



# Kesit Akademi Dergisi

The Journal of Kesit Academy

ISSN: 2149 - 9225

Yıl: 2, Sayı: 6, Aralık 2016, s. 351-377

**Öğr. Gör. Dr. Sevtap SARIOĞLU UĞUR**

Cumhuriyet Üniversitesi, Yıldızeli MYO, İşletme, ssarioglu@cumhuriyet.edu.tr

**Doç. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR**

İnönü Üniversitesi, İİBF, İşletme, lutfiye.ozdemir@inonu.edu.tr

## **ÖRGÜTSEL YÖNETİM SORUNLARINA GENEL BİR BAKIŞ VE BİR ARAŞTIRMA<sup>1,2</sup>**

### **Özet**

Bu çalışma günümüz yönetim sorunlarının ortaya çıkarılması amacı ile yapılmıştır. Çalışmada yönetim sorunları örgüt içi ve örgüt dışı sorunlar olmak üzere iki kısımda ele alınmış olup araştırma için Türkiye’de bir büyükşehir tespit edilmiştir. Araştırma X büyükşehir belediyesi ve bu büyükşehire bağlı ilçe belediye çalışanları üzerinde yapılmıştır. Çalışmada, özellikle siyasi açıdan olmak üzere birçok farklı belirleyicilerden etkilenmemek ve çalışmayı objektif olarak değerlendirebilmek amacıyla il isminin yerine “X” terimi kullanılmıştır. Araştırmaya gönüllü olarak 264 çalışan katılmıştır. Uygulama yüz yüze anket tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ölçeğin güvenilirliği (Cronbach's Alpha) %905’tir. Çalışmada frekans analizi, faktör analizi, bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA kullanılmıştır. Çalışmada faktör analizi sonucu “çalışanlara yönelik, kurumsal ve yönetici kaynaklı sorunlar ile çatışma” olmak üzere dört boyutlu yönetim sorunu ortaya çıkmış olup beş hipotezden “H3: Çalışanların yönetim sorunlarını algılamaları eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir”, hipotezi kabul edilirken “H1: Çalışanlarının yönetim sorunlarını algılamaları cinsiyete göre farklılık gösterir” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim sorunları, örgüt içi ve örgüt dışı sorunlar, demografik unsurlar.

<sup>1</sup>Bu çalışma 2014 yılı, İnönü Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı doktora programı ders ödevinin düzeltilmiş ve genişletilmiş şeklidir.

<sup>2</sup> Bu çalışmanın özeti 1. Uluslar arası Sosyal Bilimler Sempozyumu’nda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

## GENERAL OVERVIEW FOR ORGANIZATIONAL MANAGEMENT PROBLEMS AND A RESEARCH

### Abstract

This study was carried out with the aim of revealing the current management problems. In the study, management problems were handled in two parts as internal and external organizational problems and a metropolis was determined in Turkey for the research. The survey was conducted on the employees of the metropolitan municipalities of the metropolitan municipality and the metropolitan municipality. In order to be unaffected by many different determinants, especially in terms of politics, and to be able to objectively evaluate the work, "X" was used instead of provincial name. 264 volunteers participated in the survey. The application was conducted by face-to-face survey technique. The reliability of the scale (Cronbach's Alpha) is .905%. Frequency analysis, factor analysis, independent sample t-test, and one-way ANOVA were used to evaluate the data. A four-dimensional management problem emerged as the result of factor analysis in the study, these are "employees, corporate, managerial problems and conflict". The five hypotheses are developed in the study and "H3: perceptions of management problems of employees differ according to educational levels", is accepted also "H1: perceptions of management problems of employees varies by sex" is partially accepted.

**Keywords:** Management problems, internal and external organizational problems, demographic factors.

### 1. GİRİŞ

Günümüz yönetim faaliyetleri daha çok katılımcı yönetim olmakla birlikte örgütün birçok bileşeni aynı amaç için bir arada olsa dahi örgütün amaç ve planlarının dışında gelişen farklı olaylar sorun haline dönüşebilmektedir. Örgütün fiziksel unsurlarından personele, üretimden pazarlama fonksiyonuna, müşteriden tedarikçiye, yasal zorunluluklardan sosyal sorumluluklarına varana kadar örgüt faaliyetlerinin hemen her aşamasında, içsel ve /veya dışsal unsurlardan ötürü meydana gelebilecek sorunlar örgütten örgüte değişiklik gösterebilmektedir. Nitekim bir üretim işletmesi ile bir hizmet işletmesinin faaliyet alanı, fiziki olanakları veya müşteri kitlesi birbirinden farklı olabilirken ortak sayılabilecek neredeyse tek unsur her örgütün en az bir yöneticisinin bulunmasıdır. Böylelikle her örgütün kendine has bir yönetim anlayışı bulunmakta; bu anlayış içerisinde örgütsel faaliyetlerin en iyi ve doğru bir biçimde gerçekleştirilmesi esas gaye olmaktadır. Ancak özellikle çalışanların değişken bir varlık olmaları, farklı kişiliklerinin bulunması, yaş, eğitim, cinsiyet, idari görev, farklı yetki ve sorumluluklarla birlikte birçok farklı sorunu da beraberinde getirmektedir. Örgütsel başarı için önemli olan husus var olan veya doğabilecek sorunların sebebinin bilinmesi ve bu sorunların kısa sürede ve etkili bir biçimde en uygun yollarla çözülebilmesidir. Bu noktada özellikle işletme yöneticilerinin üzerine düşen görev öncelikle karşılaşılabilecekleri sorunları objektif olarak değerlendirebilmek ve personelle

bilgi paylaşımında bulunmak olacaktır. Bu doğrultuda çalışmada öncelikle yönetim sorunları incelenmiş ve uygulama X ili büyükşehir belediye çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada özellikle var olan hissedilen veya doğabilecek sorunların olup olmadığı tespit edilmek istenmiş ve çalışanların demografik özelliklerine göre yönetim sorunlarına bakış açılarının farklılaşp farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada öncelikle teorik bilgi olarak yönetim faaliyeti, bu faaliyetlerle birlikte ortaya çıkan örgütü içi ve örgüt dışı sorunlar üzerinde durulmuş olup daha sonra araştırmanın amacı, yöntemi ve hipotezleri hakkında bilgi verilerek ulaşılan bulgulara değinilmiş ve son olarak bu bulgular doğrultusunda sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

## 2. YÖNETİM VE YÖNETİM SORUNLARI

Yönetim; işletmede görev yapan tüm elemanların belirlenen amaçlar doğrultusunda uyumlu, planlı ve düzenli çalışmasının sağlanması (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 97) olarak tanımlanırken bu görevi de yöneticiler yapmaktadır. Özellikle çok sayıda insanın çalıştığı işletmelerde yönetim sorunları daha çok yoğunlaşmaktadır. Önemli olan insanları incitmeden ve en verimli biçimde çalışmaktır. Yönetim denildiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen bu sürecin organları olan (kişi, gruplar) unsurlar anlaşılmakta bazen de belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmakta olup kısaca başkaları vasıtasıyla işgörme olarak ifade edilmektedir. (Genç ve Demiröğen, 2000: 252-253). Bununla birlikte yönetim karmaşık ve çok boyutlu bir işlemdir. Bu işlevi yerine getirecek yöneticilerin teknik, insan ilişkileri ve kavramsal becerilere sahip olması gerekir (Karalar, 2011: 195). Yöneticinin sahip olması gereken bu becerilere göre teknik boyut, yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade eder; insan ilişkileri boyutu insan unsuru ile ilgili olup başkaları ile sonuçlara ulaşmaya çalışmaktır; kavramsal boyut ise yöneticinin organizasyonun tamamını bir bütün olarak görebilmesini ifade etmektedir (Koçel, 2013: 62). Yönetim faaliyetlerinin gerçekleşmesi için varolan süreç ise planlama, örgütlenme, yöneltme koordinasyon ve denetim ile yönetici eğitimi olarak sıralanabilir (Efil, 2010: 33). Önemli olan bu yönetim fonksiyonlarının en az hata ile gerçekleşmesini sağlayabilmektir.

İşletmeler belirli amaçları gerçekleştirmek üzere ve devamlılık sağlamak adına örgütsel faaliyetlerini gerçekleştirirler. Ancak değişen teknoloji ve rekabet koşulları, çevre faktörleri ile işgücü olanakları gibi birçok faktör günümüzde sürekli bir değişim halinde olup örgütlerin faaliyet alanında olumlu ve olumsuz etkiler göstermektedir. Örneğin Almanya'da yapılan bir çalışmada (Wicker ve Breuer, 2013: 461) örgüt sorunları öncelikle insan kaynaklarından ortaya çıkmaktadır. İkinci sırada mali kaynaklar bulunurken, alt yapı sorunları ve kültürel kaynaklı sorunlar olarak sıralanmıştır. Görüldüğü üzere yönetim sorunları sadece örgüt içi çalışanlar, mali kaynaklı sorunlar veya fiziksel unsurlar olmayıp rakip işletmelerin durumu, yasal zorunluluklar, tedarikçi firmaların durumu gibi örgüt dışı unsurlar da işletmelerin sorun yaşayabileceği konular arasındadır. Bu bağlamda yönetim sorunları örgüt içi ve örgüt dışı yönetim sorunları olmak üzere iki kısımda incelenmiştir.

## 2.1. Örgüt İçi Yönetim Sorunları

Örgütte yapılan tüm faaliyetler ile bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan tüm üretim faktörleri açısından sorunlar incelenmeden önce işletmelerde ilk sorun *kuruluş* ile ilgili olanlardır. İşletmelerin kuruluşu sırasında karşılaşılan en önemli problem bilgi eksikliğidir. İşletmelerin çoğunda kuruluş sırasında konuyla ilgili yetersiz bilgiden söz edilebilir. Hatta bu bilgi yetersizliği daha sonraki yıllarda üretim aşamasında da görülmektedir. İşletme sahipleri, projenin anket uygulamasında, kuruluş aşamasındaki bilgi eksikliğini beyan etmemektedir. Ancak karşılaştıkları problemler ve yapılan yanlış uygulamalar bunu göstermektedir. Bunun dışında yapılan bir çalışmaya göre işletme kuruluşu sırasında karşılaşılan diğer problemler; bürokrasi, parasal durumlar, su, arazi vb. dir (Üstündağ, 2002: 10). Özgener'in (2003) Akın'dan (1995: 43) aktardığına göre "günümüzde, KOBİ'ler daha kuruluş aşamasında eksik, yanlış ve ucuz bilgi ile işe başlamakta, fizibilite etütleri yeterli bilgiye dayanmadığı için geriye dönüşü imkânsız ya da telafisi çok zor olan hatalar yapılmakta, işletmeler uzun süre bu hataları sırtlarında yük olarak taşımaya mecbur kalmaktadır".

Ülgen'e (2011: 4) göre örgütlerin kuruluş sorunları şu şekilde özetlenmektedir:

- İşletmenin üretim konusunun belirlenmesi,
- İşletmenin bütününe ilişkin amaçların belirlenmesi,
- İşletme büyüklüğünün belirlenmesi,
- İşletmelerde büyüme,
- Kuruluş yeri seçimi,
- İşletmenin hukukî şeklinin belirlenmesi,
- İşletmelerin diğer işletmelerle ilişkileri açısından değerlendirilmesi,
- İşletmelerin uluslararası ilişkileri açısından değerlendirilmesi,

Örgütler, faaliyetlerini nasıl nerede kimlerle gerçekleştireceğini belirlemesi yani öncelikle *planlama* fonksiyonunu iyi bir şekilde yerine getirmesi gerekir. Yönetimde stratejik planlama ve kontrol işini yapanların genellikle korktuklarını ortaya koyan bir çalışmada (Hansen ve Mouritsen, 2005: 125) son yıllarda örgütlerin stratejiye daha fazla önem verdiklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte insanların çabalarını birleştirmek, zaman bakımından ayarlamak, ortaklaşa amaca ulaşmak için faaliyetlerin birbiri ardı sıra gelmeleri ve iç içe geçip, kenetlenerek birbirlerini tamamlamaları olarak tanımlanan *koordinasyon*, işbirliği gerekliliği ve örgütün çapraşıklık derecesi ile orantılı bir biçimde çapraşılaşan bir iletişim sisteminin fonksiyonudur. Bu sistem, grup üyelerini birbirlerinin çabalarından haberdar etmeye yarar. İşletmeyi oluşturan farklı bölümler birbirinin ne yaptıklarından haberdar olmazlarsa, işletme kararsız ve kendine rakip bir duruma gelir. Yönetimin iletişim fonksiyonunu yerine getirme derecesi, koordinasyon görevini de yerine getirmesinin temel belirleyicilerindedir. Bu nedenle toplantılar, bilgilendirme mesajları, mail grupları gibi araçlar önem kazanmaktadır (Gürol, Turhan, 2005: 8). *Denetim* işlevi ise bir karşılaştırma işidir. Denetim işlevinin nedeni, faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek

ve değerlemek, planların başarıya ulaşmasını sağlamak olduğuna göre, bir işletmede planlardan sapmanın sorumlularının ve gerekli düzeltmelerin kim tarafından yapılacağına bilinmesi gerekir. Faaliyetlerin denetimi insanlar tarafından gerçekleştirilir, ancak örgütsel yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi hâlinde, sapmaların ve gerekli düzeltme faaliyetlerinin sorumlularının belirlenmesi olanaksızdır. Bu nedenle denetim işlevinde gerekli olan husus, örgütsel yapının varlığıdır. Aynı planlarda olduğu gibi, örgütsel yapının açık, eksiksiz ve ayrıntılı olması hâlinde, daha etkin bir denetim işlevi gerçekleşebilir. Şu hâlde başarılı bir denetim için, bir yandan değerlemeye temel olacak plan ve standartların, öte yandan yönetim organlarının kesin yetki ve sorumluluklarıyla örgütsel yapının belirlenmesi gerekecektir (2013, URL 1).

Günümüzde küresel rekabet, değişen ekonomik koşullar, yeni teknolojiler ve üretim sistemlerinin uygulamaya geçirilmesi, *karar alma* sürecini yöneticilik kavramı ile eş değer bir anlama ulaştırmıştır. Genel anlamda kararlar, personel, finansman, üretim, pazarlama gibi işletme fonksiyonları ile ilgili olabilmektedir. İşletmelerde kaynakların etkin kullanımı, denetim için standartların oluşturulması, konjonktürel değişimlere karşı hazırlıklı olunması ve çalışanların motive edilmesi için katılım çok önemlidir. Ancak, KOBİ niteliğindeki işletmelerde karar alma işlemi, çoğu zaman işletme sahibi tarafından tek başına yerine getirilmektedir (Özgener, 2003: 148-149). Bu durum, doğru kararların alınmaması halinde örgüt için büyük bir sorun teşkil edebilir. İşletmelerde örgütsel amaçları gerçekleştirmek için duyulan işbirliği başarısı veya başarısızlığı, *yetki ve yetkinin kullanılmasına* bağlanır. Çünkü işletmelerde yetki, örgüt içinde işbölümü, sorumlulukların saptanması, uyuşmazlıkların giderilmesi ve örgüt amaçlarının ön planda tutulmasına ilişkindir. Bu nedenle yetki sadece belli kişilere özgü veya başkalarında bulunmayan, statik, değişmeyen bir keyfiyet değildir. Kişilerin örgütte bulunduğu konuma göre yetki ve ilişkileri değişebilir. Diğer yandan yöneticinin ya da kullananın gözünde yetki, bir denetim ve uyumlaştırma aracıdır. Yetki kullanımında yetersizlik, yöneticinin örgütteki çabalarını beklenen ölçüde planlayamamasına, eşgüdümü sağlayamamasına ve denetimde başarısız olmasına ya da belirlenen amaçlara erişmede kaynakları ekonomik ve ussal kullanamamasına neden olur (Papatya, 1997: 129).

Organizasyon yapısı oluşturulduktan sonra doğru işe doğru adamı seçmek için *kadro-lama* işlevi önem kazanmaktadır. Gerek KOBİ'lerde gerekse büyük işletmelerde personel programlarına iş analizleriyle başlanmalıdır. İşler tanımlanmalı ve bu işler için gereken nitelikteki elemanlar belirlenmelidir. Bu şekilde tam olarak istediği elemanı bulamasa bile farklı başvurular arasından tercih yaparken elinde fiziki görünüm, eğitim durumu, özel yetenekler, deneyim, genel kültür, ilgi alanları, karşısındakinde bıraktığı izlenim, referanslar, ailevi ve kişisel durum gibi bazı ölçütler bulunacaktır. Yöneticiler bu ölçütlere göre eleman seçimini yapabilecektir. İşletmeye elemanlar alındıktan sonra, artık herkesin oynayacağı rol açıkça belirlenmelidir. İşletmelerde gerek yöneticilerin gerekse işgörenlerin eğitimi konusunda önemli sorunlar yaşanmaktadır. Oysa mesleki eğitim işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır (Özgener, 2003: 147-148). İşletmelerde aynı zamanda "iş doyumsuzluğu, işin işgörene uyması - iş doyumu, işçinin işe uyumu gibi özelliklerin de örgütlenme ile ilgili sorunlar arasında yer aldığı ifade edilmiştir (Dicle, 1971: 23). Olağan durumlarda şirket yöneticileri "istisnalara göre denetim" ilkesi çer-

çevesinde denetim görevini yerine getirir. İşlerin normal seyrinde gittiği şartlarda denetim ancak "normal"den sapmalara göre yapılır. Olağanüstü durumlarda ise denetim, ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmak veya eksik bilgileri tamamlamak için yerine getirilen bir işlemdir. Eğer yönetici elde ettiği "feedback" sonucu sorunun üstesinden gelemeyeceğine kanaat getirirse görevi başka birine devreder. Böyle bir kararın sonucu ise, çoğu kez yöneticinin işini kaybetmesidir. Olağan durumlarda yöneticinin sahip olması gereken niteliklerden biri de bilgiye ulaşma konusundaki yetenek ve becerisidir. *Kriz* esnasında bu nitelikler daha da önemli olurlar. Sağlam bilgilere ulaşmak için danışmanların bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak ve gerektiğinde dışarıdan sağlanacak destek hizmetlerini en kısa sürede şirket emrine temin etmek hususunda başarı göstermelidir. Bunun nedeni: Kriz esnasında danışmana ve dışarıdan sağlanan destek hizmetlerine olan ihtiyacın artmasıdır. Koordinasyon her zaman yönetimin en belirgin işlevlerinden biridir. Sistemin uyumlu çalışması, yöneticinin bu konuda göstereceği duyarlılığa ve beceriye bağlıdır. Kriz anında "koordinasyon ihtiyacı" daha da çok yoğunlaşır. Bu amaçla bilgiye olan talep yükselir ve gerektiğinde sistemde değişikliğe gidilerek yönetimin koordinasyon ihtiyacı karşılanmaya çalışılır. Özellikle de başka nedenlerle ortaya çıkan mücadeleler bir süre ertelenerek eşgüdümü engelleyecek her türlü olumsuz oluşum yok edilir (Türkel, 2001: 2). Örgütlerde *bilgiye ulaşmak* önemli bir konu olmakla birlikte bir diğer önem arzeden hatta problem olarak görülen durum dağınık bilginin varlığıdır ve bilgi örgütlerde belirsizliği beraberinde getirdiği için stratejik olarak telafi edilemeyen sonuçlar doğurabilir (Becker, 2001: 1037) .

İşletmelerin karşılaştığı en önemli sorunların başında *finans* gelmektedir. Nitekim gider ve gelirlerin kaynağı, yeni yatırımlar, beklenmedik ödemeler gibi unsurlar etkili bir finans fonksiyonunu beraberinde getirmek zorundadır. Yanlış politikalar, işin ehli olmayan çalışanların aldıkları kararlar, ekonomik belirsizlikler vb. finans fonksiyonunu olumsuz açıdan etkileyen faktörlerdendir. İşletmeler global alanda yaşanan gelişmeleri (kalite teknoloji dışa açılma vb) takip edebilmek ve bünyelerine adapte edebilmek için finansman yapılarını güçlendirmek durumundadırlar. Bu durum işletmeleri daha karlı finansal araçları bulmaya itmiştir. Global rekabet ortamında ve sık sık değişen pazar koşullarında varlığını büyüyerek devam ettirmek isteyen işletmelerin başvuracakları finansman teknikleri yanı sıra gelişen finansal piyasalar ve teknikler içinde özellikle forward işlem piyasaları giderek önem kazanmıştır. Türev piyasalar olarak adlandırılan bu piyasalarda kullanılan opsiyon, future ve svab işlemleriyle diğer çeşitli amaçlarla birlikte finansal riskler azaltılmaya çalışılmaktadır (Eleren vd., 2003: 51).

Son yıllarda toplumsal yaşamla birlikte ekonomik yapıyı ve işletmeleri etkileyen birçok gelişme ve değişim yaşanmaktadır. Bunlar arasında yöneticilerin *üretim yönetimi* kararlarını ve üretim sistemlerini etkileyen etmenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Özalp vd., 2000: 330);

- Yüksek teknoloji ve bilgisayarlar
- Kısa ürün yaşam eğrileri
- Karmaşık ürün yapıları
- Yüksek süreç
- Global rekabet

Üretimde ise özellikle zamanlamadan kaynaklanan sorunlar ise bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler dünya ticaretinde hizmet sektörünün payını artırmış üretim faktörleri arasına bilgi faktörünün de eklenmesine neden olmuştur. Bilgi toplumundaki geçiş, bilgi teknolojisindeki gelişmelerle mümkün olmuştur. Bilgi toplumunda gelişen olayları takip edebilmek bilgi teknolojilerinin hızlı gelişimi sayesinde olmaktadır (Charles, 1993: 19). Bilgi eksikliği üretimde çok büyük bir sorun olarak görülmektedir.

İşletmelerin tek tek *pazarlama* problemlerine geçmeden önce, bir ülkenin pazarlama sistemine genel olarak bakmak daha gerçekçi ve yararlı olur. Bu açıdan bakıldığında, ülkemizdeki genel pazarlama sistemine ait problemleri şöyle sıralamak mümkündür (Şireli, 1978: 79-91);

- Genellikle makro pazarlama sistemi kurulamamış ve geliştirilememiştir,
- Bu çerçevede, pazarlamanın değişik kademelerinde yer alan üretici, toptancı, perakendeci, pazarlamacı ve tüketiciler arasında kopukluk vardır,
- Bu kopukluk, gelişen üretim kapasitelerine rağmen, arzın talebi tam anlamıyla karşılayamamasına sebep olmaktadır,
- Pazarlama sisteminin yeterince gelişmemiş ve hukuki olarak yeterli düzenlemelere kavuşturulmamış olması (yani, haksız rekabetin önlenememesi, işletmelere bilgi desteği sağlanamaması, ihracatın arttırılmasına yönelik desteklerin yeterli ve sistematik olmaması, dağıtım sektörlerinde tekelleşme, tüketicilerin korunmasında hukuki ve pratik yetersizlikler gibi), büyük işletmeler karşısında küçük ve orta ölçekli işletmelerin ezilmelerine sebep olmaktadır,
- İthal edilen teknolojilerin talebe uygun olmaması sonucu, ekonominin sosyo-ekonomik bünyesi zaafa uğramaktadır,
- İthal edilen teknolojilerde bilgi eksikliğinden kaynaklanan, çabuk demode olma ihtimalinin yüksek olması,
- Pazarlama sistemine, salt taklit edilerek dahil edilen departmanlı mağazaların sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel bünyeyi zaafa uğratması.

*İşgücü ihtiyacını* kalifiye olmayan, kalifiye, uzman ve yönetici personel bölümlerine ayırırsak, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde birinci bölümdeki işgücü hariç, arzın talebi karşılamadığını yani kalifiye, uzman ve yönetici personel kıtlığı olduğunu görürüz. Bu kıtlık bazı kollarında ve zaman zaman gelişmiş ülkelerde de vardır. Ancak personel yetiştiriminin teorik ve uygulama olanakları bu ülkelerde çok olduğundan, ihtiyaç daha az bir sürede giderilebilir. Gelişmekte olan ülkelerde ise bu personelin yetişmesi çok pahalı olduğundan, bu konudaki ihtiyaç karşılanamaz ve bu yüzden ya belli alanlara yatırım yapılamaz ve yeni işletmeler kurulamaz ya da kurulmuş olanlar etkin ve verimli bir biçimde çalıştırılmaz. Bu zor durumdan kurtulmanın yegâne yolu, kalifiye, uzman, kurmay ve yönetici personel eğitime ve yetiştirme konusunda devletin ve kamu kuruluşlarının hiçbir fedakârlığı esirgememeleridir (Tosun, 1975: 5). Bununla beraber işletmelerde insan kaynakları departmanında en önemli sorunlardan biri

çatışma olarak ifade edilen taraflardan birinin değer verdiği bir şeyin diğer tarafı negatif olarak etkilemek üzere olduğu veya etkileyegeldiği algısı ile başlayan bir süreçtir (Robbins ve Judge, 2013: 454). Çatışmalara sebep olan kişisel nedenler ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Baykal ve Kovancı, 2008:21-38):

- Kişilik,
- Amaçlardaki farklılıklar,
- Güç mücadelesi,
- Görüşme tarzında farklılıklar,
- Güvensizlik,
- Eğitim düzeyi,
- Yaş,
- Cinsiyet,
- Örgütte çalışma süresi,
- Yönetici özellikleri,
- İşçi - işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar,
- Ayrımcılık.

İşletmenin birçok beşeri sorunları olacağı açıktır. Nitekim organizasyon, insanlardan oluşur. Bunları eğitip organizasyondaki yerine koymak, işleri benimsetip istekle çalıştırmak işletme stratejilerin uygulanmasının en önemli yönüdür (Güçlü, 2003:79). Türkiye’de İKY Sorunları şu şekilde özetlenmiştir (Barutçugil,2013,web) :

#### İnsanların Sorunları

- İstek ve ihtiyaçlarına (yeteneklerine) göre eğitim alamama sorunu var,
- Yetişmiş insan gücünün yetenek ve yetkinliklerine uygun işler bulamama sorunu var (işler ve bilgi akışı yetersiz),
- Bir şirkette çalışma disiplini ve anlayışı konusunda yetersizlikleri var (iş ahlakı – işyeri kültürü),
- Beklentileri gerçekçi değil – sabır ve sadakat konusunda yeterli değil.

#### Şirketlerin Sorunları

- Şirketler işe almanın önemini farkında değiller. % 5 daha fazla dikkatin, İKY sorunlarını % 30 azaltacağını çoğu kez göremiyorlar,
- Şirketlerin eğitim – geliştirme konusuna inancsızlığı sorunu var,
- Şirketlerin çalışanlarını elde tutmanın önemi konusunda bilinçsizliği var,



- Motivasyonu yalnızca ücret-para-ödül olarak görme eğilimi var,
- Kurumsal kültürün ne olduğu konusunda bilgisizlik var. Kültürü söz ve slogan-dan öteye taşıyamıyorlar,
- Entelektüel kapital (ya da bilgi yönetimi) konusunda ilgisizlik var,
- Kullanmadıkları ve giden elemanlarla kaybettikleri değerlerin genellikle farkında değiller.

İşletmeler için *araştırma ve geliştirme* (Ar-ge) genelde, bilimsel ve teknik bilgi birikimini arttırmak amacıyla sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen yaratıcı çaba ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanımı, şeklinde tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 335). Ar-Ge girişimlerde ortaya çıkan sorunlar ve tuzaklar şöyle sıralanmaktadır (Özbey ve Varol, 1999, URL 2) :

- Bilgi paylaşımındaki riskler; Ortak girişimin Ar-Ge çalışmaları mevcut ürünlere rakip ürün yaratabilir. Girişim başarısız olup dağılırsa arada aktarılan bilgiler aktarılmış olur. Geleceğin rakibinin eğitilmesi riski söz konusu olabiliyor.
- Kontrol ve ürün tasarım meseleleri: Bireysel, kurumsal ve kültürel faktörler ürün geliştirme ve kontrolde sorun yaratabilir.
- Potansiyel ortaklar arasındaki uyumu göz önüne almadan girişilecek ortaklıklar başarısızlıkla sonuçlanabilir. Farklılıklar, risk anlayışında, şirket büyüklüğünde, finansal kaynaklarda, teknik deneyimde ortaya çıkabilir
- Ana şirketin diğer birimleriyle bütünleşme ve iletişimi: Ortak girişimler, genellikle yüksek düzeyde otonomi ile başarılı oluyor ama iki yönlü iletişim ile ana şirketlerin amaç hedefleriyle uyum sağlanamazsa farklı yollara sapılabilir. İletişimdeki yetersizlik, kaynakların kötü kullanımına yol açabilir. Aynı iş veya proje farklı birimlerde birden fazla kez gerçekleştirilebilir.
- Anti tekel mevzuatı ve patent koruması: Hukuki engeller ve gecikmeler ve Ar-Ge konusunda uluslararası ortak girişim kurulmasını engelleyebilir. Ar-Ge desteklenmekle beraber işbirliği imalat ve satışa kaydığı anda rekabet kuralları devreye girebilir. Ayrıca, ev sahibi ülkedeki yetersiz patent koruması da işbirliğini engelleyebilir

Özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek onları olumlu inanç ve eylemlere yöneltmesi, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı çalışmaları kapsayan bir yöneticilik sanatı olarak tanımlanan (Alkibay, 1998: 154) halkla ilişkilerin kapsamı kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek için, gerek örgütü içerisinde çalışan kimselerle gerekse örgütün dışındaki çevrede yer alan kuruluş ve kişilerle iyi ilişkiler kurmak zorundadır. Bununla birlikte örgütlerde halkla ilişkiler açısından ele alınan sorunlar aşağıdaki gibidir (Demirci, 2009: 409);

- Durumu iyi değerlendirmemek ve problemi tanımlayamamak,

- Hedef kitleyi ve amaçları doğru belirleyememek,
- Kampanya stratejilerini iyi belirleyememek
- Lobicilik faaliyetlerini organize edememek,
- Kitle iletişim araçlarını etkin kullanamamak.

Pişkin (2005) ise halkla ilişkiler sorununu üç başlık altında toplamıştır :

- Tanımlamadan kaynaklanan sorunlar,
- Halkla ilişkilerin reklam ya da propagandaya indirgenmesinden kaynaklanan sorunlar,
- Krizle bağlantılı görülme.

Ryan (2003: 335), çalışmasında günümüzde halkla ilişkiler için örgütlerin en büyük sorununun iyi bir site bileşenlerinin öğretilip öğretilmemesi olduğu yönündedir. Öyle ki en büyük departman sorununun teknik ve kavramsal eğitimin edinilememesi ve sözlü iletişim yerine linklerin yer almasını sorun olarak bahsetmiştir.

Küçük işletmelerde, muhasebe kayıtları sadece yasal bir yükümlülük olarak algılanabilmektedir. Buradaki muhasebe kayıtlarının, işletmenin gelecekteki özellikle finansal yapılanması için gerekli kaynakları oluşturduğu düşünülmemektedir. Muhasebe işlevlerinde bilgi işlem teknolojilerinin kullanımı orta büyüklükteki işletmelerin bir kısmında kabul görmüşken; bir kısım küçük ve orta ölçekli işletme yönetimi, bu sistemleri uygulayabilecek teknik eleman eksikliği ile beraber parasal kaynak yetersizliği üzerinde durmaktadır (Akgemci, 2001: 33).

KOBİ'lerdeki sorunların büyük bölümü belge düzenindeki eksiklik ve hatalardan kaynaklanır. Yöneticiler gelir getirici faaliyetlere odaklandıklarından, ticari işlemin kanıtı olan belge alıp vermeyi genellikle ertelerler. Bunun sonucunda firmaların karşısına hesap mutabakat-sızlıkları çıkar. Bu da muhasebe bölümü ve yönetici arasında sorunlara neden olur. Hatta bu sorunlar müşteriye de yansiyabilir (2013, URL 3).

## 2.2. Örgüt Dışı Yönetim Sorunları

İşletmenin iç ve dış çevreye karşı duyarlılığı işletmenin başarı ve devamlılık olgusunda önemli birer etken oldukları açıktır. Bu bakımdan örgütün dışında kalan faktörler çerçevesinde karşılaşılabilen sorunlar aşağıda ele alınmıştır.

**İşletme ve Çevresi İle İlgili Sorunlar:** Çevre faktörü, örgütün kimlik oluşumunda sürekli etkilendiği, olumlu veya olumsuz olarak beslendiği ve girdi-çıkıtı ilişkileri içinde mutlak bağımlı bulunduğu bir olgudur. Çevresel değişimlerin sürekli olarak örgüt üzerinde belirleyici ve yön verici etkisi bulunmaktadır. Dış çevreyi stratejik yönetimde bir karar değişkeni olarak belirleyen örgüt üst yönetimi, yine aynı dış çevrenin örgütün taşıyacağı misyon üzerindeki etkilerini, amacın revizyonunda yol gösterici unsur olarak kabul etmektedir. Dolayısıyla çevre aslında hem belirleyici hem belirlenen unsur olmaktadır. Toplumsal yapılarda oluşan yeni değerler,

ilişki biçimlerinin farklılaşması, beklentilerin ve tüketim alışkanlıklarının değişmesi gibi çevresel faktörler, örgütsel yapılanmayı ve yönetim anlayışının dinamik ve sistematik niteliğini etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Söz konusu çevresel öğeler örgütleri büyük ölçüde etkilemekte ve değişime zorlamaktadır Örgüt, tercihleri ile dış çevreyi belirlerken, dış çevre, doğasındaki dinamik yapı gereği değişimlerle örgütün misyonunu ve geleceğini belirlemektedir (Asunakutlu ve Coşkun, 2000:19-25). Örgütün zamanında dış ortamdaki değişikliklere adapte olmasındaki yetersizlikler, bu bağlamda kendi kimliğini kaybetmesi ve sonuç olarak faaliyetlerine son vermesi örgütsel başarısızlık olarak tanımlanmaktadır (Amankwah-Amoah, 2016: 3388).

**Teknolojik Gelişmeler İle İlgili Sorunlar:** Teknoloji yönetimi; yöneticilik ile teknik uzmanlık arasında bir bağlantı kurmakta, işletmenin rekabet edebilmesi ve büyüyebilmesi için hangi teknolojiye ne şekilde yatırım yapılacağı, teknolojinin ne şekilde üretilebileceği, ne şekilde geliştirilebileceği ve nasıl pazarlanacağı, işletmenin organizasyon yapısının yeni teknolojik gelişmelere göre ne şekilde değiştirilmesinin gerektiği ve sahip olunan teknolojiyle işletmelerin izleyeceği rekabet stratejilerinin neler olması gerektiği gibi konularla ilgilenmektedir (Sarıhan, 1998: 56- 57). Özellikle artan küreselleşme ile dünyanın herhangi bir bölgesinde ortaya çıkan bir teknolojik yeniliğin, dünyanın geri kalan bölgelerini etkilemesi kaçınılmaz olmuştur. Mal, hizmet ve bilgi üretimi yapan işletmeler, bu değişimlere ayak uyduramadıkları ve doğru zamanda doğru kararlar alıp hayata geçiremedikleri takdirde, yaşamlarının sona ermesi de dahil olmak üzere bir çok problemle karşı karşıya kalabilmektedirler. Her geçen gün yeni üretim teknolojilerinin ortaya çıkması, işletmeleri rakipleri karşısında zayıf duruma düşürebilmektedir. Bununla birlikte hızla değişen çevreye uyum ve müşteri taleplerine yeterli ölçüde cevap verilmesi zorunluluğu, değişiklikleri önceden tahmin etmeyi ve bu değişikliklere uyum sağlamayı gerektirmektedir. İşte bu çok hızlı değişen ve belirsiz ortamda, işletmelerin, teknolojik gelişmelere hem rekabette üstünlük sağlayacak şekilde, hem de bu üstünlüğü sürdürebilir şekilde ayak uydurabilmesi için, teknoloji yönetimine ihtiyaçları vardır. Doğru bir teknoloji yönetimiyle işletme teknolojik gelişmelerin nelere yol açacağını önceden tahmin edebilir ve gerek yatırımını, gerekse üretimini, bu gelişmelere göre düzenleyebilir. Hatta işletmenin bizzat kendisi bu teknolojik gelişmelerin yaratıcısı olabilir ve hiç bilinmeyen bir konunun öncüsü olabilir (Karadal ve Türk, 2008: 59). Bu bilgiler harici hareket eden işletmelerin sorun yaşaması ise kaçınılmaz olacaktır.

**Ulaşım İle İlgili Sorunlar:** Ulaşım ağının ve taşıt filosunun oluşturulması için gerekli olan yatırım maliyetlerinin yanında, ulaşım ağları üzerinde taşıtların hareketi sırasında oluşan yüksek maliyetler işletmelerin sırtında büyük yük oluşturmakla birlikte ulaştırma sisteminin, çok sektörlü (multisectoral), çok türlü (multimodal) ve çok dallı (multidisciplinary) olması dolayısıyla oldukça karmaşık ve çok sorunlu bir yapıya sahiptir. Küreselleşme süreci ile birlikte işletmeler arasındaki rekabet üst seviyelere çıkmıştır. Böyle bir ortamda ulaştırma sektörünün dünya pazarında taşıdığı önem de artmıştır. Dış ticarete maliyetlerin düşürülmesi ve tam zamanında teslimatın öneminin artması ulaştırma sektörünün gelişim sürecini çabuklaştırmıştır. Bu sorun grubundan bazıları aşağıda verilmiştir (Kaya, 2008: 31-35):

- Şehir içi ve şehirlerarası ulaştırma planlarında kullanılabilir veri tabanlarının bulunmaması,
- Ulaştırma yatırımları ile ilgili kararların hiçbir sağlıklı plana dayanmadan, genelde siyasi amaçlar doğrultusunda alınması,
- Ulaştırma sektörünün hem insan kaynağı açısından hem de teknolojik anlamda yetersiz olması,
- Üçüncü ve son sorun grubu, ilk iki sorun grubunun da oluşmasına kaynaklık eden eğitim ve araştırma eksikliğidir. Ulaştırma sektöründe lise ve üniversite eğitimi almış işgücü eksikliği, kamu ve özel sektörde bulunan işletmelerin sektöre yeterli önemi ve desteği vermemeleri bu sorunların başında geliyor.

**Ülke Ekonomik Yapısı – Kriz İle İlgili Sorunlar:** Kriz, “insanları ve normal örgütsel süreçleri etkileyen ya da yavaşlatan somut olmayan olaylardır (Ekinci ve İzci, 2006: 40). Krizler tanımından da anlaşılacağı gibi genellikle beklenmedik zamanlarda ortaya çıkarlar ve belirsizlikleri de beraberinde getirirler. İşte bu belirsizliğin ve panik ortamının yarattığı kaosu etkisiyle, karar verme sürecinde yapılan yanlışlıklar, kişileri ve KOBİ’leri olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bunun yanında krizlerin bir diğer önemli özelliği de, örgütsel kayıplara sebep olabilecek durumları içermesi ve karar vermek için zaman baskısının olmasıdır. Bunun yanında kriz dönemlerinde, KOBİ’lerin çevresine olan bağımlılığı artar, başta güven kaybı olmak üzere, halkla ilişkilerde bozulma, medyanın yanlış bilgilendirmesi, imaj kaybı, personelin moral yapısının buna bağlı olarak psikolojisinin bozulması, insan kaynakları yönetiminde etkinsizlik, sağlıksız çalışma koşulları ve en önemlisi belirsizlik süreci yaşanır. Krize götüren nedenler arasında, ülke ekonomisinin içinde bulunduğu olumsuzluklar, dış borç ödeme sıkıntıları, dünyada meydana gelen krizler, uluslar arası finans çevrelerinde ülke kredi notlarının düşmesi ve piyasalarda yaşanan hızlı dönüşümler belirtilebilir. Bunların yanında doğal afetler, savaşlar, kamu yönetiminden kaynaklanan sorunlar da KOBİ’leri ve yöneticileri zor durumda bırakmaktadır (Aslan, vd. :74-75). Kriz yönetimi, çalışma sırasında öğrenilecek bir disiplin değildir. Kriz yönetimi, her şey normalken, tedbir almak, merkezinde insan ögesi olan, örgütsel faaliyetler, altyapı ve halkla ilişkiler gibi uygulamalar üzerinde yoğunlaşarak acil eylem planı hazırlayabilmektir (Ekinci ve İzci, 2006: 4).

**Ülkeler Arası Politik, Siyasi Güç ve Belirsizlik İle İlgili Sorunlar:** Politik çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortam olarak tanımlanabilir. Bu ortam, yönetsel sistem ve siyasal oyuncuların oluşmuş bir platform olarak düşünülebilir. Bu platform ya da politik çevrede olanlar, alınan kararlar, ilişki biçimleri, haklar vb. işletmeyi dolaylı olarak etkilemektedir. Devlet ve hükümet rejimleri, seçim sonuçları, iktidar muhalefet ilişkileri, güç dengeleri, politik istikrar veya istikrarsızlık, politik saygınlık, resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik derecesi, hak arama yöntemleri, devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimi, özelleştirme veya devletleştirme eğilimleri vb. politik çevre analizinde göz önüne alınması gereken unsurlardan bazılarıdır. Bu politik unsurlar işletme için fırsatlar yaratabileceği gibi tehditleri de

ortaya çıkarabilir. Uluslararası bir firma kendi ülkesi sınırları dışına çıktığında, gittikleri ülkelerde politik ideolojiler, politik bağlılık ve bağlantılar, politik yönetimler ve yetkililerin beklenmeyen, hayal edilmeyen ve bilinmeyen riskleri ile karşı karşıya kalırlar (Aydın, 2013: 25-28).

**Doğal Kaynaklar İle İlgili Sorunlar (Fazlalık - Yetersizlik):** Çevre sorunları, doğal kaynakların sınırlı olduğu ve biyofizik çevrenin emme kapasitesinin sınırlı olduğu gerçeğini dikkate almayan bir tutumdan kaynaklanmaktadır. Bu tutumu sürdürmek, kaçınılmaz olarak ekonomik faaliyetlerin geçerliliğini ve yaşam kalitesini etkilemektedir. İşletmeler, sosyal sorumlulukları nedeniyle, kuruluş yeri seçiminde, mamul geliştirme, çeşitlendirme ve iş yenileştirme kararlarında, teknoloji transferinde çevrenin korunmasını göz önünde bulundurmak durumundadır. Çevre sorunlarının sanayi politikaları ile entegrasyonu konusuna, sadece kirliliğin önlenmesi veya çevresel olumsuz etkilerin değerlendirilmesi olarak dar bir çerçevede bakılması, sınaî kuruluş yeri ve dizaynı, üretilecek mamullerin ve üretim metotlarının seçimi, sınaî atıkların idaresi konularında da ekolojik durumun göz önüne alınması gerekmektedir. Şirketler, çevre sorunları gibi toplumsal sorunlara sahip çıktığı ölçüde kamuoyunda itibar sağlamaktadırlar. Ayrıca şirketlerin, kendilerinin ortaya çıkmasında neden olduğu çevre sorunlarının çözülmesinde yardımcı olması ahlakî bir sorumluluktur. (Gökbunar, 1995: 4-6).

**Ülkelerin Sosyo-Kültürel Durumları İle İlgili Sorunlar:** Sosyo – kültürel faktörler işletme içinde çeşitli sorunlara ve anlaşmazlıklara yol açarken, işletmenin içinde bulunduğu ortamda, dış çevre koşullarının da etkilenmesine neden olur. İşletme pazarlama faaliyetlerini, hukuksal yapısını, finansman durumunu ve daha birçok unsuru bulunduğu sosyo-kültürel ortamın koşullarına göre ayarlamak durumundadır Her toplumun kendine özgü bir takım kültürel unsurları vardır. Oysa toplumlar arasında kimi hareketler, işaretler, hatta sözcükler ortak kullanılmakta, bunlar evrensel unsurlar olarak kabul edilmektedir. Evrensel unsurlar insanın psikolojik, biyolojik veya başka türden yapısına göre doğal olabilir veya özellikle bir amaca yönelik kullanılmak üzere sonradan şekillendirilmiş olabilir (Temizel, vd., 2008: 468).

**Rakip Firmalarla İlgili Sorunlar:**İç pazarda gerek yerel işletmelerin artan baskısı gerekse piyasaya giren yabancı şirketlerin sayısının artması sonucu amansız bir rekabet oluşturmaktadır. Böyle bir ortamda işletmelerin hem iç, hem de dış pazarlardaki rekabet gücünü etkileyecek bir dizi faktörden söz edilmesi gerekmektedir. İşletmelerin rekabet gücünü etkileyen faktörler ise şu şekilde ifade edilmektedir (Doğan, vd., 2003: 115-121);

- Maliyetler,
- Yatırım yapabilme gücü,
- Sipariş teslim süresi,
- Kapasite esnekliği,
- Kalite ve standartlara uygunluk,
- Güvenilirlik,
- Teknoloji ve ar-ge,

- Nitelikli işgücü,
- Firma imajı,
- Pazar payı,
- Satış sonrası hizmetler,
- Envanter yönetimi uygulamaları,
- Üretim zamanı.

**Tedarikçi İşletmelerle İlgili Sorunlar:** KOBİ'ler siparişe dayalı esnek üretim yaptıklarından dolayı hammadde tedarikinde fiyat indirimlerinden yararlanamamakta ve miktar kısıtı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Büyük işletmeler büyük miktarlarda hammadde alımı gerçekleştirdiklerinden tedarik sırasında fiyat indiriminden yararlanabilmektedirler. Fakat KOBİ'lerin böyle bir durumu söz konusu değildir. Tedariklemede ortaya çıkan bir diğer dar boğaz da sipariş edilen hammaddenin istenilen zamanda sağlanamamasıdır. Bazı hammaddelerin zamanında sağlanamaması nedeniyle işletmeler, siparişlerini karşılayabilmek için hammadde stokuna yönelmektedirler. Bu ise, kaynak israfına yol açmaktadır. Stoklamaya gidilmemesi halinde ise, sürekli fiyat artışlarından yoğun biçimde etkilenmek her zaman mümkün olmaktadır (Karagöz, 2008:5).

**Tüketicilerle İlgili Sorunlar:** Tüketici şikâyetleri, etkili stratejik ve taktik kararların alınmasında, tüketici odaklı kültürün geliştirilmesi yolunda önemli bilgiler sağlamaktadır. Şikâyetlerin işlevi, işletmenin zayıf olduğu ve geliştirmesi gerektiği noktaları tüketicinin sesi yoluyla öğrenme olanağı sağlamasıdır. Bu noktaların çözülmesi ile birlikte sürekli olarak tüketici tatmini sağlanabilecektir (Kozak, 2007:139).

**İşletmeye Finans Sağlayan Kuruluşlar İle İlgili Sorunlar:** Yeni ekonomi ve küreselleşmenin şekillendirdiği dünyada ve ülkemizde KOBİ'ler, bir taraftan pazarda tutunabilme endişesi yaşarken diğer taraftan bu rekabete direnebilmek için yoğun çaba sarf etmektedirler. KOBİ'lerin böyle bir ortamda ayakta kalabilmeleri sağlam bir özkaynak yapısına sahip olmalarına, mali bünyelerinin güçlü olmasına bağlıdır. Özellikle Türkiye gibi kırılgan ekonomilerde sıkça yaşanan ekonomik krizler bunu zorunlu kılmaktadır. İşte bu noktada KOBİ'ler finansal anlamda birçok sorunla iç içe yaşamaktadırlar. Ülkemizdeki KOBİ'lerin yaşadığı finansman sorunlarının temelini, Aras'tan (2001) aktaran Kutlu ve Demirci'ye (2007: 190) göre şu dört temele dayandığını ifade etmişlerdir.

- Ekonomik istikrarsızlık,
- Bankacılık sisteminin yapısal sorunları,
- Teşvik politikalarının yetersizliği,
- KOBİ'lerin kendi yapılarından kaynaklanan sorunlar.

KOBİ'lerin finansmanla ilgili yaşadıkları sıkıntıları kredi temin etmede yaşanan sorun-

lar, özsermaye/işletme sermayesi yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar, sermaye piyasasından fon elde etmede yaşanan sorunlar ve finansal yönetimdeki yetersizliklerden kaynaklanan sorunlar oluşturmaktadır. Bu sorunlara alternatif finansman tekniklerinin yeterince kullanılmasını da ekleyebiliriz (Kutlu ve Demirci, 2007:190).

### 3. ARAŞTIRMANIN AMACI YÖNTEMİ VE HİPOTEZLERİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, yönetim sorunlarını incelemek ve Türkiye’de X ili büyükşehir belediyesi çalışanlarının demografik unsurlarına göre yönetim sorunlarına eğilimlerini ortaya çıkarmak üzere yapılmıştır. Belediye çalışanlarının cinsiyet, eğitim, deneyim, idari görev gibi demografik değişkenlere göre yönetim sorunlarına bakış açılarının değişip değişmediği tespit edilmeye çalışılmaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anket 2014 yılında uygulanmıştır. X ili belediye faaliyet raporlarından elde edilen bilgilere göre toplamda 601 personele ulaşmaya çalışılmış ancak 278 anket formunun geri dönüşümü sağlanmıştır. Ancak bazı anketlerde eksik veya hatalı cevaplandırmalar söz konusu olduğundan çıkarılarak toplam 264 adet anket değerlendirilmiştir. Bu veri sayısı (264) ile anket geçerliliği (234) sağlanmaktadır (Ural, 2008: 68) ve % 44 cevaplama oranı elde edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçek bu alanda yapılmış bazı çalışmalar (Üstündağ, 2002; Türkel, 2001; Temizel, vd, 2008; Papatya, 1997; Kutlu ve Demirci, 2007; Kozak, 2007; Karagöz, 2008; Baker, 1999; Akgemci, 2001) titizlikle incelendikten sonra araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu; iki bölüm ve toplam 46 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde literatür taraması sonucunda oluşturulan 6 tane demografik özelliklerle ilgili soru yer almaktadır. İkinci bölümde yönetim sorunları ile ilgili 40 tane Likert Ölçeği ifadesi bulunmaktadır. Çalışanlardan anketi "1=hiç katılmıyorum-5=tamamen katılıyorum" şeklinde 5'Likert ölçeğine göre doldurmaları istenmiştir. Olumsuz olan ifadelerin veri girişi tersten kodlanmıştır. Toplanan veriler SPSS 18 programına girilmiş ve ölçeğin güvenilir olup/olmadığını ölçen Cronbach's Alpha değerinin .905 olduğu saptanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçekte yer alan boyutlar açıklayıcı faktör analizi kullanarak belirlenmeye çalışılmıştır. Hipotezlerin testine yönelik olarak, bağımsız örneklem t-testi (Independent Samples T-Test) ve diğer sosyo-demografik değişkenlere ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova) uygulanmıştır.

#### 3.3. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Araştırmanın amacına yönelik yönetim sorunlarının ortaya çıkarılması ile birlikte uygulama alanı olarak bir büyükşehir belediyesi çalışanları tercih edildiğinden araştırmanın kısıtlarını ve varsayımlarını şu şekilde özetlemek mümkündür;

##### Kısıtları:

1. Araştırma verilerinin yönetim sorunları ölçeği ile sınırlı olması
2. Verilerin tek bir büyükşehir belediyesinden toplanmış olması
3. Veri toplama yöntemi olarak sadece anket tekniğinin kullanılmış olması
4. Çalışmanın Türkiye'deki tüm illere uygulanamamış olması

Varsayımları:

1. Araştırma için seçilen örneklem evreni temsil etmektedir.
2. Belediye çalışanlarının anket sorularını doğru anlamış ve objektif bir biçimde cevaplamışlardır.
3. Çalışanların demografik unsurlarına göre yönetim sorunlarına bakış açıları farklılaşmaktadır.

### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada çalışanların demografik unsurlarına göre yönetim sorunları algılamaları arasında oluşturulan hipotezler şöyledir:

H1: Çalışanlarının yönetim sorunları algılamaları cinsiyete göre farklılık gösterir.

H2: Çalışanların yönetim sorunları algılamaları yaşa göre farklılık gösterir.

H3: Çalışanların yönetim sorunları algılamaları eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.

H4: Çalışanların yönetim sorunları algılamaları mesleki deneyime göre farklılık gösterir.

H5: Çalışanların yönetim sorunları algılamaları idari görevde bulunmalarına göre farklılık gösterir.

### 3.5. Araştırmanın Analiz Bulguları

Araştırmada öncelikle çalışanların demografik unsurları analiz edilmiştir. Bu değişkenlere ilişkin frekans analizi ve bulguları Tablo 1'de verilmiştir.

| DEMOGAFİK |       |      | DEMOGAFİK |       |      | DEMOGAFİK |       |      |
|-----------|-------|------|-----------|-------|------|-----------|-------|------|
| CİNSİYET  | Frek. | Yüz. | YAŞ       | Frek. | Yüz. | İDARİ G.  | Frek. | Yüz. |
| Kadın     | 133   | 50.4 | 25 <      | 16    | 6.1  | Başkan y. | 1     | .4   |
| Erkek     | 131   | 49.6 | 26-35     | 145   | 54.9 | Müdür     | 11    | 4.2  |
| Toplam    | 264   | 100  | 36-45     | 71    | 26.9 | Müdür y.  | 8     | 3.0  |
| EĞİTİM    | Frek. | Yüz. | 46-55     | 29    | 11   | Uzman     | 9     | 3.4  |
| İlköğr.   | 5     | 1.9  | 56 >      | 3     | 1.1  | Şef       | 44    | 16.7 |
| Lise      | 95    | 36   | Toplam    | 264   | 100  | Yok       | 191   | 72.4 |



|         |     |      |        |       |      |        |       |      |
|---------|-----|------|--------|-------|------|--------|-------|------|
| Lisans  | 135 | 51.1 | Ç.SÜRE | Frek. | Yüz. | Toplam | 264   | 100  |
| L. üstü | 29  | 11   | 1-5    | 47    | 17.8 | İDARİ  | Frek. | Yüz. |
|         |     |      |        |       |      | G.SÜRE |       |      |
| Toplam  | 264 | 100  | 6-10   | 105   | 39.8 | 1-5    | 26    | 35.6 |
|         |     |      | 11 >   | 112   | 42.4 | 6-10   | 24    | 32.9 |
|         |     |      | Toplam | 264   | 100  | 11 >   | 23    | 31.5 |
|         |     |      |        |       |      | Toplam | 264   | 100  |

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan belediye çalışanlarının cinsiyet dağılımları neredeyse eşittir (133 kadın; 131 erkek). Çalışanların % 54.9’u 26-35 yaş grubunda olup % 51.1’i lisans mezunudur. Mesleki deneyime bakıldığında 11 yıl ve üzeri çalışanlar %42.4’lük bir dilimde iken % 72.4’ünün herhangi bir idari görevi bulunmazken başkan yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı, uzman ve şef olarak idari görevde bulunan katılımcı % 27.6 oranındadır. İdari göreve sahip katılımcıların idari görev süresi dağılımında ise % 35.6 oranında 1-5 yıllık bir süreyi kapsadıkları görülmektedir.

Araştırmada belediye çalışanlarının yönetim sorunlarını incelemek üzere yapılan ölçeğin faktör yapısını belirleyebilmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi, X ili büyükşehir belediyesinde 264 çalışandan elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler üzerinde faktör analizi yapılmadan önce verilerin dağılım özellikleri Kolmogorov-Smirnov testi ile incelenmiş ve dağılımın normale yakın olduğu saptanmıştır (Kalaycı, 2009: 54 hocanın kaynağında). Kaiser-Mayer-Olkin ve Bartlett Testleri sonucunda (Kaiser Meyer Olkin=.78, Bartlett's Test of Sphericity=4955.690, df=780, p=.000) verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde şu ölçütler esas alınmıştır: Her bir faktörün özdeğerinin en az 1 olması, her bir faktördeki maddelerin faktör yüklerinin en az .45 değerine sahip olması, her bir faktöre yüklenen maddelerin anlam ve içerik olarak tutarlı olmasıdır. Ölçeği geliştirmek üzere anketteki değişkenler arasından toplam 40 madde belirlenmiştir. Ölçeğin boyutlarını belirleyebilmek amacıyla temel bileşenler analizi (principal component analysis), Kaiser kriteri (özdeğeri 1’den büyük olan faktörler) ve her faktöre düşen yüksek ağırlıklı değişkenleri minimize etmek için de Varimax dik döndürme tekniği uygulanmıştır. Çalışmada belirlenen ölçütlere uymayan maddelerin (2, 5, 8, 9, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 23, 25, 29, 30, 33, 38) elenmesi ve yinelenen analizler sonucunda ölçeğin dört boyutlu, 22 maddeden oluşan bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Analizler sonucunda elde edilen faktör yükleri, özdeğerler, açıklanan toplam varyans yüzdesi ve iç tutarlık katsayıları, Tablo 2’de verilmiştir.

| ÇALIŞANLARA YÖNELİK<br>SORUNLAR                                                                                                   | Faktör<br>Yükleri | Özdeğerler | Varyanslar | Cronbach's<br>Alpha |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------|------------|---------------------|
| (4)Kurumda personelin sosyal faaliyet, beceri vb. çalışmalarına önem verilmez.                                                    | .676              | 1.2        | 19.25      | .81                 |
| (1)Kurumda çalışan personelin motivasyonu için faaliyetler (ücret ve terfi iyileştirmeleri, başarılı eleman seçimi, ödüllendirme) | .664              |            |            |                     |

|                                                                                                                     |                           |                   |                   |                             |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|--|
| dirme vb.)yapılmaz.                                                                                                 |                           |                   |                   |                             |  |
| (3)Kurumunda personel arasında uyum ve işbirliği son dere-<br>ce zayıftır.                                          | .656                      |                   |                   |                             |  |
| (21)Kurumda yönetici-yöneticilerin aldığı kararlar ve yapılan<br>uygulamalar çalışanlar tarafından bilinmez.        | .574                      |                   |                   |                             |  |
| (6)Yönetici- yöneticiler kişisel gelişime önem vermezler.                                                           | .566                      |                   |                   |                             |  |
| (7)Kurumda personelin görüş ve önerileri dikkate alınmaz.                                                           | .561                      |                   |                   |                             |  |
| (10)Kurumda performans değerlendirme sistemi uygulan-<br>maz.                                                       | .555                      |                   |                   |                             |  |
| <b>KURUMSAL SORUNLAR</b>                                                                                            |                           |                   |                   |                             |  |
|                                                                                                                     | <b>Faktör<br/>Yükleri</b> | <b>Özdeğerler</b> | <b>Varyanslar</b> | <b>Cronbach's<br/>Alpha</b> |  |
| (14)Kurumumda planlama ve denetlemeye önem verilmez.                                                                | .678                      | 1.2               | 18.33             | .83                         |  |
| (36)Diğer belediyelerin yapmış olduğu faaliyetler takip edil-<br>mez.                                               | .589                      |                   |                   |                             |  |
| (35)Kurumum diğer kurumlarla işbirliği içerisinde değildir.                                                         | .583                      |                   |                   |                             |  |
| (34)Kurum yönetici- yöneticileri çevreye duyarlı politikalar<br>üretmezler.                                         | .583                      |                   |                   |                             |  |
| (37)Kurumum temsil ettiği şehri tanıtıcı organizasyonlar (fuar<br>vb) düzenlemez.                                   | .564                      |                   |                   |                             |  |
| (39)Kurumda sosyal sorumluluk adına çalışmalar yapılmam-<br>aktadır.                                                | .559                      |                   |                   |                             |  |
| (20)Kurumumda yönetici-yöneticilerin aldığı kararlar ve<br>yapılan uygulamalar her zaman yazılı olarak bildirilmez. | .506                      |                   |                   |                             |  |
| <b>YÖNETİCİ KAYNAKLI SORUNLAR</b>                                                                                   |                           |                   |                   |                             |  |
|                                                                                                                     | <b>Faktör<br/>Yükleri</b> | <b>Özdeğerler</b> | <b>Varyanslar</b> | <b>Cronbach's<br/>Alpha</b> |  |
| (40)Kurumumdaki yönetici-yöneticiler liderlik özelliği gös-<br>termezler.                                           | .550                      | 1.25              | 17.45             | .63                         |  |
| (26)Kurum yönetici-yöneticilerimin aldığı kararlarda tarafsız<br>olduklarına inanmıyorum.                           | .540                      |                   |                   |                             |  |
| (13)Personele gerektiğinde dahi yetki devri yapılmaz.                                                               | .534                      |                   |                   |                             |  |
| (31)Kurumum cinsiyet ayrımı gözeterek personele eşit dav-<br>ranmaz.                                                | .524                      |                   |                   |                             |  |
| (27)Yöneticiler ve çalışanlar arasında inanç, siyasi fikir vb<br>ayrılıklar bulunmaktadır.                          | .516                      |                   |                   |                             |  |
| <b>ÇATIŞMA</b>                                                                                                      |                           |                   |                   |                             |  |
|                                                                                                                     | <b>Faktör<br/>Yükleri</b> | <b>Özdeğerler</b> | <b>Varyanslar</b> | <b>Cronbach's<br/>Alpha</b> |  |
| 24. Kurum yönetici-yöneticileri personelin kariyer<br>yapmasını engellemektedir.                                    | .601                      | 1.3               | 13,52             | .58                         |  |
| 32. Yönetici- yöneticiler personelin özel hayatına mü-<br>dahale ederler.                                           | .490                      |                   |                   |                             |  |
| 28. Kurumumda sık sık örgütsel çatışmalar (kişi/gruplar<br>arasındaki fikir ayrılıkları) yaşanır.                   | .477                      |                   |                   |                             |  |
| <b>Açıklanan Toplam Varyans: 68.55</b>                                                                              |                           |                   |                   |                             |  |

Tablo 2' de görüldüğü üzere ölçekte öz değeri (eigen value)1'den büyük dört faktör saptanmıştır. Bu dört faktörün açıkladıkları toplam varyans, %68.55'tir. Birinci faktörde yük değerlerinin .676 ile .555 arasında, ikinci faktörde .678 ile .506 arasında, üçüncü faktörde, .550 ile .516 arasında, dördüncü faktörde ise .601 ile .477 arasında değiştigi görülmüştür. Ayrıca maddenin ölçekten çıkarılıp/çıkarılmayacağını saptamak amacıyla, madde silindiğinde, alpha katsayılarındaki değişmelere ve ortalamalardaki değişime bakılmıştır. Her bir madde ölçekten çıkarıldığında, alpha katsayısının yükselmediği görülmüştür. Bu maddelerin güvenilirliği değiştirmeyen, ölçeği destekleyen maddeler olduğuna ve ölçekten çıkarılmamaları gerektiğine karar verilmiştir. Varimax eksen döndürme tekniği sonucunda birinci faktörün altı maddeden (1 ,3, 4, 6, 7, 10, 21), ikinci faktörün yedi maddeden (14, 20, 34, 35, 36, 37, 39), üçüncü faktörün beş maddeden (13, 26, 27, 31, 40) ve dördüncü faktörün üç maddeden (24, 28, 32) oluştuğu bulunmuştur. Faktörler oluştuktan sonra ilgili maddelerin içeriğine bakıldığında, birinci faktöre, *çalışanlara yönelik sorunlar*, ikinci faktöre *kurumsal sorunlar*, üçüncü faktöre *yönetici kaynaklı sorunlar* ve dördüncü faktöre *çatışma* isimleri verilmiştir. Yönetim sorunları boyutlarını belirlemede güvenilirlik çalışması için iç tutarlılık katsayıları (Cronbach alpha) da hesaplanmıştır. Her bir faktörün iç tutarlılık katsayılarının .83-.58 olması sebebiyle ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilmektedir (Kalaycı, 2009: 405). Araştırmada yönetim sorunları algılamalarının çalışanların demografik özelliklerine göre değişip değişmediğini ölçmek için oluşturulan hipotezler istatistikî analizlerle ölçülmüştür. Çalışmanın hipotezleri ve analizlerine ilişkin bulgular ve tablolar aşağıda verilmiştir.

H1: Çalışanlarının yönetim sorunları algılamaları cinsiyete göre farklılık gösterir.

| Tablo 3: Cinsiyete Göre Çalışanların Yönetim Sorunlarının Farklılığını Gösteren Bağımsız Örneklem t-Testi Tablosu |          |     |        |          |      |       |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----|--------|----------|------|-------|------|
| Yönetim Sorunları                                                                                                 | Cinsiyet | N   | X      | Levene's |      |       |      |
|                                                                                                                   |          |     |        | F        | p    | t     | p    |
| Çalışanlara Yönelik Sorunlar                                                                                      | Kadın    | 133 | 2.5371 | .290     | .591 | 1.710 | .088 |
|                                                                                                                   | Erkek    | 131 | 2.3413 |          |      |       |      |
| Kurumsal Sorunlar                                                                                                 | Kadın    | 133 | 2.2566 | .227     | .634 | 1.811 | .071 |
|                                                                                                                   | Erkek    | 131 | 2.0773 |          |      |       |      |
| Yönetici Kaynaklı Sorunlar                                                                                        | Kadın    | 133 | 2.5188 | .001     | .972 | 2.365 | .019 |
|                                                                                                                   | Erkek    | 131 | 2.2855 |          |      |       |      |
| Çatışma                                                                                                           | Kadın    | 133 | 2.7744 | .153     | .696 | 2.125 | .035 |
|                                                                                                                   | Erkek    | 131 | 2.5369 |          |      |       |      |

Tablo 3'e göre çalışanların yönetim sorunlarına bakış açılarının cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediği yönünde t-testi sonuçları (.05 anlamlılık düzeyinde) yönetici kaynaklı sorunlar (.019) ve çatışma (.035) olmak üzere farklılık gösterirken; çalışanlara ve kuruma yönelik sorunlarda herhangi bir farklılık gözlenmemiştir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha çok yönetimden kaynaklı sorunlar ve çatışma yaşadıkları tabloya bakılarak söylenebilir. Bu sonuçla birlikte yönetimin cinsiyet ayrımcılığı ile ilişkili bir tutum sergilediği ve böylelikle kadın çalışanların örgütte daha çok anlaşmazlık; çatışma yaşadığı sonucuna varılabilir. Sonuç olarak H1 hipotezi yönetici kaynaklı sorunlar ve çatışma açısından kabul edilirken diğer sorun-

lar açısından reddedilmektedir. Çalışanların yönetim sorunlarını yaşa göre farklı algılayıp algılamadıkları Tablo 4'te verilmiştir.

H2: Çalışanların yönetim sorunları algılamaları yaşa seviyelerine göre farklılık gösterir.

| Tablo 4: Yaşa Göre Çalışanların Yönetim Sorunlarının Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Varyans Tablosu |               |                 |     |                    |       |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|-----|--------------------|-------|------|
| Yönetim Sorunları                                                                                    |               | Kareler Toplamı | Sd  | Kareler Ortalaması | F     | p    |
| Çalışanlara Yönelik Sorunlar                                                                         | Gruplar Arası | 7.524           | 4   | 1.881              | 2.199 | .070 |
|                                                                                                      | Grup İçi      | 221.564         | 259 | .855               |       |      |
|                                                                                                      | Toplam        | 229.088         | 263 |                    |       |      |
| Kurumsal Sorunlar                                                                                    | Gruplar Arası | 1.155           | 4   | .289               | .439  | .780 |
|                                                                                                      | Grup İçi      | 170.459         | 259 | .658               |       |      |
|                                                                                                      | Toplam        | 171.614         | 263 |                    |       |      |
| Yönetici Kaynaklı Sorunlar                                                                           | Gruplar Arası | 1.580           | 4   | .395               | .601  | .662 |
|                                                                                                      | Grup İçi      | 170.337         | 259 | .658               |       |      |
|                                                                                                      | Toplam        | 171.918         | 263 |                    |       |      |
| Çatışma                                                                                              | Gruplar Arası | 1.291           | 4   | .323               | .383  | .821 |
|                                                                                                      | Grup İçi      | 218.460         | 259 | .843               |       |      |
|                                                                                                      | Toplam        | 219.751         | 263 |                    |       |      |

\*p<.05

Tablo 4'te görüldüğü üzere Tek Yönlü Anova testi sonucuna göre (.05 anlamlılık düzeyinde), yaşa göre çalışanların yönetim sorunlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Yaş değişkenine göre yönetim sorunlarının farklılaşmayacağı söylenebilir. Sonuç olarak her bir yönetim sorunları boyutu için H2 reddedilmiştir. Çalışanların eğitim seviyeleri değiştikçe yönetim sorunlarına bakış açılarının değişebileceği düşüncesi ile H3 hipotezi kurulmuştur. Hipotezin analiz sonucu Tablo 5'te verilmiştir.

H3: Çalışanların yönetim sorunları algılamaları eğitim göre farklılık gösterir.

| Tablo 5: Eğitime Göre Çalışanların Yönetim Sorunlarının Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Varyans Tablosu |               |                 |     |                    |       |      |               |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|-----|--------------------|-------|------|---------------|------|
| Yönetim Sorunları                                                                                       |               | Kareler Toplamı | Sd  | Kareler Ortalaması | F     | p    | Scheffe Testi |      |
|                                                                                                         |               |                 |     |                    |       |      | Eğitim Türü   | p    |
| Çalışanlara Yönelik Sorunlar                                                                            | Gruplar Arası | 11.490          | 3   | 3.830.             | 4.576 | .004 | Lisans        | .005 |
|                                                                                                         | Grup İçi      | 217.598         | 260 | .837               |       |      | -.44288*      |      |
|                                                                                                         | Toplam        | 229.088         | 263 |                    |       |      |               |      |
| Kurumsal Sorunlar                                                                                       | Gruplar Arası | 7.697           | 3   | 2.566              | 4.070 | .008 | L.üstü        | .030 |
|                                                                                                         | Grup İçi      | 163.917         | 260 | .630               |       |      | -.50835*      |      |
|                                                                                                         | Toplam        | 171.614         | 263 |                    |       |      |               |      |
| Yönetici Kaynaklı                                                                                       | Gruplar Arası | 7.537           | 3   | 2.512              | 3.974 | .009 | Lisans        | .012 |
|                                                                                                         | Grup İçi      | 164.381         | 260 | .632               |       |      | .35485*       |      |

| Sorunlar | Toplam        | 171.918 | 263 |       |       |      |         |      |
|----------|---------------|---------|-----|-------|-------|------|---------|------|
| Çatışma  | Gruplar Arası | 9.042   | 3   | 3.014 | 3.719 | .012 | Lisans  | .019 |
|          | Grup İçi      | 210.709 | 260 | .810  |       |      | .38259* |      |
|          | Toplam        | 219.751 | 263 |       |       |      |         |      |
| *p<.05   |               |         |     |       |       |      |         |      |

Tablo 5'te çalışanların eğitim seviyelerine göre yönetim sorunları algılarının her bir yönetim sorunu boyutuna göre farklılaştığı Tek Yönlü Anova testi sonucuna göre (.05 anlamlılık düzeyinde) bulunmuştur. Bu sebeple Scheffe Testi verilerine bakılarak hangi eğitim türünde bu algının farklılaştığı yine Tablo 5 verilerinde mevcuttur. Buna göre Çalışanlara Yönelik Sorunlar, Yönetici Kaynaklı Sorunlar ve Çatışma boyutlarında lisans eğitimine sahip kişilerin algıları farklı iken Kurumsal Sorunlar ile ilgili algılama farklılığı lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanlarda olduğu görülmektedir. Sonuç olarak eğitim seviyelerine göre her boyutta yönetim sorunlarının farklılığı söz konusu olup H3 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların işyerindeki deneyimlerine göre sorunlara bakış açılarının değişebileceği düşüncesi ile geliştirilen hipotez ve analiz sonucu ise Tablo 6'da verilmiştir.

H4: Çalışanların yönetim sorunları algılamaları mesleki deneyime göre farklılık gösterir.

| Tablo 6: Mesleki Deneyime Göre Çalışanların Yönetim Sorunlarının Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Varyans Tablosu |               |                 |     |                    |       |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|-----|--------------------|-------|------|
| Yönetim Sorunları                                                                                                |               | Kareler Toplamı | Sd  | Kareler Ortalaması | F     | p    |
| Çalışanlara Yönelik Sorunlar                                                                                     | Gruplar Arası | 9.989           | 3   | 3.330              | 3.951 | .090 |
|                                                                                                                  | Grup İçi      | 219.099         | 260 | .843               |       |      |
|                                                                                                                  | Toplam        | 229.088         | 263 |                    |       |      |
| Kurumsal Sorunlar                                                                                                | Gruplar Arası | .807            | 3   | .269               | .409  | .746 |
|                                                                                                                  | Grup İçi      | 170.808         | 260 | .657               |       |      |
|                                                                                                                  | Toplam        | 171.614         | 263 |                    |       |      |
| Yönetici Kaynaklı Sorunlar                                                                                       | Gruplar Arası | 2.971           | 3   | .990               | 1.524 | .209 |
|                                                                                                                  | Grup İçi      | 168.946         | 260 | .650               |       |      |
|                                                                                                                  | Toplam        | 171.918         | 263 |                    |       |      |
| Çatışma                                                                                                          | Gruplar Arası | 3.736           | 3   | 1.245              | 1.499 | .215 |
|                                                                                                                  | Grup İçi      | 216.014         | 260 | .831               |       |      |
|                                                                                                                  | Toplam        | 219.751         | 263 |                    |       |      |
| *p<.05                                                                                                           |               |                 |     |                    |       |      |

Tablo 6'ya göre çalışanların yönetim sorunlarını algılamada Tek Yönlü Anova testi sonucuna göre (.05 anlamlılık düzeyinde) mesleki deneyimlerine göre herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Böylelikle H4 hipotezi reddedilmiştir. Çalışmada son olarak yönetim sorunları idari görev açısından incelenmek istenmiş ve H5 hipotezi kurulmuştur. Hipotezin analiz sonucu Tablo 7'de verilmiştir.

H5: Çalışanların yönetim sorunları algılamaları idari görevde bulunmalarına göre farklılık gösterir.

| Tablo 7: İdari Göreve Göre Çalışanların Yönetim Sorunlarının Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Varyans Tablosu |               |                    |     |                       |       |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|-----|-----------------------|-------|------|
| Yönetim Sorunları                                                                                            |               | Kareler<br>Toplamı | Sd  | Kareler<br>Ortalaması | F     | p    |
| Çalışanlara Yönelik Sorunlar                                                                                 | Gruplar Arası | 6.076              | 5   | 1.215                 | 1.515 | .185 |
|                                                                                                              | Grup İçi      | 198.870            | 248 | .802                  |       |      |
|                                                                                                              | Toplam        | 204.946            | 253 |                       |       |      |
| Kurumsal Sorunlar                                                                                            | Gruplar Arası | 4.107              | 5   | .821                  | 1.286 | .270 |
|                                                                                                              | Grup İçi      | 158.413            | 248 | .639                  |       |      |
|                                                                                                              | Toplam        | 162.521            | 253 |                       |       |      |
| Yönetici Kaynaklı Sorunlar                                                                                   | Gruplar Arası | .154               | 5   | .031                  | .054  | .998 |
|                                                                                                              | Grup İçi      | 140.920            | 248 | .568                  |       |      |
|                                                                                                              | Toplam        | 141.074            | 253 |                       |       |      |
| Çatışma                                                                                                      | Gruplar Arası | 10.994             | 5   | 2.199                 | 2.736 | .210 |
|                                                                                                              | Grup İçi      | 199.336            | 248 | .804                  |       |      |
|                                                                                                              | Toplam        | 210.329            | 253 |                       |       |      |

\*p<.05

Tablo 7 Anova testi sonucuna göre (.05 anlamlılık düzeyinde) çalışanların yönetim sorunlarını algılamalarında buldukları idari göreve göre herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. Böylelikle yönetim sorunlarının çalışanların sahip oldukları idari göreve göre değerlendirmedikleri sonucuna varılabilir. Sonuç olarak H5 hipotezi de reddedilmiştir.

#### 4. SONUÇ

Bir işletmenin yaptığı üretim ve hizmet her ne olursa olsun mutlaka her bir işletmenin fonksiyonunu ayrı ayrı kullanmak ve önem vermek zorundadır. İyi bir üretim fonksiyonu beraberinde iyi bir pazarlama fonksiyonunu getirirken bunların öncesinde iyi bir Ar-Ge fonksiyonunun varlığı kaçınılmaz olacaktır. Elbette iyi bir insan kaynakları fonksiyonu ile başarılı örgütsel faaliyetler şüphesiz iyi bir Halkla İlişkiler fonksiyonu olmadan bir işe yaramayacaktır. Tüm bunlarla birlikte bir işletmenin tüm fonksiyonel faaliyetlerinde iyi bir planlama yöneltme, koordinasyon ve denetim yani iyi bir yönetim fonksiyonu olmaksızın örgüt amaçlarına ulaşması neredeyse imkansızdır. Nitekim bir işin nasıl ne zaman kimlerle ne kadar gerçekleştirileceği yönetim fonksiyonunun görevidir. Bu görevin aksaksız bir biçimde yerine getirilmesi örgütsel başarıyı da beraberinde getirecektir. Ancak örgütler de tıpkı insanlar gibi canlı birer varlık olarak görülmektedir. Böylelikle her canlının karşılaşılabildiği sorun ve aksaklıklar örgütler için de söz konusudur. Bu sorunlar gerek örgütün kendi içerisinde gerek örgütün dışından kaynaklanan çeşitli sorunlar olabilmektedir. Örgütsel faaliyetler devam ettiği müddetçe sorunların varlığı kaçınılmaz olacaktır. Bu sebeple önemli olan bir örgütte asla sorun yaşamamak değil; sorunların kaynağını bulup en az hasarla ilgili sorun/sorunlarla nasıl baş edilmesi gerek-

tiğini ihtiyaç halinde profesyonel yardımlar olarak çözüme kavuşturmak olmalıdır. Eğer yönetim sorunları çözülmemiş gibi ise öncelikle yöneticinin sorun çözme için bir kontrol listesinin olması gerektiği ve bu listedeki bir veya daha fazla noktayı hesaba katarak yeniden çözüme kavuşturmaya çalışmasının öneminden bahseden Akat'a (2004: 210-211) göre bu noktalar; sorunları tanımlamak, çözüm aramak, kararlar vermek, harekete geçmek ve sorun çözerken yöneticinin takındığı tavrı gözden geçirmektir. Tetik ve Uluyol'un (2005: 135-142) yaptığı aile şirketlerinin sorunları hakkındaki çalışmaya göre toplam 18 madde halinde sıraladığı sorunlar, araştırmacıların yaptığı mevcut çalışmada bahsedilen ve genel olarak tüm örgütlerde görülebilen sorunlarla bağdaştığı neticesinde, örgütsel sorunları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- İşletmenin sürekli olamaması,
- Kuruluş kararlarının sağlıklı verilmemesi,
- İnternet yoluyla pazarlama imkânlarından yararlanılmaması,
- Ar-ge çalışmalarının yetersizliği,
- Yetki ve sorumluluk sınırlarının yeterince belirli olmaması,
- Şirket sahipleriyle profesyonel kişilerin işbirliğinin yetersizliği,
- Kurumsallaşma çalışmalarının doğru yapılmaması,
- Ekonomik krizlere karşı etkili tedbirlerin alınmaması,
- Finansman departmanı ve finansal yöneticilerin yetersizliği,
- Yeni finansman tekniklerinden yararlanma oranının düşük olması,
- Aile şirketlerinde üst düzey yöneticilerin profesyonelleşme düzeylerinin yetersiz oluşu, eleman alımında daha çok akrabalık, yakınlık gibi duygusal ölçütlerin ağırlıklı olması, fonksiyonelleşmenin yetersizliği, yeterince profesyonel yönetilmemesi, kurumsallaşma düzeyinin yetersizliği, büyümeye direnç göstermeleri, iş ve ailenin birbirinden ayrı düşünülmemesi, kasayı kullanma konusundaki yetersizlikler, odalar, birlikler ve üniversitelerle işbirliğinin tam olarak işlerlik kazanamaması.

Yönetim faaliyetlerinin belki de en önem arz ettiği kurumlardan biri olan belediyeçilik, çalışanlara ve halka olan sorumluluğu göz önüne alındığında incelenmesi kabul gören bir örgüt olması sebebi ile çalışma X ili büyükşehir belediyesi çalışanlarına gerçekleştirilmiş olan bu çalışmada öncelikle yönetim sorunları tespit edilmiştir. Bu sorunlar dört farklı başlık altında toplanmış ve bu sorunlar, çalışanların demografik değişkenlerine göre değerlendirilmiştir. Yönetim sorunları, çalışanlara yönelik sorunlar, kurumsal sorunlar, yönetici kaynaklı sorunlar ve çatışma başlıkları altında incelenmiş ve çalışanların bu sorunlara yönelik algıları demografik değişkenlerine göre analiz edilmiştir. Çalışmada, belediye çalışanlarının yönetim sorunları algılamaları yaşa (H2), mesleki deneyime (H4) ve idari göreve (H5) göre değişmezken; eğitime (H3) göre değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte çalışanların cinsiyete göre (H1)

yönetim sorunları algılamaları yönetici kaynaklı sorunlar ve çatışma boyutu açısından kısmen kabul edilmiştir. Bu bulgulara göre yönetim sorunları neredeyse demografik unsurlara göre değişmemekte; sorunların varlığı veya gerçekleşme durumu ile çalışanların sahip oldukları yaşın, veya statünün bir öneminin olmadığı sonucuna varılabilir. Örneğin belediyenin kaynak sıkıntısına girmesi sorunu 25 yaşındaki bir çalışanla 55 yaşındaki bir çalışanın algısında değişiklik göstermeyeceği gerçeğini yansıtırken aynı sorunu belediye başkanı veya bir departman müdürünün yine aynı yönde algıladığı düşünülmektedir. Ancak çalışanın eğitim seviyesi farklılaştıkça olaylara bakış açısının değiştiği, sahip olunan bilgilerin farklılığı ile sorunları algılama ve değerlendirmede de bu farklılıktan kaynaklandığı göz ardı edilemez bir gerçektir. Özellikle lisans ve lisansüstü eğitimin, yaş, mesleki deneyim gibi değişkenlere nazaran insana bilimsel açıdan değer katan bir yönünün olması, stratejik düşünme kabiliyetinin öğretilmesi vb. bilgilerle donanımı sayesinde yönetim sorunlarının da algılama boyutu bu nedenlerden ötürü farklılık gösterdiği söylenebilir. Özet olarak yönetim sorunlarının varlığı ile birlikte bu sorunlara bakış açıları ve çözüm yolları çok daha önemlidir. Gelecek çalışmalarda yönetim sorunları ve çözüm önerileri birlikte değerlendirilebilir. Ayrıca yönetim sorunları ile farklı demografik değişkenler kullanılarak değişik kurumlar üzerinde yapılacak uygulamaların literatür açısından değer katacağı düşünülmektedir.

#### KAYNAKLAR

- Akat, Ö., 2004, Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Bursa: Ekin Kitabevi.
- Akgemci, Tahir, Kobilerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, 2001, Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Akın, H.B. (1995), Büyüme Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yönetim- Organizasyon ve Karaman Sanayisinde Bir Uygulama, Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. 123s.
- Alkibay, Sanem, İşletmelerde Halkla İlişkiler Anlayışı ve Uygulamaları, Amme İdaresi Dergisi, 1998, 31/1:153-164.
- Amankwah-Amoah, J., (2016), An Integrative Process Model Of Organisational Failure, Journal of Business Research 69 (2016) 3388–3397.
- Aras, Güler, KOBİ'lerin Sermaye Piyasası Yoluyla Fon Sağlama Olanakları: Tezgahestü Piyasalar ve Risk Sermayesi Finansman Modeli, 1. Orta Anadolu Kongresi: KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, 18-21 Ekim 2001, Nevşehir.
- Aslan, Şebnem, ATABEY, Ayşegül, YÖRÜK, Erdal, Örgütsel Kriz Yönetim Tarzlarının Ve Kriz Dönemlerindeki Yönetici Davranışlarının Araştırılması: Konya Örneği, Khazar Journal Of Humanities And Social Sciences, 2007, 12:1-2.
- Asunakutlu, Tuncer, COŞKUN, Bayram, Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2000, 2/4:19-27.



Aydın, Kenan, Uluslararası Pazarlama Açısından Politik Risk Ve Yönetimi, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, 2013, Mayıs-Haziran: 25-39.

Barutçugil, İsmet, İnsan Kaynakları Yönetimi,

<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/insankaynaklariyonetimi.htm>, Erişim Tarihi: 30.11.2014

Baykal, Kazım, Kovancı, Ahmet, Yönetici Ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 2008, 3/3:21-38.

Becker, C. M., (2001), Managing Dispersed Knowledge: Organizational Problems, Managerial Strategies, And Their Effectiveness, Journal of Management Studies 38:7 /2001, 1037-1051.

Charles, R. David, Information Technology And Production, The Global Economy In Transition Great Britain 96 S.1; (Çev:Ertan Oktay), "İletişim Ve Globalleşme", Ekonomik Yaklaşım, 1993, 4/9: 19.

Demirci Kemal, vd. (Editör: Kemal Demirci), İşletmecilik Kuram ve Uygulamaları, 2009, Ankara: Detay Yayıncılık.

Dicle, Atilla, Modern Örgütlerde Yetki Ve Kullanılışı, Sevk Ve İdare Dergisi, 1971, 29:23.

Doğan, İ. Özlem, Marangoz, Mehmet, Topoyan, Mert, İşletmelerin İç Ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler Ve Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2003, 5/2:114-139.

Efil, İ. 2010, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa: Dora Yayın.

Ekinci, Hasan, İzci, Ferit, Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi Ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2006,12/2:40.

Eleren, Ali, Bektaş, Çetin, Akyüz, Yılmaz, Değişim Sürecinde Üretim Sistemlerinde Ortaya Çıkan Yeni Global Boyutlar Ve Finansal Etkileri, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 2003, 5/2: 37-55.

Genç, N. ve O. Deniröğen, 2000, Yönetim El Kitabı, İstanbul: Birey Yayıncılık.

Gökbunar, A. Rıza, İşletmelerin Çevrenin Korunmasında Sosyal Sorumluluğu, Ekoloji Çevre Dergisi, 1995, 14, 4-6.

Güçlü, Nezahat, Stratejik Yönetim, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2003, 23/2: 61-85.

Gürol, Mehmet, Turhan, Muhammed, Yönetim Fonksiyonu Bağlamında Uzaktan Eğitim Yönetimi, The Turkish Online Journal Of Educational Technology-Tojet April 2005 Issn: 1303-6521 Volume 4 Issue 2.

Hansen, A. ve J. Mouritsen, (2005), Controlling Strategy, (Ed. Christopher S. Chapman), "Strategies and Organizational Problems: Constructing Corporate Value and Coherence in

- Balanced Scorecard Process", Oxford University Press, New York.
- Kalaycı, Ş. (2009), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Ankara.
- Karadal, Fulden, TÜRK, Murat, İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2008, 1/1:59-71.
- Karagöz, Melahat, KOBİ'lerin Temel Sorunları, Bu Alanda Sağlanan Destek Ve Çözüm Önerileri, Yerel Siyaset, 2008, 33:85-94.
- Karalar, R. 2011, Genele İşletme, İzmir: Meta Basım.
- Kaya, Sait, Türkiye'de Ulaştırma Sektörünün Genel Görünümü Ve Sorunları, İzmir Ticret Odası AR&GE Bülteni, 2008, Şubat:31-38.
- Koçel, T. 2013, İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım.
- Kozak, Metin, Turizm Sektöründe Tüketicilerin Şikâyetlerini Bildirme Eğilimleri, Yönetim Ve Ekonomi, 2007, 14/1:137-151.
- Kutlu, A. Hüseyin, Demirci, N.Savaş, Kobi'lerin Finansal Sorunları Ve Çözüm Önerileri, 4. KOBİ'ler Ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 7-8 Aralık 2007: 187-198.
- Özalp, Ş. vd., Genel İşletme, Anadolu Ün Yay., 2000, No:931, S.330-332.
- Özgener, Ş. (2003), Büyüme Sürecindeki Kobi'lerin Yönetim Ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, ss. 137-161.
- Papatya, Gürcan, İşletmelerin Örgütsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu Ve Yönetici Engeli -Motivasyon Kuramları Bağlamında-, 1997, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, 1997, 2: 127-146.
- Pişkin, K. Elif, Halkla İlişkiler, 2005 ppt, [www.bsm.gov.tr/sunu/docs/Egitim\\_aday\\_halkla\\_iliskiler.ppt](http://www.bsm.gov.tr/sunu/docs/Egitim_aday_halkla_iliskiler.ppt), Erişim Tarihi: 20.11.2014.
- Robbins, S.P. ve T. A. Judge, 2013, Organizational Behaviour, (Çev. Ed. İnci Erdem), İstanbul: Nobel Yayın.
- Ryan, M. (2003), Public Relations And The Web: Organizational Problems, Gender, And Institution Type, Public Relations Review 29 (2003) 335-349.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. 2001, İşletme, Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sarihan, İ. Halime, Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi, 1998, İstanbul: Desnet Yayınları.
- Şireli, F. Aykut, Gelişmekte Olan Ülkelerde Karşılaşılan Temel Pazarlama Problemler, İşletme Fakültesi Dergisi, 1978, 7/1:79-91.

Temizel, Handan, Turan, Erol, Temizel, Metehan, Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2008, 19:459-474.

Tetik, N. ve O. Uluyol, 2005, Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları, İstanbul: Atlas Yayın.

Tosun, Kemal, Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, 1975, 1/1:5.

Türkel, Süleyman, Olağanüstü Durumlarda İşletme Yönetim Sorunlar, İşveren Dergisi, 2001, 39/8.

Ural, Ayhan, Araştırma Yöntem ve Teknikleri Kursu, ppt, Ankara: 2008, Tübitak-MEB,

Url1:<http://www.muhasabedersleri.com/ekonomi/isletme-yonetimi.html>, İşletmenin Yönetimi, Erişim Tarihi: 24.11.2014.

Url 2: Özbey, Tanya, Varol, Hasan, Uluslararası Ar-Ge, 1999.

<http://www.argedunyasi.com/icerik/915/uluslararasi-arge.htm>, Erişim Tarihi: 25.11.2014.

URL3:<http://muhasabece.blogcu.com/muhasebenin-onemi/4733052>, Muhasebenin Önemi, Erişim Tarihi: 22.11.2014.

Ülgen, H. İşletmelerin Kuruluş Sorunları, <http://www.gultekinaltuntas.com/wp-content/uploads/2012/12/Ders-IV.pdf>, Erişim Tarihi: 30.11.2014.

Üstündağ, E., Karadeniz Bölgesindeki Balık Çiftliklerinin Problemleri, Yunus Araştırma Bülteni, 2/3: 10-11.

Wicker, P. ve Breuer, C., (2013), Understanding the Importance of Organizational Resources to Explain Organizational Problems: Evidence from Nonprofit Sport Clubs in Germany *Voluntas* (2013) 24:461–484.