



GÜNÜMÜZ TÜRKİYESİNDE “KOBİLERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYONU, SORUNLARI VE MALATYA KOBİLERİNDE” BİR UYGULAMA



Osman ATAY*

ÖZ

Ülkemizde bulunan küçük ve orta boy işletmeler oldukça çok fazla olmakla birlikte; bu işletmelerin ülke için önemi oldukça önem arz etmektedir. KOBİ’lerin fazla olması, Türkiye’nin ekonomik canlanması, yapısal değişimi; teknolojik gelişmeler ve insan gücü istihdamında önemli bir yere sahip olmakla birlikte Türkiye’nin kalkınmasında çok önemli bir faktördür. Küresel rekabette, KOBİ’lerin hayatını devam ettirmesi ve rekabet gücünü artırmak için yönetsel ve organizasyon alanında yetişmiş insan niteliklerinin üstün olduğu yetenekli ve becerisi mükemmel insan gücü istihdamına önem verilmesi önemli bir etkidir. Dolayısıyla KOBİ’lerde yönetsel ve organizasyon alanındaki sorunların nedenleri ve çözüm yollarını bulmak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Yapacağımız araştırma doğru illerinde Malatya ilindeki KOBİ’lerde yönetsel ve organizasyon sorunlarının analiz edilmiştir. Araştırmamızda anket yoluyla yapılan ve anketteki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır. Ankette sorulan sorular yönetsel, örgütsel, organizasyon, istihdam, planlama, yetki ve karar verme üzerine yoğunlaştırılmıştır. Ayrıca KOBİ’lerin eğitimi ve kalite üzerindeki önemli olduğu için bu konulara açıklık getiren sorulara cevap aramaya çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: KOBİ, Yönetim, Organizasyon, Yönetim sorunları

MANAGEMENT AND ORGANIZATION PROBLEMS OF SME’S IN TODAY’S TURKEY AND AN APPLICATION ON SME’S IN MALATYA

ABSTRACT

In our country, small and medium sized enterprises, while being too many also play a very important role. Excess of SME’s, while having an important place in economic growth, structural changes, technological advancements and employment, also is a very important factor in development of Turkey. In a globally competitive environment, SME’s being healthy and having personnel qualified in management and organizational areas is an important factor

* Adıyaman Üniversitesi Gölbaşı Meslek Yüksek Okulu Yönetim ve Organizasyon Bölüm Başkanı,
oatay@posta.adiyaman.edu.tr



to increase the competitive power. So there is a compelling need for further investigation of the causes of management and organization related problems and ways to solve them.

In this research we investigate the management and organizational problems in SME's in Malatya. We tried to find these problems through a survey and tried to find answer to the questions in the survey. Questions in the survey are intensified on management, organization, employment, authority and decision making areas. Since SME's effect education and quality we also tried to bring clarity to these areas and find answers.

Keywords: SME, Management, Organization, Management Problems

GİRİŞ

Malatya'da bulunan üretim faaliyeti gösteren Konfeksiyon ve Gıda üretim yapan KOBİ'ler hem Malatya için hem de Ülke için kalkınma bakımından ve istihdam bakımından öncelikli bir yere sahiptir. Küresel gelişmeler ve teknolojik gelişmeler gıda ve konfeksiyon sanayindeki işletmelere bir taraftan yeni fırsatlar getirirken diğer taraftan, onları çeşitli sorunlarla karşı karlıya getirmektedir. Söz konusu işletmeler; üretimi daha etkin ve verimli olması için hızlı teknoloji ile geliştirmeleri takip edebilmek için çareler ararken diğer taraftan rekabette yerini korumak için, yeni pazarlar bulabilme nitelikli eleman istihdam etme, örgütsel ve yönetsel becerileri iyileştirme ve kaliteyi üretme gibi yeniden yapılanma gereksinimleri duymaktadır. Bu işlemleri yapabilmek için KOBİ'lerin yetenekli ve becerili yönetsel ve organizasyon alanında yetişmiş elamana ihtiyaç duymaktadır. Nitelikli yöneticiler KOBİ'lerle ilgili sorunlar üzerinde daha çok fikir veya düşünce üreterek, sorunları çözmeye çalışacaklardır.

Yaptığımız bu araştırmanın amacı Malatya'da bulunan KOBİ'lerin yeni sorunlarla karşılaşmadan tedbirler almak, sorunlarını ivedilikle çözmeye başarılı olmalarını sağlamak, yönetim ve organizasyon ile ilgili sorunları ve bu sorunların kaynağını tesbit ederek çözüm yolları üretmek, öneriler ortaya koymaktır.

1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2000'li yıllardan sonra, KOBİ'ler üretim, istihdam ve kalite konusundan haberdar olmaya başlamışlardır. Büyüme sürecindeki KOBİ'lere yönelik yönetim ve organizasyon sorunları ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Ancak bu araştırmaların yeterli



olduğu da söylenemez. (Doğan 2001. 8) Konfeksiyon ve gıda sektörü üzerine bir çok araştırma yapılmış ise de Yönetim ve Organizasyon alanında araştırma çok kısıtlıdır. Bu çalışmamızda, konfeksiyon ve gıda sanayisindeki işletmelerin büyüme sürecindeki yönetim ve organizasyon sorunları değişik yönleriyle el alınmaktadır.

KOBİ'ler Ülkemiz ekonomisinin dinamik birimleri olarak ekonomik ve sosyal sisteme olan katkıları nedeniyle son yıllarda daha çok önem kazanmaya başlamışlardır. Toplumun tüm kesimini kapsayan ve birçok yerleşim birimine yayılmış olan KOBİ'ler, gerek kendi iç yapısından kaynaklanan, gerekse de dış çevreden kaynaklanan pek çok sorunlarla iç içe yaşamaktadırlar. Ülkemiz ekonomisindeki durgunluk, yüksek enflasyon ve istikrarsızlık ve sık sık başvuru alan değişken ekonomik tedbirler, genellikle tahmin edilemeyen, devlet tarafından yeterli danışmanlık hizmeti götürülmemen KOBİ'lerde başarısızlığa ve performans düşüklüğüne yol açabilmektedir. Bir kısmı bu sorunların üstesinden gelemeyerek ekonomik faaliyetten çekilmekte bir kısımda mücadelesine devam etmektedir. Bununla birlikte, gelişmeleri ve değişimleri yakından izleyebilen KOBİ'ler pek çok fırsatı değerlendirerek öncelikli avantajlar elde edip, büyüyüp gelişebilmektedirler. (Akgemici vedig. 19968.63)

KOBİ'ler için yapılan tanımlar ülkeler, kurumlar, kuruluşlar ve uzmanlar tarafından ülkelerin içinde buldukları ekonomik duruma ve sektörel hacme bağlı olarak değişiklikler göstermektedir. Bu nedenle her kesim tarafından kabul edilen ortak KOBİ tanımı mevcut değildir. (Müftüoğlu, 1994.95)

KOBİ “ Bağımsız bir kişi tarafından sahip olunan, işletilen ve üretim yaptığı alanda baskın konumda bulunmayan işletmelerdir.” Bir diğer tanıma göre “ kredi, personel, stok seviyeleri, üretim servisi, pazarlama ve satış gibi kritik kararların firmada görevli uzmanların yardımı olmaksızın bir veya iki kişi tarafından alındığı işletmeler KOBİ'lerdir.(varcan,2001.145)

Esasen KOBİ'lerin genel kabul görmüş bir tanımının olmayışının nedeni büyüklüklerinin nispi ve nitelik taşıması büyüklüğü ile ilgili kriterlerin çeşitli kaynaklara göre farklılık göstermesi, kriterlerin ağırlığının zaman içerisinde değişmesi ve sektörler bölgeler ve ülkelere göre büyüklük farklılıklarının olması olarak ifade edilebilirler.

KOBİ'lerin tanımı,ekonomik büyüklüğüne bağlı olarak ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. KOBİ'ler; tanımlarında bazı nicel ve nitel kriterleri esas alınmaktadır. (TUGIAD,1995.2)



KOBİ'lerde Nitel özellikler;

KOBİ'lerin temel ortak özelliklerinin yanında büyük işletmelerden ayıran nitel ve nicel özelliklerinin de ortaya konması yararlı olacaktır. Bu özellikler aynı zamanda KOBİ'lerin sınırlarını belirleyen ölçütlerdir.

KOBİ'lerin sosyal ve politik nedenlerden dolayı değil, işletmelerde yapamadıkları bazı işlevleri yerine getirebildikleri için piyasada varlıklarını sürdürebilmişlerdir. Zaten küçük ve orta ölçekli işletmelerin bir minyatürü değildir. Dolayısıyla fazlalık özelliklere sahip bu işletmelerin, ayırt edici özelliklerinin de ortaya konması gerekir. (müftüoğlu,27)

Girişimcinin KOBİ'lerdeki önemi çok büyüktür KOBİ'ler bir çok bakımdan büyük işletmelere göre küçük olduğu için, ekonomik özelliği veya durumu prestij olarak kabul ederler. Bunun için faaliyetlerinde büyüme önemlidir. KOBİ'ler bu yönden; birçok özelliği bir arada taşınması çok zor olmakla beraber aynı zamanda önemlidir. Girişimci dediğimiz kimse tutucu, statükocu olmak yerine,yeniliğe ve değişmeye(inavasyona)açık olmalıdır.

Girişimci riski üstlenen kimse demektir. Bunun için risk ne olursa olsun taşımak zorundadır. Büyük işletmeler gibi riski karşılayacak sermayeye sahip değildir. Girişimci, dinamik çalışmayı seven kimsedir. Bunun için kendini yetiştirmeli, yeni bilgiler öğrenmeli ve öğretmelidir. Bu nitelikler doğuştan gelen nitelikler olmayıp sonradan eğitim yoluyla öğrenilen yeteneklerdir.

KOBİ'lerde girişimci aynı zamanda işletmenin sahibi olan kişidir. Girişimci, İşletmeyle sadece yöneticilik ilişkisi olan bir yöneticiden daha farklı bir konuma sahiptir. Girişimin işletilmesi için her şeyini ve prestijini de ortaya koyan kimsedir bu durumda girişimci KOBİ'nin bütün risklerini yüklenmiştir. Yönetici ise sadece maaşı ve aldığı primi ile işletmeye bağlanmıştır. KOBİ'nin zarar etmesi yöneticiyi fazla etkilemez bunun zararını başka bir işletmeye geçerek telafi edebilir.

Bu nedenle küçük ve orta ölçekli işletme yöneticisini profesyonel yöneticiden ayırmak üzere risk yüklenen yönetici değişimini kullanabiliriz.(müftüoğlu,s.34.)

KOBİ'lerin diğer bir özelliği ise işletme sahibinin tek bir işyeri olmasıdır. KOBİ sahibinin tek kazanç yeri olması ona sıkı sıkıya bağlılığının sahipliğinin göstergesidir. Büyük işletmelerde bu özellikler çok zaman olmayabilir veya hiç yoktur.

KOBİ'lerde emek yoğun teknoloji üretim şekli hakimdir. KOBİ'ler küçük ve orta ölçekli işletmeler olduğu için teknoloji konusunda pek gelişmemiştir. İş gücü daha yoğun işletmelerdir. Onun için üretim, iş gücü ile yapılan üretimdir. Bu üretim, ihtiyacı karşılamak için veya sipariş üzerine bir üretimdir. KOBİ'lerde çalışan personel bakımından, nitelik özelliklerini ele alacak olursak, eğitim



düzeyi düşük, yetenek ve becerisi eksik olmakla beraber, yeni yeni yetenek ve beceri kazanmaya çalışan iş gücünden oluşur. Başka bir ifade ile iş gücü niteliği çok düşüktür. KOBİ'lerde bulunan personel büyük işletmelerdeki personellere göre daha çok önemlidir.

Ast üst ilişkileri bakımından girişimci ile yönetici ve çalışan üçgeninden sürekli yüz yüze bir iletişim söz konusudur. İş görenlerin sendikalaşması ve kendi haklarını alması gibi bir durum yoktur. Personelin maaşı düşüktür.

KOBİ'lerde Nicel özellikler;

KOBİ'lerde nitel özelliklerin çok zayıf olduğunu ve üretimde gereken etkinliği ortaya koyamadıklarını, emek yoğun teknolojiyle üretim yaptıklarını, iş gücünün eğitim düzeyinin düşük olduğunu belirtmiştik.

KOBİ'lerde nicel özellikleri şöyle sıralayabiliriz:

- Personel sayısı
- Üretim kapasitesi
- Satış ve katma değer
- Teknoloji sayısı

Personel Sayısı: KOBİ'ler emek yoğun üretim yaptıkları için personel çok önemlidir. KOBİ'lerde büyüklüğü ortaya koyan en önemli ölçeklerin başında personel sayısı gelir. Çoğu zaman iş gücünün kimliği hakkında kamu kuruluşlarına haber verilmez. Çünkü bu bilgi bazı ödemeleri de beraberinde getirir onun için bilgi vermekten kaçınırlar.

Üretim Kapasitesi: Üretim iş gücüne dayalı bir üretimdir teknolojiye dayalı bir üretim değildir. Bu nedenle kısıtlı yada zayıf bir üretim hakimdir. Üretim küçük olduğu için rakamsal olarak belirlenmesi kolaydır. Üretimde verimliliği sağlamak için, mutlaka yeni teknolojiler gerekmektedir. Ayrıca iş gücünü eğitime almak gerekir. Aksi takdirde verimlilik sağlanmasında, verimlilik oranı zayıf kalır. Kapasite bakımından kavramlar ve çeşitlilikler vardır. Ancak bunları KOBİ'lerde göstermek pek akılcı olamaz. Büyük işletmelerde kapasite kavramları ve kapasitenin çeşidi gösterilebilir.

Satış ve Katma Değer: KOBİ'lerde ve büyük işletmelerde satış miktarı denilince üretimin pazarlanması sonucu elde edilen miktardır. Bu para miktarı gerek KOBİ'lerde, gerekse de büyük işletmelerde, büyüklüğün ve küçüklüğün belirlenmesinde en çok kullanılan ölçütlerden biridir.

Katma değer işletmelerde meydana gelen iktisadi değerlerin toplamı olarak sonlandırılır. Bunun belirlenmesinde iki şekilde olabilir.(müftüoğlu.86.)



Kâr(işletme sahibinin geliri)+ücret toplamı(işletmede çalışanın geliri)+ödenen vergi miktarı(devletin geliri)

İkinci yol ise işletmenin belirli dönemde elde ettiği satış tutarının diğer işletmelere ödenen malzeme ve yarı mamul ödemelerinin farkıdır.

Teknoloji Sayısı: Kobi'lerin büyüklüğünün ortaya konmasından bir diğer ölçek teknolojisinin sayısal özelliğidir. Kobi'ler de teknoloji sayısının belirlenmesi oldukça kolay bir yoldur. Bu teknolojilerin az olması bir kolaylık olabilir. Ancak eldeki teknolojide farklı üretim yapmak, eldeki teknolojilerle farklı şekilde yararlanmayı gerektirmektedir. Eldeki teknoloji birazda nitelik bakımından üstten özelliği varsa çeşitli üretimleri beraberinde getiriyor demektir. Kobi'ler son üç yılda teknolojiyi kullanarak verimliliği artmış ve kendilerine geliştirmeye başlamıştır. Kobi'ler geleceğe temkinli yaklaşıyor ve teknolojiyi sürekli takip ediyorlar. Aynı zamanda teknolojiyi israf etmeden en etkin ve verimli bir biçimde kullanmayı hedeflemekte ve bu yönde odaklanmışlardır.

2.KOBİLERDE KARAR ALMA

Küresel rekabette değişen ekonomik uygulamalara geçilmesi, Kobi'lere yeni yöntemler ve metotlar geliştirmesin de yardımcı olmuştur. Denetim de, karar almada ve pazarlamada çeşitli değişim kararları alınabilir. Ancak karar alınırken mutlaka uzman yardımıyla kararlar oluşturulmalıdır. Örneğin; personel alınırken mutlaka insan kaynakları uzmanı yardımı istenmelidir. Çünkü aldığımız kararlar rasyonel olmayabilir. Bu nedenle hangi alanda bir karar alıyorsak uzmana mutlaka başvurmalıyız. Onun bilgilerinde ve uzmanlık alanlarından yararlanmalıyız.

Kobi'lerde yönetici çoğu zaman işverenin kendisidir. Bundan dolayı rasyonel kararların alınması pek fazla mümkün değildir.

Kobilerde yönetici bulunmadığı gibi uzmanda bulunmaz. Uzman bulunmayan yerde rasyonel kararların alınmasında pek fazla mümkün olmaz.

3.ARAŞTIRMA METOLOJİ

Bu araştırma Malatya ilinde bulunan 44 atölye de üretim faaliyeti yapan işletmelerden oluşmaktadır. Bunlar çeşitli üretimleri içermektedir. Gıda, tekstiller ve ayakkabı üretimi yapmaktadırlar. Bu işletmeleri I ve II organize sanayisinden seçtiğimi üretim işletmeleridir.

Araştırmada veri toplama tekniğimiz anketle olmakla birlikte açık uçlu sorularda yer almaktadır. Anketlerimizin cevaplandırılması ve diğer açık uçlu sorularla elde ettiğimiz bilgiler analiz edilmiş ve bunlarla genellemeye ulaşılmıştır. Bu 44 Kobi'nin ana kitleyi temsil etme oranı %51 dir.



Araştırma sonucunun değerlendirilmesi yüzde oranlarına göre bir değerlendirilmeye varılmıştır. Ayrıca açık uçlu sorularla elde ettiğimiz bilgilerle de değerlendirmeye alınmıştır.

4.ARAŞTIRMA BULGULARI

A)KOBİLERE İLİŞKİN BİLGİLER

Araştırmaya katılan işletmelerin 18'i 1990'dan öncesinden %33 1995'ten önce yaklaşık %49'u ise 2005'ten önce kurulmuştur.

Tablo-1 Kobilerin faaliyet gösterdiği yerleşim birimleri

	N	%
MALATYA (MERKEZ)		
I.Organize Sanayi	23	52,27
II. Organize Sanayi	21	47,72

Tablo 1'e Baktığımızda; KOBİ'lerin faaliyet alanları ve yerleşim birimleri bakımından; OSB bölgelerinde yer almaktadır Organize sanayi bölgesinde yer alan bu işletmeler tekstil gıda ve diğer üretim faaliyetlerinde üretim yapmaktadırlar. Birinci organize sanayi bölgesinde yer alan 23 işletme 2. Organize sanayi bölgesinde 21 işletme yer almaktadır. Bunların %52,27 si 1. Organize Sanayi bölgesinde %47,72 si ise 2 Organize Sanayi bölgesinde yer almaktadır.

Tablo 2 KOBİ Çalışan Sayısı

Çalışan sayısı	N	%
5 ve Aşağısı	8	18,18
6-10 Arası	11	25
11-25 Arası	15	34,09
26-50 Arası	10	22,72
Toplam	44	100



Tablo 2’de KOBİ’lerde çalışanların yıllara göre dağılımı; 5 ve aşağısı 8, 6-10 arası çalışan personel sayısı 11, 11-25 arası çalışan 15 ve 26- daha yukarısı çalışan sayısı 10’dur Bunların % oranları %34,09 ile 11-25 arası en yüksek oranı teşkil etmektedir. %25 ile 6-10 arası, %22,72 ile 26-50 arası, %18,18 ile 5 ve aşağısı şeklindedir.

B)YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Tablo 3 Girişimcilerin iş deneyimi kazanması

DURUM	N	%
Deneyim kazanmayı ailemden öğrendim	16	36,36
İş deneyimimi ilk işe başladığım sektörde öğrendim	18	40,90
Şu an çalıştığım sektörde diğer birimde bilgimi geliştirdim	10	22,72
Toplam	44	100

Tablo 3’e baktığımızda; yöneticilerin özellikleri bakımından değişik bir tablo ortaya çıkmaktadır. İş deneyim aileden öğrendiğini söyleyenlerin sayısı 16 iş deneyimin ilk işe girdiği işletmede öğrenenlerin sayısı 18 hala hazır çalıştığı işletmede iş deneyimini öğrenenlerin sayısı ise 10’dur. Bunların değişik iş deneyimine sahip olması değişik biçimde öğrendiklerinin görüyoruz % oranlarına bakacak olursak; %40,90 ilk işe başladığı sektörde öğrenen, %36,36 aileden öğrenen, 22,72 çalıştığı sektörün diğer biriminde kendini geliştirenlerdir.

Tablo 4 KOBİ’lerde Organizasyon Yönetimi ve Araştırma Sonuçları

DURUM	N	%
Bir Organizasyon yapısı ve Şeması Açık ve Net değildir	19	43,18
KOBİ’lerde iş bölümü ve uzmanlaşma Yetersizdir	10	22,72
KOBİ’lerin politikaları Açık ve Netdir	8	18,18
Örgüt Hiyerarşisi açık ve nettir	7	15,90
Toplam	44	100



Tablo 4'e göre KOBİ'lerde organizasyonlar ve yönetim konusunda ; İşletmelerde organizasyon sayısının açık ve net olmadığını söyleyenlerin sayısı 19 KOBİ'lerde uzmanlaşma ve iş bölümü bakımından yersizliği ifade edenlerin sayısı onu söyleyenlerin sayısı 8 ve KOBİ'lerde örgüt hiyerarşisinin açık ve net olduğunu söyleyenlerin sayısı ise 7'dir bunların % oranları ise ; %43,18 organizasyon şeması ve yapısı net olmayan, %22,72 işbölümü ve uzlaşma yetersizliği olan, %18,18 açık ve net politikaları olan, %15,90 açık ve net hiyerarşi yapısı olan.

Tablo 5 İşletmenin İşgücü ve teknoloji planlaması

DURUM	N	%
İşletmemiz bütün alanlarda planlama yapıyor	10	22,72
İşletmemiz insan gücü planlaması yapıyor	14	31,81
İşletmemiz teknolojik ve üretim planlaması yapıyor	13	29,54
İşletmemiz bazı alanlarda planlama yapıyor	6	13,63
İşletmemiz planlama yapmıyor	1	02,27
Toplam	44	100.0

Tablo 5'e göre iş gücü ve teknoloji planlaması bakımından işletmelerin bütün alanlarda iş gücü ve teknoloji planlaması yapıyor diyenlerin sayısı 10 insan iş gücü planlaması yapıyor diyenlerin sayısı 14 işletmelerde üretim ve teknoloji planlaması yapıyor diyenlerin sayısı 13 bazı alanlarda planlama yaptığını söyleyenler ise 6 olarak ankete belirtmişlerdir. Bunların % oranları ise şöyledir; %31,81 insan gücü planlaması, %29,54 teknolojik ve üretim planlaması, %22,72 bütün alanlarda planlama, %13,63 bazı alanlarda planlamalar, %02,27 planlama yapılmayan şirketlerdir.



Tablo 6 İşletmenin planlama yapma nedenleri

Planlama yapma nedenleri	N	%
Krizler ve istikrarsız planlama yapmayı engellemek	21	47,72
İşletmemiz planlama uzmanına sahip değildir	14	31,81
Perspektif planlar yapmak için bilgi sahibi değilim	7	15,90
Planlama yapmaya gerekli görmüyorum	2	04,54
Toplam	44	100.0

Tablo 6 işletmenin planlama yapma nedenleri olarak; Krizler ve istikrarsızlığın planlama yapmayı ve engellediğini belirtenlerin sayısı 21 planlama uzmanının sahip olmadığını belirtenlerin sayısı 14 perspektif planlama bilgisine sahip olmayanların sayısı 7 ve planlama yapmanın gereksiz olduğunu söyleyenlerin sayısı 2'dir bunların % oranlarına baktığımızda ise durum şöyledir. %47,72 Krizler ve istikrarsız planlama yapmayı engellemek, %31,81 planlama uzmanına sahip olmayan işletmeler, %15,90 perspektif planlar yapmak için bilgi sahibi olmayan, %04,54 Planlama yapmaya gerekli görmeyenlerdir.

Tablo 7 İşletmenin personel kaynakları

Personel Kaynakları	N	%
Tanıdıkların referansları ile personel alım	14	31,81
Eğitim kurumları	3	06,81
İş Kur	2	04,54
Gazete ilanları	4	09,09
Bireysel talepler	21	47,72
Toplam	44	100.0



Tablo 7’de ise işletmenin personel kaynakları konusunda; ankete cevap verenlerin düşünceleri tanıdıklarının referansları ile personel alımı yapma 14 personeli eğitim kurumlarında sağlayanların sayısı 3 Personelin iş-kur’da alan yöneticilerin sayısı 2 gazete ilanları ile personel alan yöneticilerin sayısı 4 ve bireysel talepler ile personel sağlama ile ilgili % oranları ise şöyledir. %47,72 bireysel talepler, %31,81 tanıdıkların referansları ile personel alımı, %09,09 gazete ilanları, %06,81 eğitim kurumları aracılığı ile, %04,54 işkur aracılığı ile personel alımı olarak mevcut oranlara sahiptirler.

Tablo 8 İş gören eğitimi

Eğitim Faaliyetleri	N	%
İşletmede iş başında eğitim yapılamamaktadır	15	34,09
İşletmede iş başında eğitim sürekli	11	25,00
İşletmemizde teknolojik eğitime önem verilmektedir	8	18,18
İşletmemizde üniversitelerde ve dışarıda gelen uzmanlarca eğitim verilmektedir	10	22,72
Toplam	44	100.0

Tablo 8’e göre personel eğitim durumlarını bakacak olursak; İşletmelerde iş başında eğitimi olmadığını söyleyen yöneticilerin sayısı ise 15 iş başında eğitimin olduğunu söyleyenlerin sayısı 11 işletmelerde teknolojik eğitime önem verdiğini söyleyenlerin sayısı 8’dir İşletmemizde üniversite öğretim elemanlarının ve uzmanlarca eğitim verildiğini söyleyenlerin sayısı ise 10’dur bunların % oranları ise şöyledir. %34,09 işbaşında eğitim yapılamamaktadır, %25,00 sürekli işbaşında eğitim yapılmaktadır, %22,72 üniversitelerden ve dışarıdan gelen uzmanlarca eğitim, %18,18 teknolojik eğitime önem verilmesi.



Tablo 9 İşletmemizde karar verme eğilimi

Karar verme eğilimi	N	%
İşletmemizde karar verme uzmanlarca verilir	4	09,09
İşletmemizde sahip yönetici tarafından karar verilir	23	52,27
Bilgi eksikliği karar vermeyi engeller	14	31,81
İşletmemizde karar vermeye bütün personel katılır	3	06,81
Toplam	44	100.0

Tablo 9’da Yöneticilerin karar vermedeki yeterlilikleri dikkate alındığında; en büyük karar verme sayısına sahip madde sahip yöneticiler tarafından kararların varıldığını sağlayanlar 23, karar vermeyi engelleyen nedenlerin başında ise bilgi eksikliğinin geldiğini söyleyenlerin sayısı 14, diyenlerin toplamı ise 7’dir. Bu tabloda yer alan % oranlarına bakacak olursak; %52,27 kararı işletme sahibi yönetici vermektedir, %31,81 Bilgi eksikliği karar vermeyi engeller fikri, %09,09 uzmanlarca kara verilmesi, %06,81 karar vermeye bütün personelin katılması.

Tablo 10 İşletmelerin yetki devri

Karar verme	N	%
İşletmemizde yetki devri yapılır	6	13,63
Bilgi yersizliğinde dolayı yetki devri yapılmaz	10	22,72
Acil karar vermek yetersizlik	10	22,72
Astların bilgi bakımından yetersizliği	14	31,81
Sahip yöneticiler yetki devrine hoş bakmaz	4	09,09
Toplam	44	100.0



Tablo 10 Yöneticilerin yetki devrine baktığımızda; yetki devrinde bilgi eksikliğinden dolayı 14, bilgi eksikliğinden dolayı yetki devrinin yapılmadığını söyleyenlerin sayısı 10, acil karar vermede yetersiz olduklarını belirtenlerin sayısı, 10 ve sahip yöneticilerin yetki devrine hoş bakmadıklarını belirten yöneticilerin sayısı 4'tür. Bunların % oranları ise şöyledir; 31,81 astların bilgi bakımından yetersizliği, %22,72 Acil karar vermek yetersizlik, % 22,72 Bilgi yetersizliğinde dolayı yetki devri yapılmaz, %13,63 İşletmemizde yetki devri yapılır, %09,09 Sahip yöneticiler yetki devrine hoş bakmaz.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma Malatya ilinde OSB (Organize Sanayi Bölgesi) de yapılmış olup KOBİ'lerin birleşme ve büyüme sürecinde yönetimin görevini yapılmadığını veya yapamama nedenlerini, pozitif ve negatif yönlerini ortaya çıkarmak için yapılmıştır tekstil sanayi ve gıda sanayi kapsamında araştırma yapılmıştır KOBİ'lerde yöneticiler genellikle sahip yöneticilerdir. Bunun anlamı ise uzmanlaşmış yöneticilerden oluşmaktadır. KOBİ'lerde ilişkiler yüz yüze ilişkilidir. Personel ve müşteri ilişkiler belirli bir samimiyet içerisinde olmaktadır. Sermayesi kısıtlı zayıf olan işletmelerdir olanakları sınırlıdır teknoloji ile klasiktir uzmanlaşmış yöneticiler bulamaktadır miras babadan oğla geçmektedir büyük işletmelere göre verimlik düşüktür. Rakiplerle rekabette zayıftır üretimde kalite düşüktür

KOBİ'lerde üretim ürünlerinin pazarlanmasıyla ilgili zorluklar söz konusudur pazarlamada müşterilerle yüz yüze ilişkilere dayanmaktadır karar oluşturmada işletme sahibinin fikirleri önemlidir yetki devri konusunda bilgi yetersizliği söz konusudur bu nedenle yetki devri zaman söz konusu değildir.

KOBİ'lerde en önemli sorunlarda birincisi kriz, istikrarsızlık ve sermaye yetersizliği öne çıkmaktadır. Düşük faizli kredi bulmak ve yararlanma olanaklarında istenildiği gibi yararlanılmaktadır. Yönetim politikaları bakımından, hatalı yönetim politikaları oluşturmaktadırlar hammadde sorunları ve finansman sorunları diğer olumsuzluklar olarak yer almaktadır

KOBİ'lerin büyümesi için yapılacak eylemlerden en önemlisi aynı üretimi yapan işletmelerin bir birleriyle evlenmeleridir böylece sermaye teknoloji ve yönetim konusunda güncel güçlenmeleri sağlayacaktır.

Yöneticilerin eğitim düzeyleri mutlaka yükseltilmelidir. Yönetim konusunda uzmanlaşmaları sağlanmalıdır. Personelinde eğitime önem verilmelidir. Bu eğitim iş başında eğitim, teorik eğitim öncelikli eğitim olmalıdır. Pratik eğitim ile teorik eğitim paralel olmalıdır yeni eleman istihdamında



eğitim düzeyi yüksek elemanlarından alınmalıdır eğitim düzeyi yüksek iş gücü işletme için ısrar getirmede yeni yeni eğitime gerek kalmadan üretime katkıda bulunmaktadır.

Büyüme isteyen KOBİ'ler yönetici olarak kendi bünyesinde uzman ve rasyonel yöneticiler bulundurulmadıkları işletmenin büyümesine yardımcı olacak ve işletmenin önünü açacak yöneticiler bulundurulmalıdır aksi takdirde işletmeler yerinde sayar

KOBİ'lerde geleneksel aile yapısı kendi sorunlarını aile ilişkileri kapsamında çözmelidirler çözülmeyen sorunlar işletmeye zarar verebilir. İşletme içerisinde görev alan aile bireyleri kendi yeteneklerine göre görev almalıdırlar. Bunun için işletme kültürü oluşturulurken işletmenin yararına olan kurallar (Normlar) konulmalıdır

İşletmede çalışan aile bireyler ininde personel gibi eğitim düzeyleri yükseltilmelidir. Uzmanlaşan iş gücü çoğaldıkça yetki devri kolay olacaktır çünkü eğitim düzeyi yükselen bireyin rasyonel karar vermesi kolaylaşacaktır

İş görenlerin verimliliğe katkısı konusunda belirli kıstaslar getirilmelidir. Bu kriterler uyulma bakımından herkes aynı kuralı uymalıdır, performans sistemi getirilmeli ve uygulanmalıdır.

KAYNAKLAR

-Akgemici Tahir, Adnan Çelik, “Girişimcilik Kültürü ve Kobiler” Nobel Yayın Dağıtım Ankara, 1998

-Çelik Adnan, Tahir Akgemici, “Girişimcilik Kültürü ve Kobiler”, Nobel Yayını Ankara 1998

-Karataş S. “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler” Veli Yayınları, İstanbul 1991

-Küçük Orhan, “Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği”, Seçkin Yayıncılık. Ankara 2009

-Müftüoğlu Tamer, Tülin Durukan, “Girişimcilik ve Kobiler” Gazi Yayını. Ankara 2004

-Müftüoğlu Tamer, “İşletme İktisadı” Olgaç Yay. Ankara 1989

-Müftüoğlu Tamer “Türkiye de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri Sorunları ve Öneriler” Sevinç Yay. 1991