

MODERN YÖNETİM TEKNİKLERİNİN İŞLETMELERDE UYGULANMASI

Doç. Dr. Yaşar Akça*

Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü,

yakca@bartin.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6207-0387

Buket Coşkun

Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme ABD

buketcoskun11@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3944-7582

Öz

Her işletme, varlığını sürdürebilmek için modern yönetim tekniklerinden kendi bünyesine en uygun olanı veya olanlarını uygulamalıdır. Böylece rakiplerle rekabet, maliyet minimizasyonu, kâr maksimizasyonu, sürdürülebilir büyüme, verimlilik, etkinlik, etkililik ve organizasyonel başarı gerçekleşecektir. Bu çalışmanın amacı Van Organize Sanayi Bölgesi'nde (OSB) faaliyet gösteren işletmelerin modern yönetim tekniklerini kullanım düzeylerini tespit etmektir. Bunun için öncelikle modern yönetim tekniklerini konu alan literatür taranmıştır. Üzerinde hemfikir olunan 11 adet modern yönetim tekniği tespit edilmiştir. Van OSB içindeki toplam 117 işletmeden 100' ü anket formunu doldurmayı kabul etmiştir. Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde işletmeler, yedi modern yönetim tekniğini; Öğrenen Örgütler, Dış Kaynak Kullanımı, Kıyaslama, Personel Güçlendirme, Yeşil Yönetim, İş Süreçlerinin Yeniden Gözden Geçirilmesi ve Toplam Kalite Yönetimi %71 ve üzeri oranlarda kullanmaktadır. Modern yönetim tekniklerinden Kriz Yönetimi ve Stratejik Ortaklık için işletmelerin faydalanma dereceleri %36 ile %70 arasında orta düzeyde gerçekleşmiştir. İşletmelerin Yalın Yönetim ve Örgütsel Küçülme uygulamalarını kullanım oranı %35 ve altında olup düşük düzeydedir. Diğer taraftan modern yönetim tekniklerinin gerektirdiği deneyimli personel ihtiyacı, ilave maliyetler ve işletme süreçlerine uygun olmadığı gibi gerekçelerle işletmelerin bu uygulamalardan kaçınmasıyla potansiyel organizasyonel faydalar elde edilememektedir.

Anahtar Kelimeler: Modern Yönetim Teknikleri, Van Organize Sanayi Bölgesi, Organizasyonel Performans.

*Sorumlu Yazar (Corresponding Author):

Bu çalışma 26-27 Ağustos 2022 tarihleri arasında İstanbul'da düzenlenen 3.Uluslararası Bilimsel Araştırmalar ve İnovasyon Kongresi'nde sunulan tebliğin geliştirilmiş halidir.

Etik Kurul Bilgisi: Bartın Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Etik Kurulu'ndan onay (2022-SBB-0613) alınmıştır.

Citation/Atf: Akça, Y., Coşkun, B. (2023). Modern Yönetim Tekniklerinin İşletmelerde Uygulanması. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 7(1):1-14.

Geliş (Received) :16/12/2022

Kabul (Accepted) :11/04/2023

Yayın (Published) :30/06/2023

APPLICABILITY OF MODERN MANAGEMENT TECHNIQUES IN ENTERPRISES

Abstract

In order to survive, every enterprises must adopt the most appropriate one or ones of modern management techniques for its own structure. Thus, competition with competitors, cost minimization, profit maximization, sustainable growth, efficiency, effectiveness and organizational success will be ensured. What this study aims to do is to determine the level of use of modern management techniques by the enterprises operating in the Van Organized Industrial Zone (OIZ). For this purpose, firstly, the literature on modern management techniques was reviewed. Eleven agreed-upon modern management techniques were identified. Out of 117 enterprises operating in Van OIZ, 100 of them accepted to fill the questionnaire form. According to the obtained results, enterprises use the seven modern management techniques of Learning Organizations, Outsourcing, Benchmarking, Staff Empowerment, Green Management, Business Process Engineering and Total Quality Management at rates above 70%. The degree of utilization of Crisis Management and Strategic Partnership techniques, which are among the modern management techniques, was realized at a medium level between 36% and 70%. The utilization rate of Lean Management and Organizational Downsizing practices of the enterprises is 35% and below at a low level. Meanwhile, the potential organizational benefits are not yet fully achieved due to the need for qualified personnel for the adaptation of modern management techniques to enterprises, the additional costs caused by the adaptation and the reasons that they are not suitable for business processes.

Keywords: Modern Management Techniques, Van Organized Industrial Zone, Organizational Performance.

1. Giriş

Modern yönetim teknikleri işletmelerin performansını olumlu yönde etkilemekte, yenilik yapma yeteneklerini geliştirmekte, belirsiz ve değişken çevreye uyumu kolaylaştırmaktadır. Yine maliyet minimizasyonu ve verimlilik gibi genel işletme problemlerinin çözümünde modern yönetim teknikleri kullanılmaktadır. Burada temel hedef, rekabet ortamında rakiplerden sıyrılarak öne geçmek ve kâr maksimizasyonunu gerçekleştirmektir (Saruhan, 2014: 23).

Modern Yönetim Tekniklerinin ortaya çıkış noktası olarak literatürde (Bakkalbaşı, 2017: 432), 1760-1830 yıllarını kapsayan sanayi devrimine işaret edilmektedir. Sanayi devrimiyle birlikte üretim faaliyetlerinde basit el aletlerinin yerini makineler almıştır. Zaman içinde işletmelerin büyümesine bağlı olarak modern yönetim teknikleri ortaya çıkmıştır. İşletmelerde modern yönetim tekniklerinin kullanılması gereksiniminin özünde; farklılıkların yeniliği teşvik etmesi, sürekli teknolojik ilerlemeler, hayat boyu öğrenme, kalite, müşteri memnuniyeti ve organizasyonel performans başarısı vardır (Nişancı, 2015: 257).

Bu çalışmanın amacı, Van Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin modern yönetim tekniklerini uygulama derecelerini tespit etmektir.

2. Modern Yönetim Teknikleri

Modern yönetim tekniklerinin kullanımı sayesinde işletmeyi oluşturan unsurlar en etkili şekilde bir araya gelmektedir. Böylece yöneticilere yol haritası oluşturmakta, personelin düşünce ve davranışlarına rehberlik yapmaktadır. Modern yönetim teknikleri kavramı içinde öne çıkan uygulamalar şunlardır;

2.1. Öğrenen Örgütler

İşletmenin yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, personelini geliştiren bir sisteme dönüştürmesi ve böylece kendini sürekli yenilemesine öğrenen örgüt adı verilir (Saruhan, 2014:29). Örgütsel öğrenme sayesinde işletme bilgiyi öğrenir, deneyimlerini yorumlar ve iş hayatında kullanır (Zehir & Acar, 2005). Yenilikleri takip eden, uygulayan, hataları çözüme kavuşturan, en üst kademededen en alt kademeye kadar ortak misyon ve vizyon doğrultusunda hareket eden işletmeler aynı zamanda öğrenen örgütlerdir. Organizasyon çapında bilgi paylaşılır ve artırılır (Özen Kutaniş, 2002: 273). Bilgi ile performans birleştirilir. Çalışanların davranışlarında değişiklik yapılır. Yeni bilgilerin kullanımına imkân verecek ve paylaşılacak bir ortam hazırlanır. Ulaşılan sonuçlar organizasyon bilgisi haline getirilir ve sorunların çözümünde kullanılır.

2.2. Dış Kaynak Kullanımı

İşletmenin kendisini rakiplerinden üstün kılan temel yeteneklerini öncelikle yapması, diğer hizmet faaliyetlerini uzman işletmelerden satın almasına dış kaynak kullanımı denir (Saruhan, 2014: 26). İşletmenin gelirini artıran yada giderini azaltan, esas faaliyet alanındaki işler aynı zamanda temel yetenek olarak adlandırılır. İşletmeler, ihtiyaç duydukları hizmetleri başka firmalardan temin ederek işbirliği yapmaktadırlar. Dış kaynak kullanımının itici gücünü maliyetler ve rekabet oluşturur (Saruhan, 2014: 26).

2.3. Kıyaslama

Kıyaslama, daha yüksek kurumsal performansla ulaşabilmek amacıyla benzer faaliyet gösteren en iyi işletmelerle karşılaştırma sürecidir (Türengül, 2005: 112; Saruhan, 2014: 25). İşletme, kıyasladığı rakipleri inceler. Fark oluşturan uygulamaları bünyesine adapte eder.

Böylece maliyetler düşürülür, verimlilik, etkinlik ve kalite artırılır. Daha iyi müşteri hizmetleri, çevreye uyum ve rekabet üstünlüğü sağlanır. Organizasyonel performans başarısına ulaştırılan spesifik konular tespit edilir.

2.4. Personel Güçlendirme

Ekip çalışması yoluyla işgörenlerin yetiştirilmesi, ürün kalitesi, verimlilik, karar verme süreçleri ve işletmenin rekabet gücünü iyileştirmeye personelin katkı sağlamasına personel güçlendirme denir (Türengül, 2005: 114). Personel güçlendirme çalışmalarına bağlı olarak çalışanların sorun çözme becerileri artırılır (Saruhan, 2014: 27-28). İşyerine bağlılık, bilgi, yetenek ve motivasyon düzeyleri yükseltilir. Güçlendirme sayesinde işi yapan aynı zamanda işin sahibi haline getirilir. Güçlendirmenin hareket noktasını personelin uzmanlık bilgisini kullanması, fırsatları görmesi ve gereken kararları vermesi oluşturur.

2.5. Yeşil Yönetim

İşletmelerde kârlılık her ne kadar birincil amaç görülse de birincil önemde olan çevre içinde varlığını sürdürmesidir. Her işletmenin çevre bilinci yüksek olmalıdır. Çevre; her türlü canlının ve ekonomik faktörlerin var olduğu ortamdır (Özgener, 2004: 194). Yeşil yönetimde esas olan üretimin ekosisteme zarar vermeden ve sürdürülebilir kaynaklarla yapılmasıdır. Yeşil yönetimin çıkış noktasında verimli kaynak kullanımı, temiz üretim, sağlıklı ürünler dolayısıyla buna uygun teknolojilerin geliştirilmesidir (Özgener, 2004: 195).

2.6. İş Süreçlerinin Yeniden Gözden Geçirilmesi

Bu terim; maliyet, kalite, hizmet, dağıtım, esneklik, iş tatmini, hız gibi kritik performans ölçümlerinde iş süreçlerinin temelden yeniden dizayn edilmesini ifade eder (Saruhan, 2014: 28). Böylece bütün işletme süreçleri, organizasyonel yapı, görevler ve değerler, yönetim sistemi, teknoloji, insan kaynağı politikaları, ödüller yeniden şekillendirilir. İş yapmanın daha iyi yollarını bulmak için işler baştan sona kadar yeniden düşünülür. Uygulama sonrasında, gereksiz işler ve süreçler ortadan kaldırılır. İşletmede radikal değişiklikler yapılır.

2.7. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

İşletmecilikte kalite kavramı aynı zamanda temel konulardan biridir. Kalite denildiğinde ürünün standarda uygun olması ve müşteri ihtiyacını karşılama derecesidir. Toplam Kalite Yönetimi ise tedarikçi ve müşteri ilişkilerinin, pazarlama ve üretim faaliyetlerinin, çalışanlarla yönetim arasındaki ilişkilerin sürekli iyileştirilmesidir.

İşletmede yapılan her iş bir defada sıfır hata ile yapılır ve tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır (Akça, 2022: 308). TKY uygulamasında müşteri ihtiyaçları tespit edilir. Sürekli hedef geliştirmelerle müşteri memnuniyeti sağlanır (Mergen, 1993).

2.8. Kriz Yönetimi

Kriz; işletmenin varlığını tehdit eden her türlü potansiyel riskli durumdur (Reilly, 1987: 80). Kriz yönetiminde yeniden düzen kurmak, hataları düzeltmek, hata yapmamak, kriz ekibi oluşturmak ve en az hasarla süreci tamamlamak hedefdir. İşletmelerde krize yol açan faktörler; teknoloji kaynaklı olabilir. Yada dış çevredeki hukuki, politik, sosyal ve kültürel değişimlerden kaynaklanan krizler de işletmeyi etkileyebilmektedir. Ayrıca kontrol, koordinasyon, iletişim gibi işletme içi problemler de kriz nedenidir. En yıkıcı olan işe işletmenin rakipleriyle rekabetinden ortaya çıkan krizlerdir (Özdemir & Uçar, 2020).

2.9.Stratejik Ortaklık

İşletmenin piyasalara açılıp global rekabete karşılık başka işletmelerle işbirliği oluşturmasına stratejik ortaklık denir (Saruhan, 2014: 32). Bugün hiçbir işletme, rekabet için gereken kaynaklara tek başına sahip değildir. Bu aşamada her işletme genel sistemde üstlendikleri görevlere katkıda bulunur. İşletmelerin faaliyetlerinde gerçekleştirecekleri işbirlikleri sayesinde yeni uzmanlıklar ortaya çıkar. Kazanç potansiyeli artar. Böylece çevreden kaynaklanan riskler stratejik işbirlikleriyle dağıtılır. Uluslararası pazarlara girilir.

2.10. Örgütsel Küçülme

İşletmenin personel sayısı, bölüm sayısı ve iş süreçleri azaltılır (Türengül, 2005: 114; Saruhan, 2014: 27). Daha az işgücüyle aynı işlerin yapılabilmesi için personelin yetki ve sorumlulukları artırılır. Küçülme uygulaması ile zaman içinde hantal hale gelmiş olan organizasyon yeniden yapılandırılır (Koçel, 2011: 429-430). Örgütsel küçülme aynı zamanda işletme çapında etkinlik ve verimliliği sağlayarak örgütsel performansı istenilen düzeye getirme çabasıdır.

2.11. Yalın Yönetim

İşletmede katma değer oluşturmayan gereksiz tüm faaliyetlerin ortadan kaldırılmasına yalın yönetim denir (Türengül, 2005: 112). İşletme, yalınlaşma sayesinde müşteri isteklerine daha çabuk cevap verecek esnek bir yapı kazanır. Bunun için “değer” oluşturan faktörler belirlenir. Maliyet avantajı, rakiplere üstünlük, değişime hızlı tepki sağlanır (Saruhan, 2014:29). Yalın yönetim kavramının temelinde, israf etmeden üretim vardır. Hatalı ürünler yapılmaz. Üretime ve iş süreçlerine fayda sağlamayan her şey israf olarak değerlendirilir.

3. Araştırma Yöntemi

Van OSB’de faaliyet gösteren işletmelerin modern yönetim tekniklerini uygulama durumlarını tespit etmek üzere “Modern Yönetim Tekniklerini Uygulama Anket Formu” oluşturulmuştur. Araştırmanın evreni Van OSB’deki 117 işletmedir (VanOSB, 2023). Tüm işletmelere ulaşılmış olup anket formunu dolduran işletme sayısı 100 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırma konusu evrenin tamamına ulaşıldığından tam sayım tekniği kullanılmıştır (Demir, 2019: 2). Anketler uygulanırken yarı biçimsel mülakatlar gerçekleştirilerek bilgi edinilmiştir. Görüşme talebini kabul etmeyen işletme sayısı 17’dir. Bartın Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Etik Kurulu’ndan onay (2022-SBB-0613) alınmıştır.

Anket formunun hazırlanmasında İslamoğlu’nun 2007 yılında yayınladığı “Yenilik Yönetimi Açısından KOBİ’lerin Modern Yönetim Tekniklerinden Yararlanma Düzeyi: Konya Organize Sanayi Bölgelerine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışması dikkate alınmıştır.

İlk 6 soru işletme hakkında bilgi toplamaktadır. Takip eden 11 soru modern yönetim tekniklerinin işletmede uygulanma derecesine yöneliktir. Soruların cevap seçenekleri iki şıklı olup “Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır” ve “Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok” şeklindedir. Son soru açık uçludur. “Modern Yönetim Tekniklerini İşletmenizde Uygulamama Nedenlerini Yazınız” ile ifade edilmiştir.

Araştırma kapsamında oluşturulan 11 soru faktör analizine uygun olmadığından anket sorularının geçerlilik ve güvenilirlik değerlerini ortaya koyan Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmamıştır.

3.1.Çalışmanın Kısıtları

Katılımcıların modern yönetim tekniklerini işletmede uygularken karşılaştıkları sorunlar kısıt olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla oluşturulan anket formunda “Modern Yönetim Tekniklerini Uygulamama Nedenlerinizi Yazınız” sorusuna verilen cevaplar sıralanmıştır. En büyük kısıt olarak %34 oranla “Kalifiye personel mevcut değil” işaret edilmiştir. Bunu %33 oranla “Danışmanlık mevcut değil” ifadesi takip etmiştir. “İşletme bu yeniliğe hazır değil” diyenlerin oranı %14 ve %9 oranla “Uygulama maliyetleri yüksek” olduğu vurgulanmıştır.

3.2.İşletmelerin Faaliyet Süresi

Araştırmaya katılan işletmelerin; %18’i (18 işletme) 1-5 yıl arası, %26’sı (26 işletme) 6-10 yıl arası, %17’si (17 işletme) 11-15 yıl arası, %39’u (39 işletme) 16 yıl ve üzerinde faaliyet göstermektedir (bakınız Tablo 1).

Tablo 1. Van OSB'deki İşletmelerin Faaliyet Süreleri

| İşletmelerin faaliyet süresi | İşletme Sayısı |
|------------------------------|----------------|
| 1-5 Yıl | 18 |
| 6-10 Yıl | 26 |
| 11-15 Yıl | 17 |
| 15 Yıl ve Üstü | 39 |
| Toplam | 100 |

3.3. İşletmelerin Çalışan Sayıları

Van OSB'de en az 1 ve en çok 9 işçiye sahip mikro işletme sayısı 31, en az 10 ve en fazla 49 arasında işçisi olan küçük işletme sayısı 54, 50-249 arasında personele sahip orta büyüklükte işletme 11'dir. 250 ve üzerinde işçisi olan 4 işletme bulunmaktadır (bakınız Tablo 2).

Tablo 2. Van OSB'deki İşletmelerin Çalışan Sayıları

| Çalışan Sayısı | İşletme Sayısı |
|----------------|----------------|
| 1-9 | 31 |
| 10-49 | 54 |
| 50-249 | 11 |
| 250 ve üstü | 4 |
| Toplam | 100 |

3.4. İşletmelerin Faaliyet Alanı

İşletmelerin %23'ü (23 işletme) gıda, yüzde 21'i (21 işletme) orman ürünleri, %18'i (18 işletme) tekstil imalatında, %7'si (7 işletme) plastik alanında çalışmaktadır (bakınız Tablo 3).

Tablo 3. Van OSB'de Bulunan İşletmelerin Faaliyet Alanları

| Faaliyet Alanı | İşletme Sayısı |
|----------------|----------------|
| Gıda | 23 |
| Orman ürünleri | 21 |
| Tekstil | 18 |
| Plastik | 7 |
| Diğer | 31 |
| Toplam | 100 |

3.5. Ankete Katılanların Unvanları

Ankete katılanlardan %33'ü (33 kişi) işletme sahibi, %13'ü (13 kişi) işletme ortağıdır. % 23'ü (23 kişi) işletme müdürü yada müdür yardımcısıdır. % 31'i (31 kişi) muhasebecidir (bakınız Tablo 4).

Tablo 4. Anket Katılımcılarının İşletmelerdeki Unvanları

| Katılımcıların Unvanları | Frekans |
|-----------------------------|---------|
| İşletme Sahibi | 33 |
| İşletme Ortağı | 13 |
| İşletme Müdürü / Yardımcısı | 23 |
| Muhasebeci | 31 |
| Toplam | 100 |

3.6.Katılımcıların Eğitim Düzeyi

Ankete katılanların eğitim durumlarına göre % 45'i (45 kişi) orta öğrenim ve % 55'i (55 kişi) yükseköğretim mezunudur (bakınız Tablo 5).

Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Düzeyi

| Katılımcıların Eğitim Düzeyi | Frekans |
|------------------------------|---------|
| Lise | 45 |
| Üniversite | 55 |
| Toplam | 100 |

3.7.Öğrenen Örgüt Tekniğini Kullanım Durumu

İşletmede öğrenen örgüt yöntemini kullanma durumu olarak “Bu yöntem işletmemizde uygulanmaktadır” şeklinde cevap verenlerin oranı yüzde 86 (86 işletme) ve “Bu teknik hakkında bilgimiz yok” diyenlerin oranı %14 (14 işletme) şeklinde gerçekleşmiştir (bakınız Tablo 6).

Tablo 6. Öğrenen Örgüt Tekniğini Kullanım Durumu

| | Frekans |
|--|---------|
| Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır | 86 |
| Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok | 14 |
| Toplam | 100 |

3.8.Dış Kaynak Tekniğini Kullanım Durumu

İşletmede dış kaynak yönteminin kullanımında “Bu teknik işletmemizde uygulanmaktadır” şeklinde yüzde 20 (20 işletme) ağırlığa sahiptir. “Bu teknik hakkında bilgimiz yok” diyenlerin oranı %80 (80 işletme) olarak gerçekleşmiştir (bakınız Tablo 7).

Tablo 7. Dış Kaynak Tekniğini Kullanım Durumu

| | Frekans |
|--|---------|
| Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır | 20 |
| Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok | 80 |

| | |
|--------|-----|
| Toplam | 100 |
|--------|-----|

3.9. Kıyaslama Tekniğini Kullanım Durumu

İşletmede kıyaslama yöntemini kullanma durumu olarak “Bu teknik işletmemizde uygulanmaktadır” diyenlerin oranı %67 (67 işletme) ve “Bu teknik hakkında bilgimiz yok” şeklinde cevap verenlerin oranı %33 (33 işletme) düzeyinde gerçekleşmiştir (bakınız Tablo 8).

Tablo 8. Kıyaslama Tekniğini Kullanım Durumu

| | Frekans |
|--|-----------|
| Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır | 67 |
| Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok | 33 |
| Toplam | 85 |

3.10. Personel Güçlendirme Tekniğini Kullanım Durumu

İşletmede personel güçlendirme yöntemini kullanma durumu olarak “Bu teknik işletmemizde uygulanmaktadır” şeklinde cevap verenlerin oranı %75 (75 işletme) ve “Bu teknik hakkında bilgimiz yok” olarak cevap verenlerin oranı %25 (25 işletme) gerçekleşmiştir (bakınız Tablo 9).

Tablo 9. Personel Güçlendirme Tekniğini Kullanım Durumu

| | Frekans |
|---|------------|
| Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır. | 75 |
| Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok | 25 |
| Toplam | 100 |

3.11. Yeşil Yönetim Tekniğini Kullanım Durumu

İşletmede yeşil yönetim uygulamasını kullanma durumu olarak “Bu teknik işletmemizde uygulanmaktadır” diyenlerin oranı %78 (78 işletme) ve “Bu yöntem hakkında bilgimiz yok” şeklinde cevap verenlerin oranı %22 (22 işletme) gerçekleşmiştir (bakınız Tablo 10).

Tablo 10. Yeşil Yönetim Tekniğini Kullanım Durumu

| | Frekans |
|--|------------|
| Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır | 78 |
| Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok | 22 |
| Toplam | 100 |

3.12. İş Süreçlerinin Yeniden Gözden Geçirilmesi Tekniğini Kullanım Durumu

İşletmede iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi yönteminin kullanılması durumu olarak “Bu teknik işletmemizde uygulanmaktadır” diyenlerin oranı yüzde 65 (65 işletme) ve “Bu teknik hakkında bilgimiz yok” şeklinde cevaplandırma oranı %35 (35 işletme) gerçekleşmiştir (bakınız Tablo 11).

Tablo 11. İş Süreçlerinin Yeniden Gözden Geçirilmesi Tekniğini Kullanım Durumu

| | Frekans |
|--|------------|
| Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır | 65 |
| Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok | 35 |
| Toplam | 100 |

3.13. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Tekniğini Kullanım Durumu

İşletmede toplam kalite yöntemini kullanma durumu olarak “Bu teknik işletmemizde uygulanmaktadır” şeklinde işaretleyenlerin oranı %67 (67 işletme) ve “Bu teknik hakkında bilgimiz yok” seçeneğini işaretleyenlerin oranı %33 (33 işletme) gerçekleşmiştir (bakınız Tablo 12).

Tablo 12. Toplam Kalite Yönetimi Tekniğini Kullanım Durumu

| | Frekans |
|--|------------|
| Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır | 67 |
| Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok | 33 |
| Toplam | 100 |

3.14. Kriz Yönetimi Tekniğini Kullanım Durumu

İşletmede kriz yönetimini kullanma durumu olarak “Bu teknik işletmemizde uygulanmaktadır” şeklinde işaret edenlerin oranı %59 (59 işletme) ve “Bu teknik hakkında bilgimiz yok” şeklinde cevap verenlerin oranı %41 (41 işletme) gerçekleşmiştir.

Tablo 1. Kriz yönetimini kullanım durumu

| | Frekans |
|--|------------|
| Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır | 59 |
| Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok | 41 |
| Toplam | 100 |

3.15. Stratejik Ortaklık Tekniğini Kullanım Durumu

İşletmede stratejik ortaklık yöntemini kullanma durumu olarak “Bu teknik işletmemizde uygulanmaktadır” “diyenlerin oranı %46 (46 işletme) ve “Bu teknik hakkında bilgimiz yok” şeklinde cevap verenlerin oranı %54 (54 işletme) gerçekleşmiştir (bakınız Tablo 14).

Tablo 14. Stratejik Ortaklık Tekniğini Kullanım Durumu

| | Frekans |
|--|------------|
| Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır | 46 |
| Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok | 54 |
| Toplam | 100 |

3.16. Örgütsel Küçülme Tekniğini Kullanım Durumu

İşletmede örgütsel küçülme yöntemini kullanma durumu olarak “Bu teknik işletmemizde uygulanmaktadır” diyenlerin oranı %35 (35 işletme) ve “Bu teknik hakkında bilgimiz yok” şeklinde cevap verenlerin oranı %65 (65 işletme) gerçekleşmiştir (bakınız Tablo 16).

Tablo 15. Örgütsel Küçülme Tekniğini Kullanım Durumu

| | Frekans |
|--|------------|
| Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır | 35 |
| Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok | 65 |
| Toplam | 100 |

3.17. Yalın Yönetim Tekniğini Kullanım Durumu

İşletmede yalın yönetim kullanma durumu “Bu teknik işletmemizde uygulanmaktadır” diyenlerin oranı %34 (34 işletme) ve “Bu teknik hakkında bilgimiz yok” şeklinde cevap verenlerin oranı %66 (66 işletme) gerçekleşmiştir (bakınız Tablo 15).

Tablo 16. Yalın Yönetim Tekniğini Kullanım Durumu

| | Frekans |
|--|------------|
| Bu Teknik İşletmemizde Uygulanmaktadır | 34 |
| Bu Teknik Hakkında Bilgimiz Yok | 66 |
| Toplam | 100 |

Anket verilerinin analizi sonucunda işletmelerin modern yönetim tekniklerini kullanma durumları düşük, orta ve yüksek düzey şeklinde sınıflandırılmıştır. Modern yönetim tekniğinin işletmede uygulanması durumu %36’dan az olanlara “düşük”; modern yönetim tekniklerinin işletmede uygulanması durumu %36 ile %70 arasında olanlar “orta” ve modern yönetim tekniklerinin işletmede uygulanması durumu %70’ten yukarı olan işletmeler “yüksek” şeklinde değerlendirilmiştir. Bu sınıflandırma derecelerine göre *öğrenen örgütler, personel güçlendirme*

ve yeşil yönetim yöntemlerini işletmelerin uygulama durumları %70'ten yüksek düzeydedir (bakınız Tablo 6, Tablo 9 ve Tablo 10.).

Van OSB'de faaliyet gösteren işletmelerin *kıyaslama, iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi, toplam kalite yönetimi, kriz yönetimi ve stratejik ortaklık* yöntemlerini uygulama durumları %36 ile %70 arasında *orta düzeydedir* (bakınız Tablo 8, Tablo 11, Tablo 12, Tablo 13 ve Tablo 14).

Modern yönetim tekniklerinden *dış kaynak kullanımı, örgütsel küçülme ve yalın yönetim* tekniklerini işletmelerin uygulama durumları %36'dan az olup *düşük düzeyde* kalmıştır (bakınız Tablo 7, Tablo 15 ve Tablo 16).

4. Sonuç ve Öneriler

İşletmelerin hedeflerine ulaşmasında ihtiyaç duydukları üretim girdileri ile organizasyonel fayda arasındaki dengenin iyi kurulması gerekmektedir. Global düzeyde yıkıcı rekabet, giderek artan çevresel belirsizlik ve değişkenlik, gün geçtikçe farklılaşan müşteri talepleri, kalite, verimlilik ve ekonomik koşullar karşısında modern yönetim tekniklerinin uygulanması önem kazanmaktadır. Dolayısıyla ekonomik komplekslikteki artış ile birlikte modern yönetim tekniklerinin sayısı da çeşitlenmektedir. Bu çalışmada, literatürde ortaklaşa üzerinde durulan onbir modern yönetim tekniğinin Van OSB'deki işletmelerde uygulanma derecesi ortaya konulmuştur.

Araştırmaya katılan işletmelerin %86'sı, personelin eğitimine önem verildiğini ve öğrenmenin kolaylaştırıldığını ifade ederek "Öğrenen Örgüt Tekniği"nin kullanımına işaret etmiştir.

Van OSB sınırları içinde bulunan katı atık ve su arıtma tesislere istinaden işletmeler %78 oranla "Yeşil Yönetim Tekniği"nin kullanımını önemsemektedir.

İşletmeler, çalışanlarına sürekli iş güvenliği eğitimleri verdiklerinden "Personel Güçlendirme Tekniği"nin kullanım oranı %75 seviyesinde gerçekleşmiştir.

İşletmelerin "Kıyaslama" tekniğini kullanma oranı %67 seviyesindedir. Kıyaslama tekniğini uygulamayan %33'lük kısım kendilerini lider pozisyonda konumlandırmakta ve kıyas yapmaya ihtiyaç duymamaktadır.

İşletmelerin %59'u "Kriz Yönetimi" tekniğini kullanırken, %41'lik kısmı özellikle ekonomik konjonktürde meydana gelen farklı durumlara nasıl müdahale edeceklerini ve nasıl bir strateji uygulayacaklarını bilmemektedir.

İşletmeler arasında "Dış Kaynak Kullanımı" %20 oranı ile en az kullanılan modern yönetim tekniğidir. Van OSB'deki işletmeler, mümkün olduğu kadar kârlılıklarını yükseltmek için iş süreçlerindeki tüm faaliyetlerini kendileri yapmak istemektedir. Yöneticiler tarafından

işletmenin dış kaynaklara başvurması adeta su kovanındaki deliklerden su sızıntısı gibi görülmektedir.

Van OSB’de işletmeler genelde aile şirketi niteliğindedir. Bu sebeple “Stratejik Ortaklık Tekniğini Kullanıyoruz” diyenlerin oranı %46 gerçekleşmiştir. Diğer %54’lük kesim stratejik ortaklık oluşturmayı bilmemekte ve dayanışma ile işbirliğinden uzak durmaktadırlar.

“Örgütsel Küçülme” tekniğinde %35 oranla işletmeler “Bu Tekniği Kullanıyoruz” şeklinde beyan etmişlerdir. İşletmelerin %65’lik kısmı personel sayısını, yönetim kademelerini ve iş süreçlerini azaltma yoluna gitmemiştir.

İşletmelerin %34’ü “Yalın Yönetim Tekniğini Kullanıyoruz” ve %66’sı “Kullanmıyoruz” şeklinde beyanda bulunmuşlardır. Bu durum işletmelerin israf oluşturan ve değer katmayan faaliyetleri elimine etmekte zorluklar yaşadıklarına işaret etmektedir.

Sonuç olarak Van OSB’nde faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir bölümü, Modern Yönetim Teknikleri hakkında bilgi birikimine sahip değildir. Modern Yönetim Tekniklerinden haberdar olunmaması ve dolayısıyla söz konusu tekniklerin kullanım oranlarının düşüklüğüne bağlı olarak organizasyonel performansa doğrudan etkisi yoktur.

Yapılan bu çalışmaya istinaden işletme yöneticileri için şu önerilerde bulunulmuştur;

- Modern yönetim tekniklerinin işletmeye uygulanmasında profesyonel danışmanlık firmalarından yardım alınmalıdır.

- Organizasyonel performansı geliştirmek için Van KOSGEB İl Müdürlüğü ile sürekli işbirliklerine gidilmelidir.

- İşletme sahipleri ve yöneticilerinin orta öğrenim diplomalarının üniversite seviyesine yükseltilmesi için Açık Öğretim Fakültelerine devam etmeleri önerilmektedir.

- Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi ile Van OSB arasında yapılacak protokollerle modern yönetim tekniklerinin uygulanmasına yönelik eğitimler düzenlenmelidir.

Araştırmanın etik yönü

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Bartın Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Etik Kurulu’ndan onay (2022-SBB-0613) alınmıştır.

Çıkar çatışması beyanı

Bu çalışmada, sonuçları veya yorumları etkileyebilecek herhangi bir maddi veya diğer asli çıkar çatışması olmadığını beyan ederim.

Yazar katkı oranı

Çalışmanın tüm aşamaları yazarlar tarafından tasarlanmış ve hazırlanmıştır.

Kaynakça

- Akça, Y. (2022). *Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetim Kalite Sistemleri*. B. Akkoyun (Ed.), Stratejik İşletme Yönetiminde Teknolojinin Endüstriyel Süreci (s. 305-326). Konya: Eğitim Yayınevi Ticaret Ltd.Şti.
- Bakkalbaşı, İ. O. (2017). *Yönetim Biliminin Doğuşu ve İlk Temsilcileri Hakkında Bir Tartışma*. Journal of Marmara University Economics and Administrative Sciences, 39(2): 429-450.
- Demir, E. (2019). *Örnekleme Kuramı*. Ankara : Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ölçme ve Değerlendirme Anabilim Dalı Ders Notu.
- İslamoğlu, A. (2007). Yenilik yönetimi açısından KOBİ'lerin modern yönetim tekniklerinden yararlanma düzeyi: Konya organize sanayi bölgelerine yönelik bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Mergen, E. (1993). *Toplam Kalite Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(1), 25-33.
- Nişancı, Z. N. (2015). *Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi*. Management Sciences Journal, 13(25), 257-294.
- Özdemir, L. & Uçar, Y. (2020). *Kriz Yönetimi Etkinlik Sistemine Yönelik Bir Öneri*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1, 131-164. <https://doi.org/10.18070/erciyesiibd.846347>
- Özen Kutaniş, R. (2002). *Öğrenen Organizasyonlar*. İ. Dalay, R. Coşkun, & R. Altunışık (Ed.), Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları (s. 257-282). İstanbul: Beta Basım-Yayın Dağıtım A.Ş.
- Özgener, Ş. (2004). *İş Ahlakının Temelleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Saruhan, Ş. C. (2014). *Yönetim düşüncesinin ve uygulamalarının gelişimi*. S. Besler, & Z. Tonus (Ed.), Yönetimde Güncel Yaklaşımlar (s. 2-45). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2663.

Türengül, M. (2005). Üretim ve Hizmet İşletmeleri Açısından Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımlarına Toplu Bir Bakış. *Dumlupınar University Journal of Science Institute*, 9(1), 107-120.

VanOSB. (2023). *Van OSB Firmaları*. <http://www.vanosb.org.tr/firmalar>

Zehir, C. & Acar, A. (2005). Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 15-29.