

---

# Balıkesir Organize Sanayi Bölgesi KOBİ Yöneticilerinin “Organizasyon” Algıları Üzerine Bir Araştırma

## An Empirical Study On “Organization” From The Perspectives Of Sme’s Managers Operating In Balikesir Organized Industry Zone

Hüseyin ALTAY\*  
Mehmet Oğuzhan İLBAN\*\*

**Öz:** Bu çalışmada, faktör analizi kullanılarak Balıkesir İli Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli işletme yöneticilerinin “Organizasyon” a bakış açıları tanımlanmaya çalışılmıştır. Ülkelerin ihracat artışlarında KOBİ’ler önemli bir yere sahip olduğundan yöneticilerin organizasyon olgusunu ele alışları büyük önem arz etmektedir. Elde edilen bulgulara göre ilgili yöneticiler, “Organizasyon” u günümüz koşullarına ayak uydurma, etkililiği sağlamaya yönelik yapılması gerekenler, günlük faaliyetleri yürütme, geleceği dikkate alarak düzenlemeler yapma, belirsizlik ve yataylaşma yönleri ile değerlendirmektedirler. Araştırma sonucuna göre yöneticilerin bakış açılarının günümüz koşulları doğrultusunda olduğu görülmektedir. Bununla birlikte yönetici algılarının bazı eksiklikleri olduğu da söylenebilir. Bu eksiklik yataylaşma konusunda belirginleşmektedir. Çünkü günümüzde işletmeler kademe azaltma ve katılımcı yönetim konusuna daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Ortaya çıkan eksiklikler yerel kültür, kaynak yetersizlikleri ve yönetim konusunda gerekli desteği görememe gibi konulardan kaynaklanmış olabilir.

**Anahtar sözcükler:** KOBİ, Organizasyon, Açıklayıcı Faktör Analizi.

**Abstract:** In this study, using factor analysis, the perspectives of Small and Medium-Sized Enterprises’ (SMEs), operating in Balıkesir Organized Industry Zone, managers towards “Organization” were described. Since SMEs have an important role in countries’ export increase, the perspectives of managers are very important. According to the findings, managers’ asses the organization from the aspects of the willingness of keeping up with present day, things must be done for efficiency, managing daily routines, organizing according to changes in the future, uncertainty and delayering. According to the results, it is seen that the perspectives of the managers are appropriate for contemporary management requirements. At the same time, it can be said that there are some weaknesses. One of these weaknesses is apparent in delayering. Because, nowadays, organizations are delayering and they give more importance to the management participation. The weaknesses can be result of local culture, lack of financial resources and management support.

**Key words:** SMEs, Organization, Exploratory Factor Analysis.

---

\* Balıkesir Üniversitesi Gönen Meslek Yüksekokulu, Gönen/Balıkesir/Tel: 0266 7620868 Fax: 0266 7626867  
E-mail: altay@balikesir.edu.tr

\*\* Balıkesir Üniversitesi Gönen Meslek Yüksekokulu, Gönen/Balıkesir. Tel: 0266 7620868 Fax: 0266 7626867  
E-mail: oilban@yahoo.com

## 1. GİRİŞ

Dünyanın mevcut ekonomik yapısı içerisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) sayılarının yüksek olduğu bilinmektedir (Doğan ve Marangoz, 2002). Toplam işletmeler içerisindeki sayılarının çokluğu, kalkınmadaki rolleri ve üretimdeki payları açısından KOBİ'lerin önemi tüm dünyada kabul edilmektedir (OECD, 2002). Dünyada gözlenen pek çok değişim, ülkelerin sosyo-ekonomik yapısına bağlı olarak, KOBİ'lerin sağladıkları kazançları sergilemektedir. Ekonomik sistem içindeki büyük işletmelerin yerine getiremedikleri işlevleri KOBİ'lerin tamamlamaları, onların, bu sistemde vazgeçilmez bir unsur olarak ortaya çıkmalarını sağlamaktadır (Kuş, 2004, s.35). Gelişmekte olan ülkeler kategorisinde yer alan Türkiye ekonomisinin, gelişmiş ekonomiler düzeyine yükselmesinde KOBİ'lerin önemli katkıları olacağı düşünülmektedir. Beklenen katkı düşünüldüğünde, istenen düzeye ulaşılması için, sözü edilen işletmelerin yöneticilerinin, diğer birçok hususun yanında "organizasyon" unsuruna bakış açıları da mutlaka çağdaş organizasyon yapıları boyutunda olmalıdır. Zira günümüz koşullarına ayak uydurma ve içinde bulunulan ekonomiye olumlu yönde katkı yapma, organizasyonel anlamda günümüz koşullarına uygun hale gelebilmeye de yakından ilgilidir. Bu anlamda ülkelerin ekonomik ve toplumsal kalkınmalarında itici güçlerden biri olarak görülen KOBİ'lerin, (Ertuna ve Alovat, 2002) -özellikle gelişmekte olan ülkelere- yetersiz altyapı ve ölçek büyüklükleri, birtakım problemleri de beraberinde getirmektedir (Hadjimanolis, 1999, s.561-570.). Bu problemler içinde düşük üretim teknolojisi ve kapasite sorunu ön plana çıkmaktadır (Tunçsiper ve Sürekçi, 2005, s.256). Düşük üretim teknolojilerinin ortaya çıkardığı yetersiz üretim kapasitesi, öncelikle finansal problemlerin varlığını akla getirmektedir. Finansal konuda yeterli kadar kredi olanakları bulamayan yöneticilerin, gerekli düzenlemeleri yapmaları ve işletmelerin amaçları doğrultusunda yeniden bir yapılanmaya gitmeleri kolay olmamaktadır.

KOBİ yöneticilerinin organizasyonlarını günümüz şartlarına uygun hale getirmeleri, çalışma ortamının ve takım ruhunun gelişmesine daha fazla katkı sağlayacaktır. Yalın ve basık yapılar, üretim miktarının artırılması ile çalışanların motivasyonu, takım ruhu, esneklik, çalışanların eğitilmesi gibi çağcıl gereklerin ortaya çıkmasına da zemin hazırlayacaktır. İşletmelerin verimli ve etkili olabilmeleri için yöneticilerin çağdaş yönetim uygulamalarını dikkatle takip etmeleri, zamana ve koşullara uygun yönetim bakış açılarına sahip olmaları gerekmektedir. Aksi halde kaynakları etkili kullanamayan, avantajlarından çok dezavantajları belirginleşmiş işletmelerle karşılaşma olasılığı yükselecektir.

Balıkesir Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletmelerin çoğunluğunu da KOBİ'ler oluşturmaktadır. Ülkenin diğer bölgelerinde olduğu gibi, Balıkesir'de de küçük işletmeler hızlı gelişen ve değişen ekonomik koşullar dolayısıyla sık sık organizasyonlarını değiştirmek, yeni birim ve bireylerle çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu zorunluluk işletmelerin yalın, basık, takım ruhunun oluşmasına katkı sağlayacak, esnek, teknolojik gelişmeler ışığında sürekli değişen ve gelişen özellikler taşımasını gerektirmektedir. Günümüz koşullarına uyum olarak nitelenebilecek bu gelişmeleri sağlamak; kolaylıkla başarılabilecek bir unsur olmayıp, titiz inceleme ve algıları içinde barındırılmalıdır. Bu nedenle, organizasyonel anlamda yerine getirilecek değişikliklerin hangi faktörler üzerinde yoğunlaşacağıın bilmesi ve KOBİ'lerin temel nitelikleri itibarıyla incelenmesinin yönetim bilimine ve yöneticilere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. KOBİ'LERİN TEMEL NİTELİKLERİ

KOBİ'ler, farklı kriterler dikkate alınarak tanımlanmaktadır. Yapılan tanımlarda en çok kullanılan kriter, personel sayısıdır. Personel sayısının dışında; sermaye miktarı, yıllık satış geliri, makine parkı gibi unsurlar göz önünde bulundurulmaktadır (Mucuk, 2003, s.110). Ülkemizde en çok kullanılan ve benimsenen tanımlardan biri olan KOSGEB'in tanımı, işçi sayısını kriter olarak almakta ve 1-50 kişi çalışan işletmeleri 'Küçük', 51-150 kişi çalışan işletmeleri 'Orta' ölçekli işletme ve daha yukarısını da 'Büyük' işletme kategorisinde değerlendirmektedir. DİE'nin AB ölçütlerine göre yaptığı yeni KOBİ tanımlaması dikkate alındığında 1-9 arası işgören çalıştıran işletmeler mikro ölçekli, 10-49 arası işgören çalıştıran işletmeler küçük ölçekli ve 50-250 arası işgören çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli işletme sayılmaktadır (Akıncı, 2001, s.403 -412).

Avrupa Birliği KOSGEB'den daha detaylı bir tanım benimseyerek personel sayısını arttırmanın yanında, en fazla ciro veya bilanço toplamı ile bağımsızlık unsurlarını da dikkate almaktadır. Tablo 1, bu unsurların tamamını birlikte içerecek şekilde oluşturulmuştur.

Tablo 1. Avrupa Birliği KOBİ Tanımı

İşletme Ölçeği	En Fazla Çalışan Sayısı	En Fazla Ciro veya Bilanço Toplamı	Bağımsızlık
Orta	250	50 Milyon € / 43 Milyon €	Hisselerin % 25'den fazlası KOBİ olmayan bir kuruluşa ait olmamalı
Küçük	50	10 Milyon € / 10 Milyon €	
Mikro	10	2 Milyon € / 2 Milyon €	

**Kaynak:** İşeri, M. ve Çilingirtürk A. (2005). Küçük İşletmeler Avrupa Antlaşması Çerçevesinde KOBİ'lerin İrdelenmesi. Uluslararası Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu, Bandırma, 19-22 Mayıs, 494.

Bu tanımlamalarla birlikte KOBİ'ler, daha az yatırımla daha fazla üretim, daha düşük maliyetle daha yüksek istihdam sağlama, gelir dağılımına olumlu katkıda bulunma, bölgeler arası dengesizliği azaltma, küçük tasarrufları ekonomiye kazandırma, büyük işletmelere gerekli bir takım üretim unsurları sağlama, kaynak kullanımında etkililiği sağlama, farklı gelir gruplarına denge unsuru olma, daha çabuk karar verme olanakları ile ucuz üretimde bulunabilme vb. olumlu yararlar sağlama olanakları bulunan ekonomik birimler olarak ele alınmaktadır. (Akgemici, 2001, s.19; Bedük vd, 2005, s.519-533 ;Giauoutzi vd., 1998, s.127-129; İskender ve Ülker, 2005, s.598-603). Aynı zamanda küçük işletmeler değişen konjonktüre daha kolay adapte olabilmekte ve yenilikleri daha kolay hayata geçirebilmektedir. İşletmeler büyüdükçe bürokrasi ve hiyerarşik yapı da büyümekte, bu durumda yenilik ve yaratıcılığa yönelme süreci de uzamaktadır (Fettahoğlu,1993, s.5). Tüm bu özellikleriyle günümüzde ekonomilerin dinamik birimleri olarak görülen KOBİ'lerin avantajları yanında, çeşitli açılardan dezavantajlı oldukları da belirtilebilir. Öncelikle kredi imkânları ve teknoloji açısından dezavantajlı oldukları söylenebilir. Büyüyüp gelişmek için dış kredilere büyük oranda ihtiyaç duyan KOBİ'lerin, istedikleri koşul ve miktarda finansman olanaklarına kavuşabilmeleri pek kolay olmamaktadır (Türk, 2005, s.579). Yurtdışı ve yurtiçinde günün koşullarına göre düzenlenen teknoloji ve pazarlama yönlü etkinlikler

KOBİ'lerin gelişmeleri için uygun zeminleri oluşturmaktadır. Fuar ve tanıtım faaliyetlerine katılmak da KOBİ'ler açısından kolay olmamaktadır. Hem içinde buldukları organizasyonel yapı hem de kaynak tahsisi bu sonucun ortaya çıkmasında etken olarak değerlendirilebilir. Kaynak sağlama yollarından biri olan sermaye piyasaları, KOBİ'lere bu konuda yeterince destek olamamaktadır. Büyük firmalar dikkate alındığında KOBİ'ler sermaye piyasalarından pek fazla yararlanamamaktadır.

Kalifiye eleman temini de KOBİ'lerin faaliyetlerini sürdürmeleri açısından hayati önem taşımaktadır. Esnek olup müşteri ihtiyaçlarına çok hızlı bir şekilde cevap verme durumunda olan KOBİ'lerin, bu faaliyetlerini kalifiye eleman eksikliği yönünden gerçekleştirememesi durumunda olmaları, faaliyetlerinin sürekli olmaması gibi bir sonucu doğurabilmektedir. Bunun nedeni olarak büyük ölçekli işletmeler, en alt kademedeki işgörenlere kadar nitelikli elemanlar istihdam edebilirken, KOBİ'lerdeki yönetici ve çalışanlar aynı anda farklı iş ve sorumlulukları yerine getirmek zorunda (Baumback, 1983, s.59) kalmaktadırlar. KOBİ'lerde genellikle belirli alanlarda az uzmanlaşmış personel istihdam edilmektedir. Bunun nedeni finansman, pazarlama, muhasebe, Ar-Ge gibi çeşitli işletmecilik işlevlerinde uzman kişileri istihdam edebilecek maddi güce sahip olunmamasıdır (Müftüoğlu, 1991). Araştırma geliştirme de günümüzde üzerinde önemle durulması gereken konulardan biri olarak belirginleşmektedir. Hem yeterince araştırma yapamamak, hem de gerekli kalite ve standartta ürün ortaya koyamamak gibi bir sorunla karşılaşmaları muhtemel olan KOBİ'lerin, bu alanda da dezavantajlı oldukları sonucuna varılabilmektedir.

Bürokratik sorunların fazlalığı ve KOBİ'lerin bu sorunlar karşısındaki durumu ile yönetsel sorunlardan da söz edilebilir. Özellikle aile şirketi şeklinde oluşturulmuş olan yapıların kendi içinde birtakım sorunları ürettiğine tanık olunmaktadır. Ayrıca bürokrasi kolay baş edilebilir bir sorun değildir. Bu sorun KOBİ'lerin hem rekabette var olmalarını, hem de faaliyetlerinden istedikleri sonuçları elde etmelerini zorlaştırmaktadır (Çiçek ve Bedük, 2005, s.549-558).

Son zamanlarda meydana gelen ve birbirini etkileyen teknolojik, ekonomik ve sosyal yaşamdaki gelişmeler büyük ölçekli işletmelere oranla KOBİ'leri önemli ölçüde etkilemiştir. Bu etki hem olumlu hem de olumsuz olmuştur. Olumlu etki, KOBİ'lerin yapıları gereği gelişmeler karşısında sağladıkları üstünlükler olarak yansımaktadır. Olumsuz etki ise, gelişmeler karşısında KOBİ'lerin yaşadıkları yetersizlik veya dezavantajlarıdır (Kalmış ve Sönmezer, 2003). KOBİ'lerin bir takım avantaj ve dezavantajları incelendiğinde "Organizasyon" yönlerinin önemli olduğu görülmektedir. Bu nedenle, KOBİ yöneticilerinin organizasyona bakış açılarının bilinmesi yararlı olacaktır.

### 3. ORGANİZASYON

'Bir işletmenin organizasyonunu yapmak demek, onun işlemini için; malzeme, tesisat, sermaye, memur ve işçi gibi temel unsurlarla donatılması demektir' (Akin, 2005, s.66). Koçel (1999) organizasyonu; 'iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkilerdeki düzen ve düzenlemeler' olarak değerlendirmektedir. Yapılan tanımların dışında da "Organizasyon" a ilişkin birçok tanım yapılmıştır. Yapılan her tanım organizasyon ile ilgili belirli yönleri dikkate alarak oluşturulmuştur. Genel olarak bir organizasyon yapısını karakterize eden unsurlar; amaç, işbölümü ve uzmanlaşma, biçimsellik derecesi, kontrol alanı, organizasyondaki kademe sayısı, merkezleşme derecesi, karmaşıklık derecesi, bölümlere

ayırma, emir-komuta ve kurmay organlar, komite ve gruplar ve haberleşme kanalları ve şekli olarak belirtilmektedir (Koçel, 1999, s.117-120). Organizasyon, yöneticilerin yerine getirmesi gereken fonksiyonlardan biridir. Gerek büyük ve gerekse de küçük işletmelerin organizasyonel özellikleri günümüz koşullarına, bireylere, maddelere uygunluğuna ve ekonominin koşullarına bağlı olarak değişmektedir (Tosun, 1992, s.223).

KOBİ'lerin organizasyon yapılarını bilgi teknolojisi (Soliman ve Janz, 2004, s.697-706), ekonomik koşullar, rekabet, finansman kaynakları gibi faktörler belirlemektedir (Davis, 1999, s.195-196). Türkiye'ye mahsus bir KOBİ organizasyon modeli yoktur. Diğer işletmelerin organizasyon yapılarını etkileyen unsurlar KOBİ'lerin organizasyon yapılarını da etkilemektedir. KOBİ'ler daha çok organizasyon yapısı olarak -kökeninin askeri yönetim olduğu ileri sürülen ve organizasyon türlerinin en eskisi olan- kumanda organizasyonu kullandıklarından, yetki en üst düzeydeki kişide toplanmıştır (Özgener, 2003, s.137-161). Bu durum bir kısım tehlikeleri de beraberinde getirmektedir. İşletme küçük iken, belli işlevleri yerine getiren çalışanların organizasyonel anlamda yetki ve sorumluluk dengeleri iyi ayarlanmadığı takdirde, işletmeler büyüdüğünde, yetki ve sorumluluk karmaşasından kaynaklanan sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Aynı aileden olan işletme sahip ve yöneticilerinin sayısal olarak çoğalmaları ile belirli görevleri yerine getirmek isteyen birden fazla doğrudan ve dolaylı ilgilinin ortaya çıkması bu sorunun kaynağını oluşturmaktadır. Bu gibi durumlar dikkate alınarak, çalışanların hem üretken, hem de işinden memnun olmasını sağlayacak organizasyonel yapı ve koşullar gelecek yönelimli olarak geliştirilmelidir. Bireylerin kariyerleri de düşünüldüğünde sorumluluk, yetki ve kariyer ilerlemesi gibi konularda yararlı olabilecek uzman danışmanların (Berberoğlu,1991, s.145) görüşlerinden yararlanmak, organizasyonun etkili ve verimli olmasına katkı sağlayabilecektir.

Geçmiş organizasyonlar ile günümüz organizasyonları farklı yaklaşımlara bağlı oluşturulmaktadır. Kitle üretimi yapmaya yönelik olan geleneksel organizasyon yaklaşımı günümüzde bilgi temeli üzerine oluşturulmaktadır (McGill ve Slocum Jr, 1995, s.23). Akıncı (2002) yapmış olduğu araştırmada KOBİ'lerin başarılı olma nedenleri arasında yenilikçi olma ve esnekliğin önemli bir faktör olduğunu tespit etmiş, teknolojik gelişme, yenilikleri izleme ve esnek bir yapı içerisinde bulunan KOBİ'lerin başarılı olduğunu vurgulamıştır. Gelişmeyi sağlamak ve başarıyı elde etmek geleceği tahmin edilemeye birlikte işletmeleri de geliştirecek olan çağa uygun yönetsel davranış göstermekle mümkün olabilecektir.

Organizasyon yapısı oluşturulurken insan faktörü sürekli göz önünde bulundurulmalıdır. Şüphesiz, KOBİ'ler büyüdükçe farklı organizasyon yapılarına gereksinim duyacaklar ve ortaya çıkan şartlar doğrultusunda organizasyon yapılarını değiştireceklerdir. Küçük ya da büyük tüm işletmelerin bir yapısı vardır. Küçük işletmelerin yapısı kolayca anlaşılabilen basit bir yapıdır. Bu işletmelerde yapı, biçimsel olmayan ve kolayca değişikliğe uğrayabilecek bir durumdadır (Can, 1999, s.130). Küçük işletmelerde formel yapılanmaya yeterince önem verilmemektedir. Çünkü yönetici kimin ne yapacağını kendisi saptamaktadır. Bu da yöneticinin olmadığı zamanlarda işlerin aksamasına neden olabilmektedir (Akgemci,2001, s.23). Bu sebeple, KOBİ'ler için standart organizasyon yapıları sunmak gerçekçi olmayabilir (Özgener, 2003, s.137-161). Tabii ki bu durumda KOBİ'lerin gelişmeleri ve başarılı olabilmeleri daha güç olabilmektedir. Ancak yeniliklere ayak uydurabilme ve esneklik konusundaki üstünlükleri düşünüldüğünde bu açığı kapatabilmeleri de mümkündür.

Diğer taraftan KOBİ'lerin üzerinde durması gereken önemli bir konu olarak rekabet gösterilebilir. Rekabete bağlı olarak maliyetler çok önemli hale gelmiştir. İşletmeler her geçen gün biraz daha fazla maliyet azaltma yoluna gitmekte ve bu nedenle, gerek organizasyon yapılarında (Kidd, 1988, s.276) gerekse de kullandıkları teknolojide değişiklikler yapmaktadırlar. Birçok Japon ve Amerikan şirketi değişmelere daha çabuk ayak uydurabilmek ve esnek olabilmek için kademe azaltma, küçülme ve dış kaynaklardan yararlanma yollarına gitmekte, (Debroux, 2000, s.658) çalışanlar da ortaya çıkan yeni yapılar çerçevesinde geleceklerinin, geçmişte olduğundan çok farklı şekillerde gelişip değişeceğinin farkına varmaktadırlar (Mavin, 2000, s.18). Teknolojik gelişim, malzeme yapılarındaki değişim, haberleşme olanaklarındaki gelişim ve değişim, organizasyonel değişimi etkileyen temel faktörler olarak dikkati çekmektedir. Organizasyonel değişimlerin en başında da 'esnekleşme' ve 'standartlaşma' gelmektedir. Özellikle çalışma koşullarındaki farklılaşmalar, çalışanları ve yetenek değişim ve gelişimlerini etkileyerek (Langley, 2000, s.177) firmaların esnek olmasını; ayrıca da işletmelerin rekabet olanaklarını arttırarak, sahip oldukları pazarları kaybetmemeleri için standartlara uygun üretim yapmalarını gerektirmektedir (Aktan, 1999, s.27-28).

Gelişen organizasyon şekillerine uyum sağlamak ve onları izlemek, yöneticilerin en temel sorumluluklarından biridir. Bu konuda bir tarafta teknik-ekonomik, diğer tarafta da ekonomik-psikolojik sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Bu nedenle, organizasyon faaliyeti ve bunu başaracak olan yöneticilerin işi oldukça güç ve yorucudur (Budak ve Budak, 2004, s.325). Stratejik bir bakışla değerlendirme yapıldığında, geleceğin işletmeleri, birçok unsurla birlikte organizasyon açısından da bugünden çok farklı olacaktır.

## 4. METODOLOJİ

### 4.1. Araştırmanın Amacı

İşletmeler günümüz koşullarına uyum sağlayabilme açısından birçok unsuru değerlendirmek zorundadırlar. Bu çalışmanın amacı, zorunlu unsur olarak kabul edilebilecek 'Organizasyon' unsuruna bakışı incelemektir. Balıkesir İli Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette bulunan KOBİ yöneticilerinin 'Organizasyon' konusundaki düşüncelerini tanımlamak; gelecekte bu konuda ortaya çıkabilecek sorunların çözümüne katkıda bulunmak açısından önemli görülmektedir. Zira günümüzde bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki değişim bir çok unsuru etkilemektedir. Etkilenen bu unsurların işletmelerin amaçları doğrultusunda geliştirilebilmeleri ancak geliştirilmek istenen unsurun iyi bilinmesi ile mümkündür. Dolayısıyla araştırma kapsamındaki işletme yöneticilerinin "organizasyon" algıları belirli başlıklar altında sınıflandırıldığında, karşılaşılan sorunların çözümü için adım atmak daha kolay olacaktır.

Araştırma amacının elde edilebilmesi için açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Bu analiz; verilerin kovaryans ya da korelasyon matrisinden yararlanılarak, birbirleri ile ilişkili çok sayıdaki değişkenden daha az sayıda ve birbirlerinden bağımsız yeni değişkenler (faktör) türetmek için kullanılmaktadır (Özdamar, 2002, s.236). Kısaca bu analiz birçok değişkenin birkaç başlık altında toplanması tekniğidir (Akgül ve Çevik, 2003, s.417).

## **4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları**

Araştırma kapsamında, Balıkesir ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan yaklaşık 97 firma yer almaktadır. Araştırma yapılacak işletmeler Organize Sanayi Bölgesi faaliyet alanı ile sınırlı tutulmuştur. Bu alanda faaliyette bulunan 2 adet büyük işletme uygulamaya dahil edilmemiştir.

## **4.3. Örneklem**

Araştırma kapsam ve sınırları içinde olan ve Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan yaklaşık 97 küçük ve orta ölçekli sanayi işletmesi araştırmanın ana kütlelerini oluşturmaktadır. Ana kütlelin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak, ilgili sanayi bölgesinde bulunan firmalardan 62’sinden geri dönüş sağlanmış; geri dönen anketlerden de dört tane-si eksik bilgi içerdiği için araştırmaya dahil edilmemiştir.

## **4.4. Veri Toplama Yöntemi ve Anketlerin Cevaplanma Oranı**

Araştırmada birincil ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. Birincil veri toplama aracı olarak, mevcut literatür doğrultusunda hazırlanan anket formları kullanılmıştır. Anketler, işletme yöneticilerinin cevaplamaları amacıyla elden kendilerine ulaştırılmıştır. Daha sonra yöneticiler tarafından cevaplanan anketler tekrar teslim alınmıştır. Organize Sanayi Bölgesinde yer alan firmaların tamamına ulaşılmaya çalışılmış, ancak 97 firmadan 58’inden kullanılabilir cevap alınmasından ötürü geri dönüş oranı yaklaşık % 60 olarak saptanmıştır. İkincil veri olarak KOBİ ve yönetim organizasyon konusunda düşünce, görüş ve incelemeleri içeren literatürdeki kaynaklardan yararlanılmıştır.

## **4.5. Verileri Değerlendirme Yöntemi, Güvenilirlik ve Geçerlik**

Anketlerden elde edilen veriler, basit yüzde yöntemi ve açıklayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler SPSS 13.0 aracılığıyla yapılmıştır. Katılımcıların “organizasyon” algılarını belirlemek amacıyla oluşturulan değişkenlerin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) 0.71 bulunmuştur. Standardize edilmiş katsayı ise 0,89’dur. Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak ölçeğin güvenilirlik durumu: Eğer katsayı  $0,00 \leq < 0,40$  ise ölçek güvenilir değil, eğer katsayı  $0,40 \leq < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirlikte, eğer katsayı  $0,60 \leq < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir, eğer katsayı  $0,80 \leq < 1,00$  ise ölçek yüksek güvenilirlikte olarak değerlendirilir (Akgül ve Çevik, 2003, s.435–436). Elde edilen sonuç (0,89) dikkate alındığında ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu görülmektedir.

Araştırmalarda geçerlik de önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, bir başka özellikle karıştırmadan doğru olarak ölçebilme derecesidir (Balcı, 2001, s.117). Geçerlik için güvenilirlik gerekli bir unsurdur; ancak yeterli değildir. Araştırmanın geçersizlik kaynaklarından (geçmişin etkisi, olgunlaşma etkisi, test etkisi, araç etkisi ve seçim etkisi (Kurtuluş, 1989, s.62-64)) da arındırılması gerekmektedir. Araştırma, geçersizlik kaynaklarından arındırılmıştır. Faktör analizi için gerekli olan; KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterlilik katsayısı “0,735” ve evren korelasyon matrisinin birim matris olmadığını gösteren Barlet testinin P değeri “0,000” olarak elde edilmiştir. Bu değerler yapılan analizin geçerliliğini destekler niteliktedir.

## 5. BULGULAR VE YORUMLANMASI

Ankete cevap veren işletme sahip, ortak ya da yöneticilerinin cinsiyet dağılımları Tablo 2’de verilmiştir. Araştırmaya katılanların % 86’sını erkekler oluşturmaktadır. Türkiye’deki yöneticilerin genel profili düşünüldüğünde erkeklerin oranının yüksek olması doğal görülmektedir.

**Tablo 2. İşletmelerle İlgili Genel Bilgilere ve Cevaplayıcıların Bazı Kişisel Özelliklerine Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılımları**

İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör	Frekans (n)	Yüzde (%)	Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)
Metal ve Makine	14	24,2	Bayan	8	13,8
Gıda	10	17,3	Erkek	50	86,2
Orman Ürünleri	8	13,8	Toplam	58	100
Tekstil	5	8,6	Eğitim	Frekans (n)	Yüzde (%)
Plastik	4	6,9	İlkokul ve Ortaokul	5	8,6
İnşaat	3	5,2	Lise	21	36,2
Tarım	3	5,2	Önlisans	10	17,2
Otomotiv	3	5,2	Lisans ve Lisansüstü	21	36,2
Taş ve Toprağa Dayalı İmalat	2	3,4	Cevapsız	1	1,7
Elektrik	1	1,7	Toplam	58	100
Kâğıt ve Kâğıt Ürünleri	1	1,7	Yaş	Frekans (n)	Yüzde (%)
Dokuma Giyim Sanayi	1	1,7	25-34	21	36,2
Endüstriyel Mutfak ve Soğutma	1	1,7	35-44	18	31,0
Fotoğraf ve Reklamcılık	1	1,7	45-54	13	22,4
Cam ve Cam Sektörü	1	1,7	55 ve yukarısı	5	8,6
Toplam	58	100	Cevapsız	1	1,8
			Toplam	58	100

Çalışmayı oluşturan firmaların çok farklı sektörlerde faaliyette buldukları gözlemlenmiştir. En fazla faaliyette bulunulan sektör % 24,2 ile ‘Metal ve Makine’ sektörüdür. Bu sektörü % 17,3 ile ‘Gıda Sektörü’ izlemektedir. Gıda sektöründen sonra en fazla faaliyet gösterilen sektör ‘Orman Ürünleri’ sektörüdür (% 13,8). Tekstil sektörü de % 8,6 ile gıda sektöründen sonra gelmektedir. Belirtilenlerin dışında kalan sektörlerin oranları çok düşüktür.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun ‘Lise’ (%36,2), Önlisans (%17,2) ve ‘Lisans ve Lisansüstü’(%36,2) kategorilerinde oldukları görülmektedir. Lisansüstü eğitim düzeyine sahip yöneticilerin fazla olmayacağı düşünülerek bu kategori lisans kategorisiyle birleştirilmiştir. Yöneticilerin çoğunluğunun lise ve daha yüksek eğitim düzeyine sahip olması beklenen bir sonuçtur. Yöneticilik düzeyine gelmiş bir çalışanın işletmenin daha verimli olması açısından yeterli eğitim düzeyine sahip olması gerekmektedir.



Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarının dağılımı da incelenmiştir. Buna göre en yüksek oranı % 36,2 ile 25- 34 arası yaşta olan yöneticiler oluşturmaktadır. Bu grubu % 31 ile 35-44, %22,4 ile 45-54 arası yaşta olanlar izlemektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerden biri de yaşını belirtmemiştir. Yaş grupları açısından bakıldığında genç ve orta yaş grubu sayılacak yöneticilerin çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Araştırmanın tanımlayıcı niteliğinden ötürü, genç yönetici, işletme sahibi ve ortaklarının büyük oranı teşkil etmesi yararlı olarak değerlendirilmektedir. Zira gelecek daha çok bu grubu ilgilendirmektedir. İçinde bulunulan işletmelerin gelecekteki başarı ya da başarısızlığında en büyük pay günümüzün genç yöneticilerinin olacaktır.

**Tablo 3. Katılımcıların İşletmedeki Konumları ve Personel Sayısına Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılımları**

Katılımcıların işletmedeki konumları	Frekans (n)	Yüzde (%)	Personel Sayısı	Frekans (n)	Yüzde (%)
<i>İşletme Sahibi</i>	17	29,3	10 kişiden az	13	22,4
<i>Ortağı</i>	3	5,2	10-50	37	63,8
<i>Sahip Yönetici</i>	11	19,0	51-100	4	6,9
<i>Ortak Yönetici</i>	7	12,1	101-150	2	3,4
<i>Yönetici</i>	20	34,4	151-250	2	3,4
<b>Toplam</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>	<b>Toplam</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerindeki konumları da incelenmiştir. Anket formunda İşletme Sahibi, Ortağı, Sahip-yönetici, Ortak-yönetici ve Yönetici kategorileri oluşturulmuştur. Kategorilerin bu şekilde oluşturulma nedeni, küçük işletmelerde yöneticilik görevini genellikle işletme sahibi ve ortakların üstleniyor (Tekin, 2004, s.204; Seylan, 2004, s.35) olmasından kaynaklanmaktadır. Bu kişilerin yönetimdeki konularını belirlemek ve dış kaynaklardan yararlanarak hangi oranda uzman elemanları yönetici olarak çalıştırdıklarını ortaya koymak daha kolay olacaktır. Araştırma sonucuna göre kendisini İşletme Sahibi ve Sahip Yönetici olarak tanımlayanların oranı en yüksek olmuştur (% 48,3). Sadece yönetici olarak tanımlayanların oranı ise %34,4'tür. Buna göre Balıkesir Organize Sanayi Bölgesindeki KOBİ'lerin profesyonel yönetici istihdamı konusunda yetersiz oldukları söylenebilir. Tablo 3 araştırmada yer alan firmaların personel sayılarını içermektedir. 50 den az personel çalıştıran firmaların araştırmada çoğunluğu teşkil ettiği görülmektedir (% 86,2). Türkiye ekonomisini oluşturan işletmelere benzer şekilde, Balıkesir Organize Sanayi Bölgesinde çalışan işletmelerin de çoğunluğunun küçük işletme kategorisinde yer aldıkları görülmüştür.

Araştırmaya katılan firmalar ihracat yapıp yapmama açısından da incelenmiştir. Araştırma örneklemini oluşturan firmaların % 37,9'unun (22 firma) ihracat yaptığı % 62,1'inin (36 firma) ise ihracat yapmadığı görülmüştür.

Araştırmada yer alan firmaların yıllık yaklaşık ciroları da YTL olarak elde edilmeye çalışılmıştır. Veriler incelendiğinde firmalardan 16'sının cirolarını belirtmedikleri görülmüştür. Geri kalan firmaların yıllık ciroları 6000 YTL ile 50.000.000 YTL arasında değişmektedir. Ortalama yıllık ciro ise 4931419,9 olarak bulunmuştur. Firmalara ait ciroların standart sapması ise 11268843,1'dir. Büyüklük ve sektör açısından çok farklı olan firmalara ait ciroların standart sapmasının yüksek olması doğal görülmektedir. 1000000 YTL ve altı ciroya sahip firmaların oranı % 76,7'dir.

## 5.1. Organizasyona Bakış

Katılımcıların ‘organizasyon’ algıları açıklayıcı faktör analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda konu ile ilgili 21 değişken 6 boyuta indirgenmiştir. Faktörleri oluşturan değişkenlerin ait oldukları faktörlerle ne derecede ilişkili olduklarının belirlenmesi amacıyla güvenilirlik analizleri de uygulanmıştır. Buna göre faktörlerin güvenilirlik katsayıları (standardize edilmiş Cronbach Alpha değerleri) sırasıyla 0,874, 0,824, 0,804, ,723, 0,607 ve 0,546 olarak bulunmuştur. Elde edilen Cronbach Alpha değerleri “oldukça güvenilir” sınırları içinde yer almaktadır. Yalnızca son faktöre ait değer “düşük güvenilirlik”te olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin değerlendirdikleri 21 değişkenden ortaya çıkan faktörler Tablo 4’te gösterilmektedir.

**Tablo 4. Organizasyona Bakış Konusundaki Faktör Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Faktör Yüklere					
	1	2	3	4	5	6
Araştırma ve değerlendirmeye verilecek önem	,813					
Uyum sağlayacak elemanların sayılarında artış	,741					
İş süreçlerinin yapısal gelişimi	,719					
İşletme politikalarının değişim hızına etkisi	,671					
İşletmelerin iç düzen değişikliği	,420*					
Dış kaynak kullanım bölümlerinin oluşturulması		,812				
Proje gruplarının artması		,716				
Uluslararası ilişkileri sağlayan birimlerin gelişmesi		,673				
Katma değer yaratmayan süreçlerin durumu		,597				
Fiziksel alan sorunlarının ortaya çıkması		,494*				
Denetim süreçlerinin gelişimi			,791			
Daha özellikli birimlerin ortaya çıkması			,662			
Takım çalışmasının durumu			,620			
İş birliğinin artma zorunluluğu				,823		
Gelecek tahmininin önemi				,657		
Çalışanları yeni bölümlere yönlendirme zorunluluğu				,593		
Denetimin zorluğu ve karmaşıklığı					,797	
Kullanılacak planların süresi					,789	
Kademelerin azalması						,775
Yeni birimlerde eski-yeni kavgası						,753
Farklı işletme yapılarının ortaya çıkması						,441*
<b>Eigen Değerleri</b>	3,64	3,06	2,45	2,44	1,88	1,817
<b>Varyansın %'si</b>	16,5	13,9	11,1	11,0	8,55	8,260
<b>Metot:</b> Temel Bileşenler Analizi						
<b>Rotasyon:</b> Varimax						
<b>Kümülatif % :</b> 69,572						
* Değer 0, 5'ten küçük						

**Faktör 1;** ‘Günümüz koşullarına ayak uydurma isteğine bağlı olarak organizasyonu oluşturma’ olarak isimlendirilebilir. Faktör 1’i oluşturan ölçek değişkenleri; ‘Araştırma ve değerlendirmeye verilecek önem, uyum sağlayacak elemanların sayılarında artış, iş süreçlerinin yapısal gelişimi, işletme politikalarının değişim hızına etkisi ve işletmelerin iç düzen değişikliği’ değişkenlerinden oluşmaktadır. Birinci faktör olarak tanımlanan bu boyut, daha çok işletme organizasyonunun en iyi şekilde nasıl yapılacağından, iş süreçleri ve iç düzen değişikliğine kadar birçok unsuru kapsamaktadır. Bu da yöneticilerin organizasyon konusunda günün koşullarını değerlendirme ve ona uygun organizasyonu oluşturma isteğinde olduklarını göstermektedir. Faktörün Eigen değeri 3,64 ve varyansının yüzdesi ise 16,5’tir.

**Faktör 2:** ‘Etkililiği sağlamaya yönelik düzenlemeler’ olarak isimlendirilebilir. Faktör 2’yi oluşturan ölçek değişkenleri; “Dış kaynak kullanım bölümlerinin oluşturulması, proje gruplarının artması, uluslararası ilişkileri sağlayan birimlerin gelişmesi, katma değer yaratmayan süreçlerin durumu ve fiziksel alan sorunlarının ortaya çıkması” değişkenlerinden oluşmaktadır. Günümüz gereklerine uygun düzen değişikliğine gidecek işletme yöneticilerinin yeni düzen oluştururken amaçların daha kolay elde edilebilmesine olanak sağlayacak unsurları ikinci faktör boyutu içinde değerlendirdikleri sonucuna varılabilir. Dış kaynak kullanımı, proje grupları, globalleşmeye uyum için oluşturulacak uluslararası ilişkiler birimleri, katma değer yaratmaya verilen önem gerçekten de işletmenin amaçlarına ulaşmasına olanak sağlayacak güncel yaklaşımlar olarak değerlendirilebilir. Faktörün Eigen değeri 3,06 ve varyansının yüzdesi ise 13,9’dur.

**Faktör 3:** ‘İşletmenin işleyişi’ olarak isimlendirilebilir. Faktör 3’ü oluşturan ölçek değişkenlerinin işletme faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ile ilgili unsurları tanımlamasından ötürü ‘İşletmenin işleyişi’ olarak isimlendirilmesi yerinde görülmektedir. Faktör; ‘denetim süreçlerinin gelişimi, daha özellikli birimlerin ortaya çıkması ve takım çalışmasının durumu maddelerinden oluşmaktadır. Faktörün Eigen değeri 2,45 ve varyansının yüzdesi 11,1’dir. Günümüz işletmeleri faaliyetleri konusunda gerçekten de takım çalışmasına önem vermektelerdir. Başarılı işletmelerde takım çalışması dolayısıyla yapılan aktivitelerin ‘organizasyon’ faaliyeti ile de yakından ilgili olduğu bilinmektedir (Margerison ve McCann, 1995, s.22).

**Faktör 4:** ‘Gelecek yönelimli düzenlemeler’ olarak isimlendirilebilir. Faktör 4’ü oluşturan ölçek değişkenleri; İşbirliğinin artma zorunluluğu, gelecek tahmininin önemi ve çalışanları yeni bölüm ve birimlere yönlendirme zorunluluğu’ndan oluşmaktadır. İşletme yöneticileri diğer işletmelerle işbirliğini geliştirecek, geleceği tahmin edebilecek ve çalışanları yeni birim ve bölümlere atayabilecek düzenlemeleri 4. faktör olarak ortaya koymaktadırlar. Gelişimin hızı nedeniyle geleceğe ait planlar, geçmişte olduğundan daha fazla işletme organizasyonlarını etkilemek zorundadır. Zira geçmişte 100 yılda ulaşılabilecek gelişmeler, günümüzde 10 yıl gibi bir sürede elde edilebilmektedir. Firma yöneticilerinin gelecek yönelimli düzenlemeleri, organizasyon planları içinde ele almaları ve bir faktör olarak tanımlamaları gerçekten de çok önemli görülmektedir. Faktörün Eigen değeri 2,44 ve varyansının yüzdesi ise 11,0’dır.

**Faktör 5:** ‘Belirsizlik unsuruna verilen önem’ olarak isimlendirilebilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin denetimin daha karmaşık olacağı ve daha kısa vadeli planların kullanılması durumunda kalınacağına ilişkin iki yaklaşımı bir araya getirmeleri; gelecek konusunda belirsizliğin bir nevi dile getirilmesi olarak değerlendirilebilir. Bu faktör “denetimin

zorluğu, karmaşıklığı ve kullanılacak planların süresi” değişkenlerinden oluşmaktadır. Geleceği tahmin etmek kolay olmayacaktır. Bu zorluk kısa vadeli planlara yönelmeyi ve değerlendirmelerin daha karmaşık olmasını getirmektedir. Katılımcıların bu durumu bir boyut olarak ortaya koydukları söylenebilir. Faktörün Eigen değeri 1,88 ve varyansının yüzdesi 8,55’tir. Bu boyutta ortaya çıkan belirsizlik unsuru gerçekten de Türk kültürünün bir özelliğini oluşturmaktadır. Çünkü Türk kültüründe belirlenimcilik (determinizm) egemendir. Bu nedenle de belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir (Sargut, 1994, s.146).

**Faktör 6:** ‘Organizasyonların yataylaşması’ olarak isimlendirilebilir. Faktör 6’yı oluşturan ölçek maddeleri organizasyonlarda kademe ile ilgilidir ve “kademelerin azalması, yeni birimlerde eski-yeni kavgası, farklı işleme yapılarının ortaya çıkması” değişkenlerinden oluşmaktadır. Bu faktör de gerçekten çağa uygun bir yaklaşımı ifade etmektedir. Günümüzde dikey olarak bütünleşmiş firmalardan daha çok; öz yeteneği gelişmiş, bunun dışındaki unsurları diğer firmalarla sürekli iş birliği yaparak gerçekleştiren firmalar oluşmaktadır. Faktörün öz değeri 1,817 ve varyansının %’si ise 8,26’dır.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

KOBİ’ler konusunda birçok araştırma yapılmış ve birçok tanım getirilmiştir. Teoride KOBİ tanımı çeşitli unsurları ile ortaya konmaktadır. Daha çok personel sayısı, ciro veya bilanço ile bağımsızlık ölçütleri dikkate alınarak yapılan tanımlar literatürde yer almaktadır.

Balıkesir ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerin çoğunlukla ‘küçük ölçekli’ işletmeler olduğu görülmüştür. Hemen her sektörde faaliyette bulunan bu işletmelerin en yüksek oranda ‘Metal ve Makine’, ‘Gıda’ ve ‘Orman Ürünleri’ sektörlerinde faaliyette buldukları tespit edilmiştir. Araştırmada yer alan firmaların % 76,7’sinin yıllık yaklaşık ciroları 0- 1000000 YTL arasındadır. Ortalama ciro 4931419,9 YTL’dir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu erkek ve lise ve üstü eğitime sahip yöneticiler oluşturmaktadır.

Araştırmada ‘organizasyon’ konusunda yöneticilerin değerlendirmeleri tespit edilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerin organizasyonu ile ilgili olarak;

- Günümüz koşullarına ayak uydurma isteğine bağlı olarak organizasyonu oluşturma,
- Etkililiği sağlamaya yönelik düzenlemeler,
- İşleyiş,
- Gelecek yönelimli düzenlemeler,
- Belirsizlik unsuruna verilen önem,
- Organizasyonların yataylaşması,

başlıklarında ‘Organizasyon’u algıladıkları ortaya çıkarılmıştır.

Araştırma sonuçları dikkate alındığında KOBİ yöneticilerinin genel olarak ‘organizasyon’ unsurunu günümüz koşulları doğrultusunda ele aldıkları ve değerlendirdikleri görülmektedir. Bu konuda daha detaylı yapılacak araştırmalarla sıralamaların neden bu boyutta ortaya konduğu üzerinde durulabilir. Finansal gereklerin, hükümet düzenlemelerinin, çabuk karar verme ve piyasa taleplerine uygun mal ya da hizmet üretiminin ve bürokrasinin bu sırala-

maların ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülebilir. Bunun dışında, günümüz işletmeleri dış kaynaklardan daha fazla yararlanan, yatay, basık, sanal ve proje tipi organizasyonlar olarak ele alınmaktadır. Bu değerlendirmeleri yansıtacak şekilde aşırıya katılan işletme yöneticilerinin “Günümüz koşullarına ayak uydurma isteğine bağlı olarak organizasyonu oluşturma” faktörünün dışında, “belirsizlik unsuru” ve “yataylaşma”yı da öncelikli olarak tanımlamaları düşünülmektedir. Ancak, beklenen bu sonuçların son sıralarda yer alması işletme yöneticilerinin günümüz koşullarını doğru algılamaları açısından “yönetim uzmanı” görüşlerinden yararlanamamış olmaları ile ilişkilendirilebilir. Bu sonucun ortaya çıkmasında KOBİ’lerin, üretim, yatırım, tedarik sorunları, nitelikli personel ve yönetim eksikliği, teknoloji geliştirememe ve teknolojik gelişmelere ayak uyduramama, mevzuat ve bilgi eksikliği, pazarlama ve finansman gibi birçok sorunla başa çıkma zorunlulukları da etkili olmuş olabilir. Bu durum organizasyon konusunda günümüz koşullarına uygun bir bakış açısına sahip olan KOBİ yöneticilerinin belirtilen birçok sorundan dolayı işletmelerini istedikleri gibi yönlendiremiyor olduğunu aklı getirmektedir. Bu nedenle organizasyon ile ilgili olarak;

- Ekonomideki önemleri düşünüldüğünde bu işletmelerin, yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda kendilerine sağlanan desteklerin (yönetim organizasyon uzman desteği gibi) artırılması,
- Yöneticilerin organizasyon konusundaki bilgi eksikliğini giderilmesi,
- İşbölümü ve uzmanlaşma konusunda resmi yapının oluşturulması,
- Organizasyonun daha kolay yürütülebilir hale getirilmesi, verilen yetki ve sorumlulukların denetiminin daha kolay gerçekleştirilmesi ve karmaşıklığın ortadan kaldırılması için bilgi teknolojilerinden daha fazla yararlanılması,
- Değişen pazar koşullarına yönelik açılması düşünülen yeni birimlerin faaliyete geçişinin hızlandırılarak, işlevini yitiren birimlerin de ortadan kaldırılması,

önerilerinde bulunulabilir.

## **KAYNAKÇA**

- Akgemci, T. (2001).** KOBİ’lerin *Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*. KOSGEB Yayınları, Ankara.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003).** *İstatistiksel Analiz Teknikleri*. Emek Ofset Ltd. Şti., Ankara.
- Akıncı, A. (2001).** *Mersinde Faaliyet Gösteren KOBİ’lerin Sorunları ve Çözüm Önerileri*. 1. Orta Anadolu Kongresi: KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları Nevşehir, 18-21 Ekim 403- 412.

- Akıncı, A. (2002).** *Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Başarı ve Başarısızlık Nedenleri Üzerine Bir Araştırma.* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, ÖNERİ, İstanbul 121-125.
- Aktan, C. C. (1999).** *Toplumsal Dönüşüm ve Türkiye.* Milliyet Yayınları, İstanbul.
- Balcı, A. (2001).** *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler.* Pegem Yayıncılık. 3. Baskı, Ankara.
- Baumbach, C. M. (1983).** *Basic Small Business Management Prentice-Hall Inc,* Englewood Cliffs, New Jersey.
- Bedük, A., Mete, O. ve Usta, S. (2005).** *Avrupa Birliği Sürecinde Türk KOBİ'lerinin Temel Sorunları: Karaman Gıda Sektörü Örneği.* Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu, Bandırma, 19-22 Mayıs 519-533.
- Berberoğlu, N.G.( 1991).** *İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Et-kili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi.* Amme İdaresi Der. 24 (1).
- Budak, G. ve Budak, G. (2004).** *İşletme Yönetimi.* Barış Yayınları. 5. Baskı, İzmir.
- Can, H. (1999).** *Organizasyon ve Yönetim.* Siyasal Kitabevi. 5. Baskı, Ankara.
- Çiçek, E. ve Bedük, A. (2005).** *Karaman İlinde Faaliyet gösteren KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde Karşılaşabilecekleri Olası Sorunlar Beklentiler ve Çözüm Önerileri.* Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu, Bandırma, 19-22 Mayıs 579-598.
- Davis, G. B.(1999).** *A Research Perspective for Information Systems and Example of Emerging Area of Research.* Information Systems Frontiers 1(3), 195-203.
- Debroux, P. (2000).** *The Role of the Venture Business Culture in the Renewal of Japanese Industry.* International Business Review 9, 657-668.
- Doğan, Ö. İ. ve Marangoz, M. (2002).** *KOBİ'lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama.* Dış Ticaret Dergisi, Ankara. ([www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2002/kobi.htm](http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2002/kobi.htm))
- Ertuna, O. ve Alovst M. (2002).** *Financial and Operating Performance of Privatized Companies in Turkey.* 58th Congress of the International Institute of Public Finance, Helsinki, Finland.

- Fayol, H. (Sad: H. Bahadır Akın: 2005).** *Genel ve Endüstriyel Yönetim.* (Çev: M. Asım Çolakoğlu). Adres Yayınları, Ankara.
- Fettahoğlu, A. (1993).** *Riziko Sermayesi Finansı.* KOSGEB Yayını, Ankara.
- Giaoutzi, M., Nijkamp, P. ve Storey, D. J. (1998).** *Small and Medium Size Enterprises and Regional Development.* New York: Roudledge.
- Hadjimanolis, A. (1999).** *Barriers to Innovation for SMEs In A Small Less Developed Country (Cyprus).* Technovation 19, 561-570.
- İskender, H. ve Ülker, Y. (2005).** *Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'lere Bir Finansman Kaynağı Olarak Risk Sermayesi Sistemi.* Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu, Bandırma, 19–22 Mayıs 598-603.
- İşeri, M. ve Çilingirtürk; A. (2005).** *Küçük İşletmeler Avrupa Antlaşması Çerçevesinde KOBİ'lerin İrdelenmesi.* Uluslar arası Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ'ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu, Bandırma, 19–22 Mayıs 494-507.
- Kalmış, H. ve Sönmezer, G. (2003).** *Küreselleşmenin KOBİ'lere Etkisi ve Finansman Sorunu.* BİLGİ Sosyal Bilimler Dergisi 2003/1, 45-72.
- Kidd, J. M. (1998).** *Emotion: An Absent Presence in Career Theory.* Journal of Vocational Behavior 52, 275-288.
- Koçel, T. (1999).** *İşletme Yöneticiliği.* Beta Basım Yayım. 7. Baskı, İstanbul.
- Kurtuluş, K. (1989).** *İşletmelerde Araştırma Yöntem Bilimi (Araştırma Yöntemleri).* İşletme Fakültesi Yayın No:210, İstanbul.
- Kuş, S. (2004).** *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İşletme Sahibinin Deneyiminin İşletme Performansı Üzerine Etkileri.* Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 1(2), 32-63.
- Langley, A. (2000).** *Emotional Intelligence – A New Evaluation for Management Development?.* Career Development International 5(3), 177-183.
- Mavin, S. (2000).** *Approaches to Careers in Management: Why UK Organizations Should Consider Gender.* Career Development International 5(1), 13-20.

- Margerison, C. ve McCann, D. (1995).** *Team Tasks and Management Development*. American Journal of Management Development 1(1), 22–25.
- McGill, M. E. ve Slocum Jr, J. W. (1995).** *Executive Development in Learning Organizations*. American Journal of Management Development 1(2), 23–30.
- Mucuk, İ. (2003).** *Modern İşletmecilik*. Türkmen Kitabevi. Yenilenmiş 14. Basım, İstanbul.
- Müftüoğlu, T. (1991).** *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Sorunlar ve Öneriler*. Sevinç Yayınevi, Ankara.
- OECD (2002).** *Small and Medium Enterprise Outlook*. OECD Publications.
- Özdamar, K. (2002).** *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özgener, Ş. (2003).** *Büyüme Sürecindeki KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 20, 137-161.
- Sargut, A. Selami. (1994).** *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Verso Yayınları, Ankara.
- Soliman K. S. ve Janz, B. D. (2004).** *An Exploratory Study to Identify The Critical Factors Affecting The Decision to Establish Internet-Based Interorganizational Information Systems*. Information and Management 46(1), 697-706.
- Tekin, M. (2004).** *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. 4. Baskı, Ankara.
- Tosun, K. (1992).** *İşletme Yönetimi*. Savaş Yayınları, Ankara.
- Tunçsiper B. ve Sürekçi, D. (2005).** *The Role of Small and Medium-Sized Enterprises in Turkish Economy: The Case of Balıkesir*. Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ’ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri” Sempozyumu, Bandırma, 19–22 Mayıs 245-263
- Türk, M. (2005).** *KOBİ’lerin Avrupa Birliği Sürecinde Karşılaştıkları Sorunların Çözümü Üzerine Niğde İlinde Bir Alan Araştırması*. Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde KOBİ’ler: Türkiye ve Benzer Ülke Deneyimleri Sempozyumu, Bandırma, 19–22 Mayıs 579-598.