



T.C.

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNİN KOBİ'LERİN
PERFORMANSINA ETKİSİ: TOKAT İLİ İMALAT
İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan: Ömer ÖNDER

Danışman: Prof. Dr. Yücel EROL

TOKAT-2024

ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Prof. Dr. Yücel EROL danışmanlığında hazırlamış olduğum “Covid-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına Ve İşletme Performansına Etkisi: Tokat İli İmalat İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma Uygulaması” adlı Yüksek Lisans/ Doktora tezinin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

.../.../...

Tez Yazarı (Ömer ÖNDER)

ÖZET

COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNİN KOBİ'LERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON UYGULAMALARINA VE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: TOKAT İLİ İMALAT İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA UYGULAMASI

Ömer ÖNDER

Yüksek Lisans Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Yücel Erol

Şubat 2024, xiii + 87 sayfa

COVID-19 pandemisi 2019 yılında Çin'in Wuhan eyaletinde ortaya çıkan gribal bir enfeksiyondur ve pandeminin olumsuz etkisi dünyaya hızla yayılmıştır. Covid-19 son derece hızlı bulaşan bir hastalıktır. Türkiye'de ilk vaka Sağlık Bakanlığı tarafından 11 Mart 2020'de açıklanmıştır. Tüm dünyayı kısa sürede etkisi altına alan pandemi ilk başta sağlık krizi olarak değerlendirilmiş fakat hemen ardından ekonomik bir kriz olarak yansımaları görülmüştür.

Meydana gelen pandemi sosyal yaşamı ve ekonomik hayatı birçok açıdan etkilemiştir. İnsanların birer önlem olarak evlerinden çıkmamalarının virüsün bulaşmasını belki yavaşlatmıştır fakat ekonomi açısından ise çok çeşitli olumsuz etkileri olmuştur. İşyerlerinin kapanması, tedarik ağlarının aksamalara uğraması ve üretimde kesintileri olması ayrıca alım satım faaliyetlerinin yavaşlaması son olarak da üretim faaliyetlerinde oluşan aksaklıkların kısa ve uzun vadede olumsuz yansımaları

görülmüştür.

Bu çalışmada Covid-19 pandemisinin Tokat ilinde imalat alanında faaliyet gösteren 107 katılımcı KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon uygulamalarına ve işletme performansları üzerine etkileri incelenmektedir. Çalışmada anket sorularıyla KOBİ'lerin pandemi sürecinde nasıl etkilendiği, imalat sektöründe gerçekleşen durumun neler olduğu geniş bir çerçevede incelenmiştir. Bu araştırmayla beraber Covid-19 pandemi krizi ile KOBİ'lerde meydana gelen olumsuz etkiler belirtilmiştir. Araştırma sonucu olarak COVID-19 pandemi süreci KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon faaliyetlerinde aksaklıklara, işletme performansında olumsuz etkilere neden olmuştur ve genel olarak KOBİ'lerin işleyişlerine olumsuz yönde etki göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: COVID-19, Pandemi, KOBİ, İşletme Performansı, Yönetim ve Organizasyon.

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE COVID-19 PANDEMIC PROCESS ON THE MANAGEMENT AND ORGANIZATION PRACTICES AND BUSINESS PERFORMANCE OF SMEs: A RESEARCH APPLICATION ON MANUFACTURING ENTERPRISES IN TOKAT PROVINCE

Ömer ÖNDER

Master of Science in Management and Organization

Prof. Dr. Yücel EROL

February 2024, xiii + 87 pages

The COVID-19 pandemic is a flu infection that emerged in the Wuhan province of China in 2019, and the negative impact of the pandemic has spread rapidly around the world. Covid-19 is a disease that spreads extremely quickly. The first case in Turkey was announced by the Ministry of Health on March 11, 2020. The pandemic, which affected the whole world in a short time, was first considered a health crisis, but immediately afterward it was reflected as an economic crisis.

The resulting pandemic has affected social life and economic life in many aspects. The fact that people did not leave their homes as a precaution may have slowed down the transmission of the virus, but it had various negative effects on the economy. Closing of workplaces, disruptions in supply networks, interruptions in production, slowdown in trading activities and finally disruptions in production activities have had negative effects in the short and long term.

In this study, the effects of the Covid-19 pandemic on the management and organizational practices and business performance of 107 participating SMEs operating in the field of manufacturing in Tokat province are examined. In the study, how SMEs were affected during the pandemic process and what the situation was in the manufacturing sector were examined in a broad framework with survey questions. With this research, the negative effects on SMEs caused by the Covid-19 pandemic crisis are stated. As a result of the research, the COVID-19 pandemic process caused disruptions in the management and organizational activities of SMEs, negative effects on business performance, and generally had a negative impact on the functioning of SMEs.

Keywords: COVID-19, Pandemic, SME, Business Performance, Management and Organization

İÇİNDEKİLER

İçindekiler

ETİK SÖZLEŞME	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: KOBİ'LERİN TANIMI VE EKONOMİDEKİ YERİ	3
1.1. KOBİ'LERİN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ	4
1.2. KOBİ'LERİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	6
1.3. DÜNYA'DA KOBİ TANIMI	8
1.4. ABD'DE KOBİ TANIMI	10
1.5. AVRUPA BİRLİĞİ'NDE KOBİ TANIMI	11
1.6. TÜRKİYE'DE KOBİ TANIMI	12
BÖLÜM 2: KOBİ'lerde YÖNETİM VE ORGANİZASYON	14
2.1. ORGANİZASYON	14
2.2. YÖNETİM	15

2.2.1. Yönetimin Boyutları (Yönetisel Beceriler)	18
<i>2.2.1.1. Teknik Beceriler</i>	<i>19</i>
<i>2.2.1.2. Beşerî Beceriler</i>	<i>20</i>
<i>2.2.1.3. Kavramsal Beceriler</i>	<i>20</i>
2.2.2. Yönetimin Özellikleri	20
2.2.3. Yönetimin Süreci.....	22
<i>2.2.3.1. Yönetimin Fonksiyonları</i>	<i>23</i>
<i>2.2.3.1.1. Planlama</i>	<i>24</i>
<i>2.2.3.1.2. Örgütlenme</i>	<i>26</i>
<i>2.2.3.1.3. Yönetme</i>	<i>28</i>
<i>2.2.3.1.4. Koordinasyon (Eşgüdümleme)</i>	<i>29</i>
<i>2.2.3.1.5. Kontrol.....</i>	<i>30</i>
3.1. İŞLETME PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	34
BÖLÜM 4: COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNİN KOBİ'LERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON UYGULAMALARINA VE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ.....	36
4.1. Covid-19 Pandemisi	36
4.1.1. COVID-19 HASTALIĞININ TANIMI	37
4.1.2. Covid-19 Hastalığının Dünya'da Gelişimi ve Etkisi	38
4.1.3. Covid-19 Hastalığının Türkiye'de Gelişimi ve Etkisi	42
4.2. TOKAT İLİ EKONOMİSİ	45

4.2.1. TOKAT İLİ'NDE KOBİ'LER	45
4.2.2. TOKAT İLİ İMALAT ALANINDA FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELER.....	46
4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	46
4.3.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	46
4.3.2. VERİ TOPLAMA SÜRECİ VE ARAÇLARI.....	47
4.3.3 ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	48
4.3.3.1. Araştırma Modeli.....	48
4.3.3.2. Araştırma Hipotezleri.....	48
4.3.3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	49
4.3.3.4. VERİLERİN ANALİZ İŞLEMİ ve BULGULARI.....	49
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	66
KAYNAKÇA.....	68
EKLER	84

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: KOBİ'lerin Genel Özellikleri	7
Tablo 2: İşletme Büyüklüğü İçin Kullanılan Nitel ve Nicel Ölçütler	8
Tablo 3: Japon KOBİ Kriterleri	10
Tablo 4: AB KOBİ Sınıflandırması	11
Tablo 5: KOBİ'lerin Kriterleri.....	13
Tablo 6: Yönetim Yaklaşımları	17
Tablo 7: Yönetim Kademesine Göre Yönetimin Boyutları	19
Tablo 8: Yönetim Süreci.....	23
Tablo 9: Tarihte Meydana Gelen Salgınlar.....	37
Tablo 10: Seçilen Ülkelerde Covid-19 Vakalarının İlk Kayıt Tarihleri	40
Tablo 11: Reel GSYH Oranları	42
Tablo 12: “COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi” Ölçeğine Ait Temel Varsayımlar ...	50
Tablo 13: “COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ'lerin Yönetim Ve Organizasyon Uygulamalarına Ve İşletme Performansına Etkisi” Ölçeğine Ait DFA Bulgularının Uyum İndeks Değerleri.....	50
Tablo 14:“COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi” Ölçeğinin Boyutlarına Ait Güvenilirlik Katsayıları	51
Tablo 15:“COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi” Ölçeğine Ait DFA İstatistikleri	52
Tablo 16:Araştırmaya Dahil Edilen Bireylere Ait Özellikler	55

Tablo 17:“COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi” Ölçeğinin Maddelerine İlişkin İstatistikler	58
Tablo 18: “COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi” Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin İstatistikler	61
Tablo 19: Faaliyette Bulunulan Sektör Gruplarına Göre “COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi” Ölçeğinin Boyutları Arasındaki Karşılaştırmalar	62
Tablo 20: İşletmenin Faaliyet Yılı ile Alt Boyutlara Ait Puanlar Arasındaki İlişkiler ...	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yönetim Fonksiyonları ve Süreci.....	24
Şekil 2: Planlama Sürecinin Kademelere Göre Dağılımı	26
Şekil 3: Covid-19 Virüsünün İlerleyişi.....	39
Şekil 4: Araştırma <i>Modeli</i>	48
Şekil 5: “COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına Ve İşletme Performansına Etkisi” <i>Ölçeğine Ait DFA Sonuçları</i>	53
Şekil 6: “COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi <i>Ölçeğine Ait Likert Grafiği</i>	54

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
APEC	Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği
GSYİH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü
WHO	Dünya Sağlık Örgütü

GİRİŞ

İnsanlığın sonsuz ihtiyaç ve isteklerini karşılamada, toplumun refahını sağlamada ve ekonomik kalkınmayı sağlamak için işletmeler insanlığa hizmet etmektedir (Tengilimoğlu vd., 2012, s. 27). İhtiyaçlarımızı karşılamada araç olan üretim ve hizmet sağlayan ülkelerde ekonomilere katkı sağlayan işletmeler aynı zamanda müteşebbislerine kar sağlamanın yanı sıra bölgesinde istihdam olanağı sunmaktadır.

Küreselleşmiş dünyanın hızla değişen koşulları altında varlığını korumak zorunda kalan işletmeler, Çin’de ortaya çıkmış olan Covid-19 pandemi krizi ile de mücadele etmek mecburiyetinde kalmıştır. Pandeminin yayılmasını önlemek için ülkelerin hareketleri kısıtlamaya yönelik yasak ve önlemleri kamu ve özel sektör olmak üzere tüm çalışma düzenlerini olumsuz etkilemiştir. Dolayısıyla bu durum KOBİ’ler dahil tüm işletmelerin faaliyetlerine ket vurmuştur (Kara, 2020, s. 273).

Çin’de 2019 yılının ’da ortaya çıkarak bütün dünyayı kısa bir sürede etkisi altına alan insan sağlığını direkt olumsuz etkileyen ve hatta ölüme götüren bir salgın olan Covid-19’un etkileri birçok alanda da kendini göstermiştir. Küresel bir krize sebep olan pandemi insanların günlük yaşamlarını ve ekonomik hayatını derinden olumsuz olarak etkilemiştir (Bülbül, 2022, s. 2).

Birinci bölüm’ de Covid-19’un tanımını ve meydana getirdiği pandeminin dünyada ve Türkiye’de nasıl ilerlediğini, ekonomiyi ve tüm sosyal hayatı ne derecede olumsuz etkileyerek nasıl bir krize neden olduğuna değinilmiştir. Pandemiye karşı ülkelerin hangi önlemleri aldığı da işlenmiştir.

İkinci bölümde küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) genel özelliklerinden bahsedilmiştir. Bu bölümde KOBİ’lerin Avrupa’da, Amerika Birleşik Devletleri’nde ve Türkiye’de tanımlarına ve ülkelerin ekonomileri içerisindeki önemlerine değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde yönetim ve organizasyon kavramları odağa alınarak, yönetimin boyutlarına, yönetimin özelliklerine, yönetim sürecine ve yönetimin fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol kavramlarına değinilmiştir.

Dördüncü bölümde işletme performansına ve işletme performansını etkileyen faktörlere değinilmiştir. Çalışmanın beşinci bölümünde ise Tokat ili genel ekonomik yapısına, Tokat ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lere ve Tokat ilinde imalat alanında faaliyet gösteren işletmelere değinilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise Tokat ili içerisinde Covid-19 pandemi sürecinde imalat alanında faaliyet gösteren işletmelerin yönetici ve sahiplerine yapılan beşli likert ölçeği anketi üzerinden hazırlanmış 27 adet soru incelenmiştir.



BÖLÜM 1: KOBİ'LERİN TANIMI VE EKONOMİDEKİ YERİ

KOBİ kavramı sadece günümüz dünyasında ait değil, Osmanlı döneminde üretim yapan küçük işletmeleri de göz önüne alırsak temeli öteden beri gelen bir kavramdır. Ahilik sistemi ile bir arada üretim yapan küçük ve çok sayıdaki işletme, döneminin ekonomisine ve çevre coğrafyasına çeşitli katkılar sağlamıştır. 20. yüzyılda büyük ölçekli işletmeler ön planda iken, 1970'li yıllarda kendini gösteren petrol krizleri sebebiyle büyük işletmeler yeni duruma uyum sağlamakta zorlanmışlardır. Genel yapı olarak dünyada ve ülkemizde küçük işletmeler krizlere ve şoklara esnek yapıları sayesinde daha kolay uyum sağlamışlardır. Bu durum gözlemlendikten sonra KOBİ'lerin önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Uzun bir süre KOBİ'ler için kesin ve tam anlamıyla bir tanımlama oluşturulamamıştır. Genel olarak çalışan sayısı, sermaye miktarı ve üretim yöntemi gibi unsurlar kıstas olarak kullanılmıştır. Bu kriterler çeşitleri ve sayısal ifadeleri ülkeden ülkeye ve ekonomik durumlarına göre değişiklikler göstermiştir (Yurttadur, 2011, s. 1-3).

Büyükliklerine göre işletmeler mikro işletmeler, küçük işletmeler, orta ölçekli işletmeler ve büyük işletmeler olarak sınıflandırılabilir (Dinçer & Fidan, 2013, s. 85).

KOBİ'ler 1980'li yıllardan itibaren ekonominin önem kazanan bir unsurdur. Sanayileşmenin arkasından küreselleşmenin etkisiyle Bilgi Toplumu yapısına geçiş yapan gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için KOBİ'ler ekonomileri açısından daha değerli bir konuma yerleşmişlerdir (Özdemir & vd., 2007, s. 176).

Ekonomilerde üstlendikleri rol ile öne çıkan KOBİ'ler, büyük işletmelerin ihtiyaç duydukları ürünlerin üretiminde, yerel ekonomilere katkılarıyla ve ekonomilerin büyümesine etkisiyle itici bir güç olarak değerlendirilir. KOBİ'ler esnek üretim ve yönetim özellikleri sayesinde değişik talep durumlarına ve olağanüstü şartlara daha hızlı cevap verebilmektedirler (Çatal, 2007, s. 335). KOBİ'ler birçok açıdan ülkenin ekonomiye ve sosyal yaşama katkılarından dolayı hükümetlerin kamu politikalarının odağı haline gelmiştir. Bu nedenlerle ülkeler KOBİ'lerin varlığını koruması, büyümesi ve gelişim sağlaması için çaba göstermektedirler (Erdem ve Duru, 2010, s. 81).

KOBİ'ler, belirli sınırın altında istihdam sağlayan, sayıları ve iş gücünün büyük kısmının katılımı nedeniyle bir ülke içinde ekonomik büyümeyi ve dinamizmi teşvik eden işletmelerdir. Ayrıca gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde işsizliğin azaltılarak istihdamın artırılmasında önemli bir araç olarak görülmektedir (Nurrachmi vd., 2012, s. 1).

KOBİ'ler, esnek yapıları, yardımcı ve tamamlayıcı özellikleri ve ekonomik dinamizmi nedeniyle Türk ekonomisi içinde imalat sanayinin neredeyse tamamını ve istihdamın ise büyük bir kısmını oluşturarak kilit bir rol üstlenmektedir. Dünya'da gelişmekte olan ekonomilerin KOBİ teşviklerinin artırılması önerilmektedir (Baykal & Güneş, 2004, s. 360).

1.1. KOBİ'LERİN EKONOMİDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

KOBİ'ler yüzyılın istihdam oluşturma, uluslararası rekabette avantaj sağlama ve sürdürmede önemli bir etken olarak görülmektedir. Ayrıca gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler KOBİ'lerin varlığını devam ettirebilmek ve gelişimlerine destek olmak için çaba göstermektedirler (Shi & Li, 2006, s. 271).

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, işsizlik oranının düşürülmesine katkı sağlayabilirler ayrıca KOBİ'lerin varlığı bir ekonominin büyüme potansiyeli ve gelecekte güçlü olması için de çok önemlidir (Yüzbaşıoğlu, 2018, s. 58).

KOBİ'ler, bölgesel olarak ya da küresel olarak değerlendirirsek, bir ekonominin bel kemiği olarak kabul edilmektedir. KOBİ'ler, gelişmekte olan ekonomilerde ve kalkınmada olduğu gibi, gelişmiş ülkelerde ekonomik büyümenin, dinamiğin ve esnekliğin temel bir unsuru olarak görülmektedir. KOBİ'ler, ekonomilerin kabaca olarak ifade edilirse %95-99'unu temsil eden ve baskın iş organizasyonu biçimi olduğudur. Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü'ne (OECD) göre, KOBİ'ler işletmelerin %95'inden fazlasını temsil etmekte ve istihdamın %60-70'ini sağlamaktadır (Robu, 2013, s. 86; Lukács, 2005, s. 8).

1980'li ve 1990'lı yıllarda girişimcilige, küçük ve orta ölçekli işletmelerin varlığında dünya genelinde önemli bir ilgi artışı oldu. Avrupa'da KOBİ'lerin önemi

1970'lerin sonu 1980'lerin başında gerçekleşen durgunluğun arkasından istihdam meydana getirmeye yönelik siyasi odakla gerçekleşmiştir (Gibb, 1996, s. 309).

KOBİ'lerin genel bir özelliği olan esnek yapısı sayesinde rekabete ve ekonomik değişimlere uyum sağlayabilmektedir. KOBİ'ler istihdamın ve üretimin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. KOBİ'lerin Türkiye ekonomisine katkısını 5 başlık altında toplayabiliriz.

- İstihdam yaratılması,
- Esnek yapısı ile değişimlere kolay uyum sağlayabilmesi,
- Girişimciliğe teşvik etmesi,
- Butik üretim sayesinde ürün farklılaşması,
- Büyük işletmelere ara ürün temini sağlamak olarak ifade edebiliriz. (<https://www.tbb.org.tr>).

KOBİ'ler, Doğu Asya'nın bireysel ekonomilerinde, APEC ülkeleri dahil olmak üzere küresel ekonomide önemli rol oynamaktadır ve giderek daha fazla sahaya sahip olmaktadır. KOBİ'ler istihdam yaratma ve ihracat fırsatları oluşturma açısından çok önemlidir (Harvie & Lee, 2002, s. 3).

İngiltere gibi ekonomisi, işletme ve istihdam rakamları açısından gelişmiş bir ülke içinde KOBİ'lerin yeri önemlidir. KOBİ'ler ister bölgesel ister küresel ekonomide önemini bize göstermektedir. KOBİ'ler Birleşik Krallık özel sektöründeki istihdamın yaklaşık beşte üçünü ve cironun yaklaşık yarısını oluşturmaktadır. 2022 yılının başlarında veriler aşağıdaki şekildedir:

- KOBİ'lerdeki toplam istihdam 16,4 milyon (toplamın %61'i), cironun ise 2,1 trilyon £ (toplamın %51) kapsamaktadır.
- Küçük işletmelerde istihdam 12,9 milyon (toplamın %48) ve ciro 1,4 trilyon sterlin (toplamın %34) kapsamaktadır.
- Orta ölçekli işletmelerde istihdam 3,5 milyon (toplamın %13) ve ciro 0,7 trilyon sterlin (toplamın %17) kapsamaktadır.

- Büyük işletmelerde istihdam 10,6 milyon (toplamın %39) ve ciro 2,0 trilyon sterlin (toplamın %49) kapsamaktadır. (<https://assets.publishing.service.gov.>).

KOBİ'lerin ekonominin çeşitli alanında, özellikle işsizlikle mücadeleye yönelik politika ve eylemlerde giderek artan önemini kabul eden Uluslararası Örgütler, KOBİ'ler için destekleri teşvik etmektedirler (Cardozo & vd., 2012, s. 1349).

KOBİ'ler az yatırımla çok üretim sağlama ve ürün farklılığı elde etme, ekonominin olumsuz havasından daha az etkilenme, yeniliklere ve değişimlere daha hızlı uyum sağlama şansına sahiptirler. Özellikle esnek bir yapıları mevcuttur. Sosyal açıdan ise etki alanı yeterince olan KOBİ'ler şehirler arasında gelişmişlik düzeyine katkı sağlamakla ülkenin her tarafında bulunarak istihdama faydalı olurlar. KOBİ'ler çalışanlarının az olması, yönetimin ve çalışanların arasında daha yakın ilişki olması sebebiyle, işletme ve çalışanlar arasında samimi ve yakın bir bağ oluşturmaktadır. Bu yakınlığın geri dönüşleri ise işletme açısından olumlu sonuçlar doğurarak rakiplerine karşı bir avantaj olmaktadır (Emecen & Çiçek, 2016, s.143).

1.2. KOBİ'LERİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, tarım, imalat, hizmet ve ticaret gibi tüm sektörlerde önemli bir yere sahiptirler. KOBİ'leri diğer büyük işletmelerden ayıran özelliği boyutudur bu nedenle çalışanı, bilançosu ve satışları büyük işletmelere göre daha azdır. Ayrıca, yönetimi büyük işletmelere göre daha basittir ve organizasyon yapısını daha düşük düzeyde idame ettirebilir (Munro, 2013, s. 10).

KOBİ'ler genellikle bireysel veya şahıs ortaklığı hukuki yapısına sahiptirler. Yönetimi ise genel olarak sahip-yönetici modeli benimsenir ve sermayeleri ekseriyetle sınırlıdır (<https://www.ekodialog.com>).

KOBİ'ler, faaliyette bulunuldukları sektörü çok iyi bilmeleri, tedarikçileri ve hizmet sağladıkları müşteriler ile yakın ilişkide bulunarak sektörde meydana gelen değişimlere daha hızlı uyum sağlayabilirler. Sektörde büyük işletmelere kıyasla KOBİ'lerin üretim ve idari maliyetleri daha azdır. KOBİ'ler de idari birimde bulunan kişi sayısı büyük işletmelere göre daha az olması, planlama, yöneltme ve üretim sürecini daha iyi bilen ve bazen üretim safhasına katılan yöneticilerden oluşmaktadır bu nedenle

çalışanlara ve organizasyona daha uygun planlamalar hazırlanmaktadır. Çalışanların sayısı az olması nedeniyle organizasyonun kontrolü ve idaresi daha kolay olmakla birlikte işleri yavaşlatacak bürokrasi işlemlerinde daha az olmaktadır (Yurttadur, 2011, s. 25).

Tablo 1: KOBİ'lerin Genel Özellikleri

KRİTER	KÜÇÜK İŞLETMELERİN TİPİK ÖZELLİKLERİ
ÜRETİM MODU	İş bölümü derecelidir ve usta tipi üretim vardır.
PİYASADAKİ YERİ	Önemli alt pazarlarda baskın pazar gücünün olmaması
İDARİ YAPISI	Profesyonel üretim yoktur. Üretim ve idare fonksiyonları arasında ayırım yoktur.
ÇALIŞANLARI	Aile üyelerinin payları yüksektir ve gerekli eğitim seviyeleri düşüktür.
ÜRÜN TÜRÜ	Düşük seviyede teknolojinin yoğunluğu ve az miktarlarda üretim.
ÖRGÜTSEL YAPISI	Çalışanlar, müşteriler ve satıcılarla kişisel ilişkiler.
KANUNİ YAPISI	Genellikle resmi bir kaydı yoktur.
ÇIKTI PİYASALARI	Yerel olarak sınırlandırılmış.
GİRDİ PİYASALARI	Bölgede bulunan mevcut kaynakların kullanımı.

(Meier, R. (1993). International Small Business S.13, s 5).

KOBİ'lerin kendine has özellikleri bulunmaktadır. Büyük ölçekli işletmeler gibi karmaşık, sistematik ve ayrı bölümlerden oluşmaz. Yönetim şeklinde daha basit yapıdadır. KOBİ'lerin diğer işletmeler gibi genel olarak nicel ve nitel olan özelliklerine de bakılabilmektedir (Mecek, 2020, s. 33). İşletmelerin tanımlanmasında genel olarak bazı ölçütler kullanılmaktadır. İşletme büyüklüklerinin belirlenmesinde nitel ve nicel ölçüler göz önüne alınmaktadır bunlar aşağıdaki tabloda sıralanmıştır.

Tablo 2: İşletme Büyüklüğü İçin Kullanılan Nitel ve Nicel Ölçütler

İşletme Büyüklüğünün Tanımlanmasında Kullanılan Nicel Ölçütler	İşletme Büyüklüğünün Tanımlanmasında Kullanılan Nitel Ölçütler
• İşletmede çalışan personel sayısı • Makine sayısı • Kullanılabilir alan ve hacim • İşletmenin üretim kapasitesi • İşletmedeki sabit varlıkların değeri • Satış tutarı • Katma değer • Pazar payı	• Yönetim • Finansman • Pazarlama • Tedarik • Üretim

(Uçkun, 2009; s. 122)

1.3. DÜNYA'DA KOBİ TANIMI

KOBİ'ler için dünyada genel bir tanımı net ifade etmek mümkün değildir, bunun nedeni olarak iki unsur göze çarpmaktadır, KOBİ'lerin bulunduğu ekonomilerin ülkeden ülkeye farklılık göstermesi ve KOBİ'lerin her bölgede aynı kriterleri taşınamamasıdır (Soydal, 2006, s. 540).

Dünya üzerinde KOBİ'lerin tanımlanmasında ortak belli başlı kriterler olduğu göze çarpmaktadır. Neredeyse tüm tanımlamalarda çalışan işçi sayısı dikkate alınarak istihdam verisi üzerinde durulmaktadır. Yıllık satış tutarı veya toplam sermayesi, işletmelerin idari yönetiminin şekli ve organizasyonun tüm sorumlulukları genelde işletme sahibi tarafından üstlenmesi gibi genel kıstaslar üzerinde değerlendirildiği fark edilmektedir (Müftüoğlu & Durukan, 2004, s. 90). KOBİ'lerin sınıflandırılmasında genel olarak, çalışan sayısı, satış miktarı, sermaye miktarı, çalışma alanı ve üretim miktarı gibi ölçütler ele alınmaktadır (Acar& Çetiner, 2021; s. 24).

Çin'de KOBİ tanımı oldukça karmaşıktır. OECD ve APEC ekonomilerinde KOBİ tanımı da değişiklik göstermekle birlikte genellikle çalışan sayısı esas alınır. Ekseriyetle bir KOBİ, 500 ile 100 çalışanı istihdam eder. KOBİ'lerin çoğunluk olarak, yüzde 70'i, beşten az kişiyi istihdam eder. Çin'de düzenleyici amaçlarla kullanılan tanım, endüstri kategorisine bağlıdır ve çalışanlar, satışlar ve varlıklar açısından tanımlanır. Örneğin, endüstriyel bir KOBİ 2.000'e kadar çalışana sahipken, küçük bir işletme 300'den az ve orta ölçekli bir işletme 301 ile 2.000 arasında çalışana sahip olarak tanımlanır. Sonuç olarak, Çin'de bir KOBİ olarak kabul edilen şey, Avrupa veya ABD'deki bir KOBİ'ye göre oldukça büyük olabilir (Hall, 2007, s. 29,30).

Kanada'da işgücünün büyük bir kısmını oluşturan KOBİ'ler, istihdam sağlayan işletmelerin %98'ni oluşturmaktadır. İstihdama katkısıyla ekonomiye büyük fayda sağlamaktadır. Küçük işletmeler, Kanada'da 9,7 milyon kişiyi, orta ölçekli işletmeler 3,2 milyon kişiyi (istihdamın %21,2'si) istihdam ederek KOBİ'ler Kanada ekonomisinin itici gücü olarak görülmektedir. Kanada'da 100 kişiden az çalışanı olan işletmeler küçük işletme kategorisine girerken, 100 ila 499 kişi arasında istihdam sağlayan işletmeler orta ölçekli işletmeler ve 500 kişiden fazla çalışana sahip işletmeler ise büyük işletmeler sınıfındadır (<https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily>; <https://www.statcan.gc.ca/01/en>).

Rus ekonomisi içinde önemli olan KOBİ'ler, ekonomik büyüme açısından da öncü sektördür. Çoğu gelişmiş ülkede KOBİ varlığının ekonomiye oranı %50'den fazladır ancak Rusya'da KOBİ'lerin GSYİH içindeki payı sadece %21 civarındadır, istihdam da ise sadece payı %27'dir. Rusya'da KOBİ'ler için sınıflandırma aşağıda ifade edilen şekildedir. (Kakodey & Volosatov, 2017, s. 56). Yıllık ortalama çalışan sayısı belirlenen miktarı geçmemelidir. Mikro işletmeler için 15 kişi, küçük işletmeler için 100 kişi, orta ölçekli işletmeler için 101 ila 250 kişiyi geçmemelidir. Yıllık gelirler açısından da bir kriter mevcuttur, mikro işletmeler için 120 milyon ruble, küçük işletmeler için 800 milyon ruble ve orta ölçekli işletmeler için 2 milyar ruble olarak belirlenmiştir (<https://tass.ru/ekonomika/8819341>). KOBİ'ler Rusya ekonomisinin dinamik gelişiminin sağlanmasında, yatırım ve inovasyonun gelişmesinde ayrıca gelecekteki büyük şirketlerin yönetim kademelerine bireyler yetiştirmekte önemli bir rol oynamaktadır (Kurochkina vd., 2019, s. 10).

Japon ekonomisi içinde önemli olan KOBİ'lerin tanımlaması endüstri sınıflandırması temel alınarak, sermaye, toplam yatırım ve çalışan sayısı ile birlikte kategorize edilmiştir. Aşağıdaki tablo 5 'de ifade edilmiştir.

Tablo 3: Japon KOBİ Kriterleri

Endüstri Sınıflandırması	Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Temel Yasasının Tanımı
Diğer İmalat	Sermayesi veya toplam yatırımı 300 milyon Yen'i aşmayan veya çalışanı 300 kişi aşmayan işletmeler.
Toptan Ticaret	Sermayesi veya toplam yatırımı 100 milyon Yen'i aşmayan veya çalışanı 100 kişi aşmayan işletmeler.
Perakende	Sermayesi veya toplam yatırımı 50 milyon Yen'i aşmayan veya çalışanı 50 kişi aşmayan işletmeler.
Hizmet Sektörü	Sermayesi veya toplam yatırımı 50 milyon Yen'i aşmayan veya çalışanı 100 kişi aşmayan işletmeler.

(Ogura, 2014, s. 140; <https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>).

Birleşik Krallık hükümetinin KOBİ tanımı, mikro işletmelerin 10 kişiden az çalışan ve yıllık cirosu 2 milyon Euro'nun altında olmalı, küçük işletmeler için 50 çalışandan az ve yıllık cirosu 10 milyon Euro'yu aşmamalıdır. Orta ölçekli işletmeler için de 250 çalışandan az ve yıllık cirosu 50 milyon Euro'nun altında olma şartlarını sağlamalı olarak belirtilmiştir (<https://assets.publishing.service.gov>).

Avustralya ekonomisinde katkısı büyük olan KOBİ'ler için istihdam açısından, 0-4 çalışan mikro işletme, 5-19 çalışan küçük işletme, 20-199 çalışan ise orta ölçekli işletme olarak sınıflandırılmıştır (<https://www.abs.gov>).

1.4. ABD'DE KOBİ TANIMI

ABD'de KOBİ'leri sınıflandırmak ve diğer işletmelerden ayırt etmek için yaygın olarak kabul edilen yöntemler bulunmasa da KOBİ'leri diğer firmalardan farkı olarak

çalışan sayısı dikkate almakta ve diğer kriterleri, satış hacmi ve varlık değerleri olarak göz önünde tutabiliriz (Beheshti, 2004, s. 319; Basılğan, 2003, s. 5).

Birleşik Devletleri’nde 2023 yılı KOBİ istatistikleri şöyledir; ABD’de 32,5 milyon işletme vardır. Küçük işletmeler her yıl yeni kurulan işlerin %64’ünü oluşturmakta ve ABD’de 1.5 milyon iş kuruluyor. ABD’deki işletmelerin %99,9’u küçük işletmelerdir. Dünyada 400 milyon küçük işletme vardır (<https://www.luisazhou.com>).

Amerika Birleşik Devletleri’nde, küçük işletme dairesi (SBA) küçük işletmeleri bağımsız olarak yönetilen kâr amacı güden sektörün tamamına hâkim olamayan işletmelerdir. SBA’ya göre küçük işletme maksimum 250 ile 1500 çalışana sahip olabilir, bu durum işletmelerin içinde bulunduğu sektöre göre değişiklik göstermektedir (Uçkun, 2009, s. 122; <https://www.sba7a.loans>).

1.5. AVRUPA BİRLİĞİ’NDE KOBİ TANIMI

Avrupa Birliği Resmî Gazetesi (2003), KOBİ’lerin çalışanlarının 250 kişiden az yıllık cirosu 50 milyon Euro’yu geçmeyen ve yıllık bilançosu 43 milyon Euro sınırı ile belirlenen işletmeler olarak ifade eder. Küçük işletmeleri, çalışan sayısı 50 kişi, yıllık ciro veya bilanço toplamını 10 milyon Euro olarak belirlemiştir. Mikro işletmeleri çalışanları 10 kişi, yıllık ciro veya bilanço toplamının 2 milyon Euro’yu aşmama şartı ile KOBİ olarak ifade etmektedir (RG, 6 May 2003, Number C (2003) 1422) (2003/361/EC)).

Tablo 4: AB KOBİ Sınıflandırması

İşletme Kategorisi	Çalışan Sayısı	Satış Hacmi	Bilanço Büyüklüğü
Orta	<250	≤50 milyon €	≤ 43 milyon €
Küçük	<50	≤10 milyon €	≤ 10 milyon €
Mikro	<10	≤2 milyon €	≤ 2 milyon €

(Guide, S. U. (2016) s. 10. User Guide to the SME Definition. European Commission, Brussels: Enterprise and Industry Publications, 60; <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921/>)

Avrupa ekonomisinde KOBİ'ler etkili unsur olmakla birlikte ekonomiyi geliştiren birer faktör olarak görülmektedir. Avrupa ekonomisinde işletmelerin %99'unu KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOBİ'lerin istihdama ve yatırımlara katkısı oldukça fazladır. Bu faktörler sebebiyle Avrupa ekonomisinin itici gücü olarak KOBİ'ler önemli bir aktör olarak görülmektedir (Bedük & vd., 2005, s. 4; <https://single-market-economy.ec.zzz.eu>).

Avrupa Birliği'nde 1990'lı yıllardan sonra yapılan politika ve uygulamalarda KOBİ'ler için düzenlemeler yapılmıştır. KOBİ'lerin sayısını artırmak amacıyla çeşitli teşvikler ve destekler uygulanmaya başlanmıştır (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012, s. 6).

1.6. TÜRKİYE'DE KOBİ TANIMI

KOBİ'lere eğer tek tek bakılırsa ekonomi için kayda değer bir önemi olmadığı düşünülmektedir. Fakat KOBİ'leri bir arada değerlendirilsek, ekonomi ve toplum açısından öneminin büyüklüğü tartışılmayacak kadar ortada olduğunu görebiliriz. Bu nedenle KOBİ'lerin Türkiye'de ekonominin içinde etkili bir oyuncu olduğunu çok rahat ifade edebiliriz (Özdemir & vd., 2007, s. 178).

Türk ekonomisi için KOBİ'ler, ekonomi içinde sayı olarak ve istihdama katkısı açısından önemli bir pozisyona sahiptirler. Türkiye'nin sosyo-ekonomik kalkınmasında önemi bir aktör olan KOBİ'lerin ülkemize katkılarını hafife alınmamalıdır (Basılğan, 2003, s. 76; <https://www.oecd.org> s. 8)

Sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren 3 milyon 568 bin girişim KOBİ sınıfına dahil edilmektedir. KOBİ'ler 2021 yılında toplam girişim sayısının %99,7'sini ve istihdamın %71'ni oluşturmuştur (<https://data.tuik.gov.tr>)

Türkiye için KOSGEB tanımı 19/10/2005 tarihli ve 2005/9617 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı ve Sınıflandırılması hakkında Yönetmeliğin 3. Maddesinde 17 Mart 2022 Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 5315 Karar Sayısı ile değişiklikler yapılmıştır. Aşağıdaki tablo 1'de güncel hali ifade edilmektedir (<https://www.resmigazete.gov>).

Tablo 5: KOBİ'lerin Kriterleri

KOBİ	ÇALIŞAN SAYISI	MALİ KRİTER
MİKRO İŞLETME	10'dan az çalışan	5 milyon TL
KÜÇÜK İŞLETME	50'den az çalışan	50 milyon TL
ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETME	250'den az çalışan	250 Milyon TL

(<https://www.resmigazete.gov>)

BÖLÜM 2: KOBİ'LERDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON

2.1. ORGANİZASYON

Örgütler, hayatımızın çoğu alanında varlığını gösteren, bazen farkında olmadan bir parçası olduğumuz bir kavram olarak karşımıza çıkar. Yaşamımızda sosyal, kültürel, ekonomik, siyasi ve eğitim gibi birçok günlük faaliyetlerimizde bir organizasyonun içinde kendimizi buluruz. Organizasyonlar bir nedenle ortaya çıkar, şahsi olarak ulaşmadığımız isteklerimizi bir topluluk aracılığıyla gerçekleştirmek için vardır. Çünkü bir insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek, gerçekleşmesini istediği veya yaşamının devamını sağlayacak güvenlik, tıbbi, eğitim ve dinsel öğretiler gibi ihtiyaçlarını genellikle ya da zorunlulukla bir organizasyon olan yapılara başvurarak sağlamaktadır. Bu nedenlerden dolayı her zaman bir örgüte ihtiyacımız vardır (Can, 2005, s.3).

Organizasyonlar, ancak yöneticileri ve çalışanlarının, örgütü bulunduğu zamana adapte olmasını ve tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilmesini sağlayabildikleri sürece hayatta tutabilirler (Duncan, 2003, s. 10). Yönetimin varlık gösterdiği bir alanda örgütten, örgütün var olduğu bir alanda yönetimden söz etmek mümkündür (Özer vd., 2017, s. 2).

Örgütler genel çerçevede gelişme, devamlılıklarını sağlama ve çevre ile etkileşimde bulunma amaçlarını taşımaktadırlar. Bu üç temel amaç tüm örgütlerde görülmektedir (Çetin & Şeşen, 2020, s. 80).

Genel olarak organizasyon iki anlamda ifade edilir, ilk olarak bir yapıyı, iskeleti ve daha evvelden planlanmış bağıntılı olana bir grubu ifade etmektedir. İkinci olarak ise, bir süreci ifade eden organize etme faaliyetini işaret etmektedir. Genel tanımlamalarda organizasyon ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen topluluğu ifade etmektedir. Ayrıca organizasyon yöneticinin faaliyetlerini icra ettiği bir alan ve bilgi, beceri ve tecrübelerini amaçlarına ulaşmak için kullandığı bir araçtır (Koçel, 2007, s. 20,21).

Organizasyon sadece bir yapı ve bir süreç değildir. Organizasyon insanlardan ve insanların birbiriyle olan ilişkilerinden oluşmaktadır. Bir örgüt varlığını, belirli bir hedefe ulaşmalarını sağlayan görevlerini yerine getirmek için birbirleriyle ilişkiler kurduğunda tamamlamış olur (Ferdous, 2016, s. 1).

Organizasyon ve yönetim birbiri ile yakından ilişkili iç içe geçmiş kavramlardır. Yönetim amaçların ve temel ilkelerin belirlenmesi süreci, organizasyon ise bu amaçlara nasıl en etkin ve en verimli şekilde ulaşılabilirliğini gösteren sistemdir. Yönetimin en önemli unsurlarından olan organizasyon ile yönetimin başarısı arasında çok yakın bir ilişki vardır (Efil, 2015, s. 27).

2.2. YÖNETİM

İnsanlar tarih boyunca ve modern günümüzde çeşitli örgütler kurdular ve bu örgütlerin bir parçası oldular. Günlük yaşamımızın işleyişinde yerlerini alan örgütler, varlıklarını ve hizmetlerini sürdürebilmeleri için bir araca gerek duymaktadırlar. Tüm organizasyonlar karar verme yöntemlerine, faaliyetleri arasında uyum sağlayabilme yollarına, çevreye adapte sağlayabilme, örgüt içi iletişime ve amaçları için yapılanları ve kazanımları değerlendirecek bir araca gereksinim duyarlar. Tüm bu ihtiyaçları karşılayacak olan kavram yönetimdir. Eğer bir örgütün varlığından bahsediyorsak mutlaka bir yönetim olmalıdır. Kısaca “organizasyon, yönetimin var olduğu ve faaliyetlerini yerine getirebildiği bir yapı, yönetim ise bu yapının içindeki bir işlevdir” (Can, 2005, s.31).

Yönetim kavramı birden fazla insanın bir araya geldiğinde söz konusu olmaktadır. Yönetim insanlığın var olmasıyla başlamaktadır. Yönetim kelimesi karşımıza süreç olarak, süreçte var olan ve idare eden kişiler, bazen de bilgi ve beceri sahibi bir organizasyon olarak karşımıza çıkmaktadır (Canbaz, 2014, s. 3).

Yönetim bilimine yakından bakıldığında, yönetim olgusu farklı açılarda ele alan, strateji, davranış ve faaliyetleri sebep sonuç ilişkilerine dayandırarak inceleyen bilim dalı olarak karşımıza çıkmaktadır (Seçtim & Erkul, 2020, 20).

Bir bilim dalı olarak Yönetim; “her yer ve zamanda, her örgütte uygulanabilir nitelikte temel ilkeleri, dayandığı temel bir felsefi ve belirlenen amaçlara ulaşmada izlenebilir yol ve yöntemler anlamında politikaları bulunan bir disiplini ifade eder” (Şimşek & Çelik, 2014, s. 2).

İnsanla özdeşleşmiş bir kavram olan yönetim, insanın ve bir topluluğun olduğu her yerde doğal olarak bulunur. İnsanlık tarihinin başlarından itibaren var olan, kadim bir

sanat ve ilerleyen bir bilim olarak yönetim tüm organizasyonlarda doğal olarak bulunmaktadır. Organizasyonlar veya ortak bir amaca ulaşmak isteyen her grupta yönetilen ve yöneten olacaktır (Arslan, 2001, s.5). Yönetim sözcüğü çok eski zamanlara dayansa da bir organizasyonun idari organı olarak kullanımı Amerika menşelidir. “Yönetim hem bir işlevi hem de o işlevi yerine getiren insanları ifade eder”. Yönetim hem bir yetkiyi hem de bir statüyü ifade ederken bunun ile birlikte bir bilim dalını ifade eder. Bir organizasyonun organı olan yönetim olmadan tam anlamıyla bir örgütten bahsedilemez. Bir organizasyonun varlığı olmadan da yönetim olamaz (Maciariello, 2012, s. 46).

Peter Drucker’ın ifadesine göre, yönetim bir tür uygulamadır, özü sadece bilgi değil eylemdir, doğrulaması mantıkla değil sonuçlardadır, tek otoritesi başarıdır. Yönetim sahiplik veya güçten bağımsız olarak mevcuttur ve hesap verebilirliğe dayanmalıdır. Yönetim bir işlevdir, bir disiplindir, yapılması gereken bir görevdir ve bu görevi yerine getireninde profesyonel olması gerekir. Bu nedenlerle, yöneticiler bir organizasyonun en değerli kaynağı olarak görüldüğünü ifade etmektedir (Sun, 2012, s. 375-378).

Özden ve Maksüdünov (2018), yönetim kavramının tanımını bilime dayalı sanat penceresinden yaparak, “yönetim, amaçların etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yönltilmesi, eşgüdümü ve denetimi konularında kararlar verilmesi ve bu kararların iş görenlerce yerine getirilmesinin sağlanması işlevidir” şeklinde ifade etmişlerdir (Özden & Maksüdünov, 2018, s. 22).

Eren (2016) yönetimin tanımı, “belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır” şeklinde ifade etmiştir (Eren, 2016, s. 39).

İşletmeyi oluşturan insanların, yapması gereken görevlerin icra etmek üzere inşa edilen birimlerin farklı uzmanlık olarak ortaya çıkışı Endüstri Devrimi’ne kadar gitmektedir (Ergeneli vd., 2016, s. 3).

Endüstri devrimi ile birlikte sermaye sahiplerinin oluşturdukları organizasyonlar gelişmiş, faaliyet alanları çeşitlenmiş büyüklüğü ilerlemiş olan organizasyonlar karmaşık hale gelmiştir. Bu sebeplerle yönetimde ihtiyaçlar doğmuş ve çeşitli sorunlar ortaya çıkmıştır. Girişimciler organizasyonu etkin bir şekilde yönetemediklerinden yönetim gücü işletme sahibi elinden ayrılarak yöneticilere verilme işlemleri başlamıştır. Sanayi devrimiyle işi sadece yönetim olan yönetici grubu ortaya çıkmıştır. Yönetim düşüncesinin gelişimiyle idari, sosyolojik ve psikolojik yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Tüzün, 2020; s. 12,13).

Tablo 6: Yönetim Yaklaşımları

1900 Klasik (Geleneksel) Yaklaşım Odağında üretkenlik vardır. İnsanlar makinalarının birer uzvu olarak görülmekte ve en yüksek verim sağlanabilmesi için sadece bir araçtır.	Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (F. Taylor)
	Yönetim süreci Yaklaşımı (H. Fayol)
	Bürokrasi Yaklaşımı (M. Weber)
1930 Neoklasik (Davranışsal) Yaklaşım Ağırlıklı sosyal davranışlar, insan ve davranışlarına odaklanmaktadır.	Hawthorne Araştırmaları
	XY Teorileri
	C Argyris Modeli ve diğerleri
	Maslow
1960 Modern Yaklaşım Yoğunluğunu genel olarak teknoloji ve çevre üzerine vermiştir.	Sistem Yaklaşımı
	Durumsallık Yaklaşımı
	Stratejik Yönetim Yaklaşımı

(Efil, 2016, s. 49).

Geleneksel yönetim teorileri, dünyada ticaret hacminin, sanayi alanında bilimsel gelişmelerin ve nüfusun hızla artış gösterdiği ve bu dönemde sistematik ve mekanize seri üretim fırsatlarını sağlayan sanayi devrimine dayanmaktadır. Klasik yönetim teorisyenleri genel olarak bir organizasyonun resmi süreçleri, çalışanları ve görevleri arasında verimlilik ve üretkenliğin artışıını önemsemektedirler. Klasik yönetim teorileri

üç ana kısımda sınıflandırılabiliriz, bürokratik yönetim, idari yönetim ve bilimsel yönetim. Bu üç yönetim yaklaşımları 1890'ların sonu 1990'ların başı arasındaki dönemde ortaya çıkmıştır. Amaçları ise genel olarak fabrikalarda üretkenliği artırmaya dayalıdır (Kwok, 2014, s. 31).

Neoklasik yaklaşımın en önemli bilim insanı Elton Mayo'dur. Davranışçılık yaklaşımının kökeni Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan Hawthorne çalışmasına dayanmaktadır. Araştırma çalışma koşullarının çalışanlar üzerine etkisini incelemektir. Araştırma sonucu olarak, çalışanların performansı ekonomik boyuttan daha çok iş tatminine, organizasyonun içerisindeki olumlu iletişime, örgütün içinde resmi olmayan grupların varlığına ve örgütün sosyal yapısına dayandığı ortaya çıkmıştır (Olum, 2004, s. 16-17).

Modern yönetim yaklaşımları klasik ve neoklasik yaklaşımlarının, yönetim ve organizasyon problemlerini çözmekte yeterli olmadığından dolayı meydana çıkmıştır (Barry, 2021, s. 10). Modern yaklaşım, insan davranışlarının altında yatan nedenlere, örgütün açık bir sistem olduğuna ve üretim faaliyet sürecinin etkin ve verimli olması gerektiği konusuna odaklanmaktadır (Nişancı, 2014, s.271).

2.2.1. Yönetimin Boyutları (Yönetmel Beceriler)

Yönetim insanlık kadar eski bir sanat olduğu ve yeni bir bilim olduğu vurgulanmaktadır. Yönetim sanat yönü vardır. Bir organizasyonu yönetmek zordur ve özel beceriler gerekmektedir. İnsanlık geliştikçe, çevre şartları ve organizasyonun yapıları değıştikçe, yönetimde gelişmeli ve zamana ayak uydurmalı bu nedenlerle yöneticiye düşen sorumluluklar fazladır ve bazı becerilere sahip olmalıdır (Duman, 2020, s. 24). Organizasyonu oluşturan tüm personellerin sorumluluklarına ve bulundukları idari pozisyonlara göre örgüt amacını gerçekleştirmeleri için bazı becerilere sahip olması gerekmektedir.

Organizasyonun verimli olabilmesi için yöneticinin hem astları hem de üstleri ile iyi ilişkiler kurabilmesi gerekmektedir. Yönetimin sanat yönünden değerelemlendirecek olursak yönetici bazı yetenek ve becerilere sahip olmalıdır. Yönetimde yönetici,

yönetilenler ve organizasyonun kendisinden bağımsız olarak düşünülemez (Baylan & Ulukuş, 2015, 211).

Bir organizasyonda üst kademe, orta kademe ve ilk kademe yönetim düzeyi bulunmaktadır. Küçük boyutlu örgütlerde ekseriyetle tek kademe yönetim görülmektedir fakat organizasyon yapısı büyüdükçe daha fazla yönetim kademesine ihtiyaç duyulmaktadır (Gökçe & Şahin, 2003, s. 138)

Tablo 7: Yönetim Kademesine Göre Yönetimin Boyutları

Üst Yönetim	Kavramsal Boyut
Orta Kademe	Beşerî Boyut
Alt Kademe	Teknik Boyut
Yönetici Olmayanlar	

(Bektaş, 2018, s.4).

2.2.1.1. Teknik Beceriler

Teknik yetenekler, organizasyonun amacına giden süreçte, örgüt üyelerin çıktı meydana getirmesi için teknik olan makine, teçhizat, araç ve gereçleri anlama ve kullanabilme becerilerini ifade eder. Bu beceri genellikle örgütün alt düzey yöneticilerinde aranmaktadır. Ayrıca bu beceri yöneticilik statüsü olmayan çalışanlar içinde çok önemlidir (Eren, 2016, s.13).

Bir işin yapılması için gereken kendine has bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılmasını içeren becerilerdir. Bu beceri sadece işi icra eden personeller için değil ilk kademe yöneticiler içinde önemli olan bir beceridir. Alt kademe yönetici, iş yapılırken işin yapılma usullerini bilmelidir ki yöneticilik sorumluluğunu yerine getirebilsin. Ayrıca alt kademe yönetici organizasyona yeni katılmış olan personelin işe adaptasyon sürecine önderlik etmesi içinde sahip olması gereken teknik becerilerini kullanmalıdır. Teknik beceriler organizasyonun üst kademelerine doğru çıktıkça azalmakta alt kademelere doğru ise önemi artan bir beceri olarak karşımıza çıkmaktadır (Can, 2005, s. 35).

2.2.1.2. Beşerî Beceriler

Beşerî boyutu, yöneticilerin üyesi olduğu organizasyonun etkili bir şekilde çalışmasını sağlama ve idareciliğini üstlendiği grubun içinde iş birliğine dayalı çabaları geliştirme faaliyetleridir. Teknik beceri fiziksel materyallerle çalışma yeteneği olurken insani beceri, öncelikle insanın insanla çalışmasını ifade eder. Bu beceri, bireyin üstleri, astları ve denklerini anlama, algılama ve sonrasında davranış şeklini biçimlendirmesini ifade eder (<https://hbr.org>).

Organizasyonlarda idari kademedeki üst derecelere çıkıldıkça insani faktör daha fazla önem kazanmaktadır. Yönetimde beşerî boyut, organizasyon amaçlarına ulaşmak için veya çeşitli sorunları çözmek için bireysel bilgi ve becerileri kullanmak yerine bu işleri başkalarına gördürerek sonuçlara ulaşılır. Bu nedenlerle organizasyonun içinde insanları idare etmek için yönetici kademelerinde bulunanların, insanlar arasında etkileşim kurarak faaliyetlerini gerçekleştirmesi gerekmektedir (Koçel, 2007, s. 15).

2.2.1.3. Kavramsal Beceriler

Kavramsal beceriler, organizasyonu bir bütün olarak ve parçaları arasındaki ilişkiyi görebilmektir. Ayrıca bilişsel bir yetenektir. İdarecinin düşünme, bilgi işleme ve planlama yeteneklerini kapsamaktadır (Ikupolati, 2017, s. 2).

Kavramsal beceriyi, örgütü birleştirme ve bütünleştirme becerisi olarak söylemek mümkündür. Ayrıca organizasyonun faaliyet gösterdiği çevreye uyumlaştırma ve örgüt içinde insanları ve makinaları amaçları doğrultusunda yönetmek şeklinde ifade edilebilir. Kavramsal beceri üst kademelere gittikçe önemi artmakta alt kademelere gittikçe azalmaktadır (Sökmen, 2016, s. 8).

2.2.2. Yönetimin Özellikleri

Yönetim, amaçlanan kazanımları elde etme için yapılan faaliyet ve faaliyetler topluluğudur. Yönetim faaliyetlerini ve bu süreci idare edenler yöneticilerdir. Yönetimin, organları olarak da organizasyonu oluşturan birey ve bireylerin tamamıdır. Yönetimde ilk olarak yapılması gereken eylemleri başkaları aracılığıyla gerçekleştirebilme, belirlenmiş amaca ve hedeflere bir grup olarak ulaşma temeli yatmaktadır (Emecen, 2015, s. 20).

Yönetim işlevinin bir organizasyonda birçok görevi bulunmaktadır. Yapılması gereken işlerin hangi mali, ticari ve teknik şartlar altında başlatılacağı ve işletileceğini öngörmeli ve buna göre hazırlıklar yapmalıdır. Çalışan personellerin organizasyonu, seçimi ve idare edilmesi ile ilgilenir. Organizasyonun iç tarafı ve dış dünya ile iletişim ve etkileşimleri yönetmek gibi birçok yerine getirmesi gereken sorumlulukları vardır. Sadece personellerden sorumlu olması bile bize yönetimin ne kadar etkin ve değerli olduğunu ifade etmeye yeterlidir. Tüm teçhizatlar, son teknoloji makinalar ve kalifiye personellere sahip olsa da bir işletme amaçlarına ulaşma başarısı ancak yönetimin becerisi kadardır (Wren vd., 2002, s. 908).

Yönetim, amaçlarına ulaşmak için birtakım faaliyetlerden bulunur, eylemlerini icra ederken bazı kavram, ilke, kuram, model ve teknikler kullanmaktadır. Bu yardımcı kavramlar bize yönetimin bilimsel yanını işaret etmektedir. İstenilen amaca ulaşmak için bilgi ve beceriler sistemli olarak kullanılmasına sanat denir. Bu sebeple yönetim insanlık tarihi kadar eski bir sanattır. Yönetim organizasyonun var olduğu her yerde ifade edilen bir kavramdır. Dünya üzerinde toplumlar yaşamlarını idame ettirebilmek için çeşitli organizasyonlar kurmaktadır, hastane, okul, savunma ve işletme gibi yaşamımızın her tarafını kuşatan örgütler mevcuttur. Bu nedenle yönetim evrensel bir özellik taşımaktadır. Yönetim yakından incelendiğinde mesleki özellikleri taşıdığı görülmektedir. Sanayi devriminden sonra bu yönde daha da geliştiğini söyleyebiliriz. Kendine has yapısı, öteden beri gelen bilgi birikimi ve standartları olması sebebiyle bir meslek olarak değerlendirilebiliriz (Özden & Maksüdünov, 2018, s.23-25).

Yönetim sürecinin genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Gürüz & Gürel, 2006, s. 22-25);

- Yönetim, insana yönelik bir süreçtir. Yönetimin amacı insanların ihtiyaçları üzerinedir. Yönetim insanlığın varlığıyla ilişkilidir.
- Yönetim, grup özelliği taşımaktadır. Grup, amaçları, istekleri aynı olan belirli zaman diliminde karşılıklı ilişkileri bulunan bir küme olarak ifade edersek yönetim olabilmesi için önce bir topluluğun olması ve bu topluluğu oluşturan fertlerin aynı amaçları taşıması gerekmektedir.

- Yönetim, amaca yöneliktir. Amaç, tüm canlıların varmak istedikleri bir nokta, elde etmek için çabaladıkları bir nesne ya da bir sonuca varabilmektir. Yönetilenler ve yöneticinin en az bir amaca yönelmesi ve sağlanmak istenilen amaçlar için hareket etmeleri yönetim faaliyetini oluşturmaktadır. Bu nedenle yönetimin ve organizasyonun varlık sebebi ortak bir amaçtır.
- Yönetim, otorite sürecidir. Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların arasında bir hiyerarşi bulunmalıdır, çünkü faaliyetleri yürütmek için bir idareci ve birde iş gören olması gerekmektedir. İş görenlerin senkronize bir şekilde faaliyetlerini ifa edebilmeleri için bir otorite tarafından yönetilmeli gerekmektedir.
- Yönetim, iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayanmaktadır. Bir örgütün ortak amaca ulaşabilmesi için iş bölümü yapması gerekmektedir. Ayrıca faaliyetlerin icra için bireylerin iş alanlarında yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir.
- Yönetimin, evrensel bir karakteri vardır. Yönetim dünyanın tamamında, insanların bulunduğu her mecrada önem atfedilen bir kavram özeliği taşır. Yönetim bir aileden özel bir işletmeye kadar her toplulukta bulunma özelliğine sahiptir.
- Yönetim, iletişimi temel almaktadır. Yönetimin odak noktasında insan vardır. Üretim veya hizmet insan içindir, yönetimin icra eden bir insandır ve örgütün en önemli unsuru olarak insan yerini almaktadır. Tüm bu sebeplerden dolayı iletişim insanlar için ne kadar önemliyse yönetim içinde o kadar da önemlidir.

2.2.3. Yönetimin Süreci

İşletmenin 9 fonksiyonundan (Yönetim, üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları, muhasebe, halkla ilişkiler, araştırma- geliştirme ve tedarik fonksiyonları) biri olan yönetim fonksiyonu diğer fonksiyonlardan farklı olarak bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç sırasıyla, planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve denetim işlevlerinin yapılmasıyla meydana gelir (Acuner vd., 2019, s. 178,179).

Yönetimin fonksiyonları aynı zamanda yönetim sürecinin aşamaları olarak değerlendirilmektedir (Bahar, 2011; s.158).

Tablo 8: Yönetim Süreci

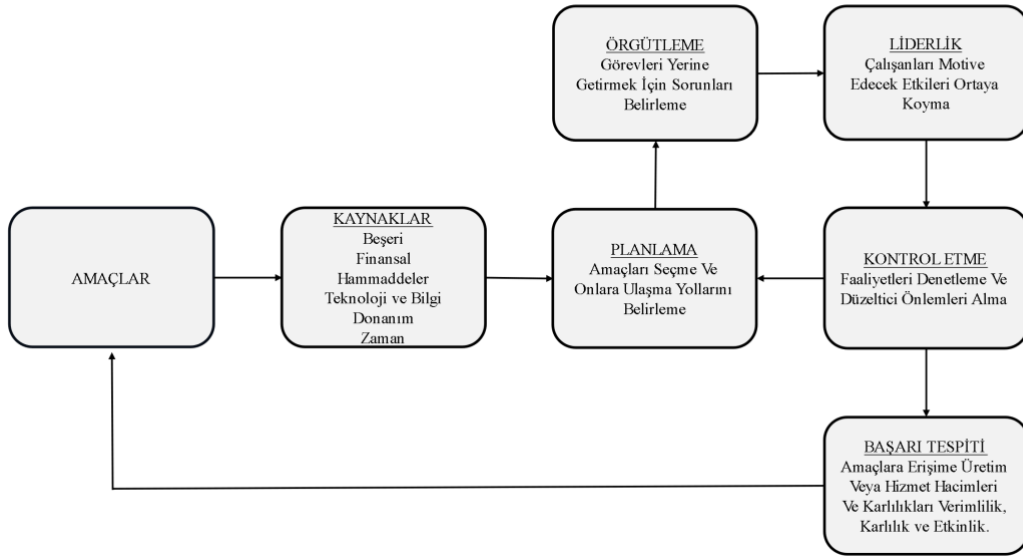
Girdi	Yönetim Süreci				Çıktı
İnsan Kaynakları	Planlama	Organizasyon	Lider	Kontrol	Amaçlar
Finansal Kaynak					
Fiziksel Kaynak					
Bilgi Kaynağı					

(Tien, 2019, s. 4)

2.2.3.1. Yönetimin Fonksiyonları

Yönetim süreci içinde gerçekleşen faktörler vardır, yönetimin işlevleri (fonksiyonları) genelde sıralı olarıktan ifade edilse de bazı durumlarda fonksiyonların bu sıradan farklı olarak çalıştığını unutmamak gerekir. Sırasıyla, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetimdir. İfade ettiğimiz duruma örnek olarak denetim fonksiyonu bir faaliyetin tüm anlarında uygulanabilir (Acuner vd., 2019, s. 192).

Henri Fayol, yönetimin fonksiyonlarını sırasıyla öngörme (planlama), organize etme (Organizasyon), kumanda etme (Yöneltme), koordine etme (koordinasyon) ve kontrol etme (Denetleme) işlevleri olarak ifade etmiştir (Şengül, 2007, s. 262). Yönetim sürecini oluşturan yönetimin fonksiyonları, organizasyonun tüm faaliyetlerinin çekirdeğidir. Organizasyonlar bu fonksiyonları kullanarak amaçlarına ulaşabilmektedir. Yönetim fonksiyonları arasında çok yakın ilişkiler bulunmaktadır. Yönetim fonksiyonları ilk önce planlama işlevi ile başlamaktadır (Efil, 2015, s. 133).



Şekil 1: Yönetim Fonksiyonları ve Süreci

(Eren, 2016, s.5)

2.2.3.1.1. Planlama

Plan kavramı ifade edildiğinde karar ve gelecek kavramlarını zihnimizde çağrıştırmaktadır. “Planı karar ve kararlar toplamı” olarak ifade edebiliriz. Plan’da ifade edilen karar ve kararlar gelecekte ulaşılmasını istenilen konumu ve istenilen amaçların gerçekleşmesini işaret eder. Temel bir tanımı “plan, bugünden, gelecekte nereye ulaşılacak istenildiğinin ve nelerin gerçekleştirilmek istenildiğinin kararlaştırılmasıdır” şeklinde ifade edebiliriz. Planlama, planın meydana gelme aşamalarının tamamını ve bu süreçte çabalar ifade etmektedir (Koçel, 2007, s. 93).

Planlama, davranışları öngören ve düzenleyen bir dizi kavramsal faaliyettir. Planlama çevrenin temsiline, sorunlara yönelik çözümlerin öngörülmesine ve sonra stratejilerin geliştirilmesini kapsayan bir şemayı ifade eder (Friedman & vd., 1987, s. 3).

Planlama, olası gelecek hesaplanarak tahmin edilen seçeneklerin arasında uygun olanın seçiminin yapılmasıyla ve uygulamaya konulmasını kapsar. Bu amaçlara ulaşılması için kaynakların ayrılmasını ifade eder. Planlama süreçlerin hedefe ulaşılması için aşamalandırılmasıdır (Ersoy, 2007, s. 321).

Planlama sürecinde, beşerî ve insan dışı kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak gerekmektedir. Planlama süreci bu nedenle aşağıdaki faaliyetleri içerir;

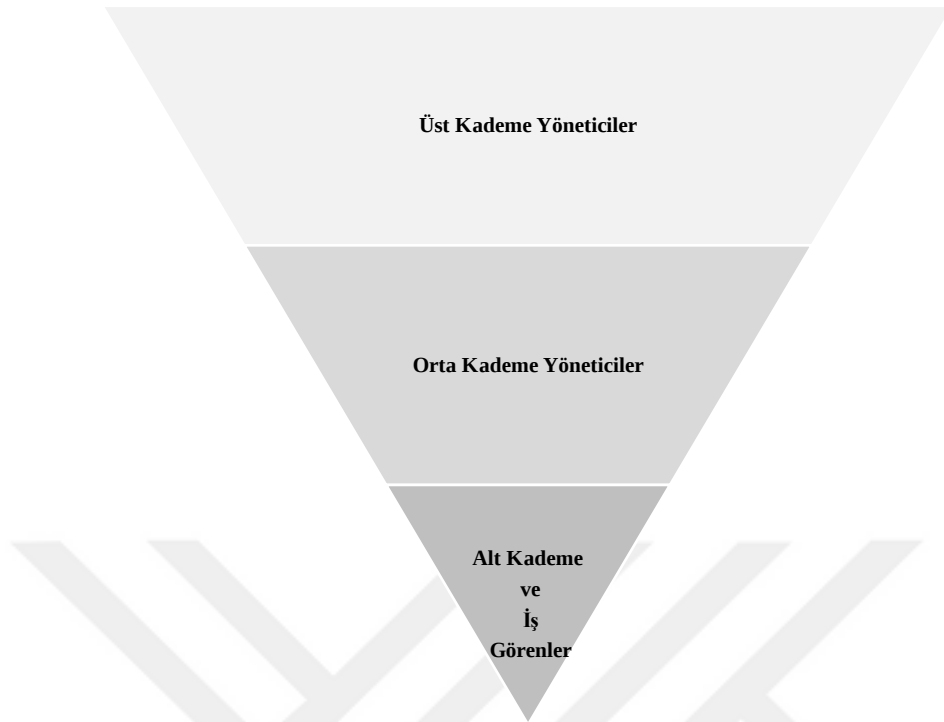
- Hedefleri belirlemek
- Planlamanın alt yapısı geliştirmek
- Alternatif eylem yolları tespit edilmesi
- Çeşitli alternatiflerin değerlendirilmesi ve bir planın oluşturulması,
- Politika ve prosedür oluşturma,
- Takvim, program ve bütçe hazırlamak (Bose, 2012).

Planlama genel olarak karar verme sürecidir ama her karar alma süreçleri planlama değildir. Planlamayı özel bir karar alma türü yapan özellikleri mevcuttur (Ackoff, 1970, s. 2,3);

- Planlama, harekete geçmeden yani bir eylemi icra etmeden önce yapılan bir faaliyettir. Gelecekte hangi durumda olmak istiyorsak bunun için, neyi yapacağımızı ve nasıl yapacağımızı belirlemeliyiz.
- Planlama, birbirine bağlı bir dizi kararlar içermektedir. Bu şekilde belirlenmiş bir kararlar topluluğu oluşur.
- Planlama, alternatif yani birden çok gelecek üretmeye veya hesaplama dayanmaktadır. Bu şekilde hem yanlış eylemlerden kaçınma hem de oluşabilecek fırsatlardan yararlanarak başarı oranını artırmak amaçlanır.

Özetle, planlama eyleme geçilmeden önce istenilen amaca ulaşmak için, birbiriyle ilişkili bir dizi kararların alındığı ve değerlendirildiği bir süreçtir.

Planlama işlevi yönetim düzeyi yükseldikçe daha fazla kullanılmaktadır. Yönetimde iş görene yaklaştıkça daha az kullanılmaktadır. Planlama sürecinin kademelere göre dağılımı aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.



Şekil 2: Planlama Sürecinin Kademelere Göre Dağılımı

(Aşıkoğlu, 1988, s. 206)

Planlama genel olarak aşağıdaki sorulara cevap aramaktadır (Alpugan vd., 1997, s.145);

- Yapılması gereken faaliyet nedir?
- Yapılması gereken faaliyetin önemi nedir?
- Faaliyetler ne zaman yapılmalıdır?
- Faaliyetleri kim yapacak?
- Faaliyetlerin gerçekleşmesi için hangi kaynaklar ne miktarda kullanılacaktır?

2.2.3.1.2. Örgütlenme

Örgüt ve örgütlenme kavramları çoğu kez aynı anlamda kullanılsa da farklı durumları ifade etmektedir. Örgüt, aynı amaca ulaşmak isteyen bir topluluğu ifade etmektedir. Örgütlenme, belirlenen amaçları elde etmek için yapılması gereken şartları sağlama faaliyetleridir. Örgütlenme, amaçlara ulaşmak için çalışan temin etme, kadrolama, üretim veya hizmet için gerekli demirbaş, makine ve araç gereçleri temin ve tanzim etmektir (Özalp vd., 1996, s. 107,108).

Örgütün varlığı söz konusu olduğu bir yerde örgütlemeye olacaktır. Örgütün içinde yetki dağılımı, sınırlamalar, kimim kimden emir alıp kime vereceği, personellerin faaliyet alanlarının tespiti. Örgütü oluşturan tüm birimlerin aynı amaç doğrultusunda dizayn edilmesidir. Çevre şartları ve değişimler izlenerek örgüte istikamet verilmesine kolaylık sağlar (Güney, 2007, s. 78).

Şenol (2022) örgütlemeyi genel anlamda, “beşerî ve maddi faktörlerin işletme amaçlarını etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek üzere düzenlemesidir”. Daha ayrıntılı ifadeyle, “herhangi bir amaç için gerekli faaliyetlerin neler olduğunu belirlemek ve bu faaliyetleri kimlerin görevlendirebileceğini gruplar halinde düzenlemektir” şeklinde ifade edilmiştir (Şenol, 2022, s. 1).

Planlama yapıldıktan sonra planın uygulama aşaması gelir. Organize etme, görev alacak kişileri belirleme ve konumlarına atama, çıktıların meydana gelmesi için gerekli kaynakların tahsis edilmesiyle planları eylemlere dönüştürme sürecidir (Schermerhorn & Bachrach, 2023, s. 17).

Örgütleme işlemleri belirli düzeylerde yapılır bunları üç ana grupta bir araya getirmek mümkündür. Aşağıda madde olarak sıralanmıştır (Şenol, 2022, s. 2).

- Oluşturulmuş plandan daha detaylı olmak kaydıyla, amaçların, eylemlerin ve işlerin kesinleştirilerek kümelendirmesidir.
- Organizasyonu oluşturan beşerî unsurların, faaliyet sınırlarını, görevlerini ve yetkilerinin belirlenerek işlerin taksim edilmesidir.
- Yapılması gereken faaliyetlerin ifa edileceği yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesidir.

Organizasyon süreci, işletmenin her bir ögesinin etkin bir şekilde çalışacak duruma getirmeyi amaçlar. Organize etme faaliyetinde çalışanların çalışma ortamını yani örgüt içini düzenleyerek olumlu bir atmosfer oluşturur (Stasiuk vd., 2015, s. 130).

Örgütler meydana çıktıkları çevrenin birer tezahürüdür. Çevrenin dinamik yapıya sahip olması sebebiyle daima bir değişim vardır ve örgütler buna ayak uydurmalıdır. Örgütleme, plan sürecinde istenilen amaca gidiş güzergahıdır ve eyleme dökme sürecidir.

2.2.3.1.3. Yönelme

Yönelme fonksiyonu, organizasyonu oluşturan çalışanların ulaşmak istenilen amaçlar istikametinde yönlendirme, motivasyon sağlama ve aksiyon aldirmek için yapılan faaliyetlerin toplamıdır (Yenisu vd., 2019, s. 519).

Organizasyon, amaçlarına ulaşmak için iş bölümü yapar, sorumlulukları olan çalışanlar üstlerine düşen görevleri yapmakta isteklendirilmelidir. Yönetici konumunda olan kişiler çalışanları örgütün amaçlarına ulaşması için çalışanları yapılması gereken faaliyetleri için motive etmeli, organizasyonun bir parçası olarak adapte etmeli ve çalışanları belirli bir yönde harekete geçirmelidir (Yüksel, 2014, s. 18).

Yönetim süreci hazırlık, uygulama ve denetim evrelerinden oluşmaktadır. Yönelme işlevi uygulama evresinde bulunmaktadır. Planlama ve organizasyon fonksiyonlarından farklı olarak dinamik bir süreçtir. Yönelme faaliyeti örgütü, yapılan plan ve oluşturulan organizasyon yapısı çerçevesinde emirler vererek harekete geçirme fonksiyonudur. Organizasyonunun ulaşmak istediği amaçlar için uygulayacağı faaliyetlerin uygulanma biçimini, organizasyon içinde iletişim ve organizasyonun atmosferi gibi amaca giden yolda her türlü alınan kararlar, verilen emirler gibi sürekli bir dinamizmi ifade eden bir süreçtir (Efil, 2015, s. 156,157). Organizasyonun amaçlarını elde edebilmesi için çok sayıda personel, makina, araç gereç ve teçhizatlar gibi gem beşerî hem de diğer kaynakların bulunması yeterli değildir. Yönetici işletmenin tüm kaynaklarının ve donanımının amaçları doğrultusunda çabaladığından emin olmalıdır. Yönelme, yöneticini astlarına yazılı veya sözlü emirler vermesiyle başlamaktadır. Yerinde sabit duran bir aracın ateşlenerek harekete geçmesini sağlamak gibidir yönelme işlevi. Yönetici farklı bilgi ve becerilere sahip farklı düzeylerdeki insanları ortak amaçları çerçevesinde motive ederek, tüm personellerinin çabalarını bu yönde sarfetmelerini etkin olmalarını, verimli olmalarını ve kaliteyi korumaları sağlamak yönünde aldığı kararların toplamıdır (Tengilimoğlu, 2012, s. 126,127).

Yürütme faaliyetinde yönetici organizasyon için yapması gereken bazı faaliyetler vardır (Karaboğa & Zehir, 2020, s. 61; Eren, 1998, s.148,149);

- Amaçlara ulaşmak için yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi.

- Benzer faaliyetleri analiz ederek gruplandırma.
- Örgüt ve tüm personeller hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır.
- Yapılması gereken tüm faaliyetlere uygun vasıfta personelleri tespit etmeli.
- Tüm personellerin iş alanının gerekliliği olan yetenek, bilgi ve becerilere sahip olarak istihdam etme süreci bilimsel usullere dayanmalıdır.
- Organizasyon ve personeller arasındaki bağı bilmelidir.
- İşe alınacak yönetim kademesi personelin yetkileri ve sınırlamaları belirlenmelidir.
- Yöneticilerin, faaliyet bölümleri, çevre ve organizasyon ile ilişkisi belirlenmelidir.
- Örgütün sosyal yapısını sürekli kontrol etmelidir.
- Örgütte yönetim birliğini sağlamalı ve tüm çabaları aynı hedefe yönlendirmeli.
- Örgüt ve amaçlara ulaşmak için, personeller arasında işletmeye bağlılık ve çalışkanlık düşüncelerini hâkim kılmalıdır.

2.2.3.1.4. Koordinasyon (Eşgüdümleme)

Koordinasyon, alınan bir dizi karar üzerine çalışan bireylerin ortak amaca verimli şekilde ulaşılması için birbiriyle uyumlaştırılmasıdır. Koordinasyon, iş bölümü yapılmış olan organizasyonda faaliyetlerin birbirine bağlı olmasından dolayı zorunludur (Klein, 1998, s. 161, 162).

Koordinasyon, organizasyonu oluşturan çalışanların edindiği uzmanlık becerilerinin birleştirme sürecidir. Koordinasyon, örgütün içinde farklı faaliyetlerde bulunan çalışanların arasında iletişim kanallarının kurulmasını ifade eder. Koordinasyon, oluşturulan planın seyrine uymayan çalışanların eylemlerini düzeltmeyi amaçlamaktadır (Vanagas vd., 2014, s.115).

Koordinasyonun etkili şekilde sürdürebilmesi ve varlığının devam etmesi için bazı ilkelere ihtiyaç vardır. Arslan (2012) ilkelerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Karmaşık olmayan bir örgüt yapısının kurulması gerekir.
- Sorumlu olan çalışanlar ile birebir iletişim kurulması gerekir.
- Yapılan plan ve programların birbiri ile uyumlu olmasını sağlamak gerekir.

- Etkili bir iletişim seviyesi kurulmalıdır.
- Koordinasyon faaliyeti sürekli aktif halde olmalıdır.
- Örgüt içinde iş birliği kavramı benimsenmeli ve sürekli olarak geliştirilmelidir.
- Sadece emir ile değil, gönüllü olarak koordinasyonun varlığı için çalışanlar teşvik edilmelidir (Arslan, 2012, s. 159).

Yönetim koordinasyon işlevi için, organizasyon faaliyetlerinin gelişiminin her aşamasındaki koşullara uyum sağlamasını amaçlamaktadır. Aynı zamanda belirlenen hedeflere ulaşmak için yöneticilerin eylemlerini, çeşitli kademelerdeki eylemleri ve organizasyonun tüm çalışanlarının eylemlerini senkronize edilerek koordinasyon sağlanır. Organizasyonun içinde oluşan tehditlere veya sorunlara ve değişen çevre koşullarına örgüt çalışanlarını ve faaliyetlerinin uyumlaştırma gereksinimi koordinasyon ile sağlanır (Isac vd., 2009, s. 337).

Koordinasyon yöneticinin, çalışanları faaliyetleri gerçekleştirirken alternatif eylemlerin arasında en fazla fayda sağlayacak olanın gerçekleşmesi için çaba sarf etmesidir. Koordinasyon faaliyetlerin zamanında, en verimli şekilde gerçekleştirmesini hedefler ve fayda maksimizasyonu amacını taşır (Gauthier, 1975, s. 206).

2.2.3.1.5. Kontrol

Kontrol, hâlihazır da varılan nokta ve gerçekleştirilen faaliyetler incelenerek ve ölçülendirilerek, nelerin yapıldığını, istenilen amaçlara ne doğrultuda ulaşıldığını tespit etme işlemidir. Planlama aşamasında belirlenen sürece göre değerlendirme ve daha önceden oluşan standartlara göre değerlendirme, düzeltme ve bir geri bildirimdir. Denetimin asıl amacı amaçlara ne doğrultuda ulaşıldığını ve uygulanan faaliyetlerin ne kadar doğru olup olmadığını değerlendirmektir. Denetim ve planlamanın arasında çok güçlü bir bağ bulunmaktadır. Denetim süreç için sonradan gerekli olduğu düşünülse de planlamanın şekillenmesini ve planlamanın doğruluğunun ne ölçüde olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca denetim faaliyeti olmasa planlama tam anlamıyla işlevini yerine getirmemiş olacaktır (Sökmen, 2016, s. 42).

Kontrol işlevinin belirli süreçleri takip ederek ilerlemesi gerekmektedir. Yüksel (2014), kontrol fonksiyonu gerçekleştirilirken izlenen aşamaları 9 aşamada izah etmiştir (Yüksel, 2014, s. 21):

- İlk olarak organizasyon amaçlarını kesinleştirerek son halini belirlemelidir.
- Planlamalar amaca yönelik olmalıdır ve stratejiler amacın gerçekleştirecek şekilde geliştirilmelidir.
- Amaca ulaşmak için yapılacak olan faaliyetlerin kimler tarafından hangi sorumlulukla yapılacağı belirlenmesi.
- Uygulanan faaliyetlerin belirli aşamalarında hangi kritere göre kontrol edileceği netleştirilmelidir.
- Uygulanan eylemler zaman ve maliyet açısından değerlendirilmelidir.
- Faaliyetler uygulandıktan sonra genel durum daha önceki durum ile kıyaslanarak elde edilen kazanımlar ve verimlilik ölçülmelidir.
- Planlama sürecinin dışına çıkan durumlar meydana gelmişse nedenleri tespit edilerek gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.
- Yapılan düzeltmelerden sonra kontrol işlemleri devam etmelidir.
- Yapılan tüm işlemlerin arkasından bütün veriler kaydedilerek gerekli analizler yapılmalıdır.

Denetim (kontrol), organizasyonun önceden belirlediği amaçlara ulaşılmasında, elde olan kaynak, imkân ve şartların, organizasyonun nizam ve ilke kurallarına göre sarf edilerek eylemlerin gerçekleşip gerçekleşmediğini, varsa hataların ve eksikliklerin düzeltilmesi hedefiyle yapılan bir faaliyettir (Güven, 2019, s. 679).

BÖLÜM 3: İŞLETME PERFORMANSI

Günümüzde işletmeler, zorlu rekabet ortamında faaliyetlerini devam ettirebilmeleri, rekabette avantaj elde edebilmeleri, piyasada konumlarını koruyabilmeleri ve etki alanlarını artırabilmeleri için organizasyon olarak büyümeli ve gelişmelidir. Bu sebeplerden dolayı organizasyon hangi faaliyetleri ne derecede ve ne sürede yapabildiğini iyi bilmesi gerektiğinden performans kavramının önemini bilmelidir (Bakan & Kelleroğlu, 2003, s. 104).

Performans sözlük anlamı olarak, bir eylemin yürütülmesi, başarı elde edilmesi veya kazanım sağlanmasını ifade eder(<https://www.merriam-webster.com>). Yönetim performansı, yönetimin tarzı ve kalitesi ile ilgili olma beraber iş performansının değerlendirmesi uzun süredir odak noktası olmuştur (Amaratunga, Baldry & Sarshar, 2000, s. 66,67).

Performansı Çakmak ve Ocaklı (2006) özetle, “örgütün maddi ve manevi unsurlarından en üst seviyede yararlanma derecesi” olarak ifade etmişlerdir. Organizasyonun tasarrufunda olan bu unsurlar nitel ve nicel olarak ölçüldüğünde ortaya çıkan veri, daha evvelden kararlaştırılan misyon, amaç ve hedeflere uygunluk göstermekteyse, arzulanan performans seviyesine ulaşılmış ya da ulaşılmasına az bir seviye kalmış demektir (Çakmak & Ocaklı, 2006, s. 214).

İşletme performansı, belirli bir zaman sonu çıktısı veya bir çalışmanın neticesidir. Bir işletmenin amacını veya sorumluluğunu yerine getirme düzeyi olarak da ifade edebiliriz. İşletme performansı, işletmenin amacına ulaşmak için uyguladığı tüm faaliyetlerin ve çabaların değerlendirilmesi olarak da ifade edilebilir (Akai, 2011, s. 17).

Performans değerlendirmesi, bir organizasyonun önceden belirlenmiş hedeflerine doğru ne kadar ilerlediğinin tespitine, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine yardımcı olur. Ayrıca örgütsel performansın iyileştirmek amacıyla gelecekteki eylemlere rehberlik eder (Amaratunga & Baldry, 2002, s. 218). Performans değerlendirmesi, personellerin sahip oldukları bilgi ve becerilerin sorumluluğu altında olan faaliyetlerin gerekliliklerini ve vasıflarını ne ölçüde karşılayabildiğinin tespiti ve personellerin ulaşması gereken sonuç ile personelin ulaşabildiği sonucun karşılaştırmasıdır. Performans değerlendirmesi

sadece personelleri ilgilendiren bir kıstas değil personellerin bağlı oldukları takımları ve bütün organizasyonu ilgilendirir değerlendirme yapılırken bireysel, grup ve organizasyonun bütünü göz önüne alınmalıdır (Işığışık, 2008, s. 2).

Bir organizasyonda performans, etkililik ve etkinlik sağlanarak elde edilir. Kısaca etkinlik, eylemleri doğru yapmak, etkililik ise doğru eylemler yapmak olarak ifade edilir. (Yıldız, 2006, s. 1,2). Doğru ifadesi burada öncelikle kuralına göre yapmayı ifade ederken, sonrasında isabetli faaliyetleri yapmayı işaret etmektedir.

Kaliteli ürün veya hizmet üretmek, pazarda tercih olmak ve varlığını devam ettirebilmek gibi tüm çabalar organizasyonun amaçlarına ulaşmasında yardımcı olur. Her ne amaçla olursa olsun belirli faaliyetleri yerine getiren kişi ve örgütler çalışmalarının sonuçlarını takip etmişlerdir. Performans göstergeleri amaca ulaşmaya giden yolda bir araçtır. Performans verileri yönetime reel de olan sonuçları göstermekte önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmada sapmalar varsa boyutunu göstermeyi sağlayan bir araçtır (Fortuin, 1986, s. 1).

Organizasyonun belirlediği politikalar, yatırım tercihleri, yatırımın verimleri ve ürün veya hizmet meydana getirirken maliyetler işletme performansını doğrudan etkileyerek performans ölçününde birer kriter oluştururlar (Öztek, 2005, s. 21).

Performans ölçümü literatürde iki aşamada ifade edilir. İlk olarak 1880 ve 1980’li yıllar arasında geliştirilen, odağı kar, yatırım getirisi ve üretkenlik gibi finansal ölçütlerdi. 1980’li yıllardan sonra şirketler, düşük maliyetle üretime, ürün veya hizmet kalitesine, hızlı üretime, yeni teknolojilere ve yönetim felsefelerine değer vermeye başladılar (Ghalayini & Noble, 1996, s. 63).

Performans ölçümü, organizasyonun yöneticileri tarafından isabetli kararlar almalarını, organizasyonun amaçlarına ulaşarak başarılı olması açısından çok değerlidir. Yöneticilerin, organizasyonun geçmişine bakarak, yetersizliklerini görmesi bunları gidermesi, kaynaklarını buna göre tahsis etmesi, ufukta ulaşmak istediği amaçlarını daha gerçekçi temellere oturtması ve amaçlarına vaktinde ve daha verimli olarak elde etmesi için çok değerlidir. Performansın geliştirilerek bir ileriki noktaya taşınması için ölçülmesi

gerekmektedir, bu nedenle kritik performans değerleri tespit edilerek değerlendirilmelidir (Bayyurt, 2007, s. 578).

Performans ölçümünün bazı amaçlarını aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (Göksel, 2013, s.5);

- Gerçekleşmesi tercih edilen iş davranışlarını belirlemek ve bu davranışları iletirmek.
- Ölçülen performans düzeyine göre ödüllendirme yaparak davranışı geliştirmek.
- Örgütte istenilen yetenekleri geliştirerek, amaçlanan etkinlik ve verimlilikte personel kazandırmak.

Günümüzde rekabetin artması ve globalleşme sebebiyle işletmeler varlıklarını idame ettirebilmeleri için uyguladıkları faaliyetleri ve bunların sonuçlarını iyi derecede ölçmeli varsa sapmaları tespit edip düzeltmeleri gerekmektedir. Bu değerlendirmeyi yapabilmeleri için belirli kıstaslara ihtiyaç vardır bunlar genellikle maliyet, kalite, imalat süreci ve lojistik gibi ölçütler olabilmektedir. Performans ölçütleri gerçekçi ve anlaşılabilir olmalıdır. Bu ölçütlerden sağlanan dönütler yöneticinin yönetim fonksiyonlarını icra etmesinde yardım sağlarken işletmenin güncel durumundan haberdar ederek aksaklıkların krizlere dönmeden önlemesini, işletmenin stratejik planlarının uygulanması ve varlığının sürdürebilmesi açısından çok çeşitli konularda başvurulacak göz önünde tutularak faaliyetlerde ve karar süreçlerinde bir rehber niteliğindedir (Kabadayı, 2022, s. 74).

3.1. İŞLETME PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmelerin temel amacı kar maksimizasyonudur. Kar, gelirler ve maliyetler tarafından yönlendirilir. Böylece bir işletme, gelirleri maksimize ederek veya maliyetleri minimize ederek karı en üst seviyeye çıkarabilir (Adetunji & Owolabi, 2016, s. 61).

Firma performansı üzerinde, yeni yatırımlar firmanın üretimini ve nakit akışı oluşturmaları sebebiyle pozitif ilişkisi vardır. Likiditenin firma performansı üzerinde etkisi net olarak belirtilemez. Firma büyüklüğü genel olarak performansı pozitif yönde etkilemektedir, ancak büyük organizasyonların yapısında hantallaşma olması, olması ve

büyükölük sebebiyle verimsizlik olabilmektedir. Firma performansı ile firmanın faaliyet süresi yani yaşı ile de ilişkiler mevcuttur (Liargovas & Skandalis, 2010, s. 186,187).

Yöneticiler, organizasyonun amacına ulaşması için beşerî kaynakları, parayı, hammaddeleri, teknolojileri ve sahip olunan tüm kaynakları bilgi ve becerilerine göre kullanarak kararlar alırlar. Bu sebepten yönetici etkin ve verimli şekilde amaçlarına ulaşabilmesi için örgütün iç ve dış çevresini tanımalı, organizasyonu oluşturan unsurları ve organizasyonu çok iyi tanımalı böylece yönetimin fonksiyonlarını etkin olarak kullanabilsin. Tüm bu etkenleri yerinde, zamanında ve doğru olarak ifa ederse organizasyonun performansına olumlu etkileri gözlemlenecektir (Anameriç, 2005, s. 26).



BÖLÜM 4: COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNİN KOBİ'LERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON UYGULAMALARINA VE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

4.1. Covid-19 Pandemisi

Pandemi kelime kökeni olarak Yunancadır. “Pan” tamamını ve hepsi, “demos” ise halk anlamına gelmektedir. Bu iki kelimenin birlikte ifadesiyle meydana gelen anlam bölgesel sınırları aşır dünya çapında etkisi olan bir hastalığı tanımlamak için kullanılmaktadır (<https://tr.euronews.com>). Pandemi kelimesinin Türkçe karşılığını genel ve kısa bir ifade ile küresel salgın olarak niteleyebiliriz (Gül & Yakıncı, 2020, s. 36).

Tarih boyunca insanlığın yeryüzüne yayılmasıyla, bulaşıcı hastalıklar da dünyanın dört bir yanında görülmeye başladı. Dünya da ticaret, ulaşım ve teknolojinin gelişimi ile insanlığın birbirleri arasındaki etkileşimleri en üst seviyelere çıktı, bu hızlı ve sürekli olan etkileşimin getirdiği diğer bir durum ise salgın hastalıklardır (LePan, 2020, s. 4-5).

Pandemiler, küresel çapta etkisi olan ve bulaşıcılık özelliğine sahip hastalıklardır (Morens vd., 2009, s. 1020). Pandemiye basitçe ifade etmek istersek, büyük ve küresel çapta etkili bir salgın olarak ifade edebiliriz. Dünya nüfusunun üçte birinden fazlasına bulaşan ve yaklaşık 50 milyon insanı öldüren 1918 İspanyol gribi bu durumun en ünlü örneğidir. (Morens vd., 2009, s. 1020; Grennan, 2019, s. 910).

Pandemiler sadece günümüze has salgınlar değildir, tarih boyunca çeşitli ve büyük çapta etkili hastalıklar olarak görülmüşlerdir.

Tablo 9: Tarihte Meydana Gelen Salgınlar

İsim	Zaman Dilimi	Ölüm Sayısı	Dünya Nüfusu	Ölüm Oranı Yüzde
Antonin Vebası	165-180	5.000.000	190.000.000	% 2,63
Japon Çiçek Hastalığı Salgını	735-737	1.000.000	210.000.000	% 0,48
Kara Ölüm	1347-1351	200.000.000	350.000.000	% 57,14
İspanyol Gribi	1918-1919	50.000.000	2.000.000.000	% 2,50
Hong Kong Gribi	1968-1970	1.000.000	3.695.390.336	% 0,027
Domuz Gribi	2009-2010	200.000	6.985.603.105	% 0,0028
COVID-19 Salgını	2019-2024	6.839.960	8.088.906.378	% 0,08

(<https://www.visualcapitalist.com> ; <https://covid19.who.int/>; <https://www.worldometers.info>)

Virüsün hızlı yayılma özelliği, geniş coğrafyalara kısa sürede ulaşarak karşısına çıkan canlıları etkileyerek bir pandemiye tetikliyor. COVID-19 göz ile görünmeyen, bulaşıcı olan ve nano-yaşayan bir canlıdır. 2019 yılında keşfedilen özelliğine göre semptomlarını vücudu istila ettikten sonra ortaya çıkaran gizli ve tehlikeli bir organizmadır (Nueangnong, 2020, s. 3).

4.1.1. COVID-19 HASTALIĞININ TANIMI

13 Ocak 2020’de Çin’in Wuhan Eyaleti’nde solunum yolu belirtileri gösteren hastada varlığı tespit edilen bir virüs, Yeni Koronavirüs Hastalığı olarak tanımlanmıştır. Salgının başında virüs sadece bölgesel olarak Çin’de deniz ürünleri ve hayvan pazarında tespit edilse de sonraları insanlardan insanlara hızla bulaşan virüs kısa zamanda tüm Çin’e yayılmıştır (<https://covid19.saglik.gov.tr>). Virüs birçok insanda orta ve hafif derecede solunum hastalığı ile atlatabilmektedir. Ancak kronik hastalıkları olan ve yaşlı ilerlemiş

olan hastalara bulaştığında önemli bir tehdit olduğu görülmüş. İnsanlar ciddi hastalanabilir veya ölüm tehlikesi ile karşı karşıya kalabilmektedirler (<https://www.who.int/>).

2019 koronavirüs hastalığı (COVID-19) olan hastaların çoğu tamamen iyileşir, ancak bazı insanlar solunum, kardiyovasküler, sinir sistemleri ve psikolojik sonuçlar dahil olmak üzere bir dizi vücut sisteminde uzun vadeli etkiler yaşar (WHO, 2021, s. 1)

Potansiyel olarak ölümcül akut solunum sıkıntısı sendromu veya fulminan pnömoniye (aniden ortaya çıkan ve süratle kötüleşen zatürre) hafif grip benzeri hastalık olarak ortaya çıkan solunum sıkıntısı, COVID-19'un baskın klinik tezahürüdür (Bansal, 2020, s.247).

COVID-19 hastalığı, enfekte olmuş bir kişinin nefes alması, konuşması, öksürmesi veya hapşırması ile havaya damlacıklar salmaktadır. Damlacıkların bir kısmı birkaç saniye içinde yere düşebilir ancak daha küçük bulaşıcı parçacıklar havada kalabilmektedir. Özellikle kapalı ve kalabalık ortamlarda hızla diğer insanlara bulaşabilir (<https://www.hopkinsmedicine.org/health/conditions-and-diseases/coronavirus>).

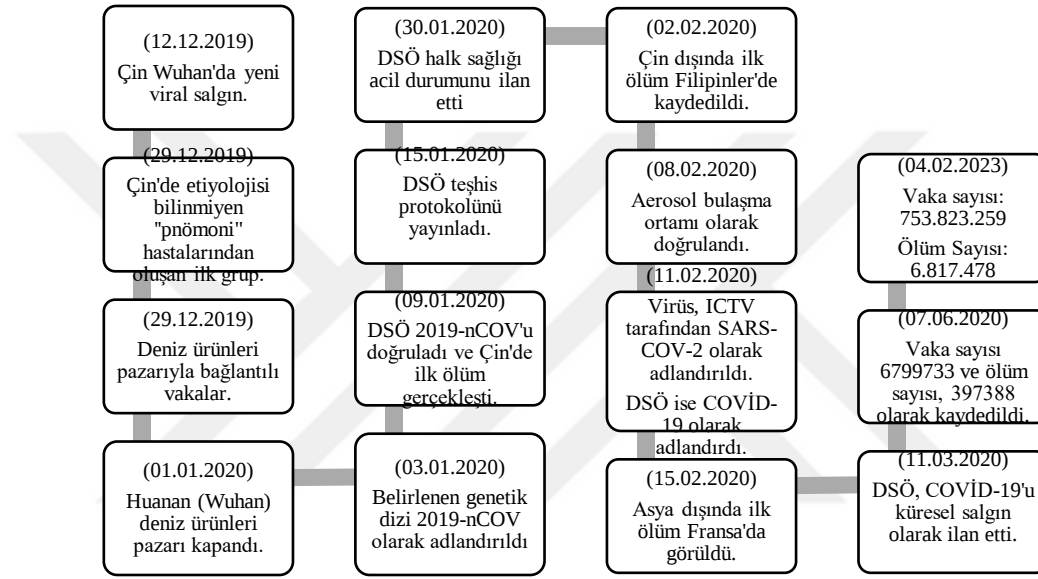
Covid 19 hastalığı 5 ila 14 gün arasında kuluçka süresine sahiptir ve 2 ila 3 hafta boyunca ateş, öksürük, ishal ve kusma ile kendini göstermektedir (Soresina & vd., 2020, s. 2).

4.1.2.Covid-19 Hastalığının Dünya’da Gelişimi ve Etkisi

İlk olarak virüs 2020 yılı Ocak ayının ilk günlerinde Çin’in Wuhan eyaleti seyahatinden dönen 60’lı yaşlarında bir kadının ABD’ye döndüğünde kendisinde ve virüsü bulaştırdığı eşinde tespit edilmiştir (Chowell ve Mizumoto, 2020, s. 1093).

Resmi olarak şiddetli akut solunum sendromu Koronavirüs-2 (SARS-Cov-2) olarak bilinen Yeni Koronavirüsün ortaya çıkışı, dünya çapında sağlık hizmetleri için benzeri görülmemiş zorluk oluşturdu. Yüksek bulaşıcılık özelliği sebebiyle hızla ortaya çıktığı coğrafyadan, dünyanın diğer bölgelerine ulaşarak bir pandemiye neden olmuştur (Bansal, 2020, s.247).

SARS-CoV-2'nin neden olduğu hastalık olan COVID-19, 2019'un sonlarında ortaya çıktı ve dünya çapında çok hızlı yayıldı. COVID-19 salgınının ilk iki yılında, dünya çapında 450 milyondan fazla vaka bildirilmiştir, yalnızca Avrupa Birliği ülkelerinden 100 milyondan fazla vaka tespit edilmiştir (<https://www.ecdc.europa.eu/en/covid-19>).



Şekil 3: Covid-19 Virüsünün İlerleyişi

(Malik & vd., 2020, s. 3; <https://covid19.who.int>).

COVID-19 salgını, insanların yaşamlarında, küresel ekonomide ve dünya ticaretinde benzeri görülmemiş kesintilerle yıkıcı sağlık ve ekonomik sonuçlara yol açtı (<https://www.wto.org>).

Tablo 10: Seçilen Ülkelerde Covid-19 Vakalarının İlk Kayıt Tarihleri

Ülke	Covid-19 Kaydının ilk Günü
Çin	12.12.2019
Amerika Birleşik Devletleri	21.01.2020
Japonya	24.01.2020
Fransa	25.01.2020
Avustralya	25.01.2020
Kanada	26.01.2020
Almanya	28.01.2020
İtalya	31.01.2020
Birleşik Krallık	07.02.2020
İspanya	10.02.2020
İran	20.02.2020
Brezilya	26.02.2020
Rusya	03.03.2020
Türkiye	12.03.2020

(Akdi & vd., 2022, s. 3)

COVID-19 pandemisi, kökeni, yayılış şekli ve etkileri açısından çok karmaşıktır. Dünyanın her tarafında insanların yaşamını, tıbbi, sosyal, politik, dini, ekonomik ve çok çeşitli şekilde tüm yaşam alanlarında etkilemiştir. COVID-19 pandemisini sadece

insanlara hızla bulaşan bir virüsün ötesinde değerlendirilmesi gerekmektedir (Jakovljevic vd., 2020, s. 6).

COVID-19 pandemisinin ekonomilere etkisi de ciddi derecede görülmektedir. Bu durum salgından etkilenen ülkelerde halihazırda görülmektedir. Çin imalat ve hizmet sektörü faaliyetlerinde ki düşüş, küresel mali krizlerden daha fazla olduğu görülmektedir. Pandemi hem arz hem de talebi etkilemiştir, salgının kontrol altına alınması için uygulanan önlemler ekonomik kapasiteyi olumsuz etkilemiştir. Çin dünyanın büyük kısmı için ara mal üreticisi konumunda olması sebebiyle, oluşan aksamalar zincirleme olarak şirketler üzerinde baskılara sebep olmuştur. Bu nedenle işletmelerin maliyetleri artmış ve ekonomik faaliyetleri ise olumsuz bir şoka maruz kalmıştır (Gourinchas, 2020, s. 41).

İkinci Dünya Savaşından sonra yaşanan en kötü küresel kriz olan COVID-19 salgını, ekonomilerde ve işgücü piyasalarında benzeri görülmemiş aksaklıklara neden olmaktadır. Kriz, ekonominin aktivitesine ve çalışma süresine çok ciddi şekilde olumsuz olarak etkilemiştir (Monitor, 2020, s. 2-4). Özetle pandemi dünyanın dört biryanında çoğu endüstri işletmeleri üzerinde benzeri olmayan bir olumsuz etki göstermiştir. Diğer krizlerden farklı olarak dünya çapında çok daha hızlı yayılmıştır (Can, 2021, s.838).

COVID-19 salgınının ve salgının önlenmesi için alınan tedbirlerin bir sonucu da ekonomik alanda derinlemesine görülmüştür. Ekonomilerin kapasiteleri ve istihdamları olumsuz yönde etkilenerek işsizlikler artmıştır. Arz ve talep kapasitesinin artması krizi ve buhranları tetiklemektedir (Balci ve Çetin, 2020, s. 42). Tablo 3 'te pandemi sürecinde ülkelerin nasıl etkilendiğini ve ekonomik değerlerinde 2020 yılı için olumsuz etkilerini gayet açık olarak görebiliriz.

Tablo 11: Reel GSYH Oranları

	2020	2021	2022	2023
Dünya	-3,2	5,9	2,9	1,7
Gelişmiş Ülkeler	-4,3	5,3	2,5	0,5
Gelişmekte Olan Ülkeler	-1,5	6,7	3,4	3,4

(<https://www.worldbank.org>)

4.1.3. Covid-19 Hastalığının Türkiye’de Gelişimi ve Etkisi

Diğer ülkelere göre Türkiye pandemiden nispeten geç etkilendi. Sağlık Bakanlığı ve Koronavirüs Bilimsel Danışma Kurulu, Türkiye’de ilk koronavirüs vakasının tespit edildiği 11 Mart tarihine kadar öncelikli önlemleri almıştı. Koronavirüs nedeniyle ilk ölüm 16 Mart’ta doğrulandı ve ilerleyen süreç için hızlı bir şekilde gerekli tüm tedbirler alındı. Yetkililer uzun süredir bu boyutta bir pandeminin görülmediğini ifade ettiler (Sezgin & vd., 2020, s. 326).

Sağlık Bakanı Fahrettin Koca, 11 Mart 2020 tarihinde Türkiye’de ilk Koronavirüs vakasının tespit edildiğini duyurmuş ve hastanın erkek olduğunu, genel durumunun iyi olduğunu ve teması olan etrafındaki insanların da gözetim altında tutulduğunu ifade etmiştir. Böylelikle ülkemizde ilk Covid-19 vakasına ilişkin durumu kamuoyuna iletmıştır (<https://covid19.saglik.gov.tr>; <https://tr.euronews.com>).

Türkiye, COVID-19 salgınına çok sayıda önleyici ve kısıtlayıcı önlemler alarak yanıt verdi. Dünya Sağlık Örgütü’nün Wuhan’da zatürre benzeri vakaları açıklaması ardından, Ankara Acil Durum Operasyon Merkezi ve Bilimsel Danışma Kurulu kurularak dünyadaki virüs ile ilgili gelişmeleri takip etmeye başladılar. Bilim Kurulunun başkanı Sağlık Bakanı Fahrettin Koca, üyeleri ise alanında uzmanlaşmış üniversite profesörleri, tıp ve hukuk uzmanları oluşturmaktadır. Ocak 2020 de Bilim Kurulu pandeminin kontrolü, tedavisi ve gerekli uygulamalar için COVID-19 hastalık kılavuzunu

yayımlamıştır. Bilim kurulunun tavsiyesi üzerine, Çin, İtalya, Irak, İran ve Güney Kore'ye yapılan uçuşlar durdurulmuştur. 11 Mart 2020 tarihinde ilk vakanın görülmesiyle derhal tüm kısıtlayıcı önlemler uygulanmıştır (Oztig, 2022, s. 266,267). Devletin tüm kurumlarıyla uyumlu tedbirler almış olması süreç hızlandırılmıştır. Sosyal mesafe, izolasyon, evde kalmanın zorunluluğu devlet tarafından halka sürekli iletilmiştir. Hükümetin, ilk vakanın çıkmasından hemen sonra tedbirler alması ve virüse karşı mücadele için politikalar üretmesi başarılı bir refleks olarak görülmektedir (Erdem, 2020, s. 384).

Sağlık Bakanlığı ve Koronavirüs Bilim Kurulunun önerileriyle 30.11.2020 tarihinde Cumhurbaşkanlığı Kabinesinde sokağa çıkma kısıtlaması kararı alınmıştır. Ülkenin tamamında hafta sonları, Cuma günleri saat 21.00'de başlayacak, Cumartesi ve Pazar günlerinin tamamını kapsayacak ve Pazartesi günleri saat 05.00'de tamamlanacak şekilde sokağa çıkma kısıtlaması uygulanacağına dair bilgilendirme yapılmıştır (<https://www.icisleri.gov.tr>).

Türkiye, pandemiye karşı oluşan kriz için hızlı ve proaktif bir yaklaşım gösterebildi. Ayrıca, halk sağlığı ve COVID-19 virüsüne etkin mücadele için uygulamaya sokulan sosyal mesafe, evde kalma, iş yerlerinin geçici süreyle kapatılması gibi uygulamaları yürürlüğe koydu. Ortak bir tehdit olan bu virüsün yayılmasını önlemek ve alınan kararların gerçekleşmesine yardımcı olması amacıyla halkı teşvik etti (Bakır, 2020, s. 3).

Türkiye'deki küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ'ler), COVID-19 pandemisinden önemli ölçüde etkilendi. %0,8 oranında büyüyen bilgi ve iletişim dışındaki tüm sektörlerde KOBİ katma değerinde düşüş yaşandı. Katma değerdeki daralma özellikle %10 ile toptan ve perakende ticaret sektöründe ve %9,1 ile konaklama ve yemek hizmetleri sektöründe belirgin olmuştur. İmalat sektöründe KOBİ katma değeri de %6,3 oranında gerilemiştir. KOSGEB tarafından Aralık 2020'de yapılan bir ankete göre KOBİ'lerin %87,8'inin gelirlerinde düşüş görüldü; KOBİ'lerin %86,9'u Ocak ve Kasım 2020 arasında talepte düşüş olduğunu vurguladı; KOBİ'lerin %50,6'sı alacak sorunu yaşıyor ayrıca küçük ve orta ölçekli işletmelerin %91,5'i nakit akışı sıkıntısı çekmiştir (<https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu>).

Dünya Sağlık Örgütü verilerine göre 30 Ocak 2023 tarihine kadar dünya genelinde, 13.168.935.724 doz aşı yapılmıştır, en az bir doz aşı yapılan kişilerin sayısı ise 5.493.549.963'tür (<https://covid19.who.int>). T.C. Sağlık Bakanlığı Türkiye geneli aşı verisi 8 Şubat 2023'te, 1. Doz aşı oranı %93,37 ile 57.952.373 doz aşı, 2. Doz aşı oranı ise %85,69 ile 53.188.398 doz aşıdır. Toplam yapılan aşı 152.684.195'dir(<https://covid19asi.saglik.gov.tr/>).

Türkiye'de ilk aşıyı 13 Ocak 2021'de T.C. Sağlık Bakanı Dr. Bakan Fahrettin Koca'ya ve Bilim Kurulu üyelerine acil kullanım onayı verilen CoronaVac aşısından yapıldı (<https://www.saglik.gov.tr>). Türkiye'de vatandaşlar aşının acil kullanıma sunulması, yeterince süre test edilmemesi ve yan etkileri sebebiyle aşılar için tereddütlere sahip olsalar 'da çoğunluk olarak aşılama için ılımlı bir tutum sağlayacakları belirlenmiştir (Durduran vd., 2022, s. 142,143).

KOBİ'ler dahil tüm işletmeler Covid-19 pandemi salgını döneminde devlet yetkilileri tarafından belirtilen kurallara ve uyarılara uymak zorunda kalmışlardır. Yöneticiler hem çalışanlarının sağlıklarını koruma hem de işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için daha fazla sorumluluklar üstlenmişlerdir. Yönetim ve organizasyon faaliyetlerinin pandemi döneminde devam edebilmesi işletmeler için daha da önem kazanmıştır (Köroğlu ve Semerciöz, 2022, s. 130).

Merzifon (2022) odaklı tez çalışmasında, pandemi döneminde Merzifon'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin mali yönden zarara uğradığı, krizi fırsata dönüştüremediği, müşteri kaybına uğradığı ve rekabet güçlerini azaldığı bulgularına ulaşılmıştır. Sonuç olarak işletme performansları pandemi döneminde olumsuz etkilenmiş olduğunu söyleyebiliriz (Bülbül, 2022, s. 100).

Muğla ilinde yapılan çalışmada, pandemi döneminde uyulması gereken kapanma ve faaliyetleri durdurma gibi olumsuz etkenlerden dolayı ayrıca girdi maliyetlerinin artmasıyla beraber KOBİ'lerin işletmelerin çalışma kapasitelerini düştüğü, müşterilerinin azaldığı, işletme hedeflerine ulaşma ihtimallerinin gerçekleşmediği bulgularına ulaşılmıştır. Yapılan çalışmada anlaşılabacağı üzere pandemi süreci KOBİ'ler üzerinde ve işletme performanslarında olumsuz etkileri çok açık olarak görülmektedir (Özkaya, 2023, s. 81).

İstanbul ili üzerinde yapılan çalışmada, Covid-19 pandemisi KOBİ'lerin satışları üzerinde olumsuz etkisi olduğu, çalışanların maaşlarını ödemede zorluk çektiğini ve işletmelerin personelleri işten çıkarmak zorunda kaldığı ve işletme için önemli olan tedarik ve satış sözleşmelerin kaybedilmesine neden olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Uzoigwe, 2022, s. 31).

4.2. TOKAT İLİ EKONOMİSİ

Tokat Anadolu'da konumu ve kaynakları sebebiyle tarih boyunca medeniyetlerde önemli bir şehir olmuştur. Tokat sanayisinin kökeni 500 yıl geriye gitmektedir. Osmanlı Döneminde ürettiği tekstil, ham bakır işleme, mamul bakır ve deri ürünleriyle Tokat Anadolu'da önemli bir ihracat merkezlerinden birisi olmuştur. 1985 yılından sonra yapılan teşvikler neticesinde imalat sanayisinde pozitif yönde ilerlemeler kayda geçmiştir (<https://oka.ka.gov.tr>).

Tokat Valiliği 2014-2023 Vizyon belgesinde Tokat'ın ekonomik durumunu; tarım, doğal kaynaklar ve turizme dayalı ekonominin hâkim olduğu, orta düzeydeki gelişmiş illerin yer aldığı ve yapısal dönüşüm geçirmesi öngörülen “Sanayi Nüvesi İller” kategorisinde yer aldığını ifade etmiştir (<http://www.tokat.gov.tr>).

Tokat'ın ekonomik yapısını, sanayi, tarım ve hayvancılık sektörleri başta gelmek üzere, gıda, orman ürünleri, tekstil dokuma ve konfeksiyon sektörleri Tokat ekonomisinin can damarlarını oluşturmaktadır (<http://www.tokattso.org>). Tokat ilinde tarım ürünleri olarak, şeker pancarı, tütün, buğday, yaş sebze ve meyve önde gelmektedir (Duran, 2006, s.46).

4.2.1. TOKAT İLİ'NDE KOBİ'LER

Tokat ili Sanayi Sicil Sistemi'ne kaydı olan 420 işletme vardır. İstihdam sayısına göre %53,86'sı mikro, %32,85'i küçük, %9,90'ı orta ve %3,38'i büyük ölçekli işletmelerdir. Tokat ilinde sanayi sektörünün istihdamında %58,38 ile giyim eşyaları, %9,45 ile gıda ürünleri ve %9,18 ile metalik olmayan mineral ürünler sektörü ilk üç sırasında yer almaktadırlar (<https://www.sanayi.gov.tr>).

4.2.2. TOKAT İLİ İMALAT ALANINDA FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELER

İmalat sanayii, Türkiye’de 1980’li dönemlerin ardından ihracatı artırmada önemli bir faktör olmuştur. İmalat sanayii, tarım ve hizmet sektörlerinden daha fazla emek verimliliğine sahiptir. İmalat sanayii, ekonominin gelişmesinde, tarım ve hizmet sektörüne direk etkide bulunur ayrıca yeni teknolojilerin gelişiminde rol oynar (Taymaz & Suiçmez, 2005, s. 19).

İmalat sanayi, sadece sektörleri ve ekonomiyi etkilememiştir ayrıca ülkenin sosyal yapısında etkilemiştir. Kalkınma planları genel olarak imalat sanayi üzerine yapılmaya çalışılmıştır (Polat, 2011, s. 30).

Tokat il sanayisinde son zamanlarda büyük ilerlemeler sağlanmış, il ’de istidam oranı artmıştır. Bu pozitif yönde ilerleme kendini tekstil sanayisinde göstermiş il ve ilçeler dahil olmak üzere çok sayıda hazır giyim ve konfeksiyon fabrikaları kurulmuştur. İmalat sanayi işletmeleri üretim yaparak ürünlerini yurtiçi ve yurtdışı pazarlarına ulaştırmaktadır (<http://www.tokat.gov.tr/kurumlar/tokat.gov.tr>).

4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı Tokat ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerin yönetim ve organizasyon uygulamaları ve işletme performansının Covid-19 pandemi sürecinde nasıl etkilendiğini tespit etmektir. Bu çalışma küçük ve orta ölçekli işletmelerin Covid-19 pandemisi gibi büyük ve uzun süreli krizlerde nasıl tepki verdiğini, zayıf ve güçlü taraflarını görme ve bir krize karşı yönetim organizasyon ve işletme performansı açısından işletmelerinin ne kadar hazırlıklı olduğunu hakkında bize bir fikir sağlayacaktır.

4.3.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu çalışmanın evreni Tokat ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’ler oluşturmaktadır. Tokat İl Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğünden elde edilen verilere istinaden 2023 Haziran ayı itibariyle Tokat il merkezinde imalat alanında faaliyet gösteren KOBİ sayısı 122’dir.

4.3.2. VERİ TOPLAMA SÜRECİ VE ARAÇLARI

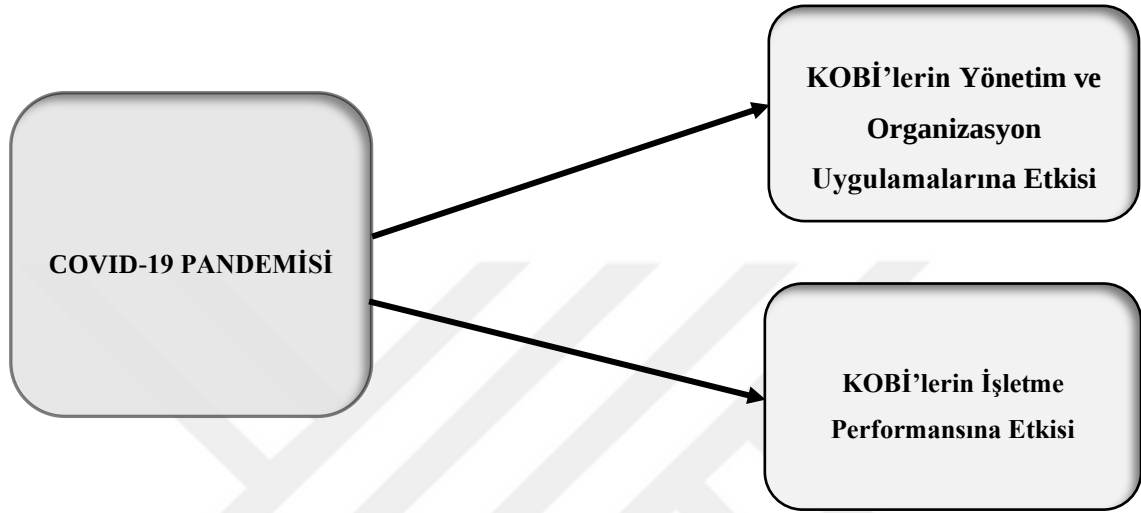
Covid-19 pandemi sürecinin Tokat ilinde imalat alanında faaliyet gösteren KOBİ'lere olan yansımalarını ölçmeyi hedefleyen bu araştırmada en iyi sonuçlara anket ile ulaşılabacağı düşünüldüğünden araştırmada nicel yöntem kullanılması tercih edilmiştir.

Anket çalışması hazırlanırken Gülnihal BÜLBÜL (2022) "COVID-19 PANDEMİ KRİZİNİN KOBİ'LERE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: MERZİFON ÖRNEĞİ" yüksek lisans tezinden referans alınmıştır.



4.3.3 ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

4.3.3.1. Araştırma Modeli



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma modeli şekil 4'te görüldüğü gibi Covid-19 pandemi sürecinin KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon ve işletme performansı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla oluşturulmuştur.

4.3.3.2. Araştırma Hipotezleri

H1: Covid-19 pandemi süreci KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon uygulamalarını olumsuz etkilemiştir.

H2: Covid-19 pandemi süreci KOBİ'lerin işletme performanslarını olumsuz etkilemiştir.

H3: Pandemi sürecinde, işletmenin faaliyet yılı (işletme yaşı) azaldıkça planlama işlevini yerine getiremeyişin oranı artar.

H4: pandemi döneminde, işletmenin faaliyette bulunduğu sektör ile işletme performansı arasında ilişki vardır.

4.3.3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

- Araştırma Tokat ili içinde faaliyet gösteren işletmelere yapılmıştır.
- Araştırma Tokat ilinde KOBİ niteliği taşıyan işletmelere yapılmıştır.
- Araştırma sadece imalat alanında faaliyet gösteren KOBİ'lere uygulanmıştır.
- Araştırma Covid-19 pandemi sürecinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde uygulanmıştır.

4.3.3.4. VERİLERİN ANALİZ İŞLEMİ ve BULGULARI

Çalışmanın istatistiksel analiz aşamasında araştırmada kullanılan “***COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi***” ölçeğine ait doğrulayıcı faktör Analizi (DFA) ve güvenilirlik analizi Chronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra tüm alt boyutlara ait skor puanları hesaplanmış ve bu skorlara ait istatistikler hesaplanmıştır. Ölçeklere ait puanlar hesaplanırken bireylerin maddelere verdikleri yanıtlar toplanmıştır (Kesinlikle katılıyorum=5, Katılıyorum=4, Karasızım=3, Katılmıyorum= 2, Kesinlikle katılmıyorum=1). Elde edilen puanlar bireylere ait özellikler bazında karşılaştırılmıştır. Kategorik değişkenler (demografik özellikler) için tanımlayıcı istatistikler frekans ve yüzde kullanılarak sunulmuştur. Nümerik değişkenlerin normal dağılıma uygunluğunun kontrolü “Shapiro-Wilk Testi” ile yapılmıştır. Nümerik değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri normal dağılım gösteren veriler için Ort (ortalama) ve SS (standart sapma) normal dağılım göstermeyen veriler için Med. (Medyan), Min. (minimum), Maks. (Maksimum) değerleri verilmiştir. İki gruptan fazla verilerin karşılaştırmalarında ve normallik varsayımının sağlanmadığı durumlarda ise “Kruskall-Wallis Testi” uygulanmıştır. Kruskall-Wallis testi sonucunda anlamlı bulunan gruplar için çoklu karşılaştırma testlerinden Dun testi uygulanmıştır. Nümerik değişkenler arasındaki ilişkiler normallik varsayımı sağlanmadığından “Spearman testi” ile değerlendirilmiştir. Tüm hesaplamalarda ve yorumlamalarda istatistik anlamlılık düzeyi “ $p<0.05$ ” olarak dikkate alınmıştır. Verinin istatistiksel analizi SPSS 27 ve R Project programında yapılmıştır.

Tablo 1: “COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi” Ölçeğine Ait Temel Varsayımlar

KMO	0.810
Bartlett Küresellik testi	1840.719
P	<0.001

p: Anlamlılık değeri

Tablo 12’de geliştirilen *COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi* ölçeğinin AFA sürecine ait temel varsayımlardan Kaiser Meier Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik testi sonuçları gösterilmektedir. Bartlett küresellik testi incelendiğinde COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi ölçeğinin maddeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon olduğu saptanmıştır ($p<0.05$). Diğer taraftan KMO istatistiğinin 0.70’ın üzerinde olduğu görülmüştür ve bu sayı örneklem açısından oldukça yeterlidir. Bu bulgular ışığında COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi ölçeğinin örneklem açısından yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2: “COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim Ve Organizasyon Uygulamalarına Ve İşletme Performansına Etkisi” Ölçeğine Ait DFA Bulgularının Uyum İndeks Değerleri

Ki-kare	sd	GFI	CFI	AGFI	TLI	NNFI	RMSEA
323.226	249	0.948	0.978	0.937	0.975	0.975	0.053
sd: Serbestlik derecesi							

Tablo 13’de “COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi” ölçeğine ait DFA bulgularının uyum indeks değerlerinden Ki-kare, GFI, AGFI, CFI, TLI, NNFI ve RMSEA değerleri gösterilmektedir. Bulgular incelendiğinde, Ki-kare/sd=1.298 değerinin 5’in altında, GFI, CFI, TLI, NNFI ve AGFI değerlerinin 0.95’in üzerinde, RMSEA değerinin 0.08’in altında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre Ki-kare/sd, CFI, GFI, AGFI, TLI,

NNFI, RMSEA ve SRMR uyum indeks değerleri ölçeğin yapı geçerliliği açısından yeterli uyuma sahip olduğunu göstermektedir (Hu ve Bentler, 1999). Uyum indeks değerlerine bakıldığında COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi ölçeğinin yapı geçerlilik sonuçları, ölçeğin kabul edilebilir/iyi uyuma sahip olduğunu doğrulamaktadır (Mulaik ve diğ., 1989).

Tablo 3:“COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi” Ölçeğinin Boyutlarına Ait Güvenilirlik Katsayıları

Boyut	Alfa
<i>COVID-19 Pandemi sürecinde meydana gelen durumun KOBİ’lere etkisi</i>	0.822
<i>COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ’lerin yönetim fonksiyonları üzerinde etkisi</i>	0.900
<i>COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ’lerin işletme performansı üzerinde etkisi</i>	0.801

Alfa: Güvenilirlik katsayısı

Tablo 14’de “COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi” ölçeğinin boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları verilmiştir. Analiz aşamasında 1., 2., 3. ve 26. Maddeler ters çevrilmiştir. Bu bulgulara göre COVID-19 Pandemi sürecinde meydana gelen durumun KOBİ’lere etkisi, COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ’lerin yönetim fonksiyonları üzerinde etkisi ve COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ’lerin işletme performansı üzerinde etkisi alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0.822, 0.900 ve 0.801 şeklindedir. Güvenilirlik analizi aşamasında 6. madde düzeltilmiş madde korelasyonu negatif olduğundan analizden devre dışı bırakılmıştır. Boyutlara ait güvenilirlik katsayılarına bakıldığında analize dahil edilen maddelerin bulundukları alt boyutlarda iç tutarlılığı sağlamaktadır. COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi ölçeği güvenilir bir ölçme aracıdır.

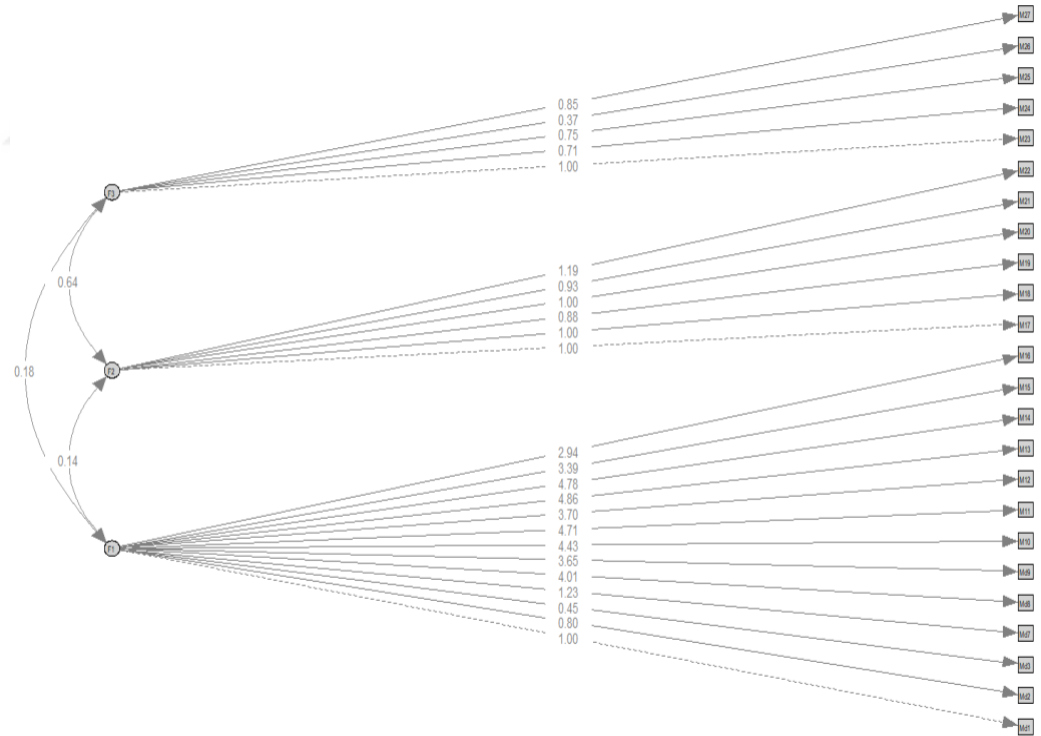
Tablo 4:“COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi” Ölçeğine Ait DFA İstatistikleri

Alt boyut/ Madde	B	SZ(B)	Z	P
COVID-19 Pandemi sürecinde meydana gelen durumun KOBİ'lere etkisi				
Madde1	1.000	0.199		
Madde2	0.803	0.145	3.286	<0.001
Madde3	0.445	0.079	2.015	0.044
Madde7	1.225	0.211	3.811	<0.001
Madde8	4.013	0.702	5.075	<0.001
Madde9	3.646	0.633	5.044	<0.001
Madde10	4.429	0.709	5.133	<0.001
Madde11	4.710	0.781	5.136	<0.001
Madde12	3.697	0.606	5.035	<0.001
Madde13	4.858	0.827	5.154	<0.001
Madde14	4.778	0.796	5.118	<0.001
Madde15	3.388	0.573	4.986	<0.001
Madde16	2.942	0.479	4.890	<0.001
COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ'lerin yönetim fonksiyonları üzerinde etkisi				
Madde17	1.000	0.806		
Madde18	0.999	0.822	13.176	<0.001
Madde19	0.882	0.689	12.565	<0.001
Madde20	1.001	0.833	13.330	<0.001
Madde21	0.932	0.734	12.561	<0.001
Madde22	1.195	0.819	13.474	<0.001
COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ'lerin işletme performansı üzerinde etkisi				
Madde23	1.000	0.925		
Madde24	0.715	0.648	11.552	<0.001
Madde25	0.751	0.708	12.098	<0.001
Madde26	0.371	0.364	7.826	<0.001

Madde27	0.851	0.774	12.490	<0.001
---------	-------	-------	--------	--------

p: Anlamlılık değeri

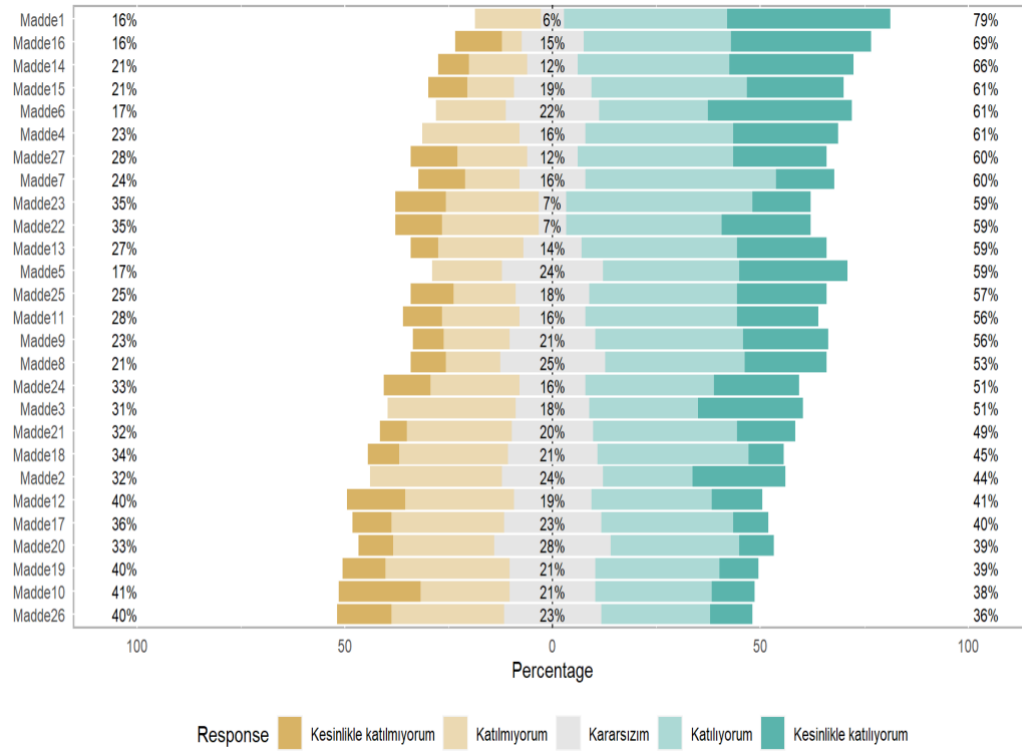
Tablo 15’de “COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi” ölçeğinin DFA istatistikleri gösterilmektedir. Bulgular incelendiğinde, geliştirilen “COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi ölçeğine” ait “COVID-19 Pandemi sürecinde meydana gelen durumun KOBİ’lere etkisi”, “COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ’lerin yönetim fonksiyonları üzerinde etkisi” ve “COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ’lerin işletme performansı üzerinde etkisi” boyutlarındaki alt maddelerden 4. ve 5. Maddeler negatif katsayı nedeni ile analizden devre dışı bırakılmıştır. Ayrıca bu boyutlardaki tüm diğer alt maddelerin yol katsayıları ise pozitifdir (Beta>0).



Şekil 2: “COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi” Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

Şekil 5’de “COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi” ölçeğine ait DFA sonuçları

gösterilmektedir. DFA sonucunda elde edilen grafiksel yapıya göre, “COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi” ölçeğindeki tüm maddelerin standardize yük değerlerinin pozitif değerlere sahip olduğu görülmektedir.



Şekil 3: “COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi Ölçeğine Ait Likert Grafiği

Şekil 6’da “COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi” ölçeğine ait likert grafiği gösterilmektedir. Elde edilen grafiksel yapıya göre, “COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi” ölçeğindeki maddelere bakıldığında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerinin diğer seçeneklere göre daha fazla tercih edildiği görülmektedir.

Tablo 5:Araştırmaya Dahil Edilen Bireylere Ait Özellikler

Değişken	n	%
Cinsiyet	107	100
Erkek	95	88.79
Kadın	12	11.21
Medeni Durum	107	100
Bekar	13	12.15
Evli	94	87.85
Yaş	107	100
18-25	5	4.67
26-30	7	6.54
31-35	12	11.21
36-40	26	24.3
41-45	20	18.69
46-50	23	21.5
50-ve-üstü	14	13.08
Eğitim Düzeyi	107	100
İlköğretim	10	9.35
Ortaöğretim	21	19.63
Lise	38	35.51
Ön lisans	15	14.02
Lisans	23	21.5
İşletmedeki Görevi	107	100
Alt kademe yönetici	22	20.56
Orta kademe yönetici	25	23.36
Üst kademe yönetici	20	18.69
İşletme sahibi	40	37.38
Bu İşletmede Çalışma Süresi (Yıl)	107	100
1-5	20	18.69
6-10	35	32.71

11-15	24	22.43
16 yıl ve üstü	28	26.17
Toplam Çalışma Süresi (yıl)	107	100
1-5	6	5.61
6-10	18	16.82
11-15	21	19.63
16 yıl ve üstü	62	57.94
Toplam Çalışma Süresi (yıl)	17.98 ± 9.86	
Aylık Gelir (TL)	107	100
10.000-14.000	23	21.5
15.000-19.000	29	27.1
20.000-24.000	20	18.69
25.000 ve üstü	35	32.71
İşletmenin Hukuki Yapısı	107	100
Şahıs işletmesi	51	47.66
Limited şirket	47	43.93
Anonim şirket	9	8.41
İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektör	107	100
Ağaç İşleri ve Kâğıt Sanayi	4	3.74
Demir Çelik Üretimi ve İşleme Sanayi	12	11.21
Gıda, Meşrubat, İçki, Tütün Sanayi	15	14.02
Hizmet Sektörü	5	4.67
Kimya, Petrol ve Plastik Ürünleri	5	4.67
Makine, Elektrikli Aletler ve Ulaşım Araçları Yapımı	18	16.82
Orman Ürünleri ve Mobilya	10	9.35
Tekstil, Dokuma, Deri, Ayakkabı ve Giyim Sanayi	20	18.69
Diğer	18	16.82
İşletmenin Personel Sayısı	107	100
1-5	18	16.82
5-50	78	72.9

50-250	11	10.28
<i>Şirketin Ortaklık Yapısı</i>	107	100
Aile veya Aile Grubuna Ait	93	86.92
Şirket veya Şirketler Grubu	14	13.08

n: Gözlem sayısı

Tablo 16’da araştırmaya dahil edilen bireylere ait özellikler verilmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında erkek grubuna ait 95 örnek (%88.79) ve kadın grubuna ait 12 örnek (%11.21) bulunduğu görülmektedir. Medeni durum değişkeni incelendiğinde bekar grubuna ait 13 örnek (%12.15) ve evli grubuna ait 94 örnek (%87.85) bulunduğu görülmektedir. Yaş değişkenine göre 18-25 yaş grubuna ait 5 örnek (%4.67), 26-30 yaş grubuna ait 7 örnek (%6.54), 31-35 yaş grubuna ait 12 örnek (%11.21), 36-40 yaş grubuna ait 26 örnek (%24.3), 41-45 yaş grubuna ait 20 örnek (%18.69), 46-50 yaş grubuna ait 23 örnek (%21.5) ve 50 yaş ve üstü grubuna ait 14 örnek (%13.08) bulunduğu görülmektedir. Eğitim Düzeyi değişkeni incelendiğinde ilköğretim grubuna ait 10 örnek (%9.35), lisans grubuna ait 23 örnek (%21.5), lise grubuna ait 38 örnek (%35.51), ortaöğretim grubuna ait 21 örnek (%19.63) ve ön lisans grubuna ait 15 örnek (%14.02) bulunduğu görülmektedir. Bulunduğu işletmedeki görevlerine göre alt kademe yönetici grubuna ait 22 örnek (%20.56), işletme sahibi grubuna ait 40 örnek (%37.38), orta kademe yönetici grubuna ait 25 örnek (%23.36), üst kademe yönetici grubuna ait 19 örnek (%17.76) ve üst kademe yönetici grubuna ait 1 örnek (%0.93) bulunduğu görülmektedir. Bu işletmede çalışma süresi (yıl) değişkeni incelendiğinde 1-5 grubuna ait 20 örnek (%18.69), 11-15 grubuna ait 24 örnek (%22.43), 16 yıl ve üstü grubuna ait 28 örnek (%26.17) ve 6-10 grubuna ait 35 örnek (%32.71) bulunduğu görülmektedir. Toplam çalışma süresi (yıl) değişkeni incelendiğinde veri setinde 1-5 yıl grubuna ait 6 örnek (%5.61), 11-15 yıl grubuna ait 21 örnek (%19.63), 16 yıl ve üstü grubuna ait 62 örnek (%57.94) ve 6-10 yıl grubuna ait 18 örnek (%16.82) bulunduğu görülmektedir. Aylık gelir (TL) değişkeni incelendiğinde 10.000 TL -14.000 TL grubuna ait 23 örnek (%21.5), 15.000 TL- 19.000 TL grubuna ait 29 örnek (%27.1), 20.000 TL- 24.000 TL grubuna ait 20 örnek (%18.69) ve 25.000 TL ve üstü grubuna ait 35 örnek (%32.71) bulunduğu görülmektedir. İşletmenin hukuki yapısı değişkeni incelendiğinde anonim şirket grubuna ait 9 örnek (%8.41), limitet şirket grubuna ait 47 örnek (%43.93) ve şahıs işletmesi grubuna ait 51 örnek (%47.66)

bulunduğu görülmektedir. İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör değişkeni incelendiğinde veri setinde ağaç işleri ve kağıt sanayi grubuna ait 4 örnek (%3.74), demir çelik üretimi ve işleme sanayi grubuna ait 12 örnek (%11.21), diğer grubuna ait 18 örnek (%16.82), gıda, meşrubat, içki, tütün sanayi grubuna ait 15 örnek (%14.02), hizmet sektörü grubuna ait 5 örnek (%4.67), kimya, petrol ve plastik ürünleri grubuna ait 5 örnek (%4.67), makine, elektrikli aletler ve ulaşım araçları yapımı grubuna ait 18 örnek (%16.82), orman ürünleri ve mobilya grubuna ait 10 örnek (%9.35) ve tekstil, dokuma, deri, ayakkabı ve giyim sanayi grubuna ait 20 örnek (%18.69) bulunduğu görülmektedir. İşletmenin personel sayısı değişkeni incelendiğinde veri setinde 1-5 kişi grubuna ait 18 örnek (%16.82), 5-50 kişi grubuna ait 78 örnek (%72.9) ve 50- 250 kişi grubuna ait 11 örnek (%10.28) bulunduğu görülmektedir. Şirketin ortaklık yapısı değişkeni incelendiğinde veri setinde aile veya aile grubuna ait grubuna ait 93 örnek (%86.92) ve şirket veya şirketler grubu grubuna ait 14 örnek (%13.08) bulunduğu görülmektedir.

Tablo 6:“COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi” Ölçeğinin Maddelerine İlişkin İstatistikler

Alt boyut/ Madde	Ort.	SS	Min.	Maks.
COVID-19 Pandemi sürecinde meydana gelen durumun KOBİ’lere etkisi				
1. COVID-19 pandemi sürecinde işletmemiz krizi fırsata dönüştürmüştür.	2.28	1.27	1	5
2. Koronavirüs sürecinde kriz nasıl yönetilir öğrendik.	2.80	1.19	1	5
3. COVID-19 pandemi sürecinde işletmemizin zayıf yönlerini tespit ettik.	2.73	1.23	1	5
7. COVID-19 pandemi sürecinde esnek çalışma saatleri uygulanmıştır.	3.38	1.21	1	5
8. COVID-19 pandemi sürecinde rekabet gücümüz olumsuz etkilenmiştir	3.43	1.19	1	5
9. COVID-19 pandemi sürecinde finansmana erişimde zorluk yaşadık.	3.46	1.20	1	5
10. COVID-19 pandemi sürecinde işletmemiz personel maaşlarını ödemekte zorluk çekti.	2.88	1.30	1	5

11. COVID-19 pandemi sürecinde işletmemiz mali yönden olumsuz etkilendi.	3.38	1.26	1	5
12. COVID-19 pandemi sürecinde işletmemiz “küçülme” ye (downsizing) gitmiştir.	2.99	1.27	1	5
13. COVID-19 pandemi sürecinde müşteri sayısında azalma olmuştur.	3.47	1.22	1	5
14. COVID-19 pandemi sürecinde işletmemizin satışlarında azalma olmuştur	3.67	1.25	1	5
15. COVID-19 pandemi sürecinde yeni teknolojilere ihtiyaç duyduk.	3.54	1.23	1	5
16. COVID-19 pandemi dönemin’ de kalifiye eleman bulmakta zorluk yaşadık.	3.76	1.28	1	5
COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ’lerin yönetim fonksiyonları üzerinde etkisi				
17. COVID-19 pandemi döneminde KOBİ olarak planlama işlevini yerine getiremedik.	3.03	1.14	1	5
18. COVID-19 pandemi döneminde KOBİ olarak işletme için gereken organize etme faaliyetlerini gerçekleştiremedik.	3.12	1.12	1	5
19. COVID-19 pandemi döneminde yöneltme fonksiyonu yerine getiremedik	2.98	1.18	1	5
20. COVID-19 pandemi döneminde KOBİ olarak koordinasyon işlevini yerine getiremedik.	3.07	1.11	1	5
21. COVID-19 pandemi döneminde işletmemizin denetleme faaliyetlerini yerine getiremedik.	3.24	1.17	1	5
22. COVID-19 pandemi döneminde işletmemiz yönetim ve organizasyon faaliyetlerini tam anlamıyla yerine getiremediği için işletmemizin performansı olumsuz etkilenmiştir.	3.35	1.35	1	5
COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ’lerin işletme performansı üzerinde etkisi				
23. COVID-19 pandemi döneminde işletmemizin imalat faaliyetinde kesintiler meydana geldi ve işletmemizi olumsuz etkilemiştir.	3.26	1.29	1	5

24. COVID-19 pandemi dönemin' de hammadde kaynağına ulaşım zorluğu sebebiyle üretim faaliyetimiz aksadı.	3.28	1.32	1	5
25. COVID-19 pandemi dönemin' de personellerimiz değişen çalışma koşullarından olumsuz olarak etkilenmiştir.	3.43	1.27	1	5
26. COVID-19 pandemi döneminde işletmemiz devlet tarafından teşvikler ile desteklenerek performansımıza katkı sağlamıştır.	2.93	1.22	1	5
27. COVID-19 pandemi döneminde işletme performansı genel olarak olumsuz olarak etkilenmiştir.	3.43	1.31	1	5

Ort: Ortalama SS: Standart sapma Min: Minimum Maks: Maksimum

Tablo 17’de “COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi” ölçeğinin maddelerine ilişkin istatistikler verilmiştir. COVID-19 Pandemi sürecinde meydana gelen durumun KOBİ’lere etkisi boyutuna bakıldığında en yüksek ortalama “COVID-19 pandemi dönemin’ de kalifiye eleman bulmakta zorluk yaşadık.” ve en düşük ortalamaya ise “COVID-19 pandemi sürecinde işletmemiz krizi fırsata dönüştürmüştür” maddeleri sahiptir. COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ’lerin yönetim fonksiyonları üzerinde etkisi boyutuna bakıldığında en yüksek ortalamaya “COVID-19 pandemi döneminde işletmemiz yönetim ve organizasyon faaliyetlerini tam anlamıyla yerine getiremediği için işletmemizin performansı olumsuz etkilenmiştir” ve en düşük ortalamaya ise “COVID-19 pandemi döneminde yöneltme fonksiyonu yerine getiremedik” maddeleri sahiptir. COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ’lerin işletme performansı üzerinde etkisi boyutuna bakıldığında en yüksek ortalamaya “COVID-19 pandemi dönemin’ de personellerimiz değişen çalışma koşullarından olumsuz olarak etkilenmiştir.” ve “COVID-19 pandemi döneminde işletme performansı genel olarak olumsuz olarak etkilenmiştir.” Maddeleri, en düşük ortalamaya ise “COVID-19 pandemi döneminde işletmemiz devlet tarafından teşvikler ile desteklenerek performansımıza katkı sağlamıştır.” maddesi sahiptir.

Tablo 7: “COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi” Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin İstatistikler

Boyut	N	Ort	SS	Min	Maks	Çarpıklık	Basıklık
COVID-19 Pandemi sürecinde meydana gelen durumun KOBİ’lere etkisi	107	44.08	9.55	20	63	-0.60	-0.57
COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ’lerin yönetim fonksiyonları üzerinde etkisi	107	18.79	5.79	6	30	-0.28	-0.53
COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ’lerin işletme performansı üzerinde etkisi	107	16.34	4.78	5	25	-0.37	-0.69

Ort: Ortalama SS: Standart sapma Min: Minimum Maks: Maksimum

Tablo 18’de COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi ölçeğinin boyutlarına ilişkin istatistikler verilmiştir. Boyutlara ait ortalamalara bakıldığında COVID-19 Pandemi sürecinde meydana gelen durumun KOBİ’lere olumsuz etkisi, COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ’lerin yönetim fonksiyonları üzerinde olumsuz etkisi ve COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ’lerin işletme performansı üzerinde olumsuz etkisi orta düzeydedir.

Tablo 19: Faaliyette Bulunulan Sektör Gruplarına Göre “COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi” Ölçeğinin Boyutları Arasındaki Karşılaştırmalar

Faktör	Grup	Ort	SS	Med	Min	Maks	Test istatistiği	p
COVID-19 Pandemi sürecinde meydana gelen durumun KOBİ’lere etkisi	Ağaç İşleri ve Kâğıt Sanayi	36.00	7.35	33	32	47	10.360	0.241
	Demir-Çelik Üretimi ve İşleme Sanayi	43.67	8.71	42	30	56		
	Diğer	45.56	9.08	48	20	59		
	Gıda, Meşrubat, İçki, Tütün Sanayi	47.67	8.65	51	23	56		
	Hizmet Sektörü	41.20	10.57	45	28	51		
	Kimya, Petrol ve Plastik Ürünleri	49.20	5.67	49	41	57		
	Makine, Elektrikli Aletler ve Ulaşım Araçları Yap	47.50	8.47	49	32	63		
	Orman Ürünleri ve Mobilya	44.60	11.00	49	23	54		
	Tekstil, Dokuma, Deri, Ayakkabı ve Giyim Sanayi	41.80	9.37	41	29	55		
COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ’lerin yönetim fonksiyonları üzerinde etkisi	Ağaç İşleri ve Kâğıt Sanayi	12.00	1.41	12	11	14	17.230	0.028 (a<b,c,d, e,f,g,h,i)
	Demir-Çelik Üretimi ve İşleme Sanayi	19.25	5.66	19	12	28		
	Diğer	17.11	5.39	17	6	26		
	Gıda, Meşrubat, İçki, Tütün Sanayi	20.07	5.73	22	6	26		
	Hizmet Sektörü	18.80	3.11	18	16	24		
	Kimya, Petrol ve Plastik Ürünleri	24.00	1.22	24	23	26		

	<i>Makine, Elektrikli Aletler ve Ulaşım Araçları Yap</i>	18.94	3.99	20	12	25		
	<i>Orman Ürünleri ve Mobilya</i>	21.30	8.12	25	6	30		
	<i>Tekstil, Dokuma, Deri, Ayakkabı ve Giyim Sanayi</i>	17.70	6.70	17	6	30		
COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ'lerin işletme performansını üzerinde etkisi	<i>Ağaç İşleri ve Kâğıt Sanayi</i>	13.00	4.24	12	9	19	9.376	0.312
	<i>Demir-Çelik Üretimi ve İşleme Sanayi</i>	16.58	4.78	16	9	25		
	<i>Diğer</i>	17.50	4.78	18	5	24		
	<i>Gıda, Meşrubat, İçki, Tütün Sanayi</i>	17.80	3.99	19	9	23		
	<i>Hizmet Sektörü</i>	13.80	5.59	16	6	19		
	<i>Kimya, Petrol ve Plastik Ürünleri</i>	15.40	5.27	13	10	22		
	<i>Makine, Elektrikli Aletler ve Ulaşım Araçları Yap</i>	17.33	4.51	19	10	25		
	<i>Orman Ürünleri ve Mobilya</i>	13.60	4.88	12	6	21		
	<i>Tekstil, Dokuma, Deri, Ayakkabı ve Giyim Sanayi</i>	16.05	5.02	17	6	23		

Ort: Ortalama SS: Standart sapma Med: Medyan Min: Minimum Maks: Maksimum

Tablo 19’da işletmelerin faaliyette bulundukları sektör grupları bazında COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi alt boyutlarına ait puanların karşılaştırma sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında işletmelerin faaliyette bulundukları sektör grupları bazında COVID-19 Pandemi sürecinde meydana gelen durumun KOBİ’lere etkisi ve COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ’lerin işletme performansını puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Ayrıca bulgulara göre işletmelerin faaliyette bulundukları sektör grupları bazında COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ’lerin

yönetim fonksiyonları üzerinde etkisi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$). Bu farklılıklar incelendiğinde ağaç işleri ve kâğıt sanayi sektör gruplarına hizmet verenlerin COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ'lerin yönetim fonksiyonları üzerinde etkisi puanları anlamlı ölçüde daha düşüktür.

Tablo 8: İşletmenin Faaliyet Yılı ile Alt Boyutlara Ait Puanlar Arasındaki İlişkiler

Boyut/değişken	Değer	İşletme faaliyet yılı	F1 skor	F2 skor	F3 skor
İşletme faaliyet yılı	s	1.000			
	p				
F1 skor	s	-0.063	1.000		
	p	0.521			
F2 skor	s	-0.295	0.633	1.000	
	p	0.002	<0.001		
F3 skor	s	-0.020	0.593	0.496	1.000
	p	0.842	<0.001	<0.001	

s: Spearman korelasyon katsayısı p: Anlamlılık değeri F1 skor: COVID-19 Pandemi sürecinde meydana gelen durumun KOBİ'lere etkisi F2 Skor: COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ'lerin yönetim fonksiyonları üzerinde etkisi F3 Skor: COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ'lerin işletme performansı üzerinde etkisi

Tablo 20'de işletmenin faaliyet yılı ile alt boyutlara ait puanlar arasındaki ilişkiler verilmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında işletme faaliyet yaşı ile COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ'lerin yönetim fonksiyonları üzerinde etkisi boyutuna ait puanlar arasında istatistiksel olarak negatif yönlü düşük şiddetli bir ilişki bulunmaktadır ($p<0.05$). Bulgulara göre COVID-19 Pandemi sürecinde meydana gelen durumun KOBİ'lere etkisi boyutuna ait puanlar ile COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ'lerin yönetim fonksiyonları üzerinde etkisi ve COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ'lerin işletme performansı üzerinde etkisi puanları arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki bulunmaktadır ($p<0.05$). Ayrıca COVID-19 pandemi sürecinin KOBİ'lerin yönetim fonksiyonları

üzerinde etkisi puanı ile COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ'lerin işletme performansı üzerinde etkisi arasında pozitif yönlü düşük şiddetli bir ilişki bulunmaktadır ($p<0.05$).



SONUÇ VE ÖNERİLER

2019 yılının aralık ayının sonlarında Çin'in Hubei bölgesi Wuhan'da bir hayvan pazarında ortaya çıkan Covid-19 salgını uzun zaman geçmeden dünyanın diğer bölgelerinde de kendini gösterdi. Salgının kesin bir tedavisi ve bir aşısı olmaması nedeniyle kontrol altına alınamamış ayrıca bu yeni tip koronavirüsün etkilerinin tam anlamıyla bilinmemesi nedeniyle ilk başlarda yeterli önlemler alınamamıştır. DSÖ hızla yayılan yeni salgını uzun zaman geçmeden pandemi olarak ilan etmiştir. 11 Mart 2020 itibariyle Türkiye de varlığını gösteren salgın ülkemiz ve tüm dünya için birden ortaya çıkan, tam anlamıyla karşıt bir hazırlığı olamayan ve etkileri uzun sürecek olan bir kriz haline gelmiştir. Tüm dünya Covid-19 pandemisine karşı önlemler almıştır, bu önlemler sosyal teması en aza indirmeye yönelik olmuştur. Pandemi sadece insan sağlığını tehdit etmekle kalmayarak ekonomik sisteme de arar vererek bir kriz oluşturmuştur. KOBİ'ler bu ekonomik kriz ve durgunluk ortamında en derinden etkilenenlerden olmuştur. KOBİ'ler pandemi sürecinin oluşturduğu kriz de yönetim ve organizasyon faaliyetlerinde aksaklıklarla ve işletme performansı açısından kayıplar yaşamıştır.

Araştırmanın amacı Covid-19 pandemi sürecinde KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon uygulamaları ve işletme performansı üzerinde etkilerinin incelenmesidir. Araştırma Tokat ilinde imalat alanında faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde uygulanmıştır. Araştırma yöntemi olarak beşli likert anketi tercih edilmiştir. Çalışma KOBİ'lerin sahip ve yöneticileri yapılarak, Tokat ili içerisinde 107 işletme incelenmiştir.

COVID-19 pandemi sürecinde yaşanan kriz i Tokat'taki imalat alanında faaliyet gösteren KOBİ'ler fırsata dönüştürememişlerdir. KOBİ'ler pandemi döneminde işletmelerinde çalışmak üzere kalifiye elaman bulmakta çok zorluk çekmişlerdir.

Pandemi döneminde KOBİ'ler işletmelerinin yönetim ve organizasyon faaliyetlerini tam anlamıyla yerine getiremedikleri için işletme performansları olumsuz etkilenmiştir.

COVID-19 pandemi süreci KOBİ'lerin yönetim fonksiyonlarında aksaklıklar meydana gelmesi sebebiyle olumsuz yönde etkilemiştir. Pandemi döneminde KOBİ'lerin

imalat faaliyetlerini yerine getirememesi ve mali konudan çeşitli sıkıntılar çekmelerinden dolayı işletme performansları olumsuz etkilenmiştir. COVID-19 pandemi sürecinde meydana gelen durum geniş çerçeveden incelendiğinde genel olarak KOBİ'leri olumsuz yönde etkilemiştir.

Türkiye'de sağlık krizinde gösterdiği etkinin eş değeri olarak ekonomik kriz olan COVID-19 pandemisi ve benzer krizler için yöneticiler çeşitli önlemler almalılardır. Bu önlemler sağlık açısından olduğu gibi ekonomik açıdan da olmalıdır.

KOBİ'ler dahil tüm işletmelerin imalat faaliyetlerinin devamı, çalışanların sağlığı, yönetim ve organizasyon faaliyetlerinin aksamadan devamı için hem mali kapsamda hem de idari açıdan gerekli olan önlemleri almaları gerekmektedir.

Devlet destekleri pandemi döneminde KOBİ'lerin işletme performansına yeterli katkı sağlayamamıştır. Devlet destekleri KOBİ'lerin kendilerini toparlayabilmesi için bir araçtır. KOBİ'lerin varlığını devam ettirebilmeleri için faaliyet alanlarına göre gerekli olan desteklerin sağlanması gerekmektedir.

Araştırma Tokat ili içerisinde imalat alanında faaliyet gösteren 107 KOBİ ile sınırlıdır ve sonuçlar bu sınırlılık içerisinde değerlendirilmiştir. Sonuçların genellenmesi için Türkiye'nin farklı şehirlerinde benzer nitelikte araştırmalar tekrarlanabilir.

Sadece imalat alanında faaliyet gösteren işletmeler üzerinden yapılan araştırma diğer alanlarda faaliyet gösteren KOBİ'lerin incelenmesiyle pandemi sürecinin etkilerini daha kapsayıcı olarak görmek mümkün olabilir.

Bu kapsamda araştırmanın gelecekte yapılabilecek araştırmalara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, C. S., & Çetiner, M. (2021). Kobilerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 23-36.
- Ackoff, R. (1970). A Concept Of Corporate Planning. *Long Range Planning*, 3(1), 2-8.
- Acuner, T., Nas, T. İ., Şahin K, Okan, T. ve Birincioğlu N. (2019). Yönetim Fonksiyonu. T. Acuner (Ed.), *İşletme* (Gözden Geçirilmiş 3.Baskı, 175-244). Beta Yayınevi
- Adetunji, O. M., & Owolabi, A. A. (2016). Firm Performance And Its Drivers: How Important Are The Industry And Firm-Level Factors. *International Journal Of Economics And Finance*, 8(11), 60-77.
- Akal, Z. (2011). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. (7. Basım). Ankara: MPM Yayınları.
- Akdi, Y., Emre Karamanoğlu, Y., Ünlü, K. D., & Baş, C. (2022). Identifying The Cycles In COVID-19 İnfection: The Case Of Turkey. *Journal Of Applied Statistics*, 1-13.
- Alpugan, O., Demir, H., Oktav, M., & Üner, N. (1997). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 25-29.
- Amaratunga, D., & Baldry, D. (2002). Moving From Performance Measurement To Performance Management. *Facilities*, 20(5/6), 217-223.
- Amaratunga, D., Baldry, D. And Sarshar, M. (2000), "Assessment Of Facilities Management Performance – What Next?", *Facilities*, Vol. 18 No. 1/2, Pp. 66-75.
- Anameriç, H. (2005). Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 45(2), 25-43.
- Arslan, M. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1, 178.
- Arslan, M. (2012). *İşletme Yönetimi-I*. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu Ders Notları.

- Aşıkoğlu, M. (1988) İşgören Yönetiminde Planlama ve Örgütlenme. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 203-226.
- Bahar, E. (2011). *İşletme Yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayın
- Bakan, İ., & KELLEROĞLU, Ö. G. H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1).
- Bakır, C. (2020). The Turkish State's Responses To Existential Covid-19 Crisis. *Policy And Society*, 39(3), 424-441.
- Balci, Y., & Çetin, G. (2020). Covid-19 Pandemi Sürecinin Türkiye'de İstihdama Etkileri ve Kamu Açısından Alınması Gereken Tedbirler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 40-58.
- Bansal, M. (2020). Cardiovascular Disease And COVID-19. Diabetes & Metabolic Syndrome. *Clinical Research & Reviews*, 14(3), 247-250.
- Barry, M. A. (2021). *Yönetim Teorileri ve Endüstri 4.0'ın İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- Basılğan, M. (2003). *Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ'ler)* (Yüksek Lisans Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baykal, N. A., & Güneş, E. (2004). Effectiveness Of Smes İn Turkish Economy And Agricultural Industry Sector. *International Journal Of Management And Enterprise Development*, 1(4), 359-374.
- Baylan, A. R., ve Ulukuş, K. S., (2015). Yöneticinin Yönetimi. F. M. Harmancı, M. Gözübenli, A. E. Alaç (Ed.), Güvenlik Sektöründe İnsan İlişkileri (210-228). (9. Baskı). Ankara: Nobel Basım

- Bayülken, Y. Ve Kütükoğlu, C. (2012). *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'ler)*. (4.Baskı), TMMOB Makina Mühendisleri Odası Yayın No: MMO/583, Ankara. MRK Baskı
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *In Journal Of Social Policy Conferences* (No. 53, Pp. 577-592).
- Bedük, A., Okan, M. E. T. E., & Sefa, U. S. T. A. (2005). Avrupa Birliği Sürecinde Türk Kobi'lerinin Temel Sorunları: Karaman Gıda Sektörü Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 8(1-2), 1-18.
- Beheshti, H. M. (2004). The Impact Of IT On Smes In The United States. *Information Management & Computer Security*, 12(4), 318-327. <https://doi.org/10.1108/09685220410553532>
- Bektaş, Ç. (2018). *İşletme Yönetimi* (1. Basım). İstanbul: Beta Yayın
- Bose, D. C. (2012). *Principles Of Management And Administration*. (2.Edition). Delhi. [https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=AoFGD39Uqr4C&oi=fnd&pg=PT6&dq=Bose,+D.+C.+\(2012\).+Principles+Of+Management+And+Administration.+PHI+Learning+Pvt.Ltd&ots=VYRUz-VFsX&sig=9gBzfTQbboFLWqrjvolaVGQYtfw&redir_esc=y#v=onepage&q=Bose%2C%20D.%20C.%20\(2012\).%20Principles%20Of%20Management%20And%20Administration.%20PHI%20Learning%20Pvt.Ltd&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=AoFGD39Uqr4C&oi=fnd&pg=PT6&dq=Bose,+D.+C.+(2012).+Principles+Of+Management+And+Administration.+PHI+Learning+Pvt.Ltd&ots=VYRUz-VFsX&sig=9gBzfTQbboFLWqrjvolaVGQYtfw&redir_esc=y#v=onepage&q=Bose%2C%20D.%20C.%20(2012).%20Principles%20Of%20Management%20And%20Administration.%20PHI%20Learning%20Pvt.Ltd&f=false)
- Bülbül, G. (2022). *Covid-19 Pandemi Krizinin KOBİ'lere Etkilerinin İncelenmesi: Merzifon Örneği* (Yüksek Lisans Tezi) Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Chowell, G., & Mizumoto, K. (2020). The COVID-19 Pandemic In The USA: What Might We Expect? *The Lancet*, 395(10230), 1093-1094. DOI: 10.1016/S0140-6736(20)30743-1
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim* (1. Basım). Ankara: Siyasal Kitapevi.

- Canbaz, S. (2014). *KOBİ'lerde Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü ve Önemi: Edirne'de Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Cardozo, E., Velásquez De Naime, Y., & Monroy, R. (2012, July). *La Definición De PYME En América: Una Revisión Del Estado Del Arte Definition Of Smes In Latin America: A Review Of The State Of The Art*. In 6th International Conference On Industrial Engineering And Industrial Management (Pp. 1345- 1352).
- Can, Ö. (2021). Covid-19 salgınının Türkiye'deki işletmelere etkileri: sorunlar, dönüşümler, olanaklar. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(3), 833-863.
- Çakmak, N., Ocaklı E., "Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?", Gazi Üniversitesi Ünak'06 Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu, 2006, Ankara, Ss. 212-230.
- Çatal, M. F. (2007). Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 333-352.
- Çetin, F. Şeşen. H, Genel Sistem Kuramı ve Örgüt Araştırmaları. H. C. Sözen ve H. Nejat Basım (Drl.), *Örgüt Kuramları* (55-91). Beta Basım Yayın, İstanbul 2020, (Genişletilmiş 5. Baskı)
- Duncan, B. (2003). Peter Drucker: Managing Organizations. *Texas A&M University – Commerce*
- Dinçer, Ö., Fidan, Y. (2013). *İşletme Yönetimine Giriş* (12. Baskı). İstanbul: Alfa Yayıncılık
- Duman, M. Ç. (2020). Yöneticilerin İnsan İlişkileri Becerisi Üzerine Bir İnceleme. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 23-45.
- Duran, S. (2006). *Cumhuriyet Dönemi Tokat Ekonomisi (1923-2005)* (Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Durduran, Y., Aktuğ-Demir, N., Demir, L. S., Kandemir, B., Duman, İ., & Yücel, M. (2022). Pandeminin Bir Yıl Sonrasında COVID-19 Aşısına Toplumsal Yaklaşım. *Klimik Journal/Klimik Dergisi*, 35(3).
- Efil, İ. (2015). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (13.Baskı). Bursa: Dora Yayıncılık
- Efil, İ. (2016). *Toplam Kalite Yönetimi*. (8. Baskı). Bursa: Dora Yayıncılık
- Emecen, E. (2015). *KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Burdur İli İmalat Sektöründeki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Emecen, E., & Çiçek, H. (2016). KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Burdur İli İmalat Sektöründeki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(1).
- Erdem, E., & Duru, M. N. (2010). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Sorunları. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (20), 79-98.
- Erdem, İ. (2020). Koronavirüse (Covid-19) Karşı Türkiye'nin Karantina ve Tedbir Politikaları. *Turkish Studies*, 15(4). <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.43703>
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. (4. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon* (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ergeneli, A. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı. Ergeneli, A. (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 4-40.), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara 2016, (Geliştirilmiş ve Güncellenmiş 2. Basım)
- Ersoy, M. (2007). *Planlama Kuramına Giriş. Kentsel Planlama Kuramları İçinde*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 9-34.
- Ferdous, J. (2016). Organization Theories: From Classical Perspective: *International Journal of Business, Economics and Law*, 9(2), 1-6

- Fortuin, L. (1988). Performance Indicators—Why, Where And How? *European Journal Of Operational Research*, 34(1), 1-9.
- Friedman, S. L., Scholnick, E. K., & Cocking, R. R. (Eds.). (1987). *Blueprints For Thinking: The Role Of Planning In Cognitive Development*. Cambridge University Press.
- Gauthier, D. (1975). Coordination Dialogue: *Canadian Philosophical Review/Revue Canadienne De Philosophie*, 14(2), 195-221.
- Gibb, A. A. (1996). Entrepreneurship And Small Business Management: Can We Afford To Neglect Them In The Twenty-First Century Business School? *British Journal Of Management*, 7(4), 309-321.
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The Changing Basis Of Performance Measurement. *International Journal Of Operations & Production Management*, 16(8), 63-80.
- Gökçe, O., & Şahin, A. (2003). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetiş Roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.
- Göksel, A. (2013). *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı*. (2. Basım). Ankara: Nobel Yayını
- Grennan, D. (2019). What is a Pandemic? *JAMA*, 321(9), 910-910.
- Guide, S. U. (2016). User Guide To The SME Definition. *European Commission, Brussels: Enterprise And Industry Publications*, 60.
- Gourinchas, P.-O., 2020. Flattening The Pandemic And Recession Curves. In: Baldwin, R., Weder Di Mauro, B. (Eds.), *Mitigating The Covid Economic Crisis: Act Fast And Do Whatever It Takes*. *Centre For Economic Policy Research Press, London*, Pp. 31–39.

Gül, Ü., Yakıncı, C., & Profesörü, P. (2020). COVID-19 Küresel Salgınında Ulusal Medyada Kullanılan Tıbbi Terimler Üzerine. *Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Dergisi*, 63, 32-36.

Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. (2. Basım). Ankara: Nobel Yayın

Gürüz., D., Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon* (Bireyden Örgüte, Fikirlerden Eyleme). (1. Basım). İzmir: Nobel Yayın

Güven, M. (2019). Yönetici Girişimci İlişkilerinin Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi: GAP Bölgesinde Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 674-688.

Hall, C. (2007). *When The Dragon Awakes: Internationalisation Of Smes In China And Implications For Europe*. In *Cesifo Forum* (Vol. 8, No. 2, Pp. 29-34). München: İfo Institut Für Wirtschaftsforschung An Der Universität München. <http://hdl.Handle.Net/10419/166295>

Harvie, C., & Lee, B. C. (Eds.). (2002). *The Role Of SMEs In National Economies In East Asia* (Vol. 2). Edward Elgar Publishing.

<https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html> (E.T.:29.05.2022)

https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1 Erişim Tarihi:29.05.2022

<https://www.worldometers.info/world-population/world-population-by-year/>

<https://tr.euronews.com/2020/03/10/sagl-k-bakan-koca-koronavirus-covid-19-salg-n-ile-ilgili-ac-klama-yap-yor> Erişim Tarihi: 04.06:2022

<https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66935/genel-koronavirus-tablosu.html> (E.T: 04.06.2022)

https://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/kobiler_ve_ozellikleri.html E.T. 30.01.2023 s. 15:46

https://www.tbb.org.tr/content/upload/dokuman/821/konferans_kobi_kitapcigi.pdf E.T. 30.01.2023 s. 18:14

<https://www.oecd.org/cfe/smes/33705673.pdf> (E. T. 25.01.2023 s. 00:01)

- <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2021-45685> E.T. 28.01.2023 s. 01:22
- <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/03/20220318-11.pdf> E. T. 28.01.2023 saat:01:37
- <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr> E. T. 28.01.2023 s. 01:40
- <https://tass.ru/ekonomika/8819341> E.T. 31.01.2023 S. 14:23
- <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220302/dq220302b-eng.htm> E.T. 31.01.2023 s.12:35
- <https://www.statcan.gc.ca/o1/en/plus/1253-small-and-medium-businesses-driving-large-sized-economy> E.T. 31.01.2023 s.12:34
- <https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html> E.T. 31.01.2023 S. 15:06
- https://assets.publishingservice.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/961722/SME-Action-Plan.pdf E.T. 31.01.2023 S. 19:10
- https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1106039/2022_Business_Population_Estimates_for_the_UK_and_regions_Statistical_Release.pdf E.T. 31.01.2023 S. 19:43
- <https://www.luisazhou.com/blog/small-business-statistics/> E.T. 31.01.2023 S. 20:12
- <https://www.ecdc.europa.eu/en/covid-19> E.T. 01.02.2023 s. 00:33
- https://www.wto.org/english/tratop_e/covid19_e/covid19_e.htm E.T. 01.02.2023 s. 00:36
- <https://covid19.who.int/> E.T. 03.02.2023 s. 01:40
- <https://www.visualcapitalist.com/history-of-pandemics-deadliest/> E.T. 04.02.2023 S. 14:16
- <https://www.hopkinsmedicine.org/health/conditions-and-diseases/coronavirus> E.T. 04.02.2023 S. 16:00

<https://www.icisleri.gov.tr/koronavirus-ile-mucadele-kapsaminda-sokaga-cikma-kisitlamalari--yeni-kisitlama-ve-tedbirler-genelgeleri> E.T. 05.02.2023 S. 17:52

<https://tr.euronews.com/2020/05/14/covid-19-sozlugu-yeni-tip-koronavirus-icin-kullanilan-terimler-pandemi-endemik-epidemi> E.T. 07.02.2023 S. 11:18

https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2021-09/turkey_-_sme_fact_sheet_2021.pdf E.T. 07.02.2023 S. 23:44

<https://covid19asi.saglik.gov.tr/> E.T. 08.02.2023 S. 20:04

<https://www.saglik.gov.tr/TR,78148/ilk-koronavirus-asisi-saglik-bakani-fahrettin-kocaya-yapildi.html> E.T. 08.02.2023 S. 20:15

<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/01/10/global-economic-prospects> E.T. 08.02.2023 S. 21:49

<https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator> E. T. 14.02.2023 s. 16:15

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/performance> E. T. 21.02.2023 s. 11:25

<https://www.sanayi.gov.tr/plan-program-raporlar-ve-yayinlar/81-il-sanayi-durum-raporlari/mu2603011674> E. T. 20.04.2023 s. 00:53

<http://www.tokat.gov.tr/kurumlar/tokat.gov.tr/Genel/Dokumanlar/2022/Mart/eylem-planlari/TOKAT-I%CC%87LI%CC%87-SEKTO%CC%88REL-EYLEM-PLANLARI.pdf> E. T. 20.04.2023 s. 01:04

<https://oka.ka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/sanayi-ve-ticaret-eylem-plani-36-81.pdf> E. T. 20.04.2023 s. 01:15

<http://www.tokat.gov.tr/tokat-in-2023-vizyon-belgesi> E. T. 11.05.2023 s. 19:13

<http://www.tokattso.org.tr/tokatekonomisi#:~:text=Tokat%C4%B1n%20ekonomi%20yap%C4%B1s%C4%B1nda%20sanayi,Tokat%20ekonomisinin%20bel%20kemi%C4%9Fini%20olu%C5%9Fturumaktad%C4%B1r.> E. T. 21.02.2023 s. 20:14

<https://www.abs.gov.au/statistics/industry/industry-overview/australian-industry/latest-release>
E. T. 23.02.2023 s. 13:40

<https://www.sba7a.loans/sba-7a-loans-small-business-blog/small-business-definition/> (E.T:
17.12.2023 s.20:40

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.

Ikupolati, A. O., Adeyeye, M. M., Oni, E. O., Olatunle, M. A., & Obafunmi, M. O. (2017). Entrepreneurs' Managerial Skills As Determinants For Growth Of Small And Medium Enterprises (Smes) In Nigeria. *Journal Of Small Business And Entrepreneurship Development* 5(1), 1-6.

Isac, C., Voichița, L., & Guță, A. J. (2009). Coordination Of Management Activities-A Condition Sine Qua Non Of A Performance Management. *Annals Of The University Of Petroșani, Economics*, 9(3), 2009, 335-340

Işığışok, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi. *Istanbul University Econometrics and Statistics e-Journal*, (7), 1-23.

Jakovljevic, M., Bjedov, S., Jaksic, N., & Jakovljevic, I. (2020). Covid-19 Pandemia And Public And Global Mental Health From The Perspective Of Global Health Security. *Psychiatria Danubina*, 32(1), 6-14

Kabadayı T., E. (2002). İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* (6), 61- 75.

Kara, E., (2020). COVID-19 Pandemisi: İşgücü Üzerindeki Etkileri ve İstihdam Tedbirleri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 269-282.

Karaboğa, T., & Zehir, C. (2020). Henri Fayol ve Yönetim Alanına Katkıları Üzerine Bir İnceleme. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (7), 53-68.

- Kakodey, I.V. ve Volosatov, V.D. “Rusya’da Küçük İşletme Geliştirme Sorunları.” Öğrenci materyalleri ilmi Konferansı, Çelyabinsk, 21 Nisan 2017 / ed. E. A. Kolesnik. Çelyabinsk: Çelyab yayınevi.
- Klein, M. (1998). Coordination Science: Challenges And Directions. Lecture Notes İn Computer Science. MIT Sloan School Of Management Cambridge MA 02139, USA,161–176.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği* (11. Basım). İstanbul: Arıkan Basım
- Köroğlu, D., & Semerciöz, F. (2022). Covid–19 Pandemi Sürecinde Yönetim Fonksiyonlarının ve Örgüt Yapılarının Değişimi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (52), 129-146.
- Kwok, A. C. (2014). The Evolution Of Management Theories: A Literature Review. *Nang Yan Business Journal*, 3(1), 28-40.
- Kurochkina, A. A., Voronkova, O. V., Lukina, O. V., & Bikezina, T. V. (2019). Management Features Of Small And Medium-Sized Business Enterprises. *Revista Espacios*, 40(34).
- LePan, N. (2020). Visualizing The History Of Pandemics. *Visual Capitalist*, 14, 00060-20.http://www.shawnmomalley.com/uploads/2/3/7/9/23795323/infographic__the_history_of_pandemics_by_death_toll.pdf
- Liargovas, P. G., & Skandalis, K. S. (2010). Factors Affecting Firms’ Performance: The Case Of Greece. *Global Business And Management Research- An International Journal*, 184.
- Lukács, E. (2005). The Economic Role Of Smes In World Economy, Especially In Europe. *European Integration Studies*, 4(1), 3-12.
- Maciariello, J., A. (2012). *Yönetim Peter Drucker*. (1.Baskı). (İ. Gülfidan, Çev.). Optimist Yayınları. (2009).

- Malik, Y. S., Kumar, N., Sircar, S., Kaushik, R., Bhat, S., Dhama, K., ... & Singh, R. K. (2020). Coronavirus Disease Pandemic (Covıd-19): Challenges And A Global Perspective. *Pathogens*, 9(7), 519.
- Mecek, G. (2020). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Uluslararası Tanımlama Ölçütleri ve Kavramlaştırılması. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 6(1), 29-55.
- Meier, R. (1993). The Case For A New Approach To Small Enterprise Promotion. International Small Business Series13. Publications Of The Institute Of Small Business University Of Gottingen, 32 P
- Müftüoğlu, T. (M), Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİ'ler* (1.Basım). Ankara: Gazi
- Munro, D. (2013). *What Is An Sme? In A Guide To Sme Financing* (Pp. 7-13). New York: Palgrave Macmillan US. DOI: 10.1057/9781137373786
[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=yYYkAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Munro,+D.+\(2013\).+What+Is+An+SME%3F+In+A+Guide+To+SME+Financing+\(Pp.+7-13\).+New+%09York:+Palgrave+Macmillan+US&ots=XNceHTJ6Zj&sig=qIaiaVK7R0M1UfRiwvRvGMILYe8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=yYYkAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Munro,+D.+(2013).+What+Is+An+SME%3F+In+A+Guide+To+SME+Financing+(Pp.+7-13).+New+%09York:+Palgrave+Macmillan+US&ots=XNceHTJ6Zj&sig=qIaiaVK7R0M1UfRiwvRvGMILYe8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Monitor, I. L. O. (2020). COVID-19 And The dü Of Work. Updated Estimates And Analysis, 27.(5. Edition) Geneva: International Labour Organization
- Morens, D. M., Folkers, G. K., & Fauci, A. S. (2009). What Is A Pandemic? *The Journal Of Infectious Diseases*, 200(7), 1018-1021.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological bulletin*, 105(3), 430.
- Nueangnong, V., Hasan Subih, A. A. S., & Al-Hattami, H. M. (2020). The 2020's World Deadliest Pandemic: Corona Virus (COVID-19) And International Medical Law (IML). *Cogent Social Sciences*, 6(1), 1818936.

- Nurrachmi, R. N., Abd Samad, K., & Foughali, I. (2012). The development of SMEs in Turkey. Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/46817/> MPRA Paper No. 46817, posted 08 May 2013 05:10 UTC E.T. 13.02.2024 Saat:16:35
- Nişancı, ZN (2015). Geçmişteki Çürük Yönetim Düşünceleriniz. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (25), 257-294.
- Ogura, T. (2014). Empirical Analysis About Corporate Performance And Situation Of Management Principles And Plans In Japanese Small And Medium Enterprises.), Otaru University Of Commerce, Vol. 65(1), 137-163.
- Olum, Y. (2004). Modern Management Theories And Practices. *Uganda: Makerere University*, 1-24. (Being a paper presented at the 15th East African Central Banking Course, held on 12th July 2004, at Kenya School of Monetary Studies)
- Oztig, L. I. (2022). *Policy Styles And Pandemic Management: The Case Of Turkey. European Policy Analysis*, 8(3), 261-276. <https://Onlinelibrary.Wiley.Com/Doi/Abs/10.1002/Epa2.1155>
- Özalp, İ., Koparal, C., & Berberoğlu, G. (1996). *Yönetim ve Organizasyon* (1.Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Özden, K., Maksüdünov, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon Yönetimin işlevleri ve Örgüt Planlaması* (1. Basım). İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Özdemir, S., Ersöz, H., & Sarıoğlu, H. (2007). Küçük Girişimciliğin Artan Önemi ve KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri. In *Journal Of Social Policy Conferences* (No. 53, Pp. 173-230).
- Özer, E. K., Doğan, E., & Güngör, H. Y. (2017) Günümüz Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına Genel Bir Bakış. *Anadolu Araştırma ve İnceleme Dergisi*.
- Özkaya, N. Z. (2023). *Covid-19 Pandemi Sürecinin KOBİ'lerin Pazarlama Faaliyetlerine Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi) Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Öztek, M. Y. (2005). Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler. *Öneri Dergisi*, 6(23), 19-22.
- Polat, H. (2011). Türkiye Ekonomisinde İmalat Sanayi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 24-39.
- Robu, M. (2013). The Dynamics And Importance Of Smes In The Economy. *USV Annals Of Economics And Public Administration*, 13 (1 (17)), 84-89.
- RG-(COMMISSION RECOMMENDATION of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (notified under document number C(2003) 1422) (2003/361/EC)- ((L 124/36 Official Journal of the European Union 20.5.2003))
- Schermerhorn, J. R. and Bachrach D. G. (2023). Management. J. Manias and J. Chase (ed.) Management (5. Edition, 1-51). Wiley. [https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=mKitEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Schermerhorn,+J.+R.+\(2011\).+Introduction+to+management&ots=8B8Mgv96RI&sig=mCHSnrLFXe-vIsOsTObmQOLqZQY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=mKitEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Schermerhorn,+J.+R.+(2011).+Introduction+to+management&ots=8B8Mgv96RI&sig=mCHSnrLFXe-vIsOsTObmQOLqZQY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true)
- Sezgin, D., Karaaslan, YS ve Ersoy, İ. (2020). Pandemi İnfodemi: Bir Pandemide Risk İletişimi ve Medyanın Rolü. *Gazi Tıp Dergisi*, 31 (2), 325-327.
- Shi, J., & Li, P. (2006, June). An Initial Review Of Policies For Smes İn The US, Japan And China. In *2006 IEEE International Conference On Management Of Innovation And Technology* (Vol. 1, Pp. 270-274). IEEE. DOI:10.1109/ICMIT.2006.262166
- Stasiuk-Piekarska, A. K., & Wyrwicka, M. K. (2015). *Organising–Still An Important* (Vol. 5, No. 2) Publishing House of Poznan University of Technology
- Sun, S. (2012) Drucker On Peter's Management Thinking. *2012 International Conference on Engineering and Business Management*
- Soresina, A., Moratto, D., Chiarini, M., Paolillo, C., Baresi, G., Focà, E., ... & Badolato, R. (2020). Two X-Linked Agammaglobulinemia Patients Develop Pneumonia As COVID-19 Manifestation But Recover. *Pediatric Allergy And Immunology*. Wiley Journals ,31(5), 565-569.

- Soydal, H. (2006). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde E-Ticaret. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 539-552.
- Seçtim, H., & Erkul, H. (2020). Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *Management And Political Sciences Review*, 2(1), 18-50.
- Sökmen, A. (2016). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (2. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 257-273.
- Şimşek, Şerif M., Çelik, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon* (5. Baskı). Konya: Eğitim Yayın
- Şenol, A., & MYO, (2022) S. A. 2-İşletmelerde Örgütsel Yapı. https://turizm.subu.edu.tr/sites/turizm.subu.edu.tr/files/2022-04/06_isletmelerde_orgutsel_yapi.pdf
- Taymaz, E., & Suiçmez, H. (2005). *Türkiye De Verimlilik Büyüme ve Kriz*. Ankara: MPM Yayınları
- Tengilimoğlu, D., Atilla, A., Bektaş, M. (2012). *İşletme Yönetimi*. (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Tien, N. H. (2019). *International Economics, Business And Management Strategy*. Dehli: Academic Publications. Ph.D, Saigon International University, University in Ho Chi Minh City, Vietnam Publication Month and Year: December 2019 Pages: 585 E-BOOK ISBN: 978-81-944644-3-3 Academic Publications C-11, 169, Sector-3, Rohini, Delhi, India
- Tüzün, İ. K. (2020). Yönetimde Erken Dönem: Klasik ve Neoklasik Yaklaşımlar. H. C. Sözen ve H. Nejat Basım (Drl.), *Örgüt Kuramları* (11-35). Beta Basım Yayın, İstanbul 2020, (Genişletilmiş 5. Baskı).

- Uçkun, N. (2009). KOBİ'lerin Finansal Sorunlarına Melek Sermaye Çare Olabilir Mi? *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (41), 121-131.
- Uzoigwe, N. C. (2022). *The Impact Of Covid 19 Pandemic On Small And Medium Scale Enterprises (Smes) In Istanbul, Turkey* (Master Thesis) Republic Of Turkey Istanbul Gelisim University Institute Of Graduate Studie
- World Health Organization. (2021). A clinical case definition of post COVID-19 condition by a Delphi consensus, 6 October 2021 (No. WHO/2019-nCoV/Post_COVID-19_condition/Clinical_case_definition/2021.1). World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/345824/WHO-2019-nCoV-Post-COVID-19-condition-Clinical-case-definition-2021.1-rus.pdf>
- Wren, D.A., Bedeian, A.G. And Breeze, J.D. (2002), "The Foundations Of Henri Fayol's Administrative Theory", *Management Decision*, Vol. 40 No. 9, Pp. 906-18.
- Vanagas, R., & Stankevič, J. (2014). Impact Of Coordination For Organization Process. *Journal of Intellectual Economics*, 8(2), 112-125.
- Yıldız, A. (2006). Otomotiv Sektörü Performansının Değerlendirmesi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16).
- Yüzbaşıoğlu, N. (2018). Küçük İşletmelerin Hayatta Kalması ve Büyümesi. *Journal Of Tourism Intelligence And Smartness*, 1 (1), 57-69.
- Yurttadur, M. (2011). *KOBİ Yönetimi ve Büyüme* (1. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık
- Yenisu, E., Şahin, F., & Öztekkeli, H. (2019). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.
- Yüksel, S. (2014). *KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: TRB-1 Bölgesindeki İşletmelerde Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi) Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

EKLER

Sayın Yönetici;

Bu çalışma Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında hazırlanmakta olan **“COVID-19 Pandemi Sürecinin KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarına ve İşletme Performansına Etkisi: Tokat İli İmalat İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma Uygulaması”** konulu yüksek lisans tezinin uygulama için hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı KOBİ’lerin COVID-19 Pandemi döneminde işletmelerin yönetim ve organizasyon uygulamalarının ve işletme performanslarının nasıl etkilendiğini araştırmak. Araştırmanın bilimselliği ve doğruluğu siz katılımcıların özenle vereceği cevaplara bağlıdır. İşletme bilgileriniz üçüncü kişilerle paylaşılmayıp kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya gösterdiğiniz yakın ilgi ve iş birliğinden dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ömer ÖNDER

Görüşülen Kişinin Demografik Bilgileri

Cinsiyetiniz

☐ Kadın ☐ Erkek

Medeni Durumunuz

☐ Evli ☐ Bekâr

Yaşınız

☐ 18-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46-50 ☐ 50 ve üstü

Eğitim düzeyiniz

☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ lisans ☐ Lisansüstü

İşletmedeki göreviniz

() İşletme Sahibi () Üst kademe Yönetici () Orta kademe(Fonksiyonel) Yönetici () Alt Kademe Yönetici

Bu İşletmede Çalışma süreniz (Yıl olarak)

() 1- 5 () 6-10 () 11-15 () 16 yıl ve üstü

Toplam Çalışma Süreniz (Yıl olarak)

() 1- 5 () 6-10 () 11-15 () 16 yıl ve üstü

Aylık Geliriniz (TL)

() 10.000 – 14.000 () 15.000-19.000 () 20.000-24.000 () 25.000 TL ve üstü

İŞLETMENİN YAPISAL ÖZELLİKLERİNİN TESPİTİNE YÖNELİK SORULAR

İşletmenin hukuki yapısı

() Şahıs işletmesi () Kolektif Şirket () Limited Şirket () Anonim Şirket () Diğer (Lütfen belirtiniz)..

İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör

() Makine, Elektrikli Aletler ve Ulaşım Araçları Yapımı () Gıda, Meşrubat, İçki, Tütün Sanayi
() Demir-Çelik Üretimi ve İşleme Sanayi () Ağaç İşleri ve Kâğıt Sanayi () Tekstil, Dokuma, Deri, Ayakkabı ve Giyim Sanayi () Süt ve Süt Ürünleri Sanayi () Orman Ürünleri ve Mobilya
() Kimya, Petrol ve Plastik Ürünleri () Hizmet Sektörü () Diğer (Lütfen belirtiniz)....

İşletmenin faaliyete başlama yılı

İşletme içerisinde çalışan personel sayısı

() 1-5 () 5-50 () 50-250

Şirketin ortak Yapısı

() Aile veya Aile Grubuna Ait () Şirket veya Şirketler Grubu () Yabancı Sermaye () Kamu

() Diğer (Lütfen belirtiniz).....

I. Aşağıda COVID-19 Pandemi sürecinde meydana gelen durumun KOBİ'lere etkisi ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılım derecenizi ilgili kısma (X) işareti ile belirtiniz. Lütfen her ifadeye ait tek bir seçenek-kutucuk işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. COVID-19 pandemi sürecinde işletmemiz krizi fırsata dönüştürmüştür.					
2. Koronavirüs sürecinde kriz nasıl yönetilir öğrendik.					
3. COVID-19 pandemi sürecinde işletmemizin zayıf yönlerini tespit ettik.					
4. Koronavirüs salgını sürecinde işletmemizde dijitalleşme için yatırımlar hızlanmıştır.					
5. Koronavirüs sürecinde sanal organizasyona geçilmiştir.					
6. COVID-19 pandemi sürecinde internet satışlarımız artmıştır.					
7. COVID-19 pandemi sürecinde esnek çalışma saatleri uygulanmıştır.					
8. COVID-19 pandemi sürecinde rekabet gücümüz olumsuz etkilenmiştir					
9. COVID-19 pandemi sürecinde finansmana erişimde zorluk yaşadık.					
10. COVID-19 pandemi sürecinde işletmemiz personel maaşlarını ödemekte zorluk çekti.					
11. COVID-19 pandemi sürecinde işletmemiz mali yönden olumsuz etkilendi.					
12. COVID-19 pandemi sürecinde işletmemiz “küçülme” ye (downsizing) gitmiştir.					
13. COVID-19 pandemi sürecinde müşteri sayısında azalma olmuştur.					
14. COVID-19 pandemi sürecinde işletmemizin satışlarında azalma olmuştur					
15. COVID-19 pandemi sürecinde yeni teknolojilere ihtiyaç duyduk.					
16. COVID-19 pandemi dönemin’ de kalifiye eleman bulmakta zorluk yaşadık.					

II. Aşağıda COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ'lerin yönetim fonksiyonları üzerinde etkisi ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılım derecenizi ilgili kısma (X) işareti ile belirtiniz. Lütfen her ifadeye ait tek bir seçenek-kutucuk işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
17. COVID-19 pandemi döneminde KOBİ olarak planlama işlevini yerine getiremedik.					
18. COVID-19 pandemi döneminde KOBİ olarak işletme için gereken organize etme faaliyetlerini gerçekleştiremedik.					
19. COVID-19 pandemi döneminde yöneltme fonksiyonu yerine getiremedik					
20. COVID-19 pandemi döneminde KOBİ olarak koordinasyon işlevini yerine getiremedik.					
21. COVID-19 pandemi döneminde işletmemizin denetleme faaliyetlerini yerine getiremedik.					
22. COVID-19 pandemi döneminde işletmemiz yönetim ve organizasyon faaliyetlerini tam anlamıyla yerine getiremediği için işletmemizin performansı olumsuz etkilenmiştir.					

III. Aşağıda COVID-19 Pandemi sürecinin KOBİ'lerin işletme performansı üzerinde etkisi ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılım derecenizi ilgili kısma (X) işareti ile belirtiniz. Lütfen her ifadeye ait tek bir seçenek-kutucuk işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
23. COVID-19 pandemi döneminde işletmemizin imalat faaliyetinde kesintiler meydana geldi ve işletmemizi olumsuz etkilemiştir.					
24. COVID-19 pandemi dönemin' de hammadde kaynağına ulaşım zorluğu sebebiyle üretim faaliyetimiz aksadı.					
25. COVID-19 pandemi dönemin' de personellerimiz değişen çalışma koşullarından olumsuz olarak etkilenmiştir.					
26. COVID-19 pandemi döneminde işletmemiz devlet tarafından teşvikler ile desteklenerek performansımıza katkı sağlamıştır.					
27. COVID-19 pandemi döneminde işletme performansı genel olarak olumsuz olarak etkilenmiştir.					