



KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Denizli'deki tekstil işletmelerinde bir araştırma

Celalettin SERİNKAN*
Hasan CABAR**

Özet

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ); ülkeler için girişimciliğin gelişmesi, ekonominin canlanması, istihdam oluşturma, teknolojik gelişim ve yapısal değişim bakımından üzerinde durulması gereken önemli kuruluşlardır. KOBİ'lerin günümüz şartlarında varlıklarını sürdürebilmeleri için yönetim ve organizasyon konularını bilmeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz iş ortamında, KOBİ'lerin ayakta kalabilmeleri ve gelişim gösterebilmeleri için karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunlarının çözüm yollarını araştırmaları ve gerekli adımları atmalarının önemi büyüktür.

Bu araştırmada, Denizli Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan KOBİ niteliğindeki tekstil işletmelerinin yönetim ve organizasyon sorunları araştırılmaya çalışılmıştır. Bunun için anket ve mülakat yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; KOBİ yönetim ve organizasyon sorunları içinde yer alan, planlama, uyumlaştırma, denetim, yetki devri, karar alma, organizasyona ilişkin sorunlar, kurumsallaşmaya ilişkin sorunlar, insan kaynaklarına ilişkin sorunlar ve eğitime ilişkin sorunlara yönelik bulgular elde edilerek bazı öneriler üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Tekstil, Yönetim, Organizasyon, Sorunlar;

* Yrd. Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, cserinkan@pau.edu.tr

** Öğr. Gör., Adnan Menderes Üniversitesi, Karacasu MYO

Management and organization problems of small and medium sized enterprise's: A research on textile firms in Denizli

Celalettin SERİNKAN
Hasan CABAR

Abstract

Small and Medium Sized Enterprises (SME) are important establishments for countries to evolve entrepreneurship, to refresh economy, to create employment, technological development and structural change. SME's have to know and apply management and organization topics to continue their lives in today's circumstances. In today's business environment that is intensified competition is lived, importance of investigating solution ways and taking necessary steps for management and organization problems which SME's face is high for SME's to survive and develop.

At this investigation, it is aimed to search management and organization problems of textile enterprises which are considered as SME that is activating at Denizli Industrial Zone. For this, survey and interview method is used. By looking at investigation results; some suggestions are emphasized by gaining some findings about planning, harmonization, auditing, devolution of authority, decision making, organization related problems, institutionalization related problems, human resources related problems and education related problems that takes place in SME management and organization problems.

Keywords: SME; Textile; Management; Organization; Problems;

Giriş

Denizli tekstil sektöründe yer alan KOBİ niteliğindeki işletmeler, yöresel kalkınma ve istihdama katkıda bulunmaları nedeni ile Denizli ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. İş dünyasının küreselleşmesi ve teknolojideki hızlı gelişmeler, KOBİ niteliğindeki tekstil işletmelerine yeni fırsatlar sunarken, onları bir takım sorunlarla da karşı karşıya bırakmaktadır.

Günümüzde bu işletmeler; hızlı teknolojik gelişmeleri izleyebilmek, yeni pazarlara açılabilme, nitelikli işgücü istihdam etmek, etkin şekilde kalite ve rekabet yönetimi stratejilerini belirleyebilmek ve yeniden yapılanma gereksinimi gerçekleştirebilmek için yönetim ve organizasyonla ilgili çözüm yolları bulmalıdır. Ayrıca bu işletmelerin yönetim fonksiyonlarının sadece girişimci-yönetici tarafından yürütülen bir KOBİ niteliğinde olması nedeniyle her zaman yönetim ve organizasyon sorunlarıyla karşılaşmasının yanı sıra gelecekte vuku bulabilecek olası sorunlara her zaman müsait olması gibi nedenler, yönetim ve organizasyon sorunları üzerinde durmayı önemli hale getirmektedir.

Bu araştırmanın amacı, Denizli'nin ekonomik yapısını güçlendiren ve ekonomik performansının artırılmasında gerekli dinamiğe sahip, tekstil sanayinde yer alan KOBİ niteliğindeki işletmelerin karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunlarını araştırmaktır. Diğer bir amaç ise, işletmelerin kurumsallaşma sorunlarını, insan kaynakları sorunlarını ve eğitime ilişkin sorunları tespit etmek, değerlendirmek ve çözüm yollarını ortaya koymaktır.

1. Kavramsal Çerçeve

Son dönemlerde Türkiye'de KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Koçel, 1993; Aslan, 1993:67-78; Conkar, 1994; 199-226; Akın, 1995; Börü, 1997: 177-186; Dikmen, 1997: 83-99; Aslan, 1998: 66-75; Özgener, 2003: 137-161; Gümüştekin, 2005: 71-93). Ancak tekstil sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunlarına yönelik sınırlı sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, Denizli Organize Sanayi Bölgesinde tekstil sektöründe yer alan KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları çeşitli yönleri ile ele alınmaktadır.

KOBİ niteliğindeki işletmelere ve yönetim organizasyon sorunlarına değinmeden önce, KOBİ'lerin tanımı üzerinde durmakta yarar vardır. KOBİ'lerin büyük işletmelerden farklı

sorunlarla karşı karşıya bulunmaları ve ekonominin temel dinamiğini oluşturmaları yönü ile tanımlanması gerekmektedir. KOBİ'ler tanımlanırken onları büyük işletmelerden ayırt edici özelliklerin vurgulanması görüşü genel olarak ağırlık kazanmaktadır. Bu bağlamda küçük işletme ve orta ölçekli işletme ayırımına da gidilmektedir (Özgener, 2003:138).

Küçük işletmeler, sahipleri tarafından yönetilen, yüksek düzeyde kişiselleştirilmiş, daha çok küçük ölçekli yerel faaliyetlerde bulunan, büyüme ve gelişimini genelde öz kaynaklarla finanse eden işletmeler şeklinde tanımlanabilmektedir (TÜGİAD, 1995:2).

KOBİ'lerin tanımı, ekonominin büyüklüğüne bağlı olarak ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. KOBİ'ler tanımlanırken bazı sayısal ve sayısal olmayan ölçüler kullanılmaktadır. Bu ölçüler şu şekilde açıklanabilir.

Sayısal ölçüler: Personel sayısı, sermaye miktarı, satış tutarı, makine teçhizat sayısı, üretim kapasitesi, kuruluş alanı, personele ödenen ücret, Pazar payı, kâr, kullanılan enerji miktarı (Tekin, 2006:71).

Sayısal olmayan ölçüler: İşletmenin faaliyet gösterdiği iş kolu içerisindeki sahip olduğu pay, işletme sermayesinin tümünün veya büyük bir bölümünün işletme sahibine ait olması, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi, girişimcinin işletmede fiilen çalışması, bağımsız yönetim (işletme sahibinin aynı zamanda yönetici olması) ve modern yönetim tekniklerini uygulamada yetersizlik (Uludağ ve Serin, 1991:14; Koçel, 1993:12).

Bu ölçüler sayıca artırılabilceği gibi, ortak bir tanım yapılmasında da bir tek ölçü yeterli olmamaktadır. Birden fazla kriterin kullanıldığı tanımlar bazen çok karışık olup ihtiyaca cevap verememektedir. KOBİ'lerin tanımlanmasında genelde sermaye ve işgören sayısı ölçüleri dikkate alınmaktadır (Çolakoğlu, 2002:7).

Personel sayısına göre küçük işletme tanımlamasını bazı ülkelerde göre şu şekilde yapılmaktadır; ABD: 100-500 kişi, Japonya: 20-30 kişi, Almanya: 1-49 kişi, İtalya: 1-200 kişi, Güney Kore: 1-200, Fransa: 10-50 kişi. Türkiye'de ise personel sayısına göre küçük işletme tanımında çok farklılıklar bulunmaktaydı. Uzun yıllar küçük işletme tanımı kurumlar tarafından şu şekilde yapılmıştır; DPT: 10-40 kişi, DİE: 10-49 kişi, KOSGEB: 1-50 kişi, ISO: 1-19 kişi, İTO: 1-25 kişi.

Türkiye'de, birden çok kurum tarafından oluşturulması nedeniyle, birbirinden farklı KOBİ tanımları bulunmasının özellikle AB destekleri ve işbirliği gibi konularda yarattığı

sıkıntıları ortadan kaldırması amacıyla, Türk KOBİ tanımı AB ile uyumlaştırılmıştır. Bakanlar Kurulu'nun 2005/9617 sayılı kararı ile kabul edilen "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik", 18 Kasım 2005 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Türkiye'nin KOBİ tanımını uyumlaştırması sonucunda; hizmet sektörü KOBİ tanımına dahil olacak ve işletmelerin bağımsızlığına ilişkin olarak AB limitleri benimsenecektir. Söz konusu yönetmeliğin 4. maddesine göre "yasal statüsü ne olursa olsun, bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup, bir ekonomik faaliyette bulunan birimler" işletme olarak tanımlanmaktadır. KOBİ'ler ise yönetmelikte şu şekilde tanımlanmaktadır:

Mikro işletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 1 milyon YTL' yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,

Küçük işletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 5 milyon YTL' yi aşmayan işletmeler,

Orta büyüklükteki işletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon YTL' yi aşmayan işletmeler.

KOBİ'ler, bütün dünyada olduğu gibi, Türkiye'de ekonominin en hayati organlarıdır. KOBİ'lerin sayısı ve ekonomideki ağırlığı konusunda genel olarak kullanılan bilgiler, Devlet İstatistik Enstitüsü'nün verilerine dayanmaktadır. Buna göre, Türkiye'deki üretim birimlerinin % 99'u KOBİ'dir (tuik.gov.tr, 2007). Bu işletmeler; ekonomiye dinamizm ve rekabetçi bir boyut kazandırarak piyasa mekanizmasının etkinliğini artırma, sürdürülebilir kalkınmayı sağlama, istihdam yaratma, bölgesel sosyo-ekonomik dengesizliklerini giderme ve kalkınmayı tabana yayma gibi önemli işlevleri ile Türk ekonomisinin temel dinamiğini oluşturmaktadır. Ayrıca, bugün KOBİ'ler imalat sanayisinin %99,33'ünü oluşturmakta ve toplam istihdamın %56,3'ünü sağlamaktadır. İmalat sanayindeki istihdamın ise, %67,6'sı küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde yer almaktadır (KOSGEB, 2007).

KOBİ'ler yalnızca iktisadi olarak değil, gerçekleştirdikleri istihdam ve üretime katılma biçimleri açısından da çok önemli bir konumdadırlar. Ülkemizin sosyal ve kültürel hayatının da yapı taşları konumundaki bu işletmeler, çok önemli işlevleri yerine getirmektedirler (Gümüştekin, 2005:74). Dünyadaki tüm işletmelerin % 70'inden fazlası aile işletmeleridir (Leenders ve Waarts, 2003: 692). Aile işletmesi olan KOBİ'lerde; aile, hem işletmenin kurucusu, hem de işletmenin yöneticisi konumundadır. Girişimci, hem patron hem de yönetici konumundadır.

KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinde hiyerarşik yapıda yer alan karar ve icra organlarının önemli bir kısmı aile bireylerinden oluşmaktadır. Hiyerarşik yapıdaki temel karar ve icra organlarının önemli bir kısmı aile üyelerinden oluşan bu işletmelerdeki yönetim, literatürde “ailesel yönetim” olarak adlandırılmaktadır (Akdoğan, 2000: 32).

KOBİ'lerde girişimci doğrudan faaliyetlere katılmakta, çoğu zaman hem işinin başında işgörenlerle birlikte üretimde bulunmakta, hem hammadde alımı ve pazarlamayla ilgilenmekte, hem de banka, vergi, sigorta işlemleriyle uğraşmaktadır. Ancak, işletme ölçeği büyüdükçe girişimcinin her konu ile bizzat ilgilenmesi güçleşmektedir. Bu nedenle, girişimci önce üretim sürecindeki işini işgörelere devretmekte ve kontrol görevini üstlenerek katkısını daha üst konulara çıkarmaktadır. Yani işletmede daha çok genel yönetim işlevlerini üstlenmektedir. Ancak, KOBİ'lerde tepe yönetiminde iş bölümüne gitmek veya bu görevi profesyonel bir yöneticiye devretmek çoğunlukla tercih edilmeyen bir yöntemdir. Girişimcinin piyasa hakkındaki bilgiyi toplama ve değerlendirmedeki yetersizliği, nitelikli personel istihdamından kaçınması, yetki devretmemesi ve başka yönetici istememe gibi davranışlar yanlış kararların alınmasına ve esnek bir yapının oluşturulmasına engel olmaktadır (Börü, 1997:177).

Globalleşme, bilgi ekonomisi, hızlı değişen bilgi ve iletişim teknolojileri, yeni pazar fırsatları ve ekonomik krizlerin yaşandığı bir ortamda giderek karmaşık duruma gelen işletme faaliyetleri ve büyüyen işletme ölçeği karşısında, işletme kurucusunun ve aile bireylerinin bilgi ve becerilerinin yetersiz kalması, değişime uyum sağlamayı güçleştirmektedir. Ayrıca, yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıkması, bilginin önemli bir değer haline gelmesi, işletme-çevre ilişkilerinin önem kazanması ve organizasyon yapılarının karmaşık duruma gelmesi nedeniyle zaman ve bilgi düzeyi açısından girişimci yetersiz kaldığından işletmelerde başka yöneticilere de gereksinim duyulmaktadır. İşletmelerde insana, kontrol edilmesi gereken bir maliyet unsuru olarak bakmak yerine, yenilenebilir bir stratejik kaynak ve yönetime yardımcı olacak, geliştirilebilir bir kaynak olarak bakılması, işletme yönetimi ve gelişimi açısından son derece önemli değişimdir (Child ve McGrath, 2001:1139). Değişimi kavrayacak ve değişime yaratıcı tepkide bulunabilecek uzman kişiler arasından seçilen ve işletmelerde karar organı işlevini üstlenen profesyonel yöneticilere gereksinim bulunmaktadır. Girişimcilerin profesyonel yöneticilere yer açamamaları durumunda, işletme açısından pek çok fırsat kaçırılabilir veya ele geçen fırsatlar uygun şekilde değerlendirilmeyebilir (Özgener, 2003: 139-140 ; Gümüştekin, 2005: 75).

2. Araştırmanın Yöntemi

2.1. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma, Denizli Organize Sanayi bölgesinde faaliyette bulunan KOBİ niteliğindeki tekstil işletmelerinde yönetim ve organizasyon sorunlarının değerlendirilmesi amacıyla yönelik yapılan bir çalışmadır. Araştırmanın yapıldığı sektör olan tekstil sektörünün Denizli'de gelişimini kısaca değinmekte fayda vardır. Denizli'de tekstil (dokumacılık olarak) ilk olarak Romalılar devrinde görülmüş, Selçuklular ve Osmanlılar döneminde gelişmiştir.

Denizli'de tekstil üretiminin tarihçesi, tarih öncesi çağlara dayanmaktadır. Denizli tekstil üretiminin tarihinin kökeninde materyal olarak, Laodicea'da (Denizli il merkezine 5 km uzaklıkta antik kent) yetiştirilen koyunların siyah, yumuşak ve dokumaya elverişli yünlerinin kullanıldığı bilinmektedir. M.Ö. 2. yy.'da Laodicea'da o günün şartlarında çok gelişmiş bir tekstil üretimi vardı. Ceket yapılan kumaşlar, sık dokunan ve yağmura karşı kullanılan kumaşlar, kenarları mor renkte boyalı kumaşlar üretilmekteydi (Avralıoğlu, 1997: 36).

Hierapolis (Denizli il merkezine 15 km uzaklıkta antik kent) kentinde de doğal termal suların varlığı, dokuma boyalarını sabitleştirici etkiye sahip olmasından dolayı tekstil üretimine büyük katkı sağlamıştır. Bu dönemlerde, yün üretiminin her aşaması değişik loncalar tarafından yapılırdı. Özellikle krallar, soylular ve din adamlarının tercih ettiği bu renkli kumaşlara bütün Roma İmparatorluğunda büyük bir talep olmuştur.

Yıllar sonra, Orta Asya'dan bu yöreye gelen Türklerin anayurtlarındaki dokumacılık geleneklerini ve bilhassa halı ve kilim imalatı konusundaki tecrübelerini burada buldukları teknoloji ile zenginleştirerek, dokumacılıkta uzmanlaştıklarını söylemek mümkündür. Cumhuriyet döneminde de tekstil sektöründe gelişmeler hızla devam ederek bugünkü konumuna gelmiştir.

Bu araştırmanın evreni, Denizli Organize Sanayi Bölgesinde tekstil sektöründe faaliyette bulunan KOBİ niteliğindeki işletmelerden oluşmaktadır. Anket çalışması, işletmelerde bulunan kurucu, personel müdürü, işletme müdürü, pazarlama müdürü, muhasebe müdürü, genel müdür olarak görev yapan yönetici konumundaki kişilere uygulanmıştır.

2.2. Veri Toplama Yöntemi

Veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Anket yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, yöneticilerin demografik özelliklerini ve mesleki bilgilerini tespit etmeye yönelik

15 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde; planlama, karar alma, organizasyon, insan kaynakları, uyumlaştırma ve denetim ile eğitime ilişkin beşli Likert ölçek kullanılarak bilgi toplama yoluna gidilmiştir (Gümüştekin, 2005: 76). Araştırmaya katılanlardan, kendilerine en uygun gelen seçeneği doldurmaları istenmiştir. Sonuçta, işletmeler tarafından cevaplandırılmış ve değerlendirilebilir nitelikte 55 anket formu elde edilmiştir.

2.3. Verilerin Değerlendirilmesi

Anketler hazırlanan veri kodlama öneresi doğrultusunda kodlanarak bilgisayarda SPSS 10.0 programında değerlendirilmiştir. Anketin güvenilirlik çalışması yapılmış olup, Cronbach Alpha değeri (güvenilirlik katsayısı) hesaplanmıştır. Geliştirilen bilgi toplama aracının geçerliliği için uzman görüşüne başvurulurken; Cronbach Alpha katsayısı 0,84 olarak bulunmuştur. Görüldüğü gibi alpha değeri 1'e yakın, oldukça yüksek ve kabul edilebilir düzeydedir (Hair vd., 1998). Anketin yeterli ölçüde güvenilir olduğunu söylenebilir. Araştırma sonucu elde edilen veriler sistematik bir şekilde değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir.

3. Araştırma İle İlgili Bulguların Değerlendirilmesi

Bu bölümde Denizli Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan KOBİ niteliğindeki tekstil işletmelerinin yöneticilerine ilişkin bilgiler ve karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunları incelenmektedir.

3.1. İşletmelere İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan 55 yöneticinin bulunduğu KOBİ niteliğindeki işletmelere ilişkin bilgiler Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: İşletmelerde Personel Sayısı

Personel Sayısı	Sayı	Yüzde (%)
10 ve daha az	1	1.8
11-50	12	20.9
51-100	16	29.1
100 ve daha fazla	26	47.3
Toplam	55	100

Tablo 1'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin %1.8'i 10 ve daha az, %20.9'u 11-50 arası , %29.1'i 51-100 arası, %47.3'ü ise 100 den fazla iş gören istihdam etmektedir. Çizelge 1'e göre tekstil sektöründe yer alan bu işletmelerin büyük çoğunluğu (%76,4) orta büyüklükteki işletme grubuna girmekte olduğu söylenebilir.

3.2. İşletme Yöneticilerine İlişkin Bilgiler

Araştırmanın yapıldığı KOBİ niteliğindeki işletmelerde yönetim kademesinde yer alan yöneticilere ilişkin bilgiler Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: İşletme Yöneticilerine İlişkin Bilgiler

Cinsiyet Dağılımı	Sayı	Yüzde (%)	İşletmedeki Pozisyon	Sayı	Yüzde (%)
Erkek	38	69,1	İşletme Kurucusu	29	52,7
Kadın	17	30,9	Müdür	15	27,3
			Müdür Yard.	2	3,6
Yöneticilerin Yaş Dağılımı			Diğer Yönetici	9	16,4
21-30	12	21,8			
31-40	22	40,0	<u>Yöneticilik Deneyim Süresi</u>		
41-50	14	25,5	5 yıl ve altı	7	12,7
51-60	3	5,4	6-10 yıl	18	32,7
61 ve üzeri	4	7,3	11-15 yıl	16	29,1
			16 yıl üzeri	13	23,6
Eğitim Durumu			<u>İş Deneyimi Kazanma Biçimi</u>		
İlköğretim	11	20,0	Aileden dolayı	4	7,2
Lise	24	43,6	Başka bir işletmede	6	10,9
Lisans	18	32,7	Ortağın deneyimlerinden	1	1,8
Lisansüstü	2	3,6	Bir başkasının yanında	42	76,4
			Deneyime sahip değil	2	3,6

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim, işletmedeki pozisyon, yöneticilik deneyim süresi ve yöneticilik deneyimi kazanma biçimine göre dağılımları Tablo 2'de yer almaktadır. Tablo 2'de görüldüğü üzere yöneticilerin %30.9'unun bayan %69.1'inin erkek olduğu saptanmıştır. Bu yöneticilerin %21.8'i 21-30 arası, %40'ı 31-40 arası, %25.5'i 41-05 arası, %5.4'ü 51-60 arası, ve %7.3'ü de 61 ve üzeri yaş guruplarına yer almaktadır. Yöneticilerin ağırlıklı olarak 31-40 arası yaş grubunda olduğu söylenebilir. Yöneticilerin eğitim durumu dikkate alındığında %20'si ilköğretim, % 43,6'sının lise, %32.7'sinin lisans, %3.6'sının lisansüstü oranı ile yöneticilerin genelde lise düzeyinde eğitim almış oldukları,

diğer bir deyişle üniversite seviyesinden daha alt seviyede eğitime sahip oldukları görülmektedir.

Araştırmada ankete katılan yöneticilerin işletmedeki pozisyonu dikkate alındığında % 52,7'sinin işletme kurucusu, % 27,3'ünün müdür, %3,6'sının müdür yardımcısı, % 16,4'ünün diğer yönetici pozisyonunda yer aldığı görülmektedir. Elde edilen verilere göre yönetim kademesinde yer alanların büyük çoğunluğu işletme kurucusu olarak göze çarpmaktadır. Yöneticilik deneyim süresi ile ilgili verilere göre yöneticilerin %52,7'sinin 10 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu, % 45,4'ünün 10 yıl ve altı deneyime sahip olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin çoğunluğunun yöneticilik konusunda yeterli deneyime sahip oldukları söylenebilir. Yine Tablo 2'ye göre, ankete katılan yöneticilerin iş deneyimi kazanma biçimleri, veriler ele alındığında, yöneticilerin % 96,3'ünün daha önceden yöneticilik deneyimine sahip olduğu ve yöneticilik deneyimine sahip olmayanların % 3,6 oranında olduğu görülmektedir. Ayrıca % 76,4'ünün yöneticiliği başkasının yanında öğrendiği söylenebilir.

3.3. KOBİ'lerin Karşılaştıkları Yönetim ve Organizasyon Sorunları

Yönetim kavramı için çeşitli ve karışık tanımlamalar yapılmasına karşın görüş birliğine varılan tanımı ise; yönetim, başkaları vasıtası ile iş görmektir, şeklinde tanımlanmıştır. Bu bağlamda yönetimin birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti olduğu genel olarak kabul edilen bir anlayıştır (Koçel, 2005: 16). Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin bütünüdür (Eren, 1993: 3).

Yönetimin, başkaları ile iş görme, tanımına bakılırsa, bunun teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç boyutu olan bir faaliyet topluluğu olduğu söylenebilir (Koçel, 2005: 20). Teknik boyut, yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade ederek, muhasebe, mühendislik, pazarlama, finans, Ar-ge gibi belirli bir dalda uzmanlığa sahip bir yönetici olmalıdır. Böyle bir uzmanlığın, özellikle organizasyon alt kademelerinde önemlidir. Beşeri boyut insan unsuru ile ilgili olup, yöneticinin kademeler yükseldikçe, sorunları kendi bilgisi ile çözmek yerine, başkalarının faaliyetlerinin planlayarak, yönlendirerek, koordine ve kontrol ederek, bunların gayretleri ile çözmeye çalışmalı, yani başkaları ile sonuçlara ulaşmaya

çalışmaktadır. Kavramsal boyut ise, yöneticinin organizasyonun tamamını, bir bütün olarak görebilmesini ifade etmektedir.

Alt kademelerden üst kademelere doğru çıkıldıkça teknik boyutun önemi azalırken beşeri ve kavramsal boyutun önemi artmaktadır. En tepede olan işletme sahiplerinin ve tepe yöneticilerin işletmeyi bir bütün olarak görmeyi ifade eden kavramsal boyuta çok daha fazla önem vermeleri gerekir. Uygulamada ise KOBİ yöneticilerinin beşeri ve kavramsal boyut yerine teknik boyuta önem verdikleri söylenebilir.

Yönetim sürecinin çok çeşitli yönleri bulunmakla beraber özellikle üretici işletmeler açısından yönetim biçimi, planlama, yetki devri, karar alma, organizasyon, kurumsallaşma, insan kaynakları, eğitim, bilgi eksikliği, bürokratik engeller, uyumlaştırma ve denetim eksikliği gibi çeşitli alanlarda oldukça önemli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu çalışmada üzerinde durulan yönetim ve organizasyon ile ilgili sorunlar ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Yönetime İlişkin Sorunlar

KOBİ niteliğindeki işletmelerde yönetim biçimi; amaçlar, varsayımlar ve değerler kurucu yönetici tarafından ortaya konmakta ve biçimlenmektedir. Dolayısıyla işletme içerisinde yöneticinin kararlılığı ve hırsı, niyet ve amaçları, varsayımları, ahlâki değerleri ve kişilik yapısı işletme üzerinde önemli rol oynamaktadır. Kısacası, yöneticinin kişiliği, yönetime yansımaktadır.

Yönetim alanındaki uzman ve danışmanlar, bağımsız bir küçük ve orta ölçekli işletmenin yönetimi ile büyük işletmenin yönetimi arasında farklılıklar görüldüğünü ileri sürmektedirler. Büyük işletmelerde işletme yönetimi ile ilgili her bir faaliyet ayrı yöneticiler tarafından yerine getirilmektedir. Bu işletmelerde işletmenin üst yöneticisi konumundaki kişiye alt kademede bulunan diğer yöneticiler görüş ve önerileri ile destek olabilmektedir. KOBİ'lerde ise yönetim faaliyetleri genellikle girişimci-yönetici konumunda olan bir kişi tarafından yerine getirilmesi, uygulamada yönetim ve organizasyon açısından çeşitli sıkıntılara ve sorunlara neden olabilmektedir (Tekin, 2006: 127). KOBİ'lerde bütün yetki ve sorumlulukların tek kişide toplanmasının bazı üstün yanları olduğu gibi, sakıncaları da vardır. Bunların en önemlisi, işletme işlevleri çeşitlenip karmaşık duruma geldiğinde, kurucu yöneticinin yetersiz kalmasıdır (Börü, 1997:177). Böylece yönetici, aynı zamanda muhasebeci, satış elemanı, insan kaynakları yöneticisi, finansal uzman, üretim teknisyeni vb.

rolleri oynamak durumundadır. Pek çok kurucu veya yönetici bu rollerin gerektirdiği bilgi ve yeteneğe her zaman sahip olamamaktadır. Bu nedenle, pek çok işletme başarısız olmaktadır.

KOBİ'lerin büyük çoğunluğu işletme işlevlerinin çeşitlenmesine karşılık, yöneticinin yetersizleşmesi ve yetki devretmemesi nedeniyle kapanma veya bağımsızlığını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. KOBİ kurucuları çoğu zaman yöneticilik özelliklerine sahip değildirler. İşgörenlerini yönlendireceklerine, işleri kendileri görmeye çalışırlar. Bir işletmenin kurucusu olmak, yönetici sayılmak için tek ölçüt olamaz. İşletme faaliyetlerinin uyum içinde yürütülebilmesi için yöneticilerin liderlik yeteneğine sahip olması gereklidir.

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde tüm kararların üst düzey yönetim tarafından verildiği merkezi yönetim anlayışı, %49,1 (Tablo-9) oranıyla egemen olduğu anlaşılmaktadır. Merkezi anlayışın egemen olmasının en önemli nedenlerinden birisi, KOBİ niteliğindeki bu işletmelerin aile işletmesi olarak faaliyet göstermesi, yönetimin merkezi anlayışta olmasında etkilidir. Benimsenen yönetim anlayışına bağlı olarak, işletmelerde baskın olan yönetici tipinin %80 (Tablo-2) (işletmedeki pozisyon; İşletme kurucusu + müdür) oranıyla "işletme kurucusu-yönetici" olduğu gözlenmektedir. Bu işletmelerin yalnızca %20'ünde (Tablo-2) (işletmedeki pozisyon; müdür yard. + diğer yönetici) profesyonel yönetici istihdam edildiği verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. Ayrıca, işletme yöneticilerinin % 36,4 (Tablo-8, madde-3) oranıyla profesyonel yönetici istihdam etme anlayışının olmaması, akların % 29,1 (Tablo-8, madde-1) oranıyla yetersiz bilgi ve yetersiz deneyime sahip olmaları, kurucu yöneticinin % 21,8 (Tablo-8, madde-9) oranıyla her işi kendisinin doğru yapacağını düşünmesi gibi anlayışlar profesyonel yönetim anlayışının ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarından anlaşıldığı gibi, KOBİ'lerde her işi kendi görüp, kontrol altında tutmaya alışmış işletme kurucusu, işletme büyüdükçe etkisizleşen bu tek adam yönetiminden vazgeçmeye kolay kolay razı olmayacaktır. Oysa KOBİ'ler, çok fazla eğitilmiş yönetici işgörene gereksinim duyacaklardır. Bu nedenle, işletme kurucularının daha ileri görüşlü ve bilinçli olmaları gerekmektedir.

Planlamaya İlişkin Sorunlar

İşletmelerde yönetim, planlama faaliyetleriyle başlamakta olup, planlama sayesinde, yönetimin ve yöneticinin ulaşmak istediği amaçları nasıl gerçekleştirileceği belirlenir. Planlamayla işletmede geleceğe yönelik tahminler yapılarak başarılı olabilmek için neler yapılacağı kararlaştırılmalı, bunu yanında misyon belirlenmelidir. İşletmelerin misyonunu

Serinkan, C., Cabar, H. (2008). KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Denizli'deki tekstil işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

içeren özellikleri misyonunu içeren özellikleri yazılı hale getirip, başta çalışanlar olmak üzere tüm ilgililere dağıtılması sağlanmalıdır (O'Gorman ve Doran, 1999: 63.). Misyonla ilgili gerekli çalışmalar yapıldıktan sonra, planlama çerçevesinde işletmenin mevcut gerçekler ile ileride beklenen koşullar birleştirilip işletme için arzu edilen bir vizyon belirlenmelidir (Coffey, Cook ve Hunsaker, 1994: 176). İşletmelerde gerekli planlama çalışmaları ve buna bağlı olarak misyon ve vizyon çalışmalarının yapılmaması planlama da bazı sorunlarla karşılaşılmasına neden olduğu görülmektedir.

Araştırmada yöneticilerin işletmelerde planlama yapma durumları ve planlama dönemleri Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5'de yer almaktadır. İşletmelerde hangi bölümlere yönelik planlamanın yapıldığı Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3: İşletmelerde Planlamanın Bölümlere Yönelik Durumu

İşletmelerin Planlamanın Durumu	İşletme İşlevlerinin Tümüne Yönelik Planlama		İşletmede Finansal Planlama		İşletmede Üretim Planlaması		İşletmede Pazarlama Planlaması		İşletmede Planlama Yapılmamaktadır	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	19	34,5	11	20,0	28	50,9	16	29,1	2	3,6
Katılıyorum	11	20,0	18	32,7	12	21,8	14	25,5	4	7,3
Kararsızım	4	7,3	2	3,6	1	1,8	2	3,6	2	3,6

Tablo 3'de araştırmaya katılan yöneticilerin %34.5'inin işletmelerinde işletme fonksiyonlarının tümüne yönelik planlama yaptığı, %20.0'ı işletmede finansal planlama yaptığı, %50.9'unun işletmede üretim planlaması yaptığı, %29.1'inin işletmede pazarlama planlaması yaptığı ve %3.6'sının ise işletmelerinde planlama yapmadıkları görülmektedir. Bu duruma göre genelde imalat işletmesi olan bu işletmelerde çoğunlukla üretim planlaması yapıldığı görülmektedir. İkinci olarak ise işletmenin tüm bölümlerine yönelik planlama yapıldığı görülmektedir.

Yöneticiler işletmelerin tümüne yönelik ya da bazı bölümlerine yönelik planlama yapmaktadırlar. Yapılan bu planların dönemsel (kısa, orta, uzun) olarak dağılımı Tablo 4'de görülmektedir. Planlama yapmayan yöneticilerin, planlama yapmama nedenleri Tablo 5'de görülmektedir.

Serinkan, C., Cabar, H. (2008). KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Denizli'deki tekstil işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Tablo 4: İşletmelerin Zamana Göre Planlama Yapma Durumu

İşletmenin Planlama Zamanı	Sayı	Yüzde (%)
Kısa Dönemli Planlama	17	30,9
Orta Dönemli Planlama	27	49,1
Uzun Dönemli Planlama	6	10,9
Toplam	50	90,9
Eksik Değer	5	9,1
Toplam	55	100,0

İşletmelerin %30.9'unda kısa dönemli planlama, % 49.1'inde orta dönemli planlama, 10.9'unun ise uzun dönemli planlama yaptığı görülmüştür. Tablo 4'e bakıldığında işletmelerin uzun dönemli bir planlama yapma durumlarının çok az olduğu görülmektedir. İşletmelerde yöneticiler ağırlıklı olarak orta dönemli bir planlama uygulamasını tercih ettikleri söylenebilir.

Tablo 5: İşletmelerde Planlama Yapmamanın Nedenlerinin Durumu

İşletmelerin Planlama Yapmama Durumu	Ülke Koşulları Planlamaya Uygun Değil (ekonomik kriz, siyaset vs.)		İşletmede Uzun Dönemli Planlama Uzmanı Yetersizliği		Planlama Yapacak Yöneticinin Bilgi ve Yetenek Yetersizliği		Tekstil Sektörünün Yapısı Planlama Yapmaya Uygun Değil		Planlamanın Yapılması İçin Harcanan Zaman Boşa Geçer	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	11	20,0	7	12,7	4	7,3	1	1,8	0	0,0
Katılıyorum	11	20,0	11	20,0	10	18,2	2	3,6	0	0,0
Kararsızım	1	1,8	2	3,6	3	5,5	0	0,0	0	0,0

Tablo 5'de görüldüğü gibi yöneticilerin planlama yapmama nedenleri olarak, %20 ile ülke koşullarının planlamaya uygun olmaması, %12.7'si işletmede uzun dönemli planlama uzmanı yetersizliği ve %7.3 işletmede planlama yapacak yöneticinin bilgi ve yetenek yetersizliği görülmektedir. Bu bağlamda, uzun vadeli plan yapılamamasının nedeni olarak, yöneticilerin uzun dönemli planlama konusunda bilgi düzeyinin yetersiz olması ve uzman eksikliği gösterilebilir. 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, C., Cabar, H. (2008). KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Denizli'deki tekstil işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Uyumlaştırma ve Denetime İlişkin Sorunlar

İşletme yöneticilerinin işletme içinde yer alan çalışan uyumu ve denetimi konusundaki düşünceleri Tablo 6 ve Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 6: İşletme İçinde Uyum Durumu

Uyum Durumu	Sayı	Yüzde (%)
Uyumsuzluk VAR	9	16,4
Uyumsuzluk YOK	41	74,5
Toplam	50	90,9
Eksik Değer	5	9,1
Toplam	55	100,0

Tablo 7: İşletmede Denetim Yetersizliği Durumu

İşletmede Denetim Durumu	Sayı	Yüzde (%)
Denetim Yetersizliği VAR	11	20,0
Denetim Yetersizliği YOK	38	69,1
Toplam	49	89,1
Eksik Değer	6	10,9
Toplam	55	100,0

Tablo 6'ya göre işletmelerin % 16,4'ünde uyum sorunu varken, % 74,5'inde uyum sorununun olmadığı görülmektedir. Tablo 7'ye göre işletmelerde denetim yetersizliği % 20 iken, denetim yetersizliğinin olmaması ise % 69,1 olarak görülmektedir. Tekstil sektöründeki işletmelerde çoğunlukla uyum sorunu ve denetim yetersizliğinin olmaması, işletmeler KOBİ niteliğinde oldukları için çalışanlar birbirlerini tanıdığı ve kimin ne iş yapacağı, kimden emir alıp, kime emir vereceği genelde bellidir. Bu durum bir anlamda iş bölümünde oluşturmuş olur. Ancak az da olsa uyumsuzluğun ve denetim yetersizliğinin oluşmasının nedeni olarak, KOBİ niteliğinde olan bu işletmelerde iş bölümlendirmesine gereken önemin verilmemesi ve genellikle kimin ne işi yapacağını yönetici tarafından belirlenmesi söylenebilir.

Yetki Devrine İlişkin Sorunlar

Yapılan araştırmada tekstil sanayinde KOBİ niteliğindeki işletmelerde yetki devrini etkileyen faktörlerin durumu Tablo 8'de yer almaktadır.

Serinkan, C., Cabar, H. (2008). KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Denizli'deki tekstil işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Tablo 8: Yetki devrine ilişkin sorunların nedenleri

İşletmelerin Planlama Yapmama Durumu	1*		2*		3*		4*		5*		6*		7*		8*		9*		10*	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	16	29,1	12	21,8	20	36,4	16	29,1	9	16,4	5	9,1	13	23,6	10	18,2	12	21,8	12	21,8
Katılıyorum	11	20,0	13	23,6	10	18,2	11	20,0	11	20,0	6	10,9	12	21,8	7	12,7	11	20,0	9	16,4
Kararsızım	1	1,8	9	16,4	7	12,7	6	10,9	2	3,6	4	7,3	3	5,5	3	5,5	4	7,3	4	7,3

1* Astların yetersiz bilgiye sahip olmaları ve deneyimsiz olmaları
2* İşletmenin hızlı büyümesi ve karar vermede zaman baskısı
3* İşletmede profesyonel yöneticilik anlayışının olmaması
4* Görev tanımlarının belirsizliği
5* Astlara olan güvensizlik
6* Astların sayısının az olması
7* Tüketicilerin kurucu yönetici ile iş yapmak istemeleri
8* Denetim ve hesap verme sisteminin yetersizliği nedeniyle denetimin yürütülemeyeceği endişesi
9* Yöneticinin her işi doğru olarak yalnızca kendisinin yapabileceğini düşünmesi
10* kurucu yöneticinin veya girişimcinin egoist davranışları

Tablo 8'e göre KOBİ niteliğindeki tekstil işletmelerinde yetki devrini engelleyen en önemli faktörler olarak, %36,4 işletmede profesyonel yöneticilik anlayışının olmaması, %29,1'i astların yetersiz bilgiye sahip olmaları ve deneyimsiz olmaları, %23,6 tüketicilerin kurucu yönetici ile iş yapmak istemeleri, %21,8 işletmenin hızlı büyümesi ve karar vermede zaman baskısı olduğu, yöneticinin her işi doğru olarak yalnızca kendisinin yapabileceğini düşünmesi ve kurucu yöneticilerin ve ya girişimcinin egoist davranışları, söylenebilir.

Karar Almaya İlişkin Sorunlar:

Genel anlamda işletmelerde kararlar, insan kaynakları, finansman, üretim, pazarlama gibi işletme işlevleri ile ilgili olabileceği gibi, işletmelerde kaynakların etkin kullanımı değişimlere karşı hazırlıklı olunması, denetim içim standart oluşturulması ve çalışanların güdülenmesi için kararlara katılım önemlidir. Ancak KOBİ'lerde kararlar geniş kapsamlı olarak ele alınmamakta, sadece işletme kurucusu yada üst yönetici tarafından tek başına yürütülen bir mekanizma olarak sürdürülmektedir. Bu nedenle KOBİ'lerde karar alınırken büyük ölçekli işletmelere oranla daha az bilimsel teknikler kullanılmakta, buna karşılık daha esnek ve hızlı kararlar alınabilmektedir (Özgener, 2003: 149).

Araştırmanın yapıldığı KOBİ'lerde karar almaya sürecine ilişkin davranışlar Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9: Karar alma sürecine ilişkin davranışlar

İşletmelerin Planlama Yapmama Durumu	1*		2*		3*		4*		5*		6*		7*		8*	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	27	49,1	18	32,7	22	40,0	26	47,3	16	29,1	18	32,7	16	29,1	4	7,3
Katılıyorum	16	29,1	26	47,3	18	32,7	17	30,9	19	34,5	17	30,9	23	41,8	3	5,5
Kararsızım	1	1,8	6	10,9	1	1,8	2	3,6	3	5,5	3	5,5	3	5,5	3	5,5

1* Karar yalnızca kurucu veya üst düzey yöneticiler tarafından alınır
2* Yönetici olarak karar verirken deneyimlerine güvenirim
3* Karar almanın önündeki en büyük engel bilgi eksikliğidir
4* Karar almada zaman baskısı birçok fırsatın kaçırılmasına neden olur
5* Karar alırken şirket çalışanlarının fikrini alırım
6* Karar alma sırasında diğer rakiplerimin davranışlarını gözlerim
7* İşletmede karar alırken diğer yöneticilerin fikrini alırım
8* Karar alma sırasında kimseye danışmam

Tablo 9'da görüldüğü gibi, işletmelerde karar alma konusunda yöneticilerin %49.1'i kararın yalnızca kurucu ve üst düzey yöneticiler tarafından alınacağını belirtmiştir. Bu durum karar almada, özellikle hızlı karar almada bir önemli üstünlük olarak görülebilir. Yöneticilerden %32.7'si yönetici olarak karar verirken deneyimlerine güvendiğini, %40'ı karar almanın önündeki en büyük engelin bilgi eksikliği olduğunu, %47.3'ü karar almada zaman baskısının bir çok fırsatın kaçırılmasına neden olduğunu, %29.1'i karar alırken şirket çalışanlarının fikrini aldığını, %32.7'si karar alma sırasında diğer rakiplerinin davranışlarını gözlemlediğini, %29.1'i işletmede karar alırken diğer yöneticilerin fikrini aldığını, %67.3'ü karar alma sırasında fikir yardımı aldığını ifade etmiştir. Karar almada işletmedeki diğer yöneticilerin ve çalışanların etkin bir şekilde, karar alma mekanizmasına katılmadığını söylemek mümkündür.

Organizasyona İlişkin Sorunlar

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,

Serinkan, C., Cabar, H. (2008). KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Denizli'deki tekstil işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

insanların birarada en 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 (Özalp, Koparal, Beberoğlu, 1999:78). Bir başka deyişle organizasyon, amacı gerçekleştirmek üzere yapılacak işlerin dikey, yatay ve mekansal olarak farklılaştırılmasını ifade eder (Andersen, 2002: 346).

Organizasyon yapısı, bilgi, emir, karar ve rapor akışının gerçekleştiği biçimsel iletişim kanallarını kapsamaktadır. Organizasyon süreci sonunda ortaya çıkan yapı, biçimsel organizasyon yapısı olarak adlandırılır. Diğer taraftan kendiliğinden, doğal olarak, işletme çalışanlarının birbirleri ile iş içi ve iş dışı ilişkileri nedeniyle önceden planlanmayan, ön görülmeyen, personelin bir biri ile ilişki kurması sonucu oluşan organizasyon, biçimsel olmayan organizasyon yapısını oluşturur (Özgen ve Doğan, 1997: 68). Bir yöneticinin biçimsel olmayan yapıya görmemezlikten gelmesi mümkün değildir. Buna bağlı olarak, biçimsel olmayan yapının, biçimsel yapıyı önemli ölçüde etkilediği söylenebilir.

Tablo 10: İşletmelerin organizasyon yapısının durumu

İşletmelerin Organizasyon Yapısı Durumu	Bir organizasyon şeması bulunmamakta		İşletmede işbölümü ve uzmanlaşma yetersiz		İşletmelerin temel politikaları belirgindir		İşletmede organizasyon şeması bulunur	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	10	18,2	4	7,3	24	43,6	39	70,9
Katılıyorum	4	7,3	11	20,0	14	25,5	5	9,1
Kararsızım	0	0,0	4	7,3	5	9,1	1	1,8

Araştırma sonuçlarına göre Tablo 10'da görüldüğü gibi, KOBİ'lerdeki organizasyon sorunlarını belirlemek amacıyla yöneticilere sorulan organizasyon yapısının nasıl olduğu sorusuna verilen cevaplardan ; %70.9'u işletmelerinde belirli bir organizasyon şemasının bulunduğunu, %18.2'u işletmelerinde herhangi bir organizasyon şemasının bulunmadığını belirtmişlerdir. İşletmelerde organizasyon yapısının belirgin olması, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesi ve organizasyon çalışmalarının olumlu yönde olmasını etkileyeceği söylenebilir.

Yöneticilerden %7.3'i işletmelerinde işbölümü ve uzlaşmanın yetersiz olduğunu, %43.6'sı işletmelerinin temel politikasının belirli olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. KOBİ'lerde organizasyon yapısı olmakla birlikte, yetkiler en üst düzey yöneticilerde toplanmıştır (Akın, 2002:17). Ancak KOBİ'lerin sürekli değişim ve gelişim içinde buldukları göz önünde bulundurulursa, statik bir organizasyon yapısı yerine değişimlere cevap bir organizasyon yapısının olması gerektiği söylenebilir. Organizasyon şemasının çalışanların etkin verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayacak bir yapıda olması göz önünde bulundurulmalıdır.

Kurumsallaşmaya İlişkin Sorunlar

Kurumsallaşma, işletmelerin kişilerden bağımsız, uzun vadeli ayakta kalabilmesi ve kamuoyuna mal olmasıdır. İşletmelerde kurumsallaşma ihtiyacı genellikle işletmenin büyüme sürecinde belirli bir aşamaya gelmesi ile ortaya çıkar. Bu aşamada işletme sahibi yönetimde yetersiz kalmakta ve profesyonel yönetici istihdamı zorunlu hale gelmektedir. Bu aşamadan itibaren üst yönetimde uzmanlaşmaya gitme gereği olarak üst yönetimle personel arasındaki kişisel ilişkilerin yerini örgüt kurallarının almaya başlaması ve işletme yapısında kurumsal işletmenin tipik özellikleri kendini göstermeye başlamaktadır.

Kurumsallaşma, ani olarak gerçekleşen bir durum ve geçiş olmadığı için başta KOBİ'ler olmak üzere birçok büyük ölçekli işletmenin de önemli sorunlarından birisidir. Ülkemizde kurumsallaşarak sürekliliğe kavuşmuş bir işletme yapısı değil, kesikli yaşam sürecine sahip birikimlerin nesilden nesile aktarılamadığı bir KOBİ yapısı oluşmuştur (Müftüoğlu ve diğerleri, 2004: 180). Bu kesikli yaşam sürecinde geçmiş nesillerin öz verisiyle yaratılan değerler yok olmakta ve yeni nesiller sıfırdan başlamak zorunda kalmaktadır. Bu değerlerin yok olmaması için yönetimde yer alan nesillere önemli görevler düşmekte ve kurumsal işletme yapısının planlanması ve uygulamaya konulması için gereken özveride bulunmak gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin kurumsallaşma düzeyi Tablo 11'de görülmektedir.

Serinkan, C., Cabar, H. (2008). KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Denizli'deki tekstil işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Tablo 11:İşletmelerde Kurumsallaşma Düzeyinin Değerlendirilmesi

İşletmede Kurumsallaşma Düzeyleri	Sayı	Yüzde(%)
Düşük	21	32.8
Orta	30	54.5
Yüksek	4	7.3
Toplam	55	100.0

Tablo 11'de görüldüğü gibi KOBİ niteliğindeki tekstil işletmelerinde kurumsallaşmanın, % 32,8 ile düşük, % 54,5 ile orta ve % 7,3 ile yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda işletmelerde, büyük çoğunluğunun, kurumsallaşmanın orta seviyede olduğu görülmektedir. Bu durum, işletmelerin sürekliliği, verimliliği ve yönetimi açısından önemli ve olumlu bir durumdur.

İnsan Kaynaklarına İlişkin Sorunlar

KOBİ niteliğindeki tekstil sektöründeki işletmelerde, işgörenleri işletmede tutma, nitelikli iş gücü durumu, yönetici ve işgören performansını değerlendirmeye yönelik veriler ve personel temin yöntemlerini içeren bilgiler tablo 12'de belirtilmektedir.

Tablo 12: İnsan kaynakları ile ilgili bilgiler

<u>İş görenleri işletme bünyesinde tutabilme süresi durumu</u>	Sayı	Yüzde
1 yıl ve altı	7	12,7
1-5 yıl	31	56,3
5-10 yıl	16	29,1
10 yıl ve üstü	1	1,8
<u>Yeterli sayıda nitelikli işgören varlığı durumu</u>		
Nitelikli işgören VAR	46	83,6
Nitelikli işgören YOK	9	14,4
<u>Yönetici-İşgören performans değerlendirme sistemi durumu</u>		
Performans değerlendirme sistemi VAR	38	69,1
Performans değerlendirme sistemi YOK	17	30,9
<u>İş görenleri seçme durumu</u>		
Kişisel başvuru	42	76,4
İş dünyası ve akraba aracılığı ile	9	16,4
İş ve işçi bulma kurumu	0	0,0
Gazete ilanları	3	5,5
Diğer	1	1,8

Tablo 12'de yer alan verilere bakıldığında işletmelerin işgörenleri bünyelerinde tutabilme süreleri % 56,3 ile en fazla 1-5 yıl arasındadır. 10 yıl ve üzeri işgören tutabilmede ise

% 1,8 gibi çok düşük bir orandır. Bu bağlamda işletmelerde düzenli olarak insan kaynakları istihdamının olmadığı, belirli aralıklarla insan kaynağını yenileme gibi bir tutum izlendiği söylenebilir. Bu da çalışanların tam uzmanlaşmasını ve verimli bir şekilde çalışmasını etkileyebilmektedir.

Bunun yanında, işletmelerde % 83.6 oranında yeterli sayıda nitelikli insan kaynağına sahiplik söz konusudur. Bu durumda araştırma bölgesinde KOBİ niteliğindeki işletmelerin çoğunluğunun nitelikli işgören istihdam etme durumlarının olduğu söylenebilir. Yine işletmelerde yönetici-işgörenlerin performansını değerlendirme sistemi göz önüne alındığında, % 69,1 ile performans değerlendirme sistemlerinin olduğu görülmektedir. Performans değerlendirme sistemlerinin varlığının işletmelerin çoğunluğunda olması yönetici-işgören performansını belirlemede ve performansın artırılmasında önemli bir bulgu olarak görülebilir.

Araştırma yapılan bölgede, Tablo 12'de görüldüğü gibi işgören seçme durumları, % 76,4 kişisel başvuru, % 16,4 iş dünyası ve akraba aracılığı ile % 5,5 gazete ilanları ve % 1,8 diğer yöntemlerden olduğu görülmektedir. Elde edilen verilere göre, işgören seçiminde kişisel başvuruların önemli bir üstünlüğü olduğu ve genellikle kişisel başvurulardan insan kaynağının seçiminin yapıldığı görülmektedir. İşletmelerin insan kaynağını seçme ve yerleştirme konusunda, belirli bir sistemi uygulamaları yerinde bir davranış olacaktır.

Eğitime İlişkin Sorunlar

İşletmelerde kaliteli üretimin yapılabilmesi, çalışanların performanslarının iyi derecede olabilmesi ve insan kaynağının iş tatminin sağlanabilmesi için eğitimin önemli bir yeri vardır. Araştırmaya katılan tekstil işletmelerinde bulunan işgörenlerin iş konusundaki eğitim yöntemleri tablo 13'de gösterilmektedir.

Tablo 13: İş görenlerin İş Konusunda Eğitim Durumlarının Değerlendirilmesi

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde(%)
Çıraklıktan yetişme	18	32,7
İş başında ve iş dışında eğitim	30	54,5
Dışarıdan uzman getirilerek eğitim	5	9,1
Teknoloji kullanılarak eğitim	2	3,6
Toplam	55	100,0

KOBİ niteliğindeki işletmelerde iş görenlerin % 32,7'si çıraklıktan yetişme, % 54,5'i iş başında ve iş dışında eğitim aldığı, % 9,1'i dışarıdan uzman getirilerek eğitim aldığı ve %

3,6'sı da teknoloji kullanılarak eğitim aldığı görülmektedir. İşletmede bulunan işgörenlerin çoğunluğunun niteliksiz olarak işe başladığı ve iş başında eğitim aldığı söylenebileceği gibi, ikinci olarak işgörenlerin çıraklıktan yetişerek eğitimini çıraklık döneminde aldığı ve nitelikli olarak işletmelerde bulunduğu söylenebilir.

SONUÇ

Bu araştırma, Denizli Organize Sanayi Bölgesi (DOSB)'nde tekstil sektöründe faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki işletmelerin yönetim ve organizasyon sorunlarını ortaya koymak için yapılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kademesinin tepesinde yer alan kişilerin genellikle işletme kurucuları olduğu görülmekte ve belirli yöneticilik deneyime sahip oldukları görülmektedir. Bu işletmelerde çalışan işgörenlerin ise sık sık yenilendiği ve yeterli deneyime ve uzmanlığa sahip olamadıkları belirlenmiştir. Emek yoğun bir sektör olan tekstil işletmelerinde işgücü devir oranının yüksek olması çalışanların verimli bir şekilde çalışmasına engel olmaktadır. Araştırma yapılan işletmelerde genellikle kısa ve orta dönemli planlamaların yapıldığı, uzun dönemli planlama yapamadıkları belirlenmiştir. Bunun nedeni olarak, ülke koşullarının uzun vadeli planlamaya uygun olmadığı şeklindeki düşüncenin yöneticilerce hakim görüş olarak benimsenmesidir.

Tekstil sektöründeki işletmelerde, genellikle üretim ve pazarlama fonksiyonlarına önem verilmektedir. Bu fonksiyonlardan da daha çok üretim fonksiyonu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kararların daha çok işletme kurucusu ve diğer üst düzey yöneticiler tarafından alındığı, alt düzey yöneticilerin ve çalışanların kararların alınmasında etkili olmadıkları görülmüştür. Bunun nedeni olarak ise, tepe yöneticilerin alt düzey yöneticilerin ve çalışanların bilgilerinin ve deneyimlerinin eksik olduğunu düşünmeleridir.

Tekstil sektöründe KOBİ niteliğindeki işletmelerin yönetim ve organizasyon sorunlarının çözümüne yönelik şu öneriler sunulabilir:

Yöneticilerin eğitim düzeyinin artırılması ve profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi: İşletme yöneticilerinin çoğunluğu lise ve altı eğitime sahip oldukları, işletme yönetiminde, iş yaşamında edindikleri deneyimler ile hareket ettikleri ve profesyonel anlamda yöneticilik eğitimi almadıkları gözlenmektedir. İşletmelerde profesyonel yönetim anlayışının tam olarak yerleşmediği, yönetim anlayışı olarak sorunların temelinde sadece üretim ve pazarlama fonksiyonunu görmelerinden anlaşılmaktadır. Bu işletmelerde merkezi otoriteye

bağlı yönetim tarzı benimsendiğinden alınan kararlarda üst yönetimin sabit düşünce eğilimleri çok baskındır. Bu nedenle, pek çok fırsat kaçırılmaktadır. Oysa büyümek isteyen işletmeler profesyonel yönetimin desteğini ihmal etmemeli ve işletmenin önünü açacak iyi bir yönetim ekibi oluşturmalarıdır.

Planlama becerilerinin kazandırılması: Tekstil sektöründeki işletmelerde planlama konusu kısa ve orta vadeli olarak ele alınmakta olup, uzun vadeli planlama ise çeşitli sebeplerle ihmal edilmektedir. Uzun vadeli planlama yapmama nedenleri olarak gösterilen sebepler (ülkenin siyasi ve ekonomik koşulları, planlama uzmanı yetersizliği, bilgi ve yetenek yetersizliği, tekstil sektörünün karmaşıklığı) profesyonel yardım alınarak aşılmalı ve işletme yöneticileri kısa ve orta vadeli planlamanın yanında, uzun vadeli planlamaya da gereken önemi vermelidir. İş hayatındaki fırsatlar ve tehditler sürekli olarak değişmekte ve sabit değil kadar kaygan bir zeminde durmaktadır. Yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda başarı için planlama yapmayan bir yönetici, doğal olarak başarısızlık için planlama yapmış olacaktır. Yöneticiler planlar yapmak için gerekli bilgi ve beceriye sahip değilse, dışarıdan uzmanlarla işbirliğinin yollarını araştırmalıdır.

İşgörenlerin uyumlaştırılması ve denetimin sağlanması: Tekstil sektöründeki işletmelerde uyumsuzluk ve denetim yetersizliği sonunun oluşmasında, KOBİ niteliğinde olan bu işletmelerde iş bölümlendirmesine gereken önemin verilmemesi ve genellikle kimin ne işi yapacağını yönetici tarafından belirlenmesi etkilidir. Bu durumun aşılabilmesi için işletmelerde gerekli işbölümü yapılarak “adama göre iş değil, işe göre adam” mantalitesinin uygulanıp, işgörenlerin yapabilecekleri ve denetlenebilecekleri şekilde iş dağılımının yapılmasıyla uyumsuzluk ve denetimsizlik sorunu çözülebilir.

Yetki devri sisteminin işlerlik kazandırılması: Tekstil sektörü işletmelerinde yönetim tarzı, örgütsel koşulları, çevresel etkenler ve kurucu yöneticilerin egoist davranışlarından dolayı yetki devri sistemine işlerlik kazandırılmamaktadır. İşletmede yetki devri sisteminin iyi işletilmesi, dürüstlük ve özgüveni destekleyici rol oynayabilir. İşletme yönetiminin işleyişi kendiliğinden oluşacağı için yönetici işletmeye gelmezse bile işler iyi yürüyebilecektir. Diğer yandan, işletmelerde karar vermede katılım son derece önemlidir. Çünkü hatalı bir karar işletmenin sonunu hazırlayabilir. Yönetici çalışanların inisiyatif kullanmasına olanak tanımalı ve onların fikirlerine değer vermelidir. Aksi takdirde, işletmeler büyüme sürecinde pek çok fırsatı kaçırabilirler.

Organizasyon becerilerinin iyileştirilmesi: Tekstil sektöründeki işletmeler daha çok organizasyon yapısı olarak, kumanda organizasyon yapısını kullandıklarından, yetki en üst düzeydeki kişi/kişilerde toplanmıştır. Örgütsel koşullar, işgörenlerin üretken ve işinden daha memnun olmasını sağlayacak şekilde iyileştirilmelidir. Organizasyon sürecinde yapı oluşturulurken insan faktörü sürekli göz önünde bulundurulmalıdır. Şüphesiz, işletmeler büyüdükçe farklı organizasyon yapılarına gereksinim duyacaklar ve ortaya çıkan koşullara göre organizasyon yapılarını ayarlayacaklardır.

Kurumsallaşmanın sağlanması: Tekstil sektöründeki işletmelerde kurumsallaşmaya önem verme yeterli seviyede değildir. İşletmelerin kişilerden bağımsız, uzun vadede varlığını sürdürmesi ve büyük ölçüde kaderciliğin terk edilmesi için kurumsallaşmaya gereken önem verilmelidir. Çünkü nitelikli işgörenlerin hizmet vereceği bir kurumsal ortam yaratmak önemlidir. Kurumsallaşma, belirsizliklerin yönetilmesini kolaylaştırarak işletmelere rekabet avantajı sağlayabilir. İşletmede işbölümü, departmanlaşma, insan kaynakları yönetimi gibi süreçlerin iyi organize edilmesi gerekmektedir. İşletme sahibinin kendini tanıtmaktan ziyade işletme ve ürünlerinin tanıtılması bir zorunluluk haline gelmiştir. İşletmelerin kurumsallaşmasının sağlanabilmesi için yönetimde yer alan kişilere önemli görevler düşmekte ve kurumsal işletme yapısının planlanması ve uygulamaya konulması için gereken özveride bulunmak gerekmektedir.

Nitelikli işgören istihdam edilmesi ve işgörenin eğitilmesi: Tekstil sektöründeki işletmelerde nitelikli işgören istihdamı büyük çoğunlukla sağlanmış durumdadır. Bazı işletmeler için ise önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeyi işler hale getirecek olan çalışanlardır. Gerek yöneticilere, gerekse çalışanlara insana yapılan yatırımın önemi anlatılmalıdır. İşletmelerde insan kaynaklarının 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. Nitelikli işgörene ihtiyacı olan işletmeler ise, işletme içinden ya da işletme dışından, sivil toplum kuruluşlarından, üniversitelerden ve eğitim kurumlarından gerekli yardımlar (kurs, seminer vb.) alarak nitelikli işgören konusundaki sıkıntısını biran önce çözme yolunu tercih etmelidir. İşletmelerin nitelikli işgücü sıkıntısı çekmemesi için mesleki eğitime gereken önem verilmelidir. Ayrıca yönetici eğitimi, kalite-standardizasyon-verimlilik konusunda bilgilendirme, teknoloji geliştirme, danışmanlık gibi

Serinkan, C., Cabar, H. (2008). KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Denizli'deki tekstil işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

alanlarda Tarım Bakanlığı, MPM, TOBB, KOSGEB, TSE, Üniversiteler ve diğer ilgili kuruluşlarla işbirliğine gidilmelidir.

Tüm birimlerin ve yöneticilerin performanslarını ölçmede kullanılacak kriterler ve raporlama sistemi geliştirilmesi: Tekstil sektöründeki işletmelerin çoğunluğunda yöneticilerin ve işgörenlerin performansına yönelik sistematik bir değerlendirme yöntemi benimsenmemektedir. Performans değerlendirme sistemleri, uygulandığı işletmelerde yönetici-işgören performansını belirlemede ve performansın artırılmasında önemli bir bulgu olarak görülmektedir. Çünkü sistematik bir performans değerlendirme yöntemi sayesinde ister aileden olsun, ister profesyonel olsun, her çalışan ve yöneticinin değeri bilinir, hak etmediği yerlere getirilenlerin durumu yeniden değerlendirilebilir. Dolayısıyla, işletme bireysel hırsların ve çekişmelerin kurbanı olmaz. Ortaklığın hayatı kolaylaştıran ve hataları önleyen özelliklerinin de olduğunun bilinmesi gerekmektedir.

Kaynaklar

- AKDOĞAN, Asuman (2000), “*Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı*”, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:16, s.17-30.
- AKIN, H.Bahadır (1995), *Büyüme Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yönetim-Organizasyon ve Karaman Sanayisinde Bir Uygulama*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.123.
- AKIN, H.Bahadır (2002), “*Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar*”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:3, s.13-27.
- ANDERSEN, Jon Arum (2002), “*Organizational Design: Two Lessons to Learn Before Reorganizing*”, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol: 5, Issue:3/4, January, pages:343-358.
- ASLAN, İ.Yılmaz (1993), “*Rekabeti Sınırlayıcı Uygulamalara Karşı Alınan Önlemler ve Bunların Orta ve Küçük Boylu İşletmelere Etkisi*”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: XIV, Sayı: 1-2, Mart-Kasım, s.67-78.
- ASLAN, Ramazan (1998), “*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetimin Yeri ve Geliştirilmesi*”, Standart Dergisi, Sayı: 444, s.66-75.
- AVRALIOĞLU, Zeki (1997), *Buldan Yöresinin Tarihçesi*, Ankara.
- BÖRÜ, Deniz (1997), “*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Profesyonel Yönetici*

Serinkan, C., Cabar, H. (2008). KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Denizli'deki tekstil işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Kullanımına İlişkin Bir Araştırma", Öneri Dergisi, Cilt:1, Sayı:6, s.177-186.

CHLID, John ve McGRATH, Rita Gunther (2001), "*Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy*", The Academy of Management Journal, Vol: 44, No:6, December, pages:1135-1148.

COFFEY, Robert E., COOK, Curtis W. ve HUNSAKER, Phillip L. (1994), Management and Organizational Behavior, Publisher: Richard D. Irwin, December, pages:636.

CONKAR, Kemalettin (1994), "*Afyon Küçük Sanayii'nin İşletme Fonksiyonları Açısından Değerlendirilmesi*" Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:11, s.199-226.

ÇOLAKOĞLU, M. Hilmi (2002), KOBİ Rehberi, TOBB Genel Yayın No: 359-m:2, Ankara, s.414.

DİKMEN, Çiğdem, ZEHİR, Cemal, KİTAPÇI, Hakan ve ALPKAN, Lütfihak (1997), "*Girişimci Yönetim Tarzının Astların Tatminine Etkisi*", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 2, s.83-99.

EREN, Erol (1993), Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, s.454.

GÜMÜŞTEKİN, G. Eren (2005), "*KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği*", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, 2005. s.71-93

HAIR, J. F., vd., (1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, NJ.

KOÇEL, Tamer (1993), "*Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları*", İTO Yayınları, No: 32, İstanbul.

KOÇEL, Tamer (2005), İşletme Yöneticiliği, Onuncu Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, s.759.

LEENDERS, Mark, WAARTS, Eric (2003), "*Competitiveness and Evolution of Family Businesses: The role of Family and Business Orientation*" European Management Journal, Vol:21, No:6, s.686-697.

MÜFTÜOĞLU, Tamer ve Diğerleri (2004), Girişimcilik, Birinci Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1567, Eskişehir. s.215.

O'GORMAN, Colm, DORAN, Roslyn (1999), "*Mission Statements in Small and Medium Sized Businesses*" Journal of Small Business Management, Vol:37, Issue:4, October, pages.59-66.

ÖZALP, İnan, KOPARAL, Celil, BERBEROĞLU, Güneş (1999), Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 951, Eskişehir, s.367.

Serinkan, C., Cabar, H. (2008). KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Denizli'deki tekstil işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 5:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

ÖZGEN, Hüseyin, DOĞAN, Selen (1997), “*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözümüne İlişkin Araştırma Yolları*”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı: 1997-2, Ankara, s. 61-94.

ÖZGENER, Şevki (2003), “*Büyüme Sürecinde KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği*”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, Ocak-Haziran, 2003, s.137-161;

TEKİN, Mahmut (2006), Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği, 5. Baskı, Günay Ofset, Konya, s.252.

TÜĞİAD (1999), 2000'li Yıllara Doğru Türkiye'nin Önde Gelen Sorunlarına Yaklaşımlar, XII-Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ), s.73.

ULUDAĞ, İlhan, SERİN, Vildan (1991), Türkiye'de KOBİ'ler; Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 1991-21, İstanbul, s.181.

http://www.tuikrapor.tuik.gov.tr/reports/rwservlet?mhtmlcs&report=Metarp2&p_aras=1340, 2002 Yılı Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı, Şubat 2005 Ankara, (05/06/2007).

<http://www.kosgeb.gov.tr/Yayinlar/duyuru.aspx?yID=132>, (13/05/2007).