde ise yetkiler 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 plandadır (Tosun, 1992).

### **3. YÖNTEM**

#### **3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

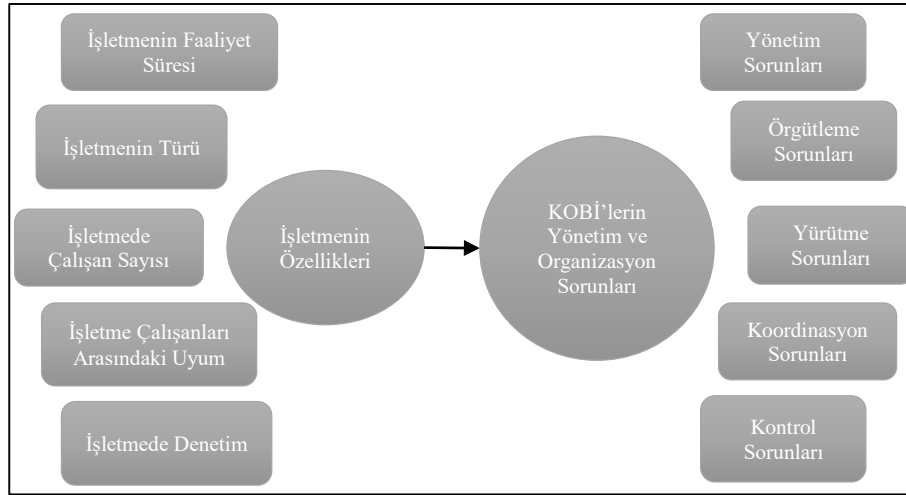
Günümüzde küresel olarak git gide faaliyet alanlarını genişleten ve sürekli büyüyen işletmelerin zorlu rekabet şartları altında hayatlarını sürdürebilmeleri için yönetim olarak güçlü olmaları gerekmektedir. Piyasaya şartlarına ayak uyduramayan ya da doğru yönetilemeyen işletmeler ömürlerini kısa bir süre sonra tamamlamak zorunda kalmaktadırlar. Bu gibi hataların ve olasılıkların asgari düzeye inmesi için girişimcilerin yani yöneticilerin bilinçlenmesi, yeni ve modern yönetim anlayışlarını uygulamaları gerekmektedir. Firmalar genellikle yönetimsel (aile etkisi olarak da bahsedebiliriz) anlamda sorunlar yaşamakta ve çıkmazlara girmektedir. Profesyonel yöneticilere fazla şans verilmemesi, aile bireylerinin yönetim üzerindeki etkileri, finansman konularındaki bilgi yetersizliği ve teknolojik yenilikleri takip edememe ya da geriden takip etme gibi durumlar yöneticilerin en büyük sorunlarıdır. Bu sorunlar ortaya çıktıkça yönetimsel anlamda aksamalar yaşanmaktadır. Nitelikli ve yetenekli yönetici yetiştirme önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de ekonomik yapının büyük bir bölümünü KOBİ'ler oluşturmaktadır. Piyasalar üstünde bu kadar fazla etkiye sahip bu örgütlerde söz konusu yöneticilerden kaynaklanan sorunlar olduğunda küçük ve orta ölçekli işletmeler ve çalışanları büyük işletmelere kıyasla daha fazla yıpranmaktadır. Bu küçük ve orta ölçekli işletmelerde yaşanan sorunların etkisi de daha fazla hissedilmektedir.

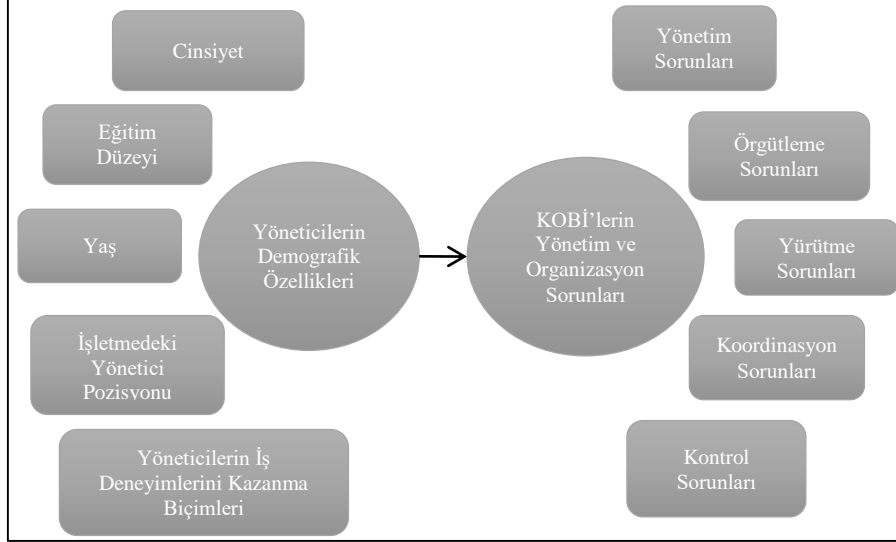
Bu çalışmada KOBİ'lerin işletme yapısı ve KOBİ yöneticilerinin özelliklerinin, KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Yöneticilerin organizasyon üzerindeki etkilerinin ve işletme faaliyetlerinin organizasyon üzerindeki etkilerinin neler olduğu vb. soruların cevapları ele alınmıştır.

### 3.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

KOBİ'lerin işletme yapısı ve KOBİ yöneticilerinin özelliklerinin, KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları üzerindeki etkisinin ölçüldüğü çalışmanın araştırma modeli şekil 7, şekil 8 ve şekil 9'da görüldüğü gibi oluşturulmuştur.



Şekil 7. İşletme Özelliklerinin KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları Üzerindeki Etkileri



Şekil 8. Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları Üzerindeki Etkileri

Çalışmanın amacına yönelik hipotezler ise şu şekildedir:

- H1: Kobilerin İşletme Özellikleri Yönetim Ve Organizasyon Sorunlarını Etkiler.  
H2: Kobilerin Yöneticilerinin Özellikleri Yönetim Ve Organizasyon Sorunlarını Etkiler.

### 3.3 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Kocaeli (Kocaeli Ticaret Odası) ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren KOBİ'ler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan 172 yöneticinin 120'si (%69,8) erkek, 52'si (%30,2) kadındır. Araştırmaya katkıda bulunan yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde 26'sının (%15,1) lise mezunu, 30'unun (%17,4) ön lisans mezunu, 91'inin (%52,9) lisans, 25'inin (%14,6) lisansüstü mezunu olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin iş deneyimlerine bakıldığında 90 yöneticinin (%52,3) ailesinden dolayı kendi işine sahip olduğu, 28'inin (%16,3) ilk iş deneyimini bulunduğu sektör hariç başka sektörlerde edinmiş olduğu, 9'unun (%5,2) ortağının deneyimlerinden yararlandığı görülmüştür. Öte yandan 38 yöneticinin (%22,1) bulunduğu sektörde daha önceden başka bir yöneticinin yanında çalıştığı ve 7'sinin (%4,1) bulunduğu sektörde daha önce hiçbir iş deneyimine sahip olmadığı gözlemlenmiştir.

### **3.4 Ölçekler ve Veri Toplama Aracı**

Çalışmada, KOBİ'lerin işletme yapısı özellikleri ve yöneticilerin kişisel özelliklerinin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları üzerinde etkisini ölçmek amacıyla İçin 'den (2008) düzenlenerek alınan "KOBİ'lerin karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunları ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, 42 ifadeden oluşmaktadır ve Kesinlikle Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Ne katılıyorum ne katılmıyorum (3), Katılmıyorum (2) ve Kesinlikle katılmıyorum (1) olmak üzere 5'li likert ölçeği şeklinde tasarlanmıştır.

42 maddeden oluşan ölçekte 5 alt boyut bulunmaktadır. Birinci alt boyut "planlama"; ikinci alt boyut "örgütlenme"; üçüncü alt boyut "yürütme"; dördüncü alt boyut "koordinasyon" ve beşincisi ise "kontrol" alt boyutudur.

Çalışmada anket yöntemi kullanılmış olup, yüz yüze ve e-posta aracılığı ile veriler toplanmıştır. 200 yöneticiye uygulanan çalışmada 172 geri dönüş sağlanmıştır.

### **3.5 Araştırmanın Kısıtları**

Her çalışmada olduğu gibi söz konusu KOBİ'ler olduğunda araştırmayla ilgili zaman, bütçe, ulaşım sorunu ve sektörel büyüklüklerden dolayı kısıtlar mevcuttur. Araştırmanın konusu gereği sektörlerin büyüklüklerinden dolayı çalışma sadece Kocaeli ve İstanbul illeriyle sınırlı tutulmuştur. Çalışma başlangıçta sadece Kocaeli ili ile sınırlı tutulmuş, fakat beklenen yeterli geri dönüş sağlanamadığı için İstanbul'da faaliyet gösteren KOBİ'ler de araştırmaya dahil edilmiştir.

Diğer önemli kısıt ise firma yöneticilerinin geri dönüş için isteksiz davranmaları gösterilebilir. Ulaşılan yönetici sayısı arttıkça geri dönüşlerin de artması beklenirken geri dönüş sürelerinin uzadığı ve yeterli sayıya ulaşmanın güçleştiği gözlemlenmiştir.

### **3.6 Veri Analizi ve Bulgular**

Araştırmada analiz yöntemleri olarak frekans dağılımı, güvenilirlik analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma kapsamında, toplanan veriler SPSS 25 İstatistik Analiz Programı yardımıyla analiz edilmiştir. Analizde ortalama, standart sapma, yüzde istatistikleri, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan KOBİ'lerin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunları Ölçeğinin 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'dan düşük Cronbach Alpha katsayısı 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).

**Tablo 1. Cronbach Alpha Geçerlilik ve Güvenilirlik Testi Bulguları**

Boyut	İfade Sayısı	Katsayı	Güvenirlilik 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 1’deki 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.

### 3.7 İşletmelerin ve Yöneticilerin Özelliklerine İlişkin Bulgular

**Tablo 2: 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	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	
Var	151	87,8	87,8	



İşletme çalışanları arasında uyum	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 2'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 3. 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	Ailemden dolayı kendi işimi yapma konusunda bilgiliyim.	90	52,3	52,3
	İlk iş deneyimim başka bir sektörde oldu.	28	16,3	68,6

kazanma biçimleri	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 3'teki 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 ortağımın deneyiminden faydalanmış, %4,1'i bu alanda daha önceden herhangi bir iş deneyimine sahip değildir.

### 3.8 Korelasyon ve Regresyon Analizi Bulguları

**Tablo 4. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Alt Boyutlar Korelasyon Analizi Bulguları**

		Yönetim	Örgütlenme	Yürütme	Koordinasyon	Kontrol
Yönetim	r	1	<b>,480**</b>	<b>,591**</b>	<b>,342**</b>	<b>,482**</b>
	p		0,000	0,000	0,000	0,000
	n	172	172	172	172	172
Örgütlenme	r	<b>,480**</b>	1	<b>,573**</b>	<b>,496**</b>	<b>,455**</b>
	p	0,000		0,000	0,000	0,000
	n	172	172	172	172	172
Yürütme	r	<b>,591**</b>	<b>,573**</b>	1	<b>,685**</b>	<b>,729**</b>
	p	0,000	0,000		0,000	0,000
	n	172	172	172	172	172
Koordinasyon	r	<b>,342**</b>	<b>,496**</b>	<b>,685**</b>	1	<b>,618**</b>
	p	0,000	0,000	0,000		0,000
	n	172	172	172	172	172
Kontrol	r	<b>,482**</b>	<b>,455**</b>	<b>,729**</b>	<b>,618**</b>	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 4’te yer alan bulgulara göre tüm alt boyutların birbiriyle pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyonu ilişkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre; yönetim boyutuyla; örgütlenme boyutu arasında 0,48, yürütme boyutu arasında 0,59, koordinasyon boyutu arasında 0,34 kontrol boyutu arasında orta düzeyde 0,48 oranında bir ilişki vardır.

“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).

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 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 faaliyet süresi	0,080	0,026	0,230	3,082	0,002*
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
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*

Tablo 5’teki 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 ( $p < 0,05$ ). Ancak işletmenin türü, işletmede çalışan sayısı, işletme çalışanları arasındaki uyumun yönetim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ).

Bir değişkenin diğer değişken/değişkenleri etkileme/açıklama/yordama gücünün belirlenmesinde determinasyon katsayısı kullanılır. Determinasyon katsayısı korelasyon katsayısının karesine eşittir (Özsoy, 2014).

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

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R2
İşletmenin faaliyet süresi	0,230	0,053	0,047*
İşletmenin türü	0,036	0,001	0,005
İşletmede çalışan sayısı	0,136	0,019	0,013
İşletme çalışanları arasında uyum	0,182	0,033	0,028*
İşletmede denetim yetersizliği	0,279	0,078	0,073*

Tablo 6'da regresyon model özeti görülmektedir. Yönetim boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunan işletmenin faaliyet süresi değişkeni yönetim boyutu puanlarını düzeltilmiş R<sup>2</sup> 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 7. 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
İşletmede denetim yetersizliği	0,187	0,073	0,194	2,578	0,011*

Tablo 7'deki bulgulara göre; işletmede denetim yetersizliği değişkeninin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları örgütlenme boyutu üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Ancak işletmenin faaliyet süresi, işletmenin türü, işletmede çalışan sayısı, işletme çalışanları arasındaki uyumun yönetim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır (p>0,05).

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

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
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
İşletmede denetim yetersizliği	0,194	0,038	0,032*

Tablo 8'de regresyon model özeti görülmektedir. Örgütlenme boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunan işletmede denetim yetersizliği değişkeni örgütlenme boyutu puanlarını düzeltilmiş R<sup>2</sup> oranlarına göre %3,2 oranında açıklamaktadır.

**Tablo 9.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
İşletmede denetim yetersizliği	0,206	0,063	0,243	3,260	0,001*

Tablo 9'daki bulgulara göre; işletmede denetim yetersizliği değişkeninin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları yürütme boyutu üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Ancak işletmenin faaliyet süresi, işletmenin türü, işletmede çalışan sayısı, işletme çalışanları arasındaki uyumun yürütme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır (p>0,05).

**Tablo 10. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yürütme Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
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
İşletmede denetim yetersizliği	0,243	0,059	0,053*

Tablo 10'da regresyon model özeti görülmektedir. Yürütme boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunan işletmede denetim yetersizliği değişkeni yürütme boyutu puanlarını düzeltilmiş R<sup>2</sup> oranlarına göre %5,3 oranında açıklamaktadır.

**Tablo 11. 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

Tablo 11'deki bulgulara göre; işletme özelliklerinin tamamının KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları koordinasyon boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır (p>0,05).

**Tablo 12. 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

İşletmede denetim yetersizliği	0,215	0,070	0,231	3,096	0,002*
--------------------------------	-------	-------	-------	-------	--------

Tablo 12’deki bulgulara göre; işletmede denetim yetersizliği değişkeninin KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunları kontrol boyutu üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Ancak işletmenin faaliyet süresi, işletmenin türü, işletmede çalışan sayısı, işletme çalışanları arasındaki uyumun kontrol boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 13. KOBİ’lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Kontrol Boyutu ve İşletme Özellikleri Regresyon Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
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
İşletmede denetim yetersizliği	0,231	0,053	0,048*

Tablo 13’te regresyon model özeti görülmektedir. Kontrol boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunan işletmede denetim yetersizliği değişkeni kontrol boyutu puanlarını düzeltilmiş R<sup>2</sup> oranlarına göre %4,8 oranında açıklamaktadır.

### 3.9 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 14. 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
Yaş	0,149	0,047	0,234	3,145	0,002*
Eğitim düzeyi	0,082	0,036	0,174	2,300	0,023*
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

Tablo 14'teki bulgulara göre; yaş ve eğitim düzeyi değişkenlerinin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları yönetim boyutu üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Ancak cinsiyet, işletmedeki yönetici pozisyonu ve yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri değişkenlerinin yönetim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ).

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

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
Cinsiyet	0,054	0,003	0,003
Yaş	0,234	0,055	0,049*
Eğitim düzeyi	0,174	0,030	0,024*
İşletmedeki yönetici pozisyonu	0,065	0,004	0,002
Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri	0,126	0,016	0,010

Tablo 15'te 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 16. 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

Tablo 16'daki bulgulara göre; yöneticilerin kişisel özelliklerinin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları örgütlenme boyutu üzerinde anlamlı bir etkileri bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ).



**Tablo 17. 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
Yaş	0,109	0,046	0,180	2,392	0,018*
Eğitim düzeyi	-0,019	0,035	-0,042	-0,542	0,588
İşletmedeki yönetici pozisyonu	-0,110	0,037	-0,220	-2,937	0,004*
Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri	-0,023	0,023	-0,076	-0,997	0,320

Tablo 17'deki bulgulara göre; yaş ve işletmedeki yönetici pozisyonu değişkenlerinin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları yürütme boyutu üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Ancak cinsiyet, eğitim düzeyi ve yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri değişkenlerinin yürütme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 18. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Yürütme Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
Cinsiyet	0,011	0,000	0,006
Yaş	0,180	0,033	0,027*
Eğitim düzeyi	0,042	0,002	0,004
İşletmedeki yönetici pozisyonu	0,220	0,048	0,043*
Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri	0,076	0,006	0,000

Tablo 18'de 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 R<sup>2</sup> oranlarına göre %2,7 açıklarken, işletmedeki yönetici pozisyonu değişkeni %4,3 oranında açıklamaktadır.

**Tablo 19. 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

Tablo 19'daki bulgulara göre; yöneticilerin kişisel özelliklerinin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları koordinasyon boyutu üzerinde anlamlı bir etkileri bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 20. 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
Yaş	0,128	0,050	0,192	2,553	0,012*
Eğitim düzeyi	-0,014	0,038	-0,027	-0,356	0,722
İşletmedeki yönetici pozisyonu	-0,119	0,041	-0,217	-2,900	0,004*
Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri	-0,034	0,025	-0,103	-1,344	0,181

Tablo 20'deki bulgulara göre; yaş ve işletmedeki yönetici pozisyonu değişkenlerinin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları kontrol boyutu üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Ancak cinsiyet, eğitim düzeyi ve yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri değişkenlerinin kontrol boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 21. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Kontrol Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
Cinsiyet	0,020	0,000	0,005
Yaş	0,192	0,037	0,031*
Eğitim düzeyi	0,027	0,001	0,005
İşletmedeki yönetici pozisyonu	0,217	0,047	0,042*
Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri	0,103	0,011	0,005

Tablo 21'de 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 R<sup>2</sup> oranlarına göre %3,1 açıklarken, işletmedeki yönetici pozisyonu değişkeni %4,2 oranında açıklamaktadır.

**Tablo 22. 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
İşletmede denetim yetersizliği	0,170	0,056	0,228	3,054	0,003*

Tablo 22'deki bulgulara göre; işletmede denetim yetersizliği değişkeninin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Ancak işletmenin faaliyet süresi, işletmenin türü, işletmede çalışan sayısı, işletme çalışanları arasındaki uyumun KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır (p>0,05).

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
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
İşletmede denetim yetersizliği	0,228	0,052	0,046*

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

Tablo 23'te 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<sup>2</sup> oranlarına göre %4,6 oranında açıklamaktadır.

**Tablo 24. 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
Yaş	0,100	0,040	0,187	2,480	0,014*
Eğitim düzeyi	0,004	0,031	0,009	0,118	0,907
İşletmedeki yönetici pozisyonu	-0,079	0,033	-0,181	-2,393	0,018*
Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri	-0,031	0,020	-0,116	-1,525	0,129

Tablo 24'teki bulgulara göre; yaş ve işletmedeki yönetici pozisyonu değişkenlerinin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Ancak cinsiyet, eğitim düzeyi, yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri değişkenlerinin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır (p>0,05).

**Tablo 25. KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları Genel Boyut Boyutu ve Yönetici Kişisel Özellikleri Regresyon Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
Cinsiyet	0,018	0,000	0,006
Yaş	0,187	0,035	0,029*
Eğitim düzeyi	0,009	0,000	0,006
İşletmedeki yönetici pozisyonu	0,181	0,033	0,027*
Yöneticilerin iş deneyimlerini kazanma biçimleri	0,116	0,014	0,008

Tablo 25’te 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<sup>2</sup> oranlarına göre %2,9 oranında açıklarken, işletmedeki yönetici pozisyonu değişkeni %2,7 oranında açıklamaktadır.

Çalışma sonucunda kısmen H1 ve H2 hipotezleri kabul edilmiştir. H1 hipotezi ilişkin olarak alt boyutlar açısından inceleme yapıldığında;

- ✓ Yönetim boyutu için “işletmenin faaliyet süresi, işletme çalışanları arasında uyum ve işletmede denetim yetersizliği” değişkenlerinin etkisi,
- ✓ Örgütlenme boyutu için “işletmede denetim yetersizliği” değişkeninin etkisi,
- ✓ Yürütme boyutu için “işletmede denetim yetersizliği” değişkeninin etkisi,
- ✓ Kontrol boyutu için “işletmede denetim yetersizliği” değişkeninin etkisi olduğu tespit edilmiş olup bu değişkenler için H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Ancak; işletme özelliklerinin KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunlarından koordinasyon boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığından bu boyut için H1 reddedilmiştir. Öte yandan genel boyut için “işletmede denetim yetersizliği” değişkeninin KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunları üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuş olup H1 hipotezi bu değişken için kabul edilmiştir.

H2 hipotezi ilişkin olarak alt boyutlar açısından inceleme yapıldığında;

- ✓ Yönetim boyutu için “yaş ve eğitim düzeyi” değişkenlerinin etkisi,
- ✓ Yürütme boyutu için “yaş ve işletmedeki yönetici pozisyonu” değişkenlerinin etkisi,
- ✓ Kontrol boyutu için “yaş ve işletmedeki yönetici pozisyonu” değişkenlerinin etkisi olduğu tespit edilmiş olup bu değişkenler için H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Ancak yöneticilerin kişisel özelliklerinin örgütlenme boyutu ve koordinasyon boyutu için anlamlı bir etkisi bulunmadığından bu boyutlar için H2 reddedilmiştir. Öte yandan genel boyut için bulgulara göre; “yaş ve işletmedeki yönetici pozisyonu” değişkenlerinin KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunları üzerindeki etkisi olduğu görülmüş olup bu değişkenler için H2 hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Büyük ölçekli işletmelerin ekonomik olarak güç kaybetmeleri, işletme yönetimi yaklaşımındaki değişiklikler, teknolojik gelişmeler ve küreselleşmeyle birlikte KOBİ'lerden elde edilen faydaların artmasının bir sonucu olarak KOBİ'lerin genel olarak tüm dünyada çok daha önemli hale gelecekleri öngörülmektedir. KOBİ olarak adlandırılan bu küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu denli öne çıkmalarının en önemli nedeni esnek yapılarıdır. Bu esneklik, KOBİ'lerin müşteri gereksinimlerine uygun olarak yeni ürünleri çok daha hızlı bir biçimde tedarik etmelerine ve maliyetleri azaltmalarına yardımcı olmaktadır.

Çalışmada, daha önce de belirtildiği üzere yöneticilerin özellikleri ve işletmenin yapısını oluşturan unsurlar arasındaki ilişki regresyon analizi yöntemiyle incelenmiştir. Her bir değişkene ait alt boyutun da kendi aralarında ilişkileri incelenerek ele alınmıştır. Çalışmanın analiz bulgularına göre yöneticilerin genel olarak KOBİ'lerde yönetim ve organizasyon sorunları olmadığını, işletmede denetim yetersizliği ve çalışanlar arasında uyumsuzluk gibi problemlerin bulunmadığını düşündükleri söylenebilir. Algı farklılıklarının daha çok yönetim boyutunda olduğu, işletmenin faaliyet süresi, işletmede çalışan sayısı ve yaş arttıkça yöneticilerin işletmede yönetim sorunu olmadığını düşündükleri gözlemlenmiştir. Yöneticilerin yaşlarına göre; yürütme ve kontrol boyutunda anlamlı farklılıklar bulunduğu, yönetim boyutuna benzer şekilde yaş arttıkça işletmede daha az sorun olduğunu düşündükleri söylenebilir. Tüm bu bulgular doğrultusunda çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

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 bulunurken, denetim yetersizliğinin koordinasyon alt boyutu dışında tüm boyutlarla anlamlı bir ilişki içinde olduğu söylenebilir. Öte yandan, 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.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, Türkiye ekonomisinde, tüm dünyada olduğu gibi çok önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin sayısı, toplam istihdamdaki payları, üretim hacimleri ve milli gelire olan katkıları itibarıyla ekonominin en önemli bölümünü oluşturmaktadırlar. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak KOBİ'lerin önemi ülkemizde de giderek artmaktadır.

KOBİ'lerle ilgili istatistikler incelendiğinde, KOBİ'lerin Türkiye ekonomisi içerisinde %99 gibi oldukça büyük bir orana sahip olmalarına rağmen hak ettikleri oranda önemsenmedikleri gözlemlenmektedir. Çalışan nüfusun dörtte üçünden fazlasının bu işletmelerde çalıştığı dikkate alındığında bu konunun çok daha ciddiyetle ele alınması gerektiği aşikârdır.

Tüm bunlara 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 de bir o kadar yüksek ve üstelik kredilendirme süreci de bir o kadar uzun ve karmaşıktır. Bu nedenle gerek ekonomik açıdan, gerekse işgücü piyasası açısından ülkemizde KOBİ'lerden beklenen sonuçların henüz elde edilemediği görülmektedir. TÜİK verilerine göre 2019 yılı itibarıyla %13,8 olarak açıklanan işsizlik oranını aşağıya çekebilmenin yegâne yolu tüm bu küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansal olarak desteklenmesidir.

Konuyla ilgilenen araştırmacılara yönelik olarak çalışmanın sonucunda ortaya çıkan önemli bulgulardan birisi araştırma ölçeğinin sadece üst düzey yöneticilerden oluşmasından kaynaklanan bir takım kısıtlardır. Bu bağlamda konuyla ilgili araştırma yapacaklara, yöneticilerin yanı sıra çalışanları da dâhil ederek işletme genelini kapsayacak şekilde ölçeğin genişleterek, çoklu bakış açısıyla KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunlarını incelemeleri önerilebilir. Konunun çalışanları da sürece dâhil ederek değerlendirilmesi durumunda çok daha farklı bulgular elde edilebileceği düşünülmektedir. Böylelikle yöneticiler özelinde değerlendirildiğinde doğrulanmayan sorunlar çalışanlar özelinde değerlendirildiğinde daha net bir biçimde ortaya konabilir.

Sonuç itibarıyla araştırmanın bulgularının ortaya koyduğu bir diğer sonuç KOBİ'lerin "yönetimsel" sorunlarından ziyade "yapısal" sorunlarına odaklanılması gerekliliği gerçeğidir. Çalışma sonucunda görüldüğü üzere KOBİ'ler en çok finansman noktasında ve aile içi uyumsuzluklar, bilhassa da kuşaklar arası çatışmalardan kaynaklanan sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Ekonomilerin can damarı olan KOBİ'lerin finansman noktasında rahatlatılmasının yegâne çözümü ülkemizdeki bankacılık ve kredilendirme sistemi içerisinde KOBİ'lere özel çözümlerin oluşturulmasıdır. Öte yandan KOBİ'lerin mevcut yönetimlerinin içerisinde aynı anda iki, üç, hatta dört kuşak birden yer alabilmektedir. Bu durum kuşaklararası çatışmaları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, KOBİ'lere yönelik danışmanlık hizmetlerinin geliştirilmesi ve daha yaygın hale getirilmesi öncelikli olarak ele alınması gereken konulardan biridir. Bilhassa büyük bir kısmı aile işletmesi niteliğindeki bu işletmelere aile anayasası, sürdürülebilirlik, kurumsallaşma, devir planlaması gibi pek çok farklı konuda eğitim olanaklarının sunulması gibi bir takım yapısal çözüm önerilerinin geliştirilmesi son derece önemlidir. Bu gibi konulara gereken önemin verilmiyor olması nedeniyle, ne yazık ki KOBİ'lerin yaşam süresi büyük oranda kurucularının ömrüyle sınırlıdır. Hâlbuki KOBİ'leri sürdürülebilir kılmak istihdamın belkemiği olmaları nedeniyle ülke ekonomilerinin başlıca önceliği olmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Akgemici, T. (2001). *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*. Ankara: KOSGEB Yayını.
- Akman, A. (2007). *KOBİ'ler ve Ekonomideki Yeri*. [http://www.memleket.com.tr/news\\_detail.php?id=12797](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 SMEs in Ghana. *International Journal of Arts and Commerce*, 1(5), 136-148.
- Altuntuğ, K., & Emel, E. G. E. (2012). Doğum Sonu Yaşam Kalitesi Ölçeği'nin Türkçe Uyarlamasının Geçerlik ve Güvenirliği. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 15(3), 214-222.
- Çetin, C. (1996). *Yeniden yapılanma girişimcilik küçük ve orta boy işletmeler ve bunların özendirilmesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Dana, L. P. (2007). Promoting SMEs in Africa. *Journal of African Business*, 8(2), 151-174.
- Ercan, İ., & İsmet, K. A. N. (2004). Ölçeklerde güvenilirlik 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.
- Genç, N. (2017). *Yönetim ve Organizasyon*. Seçkin Yayınları, Ankara.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, (Genişletilmiş 12. Baskı). Beta Basım AŞ.
- Müftüoğlu, M. T. (1993). *Türkiye'de KOBİ'lerin işletme sorunları ve öneriler*. Ankara: Desen Ofset.
- Müftüoğlu, M. T. (2007). *İşletme İktisadı*. Ankara: Turhan Kitapevi.
- 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.



- Özdamar, K. (2004). Paket programlar ile istatistiksel veri analizi (çok değişkenli analizler). *Kaan Kitabevi, Eskişehir*.
- Özsoy, G. (2014). Problem çözme becerisi ile matematik başarısı arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 179-190.
- Şahinler, S. (2000). En küçük kareler yöntemi ile doğrusal regresyon modeli oluşturmanın temel prensipleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 5(1-2), 57-73.
- 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/KOBI\\_Stratejisi\\_ve\\_Eylem\\_Plani\\_2007-2009%E2%80%8B.pdf](http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/KOBI_Stratejisi_ve_Eylem_Plani_2007-2009%E2%80%8B.pdf) (Erişim Tarihi: 06.11.2019).
- Tekin, M. (2012). *Girişimcilik ve küçük işletme yöneticiliği*. Konya: Günay Ofset.
- Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*. İstanbul: Savaş Yayınları.
- Türkiye Bankalar Birliği [TBB] Çalışma Grubu. (2006). Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri. *Bankacılar Dergisi*(58), 3-62.