


KOBİ'lerde Yönetim: Sorunlar ve Çözüm Önerileri¹ (Management in SMEs: Problems And Solution Suggestions)

Süreyya ECE ^a

^aİktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Şırnak Üniversitesi, Şırnak, Türkiye. sureyyaece@yahoo.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: KOBİ Yönetim Fonksiyonları Yönetim Sorunları Gönderme Tarihi 16 Kasım 2018 Revizyon Tarihi 22 Ocak 2019 Kabul Tarihi 10 Şubat 2019 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç: Bu çalışmada KOBİ'lerin karşılaştıkları yönetim sorunları ve yönetim fonksiyonları arasındaki ilişkilerin tespit edilerek, en çok hangi fonksiyonlar açısından sorun yaşadıklarının belirlenmesi ve bu sorunlara çözüm önerileri geliştirilmesi amaçlanmıştır. Yöntem: Çalışmada Şırnak'ta faaliyet gösteren KOBİ yöneticileriyle anket yapılarak yönetim fonksiyonlarına ilişkin karşılaştıkları sorunlar belirlenmiştir. Daha sonra fonksiyonlar arası ilişkiler regresyon analizi yapılarak incelenmiştir. Bulgular: Araştırma sonuçlarına göre KOBİ yöneticileri en çok denetim; en az koordinasyon fonksiyonunda sorunla karşılaşmaktadır. Denetim dışındaki fonksiyonlar arasında pozitif korelasyon bulunmuş, denetim fonksiyonu ile sadece koordinasyon fonksiyonu arasında negatif, ancak anlamlı olmayan bir korelasyon bulunmuştur. Planlama fonksiyonunun, denetim haricindeki fonksiyonlar üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu; organizasyon fonksiyonunun yöneltme ve koordinasyon fonksiyonları üzerinde; yöneltme fonksiyonunun da koordinasyon ve denetim üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Tartışma: Bu sonuçlara göre KOBİ yöneticilerinin sadece kısa vadeli değil, uzun vadeli planlamaya da önem vermeleri gerekmektedir. Planlama doğrultusunda biçimsel bir örgüt yapısı belirlenmesinin, yetki ve sorumluluklar konusunda bir politika izlenmesinin, çalışanlarla koordineli hareket edilmesinin ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesinin yapılmasının işletmenin başarısını etkileyeceği öngörülmektedir.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: SME Management Functions Management Issues Received 16 November 2018 Revised 22 January 2019 Accepted 10 February 2019 Article Classification: Research Article	Purpose – In this study, it is aimed to determine which functions SMEs have the most problems in and to develop solutions to these problems by detecting the management problems and the relationship between the management functions. Design/methodology/approach – In the study, a survey was conducted with the SME executives operating in Şırnak and the problems they encountered regarding the management functions were determined. Then the relations between the functions were examined by regression analysis. Findings – According to the results of the survey, SME managers have the most problems in control function; have less problems in coordination function. A positive correlation was found between the functions except the control function and a negative but not significant correlation was found between the control function and the coordination function only. It is identified that the planning function has a significant positive effect on other functions other than control, the organization function has a significant positive effect on the leading and coordination functions. It has also been determined that the leading function has a positive effect on coordination and control functions. Conclusion – According to these results, SME managers should pay attention not only to short-term planning but also to long-term planning. It is recommended that determining a formal organizational structure in line with planning, adopting a policy on the authorities and responsibilities, coordinating with the employees and evaluating the results will affect the success of the firms.

¹Bu çalışma Şırnak Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri kapsamında desteklenmiştir.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation:

Ece, S. (2019). KOBİ'lerde Yönetim: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (1), 52-63.

Giriş

Buharlı makinenin icadı ile kitlesel üretim ve kitlesel üretim sonucu üretilen büyük miktardaki ürünlerin kıtalar arasındaki ticareti olanaklı hale gelmiştir. Bu durum ölçek ekonomisini ön plana çıkarmış ve büyük fabrikaların sayısında artış olmuştur. Ancak zamanla gerek yerel gerekse de dünya çapında etkili olan ekonomik krizlerden büyük fabrikaların yüksek oranda etkilenmesi ülke ekonomilerinde büyük zararlara neden olmuştur. Büyük ölçekli işletmelerin küresel ekonomik krizlerinden zarar görmesi, girişimcileri küçük işletme kurmaya yöneltmiştir. Çünkü küçük işletmeler, özellikle esnek yapıları sayesinde değişen çevre koşullarına daha kolay uyum sağladıklarından söz konusu krizlerden büyük işletmelere oranla daha az etkilenmiştir. Küçük işletmeler, esnek yapıları ve küçük ölçekli faaliyetleri sayesinde krizlerden daha az etkilenmekte, hatta ülkelerin ekonomik krizi atlattıklarında rol oynamaktadır. Bu durum günümüzde, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) önemini arttırmıştır. KOBİ'ler, kısa vadede faaliyette buldukları bölgenin ekonomisine katkı sağlamakta; başarılı oldukları takdirde, uzun vadede ülke ve dünya ekonomisine katkıda bulunmaktadır. Ancak bu işletmeler genellikle büyüme aşamasında çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu büyüme sorunları nedeniyle KOBİ'lerin faaliyetleri buldukları bölgeyle sınırlı kalmakta ve ekonomiyi öngörülen katkıları sunamamaktadırlar.

Bu çalışmada da Şırnak'ta faaliyet gösteren ve ülkemizin dış ticaretinde büyük öneme sahip KOBİ'lerin yönetim sorunları ve yönetim fonksiyonları arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), 2012 tarihli ve 3834 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan yönetmelikte: "İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler veya girişimler" olarak tanımlanmıştır. Söz konusu yönetmelikte KOBİ'ler mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olmak üzere 3 şekilde sınıflandırılmıştır.

KOBİ'ler özellikle faaliyette buldukları bölgede istihdamda ve gelirden artış sağlayarak kalkınmayı etkilemesi açısından büyük önem taşımaktadır (Torlak ve Uçkun, 2005). KOBİ'ler, esnek ve dinamik yapıları sayesinde hızlı değişen ekonomik koşullara çabucak uyum sağlayabilmeleri açısından da önemli ekonomik birimlerdir (Özkanlı ve Namazalieva, 2006).

KOBİ'lerin başarılı olması yöneticilerin yönetim konusundaki başarısına bağlıdır. Yönetim kavramı farklı şekillerde tanımlanmakla birlikte genel kabul görmüş tanımı başkaları aracılığıyla iş görmek şeklinde yapılmıştır. Bazen de yönetimin, başkaları ile iş görmek ile ilişkin olduğu ifade edilmiştir (Koçel, 2010: 59). Bir işletmenin başarılı olması, yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. İşletmelerde yönetim fonksiyonu 5 ayrı fonksiyon açısından incelenebilir. Bu fonksiyonlar *planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetimdir*.

Planlama, işletmenin amaçlarının ve bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi sürecidir. Bu fonksiyonda yöneticinin öncelikle işletmenin uzun vadeli amaçlarını belirlemesi, daha sonra uzun vadeli amaçlara ulaşmasını sağlayacak kısa vadeli hedeflerini ortaya koymalıdır. Denizli'de faaliyet gösteren 55 KOBİ yöneticisiyle yapılan bir araştırmada katılımcıların %34,5'inin işletmenin tümüne yönelik planlama yaptıklarını, %3,6'sı ise hiç planlama yapmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %20'si planlama yapmama nedenlerinden biri olarak da ülke koşullarının uygun olmamasını göstermiştir (Serinkan ve Cabar, 2008).

Terim anlamı "düzen" ya da "düzenleme yapma" olan organizasyon, önceden planlanmış işler arasındaki ilişkileri gösteren yapıyı, başka bir ifadeyle şemayı ifade etmektedir (Koçel, 2010: 71). Organizasyon fonksiyonunda yöneticinin, planlama fonksiyonunda belirlenen amaçlara ulaşmasını sağlayacak işlerin kimler tarafından yapılacağını ve bu kişiler arasındaki ilişkileri belirlemesi gerekmektedir. Kırgızistan'ta yapılan bir araştırmada görüşülen KOBİ yöneticilerinin %37,5'i işletmede kimin ne yapacağına, yapılan işe göre kendilerinin karar verdiğini, %5'i ise kimin ne yapacağını ve kişiler arasındaki formel ilişkilerin belirli olmadığını, söz konusu konuların işletme için gereksiz olduğunu ifade etmiştir. Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin %60'ında uzmanlaşmanın olmadığı söz konusu çalışmada elde edilen bir diğer sonuçtur (Özkanlı ve Namazalieva, 2006).

Yöneltilme yöneticiler tarafından, işletmenin amaçlarına ulaşmak için çalışanların faaliyetlerinin planlarla uyumlu şekilde olmasının sağlanması ve bu konuda çalışanların motive edilmesidir (Can & Güney, 2007: 271). Kırgızistan'ta yapılan bir araştırma KOBİ yöneticilerinin %32'sinin otokratik bir yönetim tarzını benimsediğini göstermiştir. Aynı çalışmada, yöneticilerin %45,2'si çalışanları teşvik etmek için ikramiye, prim vb. araçları; %26,2'si terfi, takdir vb. araçları; %7,1'i yakıt yardımı, sağlık hizmetleri vb. araçları kullandıklarını ifade ederken %21,4'ü ise bu konuda herhangi bir gayret sarfetmediklerini belirtmiştir (Özkanlı ve Namazalieva, 2006).

Yönetimin bir diğer fonksiyonu olan koordinasyon, bir işletmenin amaçlarına ulaşmak için işletmedeki bütün birimler ve faaliyetler arasında uyumun sağlanmasını ifade eder (Üçok, 2008: 103). Nevşehir'deki bir çalışmada görüşülen KOBİ yöneticilerinin %3,4'ü işletmelerinde koordinasyon sorunu olduğunu belirtmiştir (Özgener, 2003).

Son olarak denetim fonksiyonu, işletmenin elde edilen başarısının ölçülmesi ve bu başarının belirlenen amaçlara ulaşma durumunun saptanmasına ilişkin olan bir yönetim fonksiyonudur (Can & Güney, 2007: 285). Serinkan ve Cabar (2008) tarafından Denizli'de yapılan bir çalışmada görüşülen KOBİ yöneticilerinin %20'si işletmelerinde denetim yetersizliği olduğunu ifade etmiştir (Serinkan ve Cabar, 2008). Kırgızistan'da yürütülen başka bir çalışmada, yöneticilerin %74,4'ü işletme denetiminin kendileri tarafından yapıldığını belirtmişlerdir (Özkanlı ve Namazalieva, 2006).

Yukarıda verilen literatür paralelinde Şırnak'ta faaliyet gösteren KOBİ'lerde yaşanan yönetim sorunları yönetim fonksiyonları açısından ele alınmış olup, fonksiyonlar arası ilişkiler de incelenmiştir. Bu konuda literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanılmadığından aşağıdaki araştırma soruları hazırlanmıştır:

Araştırma Sorusu 1a: Planlama fonksiyonunun, organizasyon fonksiyonu üzerinde bir etkisi var mıdır?

Araştırma Sorusu 1b: Planlama fonksiyonunun, yöneltilme fonksiyonu üzerinde bir etkisi var mıdır?

Araştırma Sorusu 1c: Planlama fonksiyonunun, koordinasyon fonksiyonu üzerinde bir etkisi var mıdır?

Araştırma Sorusu 1d: Planlama fonksiyonunun, denetim fonksiyonu üzerinde bir etkisi var mıdır?

Araştırma Sorusu 2a: Organizasyon fonksiyonunun, yöneltilme fonksiyonu üzerinde bir etkisi var mıdır?

Araştırma Sorusu 2b: Organizasyon fonksiyonunun, koordinasyon fonksiyonu üzerinde bir etkisi var mıdır?

Araştırma Sorusu 2c: Organizasyon fonksiyonunun, denetim fonksiyonu üzerinde bir etkisi var mıdır?

Araştırma Sorusu 3a: Yöneltilme fonksiyonunun, koordinasyon fonksiyonu üzerinde bir etkisi var mıdır?

Araştırma Sorusu 3b: Yöneltilme fonksiyonunun, denetim fonksiyonu üzerinde bir etkisi var mıdır?

Araştırma Sorusu 4a: Koordinasyon fonksiyonunun denetim fonksiyonu üzerinde bir etkisi var mıdır?

Yapılan çalışmaya ilişkin analiz ve bulgular aşağıda verilmiştir.

Amaç ve Kapsam

Bu çalışmanın amacı, KOBİ yöneticilerinin, yönetimin planlama, organizasyon, yöneltilme, koordinasyon ve denetleme fonksiyonları açısından karşılaştıkları sorunları ayrıntılı bir şekilde tespit edip, bu sorunlara çözüm önerileri geliştirmektir. Yönetimsel sorunlarını çözmeyi başaran yöneticilerin faaliyetlerinde daha başarılı olacağı ve bölge ekonomisine daha fazla katkı sunacağı öngörülmektedir. Araştırma kapsamında Şırnak il ve ilçelerinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta büyüklükteki işletme yöneticileri dahil edilmiştir. Şırnak Ticaret ve Sanayi Odası'ndan bölgede kayıtlı görünen ortalama 1000 adet KOBİ olduğu, ancak bazılarının faal olmadığı bilgisi alınmıştır. Faaliyette buldukları sektöre bakılmaksızın bu rakama göre evrenin %30'u olan 300 KOBİ yöneticisine ulaşılması planlanmıştır. 160 KOBİ'den geri dönüş yapılmış olup, anket formalarının incelenmesi sonucu eksik, hatalı vb nedenlerden dolayı bazı anket formları çıkartılması sonucu 118 adet anket formu kalmıştır.

Ölçme Araçları ve Yöntem

Araştırmada KOBİ yöneticilerine uygulanmak üzere bir anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Formun birinci bölümünde işletmenin kuruluş tarihi, faaliyet alanı, çalışan sayısı gibi temel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise yönetimin 5 fonksiyonu olan planlama, organizasyon, yöneltilme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarına ilişkin ifadeler yer almaktadır (bkz. Tablo 1). Söz konusu ifadeler, yönetim fonksiyonlarına ilişkin kavramsal açıklamalara dayanarak oluşturulmuştur. Planlama fonksiyonu için altı, organizasyon fonksiyonu için altı, yöneltilme fonksiyonu için beş, koordinasyon fonksiyonu için altı ve son olarak denetim fonksiyonu için beş ifade yer almıştır (bkz.

Tablo 1). Her bir ifade için katılımcılara “hiç katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” cevapları sunulmuştur. Katılımcıların “hiç katılmıyorum” cevabı için “1”; “katılmıyorum” cevabı “2”; “kararsızım” cevabı için “3”; “katılıyorum” cevabı “4” ve “tamamen katılıyorum” cevabı için ise “5” puan verilmiştir. Skorun yüksek olması o fonksiyon açısından işletme sıkıntıları olduğunu göstermektedir.

Görüşme yapılacak KOBİ’ler kartopu örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Bu yöntemin seçilmesinin bir sebebi referans yoluyla araştırmaya katılımı arttırmaktır. Buna göre KOBİ’nin resmi gazetede tanımlanarak alınarak çalışan sayısı 250’den az ve yıllık satış hasılatı 40 milyon TL’den düşük olma kriterini karşılayan tanıdık bir KOBİ yöneticisi ile anket yapılmış, söz konusu yönetici tarafından tanıdığı başka bir KOBİ yöneticisine yönlendirme yapması istenmiştir. Yönlendirilen KOBİ yöneticisine işletmesinin neden seçildiğine dair bilgi verilmiş, ondan önce başka bir yöneticinin de araştırmaya dahil olduğu iletildikten sonra KOBİ yöneticilerinin bazıları araştırmaya katılma konusunda daha istekli davranmışlardır. Buna rağmen görüşme yapılan çok sayıda KOBİ yöneticisi araştırmaya katılmak konusunda istekli davranmadığından planlandığı kadar sayıya ulaşamamıştır. Bir diğer konu da çok sayıda KOBİ yöneticisinin anket formunu kendilerinin doldurmak istemesi, ancak anket formunu gelişigüzel doldurduklarının formların ön incelenmesinde fark edilmesidir. Söz konusu formlar analizlere dahil edilmemiştir. 300 anketten 160’sı geri dönmüş ve nihai olarak 118 KOBİ yöneticilerinden anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Analiz ve Bulgular

Anket formlarından elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle katılımcıların yönetimin fonksiyonlarındaki ifadeler arasında boş bıraktıkları ifadeler için, başka bir ifadeyle kayıp verileri ortalama değerler ile doldurulmuştur. Daha sonra güvenilirlik analizleri yapılarak her bir fonksiyondaki ifadelerin ortalaması alınmıştır. Alınan ortalamalar (bkz. Tablo 2) karşılaştırılarak KOBİ yöneticilerinin en çok hangi fonksiyon açısından sorun yaşadıkları belirlenmiştir. Son olarak yönetimin fonksiyonları arasında korelasyon analizi yapılarak (bkz. Tablo 2) fonksiyonlar arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Görüşülen KOBİ’ler arasında bir yıldır faaliyette olan 14; 20 yıl ve daha uzun süredir faaliyette olan altı işletme bulunmaktadır. Bütün işletmelerin ortalama faaliyet süresi 8 yıl olarak hesaplanmıştır. Faaliyette buldukları sektörler incelendiğinde işletmelerin daha çok perakendecilik, lojistik ve tekstil sektöründe faaliyette buldukları belirlenmiş olup, toplam 51 işletme sözü geçen alanlarda faaliyet göstermektedir. Geri kalan 67 işletme ise otomotiv, iletişim, emlak, mobilya vb sektörlerde faaliyette bulunmaktadır. Görüşülen KOBİ’lerin 1 ile 200 arasında çalışan sayısı olup, ortalama çalışan sayısının 13 kişi olduğu belirlenmiştir.

KOBİ yöneticilerine işletme sahibi ile yöneticinin aynı kişi olup olmadığı sorulmuş, katılımcıların %92’si sahip ve yöneticinin aynı kişi olduğu cevabını vermiştir. Geri kalan KOBİ’lerin sahiplerinin ise dışarıdan yönetici görevlendirdiği tespit edilmiştir. Sahip ve yöneticisi farklı olan KOBİ’lerde de sadece yönetici ile anket yapılmıştır.

Yönetim fonksiyonlarına ölçek ifadelerine ilişkin normal dağılım analizi yapılmıştır. Analiz sonucu bütün ifadelerin anlamlılık değeri %5’ten küçük çıkmıştır. Bu sonuç verilerin normal dağılmadığını göstermekle birlikte daha kesin sonuçlar için ifadelerin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılması gerekmektedir. Söz konusu değerlerin -2 ile +2 arasında olması verilerin normal dağıldığının kabul edilebileceği ileri sürülmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Aşağıdaki tabloda ifadelerin basıklık ve çarpıklık değerleri gösterilmiştir:

Tablo 1: Normal Dağılım Testi

İfadeler	Basıklık	Çarpıklık
<u>Planlama Fonksiyonu</u>		
1. İşletmede uzun dönemli amaçlar belirlenmemiştir	-0,91	0,75
2. İşletmede uzun dönemli amaçlara ulaştırarak kısa dönemli hedefler belirlenmemiştir	-1,05	0,61
3. Belirlenen amaçlar firma çalışanları tarafından benimsenmemektedir	0,26	0,99
4. Planlama konusunda uzman ola kişi/kişilere ihtiyaç duymamaktayız	-1,21	0,40
5. Sezgi ve tecrübelerimize göre plan yapmaktayız	-1,42	-0,14
6. Firmamızda alternatif planlar geliştirilmemiştir	0,23	1,09
<u>Organizasyon Fonksiyonu</u>		
1. İşletmede kimin ne yapacağını yönetici belirlemektedir	-0,45	-0,81
2. İşe alınacak kişinin eğitimi, iş deneyimi, yetenekleri gibi hususlar her zaman dikkate alınmamaktadır	-0,28	0,96
3. Personelin eğitimi için herhangi bir program yapılmamaktadır	-0,87	0,48
4. Bütün yetki ve sorumluluklar işletme yöneticisinde toplanmıştır	-1,01	-0,55
5. İşletmede biçimsel bir yapı yoktur	-0,78	0,49
6. İşletmede uzmanlaşma yeterli düzeyde değildir	-1,20	0,27
<u>Yöneltme/Yürütme Fonksiyonu</u>		
1. İşletme yöneticisi çoğunlukla tek başına karar almaktadır	-1,23	-0,34
2. İşletmede çalışanlara yönelik cezalandırma ve ödüllendirme sistemi bulunmamaktadır	-1,34	0,25
3. Yönetici, çalışanlarını yakından tanımamaktadır	-0,80	0,58
4. Yapılan toplantılara tüm çalışanların katılmasına gereksinim duyulmamaktadır.	-1,43	0,04
5. Çalışanlara fazla yetki verilmemektedir	-1,33	-0,09
<u>Koordinasyon Fonksiyonu</u>		
1. Plan ve programlar arasında sıralama yapılmamıştır	96,15	9,35
2. Yapılacak işler için bir süre belirlenmemiştir	-0,91	0,42
3. Çalışanların iş konusunda birbirleriyle iletişim kurmaları gerekmemektedir	0,54	1,28
4. Yöneticilerin iş konusunda çalışanlarla iletişimde bulunması gerekmemektedir	0,50	1,23
5. İşlerin yerine getirilmesinde takım çalışmasına ihtiyaç duyulmamaktadır	-0,45	0,89
6. İşletmenin amaçları ve yapılan faaliyetler arasında uyumsuzluk oluşabilmektedir	-1,10	-0,08
<u>Denetim Fonksiyonu</u>		
1. İşletmede elde edilen sonuçlar, geçmiş verilerle karşılaştırılmamaktadır	-0,82	0,68
2. İşletmede belirli bir dönemde ulaşılmak istenen kâr, satış miktarı gibi standartlar açık bir şekilde belirlenmemektedir	-0,96	0,29
3. Belirli bir dönemde ulaşılmak istenen kâr, satış miktarı gibi standartlar yöneticinin tecrübelerine ve/veya sezgilerine göre tahmin edilmektedir	-0,97	-0,46
4. Faaliyetlerin sonucu olumsuz olduğunda bunun nedeni işletme yönetimi tarafından tespit edilir	-0,35	-0,87
5. Faaliyetlerde nasıl bir düzeltmenin yapılacağına yönetim karar vermektedir	0,56	-1,20

Yukarıdaki tabloya bakıldığında ölçekteki ifadelerin biri hariç tümünün basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre verilerin normal dağıldığı kabul edilebilir. Koordinasyon fonksiyonunu ölçen ilk ifadenin değerleri ise çok yüksek olduğundan (96,15; 9,35) bu ifade

analizlere dahil edilmemiştir. Geri kalan ifadelerle güvenilirlik analizi yapılarak değişkenler oluşturulmuştur.

Her bir fonksiyona ait tanımlayıcı istatistikler ve fonksiyonlar arası korelasyon analizleri sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

Fonksiyon	M	SS	1	2	3	4	5
Plânlama	2,3	1,16	(0,70)				
Organizasyon	2,4	0,98	0,32**	(0,62)			
Yöneltme	2,9	0,89	0,22*	0,42**	(0,54)		
Koordinasyon	2,1	0,91	0,32**	0,55**	0,34**	(0,60)	
Denetim	3,7	1,01	0,1	-0,001	0,29**	-0,15	(0,68)

M: Ortalama; SS: Standart Sapma; parantez içindekiler Cronbach's Alpha

*p<0,05; **p<0,01

Tablo 2 incelendiğinde fonksiyonları ölçen boyutların güvenilirliklerinin %54 ile %70 arasında olduğu görülmektedir. Güvenilirlik oranının en az %60 olması istenen bir durumdur. Güvenilirlik oranını ifade eden Cronbach's Alpha katsayısının 0,40 ile 0,59 arasında olması ölçeğin düşük düzeyde güvenilir olduğunu; katsayının 0,60 ve üzeri olması ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu gösterir (Küçük, 2016). Yönelme fonksiyonu haricinde diğer fonksiyonların hepsinin güvenilirlik oranlarının kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Yönelme fonksiyonunun güvenilirliğinin %54 çıkmasının örneklem sayısının düşük olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. O nedenle söz konusu fonksiyonun da analizlere dahil edilmesine karar verilmiştir.

Tablo 2'deki ortalamalara bakıldığında işletmelerin en çok denetim konusunda sorunları olduğu anlaşılmaktadır. Planlama fonksiyonu ortalamasının düşük olması, işletmelerin planlama yaptıklarını, başka bir ifadeyle planlama yapma konusunda pek fazla bir sıkıntıları olmadığını göstermektedir. Ancak planlamanın başarısını ölçmek için denetim fonksiyonundan faydalanmak gerekmektedir. Bu sonuçlara göre yöneticilerin planlama yaptıkları, ancak planlanan amaçlara ulaşım ulaşmadıklarını veya ne derece ulaştıklarını değerlendirmedikleri söylenebilir.

Görüşülen KOBİ yöneticilerinin en az sorun yaşadıkları fonksiyonun ise 2,1 ortalamayla koordinasyon fonksiyonu olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin az çalışanın olması, çalışanların genellikle aileden veya yakın çevreden olması ve bu nedenle yönetim ile çalışanlar arasında aktif bir iletişimin kurulabildiği söylenebilir. Görüşülen işletme yöneticilerinin koordinasyon konusunda bir sorun yaşamamalarının bu durumdan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında oluşturulan araştırma sorularında belirtilen ilişkileri incelemek için öncelikle korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 2'deki değerlere bakıldığında planlama fonksiyonunun organizasyon, yönelme ve koordinasyon fonksiyonlarıyla pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Planlamanın diğer fonksiyonları nasıl etkilediğini belirlemek için basit regresyon analizleri uygulanmıştır. İlk analizde planlama bağımsız değişken, organizasyon bağımlı değişken olarak yer almış olup, analiz sonucu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3: Planlamanın Organizasyon Üzerindeki Regresyon Analizi Sonucu

	Beta	t	R	R ²	F	p
Planlama	0,32	3,66	0,32	0,10	13,410	.000

Tablo 3'teki regresyon analizi sonucuna göre planlama fonksiyonunun organizasyon fonksiyonu üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. Görüşülen KOBİ yöneticileri genellikle kısa vadeli plan yaptıklarını, uzun vadeli planlamalar konusunda temkinli davrandıklarını ifade etmişlerdir. Birkaç sene sonrası için plan yapma gereği duymayan yöneticiler planlama faaliyetlerine ne kadar az zaman harcarsa işletmelerinin örgüt yapısına ilişkin olarak ta sorunlar yaşayacaklardır.

Planlama ve yönelme arasındaki regresyon analizi sonucu Tablo 4'te gösterilmiştir:

Tablo 4: Planlamanın Yöneltilme Üzerindeki Regresyon Analizi Sonucu

	Beta	t	R	R ²	F	p
Planlama	0,22	2,37	0,22	0,10	5,627	.02

Tablo 4 incelendiğinde planlama fonksiyonunun, yöneltilme fonksiyonu üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre işletmeler iyi bir planlama yapmadıklarında çalışanları nasıl idare edecekleri konusunda sorun yaşayacaklardır. Planlama fonksiyonunda işletmenin amaçlarının belirlendiği göz önüne alınırsa, amaçların açık bir şekilde belirlenmediği bir durumda yönetimin çalışanları hangi amaca ulaşacakları konusunda yönlendiremeyeceği açıktır. Özellikle uzun vadeli planlamalar yapmak ve alternatif planlar geliştirmek yöneticilerin zamanını alan faaliyetlerdir. Görüşülen KOBİ yöneticileri de uzun vadeli planlama yapmadıklarında diğer işleri için yetki devri yapma gereği duymamakta ve daha çok merkezîyetçi bir yönetim tarzı seçebilmektedir.

Planlamanın koordinasyon üzerindeki etkisini tespit etmek için yürütülen regresyon analizi sonucu Tablo 5'te verilmiştir:

Tablo 5: Planlamanın Koordinasyon Üzerindeki Regresyon Analizi Sonucu

	Beta	t	R	R ²	F	p
Planlama	0,22	2,37	0,22	0,05	5,627	.02

Tablo 5'teki değerlere göre planlama fonksiyonunun, koordinasyon fonksiyonu üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. KOBİ yöneticileri geleceğe yönelik hedeflerini açık bir şekilde belirlemediğinde, çalışanlarla bu belirsiz amaçlar konusunda iletişim kurmada zorlanacaklardır. Çünkü koordinasyonun etkin kurulabilmesi için işletmenin önceden belirlenen ve tüm çalışanlarca benimsenen amaçlarının olması gereklidir.

Tablo 2'deki sonuçlara göre yönetimin organizasyon fonksiyonunun, yöneltilme ve koordinasyon fonksiyonu ile ilişkili olduğu görülmektedir (sırasıyla $r=0,42$ $p<0,01$; $r= 0,55$ $p<0,01$). Organizasyon fonksiyonunun yöneltilme fonksiyonu üzerindeki etkisini tespit edebilmek için regresyon analizi yapılmış olup, analiz sonucu aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 6: Organizasyonun Yöneltilme Üzerindeki Regresyon Analizi Sonucu

	Beta	t	R	R ²	F	p
Organizasyon	0,42	4,97	0,42	0,18	24,733	.000

Tablo 6'daki sonuçlara göre organizasyon fonksiyonu, yöneltilme fonksiyonunun pozitif yönde etkilemektedir. İşletmede yapılacak işlerin kim tarafından yapılacağı ve bu kişiler arasındaki ilişkilerin belirlenmesini kapsayan organizasyon fonksiyonunda sorun olduğunda yöneltilme fonksiyonunda da sorunlar yaşanabilmektedir. KOBİ'lerde düzenli bir örgüt yapısı oluşturulmadığında çalışanların nasıl idare edileceği konusunda yöneticiler hatalar yapabilmektedir. Belli bir örgüt yapısı olmadığında çalışanların sorumlulukları da belirsiz olmakta, böyle bir durumda da yöneticiler çalışanlarına yetki vermeyip daha çok tek başlarına karar almaktadır. Çalışanlara sorumluluk verilmemesi onların işlerini yeterince öğrenememeleri, kendilerini geliştirememelerine yol açmakta, bu da uzun vadede işletmenin ilerleyememesiyle sonuçlanabilmektedir.

Organizasyon fonksiyonunun koordinasyon fonksiyonu üzerindeki etkili olup olmadığını tespit etmek için yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 7'de gösterilmiştir:

Tablo 7: Organizasyonun Koordinasyon Üzerindeki Regresyon Analizi Sonucu

	Beta	t	R	R ²	F	p
Organizasyon	0,55	7,10	0,55	0,30	50,369	.000

Tablo 7'ye bakıldığında organizasyon fonksiyonunun, koordinasyon fonksiyonu üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. KOBİ'lerde örgüt yapısı oluşturulmadığında kimin hangi işi yapacağı da belirsiz olur. Böyle bir durumda çalışanlar arasında uyumu ifade eden koordinasyon konusunda da sorunlarla karşılaşılır.

Korelasyon analizinde (bkz Tablo 2) yöneltme fonksiyonu ile koordinasyon fonksiyonu arasında anlamlı korelasyon tespit edilmişti ($r=0,34$; $p<0,001$). Yöneltme fonksiyonu bağımsız, koordinasyon fonksiyonunun bağımlı değişken olarak işlendiği regresyon analizi sonucu aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 8: Yöneltmenin Koordinasyon Üzerindeki Regresyon Analizi Sonucu

	Beta	t	R	R ²	F	p
Yöneltme	0,34	3,924	0,34	0,12	15,400	.000

Yöneltme fonksiyonu ile koordinasyon fonksiyonu arasında yapılan regresyon analizi sonucunda yöneltme fonksiyonunun, koordinasyon fonksiyonu üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (bkz Tablo 8). Bu sonuç yöneltme fonksiyonunda sorun yaşandığında koordinasyon fonksiyonunda da sorunların olacağını göstermektedir. KOBİ'lerde çalışanların nasıl idare edileceği, başka bir ifadeyle yönetim tarzını ifade eden yöneltme fonksiyonu iyi oluşturulmadığında, yönetim boşluğu doğacağından çalışanlar arasında koordinasyonun sağlanmasında da sorunlar yaşanabilmektedir.

Son olarak yöneltme fonksiyonu ile denetim fonksiyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmişti (bkz Tablo 2; $r=0,29$ $p<0,01$). Yöneltme fonksiyonunun denetim fonksiyonunu nasıl etkilediğini belirlemek için basit regresyon analizi yapılmış olup, analiz sonucu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 9: Yöneltmenin Denetim Üzerindeki Regresyon Analizi Sonucu

	Beta	t	R	R ²	F	p
Yöneltme	0,29	3,222	0,29	0,082	10,384	.002

Tablo 9'daki bilgilere göre yöneltme fonksiyonu, denetim fonksiyonu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu sonuca göre yöneltme fonksiyonunda sorunlar yaşandıkça denetim fonksiyonunda da sorunlar yaşanmaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada Şırnak'ta faaliyet gösteren KOBİ'lerin karşılaştığı yönetim sorunları araştırılmıştır. KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar başka çalışmalarda incelenmiş, ancak Şırnak'ta faaliyet gösteren KOBİ'lerin yönetim sorunlarına yönelik bir çalışma yapılmamıştır. Dolayısıyla bu açıdan bu çalışmanın bir temel oluşturacağı öngörülmektedir. Daha önceki çalışmalarda yönetim fonksiyonları ayrı ayrı ele alınmış, ancak aralarındaki ilişkinin göz ardı edildiği fark edilmiştir. Bu çalışmada yönetim fonksiyonları arasındaki ilişkinin de incelenmesinin literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir.

Yönetim sorunları, yönetimin planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonları açısından ayrı ayrı ele alınmıştır. Araştırma kapsamında 118 KOBİ yöneticisiyle anket yapılmıştır. Elde edilen verilere korelasyon ve regresyon analizleri uygulanarak fonksiyonlar arasındaki ilişki de tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında görüşülen KOBİ'lerin çoğunlukla toptancılık-perakendecilik, lojistik ve tekstil sektörlerinde çalıştığı, ortalama faaliyet sürelerinin sekiz yıl ve ortalama çalışan sayılarının 13 olduğu tespit edilmiştir. Yönetim fonksiyonlarının ortalamaları alındığında en çok sorunun denetim fonksiyonunda olduğu ortaya çıkmıştır. Daha önce yapılan çalışmalarda da KOBİ'lerde denetim konusunda sorunlar yaşandığı tespit edilmiştir (Serinkan ve Cabar, 2008; Özkanlı ve Namazalieva, 2006; Gümüştekin, 2005; Özgener, 2003).

Çalışma kapsamında oluşturulan araştırma sorularında yönetim fonksiyonları arasındaki ilişkilere yönelik cevap aranmaktaydı. Yönetim fonksiyonları arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda denetim fonksiyonu dışındaki fonksiyonlar arasında anlamlı korelasyonun olduğu, denetim fonksiyonunun bir tek yöneltme fonksiyonuyla anlamlı korelasyona sahip olduğu belirlenmiştir. Aralarında anlamlı korelasyon ilişkisinin bulunduğu fonksiyonlar arasında basit regresyon analizler yapılarak fonksiyonların birbirini nasıl etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Planlama fonksiyonu ile organizasyon fonksiyonu arasında yapılan regresyon analizi sonucunda planlama fonksiyonunun, organizasyon fonksiyonu üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu belirlenmiştir ($F(1,116)=13,410$; $R^2=0,10$; $p<0,001$). Bu sonuca göre planlama fonksiyonunda sorun olması organizasyon fonksiyonunda da soruna neden olmaktadır.

İşletmeler planlamadan uzaklaştıkça bir örgüt yapısı oluşturmada zorlanacaklardır. Çünkü planlama yapılmadığında, işletmede hangi işlerin yapılacağı belirsiz olacağından bu işleri yapacak kişiler ve bu kişiler arasındaki ilişkiler tam olarak belirlenemeyecektir. Örgüt yapısı, planlar çerçevesinde oluşturulabilir. Gerektiği gibi planlama yapılamayan işletmelerde biçimsel bir örgüt yapısı oluşturulamadığından iş bölümü, uzmanlaşma gibi örgüt yapısının temelini oluşturan konular da sorunlar yaşanabilmektedir.

Planlama fonksiyonunun, yöneltme fonksiyonu üzerinde de pozitif bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır ($F(1,116)=5,627$; $R^2=0,10$; $p<0,05$). Çalışanların nasıl yönetileceğini ifade eden yöneltme fonksiyonunda yönetici, merkeziyetçi bir yönetim izleyerek bütün kararları tek başına alabileceği gibi çalışanlara yetki devri yaparak sorumluluklarını paylaşma yoluna da gidebilir. Nasıl bir yönetim tarzının seçileceği, planlama aşamasında belirlenen hedeflere bağlıdır. Eğer planlama kapsamında işletmenin hedefleri açık bir şekilde belirlenmemişse, o zaman yönetici işletmeyi gelişigüzel yönetir. Başka bir ifadeyle kimi zaman çalışanlara yetki verir, kimi zaman ise bütün yetkileri kendinde toplar. Bu durum çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilecektir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda planlama fonksiyonunun, koordinasyon fonksiyonu üzerinde de pozitif yönde bir etkisi olduğu belirlenmiştir ($F(1,116)=13,45$; $R^2=0,10$; $p<0,001$).

KOBİ'lerin ülke ekonomileri açısından önemi tartışılmazdır. Ancak KOBİ'ler yapıları dolayısıyla yönetim, üretim, pazarlama gibi işletmenin temel fonksiyonlarını büyük işletmelerden farklı bir şekilde ele almaktadır. Bu fonksiyonlardan özellikle yönetim fonksiyonuna gereken önem verilmediğinde işletmede bir takım sorunlar yaşanabilmektedir.

İşletme yöneticileri planlama fonksiyonu kapsamındaki işletmenin kısa ve uzun vadeli amaçların belirlenmesi gibi faaliyetlere gereken önemi vermediğinde koordinasyon konusunda da sorunlar yaşamaya başlar. Çünkü ortada çalışanlara iletilecek belirgin hedefler olmadığında ast-üst arasındaki ilişkilerin nasıl olacağı, çalışanlarla nasıl iletişim kurulacağı ve çalışanların birbirleriyle nasıl iletişim kuracağını belirleyen yatay-dikey koordinasyon oluşturulamaz. İşletmenin genel amaçları konusunda belirsizlik olduğunda bir ekip çalışması yapabilmek zor olacaktır.

Organizasyon fonksiyonunun, yöneltme fonksiyonu üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucunda, organizasyon fonksiyonunun, yöneltme fonksiyonunu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($F(1,116)=24,73$; $R^2=0,18$; $p<0,001$).

Yöneticiler, işletmede biçimsel bir örgüt yapısı oluşturmadığında çalışanlar arasında düzgün bir yetki ve sorumluluk dağılımı yapılamaz. Bunun sonucunda işletmede yöneltme fonksiyonu kapsamında bir yönetim boşluğu olacaktır.

Organizasyon fonksiyonunun, koordinasyon fonksiyonu üzerinde de pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($F(1,116)=50,37$; $R^2=0,30$; $p<0,001$). Uzmanlaşmanın, çalışanların yeteneklerinin dikkate alınmaksızın kimin ne iş yapacağına yönetimin karar verdiği bir işletmede ekip çalışması yapılamamakta, bu durum işletmede bir takım uyumsuzlukların olmasına neden olmaktadır.

Yöneltme fonksiyonu ile koordinasyon fonksiyonu arasındaki ilişkiye bakıldığında yöneltme fonksiyonunun, koordinasyon fonksiyonunu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($F(1,116)=15,40$; $R^2=0,12$; $p<0,001$). Bir işletmenin, çalışanların yönetime dahil edilmeden yönetilmesi çalışanlar arasında uyumun sağlanamaması, başka bir ifadeyle ekip çalışmasının gerçekleştirilememesi sorununu beraberinde getirir.

Son olarak yöneltme fonksiyonunun, denetim fonksiyonu üzerinde de pozitif yönde bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır ($F(1,116)=10,38$; $R^2=0,08$; $p<0,05$). Yöneltme fonksiyonunda yöneticiler eğer bir ödül-ceza sistemi oluşturamıyorsa, denetim fonksiyonunda sorunlar yaşayacaklardır. Çünkü böyle bir işletmede çalışanların neye göre ve nasıl değerlendirileceği, değerlendirme sonucuna göre nasıl çalışanlara nasıl bir karşılık verileceği belirsizdir. Regresyon analizleri sonucunda araştırma sorularının cevapları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 10: Araştırma Soruları ve Cevapları

Araştırma Sorusu	Araştırma Sorusunun Cevabı
Araştırma Sorusu 1a: Planlama fonksiyonunun, organizasyon fonksiyonu üzerinde bir etkisi var mıdır?	Evet, planlama fonksiyonunun organizasyon fonksiyonu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.
Araştırma Sorusu 1b: Planlama fonksiyonunun, yöneltme fonksiyonu üzerinde bir etkisi var mıdır?	Evet, planlama fonksiyonunun yöneltme fonksiyonu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.
Araştırma Sorusu 1c: Planlama fonksiyonunun, koordinasyon fonksiyonu üzerinde bir etkisi var mıdır?	Evet, planlama fonksiyonunun koordinasyon fonksiyonu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.
Araştırma Sorusu 1d: Planlama fonksiyonunun, denetim fonksiyonu üzerinde bir etkisi var mıdır?	Hayır, planlama fonksiyonunun denetim fonksiyonu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
Araştırma Sorusu 2a: Organizasyon fonksiyonunun, yöneltme fonksiyonu üzerinde bir etkisi var mıdır?	Evet, organizasyon fonksiyonunun yöneltme fonksiyonu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.
Araştırma Sorusu 2b: Organizasyon fonksiyonunun, koordinasyon fonksiyonu üzerinde bir etkisi var mıdır?	Evet, organizasyon fonksiyonunun koordinasyon fonksiyonu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.
Araştırma Sorusu 2c: Organizasyon fonksiyonunun, denetim fonksiyonu üzerinde bir etkisi var mıdır?	Hayır, organizasyon fonksiyonunun denetim fonksiyonu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
Araştırma Sorusu 3a: Yöneltme fonksiyonunun, koordinasyon fonksiyonu üzerinde bir etkisi var mıdır?	Evet, yöneltme fonksiyonunun koordinasyon fonksiyonu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.
Araştırma Sorusu 3b: Yöneltme fonksiyonunun, denetim fonksiyonu üzerinde bir etkisi var mıdır?	Evet, yöneltme fonksiyonunun denetim fonksiyonu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.
Araştırma Sorusu 4a: Koordinasyon fonksiyonunun denetim fonksiyonu üzerinde bir etkisi var mıdır?	Hayır, koordinasyon fonksiyonunun denetim fonksiyonu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Şırnak'ta faaliyet gösteren KOBİ yöneticileri, özellikle son yıllarda Suriye'de yaşanan iç savaş, Irak ile yaşanan sorunlar ve bölgede yaşanan olaylardan dolayı uzun vadeli plan yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Çünkü sözü geçen durumlar bölgede sadece ticari değil, her açıdan olumsuz etkiler yaratmış, KOBİ yöneticileri de bölgedeki diğer insanlar gibi yaralarını sarmaya çalışmaktadır. Ancak KOBİ yöneticilerinin günü kurtarma derdinden bir an önce çıkıp, en azından bir-iki sene sonrasını kapsayan planlar yapmaları gerekmektedir. Bu planlar temel olarak şu konuları içermelidir:

-İşletmenin sahip olduğu beşeri, mali ve teknik bilgilerine göre hangi faaliyet alanında/alanlarında yoğunlaşması gerektiği,

-Hedeflediği alan veya alanlardaki rakiplerin durumu ve onlara karşı nasıl başarılı olacağı (maliyet üstünlüğü, kalite, fiyat, hizmet vb),

-Dönemlik olağan dışı durumlarda katlanılabilecek azami zarar ve söz konusu zarar gerçekleştiği takdirde yapılabilecek telafiler,

-Dönemlik ulaşılması gereken en az kâr oranı ve söz konusu kâr elde edilemediği takdirde alınacak tedbirler,

-İşletme iç piyasada faaliyette bulunuyorsa, gelecek bir-iki sene içerisinde yurtdışı piyasalara nasıl açılacağı,

-İşletme yurtdışı odaklı faaliyet gösteriyorsa, gelecek bir-iki sene içerisinde faaliyetlerinin kapsamını mevcut ülkelerde ve yeni ülkelerde doğru nasıl genişleteceği, ayrıca iç piyasada da nasıl gireceği,

-Yukarıda sözü geçen hedeflere ulaşmasını sağlayacak yöneticiler/ortakların belirlenmesi ve nitelikli insan kaynağının nasıl elde edileceği.

KOBİ yöneticileri az sayıda çalışan olduğundan bir örgüt yapısı oluşturma gereği duymamaktadır. Oysa işlerin kim ya da kimler tarafından yapılacağını belirlemesi, uzmanlaşmanın sağlanması, her çalışana yeteneklerine göre iş verilmesi planlama aşamasında belirlenen hedeflere ulaşılması açısından büyük önem taşımaktadır.

KOBİ yöneticileri, yöneltme fonksiyonu kapsamında merkeziyetçi bir yönetim yerine, katılımcı bir yönetim tarzı benimsemeli, alt düzey faaliyetlerin yürütülmesi konusunda çalışanlarına yetki vermelidir. Çünkü bir işin en iyi nasıl yapılacağını o işi yapan kişi bilir. Böylelikle işletmenin alt düzey faaliyetleri işinin ehli kişiler tarafından en iyi şekilde yerine getirilirken, yöneticiler işletmenin uzun vadeli planlarına ulaşmaya odaklanabileceklerdir.

Koordinasyon fonksiyonu kapsamında KOBİ yöneticileri yapılacak her faaliyetin, onları planlanan amaçlara ulaştırarak faaliyetler olmasına dikkat etmelidir. Başka bir ifadeyle günlük, haftalık ve aylık faaliyetlerin, işletmenin birkaç sene içerisinde ulaşmayı planladığı amaçlarıyla çelişmemelidir. Örneğin amacı maliyet liderliği olan bir işletmenin kalifiye eleman istihdam ederek çalışanların eğitim masraflarından tasarruf edebilir. Benzer şekilde sipariş üzerine üretim veya alım yaparak stok maliyetinden tasarruf edebilir. Koordinasyon fonksiyonunda önemli bir diğer nokta ekip çalışmasının özendirilmesidir. KOBİ yöneticileri işletmede genellikle az sayıda çalışan olduğu için her birine bir görev vererek görevlerin yerine getirilmesini beklemektedir. Oysa çalışanlara işletmenin uzun vadeli amacı/amaçları hakkında bilgi verilerek söz konusu amacı/amaçları benimsemeleri ve çalışanların tümünün işletmenin uzun vadeli amacı doğrultusunda hareket etmeleri sağlanmalıdır.

Son olarak yapılan analizlerde denetim fonksiyonunun ortalamasının yüksek olması en çok sorunun bu fonksiyonda olduğunu göstermektedir (bkz Tablo 2). KOBİ yöneticileri uzun vadeli plan yapmadıkları gibi kısa vadede ulaşmak istenen hedefler konusunda da belirli standartları ya hiç oluşturmamakta ya da sezgilerine dayanarak oluşturmaktadır. KOBİ yöneticilerinin önceki dönem faaliyet sonuçları, aynı alanda faaliyet gösteren bölgedeki diğer işletmelerin faaliyet sonuçları, ülke genelinde faaliyet gösterilen sektörün durumu, sahip olunan kaynaklar vb gibi konular dikkate alınarak ve çalışanlarla da istişare yapılarak günlük, haftalık ve aylık üretim/satış miktarları konusunda ulaşılması gereken standartlar belirlenmelidir. Dönem sonlarında ise ulaşılan miktarlar hedeflenen miktarlarla ve geçmiş dönemdeki miktarlarla karşılaştırılmalıdır. Eğer ulaşılması istenen hedeften sapma varsa, öncelikle sapmanın kaynağı tespit edilmelidir. Sorunun kaynağı tespit edildikten sonra düzeltici tedbirler alınmalıdır.

Genel olarak işletmelerde her şey planlama ile başladığından planlama ne kadar sağlam yapılırsa, yönetimin diğer fonksiyonları da güçlü bir şekilde oluşturulabilir. Bu nedenle KOBİ yöneticilerinin öncelikle planlamaya zaman ayırmaları, bölgede yaşanan olumsuzluklara rağmen geleceğe dair planlama yapmaları gerekmektedir. Gelecekte planlanan amaçlara ulaşmalarını engelleyebilecek öngörülemeyen durumlara karşı alternatif planların da geliştirilmesi gerekir. KOBİ'lerin buldukları bölgenin sosyo-ekonomik refahı üzerinde etkileri düşünüldüğünde özellikle Şırnak'taki KOBİ yöneticilerinin büyük sorumlulukları bulunmaktadır. KOBİ yöneticileri ticari faaliyetleri hızlandırarak bölge ekonomisini canlandırabilecek, bu da bölgedeki hayatın normalleşmesine katkıda bulunacaktır.

Kaynaklar

- Can, H. ve Güney, S. (2007). *Genel İşletme: İlkeler, Kavramlar, Kurumlar*. İstanbul, Arıkan Basım.
- Gümüştekin, G. E. (2005). KOBİ niteliğindeki aile işletmelerinin yönetim ve organizasyon sorunları: kütahya seramik sanayi örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 71-93.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul, Beta Basım.
- Küçük, Y. (2016). *SPSS ile İstatistik, Biyoistatistik ve Modern Bilimsel Araştırma*. İstanbul, Hünkar Ofset.
- Özgener, Ş. (2003). Büyüme sürecindeki KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları: Nevşehir un sanayi örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 137-161.

- Özkanlı, Ö. ve Namazalieva, K. (2006). Kırgızistan'da faaliyet gösteren bazı küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetim sorunları üzerine bir araştırma. *Bilgi*, 97-125.
- Serinkan, C. ve Cabar, H. (2008). KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1-27.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston, Allyn and Bacon.
- Torlak, Ö. ve Uçkun, N. (2005). Eskişehir'de KOBİ'lerin pazarlama ve finansman sorunları ara kesiti. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 199-215.
- Üçok, T. (2008). Yönetim Fonksiyonu, Üner, M. (Ed), *Genel İşletmecilik*, Ankara, Detay Yayıncılık, 71-112.