

# KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Burdur İli İmalat Sektöründeki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma\*

*SMEs' Management and Organization Problems An Investigation on Management and Organizational Problems of The Enterprises in the Manufacturing Sector in the Province of Burdur*

**Erkan EMECEN**

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (emecanerkan@hotmail.com)

**Hüseyin ÇİÇEK**

Yrd. Doç. Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF (hcicek@mehmetakif.edu.tr)

## ÖZ

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ülkeler açısından ekonominin canlanması, işsizliğin azalması ve teknolojik gelişmedeki uyumları konusunda çok önemli bir yere sahiptir. Ülkemizde devamlı değişen ve gelişen ekonomik koşullara uyum sağlaması ve gün geçtikçe ülke ekonomisinde daha fazla söz hakkına sahip olması bu işletmeleri ön plana çıkarmaktadır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, büyük işletmeler için gerekli olan yatırımdan daha az yatırımla ülke içinde istihdama önemli katkı sağlamaktadır. Ülkeler açısından da ekonomik ve sosyal hayatın temel taşlarını oluşturmaktadır. KOBİ'lerin hayatlarını devam ettirebilmesi, rekabet gücünü artırabilmesi, profesyonel, yetişmiş yönetici ve çalışanlara önem vermesi, yönetim ve organizasyon sorunlarını bir anlamda azaltma adına önemli bir etkidir. Bu çalışma Burdur ili imalat sektöründeki işletmeler üzerinde uygulanmıştır. Genelde işletme sahibi ve üst düzey yöneticileri ile görüşülüp anket çalışması uygulanmıştır. Bu tezin amacı Burdur ili imalat sektöründeki işletmelerin yönetim ve organizasyon sorunlarını belirlemek ve bunların çözümü konusunda yeni çalışmalar yapılmasına katkıda bulunmaktır. Çalışmada işletmelerin yönetim ve organizasyon sorunlarıyla ilgili; yönetim, organizasyon, planlama, karar alma, insan kaynakları, eğitim ve yetki devri gibi 7 ana temel sorun ele alınmıştır. İşletmelerin insan kaynakları birimi ve yetişmiş personel istihdam etme konusunun çözümüne yönelik çalışmalar yapması işletmelerin geleceği açısından son derece önemlidir. Aynı zamanda işe alınan personelin eğitilmesi konusunda da işletmelerin üzerine düşen görevlerini yerine getirmeleri gerekmektedir.

### Anahtar Kelimeler:

KOBİ, Yönetim ve Organizasyon Sorunları, Burdur

## ABSTRACT

Small and Medium Sized Enterprises have an important role for countries to perk the economy up, reduce the unemployment and in the technological development regarding the concordance in this field. As these enterprises orient themselves to the continuous and developing economical conditions and day by day gain more rights to say in our country, put themselves in the forefront economy of the country. SMEs provide an important contribution to employment in the country as they do this with a less investment than the big ones need. They also constitute the milestones of the economic and social life for the countries. For SMEs to survive, to increase its competitiveness, to give importance to professional, trained manager and staff is a very important factor for the sake of reducing the problems of management and organization. This work was implemented on the enterprises in manufacturing sector in the province of Burdur. In general the survey was applied after a meeting with the owners of general enterprises and senior executives. The aim of this thesis is to define the management and organizational problems of the enterprises in manufacturing sector in Burdur and make a contribution for solving these problems. In this study the seven main basic problems related to the enterprises, which are like management, organization, planning, decision making, human resources, education and devolution, were handled. It is ultimately very important for the future of the enterprises that they (enterprises) should conduct some studies for the solution of the human resources department and employing trained staff. They are also required to fulfill their tasks in order to educate the staff recruited.

### Keywords:

SMEs, Management and Organizational Problems, Burdur

\*Bu makale, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünde, Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Çiçek'in danışmanlığında yayınlanan; Erkan Emecen'in "KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Burdur İli İmalat Sektöründeki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tezi esas alınarak üretilmiştir.

## 1.GİRİŞ

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

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

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

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

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

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

Ekonomiye kazandırdığı dinamizm ile bir ekonomiyi canlı tutan küçük ve orta ölçekli işletmeler ekonomik kalkınma sürecinde önemi giderek artmış ve günümüzde tüm ekonomilerin bel direği olmuştur (Çakıcı ve Özer, 2008:42). KOBİ'ler, tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye ekonomisinin de dinamik ve sürükleyici unsurlarından biri olup, ülkemizin sosyo ekonomik gelişmesi açısından çok büyük öneme sahiptirler. Genel olarak KOBİ'ler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilebilir (Uludağ ve Serin, 1991:14).

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

Küçük bir büfeden imalat sektörüne kadar birçok kuruluş "küçük işletme" olarak kabul edilmektedir. Devlet desteği alabilmek, kredi avantajlarından yararlanabilmek, ilgili danışmanlık kuruluşlarından destek alabilmek ve sözleşmeler yapabilmek için firma ölçeğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte her tür işletmenin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik politikaların belirlenmesinde de tanımlamalar büyük kolaylık sağlayacaktır (Koçel, 2003:9).

## 3.GENEL OLARAK KOBİ TANIMLARI

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

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

Her ülke kendi ekonomik durumlarını göz önüne alarak ihtiyaca cevap verecek tanımlar oluşturmuşlardır. Yani ülkeler veya sektörler arasında belirlenmiş ortak bir KOBİ tanımı olmamasına karşın bazı küçük farklılıkların olduğu tanımlamalar mevcuttur. Bu küçük farklılıkların olduğu tanımlamalardan bir tanesi "işletme sahibinin aynı zamanda yönetici olduğu, çerçevesinin dışına çıkmamış lokal faaliyetlerde bulunan, yalnızca öz kaynakları ile finanse edilen işletmeler" olduğu ifade edilmektedir (Küçük, 2009:95).

KOBİ'ler ile alakalı ülke içinde veya ülke dışında kabul görmüş genel bir tanım olmayışının sebebi büyüklük ölçüklerinin hacimlerinin farklılık göstermesi ve büyüklük ile ilgili kriterlerin çeşitli kaynaklara göre farklılık göstermesidir. Ülkemizde KOBİ tanımlamaları yapılırken daha çok nicel ölçütler benimsenmekle beraber, farklı sektörleri kapsayan standart bir ölçüt

ve resmi bir tanımlama bulunmamaktadır. Bazı sektörlerin farklı tanımlar yapmasının bir sebebi de verilen ölçütlerin, büyüyen ve değişen ekonomik ve sosyal yapıya bağlı olarak değişmesidir.

Türkiye de resmi tanıma göre KOBİ 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu 25 milyon TL yi geçmeyen ve mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca “KOBİ” olarak adlandırılan birimlerdir.

KOSGEB KOBİ tanımını şu şekilde yapmıştır:1-50 arası işçi çalıştıran işletmelere küçük işletme tanımı yaparken, 51-150 işçi çalıştıran işletmelere ise orta ölçekli işletmeler olarak tanımlamıştır (Değirmencioglu, 2006:2).

DPT'nin KOBİ tanımı ise, VI. beş yıllık planda, istihdam edilen personel sayısını ölçüt olarak işletmeleri büyüklüklerine göre sınıflandırmıştır. Bu planlamaya göre sanayi işletmelerini; 1-9 arası işçi çalıştıran işletmeler çok küçük sanayi işletmeleri, 10-49 arası işçi istihdam eden işletmeler küçük sanayi işletmeleri, 50-99 arası personel işçi çalıştıran işletmelere orta ölçekli sanayi işletmeleri, 100 den fazla işçi istihdam eden işletmelere ise büyük sanayi işletmeleri olarak tanımlamıştır (Küçük, 2009:101).

Avrupa Birliğinin kabul ettiği tanıma göre KOBİ, yıllık satış cirosu 40 milyon EURO'yu geçmeyen 250 kişiden az işçi çalıştıran veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle 27 milyon EURO'yu geçmeyen, sermayesinin yada hisse senetlerinin %25 veya daha fazlası bir işletme tarafından üstlenilmiş olan işletmelerdir (Kocabıyık ve Altunay, 2008:745). Avrupa Birliğinde(AB) 75 milyon kişinin istihdam edildiği 23 milyon KOBİ bulunmakta olup; işletmelerinin de %99'u KOBİ'dir. Bunlar; tekstil, inşaat, mobilya vb. gibi bazı imalat sanayi sektörlerindeki istihdamın %80'ini oluşturduklarından, KOBİ'lerin ekonomiye ve dolayısı ile makro ekonomik hedeflere ulaşmada sağladığı katkılar tüm üye ülkelerce benimsenmektedir (Alkış ve Temizkan, 2012:118).

#### 4.KOBİ'LERİN ÖNEMİ

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

##### 4.1.Ekonomik Açıdan KOBİ'lerin Önemi

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

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler gelişmişlik seviyesi ne olursa olsun ülkelerin belkemiğini oluştururlar. Ekonomik gelişmede de KOBİ'ler büyük öneme sahiptir. Özellikle son 20 yılda KOBİ'ler üretim, rekabet, istihdam yaratma konularıyla ön plana çıkmaya başlamışlardır. KOBİ'lerin ekonomik büyümedeki payını OECD işletmelerinin %95'in üzerinde, istihdamdan aldığı pay ise %60-70 arasındadır. Türkiye'de de işletmelerin %99,5'ini KOBİ'ler, istihdamın %61,1'ini ve imalat sektöründe yaratılan katma değerın %27,3'ünü KOBİ'ler oluşturmaktadır (Tikici ve Aksoy, 2009:78).

KOBİ'ler az yatırımla çok üretim elde etme ve ürün çeşitliliği sağlama, düşük maliyetlerle istihdam sağlama, ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenme ve teknolojik yeniliklere ve değişimlere daha hızlı adapte olma konusunda etkili ve esnek bir yapıya sahiptirler. Bu esnek yapı KOBİ'lerin büyük işletmeler ile rekabet edebilme imkânı sağlamaktadır. Bazı büyük işletmeler ise bu esneklikten yararlanabilme adına işletmeleri küçültme yoluna gitmekte ve böylece rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedirler.

##### 4.2.Sosyal Açıdan KOBİ'lerin Önemi

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

KOBİ'lerin sağladığı sosyal dengenin göstergeleri; KOBİ'lerin toplumun her kesimiyle ilişki kurabilmeleri, tüketicilerin ihtiyaçlarını sürekli karşılamaları ve tüketici istekleri ile yeniliklere kolaylıkla uyum sağlayabilmeleridir. Bunun yanında da sosyal ve politik bakımdan atıl olan üretim faktörlerinin küçük yatırımlarla işletilmesi olanaklarını sağlayarak yaşam düzeyini de yükseltirler (Tikici ve Aksoy, 2009:80). Girişimcilik sürecini oluşturan kuruluşlar olan KOBİ'ler insanların girişimciliğe yönelmesi bakımından işlevsel oluşumlardır. KOBİ'ler yapı olarak informal ilişkilere ortam hazırlayan kuruluşlardır. Informel yapıların sonucu olarak işletmelerde çalışan işçiler arasında samimi ve iş birliğine dayanan bir süreç oluşmaktadır. Bu samimi olma ve bütünleşme sonucu çalışanlara fırsat verilmesi ve başarılarının takdir edilmesi işletmeye olan bağlılığı artırmakta işletmeye ve çalışana olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu şekilde işçi ve işyeri birlikteliğini sağlamış olan işletmelerin hem işçi yönünden hem de işletme yönünden daha verimli çalışma sağladığı bu işletmelerin koşullara karşı direnmeyi, sorunların üzerine daha cesur bir şekilde gitmeyi başardığı ve verimli bir çalışma yaptığı gözlenmiştir.

## 5.KOBİ'LERİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

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

### 5.1.KOBİ'lerin Avantajları

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

**Bağımsız olma:** Bağımsızlık veya dışarıdan herhangi bir kontrolün bulunmayışı genellikle bugün küçük ölçekli işletmelerde bulunduğu varsayılan bir özelliktir. Uygulamada bunun birçok problem ortaya koyduğu ileri sürülürse de en fazla değer verilen ve aranan bir özelliktir. Bağımsızlığı herhangi bir dış etkenin altında ve güdümünde olmaksızın her yönden inisiyatif kendi elinde bulundurma durumu diye belirtebiliriz.

**Girişim yeteneği:** Girişimcilerin ticari faaliyetlerini gerçekleştirmek için kurdukları ekonomik birimlere girişim adı verilir. Girişim, belirli bir örgütsel, ekonomik, yasal ve finansal özelliğe sahip olan kuruluştur. Girişimcilik bir ülkelerde demokratikleşmenin kilit taşlarından biri olarak ifade edilir. Özellikle serbest piyasa ekonomisi uygulanan ülkelerde girişimciliğin vazgeçilmez bir unsur olduğu bilinmektedir. Ürettikleri mal ve hizmetler sayesinde girişimciler toplumun refah düzeyinin yükselmesinde önemli rol oynamaktadırlar.

**Kişisel ilişkiler:** KOBİ'lerde yönetim işlevini geneldegirişimciler yürütür. Bu sayede sayısı az olan personeli ile daha yakından ilişki kurma fırsatını bulur. Personelin çalışma performansını, iş verimini daha iyi ölçebildiği gibi, işyeri dışında da medeni durumunu, aile veya sağlık problemlerini takip etme şansı elde eder. İşletme sahibi sadece işveren olarak görülmez. Kendileri her konuda destek veren, sorunlarıyla yakından ilgilenen birisi olarak görür, bu piyasa şartlarında işletmenin ayakta kalabilmesi için daha fazla gayret sarf ederler.

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

### 5.2.KOBİ'lerin Dezavantajları

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

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

## 6.KOBİ'LERDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON

### 6.1.Yönetim

Yönetim konusunda birçok tanımlamalar yapılmıştır. Yönetim, birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan, bir grup faaliyeti olarak ifade edilir (Koçel, 2003:16) Ancak, yönetim ile ilgili yapılan tanımlarda ki her tanımın kendine özgü eksik tarafları olduğu bir gerçektir. Örneğin “yönetim bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki koordinasyonu, iş bölümü ve işbirliğini sağlama çabalarının toplamı” olarak ifade edilen bir tanım veya “yönetim, başka insanlar vasıtasıyla iş görme ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma süreçlerinden oluşur” şeklindeki bir tanım yönetimi sadece insansal bir süreç olarak görmektedir. Ancak yönetimin sadece insanlar vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşması söz konusu olamaz. Yönetim insanları etkin ve verimli bir şekilde kullandığı kadar bunun yanında kullanıma hazır olan bütün kaynakları da amaçlar doğrultusunda doğru bir şekilde yönetmek zorundadır. Başka bir ifadeyle, insanlarla çok iyi geçindiği halde ve onlara verdiği emirleri eksiksiz yaptırabilen bir yönetici her zaman maddi araç ve gereçlerle parayı ölçülü, yerinde ve etkin kullanamayabilir (Eren, 2009:3).

Buna göre yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve en önemlisi de bu kararları uygulatma süreçlerinin toplamıdır (Şimşek ve Çelik, 2009:3). Yönetim kavramı ile bazen bir süreç olarak ifade edilmekte, bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabilceği üzerinde durulmaktadır. Yönetimde yalnızca insan kaynakları kullanılarak sonuca ulaşılamaz.

### 6.2.Organizasyon

Organizasyon, en kısa ifadeyle en az emekle en çok yarar temin etme olarak ifade edilir. Yani rasyonellik ilkelerine göre kurulan ve insanların ilkel toplumlardan günümüzün modern toplumu haline gelebilmeleri için daha çok ihtiyaçlarını giderebilmek amacıyla daha çok miktarlarda ve çeşitlerde mal ve hizmet üretmelerinin tek nedeni, toplu şekilde veya az sayıda ihtiyaç maddelerini üretebilecek grupların meydana gelmesi ile tek başlarına üretecekleri mal ve hizmetlerden daha çok miktarda daha az emekle mal ve hizmet üretmesidir (Ertürk, 2009:77).

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

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

### 6.3.Yönetim ve Organizasyon İlişkisi

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

## 7.KOBİ'LERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI

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

### 7.1.Yönetim İle İlgili Sorunlar

KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinde genellikle yöneticiler tarafından belirlenen amaçlar, yönetim biçimleri, varsayımları gibi özellikler yöneticinin işletmeye kişilik özelliklerini yansıtmasında önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla işletme içerisinde yöneticinin hırsı, amaçları, ahlaki değerleri ve kişilik yapısı işletme üzerinde önemli rol oynamaktadır. Kısacası, yöneticinin kişiliği, yönetimine yansımaktadır.

Bu kişiler yeterli bilgiye sahip olmadıkları halde yönetimin temel işlevleri olan konularla bizzat kendileri ilgilenmektedirler. Bu durum işletme sahiplerinin teknik kökenli olmaları yönüyle sanayi üretimi konusunda önemli avantajlar sağlamaktadır (Öztürk, 2007:41). Ancak, işletme sahibinin aynı anda hem karar veren, verdiği kararları uygulatan ve kimi durumlarda uygulayan kişi olması, KOBİ'lerde yönetim konusunda yaşanan sıkıntıların temelini oluşturmaktadır (Alpugan, 1998:252-253). İşletme sahiplerinin işletme yönetimine ilişkin yeterli bilgiye ve niteliklere sahip olmamaları işletmeler için yanlış kararların alınmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla işletme yönetici ve sahipliği her ne kadar avantaj gibi görünse de örgüt anlayışını olmadığı bu tür işletmelerde çağdaş yönetim anlayışından uzak bir yapılanma ortaya çıkmaktadır (Öztürk, 2007:41).

Büyük ölçekli işletmeler en alt düzeydeki işgörenlere kadar kadrolarını nitelikli işgörenlerle doldururken, KOBİ'lerde tek bir kişi bütün işlevleri yerine getirmek zorunda kalmaktadır (Serinkan ve Cabar, 2008:11). KOBİ'lerin avantaj gibi görünen bütün yetki ve sorumlulukların tek kişide toplanmasının, avantajın yanında bazı sakıncalarının olduğu da bilinmektedir. Bunların en önemlisi, işletme işlevleri çeşitlenip karmaşık duruma geldiğinde, kurucu yöneticinin yetersiz kalmasıdır (Börü, 1997:177). Bu aile bireylerinin yapacağı işle alakalı eğitimini tamamlamamış veya hiç eğitim almamış olması uzmanlık gerektiren işler konusunda işletmeyi zor durumda bırakmaktadır.

KOBİ'lerin büyük çoğunluğu işletme sahipleri veya yöneticilerinin işletme işlevlerinin çeşitlenmesine karşılık bu konuda yetersiz kalmalarına rağmen yetki devretme konusunda isteksiz davranmaları nedeniyle bağımsızlığını kaybetme hatta kapanma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. KOBİ sahipleri genellikle yöneticilik özelliklerine sahip değildirler. İşgörenlerini yönlendireceklerine, işleri kendileri görmeye çalışırlar. Bir işletmenin kurucusu olmak o işletmenin yönetici sayılmak için tek ölçüt olamaz. İşletme faaliyetlerinin ve çalışanlarının uyum içinde yürütülebilmesi için işletme yöneticilerinin muhakkak liderlik yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

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

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

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

### 7.2.Planlama İle İlgili Sorunlar

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

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

İşletmelerin geleceğini iyi oluşturabilmesi, kar elde etme amacına ulaşabilmesi açısından planlama yapması yani ileriye yönelik tahminlerde bulunması işletmenin başarılı olabilmesi açısından son derece önemlidir. İşletme ile ilgili misyon ve vizyon çalışması yapıp bu vizyon ve misyonun gerçekleştirilebilmesi adına çalışanlar iyi organize edilmeli ve yapılacak işe inandırılmalıdırlar. İşletmelerde gerekli planlama çalışmasının ve bu planlamaya bağlı olarak misyon ve vizyon çalışmasının yapılmaması, yapılan planlamaya yönelik sorunların ortaya çıkmasına neden olur. İşletmelerde eğer profesyonelleşmeye gidilmediyse planlamanın sadece sezgi ve deneyimlere bağlı olarak yapıldığı, çevre analizleri yapılmadan oluşturulduğu anlamına gelmektedir buda işletmelerin gelişmesi ve ayakta kalabilmesi adına son derece olumsuz bir durum meydana getirmektedir.

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

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

Doran, 1999:63). Aile işletmelerindeki yöneticiler genelde profesyonel işletmeciler olmadığı için işletmenin tümüne değil bazı alanlara yönelik planlama yapmaktadırlar. Bu da işletmelerin uzun dönemdeki başarı grafiklerini olumsuz etkilemektedir.

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

### 7.3.Karar Alma İle İlgili Sorunlar

Çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamı karar alma olarak ifade edilir (Eren, 2011:197). Karar almanın öneminin hızla artmakta olduğu küreselleşen dünyamızda karar alma işletmelerin geleceği açısından son derece önem taşımaktadır. İşletmelerde değişimin ve gelişimin kolay sağlanabilmesi adına çalışanların güdülenmesi ve kararlara katkı sağlaması son derece önemlidir. Ancak genelde KOBİ işletmelerinde yöneticiler aile fertleri olduğu için karar almada çalışanların kararlarından çok kendi fikirlerini ve deneyimlerini uygulama yoluna gitmektedirler bu nedenle KOBİ'ler bilimsel tekniklerden büyük ölçekli işletmelere göre daha az faydalanmaktadırlar.

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

### 7.4.Eğitim İle İlgili Sorunlar

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

Eğitime yeteri kadar önemin verilmemesi üretimin kalitesini etkileyen en önemli sorunlardan bir tanesidir. Küçük işletmeleri yöneten kişiler genellikle, işletmecilik bilincinden uzak ve bunun için gerekli olan eğitim ve öğretimden yoksun, kendi isini geleneksel yöntemlerle ve deneyimleriyle yürüten kişilerdir. İşletmede çalışanların büyük bir kısmını, işletme sahipleri ve onların yakın çevrelerinden kişiler oluşturmaktadır. Bu nedenle maddi ve manevi olarak yetişmiş eleman çalıştırma imkânları oldukça sınırlıdır. Genellikle, küçük işletmelerin istihdam ettiği usta, çırak ve kalfaların gerekli eğitim ve öğretim konusunda eksik bilgiye sahip olmalarından dolayı, bu personelin verimli çalışmalarını etkilemekte ve atıl kapasite oluşturmaktadır. Öte yandan, bugün standardizasyon, kalite kontrolü gibi konularda gerekli eğitimi görmüş kişilerin eksikliği, üretilen mamullerin kalitesini de olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle değerinden daha az bir fiyattan satılmasına neden olmaktadır. İşte, gerek çalışanların, gerekse de yöneticilerin bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik eğitim programlarının düzenlenmesinde Türkiye'deki KOBİ'ler büyük bir sıkıntı içinde bulunmaktadırlar. Tüm bunların yanında, asıl sorun olarak karşımıza çıkan bir nokta daha vardır. O da, KOBİ sahip yöneticilerini düzenlenen eğitim programları ve yönetim kursları gibi programlara getirebilmektir. Bu durum, birçok KOBİ yöneticisinin alt düzeyde bir formal(biçimsel) eğitime sahip olmasının bir sonucudur. Genellikle, eğitimlerinin KOBİ yönetimi ile ilgisiz, herhangi bir şekilde teşvik edici, pratik değer taşımadığı da gözlenmektedir. KOBİ'lerin bu özellikleri doğal olarak, kurslardan ziyade fabrika içi, işbasi eğitime eğilim göstermelerine yol açmaktadır. Öte yandan, onlara yönelik kursların fazlaca teorik ve akademik nitelik taşımaları nedeni ile yaratıcı ve atılgan yatırımcılar olmaları gerekirken, bürokratik ve riskten kaçan bir davranış biçimi geliştirmelerine neden olmaktadır (Bozkurt, 2007:30).

Türkiye'de 3308 sayılı "Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu", küçük sanayide çalışanların eğitimini büyük ölçüde çözümlenmekle birlikte, teknik eğitim yöneticilerin eğitimi ve mesleki eğitim konusunda yapılan faaliyetler genellikle sınırlı kalmaktadır (Bozkurt, 2007: 30). KOBİ'lerin, yöneticilerin eğitilmesi ve işyerlerinin sürekli bir şekilde, günlük işleyişini düzenleyebilmelerine yönelik bilgi sahibi olmaları için, gerekli eğitim programları yeterli değildir ve bu programlardan yeterince yararlanamamaktadırlar. Eğitim programlarındaki bu eksiklikler nedeni ile KOBİ'ler yeni gelişmelerden yeterince yararlanamamakta, değişen piyasa koşullarına rahat bir şekilde uyum sağlayamamakta, teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilme imkânlarına sahip olamamaktadırlar.

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

### 7.5. Organizasyon ile İlgili Sorunlar

Organizasyon, ortak çaba sarfıyla bir işi başarmak için bir araya gelen ve her birinin bir faaliyet bütünü içinde belirli görev, sorumluluk ve yetkileri bulunan şahıslar veya gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapıya denir (Efil, 2010:151). Organizasyon yapısı ise, işletmenin amaçları doğrultusunda organizasyon içinde oluşan yetki, sorumluluk ve karşılıklı ilişkilerin oluşturduğu yapıdır. Organizasyon yapısı oluşturulurken insan etkeni sürekli göz önünde bulundurulmalıdır.

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

KOBİ'lerde organizasyon yetkisi genelde en üst düzeydeki kişide toplanmaktadır. Organizasyon karar, emir ve bilgi akışının gerçekleştiği iletişim kaynaklarını kapsamaktadır. Bu yapı genel olarak biçimsel organizasyon yapısı olarak adlandırılır. Biçimsel olmayan organizasyon yapısı ise kendiliğinden doğal olarak daha önceden planlanmamış bir şekilde katı iş bölümü içermeyen, karşılıklı güvene dayalı, çalışanlar arasında samimi içli dışlı ilişki oluşması ve personelin birbiri ile münasebeti ile ortaya çıkar. Bu şekilde ortaya çıkan biçimsel olmayan yapıyı işletme yöneticisinin görmezlikten gelmesi mümkün değildir ki bu bağlamda biçimsel olmayan bu yapı biçimsel yapıyı önemli derecede etkilemektedir (Özgen ve Doğan, 1997:61-94). KOBİ'ler büyüdükçe farklı sorunlar ortaya çıkmakta ve farklı organizasyon yapılarına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle KOBİ'ler için standart organizasyon yapıları sunmak gerçekçi olmayabilir. Bu sorunlar genelde bütün işletmelerde benzer olmasına rağmen ortak bir sorun çözme yoluna gidilmemekte bu temel sorunları ortadan kaldırma adına bir birliklilik sağlanamamaktadır.

İşletme daha küçük iken, belli işlevleri yerine getiren iş görenlerin yetki ve sorumluluk dengeleri ayarlanmadığı zaman da sorunlar ortaya çıkabilir. İş görenlerin hem üretken hem de işinden hoşnut olmasını sağlayacak organizasyonel koşullar geliştirilmelidir. Genelde işletmeler de organizasyon eksikliğinden dolayı oto-kontrol mekanizması tam olarak harekete geçirilememektedir. Bu nedenle, pek çok KOBİ yöneticisi, bireysel tüketicileri ikna etmenin yollarını aramakta, işletmesindeki diğer sorunlar üzerinde düşünmeye zaman ayıramamakta ve gereksiz çatışmaların içine çekilmektedir (Gümüştekin, 2005:84).

### 7.6. İnsan Kaynakları ile İlgili Sorunlar

İnsan kaynaklarının üstlendiği pek çok görev bulunmaktadır. Bu görevler; işe alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi, çalışanlar arası ilişkiler, güvenlik ve sağlık olarak söylemek mümkündür (Ergeneli, vd., 2014:28). İnsan kaynaklarının gerek KOBİ'lerde gerekse büyük ölçekli firmalarda önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Çünkü küreselleşen dünyada rekabetin artması, gelişen teknolojilerin varlığı, sürekli değişen iş ilişkileri ve işgücü nitelikleri, yöneticileri rekabette avantajlı olabilmeleri için, çalışanların bilgi, beceri ve gelişimlerinden daha çok yararlanmaya, onları daha etkin kullanmaya zorlamaktadır (Bakan, 2009:90). Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, işlerin yürütülmesinde gereksinim duyulan personelin işe alınmasından çıkarılmasına kadar, işgören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren bir işlemdir (Yılmaz, 2009:230).

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

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

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



## 7.7.Yetki Devri ile İlgili Sorunlar

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

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

Yöneticilerin veya girişimcilerin belirli bir kısmı yetki devretme konusunda isteksiz davranmaktadır. Yöneticiler, işletmeyi her şeyiyle kendine ait bir varlık olarak görmektedir. Her işi doğru olarak yalnızca kendisinin yapabileceğini kendi deneyimleri ve tecrübeleriyle götürebileceğini düşünen yöneticiler, işletmeyle bütünleşmiş ve zamanının büyük bir kısmını işletmesine ayırmıştır. İşletme sahipleri veya yöneticileri çalışanlara güvenmediğinden dolayı kendisini bütün çalışanların hareketlerini ve davranışlarını izlemek zorunda hissetmektedir. Her işini kendi görmeye çalışan bir yöneticinin, iş görenlerden farkı olmayacaktır (Gümüştekin, 2005:82).

## 8.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### 8.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

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

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

### 8.2.Araştırmanın Kapsamı

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

### 8.3.Araştırmanın Evreni

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

Anket formları işletmelere elden teslim edilmiş ve tekrar elden teslim yöntemiyle toplanmıştır. Anket yapılan 85 işletmenin 72 si üzerinde değerlendirme yapılabilmiş 13 işletmeden alınan eksik cevaplar veya önemsenmeyen cevaplardan dolayı cevaplar geçersiz kabul edilmiştir.

### 8.4.Veriler Toplama Aracı

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

Çalışmaya katkı sağlayan işletmelerdeki işletme sahipleri veya yöneticilerine 5 demografik soru sorularak cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışan sayısı, işletmenin cirosu gibi cevaplar aranmıştır. 44 farklı soru ile işletmelerin yönetim ve organizasyon sorunları üzerinde yaşadığı sıkıntıları yönetim, organizasyon, planlama, karar alma, insan kaynakları, eğitim ve yetki devri gibi başlıklar altında toplayarak işletme sahipleri ve yöneticilerine yöneltilmiş ve bu sorunların belirlenmesi için verilen cevaplar irdelenmiştir.

### 8.5.Analiz Yöntemi

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

Anket formları aracılığıyla elde edilen veriler Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 20,0) programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizinde işletmelere KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunlarına yönelik sorular yöneltilmiş ve verilen cevapların SPSS yardımıyla Anova testi ve T testi uygulaması yapılmıştır. Ancak verilerin değer olarak anlamsız çıkması (sig. değeri 0.05 den büyük olduğundan), bu çalışmada sadece frekans ve yüzde hesapları yapılmıştır. Bu anket çalışması Burdur ili imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerdeki yöneticilere veya işletme sahiplerine uygulanmıştır.

### 8.6.Araştırmanın Sınırlılıkları

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

## 9.BULGULAR ve YORUM

### 9.1.Demografik Bulgular

**Tablo 1: Demografik Bulgular**

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

Yapılan araştırmada **Tablo 1**'de yer alan bilgilere göre anket çalışmasında değerlendirmeye alınan 72 kişi den 68 i erkek 4 tanesi ise kadın olduğu görülmektedir. Bu da yüzde olarak % 94,4 ü erkek olduğu % 5,6 sı kadın yönetici olduğu anlaşılmaktadır.

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

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

Çalışmaya katkı sağlayan işletmelerin genelde mini ve küçük işletmeler olduğu **Tablo 1**'de verilen bilgilerden anlaşılmaktadır. Bu tablo da ankete katılan 72 işletmenin 23 tanesi 0-9 arasında, 37 işletmenin ise 10-49 arasında işçi çalıştırdığı, 50-249 arasında işçi çalıştıran işletmelerin ise sadece 12 tane olduğu görülmektedir.

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

## 9.2.Yönetim ve Organizasyonla İlgili Bulgular

**Tablo 2: Organizasyon İle İlgili Sorunlar İstatistikleri**

Organizasyon İle İlgili Sorunlar	1*		2*		3*		4*		5*	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Hiçbir Zaman	-	-	3	4,2	2	2,8	-	-	-	-
Çok Nadir	-	-	7	9,7	7	9,7	-	-	2	2,8
Ara Sıra	6	8,3	15	20,8	30	41,7	1	1,4	10	13,9
Sıklıkla	18	25,0	17	23,6	16	22,2	10	13,9	17	23,6
Her Zaman	48	66,7	30	41,7	17	23,6	61	84,7	43	59,7
1* Takım ruhuna(ekip çalışmasına) önem verilmektedir.										
2* Sorumluluk ve yetki dağılımını gösteren organizasyon şeması vardır										
3* İşletmemiz sektördeki diğer işletmeler ile iş birliği(ortak çalışma) yapmaktadır.										
4* İş bölümü ve uzmanlaşma işletmeyi olumlu yönde etkilemektedir										
5* İşletmelerin temel politikaları belirgindir.										

Burdur'daki imalat işletmeleri arasında iletişime geçilen 72 işletme sahibi veya yöneticilerine yöneltilen organizasyon ile ilgili sorunlardan bir tanesi olan "takım ruhu(ekip çalışmasına) önem verilmektedir" sorusuna 6 kişi arasına, 18 kişi sıklıkla, 48 kişi ise her zaman cevabını verdiği görülmektedir. Bu cevaplardan anlaşılacağı üzere işletmelerde çalışanların takım ruhu üzerinde ortak bir düşünceye sahip olduğu görülmektedir. "Sorumluluk ve yetki dağılımını gösteren organizasyon şeması vardır" sorusuna ise şu şekilde cevap verilmiştir: 3 kişi hiçbir zaman, 7 kişi çok nadir, 15 kişi ara sıra, 17 kişi sıklıkla, 30 kişi ise her zaman. "İşletmemiz sektördeki diğer işletmelerle işbirliği yapmaktadır" sorusuna 2 kişi hiçbir zaman, 7 kişi çok nadir, 30 kişi arasına, 16 kişi sıklıkla cevabı verirken 17 kişi ise her zaman cevabı vermiştir. Bu cevaplara göre küçük işletmelerin sorunlarından biri olan iş paylaşımı ve yetki dağılımının olmamasından kaynaklı sıkıntılar Burdur ili imalat sektöründeki işletmelerde sorun olarak görülmemiştir. İşletmelerde bakıldığında çalışanların ve yöneticilerin ne iş yapacağı hangi bölümde çalışacağı iş ayırımı genellikle yapıldığını görülmektedir. Diğer bir soru olan "iş bölümü ve uzmanlaşma işletmeyi olumlu yönde etkilemektedir" sorusuna ise yönetici veya işletme sahipleri arasında 1 kişi arasına, 10 kişi sıklıkla, 61 kişi ise her zaman cevabı vermişlerdir. Buna göre işletme içerisinde uzmanlaşmanın çalışanları olumlu yönde etkilediği sonucu çıkarılabilir. "İşletmelerin temel politikaları belirgindir" sorusuna verilen cevaplar ise şu şekildedir: 2 kişi çok nadir, 10 kişi arasına, 17 kişi sıklıkla, 43 kişi ise her zaman cevaplarını vermişlerdir. Bu cevaplar işletmelerin belirgin politikalarının mevcut olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2**'de yer alan 5 soru işletme içi organizasyonla alakalı sorunları tespit amaçlı yönetilmiş ve işletmelerin büyük çoğunluğunun işletme içi organizasyonla alakalı genelde olumlu cevaplar verdiği ve işletmelerin bu noktada pek fazla sorun yaşamadığı dikkatimizi çekmiştir.

**Tablo 3: Planlama İle İlgili Sorunlar İstatistikleri**

Planlama İle İlgili Sorunlar	1*		2*		3*		4*		5*		6*		7*		8*		9*		10*	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Hiçbir Zaman	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1,4	12	16,7	2	2,8
Çok Nadir	4	5,6	-	-	2	2,8	2	2,8	4	5,6	1	1,4	-	-	6	8,3	25	34,7	9	12,5
Ara Sıra	11	15,3	6	8,3	15	20,8	12	16,7	23	31,9	1	1,4	1	1,4	33	45,8	21	29,2	32	44,4
Sıklıkla	30	41,7	29	40,3	26	36,1	29	40,3	19	26,4	26	36,1	14	19,4	19	26,4	8	11,1	15	20,8
Her Zaman	27	37,5	37	51,4	29	40,3	29	40,3	26	36,1	44	61,1	57	79,2	13	18,1	6	8,3	14	19,4
1* İşletme işlevlerinin tümüne yönelik planlama yapılmaktadır.																				
2* Üretim sürecine yönelik planlama yapılmaktadır.																				
3* Pazarlamaya yönelik planlama yapılmaktadır.																				
4* Kalite kontrolüne yönelik planlama yapılmaktadır.																				
5* Yıllık plan ve bütçelemeye ilişkin planlama yapılmaktadır.																				
6* Ürün bazında maliyet-kar analizi yapılmaktadır.																				
7* Malzeme ihtiyaç planlaması yapılmaktadır.																				
8* Eğitime yönelik planlama yapılmaktadır.																				
9* İnsan kaynaklarına yönelik planlama yapılmaktadır.																				
10* Yeni ürün geliştirmeye yönelik planlama yapılmaktadır.																				

**Tablo 3'** de yer alan 10 adet soru işletmelerdeki planlama alanında yaşanan sorunlara yönelik deneklere yöneltilmiş olup bu alınan cevaplar ışığında oranlara bakıldığında işletmelerin maliyet-kar ve malzeme ihtiyacı konusundaki yani üretim ve gelirler konusunda planlamaya yüksek öncelik verirken insan kaynakları ve eğitim gibi çalışan personeline yönelik planlamalara önem vermediği görülmektedir. Aynı zamanda yeni ürün geliştirme noktasında da planlama ya istekli olmadıkları sonucu elde edilmiştir.

**Tablo 4: Karar Alma İle İlgili Sorunlar İstatistikleri**

Karar Alma İle İlgili Sorunlar	1*		2*		3*		4*		5*		6*		7*	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Hiçbir Zaman	3	4,2	5	6,9	-	-	2	2,8	6	8,3	-	-	4	5,6
Çok Nadir	15	20,8	19	26,4	1	1,4	5	6,9	5	6,9	1	1,4	3	4,2
Ara Sıra	22	30,6	24	33,3	12	16,7	30	41,7	14	19,4	3	4,2	20	27,8
Sıklıkla	19	26,4	16	22,2	37	51,4	17	23,6	26	36,1	30	41,7	26	36,1
Her Zaman	13	18,1	8	11,1	22	30,6	18	25,0	21	29,2	38	52,8	19	26,4
1* Karar almanın önündeki en büyük engel bilgi eksikliğidir.														
2* Karar alırken aile bireylerinin fikri alınmaktadır.														
3* Karar alma sırasında diğer rakiplerin davranışları gözlenmektedir.														
4* İşletmede kararları alırken, işgörenlerin kararlarına başvurulmaktadır.														
5* Karar alma sadece işletme sahibi tarafından yapılmaktadır.														
6* İşletme sahibi olarak karar verirken deneyimlerime güvenirim.														
7* Kararlar yalnızca kurucu veya üst düzey yöneticiler tarafından alınır.														

Aile işletmelerinde işlerin daha hızlı halledilmesi ve hızlı kararlar alınması adına genelde kararlar işletme sahibi tarafından alınmaktadır. Daha önce yapılmış olan “Günümüz Türkiye’inde KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyonu, Sorunları ve Malatya KOBİ’lerinde Bir Uygulama” adlı çalışmadaki verilere bakıldığında büyük bir oranda kararların işletme sahibi tarafından alındığı görülmektedir (Atay, 2013:12).

Bu çalışmanın sonucunda da karar konusunda işletme sahiplerinin en büyük rolü oynadığı görülmektedir. Aynı zamanda karar verme noktasında işletme sahiplerinin kendi deneyimlerine son derece güvendiği görülmektedir. Bu sonuç işletmelerde çalışan personelin olumsuz etkileneceği ve işletmenin kurumsallaşma konusunda çok fazla ilerleyemeyeceği aynı zamanda araştırma ve bilimsel tekniklerden yararlanma konusunda geride kalacağı için büyük işletmelerin gerisinde kalacağı gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

**Tablo 5: Eğitim İle İlgili Sorunlar İstatistikleri**

Eğitim İle İlgili Sorunlar	1*		2*		3*		4*		5*		6*	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Hiçbir Zaman</b>	1	1,4	1	1,4	-	-	47	65,3	4	5,6	14	19,4
<b>Çok Nadir</b>	7	9,7	8	11,1	1	1,4	12	16,7	20	27,8	26	36,1
<b>Ara Sıra</b>	29	40,3	29	40,3	30	41,7	8	11,1	16	22,2	23	31,9
<b>Sıklıkla</b>	21	29,2	18	25,0	14	19,4	2	2,3	15	20,8	3	4,2
<b>Her Zaman</b>	14	19,4	16	22,2	27	37,5	3	4,2	17	23,6	6	8,3
1* Personele iş başında eğitim verilmektedir.												
2* Personele teknoloji kullanımı konusunda eğitim verilmektedir.												
3* Personele iş güvenliği konusunda eğitim verilmektedir.												
4* Eğitimin masraflı olduğu için işletmemiz eğitim faaliyetleri yapmamaktadır.												
5* İşletmede dışarıdan gelen uzmanlar tarafından verilen eğitim önemsenmektedir.												
6* İşletmede iletişim, liderlik konularıyla ilgili eğitim verilmektedir.												

**Tablo 5’de** işletme içinde verilen eğitimlerle ilgili yaşanan sorularla alakalı deneklere sorulan soruların cevapları sonucunda işbaşında eğitimin işletmeler tarafından önemsendiği verilen cevaplar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Daha önce yapılmış olan “KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Denizli’deki tekstil işletmelerinde bir araştırma” adlı çalışma incelendiğinde verilen cevapların yapılan bu çalışmayı destekleyici nitelikte olduğunu görülmektedir (Serinkan ve Cabar, 2008:11)

İşletmelerin teknoloji konusunda eğitimi son derece önemsendiğini ve personeline eğitim verme konusunda bütün imkanlarını kullandığı görülmektedir. Aynı zamanda işletmelerin eğitim için masraflardan kaçmadığı ancak daha çok işletme içerisinde eğitime önem verdiğini görülmektedir.

İşletmelerde dışarıdan gelen uzmanlar tarafından eğitim verilmektedir sorusuna verilen cevaplar neredeyse birbiriyle eşittir bu durumda işletmelerin iç yapısına göre gelen uzmanlara önem verilmektedir. Burdur’da daha önce mermer imalatı üzerine yapılan bir çalışma incelendiğinde de işletmelerin dışarıdan uzman getirtme konusunda pek istekli olmadıkları görülmektedir (Özdaşlı vd., 2013:25). İşletmelerin iletişimle ilgili eğitimleri ise çok fazla önemsemediği sorulara verilen cevaplardan anlaşılmaktadır.

**Tablo 6: İnsan Kaynakları İle İlgili Sorunlar İstatistikleri**

İnsan Kaynakları İle İlgili	1*		2*		3*		4*		5*	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Hiçbir Zaman	36	50,0	1	1,4	1	1,4	1	1,4	14	19,4
Çok Nadir	7	9,7	11	15,3	1	1,4	16	22,2	77	61,1
Ara Sıra	7	9,7	15	55,6	6	8,3	41	56,9	10	13,9
Sıklıkla	3	4,2	7	9,7	11	15,3	8	11,1	2	2,8
Her Zaman	19	26,4	13	18,1	53	73,6	6	8,3	2	2,8
1* İşletmemizde İnsan kaynakları yönetimi birimi/bölümü vardır.										
2* İşletmede yeni personel(işçi) alımları yapılmaktadır.										
3* Nitelikli personel bulmada güçlük çekiyoruz.										
4* İşletmede personel(işçi)alımları ne sıklıkla gerçekleşmektedir.										
5* İşletmede yönetici seçimi(alımları)ne sıklıkla gerçekleşmektedir.										

**Tablo 6**'daki 5 soru işletme içinde insan kaynaklarıyla bağlantılı sorunlarla ilgili olarak deneklere sorulmuş ve alınan cevaplar sonucunda işletmelerin büyük bir kısmında henüz insan kaynakları bölümü olmadığı ortaya çıkmıştır. İnsan kaynaklarının konusu olan nitelikli elaman bulma konusunda işletmeler güçlük çekmektedir. Bu sonuç sadece bu işletmelere özel bir durum olmayıp Türkiye'deki bütün işletmelerin genel olarak yaşadığı bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. . Bu da işletmeler açısından son derece sıkıntı oluşturmakta ve personellerin nitelikli hale gelmesinin önünde engel teşkil etmektedir. Nitelikli eleman sıkıntısı aynı zaman da insan kaynakları biriminin olmamasına bağlanabilir.

**Tablo 7: Yetki Devri İle İlgili Sorunlar İstatistikleri**

Yetki Devri İle İlgili Sorunlar	1*		2*		3*		4*		5*		6*		7*	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Hiçbir Zaman	1	1,4	7	9,7	10	13,8	10	13,9	1	1,4	23	31,9	14	19,4
Çok Nadir	2	2,8	2	2,8	6	8,3	37	51,4	6	8,3	30	41,7	26	36,1
Ara Sıra	6	8,3	11	15,3	6	8,3	9	12,5	8	11,1	11	15,3	21	29,2
Sıklıkla	25	34,7	20	27,8	22	30,6	7	9,7	11	15,3	5	6,3	5	6,9
Her Zaman	38	52,8	32	44,4	28	38,9	9	12,5	46	63,9	3	4,2	6	8,3
1* Yetki ve sorumluluk işletme sahibinde toplanmaktadır.														
2* Yetki ve sorumluluk yönetici/genel müdür 'de toplanmaktadır.														
3* İşletmede yetki ve sorumlulukların tek bir kişide toplanmaktadır.														
4* İşletmede yetki ve sorumlulukların tek bir kişide toplanmaktadır.														
5* Görev tanımları tek tek yapılmıştır.														
6* İşletmede Astlara güvensizlik olduğu için yetki devredilmemektedir.														
7* Astların yetersiz bilgiye sahip olmaları ve deneyimsiz oldukları için yetki devredilmemektedir.														

**Tablo 7**'de işletmedeki yetki devriyle ilgili sorularla alakalı deneklerin verdikleri cevaplar sonucunda işletmede tek bir kişinin yetki sahibi olması dikkat çekmektedir. İşletmede çalışanların fikirleri alınsa dahi işletme sahipleri veya yöneticiler son karar olarak kendi deneyimlerine bakarak karar verdikleri görülmektedir. İşletmeler aynı zamanda aile

işletmeleri olduğu için yönetici veya genel müdür de kendileri ya da aile bireylerinden birisi olmasından dolayı yetkiyi kendilerinde toplamak istedikleri verdikleri cevaplardan anlaşılmaktadır.

Aynı zamanda işletmelerde yöneticiler ve girişimciler bazen işletmeyi her şeyi ile kendine ait bir varlık olarak görürler ve yetki devretmek istemezler. Yönetici veya işletme sahipleri alt düzeydeki işlere karışarak işleri daha iyi götürebileceklerini düşünürler fakat böyle düşünen yöneticiler genelde yanlıgı içerisindeyler. Yöneticiler bu şekilde davrandığında başkalarının işlerini üstlenerek hem işgörenlerin yeteneklerini kullanamaz hale getirirken hem de kendi yöneticilik vazifelerini tam anlamıyla yerine getiremez hale gelmektedirler. Yapılan çalışmada verilen cevaplara bakıldığında İşletmelerde çalışan personelin görev dağılımları ve yetki yerlerinin belirlendiği açıkça görülmektedir.

İşletme sahiplerini veya yöneticilerin yetki devretme noktasında asların yetersiz bilgiye sahip olmaları ve deneyimsiz oldukları için yetki devredilmeme sorusuna verilen cevaplara bakıldığında bu noktada aslara bir güven söz konusu olduğu görülmektedir.

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

## **SONUÇ ve ÖNERİLER**

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

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

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

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

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

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

### **Eğitim Sorunu İle İlgili Olarak;**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bir firmanın insan kaynakları planlaması yapılırken, tüm örgüt üyelerinin, özellikle anahtar durumda olan yöneticilerin terfi edebilirliklerini ve potansiyellerini ortaya koyan veriler olmalıdır. Yönetimin ardışık terfi planlaması, bütün firmalar için önemli bir bilgi kaynağıdır (Bingöl, 2013:376).

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

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

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

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

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

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



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

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

Yapılan bu çalışmanın sonucunda yönetim ve organizasyon konusunda ortaya çıkan bazı küçük sorunların işletmeyi etkilediği ancak çok büyük zararlar vermediğini söyleyebiliriz. Fakat büyümek ve kurumsal işletme kimliğine bürünmek isteyen her işletmenin yönetim ve organizasyon konusunda yeterli koşulları yerine getirmesi gerektiğini iş başı eğitiminden iş güvenliği eğitimine personel istihdamından çalışan verimliliğine kadar her konuda yönetim ve organizasyonu tamamlaması gerektiğini de unutmamak gerekir.

## KAYNAKÇA

- ALKIŞ, T. ve TEMİZKAN, V., (2012), KOBİ'lerin Yönetimsel Sorunlarının Çözümünde Japon Yönetim Sisteminin Rolü, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.2 S.1
- ALPUGAN, O. (1998), Küçük İşletmeler, Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi. 3. Basım. Ankara
- ASAL, Ö. (2001), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Üretim Stratejilerini Etkileyen Etkenler ve KOBİ'lerin Sorunları: Bir Alan Araştırması", Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- AŞKUN, İ. ve TOKAT, F., (2010), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa
- ATAY, O. (2013), "Günümüz Türkiye'sinde KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyonu, Sorunları ve Malatya KOBİ'lerinde Bir Uygulama" Akademik Bakış Dergisi, Mayıs-Haziran S.36, (1-14)
- ATIGAN, F. (2011), Yönetim ve Organizasyon. 1. Basım. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- BAKAN, İ. (2009), Rekabet ve Kümelenme. Çerçeve Dergisi, (90-96)
- BİNGÖL, D. (2013), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş, İstanbul
- BOZKURT, N. (2007), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları", Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde
- BÖRÜ, D. 1997 ,” Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin Bir Araştırma”, Öneri Dergisi, C.1, S.6, (177-186)
- ÇAKICI, A. ve ÖZER, B., (2008), Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Dergisi; C.15 S.1, (41-57)
- ÇELİK, C. ve KARADAL, H., (2007), "KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri: Aksaray ve Mersin Örneği", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.16, S.2, (119-138)
- ÇELİK, Ç. ve AKGEMCİ, T., (2010), Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Gazi Kitabevi, Ankara
- DEĞİRMENCİOĞLU, Ç. (2006), "KOBİ'lerde Organizasyonel Becerilerin Yenilikçilik Performansına Etkisi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- EFİL, İ. (2010), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Dora Basım Yayın Dağıtım, Bursa
- ELALMIŞ, H. (2010), "Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Ankara İli İmalat Sanayi Örneği", Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum
- EREN, E. (2011), Yönetim ve Organizasyon(Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul
- ERGENELİ, A. vd., (2014), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- ERKOÇ, S. (2006), "KOBİ'lerin Büyüme Yönelimlerinin Büyüme Stratejileri Açısından Değerlendirilmesi Ve Aydın İlinde Yapılan Bir Araştırma", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya
- ERTÜRK, M. (2009), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul
- GAFUROĞLU, Ş. (2007), "Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana

- GENÇ, N. (2007), Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- GENÇYILMAZ, G. vd., (2008), 5.KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- GÜMÜŞTEKİN, G. (2005), "KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve O Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği", Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.6 S.1, (82-86).
- KARABULUT, T. (2008), "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.25 S.2, (643-676)
- KAYA, G. A. (2014), "Elazığ İlinde KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerilerine İlişkin Bir Araştırma", Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi, S.1, (196-208)
- KOÇEL, T. (2003), İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon Davranışı, Beta Yayınevi, İstanbul
- KÜÇÜK, O. (2009), Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- MÜFTÜOĞLU, T. (1991), Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar ve Öneriler, Ankara
- O'GORMEN, Colm, DORAN, Roslyn (1999), "Mission Stoments in Small and Medium Sized Businesses", Journal Of Business Management, vol:37, Issue:4, October, Pages, (59-66)
- ÖZDAŞLI, K. vd., (2013), Mermer Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Tespiti ve Çözüm Önerileri, Burdur
- ÖZGEN, H. ve DOĞAN S., (1997), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlarda Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları, KOSGEB Yayınları, Ankara
- ÖZGENER, Ş. (2003), "Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Örneği", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.20, (137-161)
- ÖZKANLI, Ö. ve NAMAZALİEVA, K., (2006), "Kırgızistan da Faaliyet Gösteren Bazı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları Üzerine Bir Araştırma", Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, S.36, (97-125)
- ÖZTÜRK, Ö. (2007). "İstihdam Konusunda KOBİ'lerin Önemi ve KOBİ Alanında Eğitim İstihdam İlişkisi Açısından Kamu İstihdam Kurumunun Rolü", Uzmanlık Tezi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.
- SERİNKAN, C. ve CABAR, H., (2008)," KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli'deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C.5 S.1, (1-27)
- SÖKMEN, A. (2010), Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara
- ŞİMŞEK, Ş. ve ÇELİK, A., (2009), Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Akademi Yayınları, Konya
- TİKİCİ, M. ve AKSOY, A., (2009), Girişimcilik ve Küçük İşletmeler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- TOBB (2015), [www.tobb.org.tr/ Sayfalar/ Detay.php?rid=833&Ist=Duyurular](http://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Detay.php?rid=833&Ist=Duyurular) Listesi, (05.03.2015).
- TÜİK (2015), <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18521>, (20.03.2015).
- ULUDAĞ, İ. ve SERİN, V., (1991), Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:25, İstanbul
- YILMAZ, H. (2009), "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi Yönetimi Stratejileri Üzerine Etkileri", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, (230-237)
- YURTTADUR, M. (2011), KOBİ Yönetimi ve Büyüme, Beta Yayıncılık, İstanbul
- YÜCE, G. (2007), "Türkiye'de İmalat Yapan KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri: Samsun İlinde Bir Uygulama", Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta