KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERİN ORGANİZASYONEL YAPILARI VE YÖNETİCİLERİN ÇALIŞMA FALİYETLERİNİN ULUSLARARASI FAALİYETLERE YETERLİLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ

Nedim YÜZBAŞIOĞLU*

Özet

Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) ekonomide üstlendikleri roller ve katkıları başta araştırmacıların, siyasilerin ve ekonomi bürokrasisinin çoğunluğunun ilgisini çekmesine rağmen, bu işletmelerin organizasyon yapısı ve yönetim pratikleri üzerindeki tartışmalar büyük işletmeler üzerine yapılan tartışmalara nazaran daha az ilgi çekmektedir. Konya'da 70 firmada yapılan ampirik çalışmada işletmelerin sahip yöneticileri tarafından adapte edilen organizasyonel yapı, yönetim faaliyetleri ve onların yaşam tarzları hakkında bilgi toplayıp, verilerin KOBİ hakkında genel kabul gören düşünceler ve yargılarla örtüşüp örtüşmediğini çalışmanın çerçevesinde açığa çıkarmayı amaçlamaktadır. Çalışma sonuçları, bir çok bakımdan, genel kabul gören paradigmaları desteklemekte beraber bazı bakımlardan ise araştırma bulguları var olan modellerle farklılıklar göstermektedir. Örneğin bizim örnek kümemiz daha çok toplantı yapmak ve yazılı iletişim kullanmak yerine yüz yüze görüşmek eğiliminde ve literatürün önerdiğinden daha az esnektir. Çalışmanın bulguları Minzberg'in işletmeler basit ve daha az kompleks bir yapıya sahiptirler, yöneticiler ise değişik roller üstlenmektedirler öngörüsüyle tamamen örtüşmemektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici uygulamaları, örgütsel yapılar, KOBİ'ler

Abstract

The role of Small and Medium Sized Business in the economy has always been drawing the attentions of politicians, bureaucrats of policy makers of economy and researchers in the field. Debate on managerial practices and organizational structures used in small firms, however, has been less vigorous than the discussion in relation to large firms. The research carried out on 70 Small and Medium Sized Business in Konya. Objective of the study was to examine the similarities between the literatures of management and organizational structures of businesses; management style of owner

* Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

managers and their life style. In many distances our results support prevailing paradigms but in others there is a discrepancy between our findings and existing models. For example our samples tend to use more findings and written communications and are less flexible than the literature would suggest.

Keywords: Managerial practices, organizational structures, SMCs

I.GİRİŞ

Yönetimsel işlerin doğası konusundaki tartışmalar sürekli gündem oluşturmayı başara gelmiştir. Sahanın önde gelem uzmanlarının hemen hemen hepsinin ayrı ayrı yönetim tanımları olsa da, yöneticilerin üstlendikleri roller konusunda aynı şeyi söylemek pek o kadar kolay değildir. Konunun, sürekli gündemde olmasının nedeni, belki de üzerinde fikir birliği olan bir tanımın olmamasından kaynaklanmaktadır (Minztberg, 1980; Kotter, 1982; Steward 1986; Carrol ve Gillen 1987, Mullins, 1995). Diğer yandan küçük işletme sahibi yöneticilerinin üstlendikleri yönetimsel görevler ve roller hakkında yapılan tartışmalar ise daha da yetersizdir. Tartışmalar genellikle KOBİ'in ekonomideki üstlendikleri roller üzerin de yoğunlaşmaktadır.

Minzberg (1979) küçük işletmelerde sürdürülen organizasyonel yapı ile ilgili teorik bir model çalışmışsa da, yukarıdaki yargımızı değiştirecek ölçüde bu araştırmayı destekleyen, kapsamlı çalışmalar yapıldığı söylenemez. Yönetimciler sorunu anlaşılabilir kılmak amacıyla yöneticinin en önemli rolünün karar vermek olduğu varsayımından hareketle, yapılması gereken şeyin yöneticinin karar verme kapasitesinin artırılması gerektiği üzerinde durmuşlardır (Handy, 1986:361).

Araştırma, örneklem kümemizdeki sahip yöneticilerin üstlendikleri rollerin birbiri ile ilişkili olduğu varsayımından hareketle üstlenilen rollerden sadece birini alıp seçmek yerine yöneticilerin onları yerine getirmelerinde etkisi olabilecek diğer faktörleri de göz önünde bulunduracaktır. Bunlar; organizasyonun yapısı, yönetim biçimleri, hayat tarzları, kurdukları işletmelerin yapısal özellikleri gibi faktörlerdir. Araştırma, teorik modellerin ve çalışmamızın bulguları ile olan ilişkilerini ortaya koymaya çalışacaktır.

II. ORGANİZASYONUN YAPISI VE YÖNETİMİN DOĞASI

Yapı, organizasyon içerisindeki pozisyonlar ve üyeler arasındaki ilişkilerin modeli olarak tanımlanabilmektedir. Yapının amacı

organizasyonun amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için işlerin organizasyon üyeleri arasında dağılımını sağlamak ve faaliyetleri koordine etmektir. Yapı görevleri, sorumlulukları, işleri, rolleri, ilişkileri ve bu ilişkilerin yürütüldüğü haberleşme kanallarını tanımlar. Diğer yandan yapı, süreç yönetiminin uygulanmasını mümkün kıldığı gibi organizasyonun faaliyetlerinin planlandığı, organize edildiği, yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir emir-kumanda çerçevesi oluşturur (Mullins,1995:301). Verilen tanım Mintzber'in tanımıyla örtüşmektedir. Bu tanımdan yola çıkarak yapının iki yönünün olabileceği görülür; yapılacak işlerin görevlere dağıtılması olarak tanımlanan *farklıklaştırma* ve görevlerin birbiriyle uyumlaştırılması olarak tanımlanan *bütünleştirme*. Organizasyonel yapı genellikle resmi organizasyon şemaları temel alınarak tarif edile gelir. Organizasyon şemaları ise otorite ilişkilerini, kimin kimden ve neden sorumlu olduklarını gösterir. *Süreç* ise en basit şekliyle bir amacı gerçekleştirmek için birbirini takip eden faaliyetler dizinidir. Organizasyon yapısı farklılaştırma ve bütünleştirmeyi kapsarken, süreç planlama ve kontrol sistemini, davranışsal şekillendirmeyi (politikalar prosedürler ve kurallar) ve karar vermeyi içine alır. Öyleyse, bu bilgiler dahilinde yönetim insanlar arasında, bir yapı (sistem) üzerinde her hangi bir amaca ulaşabilmek için sürdürülen faaliyetler olarak ta tanımlanabilir.

Öte yandan, işletmelerin resim albümleri olarak da tanımlanan organizasyon şemalarına bakıldığında, hiç düşünmeden günümüz dünyasıyla ne kadar ilintisiz hale geldiklerini ve gözümüzü ne kadarda körelttiğini söyleyebiliriz. Geleneksel hiyerarşik yapı kaybolurken, yeni moda ve genellikle kompleks organizasyonel yapılar onların yerini almakta; insanlar şirketlerinin yapısını ve çalışmalarını anlamakta giderek zorlanmaktadırlar. Hangi parçalar bir diğerine bağlı? Süreçler ve insanlar bir araya nasıl gelmeli? Kimin fikri nereye nasıl ulaşmalı? Bütün bu sorulara cevap vermek, insanlara sadece bir şeylerin önemli planlara nasıl uyacağını değil bunun yanında bir çok değişik rekabet avantajı fırsatlarını da açığa çıkarır (Mintzberg and Heyden, 1999). Organizasyonların yapıları ile yönetim faaliyetlerinin birbirine uygun olabilmesi, faaliyetlerini bu yapıya göre şekillendirebilmeleri yöneticilerin organizasyonların yapılarını anlayabilmelerine bağlıdır. Buna karşın, organizasyonların sürekli kompleksleşmeleri ve yöneticilerin yeni moda yönetim anlayışlarının etkilerinde kalmaları,

yöneticilerle organizasyon arasındaki ilişkilerin bir taraftan daha da sıklaşmasını gerektirirken, diğer yandan da organizasyonlar yöneticilerin anlayabileceği ve etki edebileceği boyutları aşmaktadır.

Bu gelişmeler, yöneticileri ister istemez otokratik liderlik anlayışından demokratik, katılımcı, pozitif bir liderlik anlayışını benimsemeye ve pek istekli olmasalar da kendileriyle özdeşleştirdikleri yetkilerini devretmeye zorlamaktadır. Bu gibi gelişmeler yöneticileri git gide çalışanlara daha bağımlı hale getirmekte ve onların özgürlük alanlarının kısıldığı hissine kapılmalarına sebep olmaktadır. Yöneticiler çoğu kere uyguladıkları modern yönetim tekniklerine (toplam kalite, benchmarking, takım çalışması, güçlendirme, outsourcing, öğrenen organizasyon, sürekli yenilik, sürekli iyileştirme ve esnek yönetim vb.) rağmen istedikleri kârlılık düzeyine bir türlü ulaşamamaktadırlar. Birbirine yaklaşan teknolojilerden dolayı, ürünlerdeki benzeşmeler, farklı ürün üretebilmek, teknoloji sağlayıcılara daha bağımlı hale gelen firmalar için yüksek bir maliyet manasına gelmektedir. Diğer yandan yeni süreçlere uygun özellikli elamanları temin etmek ve mevcutları ise şirkette tutabilmek bir taraftan ayrı bir maliyet unsuru olurken diğer yandan da bir çatışama kaynağı haline gelmektedir. Yüksek ücretli gurupların takımlar arasında huzursuzluk yaratması, sürekli değişimin insanların şirketlere olan bağlığını zedelemesi ve onların gelecek korkusu içine sürüklemesi gibi faktörler yöneticileri içinden kolay kolay çıkamayacakları bir pozisyona itmektedir. Daha da enteresan olanı firmalar gelişen problemlere karşı ürettikleri çözümler şekilleri ve uyguladıkları yönetim teknikleri de birbirine benzemeye başlamaktadır. Bu gelişmeler onları kendi işlerini kurmaya yönelten dürtülerin (bağımsızlık, para, başarı vb) geriye yönelik çalışmasına sebep olmakta, kaybettikleri veya kaybedeceklerini sandıkları özgürlük alanlarını ve otoritelerini yeni modern yönetim teknikleri gibi terimleri de kullanarak yeniden tesis etme çabaları içine girmeye zorlayabilmektedir. Bu çabalar; takım çalışmasına önem vererek takımlar üzerinde kuracağı otorite ile çalışanları tekrar dolaylı yoldan kontrolüne alma, farklılaşan ücret seviyesinden dolayı gelişen huzursuzlukları kendi amaçları doğrultusunda kullanma, kurumun kültürünün gelişmesinden çok kendi kültürünün gelişmesini istemek ve kendi anlayışıyla uyumsuz saydığı kişileri kazanmak yerine takıma uygun değil diyerek onlardan kurtulmak vb. Bir yönüyle bu teknikler yöneticiye, bir taraftan süreçleri daha sıkı kontrol

etme imkanı verirken bir taraftan da onların çağcıl birer yönetici oldukları imajını pekiştirmelerine yardımcı olmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, bu türden örneklere büyüme süreci içerisinde değişime uğramış fakat eriştiği noktayı kurumsallaşarak donduramamış şirketlerde daha çok rastlanmaktadır.

Bütün bu olup bitenlere rağmen, küçük işletmeler ise bazı özellikli alanlar haricinde hâlâ yöneticilerin bağımsızlıklarını ve otoritelerini koruyabildikleri alanlar olarak büyük organizasyon yöneticilerinin ilgilerini çekmektedir. Bu durum büyük işletme yöneticilerini *küçük güzeldir* felsefesinden hareketle organizasyonları küçük bölümlere ayırarak küçük birer işletme haline dönüştürüp girişimci-yöneticilik zamanındaki güdelere uygun olarak yönetme eğilimlerini besleyebilmektedir. Bu gerçekliğin organizasyonların yapılarında ve kurumsallaşmalarında etkili olduğu söylenebilir.

Bilindiği gibi yönetimin doğası hakkında sürüp gelen popüler tartışmalar klasik okula bağlanır. Fayol konuyla alâkalı ilk görüşlerini 1900 de Mining and Metallurgical kongresinde sunmuş ve eseri General and Industrial Management İngilizce ye çevrildiğinde Amerika'da büyük yankılar uyandırmıştı. (Fayol, (1949) yönetimi planlama, organize etme, koordinasyon, kumanda etme ve kontrol etme gibi ayrı ayrı fonksiyonlara bölünebilen bir süreç olarak tanımlamaktadır. Aynı hattan bir diğer düşünür olan Luther Gulick (1937) biraz farklı gibi olsa da aynı şeyleri söyler. Planing (planlama), organizing (organize etme), staffing (kadrolama), directing (yönlendirme), coordinating (koordine etme), reporting (raporlama) ve budgeting (bütçeleme) kelimelerinin baş harflerini kısaltarak POSDCORB adıyla yönetim sürecini tanımlamaya çalışır. En sonunda akımın önde gelen isimlerinden Urwick (1943) yönetim fonksiyonlarını kendinde toplayan evrensel bir süreç-yönetiminin prensiplerini kurmuştur. Bunlar: kumanda, yönetici ne tür bir yönetim tarzı benimserse benimsesin etkin ve verimli bir organizasyon için her yöneticinin uyması gereken evrensel prensipler olarak görülür. Bir çok modern yönetim kitapları yönetimi hâlâ bu terimlerle tanımlar, örneğin, Stoner and Wankel (1986) yönetimi, planlama, organize etme, önderlik ve kontrol etme olarak tanımlamıştır. Minzberg (1980) ise adı geçen bu fonksiyonların yöneticinin işlerinden ziyade amaçlarını tanımladığını vurgulamış ve klasik okulun yönetim hakkında deneysel /

ampirik çalışmalar yapmak yerine kuramlar geliştirdiklerini iddia ederek, yöneticiler faaliyetleri sırasında gözlendiklerinde yaptıkları işlerin niteliklerinin Fayol' un ve onu izleyenlerin öne sürdüklerinden çok farklı olduklarını belirtmiştir. Koçel (2003)' in tanımlaması ise yönetimi daha çok insan ve faaliyetlere yönelik daha kapsayıcı süreçler bütünü olarak ele alır.

...yönetim dendiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen bu sürecin unsurları olan organlar-kişi veya grup- anlaşılmakta, bazen yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2003:15).

Minzberg (1986) kendi çalışmalarına ve diğer ampirik çalışmalara dayanarak yöneticilerin üç ana başlık altında toplanan on değişik rol üstlendiklerini öne sürmüştür. Bunlar kişisel (interpersonal) kişiler arası ilişkilere dayalı roller, haberleşme (informational) ve karar (decison) vermekle ilgili roller. Kişisel roller: yöneticiler önder (figurehead), sözcü (spokes person) ve (leader) liderlik rolleri üstlenirler. Mintzberg' in benimsediği rollere ek olarak Daft (1988:21) yöneticilerin irtibat kurma (liasion), kontrol (monitor), bilgi yayıcı (disseminator), problem çözücü (disturbance handler ve kaynak dağıtıcı (resource allocator) gibi roller üstlendiklerini savunur. Ayrıca bir çok sembolik görevleri yerine getirerek organizasyonu temsil eden yöneticiler aynı zamanda çalışma gruplarını yönlendirme ve onların faaliyetlerini koordine etme gibi görevleri de yerine getirirler. Diğer taraftan, yöneticiler gelen bilgileri işlerler ve değerlendirirler. Ne yaptırmak istediklerinin yapıldığından emin olmak içinse içsel ve dışsal olayları gözlemleyerek kendisinin yaptıklarının doğruluğunu test etmeye çalışır. Bilgileri sürekli yenilemek için organizasyon dışındaki kişilerle iletişim halinde bulunurlar.

Minzberg yöneticilerin karar verici olarak ise dört rol üstlendiklerini düşünür. Bunlar: Kişiler arası roller (Inter- personal roles) : Yöneticinin statüsünden ve otoritesinden doğan diğer kişilerle ilişkili rollerdir. Şekilsel rol (Fgurehead role) yönetici organizasyonun bir sembolü olarak organizasyonun temsil eder. Dokümanları imzalamak, törensel faaliyetlere iştirak etmek vb.

Liderlik rolü: bunlar "girişimci" olarak üstlendikleri rollerdir. İşletmeyi şartlara göre yapılandıracak veya geliştirecek bir projenin

uygulanması buna örnek olabilir. Organizasyonda kişiler veya departmanlar arasında olması muhtemel çatışmaları çözerler. Organizasyon içinde kaynakları projelere dağıtırlar ve tedarikçilerle veya müşterilerle ilişki kurarlar.

Minzberg'in çalışmaları genellikle büyük işletmelerde uygulanma fırsatı bulmuştur. Fakat Choran'nın (1980:107) araştırmasında KOBİ'in sahip yöneticilerinin yönetimsel faaliyetleri ile Minzberg'in elde ettiği sonuçları karşılaştırmış ve KOBİ yöneticilerinin işletişim faaliyetlerine daha çok önem verdikleri, çalışanların işlerini kendilerinin yapmak eğiliminde oldukları ve gerektiğinde yönetimsel olmayan işleri de üstlenmek ve yerine getirmek arzusunda olduklarını savunur. Çalışanların diğerlerinin rollerini üstlenebilecek kadar esnek, işletmede yapılması gereken bir çok işleri yürütebilecek kadar da yetenekli ve bu özellikleri ile işe gelemeyen arkadaşlarının yerlerini alabileceklerini, hatta anahtar yönetimsel rolleri (girişimci, lider ve içsel bilgi işlemcisi) üstlenerek yerine getirebileceklerini bildirmiştir.

Minzberg'in çalışmaları hiç şüphesiz yönetim araştırmalarının yeni açılımlar kazanmasında çok etkili olmuştur. Carrol ve Gillen (1987) yazarın klasik okul eleştirilerinin çok ileri gittiğini belirterek sadece gözlemleme yaparak yöneticinin yaptığı işlerin analiz edilemeyeceğini, çünkü yöneticilerin zamanlarının bir çoğunu düşünerek geçirdiklerini iddia ederler. Yaptıkları planlar gündemlerinde olmayan yeni bilgiler geldikçe sürekli değişmekte, amaçlarına ulaşmadaki ilerlemeler ışığında kendilerini ve faaliyetlerini sürekli yenilemek için yeni faaliyetler içerisinde olduklarının düşünürler.

Yaptıkları işlerin doğası yöneticilerin hayat tarzlarına da yansır. Organizasyonel yapı bakımından Minzberg'in araştırmaları KOBİ için model oluşturabilir. Modelin yapısal özelliği görevlerin serbest veya gevşek dağıtılması, planlama, eğitim ve koordinasyon yöntemlerine çok az önem veriliyor olması olarak sayılabilir. Yapı, bürokratik olan dolaysıyla resmi elamanlarından kaçınır ve çalışan uzman sayısını en azlaştırır. Basit yapıdaki bu tip organizasyonlar da koordinasyon sahip yöneticinin direk müdahaleleri ve yardımı ile sağlanır. Minzberg basit yapılar işleyiş bakımından dinamik ve basit çevre şartlarında en iyisi olduğunu iddia etmektedir. Yöneticiler tarafından daha iyi anlaşılabilen basit çevreler, karar vermede kontrolü elde tutma imkanı verir. Dinamik

bir çevre ise esnek ve bürokratik olmayan bir yapı gerektirir. Chorans (1980)'ın organizasyonları genellikle kurumsallaşmamış ve yazılı iletişimin nerdeyse yok denecek kadar az, bir çok önceden planlanmamış toplantılar ve kişisel iletişimin olduğu organizasyonlardır. Buna karşılık dışsal iletişim ise üretim ve satış üzerinde direk etkisi olan tedarikçiler ve müşterilerle sürdürülür.

III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Klasik okul Minzberg'in yönetimsel roller ayrımına karşılık yönetimsel işlerin planlama, kontrol,organize etme ve önderlik etme gibi fonksiyonlar üstlendiğini iddia eder. Çalışmamız açısından iki bakış açısı da yadsınamaz. Araştırma normal bir iş haftasında yöneticilerin ne gibi faaliyetler içerisinde oldukları, buna ilaveten; ne tür den planlar yaptıkları, faaliyetleri nasıl kontrol ettikleri, ötekilerle nasıl iletişim kurdukları ve organizasyon içi ilişkilerdeki çekişmeleri nasıl çözdükleri gibi konuları incelemektedir. Ayrıca, araştırma yöneticilerin değişime ve yönetim stillerine karşı olan tavırlarını incelemekte. Araştırmaya katılan yöneticiler tarafından üstlenilen roller ve çalışma ortamı hakkında ip uçlarına ulaşabileceğimiz yöneticilerin yüz yüze kaldıkları stresin seviyesi ve gelişen ve beklenen olumsuzluklardan kaçınmak için yaptıkları yapısal düzenlemeler incelenmektedir.

Yöneticilerin faaliyetlerini incelemek için hafta içinde yaptıkları basit faaliyetlerle beraber görevlerine ne kadar zaman ayırdıklarını anlamaya yönelik sorular soruldu. Bunlar: (a) amaçlarınızı nasıl gerçekleştireceğiniz konusunda bilinçli olarak ne kadar sıklıkla planlar yaparsınız? (b) bir aksiyon planınız var mı ? (c) planlarınız ne kadar kesin ve geçerli? (d) planlarınız yazılımıdır?

Finanssal kontrol açısından ise Milne ve Thomson (1984) tarafından geliştirilen soruları sorarak bilgi toplamaya çalışıldı. Sorular: (a) kontrol metodu; (b) kontrolün zihinsel, elle veya bilgisayar destekli olup olmadığı; (c) hesapların ne kadar sıklıkla hazırlandığı; (d) hesapların incelenmesine gerekli özenin gösterilmesi.

Buna ilaveten yönetim faaliyetleri ile ilgili olarak Van de Ven ve Ferry (1980) nasıl haberleşme sağladıkları, hangi metotları kullandıkları 1 ve 5 arasında notlar vererek anlaşılmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda yöneticilerin değişim hakkında ne düşündükleri ve çalışanların

problemlerini nasıl çözdükleri (maksimum not=12, minimum=3) puan vererek anlaşılmaya çalışılmıştır. Fiedler'in (1974) en küçük tercih metriksi (maksimum not =128, minimum not 16) kullanılarak katılımcıların liderlik anlayışları incelenmeye çalışılmıştır. Bazı sorular yardımıyla, çalışanların işletmenin planlamasına ve işletişime ne kadar katıldıkları konusundaki bilgilere ulaşmaya gayret edilmiştir.

Yöneticilerin yönetimsel rollerini anlamak içinse katılımcılara Mc Call ve Segris (1980) in geliştirdikleri anket soruları sorularak yöneticilerin belli yönetim faaliyetlerini (Minzberg'in öngördüğü roller) ne kadar sıklıkla yerine getirdikleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Ölçüm sistemi: hiçbir zaman =1, ara sıra=2, emin değilim=3, sık=4, ve her zaman=5.

Karşılaştıkları stresin seviyesini ölçmek içinse Davidson ve Cooper (1983) tarafından geliştirilen iki ölçüm kullanılmıştır. Bunlardan ilki, çalışma performansı metriksi (maksimum not=80, minimum=16, diğeri ise genel sağlık soruları (Bölüm A, maksimum sonuç =100, minimum=20; Bölüm B, maksimum =4, minimum= 0).

Organizasyon yapısını anlamak içinse Van de Ven ve Ferry (1980) lerin geliştirdikleri metriks kullanılmıştır. Görev zorluğu (maksimum puan=25, minimum=5) görev değişkenliği, standardizasyon (kendinin) standardizasyon (çalışanın işi) ve başkasının görevini yerine getirebilme (hepsi için) (maksimum puan=20, minimum=4). Bunlara ek olarak çalışanların özgürlük derecelerini ölçen dört alt kısım oluşturulmuştur. Bunlar: hangi işi yerine getireceklerini seçmeleri, ne kadar iş üreteceklerini, işlerini nasıl yerine getirecekleri ve nasıl iş istisnalarıyla ilgilenecekleri konulardır. Bu durumda metrik 1' den 5' e doğru sıralanmıştır.

IV. SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

İş faaliyetleri: Her şeyden önce konuyla alâkalı genel bir bakış açısı elde edebilmek için araştırmaya katılanları çalışmanın amaçları çerçevesi içerisinde tartışmak gerekmektedir. Bu yüzden çalışmaya katılanların yürüttükleri faaliyetlerin anlaşılması önemlidir. Bu bağlamda yöneticilerin işyerlerinde geçirdikleri zaman önemlidir. Zamanlarının büyük bir bölümünü üretimle ilgili olarak geçiren yöneticilerden beyler haftalık zamanlarının %44' sini buna karşılık, hanımlar %56 ini

geçirmektedirler. Kadınlarla erkeklerin zaman kullanma bakımından birbirinden önemli derecede ayrıldıkları görülmekte (X_e =40.7, X_k =56.2, d.f.=64, t_2=2.62, p=0.04).

Çalışmaya katılan işletmelerimiz küçük olmalarına rağmen katılımcılar genellikle yönetimsel faaliyetlerde çok zaman harcamamaktalar. Bunun yerine zamanlarının çoğunu üretim aşamalarında geçirseler de, üretim planlamaları, üretim denetimi ve kontrolü gibi konularla az zaman harcamayı yeğlemekteler. Beyler zamanlarının sadece %15 hanınlar ise sadece %19'unu bu tip faaliyetlere harcamaktadırlar. Zamanlarını sadece bir ürün veya servis ortaya çıkarmak için harcama eğiliminde olduklarının söyleyebileceğimiz yöneticilerin en çok zaman ayırdıkları diğer bir alan ise satıştır. Beyler zamanlarının %50 sini hanımlar ise %35 ini bu alana ayırmaktadır. Buradaki sorunun işletmelerin yapılarından kaynaklandığı söylenebilir. Küçük işletme sahiplerinin büyük bir bölümü alıştıkları veya ustası oldukları bir ürünü daha güvenli ve satılabilir bulmaktadırlar. Ürünlerinin satılmaması durumunda ise sorununun kendi ürünlerinin, dizaynından ve kalitesinden değil piyasadan kaynaklandığına inandıklarından ürün planlaması ve tasarımı konusunda zaman ayırmayı fazlaca önemsememektedirler. Belki de aynı yargıdan veya inançtan kaynaklanan, altını çizmeğe değer, diğer bir sebep; gerek kalite gerekse fiyat bakımından müşterilerin beklentilerini karşılayan pazarda ticaret konusu olan mal ve servisi kendilerinin ürettiklerine olan inançlarıdır. Dolaysıyla satış miktarındaki artışın satışa ayrılan zamanla doğru orantılı olduğunu düşünmektedirler. Bir çok yönetici ise işletmenin hukuki yapısından dolayı yönetici sıfatı üstlendiklerinden genellikle ortaklar veya çocuklardan biri üretim diğeri ise pazarlama ile ilgilenmektedir. Erkek ve kadın yöneticiler zamanlarının ancak (ortalama) %10 gibi küçük bir kısmını para akış kaydı, sipariş ve benzerleri gibi genel yönetim faaliyetlerine harcamaktadırlar. İdari faaliyetler genellikle isteksizce yerine getirilen ardıl faaliyetler olarak düşünülmekte. Geri kalan zamanlarının bir kısmını üretim kontrolü, satın alma ve işletmenin işletişim tarafıyla alakalı; biraz dikkat edilmesi gereken, işlere ayırırlar. Genellikle, geleceğe yönelik planlama, yenilik gibi konulara güncel işlerden daha fazla zaman ayırmamaktadırlar.

Planlama: Yöneticiler işletmelerinin nerede olduğunu, nereye gittiğini ve gelecekte nerede olması gerektiğini bilmesi işletmelerin gelecekteki konumları açısında çok önemlidir. Araştırmanın amacı bakımından, türden sorulara cevap aramak, yöneticilerin ve diğer karar vericilerin ne kadar sıklıkla toplanıp toplanmadıklarını ve genellikle gündemlerine hangi konuları aldıklarının öğrenilmesi önemlidir.

Tablo 1. Yöneticilerin organizasyonlarının amaçları üzerinde düşünmeleri

Frekans	Hepsi	%	Erkek	%	Kadın	%
Çok sık	13	18	6	16	7	21
Ayda bir	18	26	10	27	8	24
Yılda bir	28	40	14	38	13	40
Hiçbir zaman	11	16	7	19	5	15

İşletmelerinin amaçları konusunda az veya çok bir düşünceye sahip oldukları gözlemlenen yöneticiler amaç kavramını insanların olduğu kadar şirketlerin de daha çok yaşamalarından öte bir şey olmadığını düşünmektedirler. Dolaysıyla şirketler için esas olan şeyin satış yapmak ve daha çok satış yapmaktan başka bir şey olmadığının altının çizmektedirler. Bu inanç belki de eğitim seviyeleri, tecrübeleri ve hayatı algılama biçimleriyle alâkalı davranış düzlemlerinin bir sonucu olabilir. Hayat ve satış sözcüklerinin sürekli birbirine bitişik kullanılması, yöneticilerin bizde, başarılı olabilmek için başkaca bir ikinci yol tasavvur edemedikleri imajını uyandırmıştır.

Diğer taraftan bir araya gelerek neler yapılabilir ve nasıl yapabiliriz diye düşündüklerini ifade etmelerine rağmen, katılımcıların ancak (26%) sı ayda bir toplanarak bu gibi durumlar üzerinde görüştüklerini ifade etmektedirler. Bununla beraber toplantıya katılanların çok azı stratejik soruları güncelerine alırlarken, çoğunlukla işletmeye neler olduğu ve geçmiş tecrübeler ışığında satışları daha fazla artırmak için ürün ve satış tekniklerinde ne gibi değişiklikler yapabiliriz, girdi maliyetlerini nasıl kısarız ve rakiplerin fiyatlarda yaptıkları değişim oranları nelerdir gibi sorulara cevap aradıklarını ifade etmektedirler. Orta boy bir üretim işletmesinde çalışan bir mühendisin anlatımına göre:

...toplantılarımız genellikle rutin değildir, yani işletmeyi veya genel olarak herhangi bir problemi değerlendirmek üzere rutin olarak toplantı

yapmayız. İşletmenin amacı ve gelecekteki planları hakkında konuşulduğuna rastlamadım. Bu gibi konular genellikle aile içerisinde erkek çocuklar ve babaları tarafından konuşulur. Teknik olarak bir problem olduğunda ise bizim fikrimiz sorulsa da yöneticinin diğer arkadaşları veya diğer şirketlerdeki tanıdıklarının fikirleri daha önemlidir.

Yukarıdaki anlatımdan anlaşıldığına göre yöneticiler gerektiği zaman toplansalar da, gündemi genellikle yöneticilerin mevcut problemler üzerinde daha çok yoğunlaşmalarından kaynaklanan sadece o zaman dilimi içerisindeki problemler ve çözümü vardır. Bu durumda önemli olan toplantıların sıklığından ziyade içeriği ve kimlerin katıldığı daha önemli hale gelmektedir.

Yukarıdaki veriler doğrultusunda yöneticileri, işletme amaçları ve planları karşısında aldıkları pozisyonlarına göre tekrar bir ayırıma tutmak gerekirse; *geçmişte yaşayanlar*, mevcut durumu çözmeye çalışanlar, yani *bugünde yaşayanlar* ve *gelecekte yaşayanlar* olarak yapılabilir. Başka bir benzetme ile içe *bakanlar ve dışa bakanlar*, öncekileri tekrar kendi aralarında ikiye ayırmak mümkün olabilir. *Geçmiş mitler*, yaşanan problemler ve liderlerle alakalı konular üzerinde sürekli yoğunlaşanlar (mazi odaklı), şimdiki olaylar ve *yeni mitler* üzerinde yoğunlaşanlar (bu güne ve güncele odaklı). Dışa bakanlar ise kendi aralarında öncekiler gibi ikiye ayrılabilirler, *rakiplere bakanlar* ve *sürekli geleceğe bakanlar.* Öncekiler, sürekli rakipleri inceleyen fakat kendisini ihmal edenler, sonrakiler ise gelecek kendilerine ne gibi tehditler ve fırsatlar hazırlamakta, beklenen veya beklenemeyen gelişmelere (contingent) karşı ne kadar hazırlar türünden sorulara yanıt aramaya yoğunlaşırlar (gelecek odaklılar). Bu türden yaklaşımlar, yöneticilere bir taraftan geleceğe simetrik, asimetrik ve ufuksal bakmayı öğretirken diğer yandan onların doğru stratejiler hazırlamalarına yardımcı olur. Vurgulamaya değer diğer bir husus, işletme sahiplerinin gelecekten korkma güdüleri olabilir. Bu güdüler onları sürekli geçmiş ve gelecek arasında boğuşmaya itebilir. Korkudan dolayı geleceği düşünürken, şimdi üzerinde çok aşırı yoğunlaşabilirler ve olması muhtemel hadiseleri göremeyebilirler. Buna koşut olarak ayrımımıza diğer bir yönetici tipini de eklemek gerekir. Geçmişten geleceğe geniş bir açıyla bakarak ne geçmişte takılıp kalmak, ne şimdide duraksamak, ne de sadece geleceğe bakarak geleceğin

şimdiden geçtiğini unutmayan *ufuksal bakışlı yöneticiler* olabilir. Bu tiplerde yeter koşul sabit noktalarının olmasıdır. Bu bakış açışı onlara dünyada olup bitenlere hem kendi duruş noktalarından hem de rakiplerin duruş noktalarından bakmayı öğretir. Fakat yöneticiler, zaman ve mekan ne olursa olsun sabit noktaları üzerinden sürekli stratejik bir konum elde etmenin peşinde olmak zorundadırlar. Bu bakış veya duruş onları yabacı şirketlerin veya rakiplerin üzerlerine kriz kaydırmalarından, stratejilerinin figüranı olmaktan ve başkalarına benzeyerek davranış düzlemlerini kendisi değil de başkalarınınkine benzetmekten, dolaysıyla da hangi olay karşısında nasıl tepki göstereceğinin tahmin edilmesini engeller.Yani gelişmelere bakarak başkalarının istediği yönde sürüklenen değil kendisi bizzat gelişmelerinin öznesi olan bir yönetici olur. Bu tip yöneticiler ise belki *pergel duruşlu ufuklu (vizyoner) yöneticiler* olarak adlandırılabilirler.

Katılımcıların 56%'sı ya hiç yada yılda bir planlama yapmaktadırlar. Gözlemlerimiz erkeklerin yaptığı planlamaların çoğunun finanssal ve muhasebe yönlü projeksiyonlarla ilgili olduğunu göstermektedir. Diğer yandan yöneticiler proaktif bir pazarlama yerine reaktif bir pazarlama anlayışına sahiptirler. Faaliyetlerini planlayıp planlamadıklarıyla ilgili olarak ise 65%' i planlama yaptıkları, 35% ise tersini söylemekteler. Bununla beraber plan yapanların sadece 20%' si planlarını yazılı hale getirmeyi yeğlemektedirler.

Araştırma sonuçları yöneticilerin çoğunluğunun kafasında bir faaliyet planı varolduğunu fakat planlarının çok az bir kısmını yazılı hale getirdiklerini göstermektedir. Bu durum, yöneticilerin genellikle planlarını başkasıyla paylaşmak istememelerinden kaynaklanmaktadır. Diğer yandan yukarıda tarif ettiğimiz pergel duruşlu ufuklu yönetici tipinin azlığı veya yokluğu. Beklide bunun sebebi bu tür yöneticilerin yetişeceği insan kaynağımızın giderek kendinden uzaklaşan, dışarıdan gelen moda kavramların rüzgarıyla hareket eden insanlardan oluşan yaratıcılığını kaybetmiş insan yığınları haline geliyor olmamızdır.

Yönetimsel Kontrol: Milne ve Thomson (1984) hazırlanan kontrol mekanizmasını kullanarak işletme sahiplerinin işletmelerini nasıl kontrol ettiklerinin işletmelerin uluslar arası faaliyetlere yeterliliklerinde önemli bir faktör olduğunun belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre işletmelerin

büyük çoğunluğu bilgisayarlı kontrol yerine manual kontrolün kendileri için yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Muhasebe kontrolü organizasyonel kontrollün önemli bir parçasını oluşturmasına rağmen yöneticilerin çoğunluğu yılda bir kere kanuni prosedür gereği muhasebe kontrolü yapmalarının yeterli olduğunu düşünmektedirler. Gözlemlerimizin bize gösterdiği kadarıyla yöneticiler, kanuni gereklilikler haricinde muhasebe kayıtlarının veya finanssal tabloların kendilerine sunulması ve gelen bilgileri stratejik karar verme aracı olarak kullanmayı önemli bir faaliyet olarak düşünmemektedirler. Muhasebe kayıtlarına biraz önem verenlerin oranı ise sadece 20%' yi oluştururken 10%'gibi bir kısım ise hiç önem vermediklerini ifade etmektedirler. Yapılan kontroller kanuni olarak yeterli görülmekle beraber, araştırmamıza konu olan işletmelerde 'muhasebe' yönetimin kullanacağı bir karar verme aracı olarak algılanmamaktadır.

Yönetim Süreci: bu konudaki sonuçlar Van de Ven ve Ferry (1980) çalışmalarında kullandıkları ölçüm cetveline dayalıdır. Tartışmaya içsel iletişim açısından başlamanın daha iyi olacağını tahmin etmekteyiz. Erkek ve bayanların aldıkları puanların değerlendirilmeleri sonucunda önemli bir farklılık göze çarpmadığından erkek ve bayanların puanları birleştirilmiştir. Puanlar ise 1(hiçbir zaman) dan 5 sürekli ye doğru yapılmıştır.

Tablo 2. KOBİ'de Büyük işletmelerde İletişim Süreci

İletişim Metodu	Kadın/erkek/ örneklem	Şirket 3 (Bisküvi)	Şirket 2 (Tar-mak)	Şirket 1 (Turizm)
Yazılı	1.50	1.60	1.48	1.55
Yüz yüze	4.05	2.94	3.21	3.32
Toplantı	1.76	2.70	2.10	3.15

Çalışma sonuçları uluslar arası faaliyet yapan üç firma ile karşılaştırılmıştır. Tablo 2 de görüleceği gibi yazılı ve toplantısal iletişimden ziyade daha çok yüz yüze iletişim tercih edilmektedir. Yüz yüze iletişim KOBİ'de diğer üç endüstri dalındaki şirketlerden daha ileri düzeyde olduğu görülmektedir. $X_{Ö} = 4.015$, $X_{işl=}3.32$, df=102, t = 4.13, p< 0.001. Diğer yandan yüz yüze ilişkilerin oranı ile şirketlerin kurumlaşma düzeyleri aralarında bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Şirketler kurumlaştıkça yüz yüze iletişimden yazılı iletişime

doğru bir yönelme olmaktadır. Örnek kümemizi oluşturan KOBİ yöneticileri yüz yüze iletişimde başı çekerken, onu beklide karakteri icabı yüz yüze iletişimin önemli bir yer tuttuğu turizm işletmeleri ikinci sırada, tarım makineleri üçüncü ve hayli kurumsallaşmış olduğunun iddia edebileceğimiz bisküvi şirketi ise üçüncü sırayı almaktadır. Yazılı iletişimde ise sıralamanın tersine dönmesi yukarıdaki iddiayı desteklemektedir.

Çalışmaya katılanların değişime nasıl baktıkları ve kendilerini değişime nasıl hazırladıkları konusunda gelince; Minzberg, değişime uyumdaki hızlılık bakımından küçük girişimci işletmelerin büyüklere göre daha avantajlı olduğunu söylemiştir. Fakat bu avantajı kullanabilmek işletmelerin sahip yöneticilerinin yönetme değişebilme kapasitelerine bağlıdır. Değişim için maksimum puanımız 12, minimum puanımız ise 3, kadın ve erkelerin aldıkları puanlar 7.4 Bu sonuç işletme sahiplerinin sürekli değişim yönlü olmamalarına rağmen pozitif bir bakış açılarının olduklarını işaret etmektedir. Yöneticiler kendileri açısından detay olduklarını düşündükleri konular hakkında sürekli kafa yormak istememektedirler. Eğer pazarda bir değişim olursa zaten ona uymak için bazı ürünleri değiştirmek gerekir ve değiştiririz gibi bir bakış açısıyla hareket etmekteler.

Yöneticilerin problemlerle uğraşma kapasiteleri: araştırmaya konu olan işletmelerde yöneticiler genellikle çatışmalarla uğraşmayı yeğlemediklerini ifade etmektedirler. Fakat diğer işletmeler çatışmaları genellikle karşı karşıya gelerek veya otoritesini kullanarak çözme eğilimindedirler. Çatışmaların nedeni konusunda işletme yöneticilerinin çoğunun konuşmaktan genellikle kaçındıkları, bazılarının ise açık kalplilikle değindikleri sebep ise; çatışmalara genellikle kurumsallaşamamanın neden olduğu çok otoriteli bir yapıdan kaynaklandığı yönündedir. İşletme sahiplerinin çocukları, varsa ortaklar ve çocuklarının hepsi birer yönetici pozisyonundadırlar. Dolaysıyla çatışma çalışanların kendi aralarında değil çalışanlar ve küçük patronlar arasında yaşanmakta. Bu yüzdende çatışmalar genellikle işten çıkarma ile sonuçlanmaktadır.

Liderlik stili: çalışanların planlama sürecine katılıp katılmadıkları ve organizasyon içerisindeki olaylardan haberleri olup olmadıkları gibi sorularla yöneticilerin liderlik davranışları anlaşılmaya çalışılmıştır.

Yöneticilerin büyük çoğunluğu çalışanları planları konusunda haberdar etmeyi yeğlemekle beraber kendilerinin amaçları ve uzun dönemli planları konusunda çalışanları haberdar etmemektedirler. Örnek kümemiz için 16-128 üzerinden değişen puan üzerinden ortalama puan 60.85 olmaktadır. Her soru cetvel üzerinde 1 den 8 kadar puan almakta idi. İş yaptırmakta en çok zorlandığınız çalışanlar için verilen puan ortalaması ise 4,5'te kalmaktadır. Bu durum yöneticilerin çalışan yönlü oldukları ve bu yüzdende en azından istediği şekilde iş yaptırmakta zorlandıkları konusundaki yargımızı desteklemektedir.

Yönetimsel Roller: daha önce sahip yöneticilerin lider, girişimcilik ve bilgi işleme süreçleri rolleri üstlendiklerini söylemiştik McCall ve Segrist (1980) yöneticilerin Minzberg in öne sürdüğü 10 rolünü üstlenip üstlenmedikleri ile ilgili araştırmasında kullandığı soruları kullanarak yöneticilerin üstlendikleri rollerini araştırmaya çalıştık. Puanlama sistemi 1 den 5 e doğru değişmektedir. Lider rolü için ortalama puan 3.4; arabulucu rolü 3.5; girişimcilik rolü 3.2; gözlemci 3.2; Bilgi yayma (disseminator) 3.3; kaynak dağıtıcısı 3.2; sözcü 2.8; irtibat veya bağlantı kurma (liaision) 2.7; rahatsızlıklarla uğraşma 2.4; önderlik 2.3. Sonuçlar birbirinden çok farklı olmasa da yukarıdaki rolleri üstlenmeleri bakımında çalışma Choran ve Minzberg'in bulgularını desteklemektedir. Yöneticiler her ne kadar yukarıdaki rolleri üstlenseler de küçük işletmelerin karakteristik özelliklerinden dolayı yöneticiler işletmelerinin bir çok problemleri ile yakından ilgilenir. Onlar daha çok organizasyonun içsel faaliyetleri ile alakalı yöneticiler olarak tanımlana bilirler.

Hayat stili ve stres: yönetim pratikleri uygulamaları açısından, işletme sahiplerinin stresli olup olmamaları ve stresle nasıl başa çıkıyor olmaları önemlidir. İşletme yönetmenin bu kadar çok çalışmayı ve stres gerektirdiğini bilseydiniz yine de işletme yöneticisi olmayı ister miydiniz sorusuna ($X_{erkekler} = 54$; $X_{hanımlar} = 48.1$) oranında isteriz cevabı vermeleri yöneticilerin her ne kadar stres ten yakınsalar da işlerini sevdikleri sonucu çıkarılabilir.

Küçük ve orta boy işletmeler' i yöneten sahip yöneticiler ile büyük işletmelerde yöneticilik yapan orta ve üst yöneticiler karşılaştırıldığında küçük işletme sahiplerinin kendilerini daha sağlıklı hissettikleri görülmektedir. Karşılaştırma gurubumuzda ortalama puan 48.1 (S.D=

11.0) ve beyler 44.2 (S.D. =9.6). KOBİ' de ise işletme sahipleri daha sağlıklı oldukları görülmektedir (X kadın= 41.8, S.D=9.2, X erkek= 38.3, S.D=8.6). KOBİ yöneticileri karşılaştırma guruplarımızdan daha iyi bir sağlık puanı elde etmektedirler (erkeklerin ortalama puanı t= -2.95, P 0.01; kadınlar t = -2.71, P<0.01). Araştırma alanlarından seçtiğimiz 35 büyük şirket yöneticisinin ise ortalama sağlık puanı 39.1 de kalmaktadır. Araştırma sonuçları çalışmaya katılan sahip yöneticilerin daha az sistemli oldukları sonucu çıkmaktadır.

Çalışma performansına bakıldığında ise erkeklerin ortalama puanı 34.2 ve 16 konudaki averaj puanları ise 2.13. Diğer bir değişle işe bağlı stres oranları çok az sayılmakta. Hanımlar ise 37.0 (2.3) küçük sayılabilecek puana sahipler. Karşılaştırma gurubumuzu ele alırsak ortalama puan 36.8 (2.3) olarak görülmekte. Çalışmaya katılan yöneticilere göre daha stresli oldukları görülmektedir.

İşletmeden sorumlu yönetici olmak aile yaşamı üzerinde ters etki yapıp yapmadıkları ile ilgili soruya verilen cevaplar, iş sorumluluğu aile hayatlarına çok etki etmektedir. Beylerin 45% i etki ettiğini söylerken kadınların sadece 1/3 çok etkilemediğini ifade etmektedirler. En çok yakındıkları konu ise genellikle çok uzun çalışma süreleri, iş ortamının sürekli aile ortamına taşınması ve aile fertlerinin de iş ortamına taşınmasına neden olmaktadır. Bu yüzden yöneticiler kendilerine stresten uzak yaşam alanı yaratamamaktadırlar.

Diğer bir araştırma alanı ise yöneticilerin ailelerinden yardım alıp almadıkları konusudur. Araştırma sonuçlarına göre kadınlar 43% erkeklerden daha fazla yardım almaktalar, erkeklerin ise 36% yardım alabilmekteler. Diğer taraftan turizm sektöründe çalışan bayanlar ise 40% kendilerinin çok az veya hiç yardıma ihtiyaç duymadıklarını ifade etmekteler. Diğer yandan erkeler ise 20% yardım aldıklarını ifade etmekler. Çalışmaya katılan bayan yöneticiler kendilerinin genellikle daha fazla iş yüklendikleri ve işi daha fazla ailelerinin geleceği ile ilgili olduğunu ve işe de tıpkı eve gösterdikleri özenin gösterilmesi gerektiğini araştırma sırasında sık sık ifade etmekler. Bu bağlamda turizm sektörünün esasında erkelerden çok bayanların işi olduğu ve her bayanın bu işlerde erkelerden daha çık başarılı olacağını ifade etmekler. Çalışmaya katılan erkeler ise hanımların işlerine daha fazla itina gösterdikleri ve misafirlerle, özelliklede ailelerle daha iyi iletişim

kurabildikleri ve iletişim kurdukları ailelerin fazla %80 inin ikiden fazla ziyaret ettiklerini ifade etmekler. Bu oran erklerde ise %25' i geçememekte. Diğer yandan bayanların yaptıkları hataların müşterilerce daha çok anlayışla karşılandığını ifade etmekler. Ancak, bayanların başkalarını çalıştırma konusunda ve bürokratik işleri takip etmekte daha yetersiz kaldıklarını ifade etmekler. Muhasebe, finansman ve müşteriyle olan problemler gibi konularda bayanların genellikle ailelerinden yardım aldıklarını ifade etmekler.

Aileler işletmenin başarısını kendilerinin başarılarıyla içselleştirdiklerinden dolayı kendilerini sürekli stres altında hissetmekteler. Yani işletmenin başarısı aynı zamanda kendilerinin de başarısı haline gelmekte. İnsan nasıl evladının başarısından gurur duyar ve onun başarısını sanki kendi başarısı olarak görürse, işletmelerinin başarısını da kendi başarısı olarak görmekteler. İkinci nesil ise konuya işletmenin başarılı olmasını ailelilerinin hem hatırasını yaşatmak hem de kendilerini ispatlamak açısından bakmaktadırlar.

Organizasyonel yapı: çalışmanın başında Minszberg'in organizasyon yapısından bahsetmiş ve öngörülen bu yapının çalışmaya katılanlarca temsil edilip edilmediğinin açıklığa kavuşturulacağından bahsetmiştik.

Tablo 3. Çalışmaya katılan KOBİ' le Yurt dışı bağlantılı işletmelerin ilgili birimlerinin görev ve yapısal boyut açısından değerlendirilmesi.

		Büyük İşletmelerin Bazı Bölümleri ve yöneticileri			
Görev ve Yapısal boyut	**KOBİ**	**Un Üretim ve pazarlama**	**Tarım makinesi Üretim**	**Bisküvi Üretim Pazarlama**	**Otel, Lokanta &bar yöneticileri**
Görev Zorluğu	2.08 (.64)	1.79 (.40)	2.08 (.45)	2.35 (.45)	3.17 (2.7)
Görev değişkenliği	1.86 (.71)	2.19 (.43)	2.44 (.44)	2.52 (.45)	3.09 (2.6)
Birim standardizasyonu	2.68 (.81)	3.82 (.42)	3.60 (.44)	3.47 (.50)	3.3 (1.1)
Kendi standardizasyonu	2.24 (.97)	-	-	-	2.8 (.8)
İşin içsel değişebilirliği	2.51 (.77)	3.21 (.73)	3.43 (.66)	3.15 (.77)	3.09 (.7)
Çalışanların inisiyatif kullanmaları	2.88 (.76)	3.76 (.32)	3.65 (.45)	3.65 (.65)	-

Organizasyonel yapı açısından bakıldığında bilgi alma, değerlendirme ve karar verme bölümleri üst yöneticilere nazaran daha bürokratik ve hiyerarşik hareket edebilirler. KOBİ'in görev zorluğu bakımından ortalama puanları 2.08, bu durum büyük işletmelerin pazarlama bölümlerinden daha fazla ve un fabrikalarının üretim ve pazarlama bölümleri ise bisküvi fabrikalarından daha az olduğu görülmektedir. Otellerin lokanta bar bölümlerinin servis işletmeleri yöneticilerinin ortalama puanları ise 3.17 (2.7) bu yöneticiler yüklendikleri görevleri diğerlerine göre daha zor bulmaktalar. Bu durum belki Minzber'in, 'basit yapıların gereği daha az karmaşık görevlerin üstesinden daha kolay gelebilirler' öngörüsüne uymaktadır.

KOBİ'deki görev değişkenliği ortalama puanı ise diğer yönetici gruplarına göre çok düşük (1.86) olduğu görülmekte. KOBİ yöneticilerini diğer büyük işletmelerin bölüm yöneticileriyle (t) karşılaştırdığımızda ise, örneklem kümemiz (t= 0.51) büyüklerin bölümlerinden çok önemli derece de aşağı kalmamaktadır. Bununla beraber Tarım makinesi bisküvi şirketlerinin ilgili bölümlerinden ve üst yöneticilerden aşağı kalmaktadır. Büyük şirketlerin üretim ve pazarlama bölümleri daha fazla bürokratik ve standart olmasına rağmen KOBİ de görev değişkenlinin daha az olması sürpriz olarak karşılanabilir. Yönetim literatürü açısından bakıldığında oldukça yoğunluklu olarak KOBİ'in büyük işletmelere göre daha esnek ve değişime daha çabuk uydukları ile alakalı bir inanç gelişmiştir. Fakat, araştırma sonuçlarına göre görev değişkenliği diğer yöneticilere göre daha az ve rutin olduğu görülmektedir. KOBİ'i standardizasyon açısından diğer işletme departmanları ve üst yöneticilerle karşılaştırıldıklarında ise diğer grupların hepsinden daha az olduğu görülür. Yapısal açısından diğer işletme departmanları yöneticiler ve diğer büyük işletme yöneticileri işletmelerinin ve departmanlarının daha standart bir yapıları olduklarını ifade etmektedirler. Aldıkları ortalama puanlar ile karşılaştırıldıklarında ise uluslar arası faaliyet yapan işletme bölümlerin yöneticilerinin aldıkları ortalama puanlardan düşük oldukları görülür. Çoğu işletmelerin gerek ürün çeşitleri gerekse de ürünün kendisi açısından standardizasyona veya yapısal bir değişime gitmeleri kolay bir iş değildir. Belki de bu yüzden olsa gerek KOBİ genellikle daha esnek bir yapıya sahip oldukları ve dolayısıyla da değişim yönlü oldukları düşünülür fakat pratikte, en azın bu araştırma açısından, bu önyargının çok da geçerli bir yargı olmadığı görülmektedir. İçsel iş değişkenliğinin

ise yine diğer karşılaştırma gruplarından daha düşük oldukları görülür. Bu ise işletme de reorganizasyon yapılması gerektiğinde iç yapı itibariyle bu değişime uyum sağlaması karşılaştırma grubu işletmelere göre daha zor görülmektedir.

Araştırma sonuçları da bu basit yapılarda kararlar genellikle sahip yöneticiler tarafından alınır ve paylaşılamaz yargısını desteklemektedir. KOBİ'de çalışanlar diğer işletme departmanlarında çalışanlardan daha az farklılaşmaktadır. Bu tip işletmelerde amaç işletme sahiplerinin kişisel amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktır. İşletmenin amacı ise sahip yöneticilerinin amaçlarının uzantısı olmaktan öteye geçmemektedir. Sahip yöneticilerin bir çoğu ise işletmeler büyüdükçe bazı görevlerini, işi öğrenmiş ve başarabilecek çalışanlarına, kendi işlerini kurarlar ve aynı pazarda rekabet yapmak zorunda kalırız korkusu ile, göçermemektedirler. Kimisi de, sadece kime güvenip güvenmeyeceğini anlamak için bazı çalışanlara yetki verdiklerini ima etmektedirler.

SONUÇ

Çalışmamıza katılan yöneticiler genellikle üretim odaklı ve satışı ikinci plana itmiş işletmelerin yöneticilerinden oluşmaktadır. Planlama ve kontrol genellikle duruma göre o anı kurtarmak amacıyla rasgele yapılan bir aktivite olarak görülmektedir. Yöneticilerin çoğunluğu yüz yüze iletişimi tercih etmektedirler. Değişime ise aktif değişim taraflısı veya değişimci değillerse de değişimin vazgeçilemez olduğu yönünde fikir bayan etmektedirler.

Yönetimsel rol bakımından ise yöneticiler, lider, arabulucu, girişimci, bilgi işlemcisi, kaynak dağıtımcısı rollerini yerine getirmektedirler. Genellikle aşırı stresten sakınmaktalar, en azından diğer üst yöneticiler ve departman yöneticileri kadar stres olmamaktalar.

Yapısal açıdan bakıldığında KOBİ Minzberg'in görüşlerine uyum göstermektedirler. Yapıları genellikle basit yapılardır. Üstelendikleri görevler basit, çevreleri basit, düşük seviyeli standardizasyona sahip işletmeler olarak tarif edilmektedirler. Fakat çalışmaya katılan yöneticiler esneklik bakımdan ise Minzberg'in basit model yaklaşımına uymamaktadır. İçsel değişim bakımından ve görev faaliyetleri bakımından daha az esnek oldukları kolayca görülmektedir. Bu durum

genel kabul görmüş görüşlerin aksine değişime zor ayak uyduracaklarının işaretidir.

Politika bakımından ise organizasyon yeteri kadar küçük ve basit olduğu müddetçe yöneticiler, üretim, satış, işletmenin diğer fonksiyonlarını yönetmek ve organize etmek gibi rolleri üstlenmeleri beklenir. Çalışan birkaç kişi bile olsa sahip yöneticiler her şeyi kontrol etmek ve kararları kendi başına aldıkları için, kararlarını yerine getirmesi beklenen çalışanlar tam katkı sağlayamazlar. Bu yüzden yöneticiler planlama ve kontrole yeteri kadar zaman ayırmamaktalar. Olayların ve hatta satışın kendi kendine gelişeceğine inanmaktadırlar. Genellikle satış ve satış sonrasını kapsayan politikaları yoktur. Yönetim stilleri genellikle çalışanlarla direk ilişki kurma ve yetki ve görevlendirme gerektiğinde yapılmaktadır.Önceden yazılı görev ve yetki şemasına rastlamak zordur. Belki de bu yüzden olsa gerek çalışanların bir çoğu uzmanlaşamamakta veya basit işlerin üstünde, her şeyden biraz anlayan insanlar tercih edilmekte. Yeni bir teknoloji veya dışardan bir iş bağlandığında onların standardını karşılayacak makine yatırımı yapılsa bile yetişmiş insan bulmak ise diğer çözülmesi gereken problemlerdir. Araştırma sonuçları KOBİ'in ulusalar arası faaliyet gösteren şirketlerde önemli derce de gerek yapısal gerekse de yönetimsel olarak ayrıldıklarını göstermektedir. Bu sebeple bu işletmelerin dinamiklerinin uluslar arası ilişkileri destekler yönde geliştirilmesi özendirilmeleri gerekmektedir. Bu tür işletmelerin küçük olmayı içselleştirmelerini özendirmek yerine büyüyebilecekleri ve birbiriyle beraber iş yaparak büyüklerle rekabet edebilecekleri yönünde teşvik edilmeleri daha yerinde bir davranış olsa gerekir. Küçük güzeldir, küçülerek yönetelim gibi empoze edilen kavramları temel alan politikaların, şirket evlilikleri, ortak yatırım, çok uluslu (ÇUŞ) şirketlerin özeleştirme bahanesiyle milli ekonomi hatta politikaları üzerindeki baskıları, bu sayede rekabet avantajı sağlamaları gibi günümüz gelişmeleri doğrultusunda tekrardan gözden geçirilmesi gerekmektedir.

KAYNAKLAR

Carroll, S.J. and Gillen, D.J. (1987). Are the Classical management functions useful in describing managerial work . *Academy of Management Review*, 12,pp38-58

Carson, D., Cromie,S. and Aylinn, S. (1987). The Marketing Planning Process in Small Firms Paper presented to 1987 UK Small

Business Policy and Research Conferance, Cranfield School of Management.

Choran, I. (1980). The Manager of the Small Company. Reported in H. Minzberg, The Nature of Managerial Work, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall.

Daft, Richard L .(1988). **Manamgement,** the dryden press. London.

Davidson, M. And Cooper, C. (1983). Stress and the Woman Manager. London: Robertson.

Fayol, M. And Cooper, C. (1983). **General and Industrial Management. London**: Pitman.

Fiedler, F.E. and Chemers, M.M (1974). Leadership and Effective Management. Glenview, III.: Scott Foresman.

Handy,C.B. (1986)Understanding Organisations, Third edition, penguin Ltd. Uk, 361.

Koçel,T (2003) İşletme Yöneticiliği: yönetim ve Organizasyonlarda DavranışKlasik-Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Genişletilmiş 9.Baskı Beta İstanbul,ss15.

Mintzberg,H.(1979). The structuering of Organisations. Englewood Cliffs, N.J:Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1980). The Nature of Managerial Work. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Mintzberg, H and Heyden ludo Van der (1990) Harvard Business Review, September- October,pp.87-94

Koçel,T İşletme Yöneticiliği: yönetim ve Organizasyonlarda DavranışKlasik-Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Genişletilmiş 9.Baskı Beta İstanbul,ss15.