T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

AFGANİSTAN'DA KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN YÖNETİM SİSTEMİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

SAYED AZIZULLAH SADID

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. KIYMET TUNCA ÇALIYURT

EDİRNE 2019

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

.....İŞLETME..... ANABİLİM DALI

.....İŞLETME.....PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

.....Sayed...Azizullah...Sadid..... tarafından hazırlanan "Afganistan'da Küçük ve Orta Boy Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sistemi Üzerinde Bir Araştırma" Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 19-6 maddeleri uyarınca .....6.9.2019..... günü saat .....10:00..... 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin *...KABUL EDİLMESİNE..... **OYBİRLİĞİ**/~~**OYÇOKLUĞU**~~ ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof.Dr. Kıymet Çalıyurt	KABUL EDİLMESİNE	
Dr.Öğr. Üyesi Murat Ocak	KABUL EDİLMESİNE	
Dr.Öğr. Üyesi Ömer Faruk Gürüç	KABUL EDİLMESİNE	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOĞRULUK BEYANI

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında, tüm verilerin bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini, kullanılan verilerde tahrifat yapılmadığını, tezin akademik ve etik kurallara uygun olarak yazıldığını, kullanılan tüm literatür bilgilerinin bilimsel normlara uygun bir şekilde kaynak gösterilerek ilgili tezde yer aldığını ve bu tezin tamamı ya da herhangi bir bölümünün daha önceden Trakya Üniversitesi ya da farklı bir üniversitede tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

04 / 10 / 2019

Seyed Azizullah SADID

Tezin Adı: Afganistan'da Küçük ve Orta Boy Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sistemi Üzerinde Bir Araştırma

Hazırlayan: Sayed Azizullah SADID

ÖZET

Bu çalışmada Afganistan Küçük ve Orta Boy İşletmelerinin (KOBİ) yönetim sistemi ele alınmıştır. KOBİ'ler dünya çapında ülkelerin ekonomisindeki katkı payından dolayı büyük öneme ve değere sahiptirler. Afganistan, az gelişmiş bir ülke olarak KOBİ'lere çok önem vermektedir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümü, KOBİ'lerin tanımı ve özelliklerini açıklar. İkinci bölümü, Afganistan'ın kısa anlatımını, yönetimin tanımı ve Afganistan'daki KOBİ'lerin durumunu açıklar. Üçüncü bölümü ise uygulama kısmından oluşmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemini incelemektir. Bu amaçla Afganistan'ın başkentindeki KOBİ'lere anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Gerçekleşen anket çalışmasının sonucunda veriler analiz edilip bulgulara ulaşılmıştır. Bulgulardan, Afganistan KOBİ'lerinin yönetsel ve örgütsel sorunlarının ne düzeyde olduğu belirlenerek öneriler sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: KOBİ, Yönetim, Afganistan.

Title of Thesis: A Research on the Management System of Small and Medium Sized Enterprises in Afghanistan.

Prepared by: Sayed Azizullah SADID

ABSTRACT

In this study, the management system of the SMEs in Afghanistan is discussed. The SMEs in all countries around the world has great importance and impact on the Economic situation of countries. Afghanistan, as a Developing Country, attaches great importance to SMEs. This study consists of three parts. The first part of the study is the definition and characteristics of SMEs. The second part is a brief description of Afghanistan and the situation of SMEs in Afghanistan. The third part consists of the application part. The aim of this study is to examine the management system of SMEs in Afghanistan. For this purpose, in the study, a questionnaire was conducted with SMEs in capital of Afghanistan. As a result of the survey, the data were analyzed and the findings were obtained. According to the findings, the level of administrative and organizational problems of the SMEs in Afghanistan were determined and recommendations were made.

Key words: SMEs, Administration, Afghanistan

ÖNSÖZ

Dünya genelinde KOBİ'ler, ekonomik büyüme ve sürdürülebilir kalkınma açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Dünyanın yaklaşık %99 işletmeleri KOBİ'lerden oluşmaktadır. Bu durum istihdamın ve iş fırsatlarının artmasına sebep olmaktadır (Güzel ve Alper, 2018: 1298). KOBİ'lerin bu yüksek potansiyele sahip olması birtakım sorunları ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlardan en önemlisi yönetim ve organizasyon sorunudur. KOBİ'lerin bu sorunları çözmeleri ülke ve dünya ekonomisine olumlu katkı sağlamalarını sağlayacaktır.

Bu tezin amacı Afganistan'da KOBİ yönetim sistemindeki sorunları araştırmaktır. Afganistan ekonomisi Taliban rejiminden sonra düzelmeye başladı. KOBİ'lerin birçok alanda bu rejimden sonra kurulmaya ve gelişmeye başlandığı söylenebilmektedir. KOBİ'ler, Afganistan ekonomisine çok katkı sağlamaktadır. Afganistan devleti KOBİ'lerin gelişmesi için vergi muafiyeti ve ihracatlar için gümrük mahsulatını ve gümrükte bekleme saatini düşürmek için yasalar düzenlemektedir. Böylece, Afganistan'da KOBİ'lerin faaliyetlerini artmasını ve ekonomideki katkı payını çoğaltmasını desteklemektedir.

Bu çalışmanın hazırlanmasına her türlü manevi destekleriyle yol gösteren danışman hocam sayın Prof. Dr. Kıymet Tunca ÇALIYURT'a, Çalışmasındaki anket sorularını kullanmam için izin veren sayın Yrd. Doç. Kadir Özer hocama, her türlü maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen annem Bibi Razia ve babam Molla Mohammad Jamil' a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**

ABSTRACT ..... **ii**

ÖNSÖZ ..... **iii**

İÇİNDEKİLER ..... **iv**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xi**

KISALTMALAR ..... **xii**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM **4**

1. KÜÇÜK VE ORTA BOY ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN KAVRAMLARI ÜZERİNE GENEL BİR BAKIŞ **4**

1.1. Farklı Ülkelerde KOBİ'lerin Tanımları 4

1.1.1. AB Ülkekerinde KOBİ Tanımı ve KOBİ Politikası 5

1.1.1.1. Almanya 7

1.1.1.2. Fransa 8

1.1.1.3. Inglitere 9

1.1.1.4. İtalya 9

1.1.2. Amerika Birleşik Devletleri 10

1.1.3. Japonya 10

1.1.4. Çin 11

1.1.5. Afganistan 12

1.2. Türkiye'de KOBİ Tanımları 12

1.2.1. KOSGEB 13

1.2.2. HalkBank 14

1.2.3. Türk Eximbankası 14

1.2.4. TÜİK ve DPT 15

1.3. KOBİ'lerin Tanımlamasını Belirleyen Özellikler 16

1.3.1. KOBİ'lerin Nicel Özellikleri 16

1.3.2. KOBİ'lerin Nitel Özellikleri 17

1.4. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi 18

1.5. KOBİ'lerin Avantajları ve Dezavantajları 20

1.5.1. KOBİ'lerin Avantajları 20

1.5.2. KOBİ'lerin Dezavantajları 22

İKİNCİ BÖLÜM 24

2. AFGANİSTAN VE AFGANİSTAN KOBİ YÖNETİMİ 24

2.1. Afganistan'a Genel Bir Bakış 24

2.1.1. Afganistan'ın Tarihçesi 24

2.1.2. Afganistan'ın Coğrafi Konumu 27

2.1.3. Afganistan'ın Etnik Grup Yapısı 29

2.1.3.1. Peştunlar 29

2.1.3.2. Tacikler 30

2.1.3.3. Türkler 30
2.1.3.4. Hazaralar 31
2.1.3.5. Diğer Küçük Etnik Gruplar 31
2.1.4. Afganistan'ın Ekonomik Yapısı 32
2.1.5. Afganistan'ın Eğitim Yapısı 35
2.1.6. Afganistan'ın Siyası ve İdari Yapısı 38
2.2. Yönetim Kavramı ve Afganistan'daki KOBİ'lerin Durumu 39
2.2.1. Yönetim Kavramı 39
2.2.2. Yönetimin Özelikleri 40
2.2.3. Yönetimin Temel İşlevleri 41
2.2.3.1. Planlama 42
2.2.3.1.1. Planlamanın Süreci 43
2.2.3.1.2. Planlamanın Türleri 43
2.2.3.2. Örgütleme (Organizasyon) 45
2.2.3.2.1. Örgütleme İlkeleri 45
2.2.3.3. Yöneltme (Yürütme) 46
2.2.3.3.1. Etkin Bir Yöneltme Sisteminin Koşulları 47
2.2.3.4. Koordinasyon 47
2.2.3.4.1. Koordinasyon İlkeleri 48
2.2.3.5. Denetleme (Kontrol etme) 49

2.2.3.5.1. Denetleme Türleri 50

2.2.4. Afganistan KOBİ'lerinin Durumu 50

2.2.4.1. Afganistan'ın KOBİ'lerle İlgili Stratejileri ve Planları..... 52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 55

3. AFGANISTAN'DA KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN YÖNETİM SİSTEMİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA..... 55

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı 55

3.5.1. Araştırmanın Ana Hipotezi 60

3.5.2. AraştırmanınAlt Hipotezleri..... 60

3.6. Verilerin Çözümü ve Yorumlaması 62

3.7. Araştırmanın Bulguları..... 62

3.7.1. Ana Hipotezlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar..... 63

3.7.2. Birinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar..... 64

3.7.3. İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar 67

3.7.4. Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar 69

3.7.5. Dördüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar..... 70

3.7.6. Beşinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar..... 72

3.7.7. Altıncı Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar..... 74

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 76

KAYNAKÇA 79

EKLER..... 88

EK 1: ANKET FORMU 88

EK 2: İZİN FORMU 91

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Avrupa Birliği Standartlarına Göre KOBİ Tanımı. 6
Tablo 2: Almanya KOBİ Araştırma Enstitüsünün (Institut für Mittelstandforschung) KOBİ Tanımı 8
Tablo 3: 2015 OECD Tanımına Göre Fransa KOBİ Sayısı 8
Tablo 4: Inglitere KOBİ'leri Çalışan Sayısına Göre. 9
Tablo 5: İtalya KOBİ'lerinin İstihdam Edilen Kişi Sayısı, Cirosu ve Katma Değeri 10
Tablo 6: Japonya KOBİ Tanımı 11
Tablo 7: Çin KOBİ'lerinin Tanımı 12
Tablo 8: Türkiye 'de KOBİ' lerin Tanımı 13
Tablo 9: KOBİ'lerin Ülke Ekonomisine Katkı Payı 19
Tablo 10: Bonn konferansından sonraki konferanslar ve söz verilen yardımlar tablodaki gibidir; 33
Tablo 11: Güvenilirlik Analizi Katılım Sayı ve Yüzdesi Personel Yapısına Göre 57
Tablo 12: Personel Yapısına Göre Güvenirlik İstatistik 57
Tablo 13: Güvenilirlik Analizi Katılım Sayı ve Yüzdesi OrganizasyonYapısına Göre 58
Tablo 14: Organizasyon Yapısına Göre Güvenirlik İstatistik 58
Tablo 15: Güvenilirlik Analizi Katılım Sayı ve Yüzdesi Yönetim Yapısına Göre 58
Tablo 16: Yönetim Yapısına Göre Güvenirlik İstatistik 59
Tablo 17: Ölçek Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları. 59
Tablo 18: Afganistan KOBİ'lerinin Yönetim Sistemine İlişkin Personel Yapısı, Organizasyon Yapısı Ölçüm Verilerine İlişkin Betimsel İstatistikler 63
Tablo 19: Korelasyon Analiz Sonuçları 65
Tablo 20: Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Mann Whitney U Testi Analiz Sonuçları 68
Tablo 21: İşletmedeki Pozisyon Değişkeni Gruplarına İlişkin Mann Whitney U Testi Analiz Sonuçları 69
Tablo 22: Yöneticilik Deneyimi Değişkeni Gruplarına İlişkin Kruskal Wallis H Testi Analiz Sonuçları 71

Tablo 23: Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Kruskal Wallis H Testi Analiz Sonuçları 72
Tablo 24: Öğrenim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Kruskal Wallis H Testi Analiz Sonuçları..... 74

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yönetimin Temel İşlevleri 41
Şekil 2: Personel Yapısı Ölçüm Verileri ile Yönetim Yapısı Ölçüm Verilerine İlişkin Saçılım Grafiği 66
Şekil 3: Personel Yapısı Ölçüm Verileri ile Organizasyon Yapısı Ölçüm Verilerine İlişkin Saçılım Grafiği 66
Şekil 4: Yönetim Yapısı Ölçüm Verileri ile Organizasyon Yapısı Ölçüm Verilerine İlişkin Saçılım Grafiği 67

KISALTMALAR

AB **:** Avrupa Birliği

ABD **:**Amerika Birleşik Devletleri

ACCİ **:**Afghanistan Chamber of Commerce &Investment (Afganistan Ticaret ve Sanayi Odası)

CSO **:** Central Statistical Organization (Afganistan Merkezi Statistik Kurumu)

GSYİH **:**Gayrı Safi Yurt İçi Hasılası

KOBİ **:** Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

KOSGEB **:**Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi

MOCİ **:** Ministry of Commerce and Industry (Ticaret ve Sanayi Bakanlığı)

MÖ **:** Milad tan Önce

NATO **:**North Atlantic Treaty Organization (Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü)

OECD **:** Organisation for Economic Co-operation and Development (İktisadi İş Birliği ve Gelişme Teşkilatı)

RMB **:**Renminbi (Çin Para Birimi)

SBA **:** Small Business Act, (Küçük İşletmeler Yasası)

SSCB **:**Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği

TÜİK ve DPT: Türkiye İstatistik Kurumu ve Devlet Planlama Teşkilatı

UN **:** United Nation (Birleşmiş Milletler)

UNICEF **:**United Nations Children's Fund (Birleşmiş Milletler Çocuk Fonu)

USAID **:** United States Agency for International Development **(**Amerika Birleşik Devletleri Uluslararası Gelişim Ofisi)

SIGAR **:**Special İnspector General for Afghanistan Reconstruction(Afganistan Yeniden Yapılanma Özel Müfettişi)

GİRİŞ

KOBİ'ler, dünyanın tüm ülkelerinde ekonomik büyümenin temel taşı olarak bilinmektedir. Bir ülkenin istihdamını, iş fırsatlarını, sosyal gelişmelerini, bölgesel ekonomi gelişmelerini ve yeni iş fikirlerinin hayata geçirilmesini sağlayarak büyük ölçekli işletmelerin mal ve hizmet tedarik etmesine katkıda bulunur. KOBİ'lerin Avrupa Birliği tanımına göre; yıllık istihdam edilen çalışan sayısı iki yüz elli kişiden az ve yıllık mali bilançosu kırk üç milyon Euro'yu aşmayan ve yıllık satış hasılatı elli milyon Euro'yu aşmayan ve kendi içinde kategorilere göre mikro, küçük ve orta ölçekli işletme olarak sınıflara ayrılan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır (European Commission, 2015:11). KOBİ'ler günümüzde rekabetin ve değişikliğin çok yaygın olduğu bir dönemde yeniliklere çok hızlı uyum sağlayabilme yeteneğine sahiptirler.

Dünyada yapılan çeşitli araştırmalara göre KOBİ'ler iş fırsatı ve istihdam yaratmasına rağmen yönetim ve organizasyon açısından çok önemli sorunlar yaşamaktadır. KOBİ'ler, emekyoğun işletmeler olması nedeniyle tek kişinin üzerine görev haricinde daha çok iş yüklenmektedir. Hatta kendisini her yerde yeterli gören işletmeci, yönetimin esas işlevleri olan ve ilk defa Henry Fayol tarafından tanımlanan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim işleriyle de kendisi ilgilenmektedir. Yani bir KOBİ sahibi hem karar alır hemde aldığı kararları uygulatan ve bazen uygulayan kişi olur. Böylece KOBİ'lerde mahiyetli personel alımı eksikliği, profesyonel yöneticilere yetki hakkı verilmemesi gibi problemler karşısında yanlış kararlar alınmasına neden olmaktadır. Bu tip problemler ise KOBİ'lerde yönetim hususunda gerçekleşen sorunların temel sebebini oluşturmaktadır. Bu durumda KOBİ'ler rekabet alanında dayanabilmesi ve alınan önemlerin olumlu ve etkin uygulanabilir olması için yönetim ve organizasyon maharetlerinin ehemmiyeti her geçen gün artmaktadır (Kulakoğlu, 2013: 1).

KOBİ yöneticilerini yönetim ve organizasyonlarını günümüzün koşularına uygun olması, çalışma sahasının ve çalışanların kendilerini geliştirmesine daha çok katkı yapacaktır. Ayrıca üretim miktarının arttırılmasıyla çalışanların motivasyonunu ve eğitimini artırması söz konusudur. KOBİ'lerin etkili ve verimli faaliyet gösterebilmeleri için yöneticilerin, modern yönetim uygulamalarını dikkatle takipte olmaları çağın koşullarına uyumlu yönetim bakış açılarına sahip olmaları gerekmektedir. Aksi bir durumda fırsatları iyi değerlendiremeyen ve kaynakları etkili bir şekilde kullanamayan yöneticiler belirginleşmiş KOBİ'lerle karşılaşma olasılığı yükselecektir (Altay ve İlban, 2007: 112).

Afganistan İslam Cumhuriyeti, dağlık ve denize çıkışı olmayan bir ülkedir. Asya'nın kalbinde Hindistan yarımadası ve Orta Doğu ülkeleri arasında yer almaktadır. Kara ulaşımı açısından gayet iyi bir konuma sahiptir. Afganistan'ın güney ve güney doğusunda 2500 km ile Pakistan, batısında 900 km ile İran İslam Cumhuriyeti, kuzeyinde (1206 km ile Tacikistan, 744 km ile Türkmenistan ve 137 km ile Özbekistan) ve kuzey doğusunda (ucunda) 100 km ile Doğu Türkistan Özerk bölgesiyle sınırlanmıştır. Afganistan'ın yüzölçümü, 652230 km^2 olarak bilinmektedir. Afganistan'ın, doğudan batıya 1350 km'lik ve güneyden kuzeye 900 km'lik bir uzaklık mesafesinden söz etmek mümkündür (Arez ve Amin, 2012: 26-27). Afganistan merkezi Statistik kurumuna göre, 2019 yılında Afganistan'ın nüfusu 32,2 milyon olarak tespit edilmiştir. Afganistan'ın başkenti Kabil'dir. Beş milyon kişi yaşamını Başkentte sürdürmektedir. Ülkenin dokunulmamış doğal kaynakları; Petrol, doğalgaz, kömür, bakır, krom, talk, altın, sülfür, kurşun, çinko, demir, cevahir, tuz, değerli ve yarı değerli taşlardan ibarettir. Altın, talk, değerli taşlar ve yarı değerli taşların az bir kısmı Taliban ve bölgedeki mafyalar tarafından kaçak olarak çıkartılmaktadır.

Afganistan, 19 Ağustos 1919'da İngiltere'den bağımsızlığını kazanarak kendi devlet bünyesini kurdu. Afganistan, karışık etnik gruplar, dinler ve kültürlere sahiptir. Üç ana etnik grup vardır. Bunlar Peştunlar (Peştuca konuşur) Tacikler (Farsça Dari lehçesi konuşur) ve Türkler (Özbekçe ve Türkmence konuşur). Diğer

küçük etnik grupları ise kendilerine has bölgelerde ve büyük etniklerle beraber büyük şehirlerde yaşamlarını sürdürmektedirler. Bu küçük grup etnikler şunlardan ibarettir; Belüçler, Nuristaniler, Araplar, Hindular, Siğniler, Vahiler ve b.

Afganistan 2001 yani Taliban rejiminden sonra dünya yardımıyla yeni bir başlangıca sahip oldu. Bu başlangıcın amacı, devlet yapısının yeniden kurulması, ülke ekonomisinin yeniden yapılması, eğitim sisteminin yeniden düzeltilmesi, tarıma sahip çıkılması ve tüm alanlarda faaliyetlerin yeniden başlanması oldu. Afganistan, savaştan yeni çıkan bir ülke olarak, ekonomik problemlerle mücadele etmektedir. Afganistan'ın, piyasa ekonomisine dönüşmesi özel sektörlerin gelişmesine ve büyümesine vesile olmuştur. Özel sektörün geliştirilmesi, devletin öncelik tanıyan işlerinden biri sayılmaktadır. Afganistan Merkez İstatistik Kurumuna göre, girişimciler ve KOBİ'ler, ticaretin %98'ini, GSYH 'sının %17,5'ini ve istihdamın %19,5'ini oluşturduğu tahmin edilmektedir. Ayrıca, Dünya Bankası tahminlerine göre, tüm sektörler ve bölgeler GSYH 'sının %50'sini ve istihdamın %33'ünü oluşturduğunu ekonomideki paylarının oldukça büyük olduğunu göstermektedir (World Bank, 2017: 2). Ayrıca devlet, bölgedeki ülkelerle aynı seviyeye gelmesi ve özellikle ulusal kalkınma ve barış çerçevesi yoluyla iç gelirini artırması için KOBİ'lerin gelişimini güçlendirmeye yönelik çabalar göstermektedir (OCED, 2019: 21-22).

Bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm KOBİ'lerin tanımı ve özellikleri ikinci bölüm Afganistan'ı kısaca tanıtımı, yönetimin tanımı ve Afganistan KOBİ'lerin durumu üçüncü bölüm ise, araştırmanın uygulama kısmıdır. Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemine, bulguları ve yorumlamalarına, sonuç ve önerilerine yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KÜÇÜK VE ORTA BOY ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN KAVRAMLARI ÜZERİNE GENEL BİR BAKIŞ

Bu bölümde KOBİ kavramının farklı ülkelerdeki tanımı, özellikleri ve ekonomideki önemi ele alınmıştır.

1.1. Farklı Ülkelerde KOBİ'lerin Tanımları

KOBİ'ler, büyük işletmelerin temelini oluşturan, gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi, gelişmiş ülkelerin ekonomisi için de hayatı bir öneme sahiptir. KOBİ'ler ekonomiye hareketlilik, yenilik ve esneklik kazandıran ve o ekonominin ölçütü olan işletmelerdir. Bu işletmeler yeni istihdam alanlarının oluşturulmasına, verimliliğin artmasına ve ülkelerin ekonomik büyümesine önemli katkılarda bulunmaktadır (Met, 2011: 127). KOBİ'ler, faaliyetlerinde yüksek düzeyde gönüllülük ve yenilik esasına dayanarak risk alma eğilimindedirler. Bu sebeple mal ve hizmet arzını genişleterek rekabetin artmasına ve tüketicilere daha geniş bir tercih ortamının oluşturulmasına katkı sağlamaktadırlar (Sarısoy, 2008: 22).

Günümüzde, küçük işletmeler denilince, geçmişte olduğu gibi başarısız, büyüyememiş, küçük ölçeklerde kalmış işletmeler kastedilmemektedir. Tam tersine küçük işletmeler dinamik, yenilikçi, fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmelerdir. KOBİ'ler büyük işletmelerin temeli olarak bilinmesine rağmen büyük işletmelerden ayrı tutulmasının nedeni onun birçok temel özelliklere sahip olmasıdır. KOBİ'lerin bu sahip oldukları özelliklerden bazıları, KOBİ'leri, büyük ölçekli işletmelere göre avantajlı ve dezavantajlı durumlara düşürmektedir (Yılmazer, 2010: 8).

KOBİ'lerin tanımı, ülkeden ülkeye göre değişiklik göstermektedir. Hatta her ülke içide, farklı kuruluşlar belli özellikler kullanarak KOBİ'leri tanımlamaya, sınıflamaya çalışır. Bu özelliklerden en dikkat çekenleri ise çalışan sayısı, toplam aktif büyüklüğü, satış hasılatı ve cirosudur. Ayrıca bazı kurumların tanımları sadece imalat sektörüne yönelik olduğundan, bunun neticesinde diğer sektörlerde faaliyet gösteren tüm işletmeler, esnaflar ve sanatkârlar kapsam dışında bırakılıp devletin teşviklerinden yararlanamamaktadır (Koç, 2008: 3).

1.1.1. AB Ülkekerinde KOBİ Tanımı ve KOBİ Politikası

KOBİ'ler, dünya çapında en yaygın istihdamı sağlayan birimler olarak tanımlanmaktadır (Kuntchev ve Diğeler, 2013: 2). Avrupa Birliğine üye ülkeler arasında farklılığın olmaması için her üye ülke tarafından kabul görülecek 1996 yılında aldıkları ortak bir kararla yeni KOBİ tanımı sunulmuş ve bu kapsamda tanımlama için dikkate alınan ölçütler ise, çalışan sayısı, yıllık ciroları ve bilançolarıdır. Bu KOBİ tanımı için, AB komisyon görüşmelerinde, geleneksel ve yeni ölçüler baz alınmıştır. Avrupa Komisyonu tavsiyesini, o yıllardan bugüne kadar gerçekleşen ekonomik gelişmelerini dikkate alarak, günümüz şartlarına göre uygun bir şekilde 2003 yılında onarıp yenilemiştir (Berisha ve Pula, 2015: 17-18).

KOBİ'ler, Avrupa'da yatırım ve inovasyonda temel bir rol oynamaktadır. Zayıf iç talep, finansmana zor erişim ve kalıcı olma gibi makroekonomik zorluklara rağmen ekonomik belirsizlik, üretken sektörün önemli bir parçası olmaya devam etmektedir. Gelecekteki uluslararası rekabet gücü ve dolayısıyla Avrupa'daki en büyük dört ekonominin uzun vadeli büyüme ve refah beklentileri, küçük ve orta ölçekli işletmelerinin uygulanabilirliğine bağlı olacaktır (Heer ve Nettekoven, 2017: 3).

Tablo 1'de KOBİ'lerin tanımı ve sınıflanması incelenmiştir. 10 kişiden az çalışanı olan, yıllık net satış cirosu ve bilanço toplamı 2 milyon Euro'yu geçmeyen işletmeler mikro işletme olarak adlandırılmıştır. Yıllık çalışan sayısı 50 kişiden az

net satış cirosu ve bilanço toplamı 10 milyon Euro'yu geçmeyen işletmeler küçük işletme olarak adlandırılırken, yıllık çalışan sayısı 250 kişiden az, yıllık net satış cirosu 50 milyon Euro'yu geçmeyen ve bilanço toplamı 43 milyon Euro'yu geçmeyen işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir.

Tablo 1: Avrupa Birliği Standartlarına Göre KOBİ Tanımı.

Tanım Kriterleri	Mikro	Küçük	Orta Ölçekli
Çalışan Sayısı	< 10	< 50	<250
Yıllık Net Satış Hasılatı	≤ 2 Milyon Euro	≤ 10 Milyon Euro	≤ 50 Milyon Euro
Yıllık bilançosu	≤ 2 Milyon Euro	≤ 10 Milyon Euro	≤ 43 Milyon Euro

Kaynak: (European Commission, 2015:11).

Avrupa Ülkelerinde KOBİ Politikası: Avrupa Ülkelerinde KOBİ'lerin toplam işletmeler içindeki sayıları, yarattıkları katma değerler ve sağladıkları istihdamlar göz önünde bulundurulduğunda AB tarafından bu tür işletmelere yönelik özel politikalar geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Düzenlenen Avrupa 2020 Stratejik Planı'nda da KOBİ'lere büyük önem gösterilmiştir. Küçük ölçekli işletmelerin daha iyi olması, kendilerini geliştirebilmesi, rekabet gücünü arttırması ve büyümesi açısından çalışmalar devam etmektedir. Böylece AB "Küçük İşletmeler Yasası" (Small Business Act for Europe – SBA) kabul edilmiştir. Bu yasa, tam bir yasa olmasa bile AB üyesi olan ülkelerin onayladığı bir mevzuat niteliği taşımaktadır. Bu yasanın belirlediği hususlar aşağıdaki gibidir (Şener, 2014: 17-18):

- Kurallar "Önce Küçük Olanı Düşünme" ilkesine göre kabul edilmelidir.

Bu ilke açısından hem AB hem de ulusal düzeyde olan her türlü kanun ve mevzuat düzenlemeleri hazırlanırken bunların küçük işletmeler üzerindeki olan etkileri dikkate alınması gerekmektedir. Bu etkilerin analizine "KOBİ Testi" ismi verilmektedir. KOBİ Testi sonucunda yapılan düzenlemelerin KOBİ'ler üzerinde olumsuz etkileri olduğu tespit edilmesi halinde, bu olumsuz etkilere karşı gerekli önlemler alınmalıdır. Bu önlemler; KOBİ'lerin kapsam dışı bırakılması, geçiş

dönemi düzenlemeleri ve bazı istisnalar şeklinde sayılabilir. Bu yasal düzenlemelerde KOBİ'lere raporlama ya da bürokrasi açısından ilave yük getirilmesine önem verilmelidir.

- AB ve üye ülkeler tarafından KOBİ'lerin gelişebildiği ve girişimciliğin mükafatlandırıldığı bir iş ortamı oluşturulmalıdır. Bu nedenle AB'nde girişimcilere, kendi işlerini kurmaları ve kendi iş yerinin patronu olmaları hakkında teşvik edilmeli ve cesaretlendirilmelidir.
- İlaveten eğitim ve öğretimin her kademesinde girişimcilikle ilgili müfredata yer verilmesi önemlidir. KOBİ'lere finansman bakımından kolaylık sağlanmalıdır.
- KOBİ'lerin finansmana erişimleri kolaylaştırılmalıdır. Bankalar tarafından işe yeni başlayan KOBİ'lere soğuk bakıldığından KOBİ'lerin; risk sermayesi, mikro krediler ve borç ile öz sermayenin karışımı olan hibrid finansman yöntemlerinden rahatça faydalanmaları sağlanmalıdır. Bununla birlikte KOBİ'lere yapılacak ödemelerin hızlandırılması için tedbirler alınmalıdır.

1.1.1.1. Almanya

AB 2005 yılı tanımına göre tüm Almanya işletmelerinin %99,5'i KOBİ'lerden oluşmakta olup 2009 yılında %55,1 yani 25 milyon kişi KOBİ'ler tarafından istihdam edilmiştir. Böylece, KOBİ'ler Almanya ekonomisinin kalbi olarak bilinmektedir (Roitzesch ve Diğerler, 2012: 2). Almanya'da yapılan tanımlar birçok kriterlerin yanında, nicel ölçüt olarak işletmenin, yıllık cirosu, çalışan sayısı ve işletmenin sermayesine göre yapılmaktadır. (Müftüoğlu, 2002:109). Bu nicel ölçütlerin yanında; işletme sahibinin işletmesiyle özdeşlemesi, işletmenin sermaye piyasasının dışında kalması, işletme sahibinin tüm sorumlulukları üzerine alması ve faaliyetlerde bağımsız olması gibi nitel ölçütler de büyük önem taşımaktadır (Akgemci, 2001:25).

Tablo 2: Almanya KOBİ Araştırma Enstitüsünün (Institut für Mittelstandforschung) KOBİ Tanımı

İşletme Kategorisi	Çalışan Sayısı	Yıllık Satış Hasılatı
Mikro	Mak. 9	Mak. 2 Milyon Euro
Küçük	Mak. 49	Mak. 10 Milyon Euro
Orta	Mak. 499	Mak.50 Milyon Euro
Tümü	500'den az	Mak. 50 Milyon Euro

Kaynak: (IFM, 2016)

1.1.1.2. Fransa

Fransa'da KOBİ'ler hakkında yasal bir tanım olmadığından OECD kaynaklarına göre çoğunlukla çalışan sayısı 10'dan (sanayide 20'den) fazla, 500'den az çalışanı olan işletmeler KOBİ olarak kabul ediliyor. Sanayide 10-20 kişi çalışanı olan işletmeler ise "çok küçük işletmeler" kategorisine girmektedir (Taş, 2010: 37). Başka bir kaynağa göre, Fransa Ekonomi ve Sosyal Komitesine göre 1-119 çalışanı olan işletmeler küçük ölçekli işletmeler 120-500 çalışanı olan işletmeler orta ölçekli işletmeler olarak sınıflandırılmıştır. Ayrıca 50 Milyon Fransız Frangı yıllık satış hasılatının üst sınırı kabul edilmiştir (Yörük ve Ban, 2003: 9).

Tablo 3: 2015 OECD Tanımına Göre Fransa KOBİ Sayısı

İşletme Kategorisi	Çalışan Kişi Sayısı	İşletme Sayısı	%' si
Büyük	250-+ Kişi	4164	0.1
Orta	50-249 Kişi	19795	0.7
Küçük	10-49 Kişi	123146	4.4
Mikro	1-9 Kişi	2660979	94.8
KOBİ'ler	1-249 Kişi	2803920	99.9
Tüm İşletmeler		2808084	100

Kaynak: (OECD, 2015)

1.1.1.3. Inglitere

İngiltere'de de KOBİ'ler diğer ülkelerdeki gibi resmi bir tanıma sahip değildir. 2017 yılının birinci dönem verilerine göre İngiltere'nin özel sektörünün %99,9 iş nüfusunu kapsayan küçük işletmeler, orta işletmeler yani KOBİ'ler tarafından yönetilmektedir. Yaklaşık 1,5 milyon özel sektör işletmeciliği bulanmaktadır. Nitel ölçütlerden ise sermaye varlığı esas alınmıştır. Buna göre, İngiltere'de KOBİ'lerin istihdamı 16,1 milyon olup tüm özel sektörlerin %60'ını kapsamaktadır (Rhodes, 2018: 3).

Tablo 4: Inglitere KOBİ'leri Çalışan Sayısına Göre.

İşletme Türü	İşletme Sayısı	Çalışan Kişi Sayısı	Yıllık Cirosu (Milyon £)
Mikro (1-9 Çalışanı Olan)	5.416.000	8.802.000	808.000
Küçük (10-49 Çalışanı Olan)	210.000	4.083.000	590.000
Orta (50-250 Çalışanı Olan)	35.000	3.399.000	595.000
Toplam KOBİ Sayısı	5.661.000	16.284.000	1.993.000
Büyük (250 Üzeri çalışanı Olan)	8.000	10.743.000	1.868.000
İşletmeler Toplamı	5.669.000	27.027000	3.861.000

Kaynak: (Rhodes, 2018)

1.1.1.4. İtalya

İtalya ekonomik yapısı neredeyse tamamen mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelere dayanmaktadır. Serbest meslekler hariç, sanayi, üretim ve hizmet sektörlerinde bulunan KOBİ'ler sırasıyla mikro işletmeler (1-9) %89 küçük işletmeler (10-49) %9,4 orta ölçekli işletmeler (50-249) %1,4 oluşturmaktadır. 2008-2013 arasındaki ekonomik ve finansal kriz İtalya sanayi sistemini uzun süreli etkilimesine rağmen KOBİ'ler ihracat performansıyla ilgili her şeyden önce oldukça

dirençli oldukları görülmüştür. Böylece, en çok çalışan sayısı 250 ve yatırılan sabit sermayesi 3 milyar İtalyan Liretini aşmayan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadırlar. Aşağıdaki tabloda İtalya KOBİ'lerinin kapsamlı bir tasnifi gösterilmektedir (Bufalo, 2015: 62).

Tablo 5: İtalya KOBİ'lerinin İstihdam Edilen Kişi Sayısı, Cirosu ve Katma Değeri

Çalışan Kişi Sayısı	İşletmelerin Sayısı	İstihdam Edilen Kişi Sayısı	Ciro (milyon €)	Katma değer (milyon €)
0-9	4156913	8060699	675614	194288
10-19	144957	1899652	296690	69189
20-49	56210	1672930	321229	72346
50-249	21962	2124303	538593	102915
250-+	3502	3202958	816406	191414
Toplam	4383544	16960542	2648532	630153

Kaynak: (Salvatore, 2013)

1.1.2. Amerika Birleşik Devletleri

Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) KOBİ'lerin tanımlanmasında farklı bir yaklaşım izlenmektedir. ABD de KOBİ'lere gereken bilgiyi veren ve finansman desteği sağlayan ve federal bir kuruluş olan küçük işletmeler idaresi'nin (Small Business Administration) yaptığı tanımlarda, KOBİ'ler için temel iki kriter belirlenmektedir. Bu kriterlere göre KOBİ'ler, çalışan sayısı ve yıllık satış hasılatı üzerinden belirlenmektedir. İmalat, tarım ve hizmet sektörlerinde 500 kişi çalışanı olan ve yıllık satış hasılatı 25 miliyon ABD doları olan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır (Perera ve Chand,2015:167).

1.1.3. Japonya

Japonya'da KOBİ' ler 1999 yıllındaki değiştirilmiş KOBİ kanununda, her işletmenin yatırılan sermayesi, istihdam edilen kişi sayısı ve sektör esasına göre

KOBİ tanımı yapılmaktadır. Farklı sektörler için farklı tanımlar bulunmaktadır. Ticaret sektöründe çalışan kişi sayısı 100 kişiden daha az, sermayesi de 30 milyon Yen olan işletmeler KOBİ olarak bilinmektedir. İmalat ve sanayi sektöründe çalışan kişi sayısı 300 kişiden az olan, sermayesi de 100 milyon Yen'i aşmayan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir. Hizmet sektöründe bir işletmenin KOBİ olabilmesi için 50 kişiden az çalışanı ve yatırılan sermayesi ise 10 miliyon Yen'i aşmayacak şekilde olması gerekmektedir (Uchikawa, 2009: 1).

Tablo 6: Japonya KOBİ Tanımı

Sektör	Çalışan Kişi Sayısı	Sermaye Miktarı
Sanayi Sektörü	300 Kişiye Kader	100 Milyon Yene Kadar
Ticaret Sektörü	100 Kişiye Kadar	30 Milyon Yene Kadar
Hizmet Sektörü	50 Kişiye Kadar	10 Miliyon Yene Kadar

Kaynak: (Uchikawa, 2009)

1.1.4. Çin

Çin de KOBİ'lerin tanımı sektörlere göre değişmektedir. 2003 yıllında yayınlanan KOBİ kanunu Çin KOBİ'leri için sabit kriterler belirlemiştir. Bu kriterler temel olarak, işletmelerin çalışan sayısı, yıllık geliri ve toplam sermayesini kapsar. Sanayi sektöründe, çalışan sayısı en fazla 2000 kişi ve toplam sermayesi de en fazla 300 milyon RMB olan işletmeler KOBİ olarak kabul edilmektedir. Çalışan sayısı 301-2000 kişi arası ve yıllık toplam sermayesi 30-300 milyon RMB arası olan işletmeler Orta Ölçekli İşletme olarak kabul edilmektedir. Çalışan sayısı 300 kişiden az ve yıllık toplam sermayesi 30 milyondan az olan işletmeler ise küçük işletme olarak tanımlanmaktadır (Xiangfeng,2008: 38-39). Aşağıdeki tabloda Çin'deki KOBİ'lerin tanımı sektör bazında ele alınmaktadır:

Tablo 7: Çin KOBİ'lerinin Tanımı

İşletme Türü	Sektörler	Çalışan Kişi Sayısı	Toplam Sermaye	Yıllık Geliri
Küçük Ölçekli İşletme	Sanayi	<300	¥40 Milyon	¥30 Milyon
	İnşaat	<600	¥40 Milyon	¥30 Milyon
	Toptancı	<100		¥30 Milyon
	Perakendeci	<100		¥10 Milyon
Orta Ölçekli İşletme	Sanayi	300-2000	¥ 40-400 Milyon	¥30-300 Milyon
	İnşaat	600-3000	¥40-400 Milyon	¥30-300 Milyon
	Toptancı	100-200		¥30-300 Milyon
	Perakendeci	100-500		¥10-150 Milyon

Kaynak: Çin KOBİ tanıtım kanunu, 2003.

1.1.5. Afganistan

Afganistan Ticaret ve Sanayi Bakanlığı, Afganistan KOBİ'lerini çalışan kişi sayısına göre tanımlamaktadır. 5 veya 5 ten az çalışan olan işletmeler mikro işletmedir. 5-19 çalışanı olan işletmeler Küçük Ölçekli İşletmelerdir. 20-100 kişi çalışanı olan işletmeler Orta Ölçekli İşletmelerdir. 100'den fazla çalışanı olan işletmeler ise büyük işletme olarak kabul edilmektedir (MOCİ, 2018).

1.2. Türkiye'de KOBİ Tanımları

Türkiye'de 24. 06. 2018 tarihli ve 30458 sayılı Resmî Gazetede yayınlanan 2018/11828 sayılı Bakanlar Kurulu kararıyla "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmenlik" te değişiklik yapılmıştır. Bu karar açısından "Mikro İşletme", "küçük işletme", "orta büyüklükteki işletme" ve "Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ)" tanımlarında esas alınan yıllık net satış hasılatı ve mali bilanço büyüklüğüne ilişkin tutarlar yükseltilmek suretiyle kapsam genişletilmiştir. Mikro İşletme, yıllık 10 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 3 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir. Küçük İşletmeler, yıllık 50 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 25 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir. Orta büyüklükteki işletme, yıllık 250 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya

mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir. Bu açıklamaya göre bir işletmenin Türkiye'de KOBİ sayılabilmesi için, yıllık istihdam edilen çalışan kişi sayısı 250'den az ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan biri 125 milyon Türk Lirasını aşmayacak şekilde olmalıdır (TOBB, 2018).

Türkiye'de KOBİ'lerin Tanımı ve Niteliği aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır;

Tablo 8: Türkiye 'de KOBİ' lerin Tanımı

Kriter	Mikro	Küçük	Orta
Çalışan Kişi Sayısı	<10	<50	<250
Yıllık Net Satış Hasılatı	≤3 Milyon	≤25 Milyon	≤125 Milyon
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤3 Milyon	≤25 Milyon	≤125 Milyon

Kaynak: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Sistemi KOBİ Bilgi Sitesi, (http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/layout Haziran, 2018)

1.2.1. KOSGEB

KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı), Türkiye'de yer alan sanayiye yönelik faaliyetlerinde büyük öneme sahiptir. Türkiye ekonomisini etkileyen faktörlerden olan KOBİ'lerin gelişmesine destek olmak, rekabet edebilmelerini arttırmak ve ulusal ekonomiye yönelik faydalarını arttırarak refahı yükseltmek amacı ile12 Nisan 1990 Tarihinde 3624 sayılı yasa ile kurulmuştur. Türk hukuk sisteminde "Küçük ve Orta Ölçekli İşletme" tanımlamaları farklı mevzuatlarda yerini almıştır. Bu kavram öncelikle, KOSGEB kurulması hakkındaki kanunda yerini almaktadır. Bu kuruluş, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na bağlı bir kuruluş olarak faaliyetlerini Türkiye'nin her bir ilinde devam ettirmektedir. KOSGEB, İmalat sanayi sektöründe istihdam edilen kişi sayısını baz alarak KOBİ'lerin tanımını yapmaktadır. 1-50 kişi arasında çalışan olan

imalat sanayi işletmeleri Küçük Sanayi İşletmeleri, 51-150 kişi arasında çalışan sayısı olan imalat sanayi işletmeleri Orta Sanayi işletmeleri olarak tanımlanmıştır (Yurttadur, 2015: 23).

1.2.2. HalkBank

1933 yılındaki çıkartılan 2284 sayılı Halk Bankası ve Halk Sandıkları Kanunu ile kurulmuş ve 1938 yılında Halk Bankası adıyla hizmet etmeye başlamıştır. Bu bankanın kuruluş amacı ise; kalıcı bir ekonomik kalkınmayı hızlandırmak, sosyal denge ve toplumsal barışın korunmasını sağlamak, esnaf, sanatkâr ve Küçük ve Orta Ölçekli işletmeleri desteklemek ve onlara uygun koşullar altında kredi verilmesini sağlamaktır. Üreten ve istihdam yaratan her esnafı, çiftçiyi, küçük, orta veya büyük işletme sahibini iş ortağı olarak gören ve tüm finansman olanaklarıyla iyi günde, kötü günde desteklemeyi varoluş sebebi sayan Halkbank, toplam kredilerinin %38,1'ini KOBİ'lere aktararak, onların en temel destekçisi olmaya devam etmektedir. Halk Bankası, KOBİ'leri, 1-250 kişi çalışan sayısı olan bina ve arsa hariç imalat sanayi ve tarım sektörlerinde defter kayıtlarındaki; makine, tesis ve cihazlar, taşıt, araç ve gereçleri döşeme ve demirbaşların toplamının net tutarı 950 milyar Türk Lirasını aşmayan işletmeler banka tarafından KOBİ sanayi işletmeleri olarak kabul edilmiştir (Halkbank Faaliyet Raopru, 2017: 6).

1.2.3. Türk Eximbankası

Türk Eximbank (Türkiye İhracat Kredi Bankası), 1987 yılında kurulmuştur ve 30 yıldır Türkiye'nin tek resmi ihracat finansman kuruluşu olarak faaliyetlerine devam etmektedir. Bu kuruluş, çok kısa bir zaman içerisinde kendi performansını ortaya koyarak dünya ihracat destek kurumlarının içerisinde ön sıralarda yerini almayı başarmış ve gelişmiş ülkelerin yaptığı aynı hizmetleri vererek devam etmektedir. Türk Eximbankın kuruluş amacı; ihracatçılar başta olmak üzere, yurt dışında faaliyet gösteren müteahhit ve yatırımcılara, uluslararası

nakliyecilere, turizm işletmecilerine, kredi, garanti, sigorta işlemlerini aynı çatı altında toplamak ve ihracatçı firmalara verilen hizmetlerde bir bütünlük oluşturulmasına imkan tanımaktır (Eximbank Faaliyet Raporu, 2017: 4). Türk Eximbankası KOBİ'ler için güncel tanımlarda bulunmaktadır. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; yasal statüsü ne olursa olsun, bir veya birden çok gerçek veya tüzel kişiye ait olup, 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden, yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon Türk Lirası'nı aşmayan, bağımsız işletme tanımına giren, imalatçı, imalatçı-ihracatçı, ihracatçı ve döviz kazandırıcı hizmet ve faaliyetleri icra eden firma özelliğine sahip mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdir. Bu işletmelerin sınıflandırması aşağıdaki gibidir (www.eximbank.gov.tr/tr/duyurular/2018-yili-duyurulari) Erişim tarihi, 2018:

- **Mikro İşletme:** On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 3 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.
- **Küçük İşletme:** Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 25 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.
- **Orta Ölçekli İşletme:** İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.

1.2.4. TÜİK ve DPT

TÜİK ve DPT (Türkiye İstatistik Kurumu ve Devlet Planlama Teşkilatı) tanımına göre, 1-9 kişi çalışan sayısı olan işletmeler Mikro İşletmeler, 10-49 kişi çalışan sayısı olan işletmeler Küçük Ölçekli İşletmeler, 50-200 kişi çalışan sayısı olan işletmeler Orta Ölçekli İşletmelerdir (Dedeoğlu, 2018: 20).

1.3. KOBİ'lerin Tanımlamasını Belirleyen Özellikler

KOBİ'ler, büyük işletmelerin bazı faaliyetleri yapamadığından piyasa sistemi için bir gerekliliktir. KOBİ'ler, büyük işletmelerle benzer özelliklere sahip olup büyük işletmelerin küçültmüş hali olarak görülmemektedirler. KOBİ'ler, büyük işletmelerden farklılık gösterebilmesi ve belirgin ayırt edilebilmesi için bazı özellikler belirlenebilir (Yıldırım ve Diğerler, 2018: 215). KOBİ'lerin özellikleri tüm ülkelere göre nicel ve nitel olarak ele alınmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki başlıklarda açıklanmıştır.

1.3.1. KOBİ'lerin Nicel Özellikleri

KOBİ'lerin tanımlamasını belirleyen özelliklerden biri nicel özelliktir. Bu özellik, işletmelerin ölçeklerinin tanımlanması hakkında en çok göze çarpan özellik olarak kabul edilebilir. Çoğu ülkelerin uygulamalarında nicel özelliklerin öne çıktığı söylenmektedir. Bu özellik devlet tarafından bu işletmelere yönelik çeşitli teşvik politikalarının uygulanmasında idari veya bürokratik bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. KOBİ'lerin kesin çizgileri nicel ölçütler ile sınırlandırması mümkün olmaktadır. Böylece hangi işletmelerin devletin desteklerinden yararlanabileceği ve hangi işletmelerin bu desteklerin dışında bırakılacağı objektif bir esasa dayandırabilmektedir. Bunun devlet politikalarının uygulanabilirliği açısından taşıdığı önem ve böylece nicel bir özelliğe duyulan gereksinim açıktır. Bazı alternatif nicel özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Özdemir ve Diğerler, 2018: 128):

- Kar miktarı,
- Katma değer,
- Ödenen vergi masrafları,
- Piyasa payı,
- Satış hacmi,
- İşletmenin sabit varlıklar değeri,

- İhracatın satış miktarındaki payı,
- İşletmenin toplam sermaye miktarı,
- İşletmelerde işe alınan çalışan kişi sayısı,
- İşletmenin kurulduğu mekânın büyüklüğü,
- Ücret toplamı veya işgücü maliyet toplamı,
- Malum bir zaman içerisinde sipariş sayısı ve değeri,
- İşletmede kullanılan malzemelerin maliyeti ve miktarı,
- Malum bir zaman içerisinde tüketilen enerji ve malzeme miktarı,

KOBİ'lerin nicel özellikleri, parasal ve fiziki değerleri ölçmektedir. Bu özellikler bir işletmenin büyüklüğünü rakamsal olarak en iyi ifade edebilen ve ölçmeyi esas alınacak verileri kolayca sağlayabilen ölçütlerdir.

1.3.2. KOBİ'lerin Nitel Özellikleri

KOBİ'lerin nitel özellikleri, nicel özelliklerinin yanında KOBİ'lerin tanımlanmasının tamamlayıcısı olarak sağlıklı bir sınıflama ölçeği olarak kabul edilmektedir. Nitel özellikte en çok başvurulan ölçüt ise bir işletmenin bağımsız olmasıdır. Bağımsızlık ölçütü bir işletmenin KOBİ sayılabilmesi için yatırılan sermayesinin veya hisse senetlerinin %25'i ya da fazlasının başka bir işletmeden üstlenilmemiş veya bu işletmelerin sermayesi başka büyük işletmeler tarafından oluşturulmamış olması gerekmektedir. Bazı mühim nitel özelliklerin ölçütlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Özdemir ve Diğerler, 2018: 128):

- İşletmenin yönetim şekli,
- İşletme sahibinin sermaye payı,
- İş bölümü ve uzmanlaşma derecesi,
- Finansal problemi veya sermaye sınırlılığı,
- İşletme sahibinin işletmeye yönelik riskleri kabul etmesi,
- Yönetimin pazar durumu ve sermaye piyasasıyla bağımlılığı,

- İş sahibi ve çalışanlar arasındaki ilişki ve samimiyet gibi ölçütlerdir.

Bir işletmenin tanımı Nicel ve Nitel özelliklerden bir set oluşturarak yapılmaktadır. Türkiye'de, AB'nde ve ABD'nde geçerli KOBİ tanımlaması da bu esaslardan oluşmaktadır.

1.4. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi

Bir ekonominin olgunlaşmasını farklı alanlarda faaliyette bulunan hizmet veren ve mal üretimini sağlayan KOBİ'ler gerçekleştirmektedir. Bu olgunlaşma ekonomik anlamda büyüme ve ilerleme istikametinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin başarılarına, büyüyüp çoğalmalarına bağlıdır. Ekonominin bel kemiğini oluşturan KOBİ'ler 1970'lerden sonra önem kazanmaya başlamıştır. Bu dönemde büyük ölçekli işletmeler, gelişmiş ülkelerde başlamış olan krizler ve durgunluk sebebiyle küçülmeye ve iflas etmeye başladığında önem kazanmaya başlamıştır (Demir, 2018: 27). Büyük işletmeler, gelişmekte olan teknolojiler düşük maliyetli üretim imkanlarıyla sadece oluşan talebi karşılamaktaydılar. Bu döneme bağlı olarak müşteri azuları hızla değişmeye ve çeşitlenmeye başlamıştır. Büyük işletme politikalarının yerine getiremediği, etkili olamadığı, değişmiş talepler karşısında müşterilerin arzularını karşılamayacak hale geldiği görülmüştür. Böylece, büyük işletmeler piyasanın rekabetçiliğinin azalması ve olumsuz etkilere sebep olmasından KOBİ'lerin bir kez daha önemi anlaşılmıştır (Yeni, 2018: 6).

KOBİ'ler ülkeler ekonomisinin kalkınması için önemli bir rol oynamaktadır. İnovasyonu tetikleyen, üretkenliği arttıran ve yapısal değişimi ve piyasa baskısına uyum sağlayan kalkınma ve istihdam için bir ülkenin ekonomi yapısını etkileyen, gerçekleşen değişimleri ve bu değişmeler neticesinden ortaya çıkan yenilikler doğrultusunda ülkeler yeni trendlere uyumlu olarak ekonomik faaliyetlerini devam ettirmesi gerekmektedirler (Heer ve Nettekoven, 2017: 3). Ekonomide ortaya çıkan değişimlere ve yeni taleplere, arzulara ve çeşitli ihtiyaçlara hızlıca uyum sağlayabilme yeteneğine sahip olan KOBİ'ler, ülkelerin yeni

gelişmelerini takip ederek ekonomik faaliyetlerini sürdürmesine önemli katkılarda bulunmaktadır.

KOBİ'ler, bölgesel ekonominin dengesizliğinin azaltılması ve üretimin etkin bir şekilde kullanılması gibi özellikler nedeniyle de ülkeler ekonomisinin vazgeçilmez bir unsuru haline gelmişlerdir. Bu nedenle bütün ülkelerde sürdürülen stratejiler ve politikaların oluşumunda etkileri görülmektedir. KOBİ'lerin bir ülke ekonomisindeki önemli rollerinden olan; yatırım, üretim, istihdam, ihracat ve devlete ödedikleri vergilerin yanında, coğrafi açıdan da ülkenin tüm bölgelerine dağılmış olmaları nedeniyle bölgesel kalkınmada sınırsız bir öneme sahiplerdir. Ayrıca, ülkeler için sosyal ve iktisadi problemlerin menşei olan iç göçün önlenmesinde, sağlıksız şehirleşmenin önüne geçilmesinde, olgun bir rekabet ortamının sağlanmasında, toplumun içerisinde sosyal barışın sağlanması ve korunmasına da son derece katkıda bulunmaktadır (Güler, 2017: 12).

Tablo 9: KOBİ'lerin Ülke Ekonomisine Katkı Payı

	ABD	**Almanya**	**Fransa**	**Inglitere**	**Italya**	**Japonya**	**Türkiye**
KOBİ'lerin toplam işletmelere oranı	97,2	99,8	99.9	96	97	99,4	98,9
KOBİ'lerde çalışanların istahdamda oranı	50,4	64	49,5	36	56	81,4	76,7
KOBİ'lerin yatırımdaki payı	38	44	45	29,5	36,9	40	38
KOBİ'lerin üretimdeki payı	36,2	49	54	25,1	53	52	37,7
KOBİ'lerin ihracattaki payı	30	31,1	23	22,2	-	38	10
KOBİ'lerin katma değer içindeki payı	36,2	49	54	25,1	53	52	26,5
KOBİ'lerin kredilerdeki payı	42,7	35	48	27,2	-	50	25

Kaynak: (Cansız, 2008)

Yukarıdaki tabloda KOBİ'lerin ülke ekonomilerindeki yerleri gösterilmektedir. Bu tabloda görüldüğü gibi %96 ve üzeri KOBİ'lerin toplam

işletmelere olan oranları görülmektedir. İstihdamın büyük bir kısmı KOBİ'ler tarafından sağlanmaktadır. KOBİ'lerin, yatırımdaki payı, üretimdeki payı, ihracattaki payı, katma değer içindeki payı ve kredilerdeki payı son derece bir ülke ekonomisinde önemli olduğunu göstermektedir.

1.5. KOBİ'lerin Avantajları ve Dezavantajları

KOBİ'leri büyük işletmelerden ayıran özelliklerin ve yapıların yanı sıra avantajları ve dezavantajları da bulunmaktadır. Bunları konu başlığı altında aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

1.5.1. KOBİ'lerin Avantajları

KOBİ'lerin büyük işletmelere göre daha çok avantajlara sahip oldukları bilinmektedir. Yaşadığımız dönemde büyük işletmelerin birçoğu önceden bir KOBİ olarak başlamışlar ve daha sonra dinamik bir lider yapısıyla iyi yönetim sistemi becerileri sayesinde büyük işletme grubunda yerini bulup faaliyetlerini sürdürmektedir. KOBİ girişimcileri, faaliyet alanında bulunan yerel pazarları iyi analiz edebilen, pazarın ihtiyaçlarını ve özelliklerini anlayabilen, pazarın alım ve satım yapan müşterileriyle iyi ve samimi ilişki içinde bulunabilen kişilerdir. Pazarın içinde olan, müşterilerin yakından arzu etiği ve ihtiyaç duyduğu şeyleri iyi anlayan ve personellerle aralarındaki yakın ve sağlıklı ilişki olan KOBİ'ler, pazarlama, üretim ve hizmet bölümlerinde büyük işletmelerden son derece daha esnek olmaları söz konusudur. Bu esneklik, KOBİ'lerin dış çevresinden karşılaştığı çeşitli olaylara ve olumsuzluklara zamanında reaksiyon gösterebilme yeteneği ve az zararla kapatabilme becerisini gösterir (Erol, 2010: 174).

KOBİ'lerin avantajlarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Çör, 2018: 18);

- Hizmet ve mal üretiminde çok büyük yatırım ve teknolojik ekipmanlara ihtiyaç duymadan üretebilen bir özelliğe sahiptirler.

- Büyük işletmelere göre, sabit giderlerinin az olması ve üretimde belli maliyetlerin düşük olması KOBİ'lerin avantajlarından biri sayılmaktadır.
- KOBİ'lerde yönetimin kolaylığı, personel ve çalışan sayısının az olması.
- Üretim miktarının az olması depolama sıkıntısını azaltır.
- KOBİ'lerde çok çalışmak ve yemek sarf etmek büyük işletmelere göre daha fazladır.
- Personellerin arasındaki samimiyet ve iyi ilişkinin kuvvetli olması, iş birliği ve olumlu fikir üretme duygusu personelin az olmasından kaynaklanıyor ve bu iş birliği ve çalışkanlık büyük işletmelere göre daha fazladır.

- KOBİ'ler, finansal olarak fon teminlerinde öz kaynaklardan istifade ediyor ve kazandığı karın yatırım amaçlı kullanımını sağlıyor.

- KOBİ'lerin devlet kuruluşlarından aldığı teşvik ve destek sayılarının artmasına sebep olup bir ülkenin işsizlik seviyesini azaltarak istihdam sağlanmasında katkı payı çoktur.

- Büyük işletmeler, maliyeti çok olan tesisler kurmak yerine KOBİ'lerden faydalanarak üretimini daha az maliyet ve hızlı şekilde tamamlayıp pazara sunarlar. Bu da büyük işletmelerin tamamlayıcısı olarak kabul edilmesi KOBİ'lerin avantajlarından biridir.

- KOBİ'lerin varlığı rekabet ortamının artmasına sebep olmaktadır. Bu ise, ürünlerin tedarikini kolaylaştırıyor ve bunun neticesinde de müşterilerin yüksek kaliteli ürünleri uygun fiyata almalarını sağlıyor.

- KOBİ'lerin rekabet edebilme güçlerini artırma sebeplerinden biri fiziksel olarak kuruluşları ve taşınmaları kolaydır.

- KOBİ'ler, pazarın ihtiyacı olan farklı ürünlere derhal çözüm bulup temin etmesini sağlar.

- Devlet teşviklerinin çoğu KOBİ'leri kapsar. Böylece KOBİ'ler hareketliliğini ve üretkenliğini hızlandırır büyümeye ve ihtiyaçları zamanında karşılamalarını sağlar.

- KOBİ'ler birçok bölümde vasıflı eleman yetiştirir ve teknik bilgilerini geliştirmelerine olanak sağlar.

1.5.2. KOBİ'lerin Dezavantajları

KOBİ'lerin küçük olmaları nedeniyle avantajlarının yanında bir grub dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajlardan gelen problemler KOBİ'lerin kapanmasına, iflas etmesine ve büyük işletmeler etkisinden yok olmasına sebep olabilir. Bu dezavantajları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Kandemir ve değeler, 2017: 99);

- Yönetim sisteminin yetersiz olması yani, işletme sahibinin her alanda karşılaştığı sorunlarla kendisinin ilgilenmesi ve çözümüne tam karar verememesidir.
- Sermayelerin zayıf yapısından dolayı bazı yatırımlarda pazar dışında kalma sorunları yaşar ve fon kaynağı yeterince güvenli olmadığından dolayı dış kaynak bulmalarında zorluk çekerler.
- Günün istediği teknolojik gelişmeleri takip edememe veya uyum sağlayamama gibi dezavantajları vardır. Bu teknolojik ortamı iyi kullanamaması reklam verme becerilerinin az olmasını gösterir.
- Bir ülkenin ekonomi durumuna göre, yüksek oranlı vergiler ve prim maliyetlerinin yüksekliği KOBİ'lerin gelişmelerine engel olur.
- Finansal ve yönetimsel planlama olmadığından dolayı ortaya çıkan krizlerden çok hızlı zarar görür.
- Amaçları iç piyasa olduğundan dolayı ihracat yapmada zorluklar çeker.

- KOBİ’lerde nitelikli işgücü de dezavantaj olarak sayılmaktadır.
- Özelikle stratejik kararlar ve planlar işletme sahipleri tarafından alınması ve alt kısımda olan personellerin bu kararlara katılamaması ve ortak fikirlerin bir araya gelememesi.
- Uzman bir finansman ekibinin olmaması.

KOBİ’lerin yukarıdaki belirlenen dezavantajları olumsuz etkilere sebep olmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. AFGANİSTAN VE AFGANİSTAN KOBİ YÖNETİMİ

2.1. Afganistan'a Genel Bir Bakış

Afganistan Anayasasına göre, Afganistan devleti İslam Cumhuriyeti olarak bağımsız, tek ve bölünmez bir devlet olarak tanımlanmaktadır. Ülkenin başkenti Kabil, dini İslam ve diğer dinlerin mensupları yasal çerçevede, dinlerini takip etmek ve dini merasimlerini yapmakta serbesttirler. Bu bölümde Afganistan'ın tarihi geçmişi, coğrafi yapısı, nüfus yapısı, din yapısı, ekonomi yapısı, eğitim yapısı, idari yapısı, yönetim kavramı ve özellikleri sırayla başlıklar altında ele alınmıştır.

2.1.1. Afganistan'ın Tarihçesi

Afganistan, tarihi açıdan dünyanın en eski bölgelerinden biridir. MÖ 500'lü yıllara dayanan bir tarihe sahiptir. İleri düzeyde MÖ 3000 ile MÖ 2000 yıllar arasında kentsel yaşam olduğuna dair kanıtlar vardır. Şimdiki ismiyle bilinen Afganistan, Fars, Yunan ve Türk medeniyetleri gibi medeniyetlerin yaşadığı bir ülke olarak bilinmektedir (Ghubar, 2014: 55-71). İpek yolu bu medeniyetlerin bir araya gelmesinde ve antik çağın en önemli merkezlerinden biri sayılmasında çok büyük rol oynamıştır. Bu medeniyetlere ev sahipliği yapan İpek Yolu, geçmişten günümüze kadar ticari yönden çok önem taşımaktadır (Barfield, 2010: 23).

Afganistan, yüzyıllarca Türk hükümdarların hüküm sürdürdüğü bölgelerin bir parçası olarak Asya'nın ortasında dağlık ve denize kıyısı olmayan bir ülkedir. İlk zamanlarda Ariyana ve sonradan Horasan adını alan Afganistan 1947 yılında Türkmen imparatoru Nadir Şahın ölümünden sonra Abdali kabilesinin reisi olan Ahmet Şah Durrani, kabilelerin Büyük Meclis (Loy-e- Jirge) de yaptığı toplantı

sonucunda alınan karar ile yeni kurulacak devletin başına geçirilmiştir (Ghubar, 2014: 71-72). Böylece Ahmet Şah Durrani eski ismi Horasan olan Afganistan'a bugünkü Afganistan ismini vermiş ve bu ülkenin kurucusu olmuştur. Afganistan'ın bulunduğumuz dönemdeki sınırları 1980-1901 yıllar arasında Abdurrahman Han döneminde Rus ve İngiltere anlaşmasıyla belirlenmiştir. 1919'dan 1980'e kadar yıllarca İngilizler tarafından işgal edilerek yönetilmiştir. Afganistan halkı her daim işgalcilere karşı mücadelelerde bulunmuştur. Bu mücadeleler kapsamında İngilizlere karşı üç kez büyük savaş açmışlar ve üçüncü Afganistan ve İngiliz savaşı İngilizler için maddi ve manevi zarara neden olmuştur. Böylece İngilizlerin Afganistan'dan çıkartılmışlardır (Lalzad, 2011: 146).

1919 yılında Amanullah Han, babası Habibullah Hanın ölümünden sonra tahta oturmuş. Afganistan'ın bağımsızlığına dair İngilizlere bir mektup yazarak Afganistan'ın bağımsızlığını istemiş. Yazdığı mektuba İngilizler tarafından yanıt alamayınca savaşarak bağımsızlık rüyasını gerçekleştirmiştir. Amanullah Han'ın amacı ülkeyi modernleştirmek, dini liderlerinin gücünü azaltmak ve kadınların gücünü artırmaktı (Ghubar, 2014: 998-990). Bu yolu saltanatı boyunca devam ettirmeye çalışmış ama bu fikir, muhalifler ve dini liderler tarafından canına mal olmuştur. Amanullah Han'ın karşısına çıkan dini liderler ve muhalifler hükümeti ele geçirerek İslami kurallara göre ülkeyi yöneteceklerine dair millete söz vererek 9 aylık bir yönetim sürdürebilmişlerdir (Farhang, 2008: 544-553). 1929' dan 1933' a kadar Nadir Han tarafından monarşi ve çeşitli zulümler altında bir hakimiyet sürdürülmüştür. Nadir Han, bir okul öğrencisi tarafından öldürülmüştür. Nadir Han'ın ölümünden sonra oğlu Mohammad Zahir Şah hükümeti ele almıştır. Mohammad Zahir Şah, ülkede demokrasi ilan ederek sakin bir dönem geçirmiştir. Bu demokrasi sonucunda çeşitli partilerin faaliyetine izin verilerek ülkede ilk defa kutuplaşma olmuştur. Mohammad Zahir Şahın 40 yıllık iktidarı, amcasının oğlu Mohammad Davud tarafından devralınmıştır. Mohammad Davud 1947' den 1973'e kadar sürdürülen monarşi ve krallık hakimiyetine son vererek ilk defa bu ülkeye cumhuriyet sistemini getiren isim olmuştur. Afganistan da Cumhuriyetin kurucusu Mohammad Davud'un hakimiyeti 1978 yıllında komünistler tarafından yapılan bir

darbe ile son bulmuştur. Mohammad Davud'un ölümünden sonra Afganistan Sovyetler tarafından işgal edilmiş ve çift kutuplu bir rekabet alanına dönüşmüştür (Farhang, 2008: 769-771).

1979 yılında Sovyetler Afganistan'ı işgal ederek kendilerine göre bir Sosyalist Afgan Hükümeti kurmuşlardır. Buna karşı çıkan yerel güçler, batı ülkelerin de desteğiyle silahlı mücadele başlatmışlardır. Bu mücadele sonucunda, ülkenin birçok bölgesini ele geçirmişlerdir ve SSCB'yi zor duruma bırakarak dağılmasına sebep olmuşlardır (Mesbahzada, 2010: 233-251).

1994 yıllında Afganistan'ın Kandahar ilinden ayağa kalkan Taliban rejimi Afganistan'ın başkenti olan Kabil'i 1996 yıllında ele geçirerek İslami Emirliğini kurup ve 2000 yılında yaklaşık Afganistan'ın %90'ını kontrol altına aldılar. Bu rejim, ABD, Birleşik Arap Emirlikleri, Suudi Arabistan ve Pakistan tarafından desteklenmekteydi. Taliban rejimi hâkim olduktan sonra, ülke eski dönemlerdeki karanlık günleri yeniden yaşamaya başladı. Kadınların okula gitmesini, dışarıya çıkmasını yasakladılar ve okulları kapattılar. Sakalı tıraş edenleri cezalandırıyorlardı. Uyuşturucu ticareti yasallaştırıldı ve demokrasiye aykırı yüzlerce işlerin yapılmasına izin verildi. Demokrasi savunucusu olan ABD, Taliban'ın demokrasiye aykırı olan işlerine bazen sesiz kalıp bazen de destek çıkmıştır. ABD'nin bu tavrı 11 Eylül olayına kadar devam etmiştir. 11 Eylül olayından sonra ABD ve müttefikleri Taliban rejimine karşı savaş açarak bu rejimi yok etmişler ve yerine 2001 yılında Bonn Konferansı sonucunda yeni rejim getirmişler (Andishmand, 2005: 58-93).

Yeni rejimin başına getirilecek kişinin seçim ile getirilme kararına varılmıştır. Bu oylama iki kişi arasında olmuştur. Abdusattar Siret Türk kökenli ve Hamid Karzai Peştun kökenli. Bu oylamada Siret 12 oy, Karzai 2 oy almıştır. Türk kökenli Siret oyların çoğunu almasına rağmen Türk olduğu için ABD ve Konferans'a katılan Peştunlar tarafından kabul edilmemiştir. Karzai geçici cumhurbaşkanı olarak kabul edilmiştir. 2001'den 2014'e kadar Karzai tarafından

yürütülen hükümete, ABD ve dünya tarafından yapılan milyonlarca dolar ve askeri yardımlar sonucunda da ülke felaketten kurtarılamamıştır (Andishmand, 2005: 94-105). Hamid Karzai'den sonra Mohammad Ashraf Ghani cumhurbaşkanı olarak devam etmektedir. 2014'te NATO askerlerinin azalmasıyla beraber dünya yardımı da azalmaya başladı. Ghani hükümeti, ülkeyi kendi kaynaklarıyla geçindirebilmek için öz kaynaklarının kullanmasını istemekte ve iktisadi faaliyetlerin artmasını sağlamaya çalışmaktadır.

2.1.2. Afganistan'ın Coğrafi Konumu

Afganistan dağlık ve denize kıyısı olmayan bir ülkedir. Asya'nın kalbinde Orta Doğu ülkeler arasında yer almaktadır. Kara ulaşımı açısından gayet iyi bir konuma sahiptir. Afganistan'ın güney ve güney doğusunda 2500 km ile Pakistan, batısında 900 km ile İslam Cumhuriyeti İran, kuzeyinde (1206 km ile Tacikistan, 744 km ile Türkmenistan ve 137 km ile Özbekistan) ve kuzey doğusunda (ucunda) 100 km ile Doğu Türkistan Özerk bölgesiyle sınırlanmıştır. Afganistan'ın yüzölçümü, 652230 km^2 olarak bilinmektedir. Afganistan, doğudan batıya 1350 km'lik ve güneyden kuzeye 900 km'lik bir mesafe vardır (Arez ve Amin, 2012: 26-27).

Afganistan bir ziraat ülkesi olarak genel görünümü itibariyle dağlarla kaplıdır. Bu ülke de doğal afetlerden zarar payını almaktadır. Kuraklık ve sert iklim nedeniyle ülkenin topraklarının onda biri kullanılabilmektedir. Umman denizi Afganistan'ın güneyinde 480 km uzaklıkta olup en yakın deniz olarak bilinmektedir. Afganistan dağlarının deniz seviyesinden yüksekliği 7697 m belirlenmiştir. Bu yükseklik ülkenin güneybatısından kuzeydoğusuna uzanan Pamir ve Himalaya dağlarıyla birleşen Hindukuş dağlarına aittir. Hindukuş dağları ülkenin en önemli dağlarından biri olup içinde birkaç geçiş noktası bulunmaktadır. Bu geçiş noktaları 4000 ile 6000 m yükseklikte olan Salang, Khaiber, Khavak ve Kushan geçişleridir. Kış mevsiminde bu dağlar komple karlarla kapanıp geçişleri zor durumda bırakmakta ve hatta geçilmez hale getirmektedir. Hindukuş dağlarının

bitişinde Vakhan vadisi isimi verilen bir koridor bulunmakta ve Çin ile küçük bir sınır oluşturmaktadır. Ülkenin en önemli dağlarından olan diğer bir dağ ise Pamir dağlarıdır. Pamir dağları Küçük Pamir dağları ve Büyük Pamir dağları olarak ikiye ayrılır. Pamir dağları, Afganistan'daki Vakhan vadisiyle Pakistan'ın Sind vadisini birbirinden ayırmaktadır. Pamir dağlarındaki geçiş noktalarının yüksekliği 4922 ile 3347 metredir. Bu geçişler, Aqjar ve Bargel geçişleridir. Afganistan'ı Asya'ya, Asya'yı Avrupa'ya kavuşturan en önemli tarihi ve ticari hazinesi olan İpek yolunun Bargel geçişinden geçtiği bilinmektedir. Ülkenin merkez kısmını kaplayan Kohi Baba dağı da Afganistan dağlarından önemli payını almaktadır. Kohi Baba dağı, deniz seviyesinden 5140 metre yükseklikte olup ülkenin doğusundan batısına doğru yaslanmaktadır. Spinghar dağının en yüksek tepesi 4755 metredir ülkenin doğusunda yer almaktadır (Haqjoo, 2001: 100-105). Bu dağlardan ayrı olarak deniz seviyesinden yüksekliği 1000 ile 5000 metre olan bazı dağlar daha vardır. Afganistan'ın denize kıyısı olmadığı için Afganistan'a hayat veren Nehirler, Irmaklar ve Göllerin sularından faydalanmaktadır. Afganistan da bulunan Nehirler; Amo Nehri, Kökçe Nehri, Panjshir Nehri, Hilmand Nehri, Aaqsalan Nehri, Herman Nehri, Kunduz Nehri, Kabil Nehri, Bala Murghab Nehri ve Balkh Nehirleridir. Irmaklar ve Göller ise; Harirod Irmağı, Sarı Gölü, Chaqmaqtin Gölü, Sava Gölü, Bandi Amir Gölü, Namus Gölü ve Abi İstada Gölleridir (Arez ve Amin, 2012: 35-48). Afganistan bu su kaynaklarını kullanarak ziraat verimliliğini sağlamaktadır. Sulama sisteminin yetersizliği ve dağıtımının düzensizliği nedeniyle ülkenin bir kısım topraklarından faydalanılamamaktadır.

Afganistan'ın iklimi bölgelere göre değişmektedir. Çok fazla yağış görülmemekle birlikte gece çok soğuk gündüz çok sıcak olup çöl iklimi görülen yerler Pakistan sınırındaki illerdir. Hindukuş dağlarının bulunduğu bölgeler ise kar ve yağmur yağışlarının çok olduğu soğuk bölgelerdir. Genellikle, yazları sıcak ve uzundur kışları ise sert ve soğuktur. İlk bahar da az yağışlı hafif ve güzel havası vardır. Yaz ve sonbahar da yağış olmamakla birlikte kurak geçmektedir.

2.1.3. Afganistan'ın Etnik Grup Yapısı

Afganistan, 1747 yılında Ahmet Şah Durrani tarafından verilen adıyla birçok kültürel, dinsel ve etnik gruplar karışımını içinde bulundurmaktadır (Mazhar ve Diğerler, 2012: 102). Bu etnik grupların arasında sık sık çatışmalar yaşanmıştır. Çatışmaların sonucunda Afganistan iç savaşları nedeniyle büyük zararlar görmüştür. Etnik grupların birbirlerini kabul etmemeleri her etnik grubun kendi milletini ya da ırkını üstün görmeleri ve milletler arasında uyum sağlayamamaları sık sık çatışmaların sebebi olmuştur (Afsah ve Guhr, 2005: 378-379). Afganistan da bulunan etnik gruplar dış işgalcilere karşı bir araya gelerek ülkelerini koruma hususunda birbirlerine uyum sağlayabilme kabiliyetindedirler. Bu konu ile ilgili İngilizlere ve Ruslara karşı bir araya gelmeleri ve bu işgalcilerin ülkeden çıkartmaları iyi bir örnektir (Barfield, 2005: 3).

Afganistan'ın kuruluşundan bugüne kadar ülke çapında tam anlamıyla bir nüfus sayımı yapılmamasından dolayı araştırmacılar çalışmalarında ve yazdığı eserlerinde ülke nüfusunu ve etnik grupların nüfuslarını tahmini olarak kullanmaktadırlar. Ülkenin etnik grupları üzerinde yapılan çalışmaları ve yazılmış olan kaynakları esas alarak nüfus dağılımını yüzdesine göre şu şekilde sıralayabiliriz; Peştunlar, Tacikler, Türkler (Özbekler, Türkmenler, Kazaklar, Aymaklar, Kırgızlar ve Bayatlar), Hazarlar ve diğer küçük grup etniklerdir. Afganistan'ın resmi dili olarak Peştunca ve Farsça konuşulmaktadır. Özbekçe ve Türkmence kendi semtlerinde ve bölgelerinde üçüncü resmi dil olarak konuşulmaktadır (Shaiq, 2014: 3-4).

2.1.3.1. Peştunlar

Afganistan'ın büyük etnik grubuna sahip olan Peştunlar, ülkenin güney ve güney doğusunda kabileler olarak yaşamaya başlayıp Türkmen kökenli Nadir Şahın ölümünden Afşar ve Babür hanedanın dağılmasından sonra fırsat bularak Abdali kabilesinin reyisi olan Ahmet Şah Durrani tarafından devlet kurmuş ve böylece

devam etmiştir. Hükümetler tarafından 19. ve 20. yüzyıllarda nüfuslarını ülkenin başka etniklerin yaşadığı bölgelere göçmen olarak gönderip onların arazilerini sahiplenip yaşamlarını sürdürmüşlerdir. Bu şekilde Peştunlar ülkenin güney ve güney doğusunda kalmayıp her tarafa yayılmışlardır. Peştunlar yaklaşık 60 kabileden oluşmaktadır. Bunlardan Abdali ve Gılzayı kabilesi en iyi bilinen kabilelerdendir. Çok kalabalık kabile ve dinleri İslamdır. Mezhepleri ise bir kısmı Sünni bir kısmı Şiidir. Dilleri ise Peştuncadır. Peştunlar, Afganistan tarihinde Patan, Pahtan, Peştun ve Pahtun olarak bilinmektedir. Peştunlar hayvancılık ve tarımla uğraşmaktadır. Ülke çapında tarımdan daha fazla hayvancılık işleriyle uğraşmaktadırlar (Oğuz, 1999: 35).

2.1.3.2. Tacikler

Peştunlardan sonra Afganistan'ın ikinci büyük etnik grubunu oluşturan Tacikler, ülkenin batı, kuzey batı, kuzey doğu ve merkez kısmında büyük şehirlerde yaşamaktadırlar. Dilleri Farsça ve Dari lehçesini konuşmaktadırlar. Kökenlerinin İran Farslarından geldiği söylenmektedir. Tacikler, din olarak İslam, mezhep olarak ise Sünni ve Hanefidirler. Çoğunlukla tarım, ticaret ve devlet memurluğuyla uğraşmaktadırlar. 1747 yılından günümüze kadar bir kez yönetimi elle geçirmişler oda çok kısa sürmüştür. Tacikler, tarih boyunca ülkede Türklerle iç içe yaşamakta olup akrabalık bağlılıklarının olduğunu söylemek mümkündür (Yusofi, 2013: 37).

2.1.3.3. Türkler

Afganistan'ın Türkleri; Özbek, Türkmen, Kazak, Aymak, Kırgız ve Bayat kavimlerden oluşmaktadır. Genellikle ülkenin kuzey ve kuzey doğusunda yaşamlarını sürdürmektedirler. Türklerin yaşadığı bölgeler ziraata elverişli olmasından dolayı nüfusunun çoğu tarımla uğraşmaktadır. Az bir kısmı ticaret ve el sanatlarında ön plana çıkmaktadırlar. Devlet bünyesinde üst düzeyde çalışanları çok azdır. Bu azlık nedeni Türklerin devlet tarafından önemsenmemesine neden olmaktadır. Ama bu konu son dönemlerde değişmeye başlamıştır. Cumhurbaşkanı

seçimlerinde oyların çoğunu Türklerin oyu oluşturmaktadır. Hatta cumhurbaşkanının seçilmesinde Türkler çok büyük rol oynamaktadırlar. Böylece, ülkenin başka etnik gruplara ihtiyacının olduğu kadar Türklere de ihtiyacının olduğu görülmektedir. Kendi bölgelerinde kendi dillerini konuşurlar. Özbekler Özbekçe, Türkmenler Türkmence, Kırgızlar Kırgızca ve Bayatlar Tacik kavimlerin bölgelerinde onlarlar birlikte yaşadığı için Farsça konuşurlar. Türkler, Müslüman, Sünni ve Hanefi mezhebine mensupturlar. Çok az bir kısmı Şii mezhebine mensuptur (Yusofi, 2013: 34-36).

2.1.3.4. Hazaralar

Afganistan'ın Hazara etnik grubu çoğunlukla merkezi kısmında Hazarajat bölgesinde yaşamaktadırlar. Yaşadığı bölgeler dağlık olduğundan dolayı hayvancılıkla uğraşmaktadırlar. Müslüman ve çoğunluğu Şii mezhebine mensup ve bir kısmı da Hanefi mezhebine mensupturlar. Hazaralar Farsça dilinin hazaragi lehçesini konuşmaktalar. Hazaraların Moğol kökenli olduğu bilinmekte ve son dönemlerde bir takım Hazara yazarları tarafından Türk oldukları dile getirilmektedir (Mousavi, 2001: 49-55). Bu etnik grup, Afgan devleti kurulmasından Taliban rejiminin bitişine kadar çok zulümlere maruz kalarak Peştun yönetimi tarafından hep aşağılanmışlardır. Arazilerinin birçok kısmı ellerinden zorla alınıp Peştun göçebelere verilerek memleketlerini terk etmek zorunda bırakılmışlardır. Peştun zulmünden kaçarak İran ve Pakistan'a sığınmışlardır. Taliban rejimi sonrası yeni devlet kurulduğunda ise tekrar İran ve Pakistan'dan geri Afganistan'a dönmüşlerdir. Son dönemlerde Afganistan'daki diğer etnik gruplara göre kendilerini ilim ve bilim alanlarında geliştirerek ülkenin önemli kurumlarına yerleşerek kendi haklarını almaktadırlar (Nabizadah, 2012: 132-143).

2.1.3.5. Diğer Küçük Etnik Gruplar

Afganistan'daki diğer etnik gruplar ise çoğunlukla kendilerine has bölgelerde yaşamaktalar ve bir kısımı da büyük etnik gruplarla beraber büyük

şehirlerde yaşamlarını sürdürmektedirler. Bu küçük etnik gruplardan bazıları şunlardır; Belüçler, Nuristaniler, Araplar, Hindular, Siğniler, Vahilerdir. Belüçler ve Nuristaniler ülkenin batı ve güneyinde, Araplar ve Hindular ülkenin merkez ve güney batısında, Siğniler ve Vahiler ülkenin doğusunda kendilerine has bölgede yaşamaktadırlar. Bu etnik gruplar kendi aralarında kedilerine has lehçeyle konuşurlar, diğer etnik gruplar ile iletişim kurarlarken ise ülkenin resmi dili olan Farsça dilinde konuşurlar. Bu etnik gruplardan büyük bir kısmı Müslüman ve az bir kısmı ise putperesttir. Bu etnik gruplar genellikle tarımcılık ve hayvancılıkla geçimlerini sağlamaktadırlar (Dawlat Abadi, 2011:30).

2.1.4. Afganistan'ın Ekonomik Yapısı

Afganistan ekonomisi yıllarca süren iç ve dış savaşlar sebebiyle çok kötü zamanlar geçirmiştir. Hatta 1995'ten 2001'e kadar çökmüş durumdaydı. Halk çok zor durumda kalmış ve bu durumdan hem fiziksel hem psikolojik olarak ciddi hasarlar görmüşlerdir (Hotak, 2012: 1-2). Bu durum, banka desteğinin yetersizliğinden dolayı ülkenin tekrarlanan sermayesinin azalmasına, paranın değerinin düşmesine ve sabit varlıkların ortadan kalkmasına neden olmuş ve İşsizlik oranı sınırı aşmıştır. Sadece tarımsal üretim çok az miktarda gerçekleşiyordu. Bunun haricinde başka hiçbir şey üretilmiyordu. Açlık, hastalık, eğitim, insan haklarına saygı eksikliği ve bunlara benzer tüm eksiklikler son sıraya gelmişti. Toplumdaki herkes bu acı durumdan payını alıyordu. Bu karanlık dönemin ortadan kalkması 2001 yılı Taliban rejiminin çökmesiyle beraber Uluslararası Topluluğun yardımlarıyla birlikte ortadan kalktı. Bonn konferansından Brüksel konferansına kadar Afganistan için birtakım konferanslar ve toplantılar gerçekleştirildi. Bu konferanslarda, Afganistana yeni savaştan çıkan ülke olarak siyasi, askeri ve finansal destek olacaklarına söz verildi (Oskarsson, 2012: 1-2).

Tablo 10: Bonn konferansından sonraki konferanslar ve söz verilen yardımlar tablodaki gibidir;

Konferans İsmi	Konferansın Gerçekleştiği Yıl	Gerçekleşen ya da Söz Verilen Yardım Miktarı
Tokyo	2002	4.5 Milyar Dolar
Londra	2006	10.5 Milyar Dolar
Paris	2008	21 Milyar Dolar
Tokyo	2012	16 Milyar Dolar
Brüksel	2016	15.2 Milyar Dolar
Toplam		**67.2 Milyar Dolar**

Kaynak: Yazar (2019).

Tabloda belirtildiği gibi Afganistan için birçok toplantılar ve konferanslar gerçekleştirilmiştir. Tokyo (2002) konferansında 4,5 milyar dolar, Londra (2006) konferansında 10,5 milyar dolar, Paris (2008) konferansında 21 milyar dolar, Tokyo (2012) konferansında 16 milyar dolar ve Brüksel (2016) 15,2 milyar dolar toplam 67,2 milyar dolar çeşitli ülkeler tarafından yardım veya yardım edileceğine söz verilmiştir. Yardımların bir miktarı Afganistan devleti tarafından, eğitim, ziraat, inşaat, sağlık ve benzer alanlara tahsis edilmiştir ve kalan kısmı da NATO ve Donarlar tarafına finanse edilmiştir. Bu devletin bir kalkınma planı olarak kabul edilemez. Ülke yönetimleri tarafından gerçekleşen bu yardımlar, nasıl ve nerde kullanıldığı ve niye etkili olmadığı sorusuna yanıt olarak; uzun vadeli bir vizyonun olmaması, ekonomik kalkınmaya ve büyümeye öncelik verilmemesi, devlet yönetimlerinin teknik ve yönetsel zayıflıkları, kalkınma süreçleri konusunda yetersizlik, kurumsal otoriteler arasındaki görüş farklılıkları ve genel olarak zayıf yönetim sisteminin iç boyuttaki sıkıntıları olarak kabul edilebilmektedir (Habibi, 2018: 8). Bu gelişmeler devamlı ve sürdürülebilir bir büyüme şekli olmamıştır. Örneğin, Birleşmiş Milletler Kalkınma Ajansı Afganistan'ın İnsani gelişme durumuna göre 189 ülke arasında 168' inci sırada yer aldığını bildirmektedir. Ayrıca Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu'ndan gelen son raporlara göre, yoksulluk yüzdesi %54'ün üzerinde ve 2017 yılındaki ekonomik büyümesi yüzde 2,7'iken 2018 yılında yüzde 2,4'e gerilemiştir (World Bank, 2018: 2).

Afganistan, bölgede ve dünyada bir tarım ülkesi olarak bilinmektedir. Ülkenin ekonomisi ziraata ve hayvancılığa bağlıdır. Amerika Birleşik Devletleri Uluslararası İş birliği Ajansının (USAID) tarım istatistiklerine göre, Afganistan nüfusunun %80'ni tarım ve hayvancılıkla uğraşmakta ve gayri safi milli gelirin %26' sı tarım ürünlerinden elde edilmektedir. Afganistan'ın ihracatının çoğu tarım ve hayvancılık ürünleridir. Mevcut durumda, Afganistan tarımı, ülkenin ekonomik altyapısı için en iyi ve belki de tek seçenek olabilmektedir. Afganistan'ın tarımı uzun yıllardan beri dış ve iç savaşların olumsuz etkisiyle çok fazla gelişememiştir. 2001 yıllından günümüze kadar dünya devletlerinin yardımlarının yanın da ziraat ve hayvancılık ülke ekonomisinde büyük bir yer tutarak ülke ihtiyacının %38'ini karşılamaktadır (Samadi, 2018: 2-8).

Afganistan, dokunulmamış yer altı ve doğal kaynaklara sahiptir. Ülkenin bu zengin kaynakları Orta Asya ve Orta Doğu ülkelerinde bulunmamaktadır. Ülke de kendi ihtiyaçlarını karşılayabilecek kadar petrol ve doğalgazı bulunmaktadır. Enerji ve sulama ihtiyacını karşılayabilecek kadar zengin hidroelektrik potansiyeline sahiptir. Ülkenin diğer doğal kaynakları şunlardan ibaretdır; Kömür, bakır, krom, talk, bariton, altın, sülfür, kurşun, çinko, demir cevheri, tuz, değerli ve yarı değerli taşlar. Altın, talk, değerli taşlar ve yarı değerli taşların küçük bir kısmı bölgedeki Taliban tarafından kaçak olarak çıkartılmaktadır. Devletin etkisi olmadığından dolayı Talibanların cebine giren paranın tahmini değeri milyonlarca dolardır (Noorani ve Dubrocar, 2016: 4).

Afganistan Anayasası, serbest piyayasa ekonomisini ülkenin ekonomi sistemi olarak kabul etmektedir. Ülkenin ekonomik gelişmesinin sürdürülebilir olması için devlet politikaları çerçevesinde bu ekonomi sistemi uygulanmaktadır. Ülkenin son on yıldaki siyasi olaylarına ve ekonomik faaliyetlerine bakıldığında, serbest piyasa ekonomi politikasının hiçbir zaman ve hiçbir durumda ülkenin ekonomik gelişmesinde pratik olarak olumlu bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Çünkü devlet kontrolü olmayınca serbest piyasa ekonomisi ülkede ticaret

mafyalarının gönlüne göre, yani tam anlamıyla mafyaların kontrolü altında yürütülmektedir. Ülke tüccarlarının arasında anlaşmalı rekabet başlamıştır. Fiyatlar onlar tarafından belirlenmektedir. Eğer bu ekonomi sistemi ülkede düzgün bir şekilde uygulansaydı, olumlu sonuçlar elde edilebilecekti. Serbest piyasa ekonomisinin etkili olmamasının nedeni ise; Tekel karşıtı yasanın devlet tarafından uygulanmaması sonucunda tücarlar tarafından fiyat istenildiği şekilde uygulanıyor olmasıdır. Bu durum da serbest piyasa ekonomi sistemini temel ilkelerinden olan rekabet ilkesine aykırıdır. Ülke iktisatçılarının görüşlerine göre Afganistan gibi yeni savaştan kurtulmuş olan ve demokrasiye yönelen bir ülke için karma ekonomik sistemi uygun görülmektedir (Azadi: 2016).

Afganistan son 18 yılda karışık ve zayıf bir ekonomiye sahip olmasına rağmen uluslararası kuruluşlar tarafından yapılan yardımlarla bazı sektörlerde az da olsa gelişme kaydetmiş ve geleceğe dair bir ümit vermektedir. Neticede, ekonominin olumlu yönde ilerleyebileceğini söylemek mümkündür.

2.1.5. Afganistan'ın Eğitim Yapısı

Bir ülkenin insani ve teknolojik gelişmesi eğitim seviyesinin sonucuna bağlıdır. Eğitim, devamı olan sosyal kalkınmanın ve barışın esas unsurlarından biridir. Eğitim, insan haklarının temel esaslarından biri olarak çocukların ilkokul öğreniminden hayatlarının sonuna kadar ilim ve bilimle iç içe olmalarına hak vermekte ve kariyer sahipliliğine yönlendirmektedir. Eğitim basitçe, insani gelişmenin, sosyal kalkınmanın ve barışın en dikkat çekici yönlerinden biridir (Armand, 2011: 65). Eğitim sisteminin geliştirilmesinin amacı, şimdiki nesil ve gelecekteki nesillerin amaçlarına doğru eğitmek ve o nesillerden ülkenin alt yapısını geliştirmesine, halkın ve milletin gelişmesine, insanların ahlaki değerlerine ve davranışlarına sahip olmalarına yönelik doğru hizmetler verilmesidir.

Afganistan'ın son kırk yıla yakın bir zamanda etrafını sarmış olan savaş ve siyasi karışıklıklar ülkenin tüm alanlarına olumsuz etkilere sebep olmuştur. Bu etkiler, insanların yaşamlarını, mutluluklarını, bunun gibi sosyal etkinlikleri, eğitim sistemleri gibi sosyolojik etmenleri yok etmiştir. 1996-2001 yılları arası Taliban rejiminin ülkeye hâkim olması ülkenin en karanlık dönemlerinden biri olarak geçmektedir (SIGAR, 2019:169). Bu dönemde okulların kapatılması, okulların yerini medreselerin alması, kız çocukları okumanın dışında bırakılması, bayanların dışarıda çalışamaması, evden yakın birisi olmadan dışarıya çıkamamaları, okula gitmelerinin yasaklanması ve buna benzer birçok şeylerin yasaklanması üzücü ve eğitim sisteminin komple çökmesine sebep olmuştur. 2001 yıllından sonra yeni rejimin kurulması, ülkenin geleceğine ve temel eğitim sisteminin geliştirilmesine dair uluslararası birliğin ve devlet destekli projelerin etkisiyle yeni bir dönem ve ümit verici bir kapının açılması gerçekleşmiştir (Burbridge ve Diğerler, 2016: 85-86).

Afganistan'daki eğitim sistemi hem kız hem de erkek çocuklar için bir sorun olmaya devam etmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı 262.000 çalışanı ile ülkenin en büyük kamu işvereni olarak görülmektedir. Son zamandaki çalışmalara göre, bakanlıktaki yolsuzluklar, öğrencilerin üzerindeki etkilerini yıkıcı olarak nitelendirmişler ve öğretmen yerleştirmelerinin sınavla değil torpille olması da öğrencileri olumsuz etkileyen niteliklerden biridir. Özellikle kız çocuklarının eğitiminin değerini düşüren en büyük engeller ise öğretmenlerin, okulların ve sıhhi tesislerin eksikliği ve kültürel ve operasyonel engellerdir. Kız çocuklarının eğitimini geliştirmeye yönelik büyük destekleyici projelerle karışık sonuçlar elde edilmiş ve bazı bölgelerdeki tutumların anlaşılmaz olduğu kanıtlanmıştır. Genel olarak, ülkenin kız çocuklarının eğitimine erişim desteği, 2017'de %82,3'ten 2018'de %84,0'a kadar marjinal bir artış göstermektedir (Akseer ve Diğerler, 2018: 183-182).

Afganistan Anayasası, eğitimi tüm vatandaşlar için bir hak olarak ilan eden uluslararası sözleşmeleri sıkıca takip etmektedir. 2008 Eğitim Kanunu ilk ve orta

eğitimi zorunlu kılmaktadır. Taliban rejiminin yıkılmasından bu yana eğitim, hükümetin, yabancı donerlerin ve kuruluşların önceliği olmuş ve 2002'den şu ana kadar okula devamlılıkta ve okuryazarlıkta olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Afganistan eğitim sistemi resmi olarak Eğitim Bakanlığı, Yüksek Öğrenim Bakanlığı ve Dini Kurumlar tarafından yönetilmektedir. Örgün eğitim sektörüne ek olarak, çeşitli ulusal ve uluslararası sivil toplum kuruluşları (STK'lar) ülke genelinde eğitim sistemleri kurmuştur. Bu eğitim dağıtım sistemleri resmen merkezi hükümetin yetkisi altındayken Afganistan'da gençlere eğitim veren bu alternatif yöntemler, merkezi hükümetten bağımsız olarak çalışmaya devam etmekte ve mevcut sistemdeki bazı boşlukların ele alınmasına izin vermektedir. Afganistan'ın resmi eğitim sistemi ilköğretim (1-6. sınıf), alt ortaokul (7-9. Sınıf), üst orta okul (10-12. Sınıf) ve bunlardan ayrı olarak çeşitli meslek okulları (öğretmenlik okulları ve teknik okulları) Eğitim Bakanlığı etkisi altında yürütülmektedir. Genellikle, öğrencilerin yaşları ilköğretim 7-12, alt orta okul 13-15 ve üst orta okul 16-18 yaş arasındadır. Üst orta okuldan sonra üniversite giriş sınavına (konkur) girecekler, sınavı kazananlar üniversitelere yerleşecekler ve bu sınav Yüksek Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenmektedir. Yüksek Eğitim Bakanlığı, ülke çapındaki tüm üniversiteleri takip eder ve denetler. Yükseköğretim; lisans derecesi, yüksek lisans derecesi ve doktora derecesi bu üç seviyeden oluşur (UNICEF, 2018: 9-10).

Afganistan Eğitim Bakanlığı'ndan alınan resmi verilere göre, 2014-2015 akademik yılında, ülkenin dört bir yanında faaliyet gösteren yaklaşık 15479'dan fazla okul bulunmaktadır. Kayıtlı olan toplam öğrenci sayısı 9056369 dur. Bu toplam öğrenciden 3552306 öğrencisi kız öğrencidir. Bu toplam öğrenci sayısı ilk, orta ve meslek okullarında okuyan öğrencileri kapsamaktadır. 2014-2015 döneminde kız öğrencilerde 2013-2014'e göre yüzde 5,3 oranında bir artış görülmektedir. 2014-2015 yıllarında toplam öğretmen sayısı 201088'dir. Bunlardan 63416'sını kadın öğretmenler teşkil etmektedirler. Ayrıca 2014-2015'te toplam üniversite sayısı 126'dır. Bu sayı tüm devlet, özel üniversiteleri ve yüksek öğrenim kurumlarını içermektedir. Ülke genelinde 537 fakülte bulunmaktadır. Tıp

fakülteler, ülkenin dokuz büyük şehirlerinde toplam öğrenci sayısı 256140 kişi, bunlardan 52832'si kız öğrencilerdir. Kız öğrencinin sayısı bir önceki yıla göre yüzde 34,1 artışı göstermektedir (Ortaq, 2016: 42).

2.1.6. Afganistan'ın Siyası ve İdari Yapısı

Afganistan Anayasası'na göre ülke yönetimi üç ayrı güce dayanmaktadır. Bunlar; yürütme, yargı ve yasamadır. Her birisinin açıklaması aşağıdaki gibi kısaca ele alınmıştır (Ayoubi ve Rahimi, 2018: 3-4);

- **Yürütme Gücü:** Yasaları düzenleme ve yürütme görevine sahip olan bir yürütme gücüdür. Afganistan Anayasası'nın 71. Maddesine göre devlet, Cumhurbaşkanının yetkisi altındaki bakanlardan oluşmaktadır. Bakan sayısı ve görevleri, kanunla düzenlenmektedir. Bakanlar Cumhurbaşkanı tarafından seçilir ve onay oyu almak için parlamentoya (Wolesi Jirga) gönderilir. Cumhurbaşkanı tarafından parlamentoya gönderilen aday bakanların sayısı 24 kişidir. Afganistan İslam Cumhuriyeti devleti, ülke çapında hükümeti, devletin işini kolaylaştırmak ve millete verimli hizmetler sunmak için çeşitli bölümler, genel müdürlükler ve komisyonlar kurmuştur.
- **Yargı Gücü:** Bağımsız bir devlet kurumu olarak işlev görür. Yargı Gücü, Yüksek Mahkeme, Temyiz Mahkeme ve Birinci derece Mahkemeden oluşmakta olup yetkisi yasa ile belirlenmektedir. Yüksek Mahkeme, Anayasanın 118. maddesinin yanı sıra 50. maddesinin 3. fıkrası hükümlerine uygun olarak Cumhurbaşkanı ve parlamento tarafından seçilen dokuz üyeden oluşmaktadır. Üç üye 4 yıl, diğer üç üyede 7 yıl ve son üç üye ise 10 yıl görev yapmaktadır. Üyelerden biri Cumhurbaşkanı tarafından Yüksek Mahkeme Başkanı olarak seçilmektedir. Yüksek Mahkeme üyelerinin Anayasa'nın 127. maddesi uyarınca, görev sürelerinin sonuna kadar görevden alınmaları mümkün olmayacaktır.

- **Yasama Gücü:** Yasama Gücüne Millet Meclisi adı da verilmektedir. Millet Meclisi, parlamento (Wolesi Jirga) ve senato (Meshrano Jirga'nın) dan oluşmaktadır. Anayasanın 81. maddesine göre, Afganistan İslam Cumhuriyeti Millet Meclisi, en yüksek yasama gücü olarak halkın iradesini ve egemenliğini temsil etmektedir.

Afganistan, İslam Cumhuriyeti bir ülke, başkanlık sistemiyle yönetilmektedir. Cumhurbaşkanı doğrudan halk tarafından genel seçimle beş yılda bir devlet yönetimine başkan olarak seçilmektedir. Cumhurbaşkanı en fazla iki dönem başkanlık yapabilmektedir.

2.2. Yönetim Kavramı ve Afganistan'daki KOBİ'lerin Durumu

Bu bölümde yönetim kavramını; yönetimin tanımı, yönetimin özellikleri, yönetimin işlevleri ve Afganistan'daki KOBİ'lerin durumu başlıkları altında ele alacağız.

2.2.1. Yönetim Kavramı

Yönetim kavramı hayatımızın her alanında önümüze çıkan ve sık sık karşılaştığımız bir kavramdır. Bu kavram, yaklaşık bir asırdan şimdiye kadar sık bilinen ve geliştirilmekte olan bir kavramdır. Yönetimle ilgili birçok kavramlarla karşılaşmaktayız. Bu kavramın anlamı farklı bilim dalları tarafından ele alınmıştır. İktisatçılara göre yönetimin anlamı, bir iktisadi faaliyeti amaçlayarak kurulan bir işletmenin parasal, doğal kaynaklık, teknolojik ve işgücünden oluşan kaynaklarının en iyi şekilde değerlendirilmesini ve yönetilmesini ifade etmektedir. Başka bir deyişle yönetim, işletmelerin veya kuruluşların belli amaçlarını insanların çabaları ile gerçekleştirmektir. Ama yönetimde insanların çabalarıyla belirli amca ulaşmayı söylemek doğru olmayacaktır. Yönetimde işletmelerin veya kuruluşların belirli amaçlarına ulaşmaları için tüm kaynakların en uygun şekilde insanlar tarafından kullanılması gerekmektedir. Bu açıklamaya göre yönetim, işletmelerin veya kuruluşların belirli amaçlarını elde etmek için başta insanlar olmak üzere

sermayeleri, demirbaşları, hammaddeleri, teknolojileri, yardımcı malzemeleri, verimli ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır. Yönetim basitçe, bir işletmenin veya kuruluşun amaca ulaşma yolunda gerçekleşen faaliyetlerin düzenlenmesidir. Buna göre bir veya daha fazla hedefin varlığı ve bunlara ulaşmasının söz konusu olduğu takdirde yönetimin varlığından söz edilebilir (Ertürk, 2013: 117-118).

2.2.2. Yönetimin Özelikleri

Yönetim kavramının farklı dallarda farklı tanımlar yapılmasından bahsedilmişti. Bu farklı tanımlara uyum sağlayan bir veya birkaç yönetim özelliklerinden bahsetmek mümkündür. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır. (Paşaoğlu, 2013:4-5);

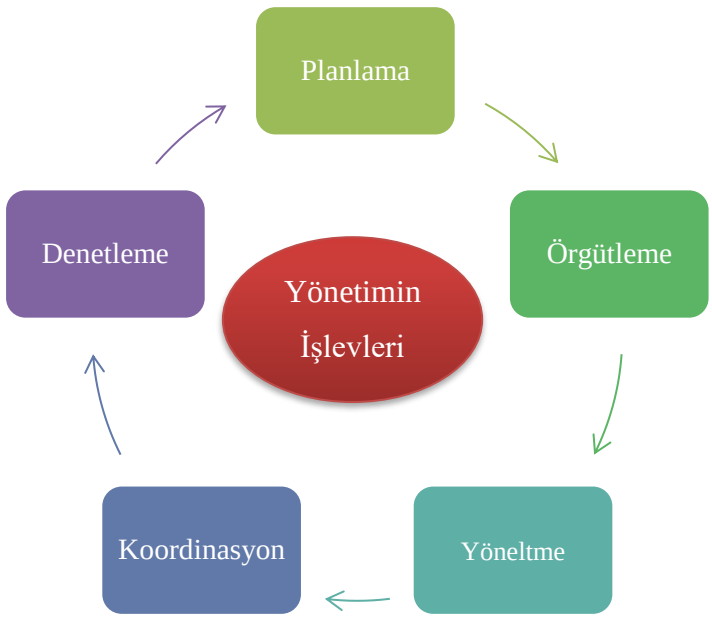
- **Hedef Özelliği:** İşletmenin kendi ayakları üzerinde durabilmesi ve hayatını sürdürebilmesi için bir hedefi olmalıdır ve bu hedef, işletmenin tüm çalışanları tarafından benimsenmiş olmalı ve belirlenmiş olmalıdır. Çünkü yönetimin tanımında insanlar, tüm kaynakları kullanarak işletmenin hedeflerine ulaşılması söz konusudur.
- **İş Bölümü:** İşletmenin hedefi oluşturulduktan sonra, olumlu ve etkin bir sonuç elde etmesi için çalışanlar arasında iş bölümü veya bölümlendirme yapılması gerekmektedir. Böylece işletmenin belirlediği hedefe ulaşması kolay bir şekilde gerçekleşir.
- **Yaratıcılık:** İşletmenin faaliyetlerinin başarılı ve verimli olması için çalışanların iyi yönetilmesi gerekir. İyi bir yönetici tarafından çalışanların yönetilmesi ve faaliyetlerinin gözlemlenmesi sonucunda çalışanların yaratıcı olmaları ve fikirlerini ortaya koymaları işletmenin hedefine doğru adım atmasına olumlu etkiler ve hedeflerine ulaşmasına sebep olur.
- **Hiyerarşi Özelliği:** Yönetimde, ast-üst ilişkisi, hiyerarşi bulunmaktadır. Yani yönetici işletmenin hedeflerini yerine getirecek olan çalışanları yönlendiren ve çalışanlar da işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesine sebep olan yönetilen olarak bilinmektedir.

- **Demokratik Özellik:** Bir işletmede yöneticiyle çalışanların arasında samimiyet olmalıdır. Yönetimde birlikte çalışmak önemlidir. İşletmenin hedefini gerçekleştirmesi için çalışanların, karar almada, uygulamada, kontrolde ve sürece katmalarını unutmamak gerekir.
- **Grup Özelliği:** Yönetim bir grup faaliyeti olduğu için birden fazla kişinin faaliyetlerini içerir.
- **İletişim Özelliği:** İşletmede yöneticinin hem çalışanlarıyla hem üst yönetimleriyle hem çalışanların çalışanlarıyla, iletişiminin olması gereklidir. İletişimin olduğu yönetimde, tüm işletme çalışanları birbirlerini tanır, sorunları daha iyi çözer ve işletmeye bağlılıkları fazla olur.

2.2.3. Yönetimin Temel İşlevleri

Yönetim işlevlerini sıralarken, tedarik, finans, üretim, pazarlama, AR-GE ve muhasebe gibi işletmelerin işlevlerinden ayrı tutmak lazımdır. İşletmelerin faaliyetleri olarak bilinen ve ilk defa Henry Fayol tarafından belirlenen planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim olarak sıralanmaktadır. Bir işletmenin birden fazla çalışanı belirli bir amaca ulaşmak üzere bir araya gelmişlerse orada yönetim ve yönetim işlevlerinden söz etmek mümkündür. Bunlar tüm işletmelerde aynıdır (Coşkun, 2010, 78).

Şekil 1: Yönetimin Temel İşlevleri



Kaynak: Modern Management Of Small Businesses 2012

2.2.3.1. Planlama

Yönetimin birinci işlevi olarak Planlama, gelecekteki olayları ve koşulları öngörme ve örgütsel hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirme, faaliyetleri bütünleştirme ve koordine etmeyi belirleyen bir süreçtir. Planlama, bir işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesine, işleri yapmasına, ne zaman, nerede ve kim ile yapıp yapamayacağını göstermesine ve neden doğru şekilde yapılamadığını göstermesine, masraflı hatalardan kaçınmasına ve işleri yapmak için ihtiyaç duyulacak kaynakları belirlemesine yardımcı olur (Cadden ve Lueder, 2012: 624).

Yönetimin birinci ve temel işlevi olan Planlama, her şeyden önce yöneticinin önüne çıkan bir ifadedir. İşletmenin başlangıçtan amacının belirlenmesi plan için gerekli olan bir şeydir. Amaç belirlendikten sonra amaca varılmasında birbirinden farklı yollar izlenir. Bu yolların daha iyisi hangisiyse araştırılarak tespit edilir ve olumlu seçenek olarak seçilir. Bir sonraki adım olarak; işlerin yapılma sırası, ne kadar zaman alması, kimin ne işlerden sorumlu olması ve bu amaca ulaşması için takip edilebilir politikalar tespit edilir (Ertürk, 2013: 132).

2.2.3.1.1. Planlamanın Süreci

Yönetimin temel işlevlerinin başında gelen planlama işlevinin temel sürecini (Planlama süreci) kısaca aşağıdaki gibi yazmak mümkündür (Ertürk, 2013: 134-135);

- Amaçların belirlenmesi,
- Amaçlara ulaştıracak varsayımların belirlenmesi,
- Alternatiflerin belirlenmesi,
- Alternatiflerin karşılaştırılması,
- Alternatiflerin arasından en uygun olanını seçilmesi,
- Alt planlar yapılması,
- Hazırlanan planların uygulamaya konması ve uygulamaya devam edilmesi.

Bu planlama sürecinin neticesine plan diyoruz. Plan, işletmenin amacına ulaşmasını kolaylaştıran ve çizilen bir haritadır. İşletme planını çizerken, hangi işi, ne zaman yapılacağını, nerede yapılacağını ve kim ile yapılacağına karar verilmelidir. Bu karar alınırken, alternatifler arasından en olumlu ve verimli sonuca ulaştıranları seçilmelidir. Plan, işletmenin amacına ulaşmak için gerekli olan ve hissedilen eylemleri resmi olarak şekillendirir (Paşaoğlu, 2013: 5).

2.2.3.1.2. Planlamanın Türleri

Planlama türlerini oluşturan planlar; Stratejik planlar, taktik planlar, eylemsel planlar, bütçeler, tek kullanımlık planlar, sürekli planlar ve sürelerine göre planlardır (Özalp, 2012: 100).

- **Stratejik Planlar:** Stratejik planlar, üst yönetim tarafından uzun süreli olarak kuruluşun kontrol dışında kalan çevreyi dikkate alarak

düzenlenir. Kim, ne, nereden, nasıl ne gibi ne miktarda ve ne zaman sorularına yanıt vererek kuruluşun amaçlarının gerçekleşmesini sağlar. Bu planlar, kuruluşun verimliliğini, ürün yeniliğini, çalışanların sorumluluğunun gelecekteki yıllarda nasıl büyüyeceğini, piyasada nasıl rekabet edeceğini ve müşterilerle nasıl bağlantılarını kuracağını içerir ve bunun gibi amaçlarla ilgilenir. Kuruluşun olumlu ve başarılı bir stratejik planlama hazırlaması için vizyon ve misyona sahip olması gereklidir. Bu vizyon ve misyon doğrultusundan olumlu sonuçlar elde edebilirler (Özalp, 2012: 100).

- **Taktik Planlar:** Taktik planlar, orta düzeyde olan yöneticiler tarafından düzenlenir. Bu planlama, kuruluşun çalışanlarının ne yapmalarını, nasıl yapmalarını, hangi kaynakları kullanmalarını, ne zaman ve nerede kullanmalarıyla ilgilenir ve stratejik planların amaçlarına ulaşmak için düzenlenir. Bu planlama stratejik planlamaya göre daha kısadır (Paşaoğlu, 2013: 6).
- **Eylemsel Planlar:** Eylemsel planlama, alt düzeyde olan yöneticiler tarafından düzenlenir. Bu planlama, Taktik planların gerçekleşmesini kolaylaştırmak ve desteklemek için geliştirilir. Yöneticilerin günlük, haftalık ve aylık gibi programlarından oluşur çünkü belirsizlik riski çok azdır (Bakan ve Paksoy, 2013: 116).
- **Bütçeler:** Bütçe, bir kuruluşun 1 aylık, 3 aylık veya 1 yılık faaliyetleri için kullanılan maddi kaynaklardır ve malum bir dönem için kullanılır (Ertürk, 2013: 133).
- **Tek Kullanımlık Planlar:** Bu planlama kuruluşun tek kullanımlık bir planlamasıdır. Kuruluş amacını gerçekleştirdiği zaman bu planlama sona erer.
- **Sürelerine Göre Planlama:** KOBİ'lerde planlamalar zaman ayırımına göre kısa, orta ve uzun vadeli planlama olmaktadır. Kısa planlamalar 0-1 yıl arası, orta planlamalar 1-5 yıl arası ve uzun planlamalar ise 5 yıl ve 5 yıl üzeri olan planlamalardır (Yüksel, 2014: 16).

2.2.3.2. Örgütleme (Organizasyon)

Yönetimin planlama işlevinden bir sonraki ikinci temel işlevi örgütleme işlevidir. Örgüt, malum bir hedefe yetişmeye çalışan ve tek tek parçalardan oluşan sisteme denir. Örgüt, malum hedeflere yetişmek için sosyal şartlar altında hiyerarşik olarak düzenlenen bir düzendir. Örgütleme ise, bir kuruluşun, araç-gereç, personel ve diğer gerekli olan kaynakları kullanarak belli bir sistem içerisinde, belirlediği planlarını gerçekleştirmesi için ihtiyaç duyulan bir süreçtir. Dolayısıyla örgütleme, planlama sürecindeki amaçlanan hedeflerin gerçeklemesini sağlayan araç-gereç, personel ve kaynakları bir araya getirerek çalışanlar ve kuruluşlar arasındaki yetki ve görev dağılımının yapılmasının atama süreci olarak tanımlanır (Tuan ve Memiş, 2006: 2).

Örgütleme personellerin, işletmenin belirlenen hedeflerine ulaşabilmeleri için yararlı olur ve onları bir araya getirerek birlikte çalışmalarına imkân sağlar. Personeller arasında iş bölümü yapılır. Yöneticilerin görevlerini tam yerine getirebilmeleri için yöneticilerin kim ile çalışacağı, nereden ve hangi işten doğrudan sorumlu olacağını bilmesi gerektir. Örgütlemeyi temin edecek başka bir faktör ise, yöneticinin birlikte çalıştığı insanların ve grupların durumunu, grup arasındaki yerini bilmesidir (Ertürk, 2013: 136).

2.2.3.2.1. Örgütleme İlkeleri

Örgütlemenin temel ilkeleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Bakan ve Paksoy, 2013: 123);

- Amaç birliği ilkesi
- İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi
- Ayrılık/yetki devir ilkesi
- Emir komuta birliği ilkesi

- Yönetim alanı ilkesi
- Yetki sorumluluk denkliği ilkesi
- Denge ilkesi
- Yeterlilik ilkesi
- Görevlerin tanım ilkesi
- Basamaklar ilkesi
- Süreklilik ilkesi

2.2.3.3. Yöneltme (Yürütme)

Yönetimin üçüncü işlevi planlama ve örgütlemeden sonra yöneltme işlevidir. Yöneltme işlevi, bir kuruluşun yöneticisi tarafından düzenlenen planları ve bu plan içerisindeki faaliyetleri örgütleme sürecini tamamladıktan sonra uygulamaya hazır kılan bir işlevdir. Bu işlev başka bir adıyla Emir-kumanda işlevidir. Bu işlev planlama ve örgütleme işlevinden daha dinamiktir. Nedeni de yöneticilerin ilk geliştirilen planı uygulaması için örgütlemenin her kademesindeki kişilerle karşılaşır. Bu işlev her daim çalışan işçilerle sık sık temasta bulunulduğu için planlama ve örgütleme işlevlerinden daha statik bir özelliğe sahiptir (Ertürk, 2013: 162-163).

Yöneltme işlevinde, kuruluştaki alınan planların personeller tarafından etkili olarak gerçekleştirilmesi için işletme yöneticisi, emir ve talimat verme özelliğine sahiptir. Bu emir ve talimat, yönetici tarafından alt kademedeki çalışanları motive etme, iletişim düzenini sağlama, kendi liderlik niteliğini gösterme ve iş birliğinin olumlu sonuca varması için yöneltme işlevinde önemli rol taşımaktadır.

2.2.3.3.1. Etkin Bir Yöneltme Sisteminin Koşulları

Yöneltme işlevinde yönetici, düzenlenen planın her aşamasında personellerle iş birliği yapmaktadır. Bir yönetici, personellerin işinden olumlu bir sonuç alması için, çalışanların işlerinde istekli olmasını, çalışanların mutlu olmasını ve iş tatmininin sağlamasına odaklanır. Aslında bunlar yöneticinin işini zorlaştıran ve sorumluluğunu artıran işlerdir. Yöneltme sisteminin etkin bir şekilde yerine getirilmesi için aşağıdaki koşullara dikkat etmeleri gerekir. Bu koşullar aşağıdaki gibi sıralanır (Özalp, 2012: 129);

- Personellerle grup çalışması yapmak,
- Personeli her yönü ile iyi tanımak,
- Göreve uygun olmayan ve sorumluluk almayan personeli kuruluştan uzaklaştırmak,
- Yönetici iyi davranışlarıyla personellerine örnek olmalıdır,
- Personellere verilen işi, iş disiplinine uygun olarak takipçisi olmak,
- Astlardan sonucu öğrenmek amacıyla sürekli sözlü veya yazılı rapor almak,
- Ana amaçlardan uzaklaşmamak ve detaylara boğulmamak,
- Personellerin çalışma ruhunu ve motivasyonunu canlı tutmak,
- Kuruluşta astları bilgi ve becerilerine uygun pozisyona yerleştirmek,
- Personellerin yaptığı işler karşısında ödüllendirmek,
- Astların hatalarını belirterek gelişmelerini sağlamak,
- Personellerle örgüt arasında objektif olmak,

2.2.3.4. Koordinasyon

Koordinasyon işlevi, bir kuruluşun faaliyetlerini kolaylaştırmak ve başarısını arttırmak amacıyla tüm eylemler ve bölümler arasında uyum sağlamaktır. Başka bir deyişle koordinasyon, ortak alınan ve düzenlenen planların ve amaçların

gerçekleştirilmesi için kuruluşun farklı birimlerinin iç içe olması ve entegre bir hale getirilmesi anlamını taşır. Kuruluşların büyümesiyle beraber bölümlerin ve eylemlerin sayısı da artar. Bu bölümler ve eylemler arasında koordinasyon işlevine ihtiyaç duyulur ve böylece önemi artar. Koordinasyon, çalışanların gayretlerini birleştirmeyi, süre bakımından ayarlamayı, ortak hedeflere ulaşmak için faaliyetlerin birbirini takip etmesi ve iç içe geçip kenetlenmek suretiyle birbirlerini ikmal etmesini hedef almaktadır. Yönetimde koordinasyon, çalışanların yaptıkları işleri bir araya getirmek ve süre bakımından bunu ayarlamayı, müşterek amaca ulaşmak için eylemlerin birbirini takip sırasıyla oluşmasını ve birbirlerine birleşmelerini sağlamaktadır (Coşkun, 2010: 113).

Yönetimin dördüncü işlevi Koordinasyon işlevidir. Bu işlevde yönetici, çalışanların seçilmesini, yerleştirilmesini, eğitilmesini, geliştirilmesini, ücretlendirilmesini ve değerlendirilmesini göz önüne alır. Kuruluşun gereken amaçlara ulaşabilmek için yetkin ve başarılı personellere sahip olması gerekir. Bu özelliklere sahip olmayan personelleri kuruluşta tutabilmek yöneticilerin işini zorlaştırır ve tartışılacak bir konuyu meydana getirir. Bu işlevde bölümler arasındaki iş birliğine uyum sağlamak çok önemlidir. Gruplar ve bölümler aralarındaki yapılan faaliyetlerden haberdar olmalıdır ve işletmeyi kararsız ve kendi kendine rakip haline getirmemeleri gerekmektedir.

2.2.3.4.1. Koordinasyon İlkeleri

Koordinasyon ilkelerini aşağıdaki gibi sıralamakta fayda vardır (Memiş, 2006: 57);

- İlgili ve mesul çalışanlar arasında rahatça görüşme ve buluşmayla koordinasyon sağlanmalıdır.
- Koordinasyon müdavim bir işlem olarak düşünülmelidir.
- Planlama yapılırken ve politikaları kararlaştırırken işin en başında koordinasyon bulundurmalıdır.

- Bir problemle ilgili unsurların karşılıklı olarak birbirileri üzerinde olan etkileri üstelenerek koordinasyon yapmalıdır.

Koordinasyon işlevi, başka yönetim işlevlerinin tamamlayıcısıdır. Diğer işlevlerde olumlu sonuca varılması için ve gerekli yönlendirilmelerin doğru yapılabilmesi için önemli bir işlev olarak ele alınmaktadır.

2.2.3.5. Denetleme (Kontrol etme)

Yönetimin sonuncu işlevi denetim diğer adıyla kontroldür. Bir işletmenin geliştirdiği planlamadan başlayıp faaliyetlerini sonuna kadar gerçekleşecek amaçlara ulaşması için denetim işlevine ihtiyaç duymaktadır. Yönetimin diğer süreçlerinin bitirilmesi, kontrolün başarısıyla mümkün olmaktadır. Denetim, yönetimin gerçekleştirilen plana ne kadar uyumlu olup olmadığını ya da işletmenin başarı düzeyinin ne ölçüde olup olmadığını test eder. Denetim, kuruluştaki olaylara göz kulak olmakla ilgilidir. İşletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için devam eden faaliyetlerini değerlendirme ve düzenleme sürecinden sorumludur. Denetim, gelecek planlama etkinlikleri için geri bildirim sağlar ve planlardan sapmalar keşfedildiğinde davranış ve performansı değiştirmeyi amaçlar. Denetim sürecinde genel olarak tanımlanmış dört adım vardır. Bu adımların birincisi, **Başarı standartlarını belirlemek;** bu standart çalışanların, zaman, kalite, miktar vb. açısından ne bekleyeceğini bilmelerini sağlar. İkinci adım **Gerçekleşen durumu ölçmek veya incelenmektir.** Bu adım gerçekleşen başarı durumunun veya sonuçlarının belirlendiği adımdır. Üçüncü adım, **Başarı standartlarını gerçekleşen durumla karşılaştırmaktır.** Bu adım, gerçekleşen durumun daha önceden belirlenen başarı standartlarıyla karşılaştırıldığı adımdır. Dördüncü adım ise, **Düzeltici önlem almaktır.** Bu adım da ise faaliyetlerde saplamalar olduğu zaman tekrar yoluna sokmak için gereken düzeltmelerin yapıldığı adımdır (Cadden ve Lueder, 2012: 630).

2.2.3.5.1. Denetleme Türleri

Denetim genel olarak iki türden oluşmaktadır. Önleyici denetim ve düzeltici denetim. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi açıklanır (Bakan ve Paksoy, 2013: 150-151);

- **Önleyici Denetim:** Bu denetimin amacı, hata yapma riskini azaltmak ve işletme faaliyetlerini hatalardan korumaktır. Bir işletmenin tedarik ve sevkiyattan önceki süreçlerini (üretim sürecini) dikkatli takip ederek oluşan hataları en baştan ortadan kaldırmak, sıfır hatalı bir sonuca ulaşmak ve kaliteyi yükseltmek önleyici denetimin takip ettiği süreçtir. Bu tür denetim içerisinde şu faaliyetler yer almaktadır; Kurallar, düzenlemeler, standartlar, işe alma prosedürleri, ürün-hizmet-süreç iyileştirme çabaları, eğitim geliştirme programları.
- **Düzeltici Denetim:** Bu denetim, işletmenin standartlar içerisinde belirlediği amaçlarına ulaşması için, beklenmeyen sonuçları ve davranışları azaltmak veya ortadan kaldırmak için gereklidir. Bir işletmenin üretim girdilerini azaltarak kaynakların iyi bir şekilde kullanması, verimliliğin ve etkinliğin artırılması çalışmaları bu denetim içerisinde yer almaktadır.

2.2.4. Afganistan KOBİ'lerinin Durumu

Afganistan'ın, piyasa ekonomisine dönüşmesi özel sektörlerin gelişmesine ve büyümesine katkıda bulunmuştur. Özel sektörün gelişmesi, devletin öncelik tanıyan işlerinden biri sayılmaktadır. Özellikle bazı özel durumlarda, geçim kaynaklarına katkıda bulunabilecek KOBİ'ler ve kalkınma faktörlerini desteklenmelidir. (Mashal, 2014: 8). Ülkedeki yaşanan sıkıntılardan dolayı özel sektörün ülkedeki piyasa alanını belirlemek zordur. Fakat resmi tahminlere göre 70000 şirket ülkede tarım, madencilik, küçük inşaat, ulaştırma, bankacılık ve

sigortacılık gibi alanlarda faaliyet göstermektedirler. Diğer raporlara göre, ülkenin Gayrı Safi Yurt İçi Hasılatının (GSYİH) büyük bir kısmı tarım, taşımacılık, depolama, haberleşme, yiyecek, içecek ve tütün üretiminden oluşmaktadır. Ayrıca, ülkede yasadışı faaliyetler bu rakamlara dahil değildir. Bu faaliyetler, kararsızlığı ve yolsuzluğu güçlendirir ve savaş ve şiddet unsurlarını yoğunlaştırmaktadır. Devletin tarımın ve küçük işletmelerin etkisiyle ülkede, ihracatı ve üretimi çeşitlendirerek KOBİ'lerin ve yeni girişimcilerin büyümesi için daha elverişli koşulları oluşturması gerekmektedir (World Bank, 2017: 1).

Afganistan Merkez İstatistik Dairesi'ne göre, girişimciler ve KOBİ'ler, ticaretin %98'ini, GSYH'tının %17,5'ini ve istihdamın %19,5'ini oluşturduğu tahmin edilmektedir. Ayrıca, Dünya Bankası tahminlerine göre, tüm sektörler ve bölgeler GSYH'nin %50'sini ve istihdamın %33'ünü oluşturduğundan ekonomideki paylarının oldukça büyük olduğunu göstermektedir (World Bank, 2017: 2). Dış yardımın azalmasıyla ülke, yabancı yatırımcıları çekmeye devam etmekte ve girişimciler, ülke uzmanları bu ilerlemenin arkasındaki itici güç olmaktadırlar. Afganistan KOBİ'leri, savaş, yolsuzluk ve siyasi istikrarsızlığın mevcut olduğu bir ortamda faaliyet göstermektedir. Devamlı münakaşalar, KOBİ'lerin gelişimi üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır. Yatırımcılar ve şirketler ülkeden kaçmak durumda ve kaçarken de kendileriyle birlikte sermayelerini, becerilerini ve sağladığı istihdamları beraberlerinde götürmektedirler. Bu durum ise, kalkınma için ihtiyaç duyulan KOBİ gelişiminin daha da azalmasına sebep olmuştur. Gelip geçen birçok hükümet henüz güvenilir, şeffaf ve adil devlet hizmetleri sunamamış ve sistematik rüşvet olayını önleyememiştir. Devlet, bu sorunları gidermek için yolsuzlukla mücadele strateji müsveddesi hazırlamıştır. Afgan iş adamları ve KOBİ temsilcileri, siyasi istikrarsızlığı büyük zorluk olarak belirlemişler ve devlet hala, iç koordinasyon ve yolsuzlukla mücadele stratejisini uygulama açısından büyük sorunlarla karşı karşıyadır. Bu sorun, işletmelerin devlete karşı güvenini azaltmakta, KOBİ faaliyetlerini kayıt dışı sektöre doğru itmekte ve devletin daha kırılgan hale gelmesine ve yolsuzluk davranışını arttırmasına neden olmaktadır. Ayrıca devlet,

bölgedeki ülkelerle aynı seviyeye gelmesi ve özellikle ulusal kalkınma ve barış çerçevesi yoluyla iç gelirini arttırması için KOBİ'lerin gelişimlerini güçlendirmeye yönelik çabalar göstermektedir (OCED, 2019: 21-22).

Afganistan 2014 Londra Zirvesi'nde, devletin KOBİ'ler için uygun bir iş ortamı geliştirmenin en önemli önceliklerinden biri olduğunu belirtti. Afganistan, Dünya Bankasının yatırım ortamında gelişmekte olan ülkeler endeksine göre, 190 ülke arasında 167'inci sırayı almıştır. Devlet KOBİ'lerin gelişmelerini doğrudan etkileyen bir dizi reform ve kurallar hazırlamakta ve uygulamaktadır (BBC, 2014).

2.2.4.1. Afganistan'ın KOBİ'lerle İlgili Stratejileri ve Planları

Afganistan, Taliban rejiminden sonraki yeni rejimin ilk sekiz yılı boyunca net bir KOBİ stratejisine sahip değildi. 2009 yılında KOBİ'lere yönelik bir strateji elle alınarak, Ticaret ve Sanayi Bakanlığı bünyesinde KOBİ Müdürlüğü kuruldu. Müdürlük, bir yıl sonra ikiye katlanan 12 kişilik bir kadro ile KOBİ'lere yönelik faaliyetlerine başladı. Bu yeni savaştan çıkan ve ekonomik gelişimde doğru adımlar atmak isteyen bir ülke için yeterli değildi (Mashal, 2014: 8). Afganistan'ın, KOBİ'lerle ilgili aldığı stratejileri, planları, programları aşağıdaki gibidir;

- Afganistan devleti, KOBİ'lerin gelişmesi ve küresel piyasalara erişimi sağlanması için hava koridorları oluşturdu. Bu hava koridorlarından, Temmuz 2017'de, Kabil ve Delhi arasında 170 uçuş gerçekleşti (ACCİ, 2017: 1). 2018 yılının sonunda, 3.000 tondan fazla mal ihraç edildi. Bu program ve plan kapsamında, Afgan yatırımcıları Çin, Avrupa (20'den fazla şehir), Hindistan (50'den fazla şehir), Kazakistan, Rusya, Suudi Arabistan ve Birleşik Arap Emirlikleri'ne ürün ihraç etmektedirler (MOCİ, 2018: 30).
- Devlet, havaalanlarına yakın özel ekonomik bölgeler (endüstriyel parklar) oluşturmayı hedeflemektedir. Cumhurbaşkanı Ashraf Ghani, 2032 yılına kadar, yüksek enerji ve altyapı yatırımlarından elde

edilecek gelirin yaklaşık 32 milyar dolar olacağını tahmin etmektedir (OCED, 2019: 23).

- Madencilik kanunu yenilendi ve maden sektörü geliştirildi. Bu kanun, devletin madencilik sektörünü geliştirme hedeflerini vurgulamaktadır. Madencilik sektörü, sürekli olarak yasadışı maden çıkarmalara karşı zorluklar yaşamaktadır. Bu nedenle, Maden ve Petrol bakanlığı tarafından şeffaflığı arttırmak amaçlı kanunlar ve stratejiler geliştirilmektedir (TOLO, 2014).
- Arazi yönetimi kanunu beş yıllık bir yatırım planı ile tamamlanmıştır. Arazi yönetiminin etkin arazi yönetimi sağlaması için Stratejik Kurumsal Gelişim Programı oluşturulmuştur. Arazi yönetimi kalkınma bakanlığı bünyesinde etkili bir şekilde hizmet vermektedir (IDPL, 2018).
- Mart 2018'de KOBİ'lerin kolay kredi alma kanunu kabul edildi. Böylece Dünya Bankası kolay kredi alma endeksine göre, 161'inci sıradan 74'üncü sıraya geldi. Bu yeni kanun çerçevesinde özel sektör yönetimi güçlendirilecektir. İflas esnasında kolay kredi almak şirket için çok önemlidir. Devlet bu konu hakkında reformlar gerçekleştirdi. Bu reformların içerisinde iflas etme durumunda olan şirketler kredi alabilecekleri iflas kanununu güçlendirdi. Bu Dünya Bankasının iflası ortandan kaldırma endeksine ülkenin 190'cı sıradan 74'üncü sıraya taşıdı. Şimdi önemli olan iflas kanununu etkin bir şekilde uygulamaktır (OCED, 2019: 23).
- Ulusal İhracat Stratejisi, Uluslararası Ticaret Merkezi ve Avrupa Birliği yardımıyla hazırlandı ve devlet tarafından 2018 yılında imzalandı. Bu stratejinin amacı ülke ihracatını artırmak ve KOBİ'lerin rekabetçiliğini arttırmaktır. Ulusal Ticaret Stratejisi, özellikle altı güçlü sektöre (tarım ürünleri, halı, ipek, değerli taşlar ve süs eşyaları) odaklanmaktadır (MOCİ, 2018: 5).
- Devlet, yeni bir ulusal ticaret politikası imzaladı. Bu politikaya göre, ihracatı kolaylaştırmak için gereken belgelerin hacmini, sınırdaki

zaman kaybını ve maliyeti azalttı. Ayrıca devlete ait şirketlerin ve özel şirketlerin yönetimini güçlendirmek için sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalar, mülkiyet hakları, bağımsız departmanları, güçlü bir finansal sistemi ve denetimleri içerir (MOCİ, 2018: 14-17).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. AFGANISTAN'DA KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN YÖNETİM SİSTEMİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde Afganistan'daki KOBİ'lerin yönetim sistemi ile ilgili gerçekleşen anket çalışmasının analizi yapılmıştır. Başlık altına araştırmanın amacı ve önemi, veri toplama yöntemi ve araçlarıyla araştırma bulguları ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Afganistan ekonomisin bel kemiğini oluşturan ve dünya ülkelerinin ekonomisinde büyük rol oynayan Küçük ve Orta Boy Ölçekli İşletmeler, ekonomideki dinamik ve sürükleyici katkısıyla iş fırsatları, yapısal değişimi ve yeniliklere uyum sağlayabildiği için ülke ekonomilerinin vazgeçilemez unsurlarından olmuştur. Genel olarak KOBİ' ler, az sermaye kullanımı yanında çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleriyle ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilmektedir. Dünyanın sürekli gelişmede olan ekonomileri KOBİ'ler için bir rekabet alanı olmaktadır. Bu ekonomi gelişmeler KOBİ'lerin rekabet alanını büyüterek yönetim ve organizasyon becerilerine gün gittikçe önem kazandırmaktadır. Günümüzün her türlü teknolojik gelişmelerine ve yeniliklerine ayak uydurmayı bilmek, rekabet yönetimi stratejilerini belirleyebilmek, yönetsel ve örgütsel becerilerini iyileştirebilmek, tüm yeni piyasalara girebilmek, nitelikli ve tecrübeli personel istihdam etmek için yeniden yapılanma gereksinimi duymaktadır. Bu nedenle, KOBİ'lerin yönetsel ve örgütsel sorunlarının öğrenilmesi ve o sorunlara karşı çözümler ve öneriler geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Ayrıyeten, Afganistan'daki KOBİ' lerin, önemini ve gelişmesini engeleyen bir takım sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlardan biri yönetim ve organizasyon sorunudur. Bu araştırmada Kabil ilindeki KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon sorunları ne düzeyde olduğunu ortaya koyarak ve araştırmanın bulgularından bu sorunların çözülmesi için öneriler sunulmaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Afganistan'ının başkentindeki faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket üç bölüm, 14 soru ve 30 ifadeden oluşmuştur. Ankette birinci bölümde demografik sorular, ikinci bölümde işletmelerin yönetim ve organizasyon sorunlarına yönelik sorular, üçüncü bölümde ise, ölçek ifadeleri yer almaktadır. Anket Afganistan'ının başkentindeki işletmelerin sahipleri, yöneticileri, ortakları, genel müdürleriyle bizzat ziyaret edilerek ve mail yoluyla gerçekleştirilmiştir. Ankete katılan yöneticilerin sayısı 50 kişiden oluşmaktadır.

3.4. Verilerin Analizi ve Güvenirliği

Araştırmada kullanılan ölçme aracı için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Verilerin faktör analizi uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO and Bartlett's Test's) testi yapılmıştır. Ölçek geneli (KMO=,823, p=,000) bulunmuştur. KMO'nun, 80'den yüksek ve Bartlett's testi anlamlı çıkmıştır. Faktör ortak varyansı (communalities) tabloları incelendiğinde bütün maddelerin varyanslarının .45 ve üzeri olduğu görülmüştür. Verilerin üzerinde (varimax) yapılarak faktörlendirilmesi sağlanmıştır. Buna göre Personel Yapısı (n=8) Organizasyon Yapısı (n=7) ve Yönetim Yapısı (n=15) madde üzerinde yüksek

faktör yük değerlerinde ve özdeğer istatistiği üzerinde yoğunlaşmıştır. Personel Yapısı özdeğer istatistiği ƛ=3.456 Organizasyon Yapısı özdeğer istatistiği ƛ=2.524 ve Yönetim Yapısı özdeğer istatistiği ƛ=1.074 bulunmuştur. Faktörlerin özdeğeri 1'den büyük olan üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Açıkladıkları varyans oranları sırsıyla Personel Yapısı %29.124 Organizasyon Yapısı %21.895 Yönetim Yapısı %17.012 bulunmuştur. Genelde açıkladıkları toplam varyans oranı ise 68.031 bulunmuştur. Bu haliyle yapı ve kapsam geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 11: Güvenilirlik Analizi Katılım Sayı ve Yüzdesi Personel Yapısına Göre

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	50	100,0

Tablo 11'de: Personel yapısına göre, KOBİ sahibi ve yöneticisinin anket çalışmasına katılımını ve bu katılımın yüzde 100 gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 12: Personel Yapısına Göre Güvenirlik İstatistik

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,912	,912	8

Tablo 12'de: Personel yapısı 8 madde olarak güvenilirliğinin 0.912 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla genel geçer kabul oranlarına göre 0.4-0.6 arası orta düzeyde güvenilir, 0.6-0.8 arası güvenilir, 0.8-1 çok güvenilir kabulleri temel alındığında yapılan araştırmanın çok güvenilir düzeyde olduğu sonucuna varılmaktadır.

Tablo 13: Güvenilirlik Analizi Katılım Sayı ve Yüzdesi OrganizasyonYapısına Göre

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	50	100,0

Tablo 13'te: Organizasyon yapısına göre, KOBİ sahibi ve yöneticisinin anket çalışmasına katılımını ve bu katılımın yüzde 100 gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 14: Organizasyon Yapısına Göre Güvenirlik İstatistik

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,882	,882	7

Tablo 14'ta: Organizasyon yapısı 7 madde olarak güvenilirliğinin 0.882 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla genel geçer kabul oranlarına göre 0.4-0.6 arası orta düzeyde güvenilir, 0.6-0.8 arası güvenilir, 0.8-1 çok güvenilir kabulleri temel alındığında yapılan araştırmanın cok güvenilir düzeyde olduğu sonucuna varılmaktadır.

Tablo 15: Güvenilirlik Analizi Katılım Sayı ve Yüzdesi Yönetim Yapısına Göre

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	50	100,0

Tablo 15'te: Yönetim yapısına göre, KOBİ sahibi ve yöneticisinin anket çalışmasına katılımını ve bu katılımın yüzde 100 gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 16: Yönetim Yapısına Göre Güvenirlik İstatistik

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,940	,940	15

Tablo Yönetim yapısı 15 madde olarak güvenilirliği 0.882 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla genel geçer kabul oranlarına göre 0.4-0.6 arası orta düzeyde güvenilir, 0.6-0.8 arası güvenilir, 0.8-1 çok güvenilir kabulleri temel alındığında yapılan araştırmanın cok güvenilir düzeyde olduğu sonucuna varılmaktadır.

3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada kullanılan ölçek modelinin gerçekliliği test etmek için açımlayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra doğrulayıcı faktör analizi de yapılmıştır. Tablo 17' de görüldüğü üzere ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi ve iç tutarlılık bulgularına göre test edilen yapıları doğrulanmıştır.

Tablo 17: Ölçek Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.

Ölçek Modeli	ΔX^2	sd	p	ΔX^2/sd	GFI	CFI	RMSEA	RMR
Ölçek Geneli	122.574	85	.17	1.44	.95	.97	.02	.01

Genel olarak sonuçlara bakıldığında ölçek modelinin uyum iyiliklerinin oldukça iyi olduğu görülmektedir (Bayram, 2013: 78; Meydan ve Şeşen, 2015: 37; Karagöz, 2016: 975). Ölçek boyutlarının güvenirlik Cronbach's Alfa katsayılarına ilişkin ölçüm değerleri Tablo 12, 14, 16 de verilmiştir.

3.5.1. Araştırmanın Ana Hipotezi

H_{null}: Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri düşüktür ($\bar{X}$<2,60).

H_a: Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri yüksektir ($\bar{X}$>2,61).

3.5.2. AraştırmanınAlt Hipotezleri

H_{null}: Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı ilişki yoktur (p>0,01).

H_{a1}: Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı ilişki vardır (p<0,01).

H_{null}: Cinsiyet değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu 1-\mu 2=0$).

H_{a2}: Cinsiyet değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu 1-\mu 2\neq 0$).

H_{null}: İşletmedeki pozisyon değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu 1-\mu 2=0$).

H_{a3}: İşletmedeki pozisyon değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu 1-\mu 2\neq 0$).

H_{null}: Yöneticilik deneyimi değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu 1-\mu 2=0$).

H_{a4}: Yöneticilik deneyimi değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu 1-\mu 2\neq 0$).

H_{null}: Yaş değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu 1-\mu 2=0$).

H_{a5}: Yaş değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu 1-\mu 2\neq 0$).

H_{null}: Öğrenim durumu değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu 1-\mu 2=0$).

H_{a6}: Öğrenim durumu değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu 1-\mu 2\neq 0$).

3.6. Verilerin Çözümü ve Yorumlaması

[-H_a-] Betimsel istatistik, bir değişkene ilişkin sayısal değerlerin toplanması, betimlenmesi ve sunulmasına olanak sağlayan istatistiksel işlemleri tanımlar. Bir örneklem üzerinde ya da ulaşılabilen durumlarda evrenin tamamından gözlem yaparak elde edilen verileri kullanarak, araştırmaya katılan bireylerin ya da objelerin özelliklerini belirlemeye amaçlayan süreçtir (Büyüköztürk, 2005: 5).

[-H_{a1}-] Spearman Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır "r= -,30 ile +,30 düşük ilişki, r= -+,31 ile +-,69 orta ilişki, r= +-, 70 ile +-,1,0 yüksek ilişki" iki değişken arasındaki ilişkinin, bir ya da daha çok değişkenin kontrol edilmesiyle hesaplanmasını sağlar (Büyüköztürk, 2005: 32-34).

[-H_{a2-3}-] Mann Whitney U Testi, iki ilişkisiz örneklemeden elde edilen puanların birbirilerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test eder (Büyüköztürk, 2005: 155).

[-H_{a4-5-6}-] Kruskal WallisTekniği, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirlerinden anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test eder (Büyüköztürk, 2005: 158).

Araştırmanın anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olarak alınmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, araştırma sorunlarına uygun olarak tablolara dönüştürerek yorumlanmıştır.

3.7. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde anket aracılığıyla elde edilen verilerin analizi sonucundan çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

3.7.1. Ana Hipotezlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri ölçüm verileri dağılımlarına ilişkin betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 18: Afganistan KOBİ'lerinin Yönetim Sistemine İlişkin Personel Yapısı, Organizasyon Yapısı Ölçüm Verilerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçüm Verileri	Minimum	Maksimum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Personel Yapısı Ölçüm Verileri	1,00	4,75	3,95	0,81
Yönetim Yapısı Ölçüm Verileri	1,20	4,73	3,93	0,76
Organizasyon Yapısı Ölçüm Verileri	1,00	4,86	3,97	0,78

Notlar:

(i) n=50 Personel Yapısı Ölçüm Verileri Crombach's Alfa=.912, Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır.

(ii) n=50 Yönetim Yapısı Ölçüm Verileri Crombach's Alfa=.882, Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır.

(iii) n=50 Organizasyon Yapısı Ölçüm Verileri Crombach's Alfa=.940, Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır.

Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri ölçüm verileri dağılımlarına ilişkin betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 12 'de incelendiğinde; personel yapısına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri 3,95±0,81 bulunmuştur. Yönetim yapısına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri 3,93±0,76 bulunmuştur. Organizasyon yapısına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

3,97±0,78 bulunmuştur. Araştırmaya katılan deneklerin algı düzeylerinin en yüksek olduğu ya da yükselme eğiliminde olduğu ölçüm verilerinin Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin organizasyon yapısı ölçüm verilerinde olduğu görülmektedir. Öte yandan personel yapısı ve yönetim yapısı ölçüm verilerinin algı düzeyleri de organizasyon yapısı ölçüm verileri algı düzeylerine yakın çıkmıştır. Ölçüm verilerinin uygulama güvenirlik verileri Tablo 12 'de incelendiğinde; personel yapısı, yönetim yapısı ve organizasyon yapısı ölçüm verilerinde güvenirlik değerlerinin .70 ve üzerinde yüksek güvenirlik değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Genel olarak ise Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin araştırmaya katılan deneklerin personel yapısı, yönetim yapısı ve organizasyon yapısı algı düzeylerinin yükselme eğiliminde olduğu söylenilebilir.

Genel olarak ana hipoteze ilişkin betimsel istatistikler incelendiğinde sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_{null}= Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri düşüktür ($\bar{X}$<2,60).

H_a= Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri yüksektir ($\bar{X}$>2,61).

3.7.2. Birinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı ilişkiye ait "basit korelasyon" analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 13'de yer almaktadır.

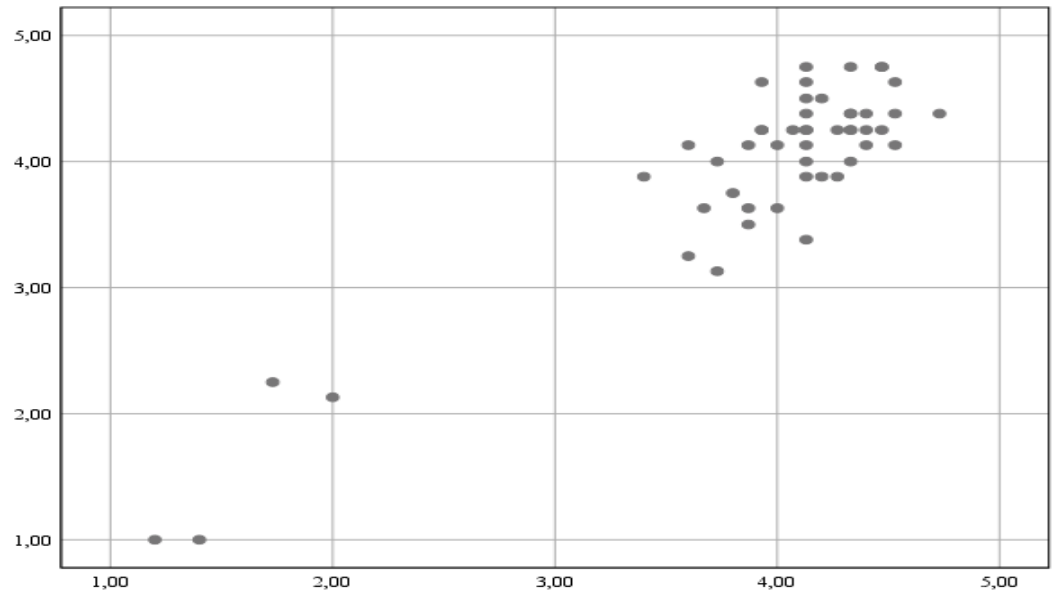
Tablo 19: Korelasyon Analiz Sonuçları

		(Y_1)	(Y_2)	(Y_3)
Personel Yapısı Ölçüm Verileri (Y_1)	Korelasyon	1,000		
	Anlamlılık			
	N	50		
Yönetim Yapısı Ölçüm Verileri (Y_2)	Korelasyon	,660**	1,000	
	Anlamlılık	0,000		
	N	50	50	
Organizasyon Yapısı Ölçüm Verileri (Y_3)	Korelasyon	,943**	,674**	1,000
	Anlamlılık	0,000	0,000	
	N	50	50	50

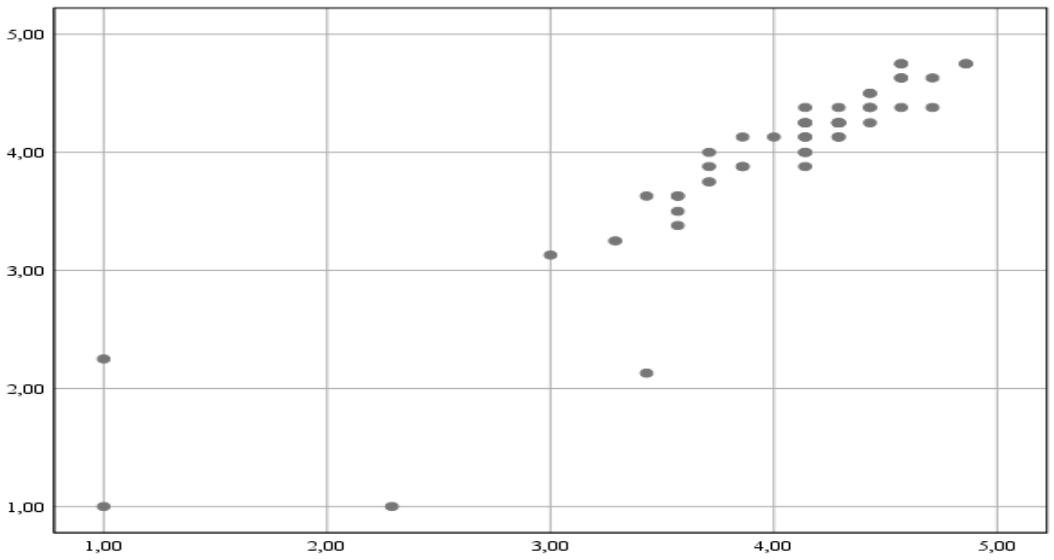
Notlar:

(i)**p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

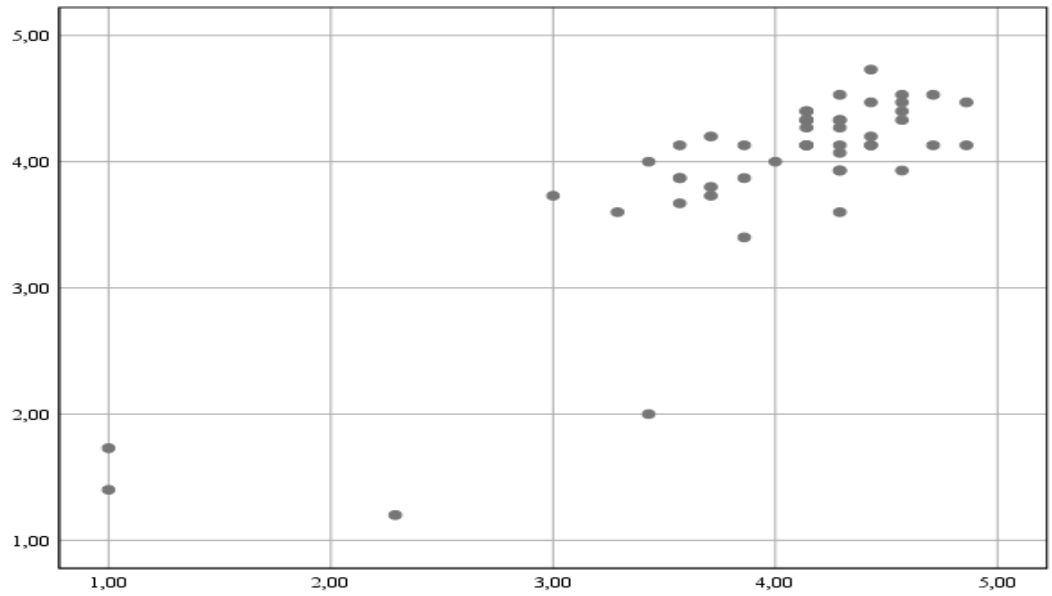
Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri ortalamaları arasındaanlamlı ilişkiye ait yapılan basit korelasyon analizi (Spearman's Rho) sonuçları Tablo 13'de incelendiğinde; Personel Yapısı ölçüm verileri ile Yönetim Yapısı ölçüm verileri arasında (r=+.660, p<0,01) pozitif yönlü, orta ve anlamlı bir ilişkinin (Şekil 2) olduğu; Organizasyon Yapısı ölçüm verileri arasında (r=+.943, p<0,01) pozitif yönlü, yüksek ve anlamlı bir ilişkinin (Şekil 3) olduğu, öte yandan Yönetim Yapısı ölçüm verileri ile Organizasyon Yapısı ölçüm verileri arasında (r=+.674, p<0,01) pozitif yönlü, orta ve anlamlı bir ilişkinin (Şekil 4) olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayıları değişkenler arasında neden sonuç ilişkisini belirtmemektedir. Ancak ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi vermektedir. Bu nedenle Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin en güçlü ilişkinin personel yapısı ile organizasyon yapısı arasında olduğu görülmektedir. Personel yapısı ve yönetim yapısı arasında anlamlı ancak yükselme eğiliminde olan orta düzeyde bir ilişki vardır. Aynı zamanda yönetim yapısı ile organizasyon yapısı arasında da anlamlı ancak yükselme eğiliminde olan orta düzeyde bir ilişki vardır. İlişkilerin şiddetlerine ve yönlerine ilişkin saçılım grafikleri aşağıda yer almaktadır (Şekil: 2).



Şekil 2: Personel Yapısı Ölçüm Verileri ile Yönetim Yapısı Ölçüm Verilerine İlişkin Saçılım Grafiği



Şekil 3: Personel Yapısı Ölçüm Verileri ile Organizasyon Yapısı Ölçüm Verilerine İlişkin Saçılım Grafiği



Şekil 4: Yönetim Yapısı Ölçüm Verileri ile Organizasyon Yapısı Ölçüm Verilerine İlişkin Saçılım Grafiği

Genel olarak Spearman's Rho korelasyon katsayılarının anlamlılığı incelendiğinde; %95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.01'den küçük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

H_{null}= Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı ilişki yoktur ($p>0,01$).

H_{a1}= Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı ilişki vardır ($p<0,01$).

3.7.3. İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Cinsiyet değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemini ile ilgili "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri ortalamaları arasında

anlamlı farklılığa ilişkin Mann Whitney U testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 14 ’de yer almaktadır.

Tablo 20: Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Mann Whitney U Testi Analiz Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	U	p
Personel Yapısı Ölçüm Verileri	Kadın	8	3,38	1,52	136,000	,412
	Erkek	42	4,05	0,57		
Yönetim Yapısı Ölçüm Verileri	Kadın	8	3,43	1,34	138,500	,442
	Erkek	42	4,02	0,57		
Organizasyon Yapısı Ölçüm Verileri	Kadın	8	3,55	1,26	139,000	,458
	Erkek	42	4,05	0,65		

Notlar:

(i) *p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Cinsiyet değişkenine göre Afganistan KOBİ’lerinin yönetim sistemine ilişkin “personel, yönetim, organizasyon” algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin Mann Whitney U testi analiz sonuçları Tablo 14 ’de incelendiğinde; Personel Yapısı ölçüm verileri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$U_{(50)}$=136.000, p>.05]. Yönetim Yapısı ölçüm verileri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$U_{(50)}$=138.500, p>.05]. Organizasyon Yapısı ölçüm verileri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$U_{(50)}$=139.000, p>.05]. Genel olarak araştırmaya katılan deneklerin personel yapısı, yönetim yapısı ve organizasyon yapısı ölçüm verilerinde Tablo 13’de algı düzeylerinin yükselme eğiliminde olduğu bulgusuna ulaşılmıştı. Ancak cinsiyet değişkeni ile karşılaştırıldığında deneklerin algı düzeylerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Genel olarak U (cinsiyet) testi anlamlılığı incelendiğinde %95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05’ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi kabul edilerek, alternatif hipotez red edilmiştir.

H_{null}= Cinsiyet değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu 1-\mu 2=0$).

H_{a2}= Cinsiyet değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu 1-\mu 2\neq 0$).

3.7.4. Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

İşletmedeki pozisyon değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin Mann Whitney U testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 15'de yer almaktadır.

Tablo 21: İşletmedeki Pozisyon Değişkeni Gruplarına İlişkin Mann Whitney U Testi Analiz Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	U	p
Personel Yapısı Ölçüm Verileri	İşletme Sahibi	27	4,10	0,57	260,500	,327
	Genel Müdür ve Yardımcısı	23	3,76	1,01		
Yönetim Yapısı Ölçüm Verileri	İşletme Sahibi	27	4,07	0,51	247,500	,218
	Genel Müdür ve Yardımcısı	23	3,76	0,95		
Organizasyon Yapısı Ölçüm Verileri	İşletme Sahibi	27	4,15	0,46	256,500	,290
	Genel Müdür ve Yardımcısı	23	3,76	1,02		

Notlar:

(i) *$p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İşletmedeki pozisyon değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin Mann Whitney U testi analiz sonuçları Tablo 15'de incelendiğinde; Personel Yapısı ölçüm verileri işletmedeki pozisyon

değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$U_{(50)}$=260.500, p>.05]. Yönetim Yapısı ölçüm verileri işletmedeki pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$U_{(50)}$=247.500, p>.05]. Organizasyon Yapısı ölçüm verileri işletmedeki pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [$U_{(50)}$=256.500, p>.05]. Genel olarak araştırmaya katılan deneklerin personel yapısı, yönetim yapısı ve organizasyon yapısı ölçüm verilerinde Tablo 13'de algı düzeylerinin yükselme eğiliminde olduğu bulgusuna ulaşılmıştı. Öte yandan işletmedeki pozisyon değişkeni ile karşılaştırıldığında deneklerin algı düzeylerinde işletmedeki pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak genel olarak, işletme sahipleri lehine bir artışın meydana geldiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Genel olarak U (işletmedeki pozisyon) testi anlamlılığı incelendiğinde %95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi kabul edilerek, alternatif hipotez reddedilmiştir.

H_{null}= İşletmedeki pozisyon değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu 1-\mu 2=0$).

H_{a3}= İşletmedeki pozisyon değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu 1-\mu 2\neq 0$).

3.7.5. Dördüncü Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilik deneyimi değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 16'de yer almaktadır.

Tablo 22: Yöneticilik Deneyimi Değişkeni Gruplarına İlişkin Kruskal Wallis H Testi Analiz Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	H	p
Personel Yapısı Ölçüm Verileri	0-5 Yıl	17	3,18	0,99	40,758	,000*
	6-10 Yıl	19	4,19	0,13		
	11 Yıl ve Üzeri	14	4,55	0,17		
Yönetim Yapısı Ölçüm Verileri	0-5 Yıl	17	3,31	1,02	24,920	,000*
	6-10 Yıl	19	4,19	0,22		
	11 Yıl ve Üzeri	14	4,33	0,22		
Organizasyon Yapısı Ölçüm Verileri	0-5 Yıl	17	3,20	0,91	43,965	,000*
	6-10 Yıl	19	4,20	0,09		
	11 Yıl ve Üzeri	14	4,58	0,15		

Notlar:

(i) *p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Yöneticilik deneyimi değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin Kruskal Wallis H testi analiz sonuçları Tablo 16'de incelendiğinde; Personel Yapısı ölçüm verileri yöneticilik deneyimi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir [$H_{(50)}$=40.758 p<.05]. Yönetim Yapısı ölçüm verileri yöneticilik deneyimi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir [$H_{(50)}$=24.920, p<.05]. Organizasyon Yapısı ölçüm verileri yöneticilik deneyimi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir [$H_{(50)}$=43.965, p<.05]. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığının tespiti için çoklu karşılaştırma testi Tamhane's T testi yapılmıştır. Personel Yapısı ölçüm verilerinde anlamlı fark 0-5 yıl ile 11 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimi arasında yaşanmaktadır. Ancak yöneticilik deneyimi 11 yıl ve üzeri deneklerin lehine bir artış söz konusudur. Yönetim Yapısı ölçüm verilerinde anlamlı fark 0-5 yıl ile 11 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimi arasında yaşanmaktadır. Ancak yöneticilik deneyimi 11 yıl ve üzeri deneklerin lehine bir artış söz konusudur. Organizasyon Yapısı ölçüm verilerinde anlamlı fark 0-5 yıl ile 11 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimi arasında yaşanmaktadır. Ancak yöneticilik deneyimi 11 yıl ve üzeri deneklerin lehine bir artış söz konusudur. Genel olarak anlamlı fark

ve betimsel istatistikler değerlendirildiğinde 11 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimi olan deneklerin lehine bir artış olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Genel olarak H (yöneticilik deneyimi) testi anlamlılığı incelendiğinde %95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Dolayısıyla alternatif hipotezikabul edilerek, sıfır (null) hipotez red edilmiştir.

H_{null}= Yöneticilik deneyimi değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu 1-\mu 2=0$).

H_{a4}= Yöneticilik deneyimi değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu 1-\mu 2\neq 0$).

3.7.6. Beşinci Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yaş değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 17'da yer almaktadır.

Tablo 23: Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Kruskal Wallis H Testi Analiz Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	H	p
Personel Yapısı Ölçüm Verileri	25-35 Yaş	19	3,25	0,96	43,968	,000*
	36-45 Yaş	16	4,21	0,06		
	46 Yaş ve Üzeri	15	4,54	0,16		
Yönetim Yapısı Ölçüm Verileri	25-35 Yaş	19	3,43	1,02	18,609	,000*
	36-45 Yaş	16	4,16	0,25		
	46 Yaş ve Üzeri	15	4,32	0,21		
Organizasyon Yapısı Ölçüm Verileri	25-35 Yaş	19	3,32	0,92	38,600	,000*
	36-45 Yaş	16	4,21	0,14		
	46 Yaş ve Üzeri	15	4,54	0,20		

Notlar:

(i) *p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Yaş değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin Kruskal Wallis H testi analiz sonuçları Tablo 4.6'da incelendiğinde; Personel Yapısı ölçüm verileri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir [$H_{(50)}$=43.968 p<.05]. Yönetim Yapısı ölçüm verileri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir [$H_{(50)}$=18.609, p<.05]. Organizasyon Yapısı ölçüm verileri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir [$H_{(50)}$=38.600, p<.05]. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığının tespiti için çoklu karşılaştırma testi Tamhane's T testi yapılmıştır. Personel Yapısı ölçüm verilerinde anlamlı fark 25-35 yaş grubu ile 46 yaş ve üzeri yaş grubu arasında yaşanmaktadır. Ancak yaşı 46 ve üzeri olan deneklerin lehine bir artış söz konusudur. Yönetim Yapısı ölçüm verilerinde anlamlı fark 25-35 yaş grubu ile 46 yaş ve üzeri yaş grubu arasında yaşanmaktadır. Ancak yaşı 46 ve üzeri olan deneklerin lehine bir artış söz konusudur. Organizasyon Yapısı ölçüm verilerinde anlamlı fark 25-35 yaş grubu ile 46 yaş ve üzeri yaş grubu arasında yaşanmaktadır. Ancak yaşı 46 ve üzeri olan deneklerin lehine bir artış söz konusudur. Genel olarak anlamlı fark ve betimsel istatistikler değerlendirildiğinde 46 yaş ve üzeri yaşta olan deneklerin lehine bir artış olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Genel olarak H (yaş) testi anlamlılığı incelendiğinde %95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla alternatif hipotezi kabul edilerek, sıfır (null) hipotezred edilmiştir.

H_{null}= Yaş değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu 1-\mu 2=0$).

H_{a5}= Yaş değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu 1-\mu 2\neq 0$).,

3.7.7. Altıncı Hipoteze İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Öğrenim Durumu değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 24: Öğrenim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Kruskal Wallis H Testi Analiz Sonuçları

		N	$\bar{X}$	S	H	p
Personel Yapısı Ölçüm Verileri	Lise	11	3,41	0,97	12,869	,002*
	Önlisans ve Lisans	30	4,01	0,78		
	Lisansüstü	9	4,38	0,20		
Yönetim Yapısı Ölçüm Verileri	Lise	11	3,35	0,95	27,526	,000*
	Önlisans ve Lisans	30	3,99	0,66		
	Lisansüstü	9	4,45	0,12		
Organizasyon Yapısı Ölçüm Verileri	Lise	11	3,38	0,95	11,529	,003*
	Önlisans ve Lisans	30	4,07	0,72		
	Lisansüstü	9	4,35	0,20		

Notlar:

(i) *p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Öğrenim durumu değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri ortalamaları arasında anlamlı farklılığa ilişkin Kruskal Wallis H testi analiz sonuçları Tablo 18'de incelendiğinde; Personel Yapısı ölçüm verileri öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir [$H_{(50)}$=12.859 p<.05]. Yönetim Yapısı ölçüm verileri öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir [$H_{(50)}$=27.526, p<.05]. Organizasyon Yapısı ölçüm verileri öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir [$H_{(50)}$=11.529, p<.05]. Anlamlı

farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığının tespiti için çoklu karşılaştırma testi Tamhane's T testi yapılmıştır. Personel Yapısı ölçüm verilerinde anlamlı fark lise ve lisansüstü öğrenim durumu grubu arasında yaşanmaktadır. Ancak öğrenim durumu lisansüstü öğrenim durumu olan deneklerin lehine bir artış söz konusudur. Yönetim Yapısı ölçüm verilerinde anlamlı fark lise ve lisansüstü öğrenim durumu grubu arasında yaşanmaktadır. Ancak öğrenim durumu lisansüstü öğrenim durumu olan deneklerin lehine bir artış söz konusudur. Organizasyon Yapısı ölçüm verilerinde anlamlı fark lise ve lisansüstü öğrenim durumu grubu arasında yaşanmaktadır. Ancak öğrenim durumu lisansüstü öğrenim durumu olan deneklerin lehine bir artış söz konusudur. Genel olarak anlamlı fark ve betimsel istatistikler değerlendirildiğinde öğrenim durumu lisansüstü olan deneklerin lehine bir artış olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Genel olarak H (öğrenim durumu) testi anlamlılığı incelendiğinde %95 güven aralığı içinde p iki yönlü anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla alternatif hipotezi kabul edilerek, sıfır (null) hipotezi red edilmiştir.

H_{null}= Öğrenim durumu değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ($\mu 1-\mu 2=0$).

H_{a6}= Öğrenim durumu değişkenine göre Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemine ilişkin "personel, yönetim, organizasyon" algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ($\mu 1-\mu 2\neq 0$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir ülkenin temel ekonomi taşını belirleyen "KOBİ" küçük ve orta boy ölçekli işletmeler, dünyanın her yerinde, sayılarına göre iş fırsatları yaratmalarına, ve ülke ekonomisine sağladığı katma değerlerine bakıldığında KOBİ'lerin bir ülke için oldukça ehmiyetli olmalarından söz etmek mümkündür.

Yönetimin temel işlevlerinden olan ve her daim bir işletme için önemli faaliyet olarak bilinen planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim ve karar alma gibi konular KOBİ'lerin yönetim faaliyetlerini belirleyen esas unsurlardır. Günümüzün her türlü teknolojik gelişmelerine ayak uydurma zorunluluğu bulunan KOBİ'lere, yönetim etkinliklerini arttıracak yeniliklerin kazandırılması, tüm yeniliklere hızla uyum sağlayabilecekleri esnekliğe kavuşturulması gerekmektedir. Bu amaçla bir işletmenin mevcut sorunlarını en düşük seviyeye indirerek daha iyi şartlarda faaliyetlerini ve verimliliğinin devamını sağlayabilmesi için yönetim ve organizasyon konusuna büyük önem verilmesi gerekmektedir.

Bu araştırmada, Kabil ilindeki KOBİ'lerin yönetim sistemi ele alınmıştır. Afganistan'daki KOBİ' lerin, önemini ve gelişmesini engeleyen bir takım sorunlar vardır. Bu sorunlardan biri yönetim ve organizasyon sorunudur. KOBİ'lerin yaşadığı (personelin eğitimi, yönetim ve organizasyonun yapısı, yöneticilerin profesyonelliği ve tecrübeliliği, tecrübeli personel istihdamı) sorunlarına aşağıdaki gibi sonuçlar ve öneriler verilmiştir;

- Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu erkek yöneticiler oluşmaktadır. Son zamanlarda kendi işinin sahibi ve yöneticisi olma şansını yakalayan kadınlardan söz etmek mümkündür. Bu da Afganistan gibi bir ülkenin gelecekteki ekonomisinin gelişmesine ve kadın işletme sahiplerine aynı erkekler gibi katkıda bulunacakları için kadın girişimcilere olumlu gözle bakılmaktadır.

Afganistan genç nüfusa sahip olmasından dolayı araştırma sonuçlarına göre işletme sahipleri ve yöneticiler genç grup yaşlardan oluşmaktadır. Yine araştırma sonuçlarına göre bu genç yöneticiler veya işletme sahiplerinin genelinin eğitim seviyesinin lisans eğitimi olduğu görülmektedir. Bu genç kitlenin yöneticilik deneyimlerinin az olmasına rağmen ülkenin ekonomisi için iş fırsatları ve istihdam yaratmaları ülkenin geleceğine dair umut verici bir unsur olarak görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir kısmı işletme sahipleri olup işletmeleri de mikro işletme (1-9 kişi çalışanı olan) kategorisine girmektedir.

- Araştırma bulgularına göre, işletmelerin çoğu limited şirketi olup bir veya birden fazla ortaklar arasında ticari amaçla kurulan işletmelerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmeleri, yoğunlukla kimyasal ürünler üretimi ve hizmet sektörü alanında faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerin geleceklerine dair yaptığı planlamalar, orta ve kısa vadeli planlamalar ve yapılan planlamaların amacı da rakiplerine üstünlük sağlayarak büyümelerini sağlamaktır.

Bir KOBİ'nin gelişmesini ve piyasadaki rakipleriyle rekabet etmesini sağlayan temel unsurlardan en önemli olanı yönetim ve organizasyondur. Eğitimli bir genç girişimcinin kendi işinin sahibi olması umut verici bir gelişimdir ama tecrübe konusunda birikiminin çok fazla olmaması işletmenin geleceği için endişe verici bir husustur. Bir işletmenin amaçlarına ulaşması için tecrübeli yönetim tarafından yönetilmesi önemlidir. Bir işletmenin amaçlarına ulaşması için öneriler aşağıdaki gibidir;

- Tecrübe: Personel ve çalışanların tecrübeli olması.
- Eğitim: Her bölümden sorumlu olan personellerin eğitilmesi ve sorumluluğunu iyi bir şekilde yerine getirmesi.
- İstihdam: Tecrübeli personel ve çalışanların istihdam edilmesi.
- Yönetici: Becerikli, tecrübeli ve eğitimli olması. Ayrıca yönetimdeki sorunları çözebilmesi için danışman istihdam edilmesi.

- Karar alma: Yönetici, alt yönetici ve danışmanlardan fikir alarak işletmenin amacına uygun karalar almalı.
- Teşvik: Yöneticiler, personellerin ve çalışanların daha iyi ve verimli faaliyet göstermeleri için maddi ve manevi teşvikte bulunmalı.
- Planlama: Yöneticiler, planlarının işletme kategorilerine uygun ve gerçekleştirebilecek bir plan yapmalı.

Günümüzün koşuları ve ihtiyaçlarına göre, işletmelerin başarısını ve gelişmesini sağlayan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, üretim, denetim, eğitim, araştırma, danışmanlık ve güvenlik gibi yönetimin temel fonksiyonlarının verimli ve olumlu bir şekilde yürütülmesi önem arz etmektedir. Ayrıca yukarıdaki sayılan önerilerin de dikkate alınması işletmenin geleceği için gereklidir.

KAYNAKÇA

ACCİ. (2017). *Eftıhtahı Delizhayı Havayı Afganistan.* Kabil: Afganistan Ticaret Odası.

Afsah , E., & Hilal Guhr, A. (2005). Afghanistan: Building a State To Keep The Peace. *Max Planck Yearbook of United Nations Law, 9*, 373-456.

Akgemici, T. (2001). *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler.* Ankara: KOSGEB Yayını.

Akseer, T., Haidary, M., Maxwell-Jones, C., Sadat, S., Swift, D., Veenstra, K., & Yousufzai, F. (2018). *A Survey of The Afghan People: Afghanistan 2018.* Kabul: Asia Foundation.

Akyol, Ö. (2010). *2008 Yılı Ekonomik Krizinin KOBİ Yönetimine Etkileri: Antalya Organize Sanayı Bölgesindeki İmalatçı KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma.* Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,: İsparta.

Andişmend, M. E. (2005). *Amrika Der Afganistan* . Kabil: Mayvand Yayın Evi.

Arıkan, E. (2017). *KOSGEB Desteklerinin KOBİ'ler Üzerindeki Etkisinin Araştılması: Batman İli Örneği.* Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,: Batman.

Arız, G., & Amin, N. (2012). *Coğrafiye Afganistan* . Kabil: Maarif Bakanlığı Yayınlığı.

Armand, M. (2011). Tahlil Ber Mafhumi Talim ve Terbyet. *Mahnamey Sura*s. 52-53.

Ayoubi, M., & Rahimi, H. (2014). *Mutale Sazman ve Sahtar İdare Amma Afganistan Dar Partavı Kanunı Asasi 2004.* Kabul: Swedish İnternational Deplomen‌t Cooperation SIDA.

Bakan, İ., & Paksoy, M. (2013). *Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Lisans Yayıncılık.

Barfield, T. J. (2005). Afghanistan İs Not The Balkans: Ethnicity and İts Political Consequences From A Central Eurasian Prespective. *Central Erusian Studies, 4*(1), 2-8.

Barfield, T. J. (2010). *Afghanistan: A Cultural and Political History.* New Jersey: Princeton University Press.

BBC.(2014).*BBCPersian*.http://www.bbc.com/persian/afghanistan/2014/12/141204_l30_afghanistan_london_confab

Berisha, G., & Pula, J. S. (2015). Defining Small and Medium Enterprises: A Aritical Review. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences, 1*(1), 17-28.

Bufalo, G., Abel-Koch, J., Fernandez, M., Juliane, G., Lo, V., Blanca, N., & Thornary, B. (2015). *SME Investment and Innovation France, Germany, Italy and Spain.* Maisons-Alfort: Bpifrance (BPI).

Burbridge, H., Frough, M., Haidary, M., Maxwell-Jones, C., Oates, L., Procter, A., . . . Yousufzai, F. (2016). *Afghanistan in 2016: A Survey of The Afghan People.* Kabul: The Asia Fundation.

Cansız , M. (2008). *Türkiye'de KOBİ'ler ve KOSGEB.* Ankara: DPT Yayınları.

Cedrola, E., Battaglia, L., & Tzannis, A. (2009). The Italian SMEs in the International context. A model to succeed in the global arena. *Universitμa degli Studi di Macerata, Dipartimento di Istituzioni Economiche e Finanziarie*(52), 1-22.

Çelik, A., & Akgemici, T. (1998). *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*. Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.

Coşkun, B. (2010). *Yönetim ve Organizasyon Alanında Seçilmiş Bazı Konuların Değerlendirlmesi* . İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi: Malatya.

Dedeoğlu, Ö. (2018). *Ar-Ge Yönetimi KOBİ'lerde Ar-Ge Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı ve Teşvikler.* NişantaşI Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.

Demir, R. (2018). *Turizm Sektöründe KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Çözüm Önerileri: Şirince Örneği.* Adnan Menderes Ünivesitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi: Aydın.

Devlet Abadi, A. B. (2011). *Şinasnamayi Afganistan* . Tahran: Mohammad İbrahim Şariyeti Yayın Evi.

Ertürk, M. (2013). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri* (9. b.). İstanbul: Beta.

European Commission, .. (2015). *User guide to the SME Definition.* Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Eximbank, T. (2017). *Faaliyet Rporu.* İstanbul: Türk Eximbank.

Farhang, M. S. (2009). *Afganistan Der Penc Karnı Ahir.* Tahran: Mohammad İbrahim Şerati Yayınları.

Güler, P. (2017). *Türkiye'de KOBİ'lere Sağlanan Finansal Destek Programları ve KOSGEB Destekleri* . İstanbul Ticaret Üniversitesi Finans Enstitüsü Finans Anabilim Dalı Uluslararası Bankacılık ve Finans, Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.

Guth, J., & Bonarriva, J. (2010). *Small and Medium-Sized Enterprises: U.S. and EU Export Activities and Opportunities Experienced by U.S. Firms.* Washington, DC: U.S. International Trade Commission.

Habibi, A. (2018, 1 1). *8am.af*. 8 AM: https://8am.af/geneva-conference-and-a-look-at-past-meetings/ adresinden alındı

HalkBank. (2017). *Faaliyet Raporu.* İstanbul: Halk Bank.

Haqjo, M. A. (2001). *Afghanistan and Foreign İnterfrenscens.* Tahran: Majlisi.

Herr, H., & Nettekoven, Z. (2017). *The Role of Small and Medium-Sized Enterprises İn Development (What Can Be learned From The German Experience).* Germany: Friedrich Ebert Stifung.

Hotak, İ. (2017). *Rust ve Enkşaf İktisadi Afganistan* . Kabil: Freidrech Enert Office.

IDPL. (2018, 08 21). *Afghanistan Land Authority*. Arazi: https://www.arazi.gov.af/dari/IDPL.php adresinden alındı

IFM, .. (2016, 1 1). *IFM*. IFM: https://en.ifm-bonn.org/definitions/sme-definition-of-ifm-bonn/ adresinden alındı

Koç, İ. (2008). *Türk KOBİ'leri Bügünü ve Geleceği.* İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağatım.

Kulakoğlu, D. (2013). *KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Yaşama Düzeyi: Ankara KOBİ Örneği.* Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü İşletme Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi: Ankara.

Kuntchev, V., Ramalho, R., Meza, J., & Yang, J. (2013). What Have We Learned From The Enterprise Surveys Regarding Access To Credit By SMEs? *Policy Reseache Working Paper*(6670), 1-39.

Lalzad, A. (2011). *Afganistan-i İmruzi Der Nakşhayı Diruzi.* Kabil: Sahil Yayınları.

Maşal, M. (2014). Small and Medium Enterprises Development and Regional Trade in Afghanistan . *İnstıtute of Public Policy and Administration*, 4-29.

Mazhar, M., Samee, O., & Goraya, N. (2012). Ethnic Factor in Afghanistan. *Journal of Political Studies, 19*(2), 97-109.

Mesbahzada, S. B. (2010). *Tarıhı Siyası Muhteserı Afganistan* . Kabil: Merkez Pujehişhayı Aftab.

Met, Ö. (2011). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları: Kırgızistan'da Bir Araştırma. *Sosyoekonomi*, 128-144.

MOCİ. (2019). *Strateji Milli Sadrat Afghanistan.* Kabil: Ticaret ve Endüstri Bakanlığı.

MOCİ, .. (2018, 1 1). *Ministry of Cmmerce and Investment*. moci: http://moci.gov.af/fa/page/7541/7544 adresinden alındı

Müftüoğlu, T. (2002). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler* (5.Basım b.). Ankara: Turhan Kitapevi.

Musavi, S. A. (2001). *The Hazara's of Afganistan An Historical, Cultural, Economic and Political Study.* Tahran: Simorg Yayın Evi.

Nabizada, M. A. (2012). *Majmuyi Makalat Koç Ejbari Hazaraha* . Kabil: Hopes Graphic Deisign.

Noorani, J., & Dubrocar, L. (2016). *Amal Kard Mutavazun Dar İdare Bakşi Maadın.* Kabul: Vazarate Enkşafı ve İktisadi Fedral Alman.

Oğuz, E. (1999). *Afganistan.* İstanbul: Cep Kitapları.

Ortaq, A. S. (2016). *Trade And Economi Relations Between Turkey and Afghanistan in The Post War Era: 2001-2013.* Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi: Eskişehir.

Oskarsson. (2012). Second İnternational Tokyo Conference on Afghanistan . *Afghanistan in Transation* (s. 1-7). Tokyo: Civil Militry Fusion Center.

Özalp, İ., Ağlargöz, O., Paşaoğlu, D., & Şakar, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon-I.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi .

Özdemir, F., Toksöz, T., & Gürel, F. (2018). İşletmelerin Ölçekleri İle Tercih Ettikleri Muhasebe Politikaları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir İnceleme. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 126-138.

Paşaoğlu, D. (2013). *Yönetim ve Organizasyon* . Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Perera, D., & Chand, P. (2015). Issues in the adoption of international financial reporting standards (IFRS) for small and medium-sized enterprises (SMES). *Advances in Accounting, 31*(1), 165-178.

Rhodes, C. (2018). *Business statistics.* UK: House of Commons Library.

Salvatore, L. (2013). *Restructuring in SMEs: Italy.* Italy: European Foundation.

Samadi, G. R. (2018). Afganistan Basuyi Ziraat Müdern. . *Hafta Name Dehqan* , 7.

Sarısoy, İ. (2008). *KOBİ'lere Yönelik Vergi Teşvik Politikası.* İstanbul: Prive Grafik Matbaacılık.

Şener, İ. (2014). *KOBİ Destekleri Ülke İncelemeleri (Almanya, İngiltere ve Belçika).* Ankara: Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Yayınları.

Shayiq, G. (2014). *Afganistan'ın İktisadi Gelişimi ve Türkiye ile Olan Ekonomik İlişkilerini Değerlendirilmesi.* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı İktisat Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi: Konya.

SİGAR. (2019). *Quarterly Report To The United States Congress.* Woshigton DC.: SİGAR.

Taş, Y. (2010). *Avrupa Birliği ve Türkiye'de KOBİ'lerin İstihdam Artıcı Etkileri* . İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

TOBB. (2018, 6 24). *Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği*. TOBB: http://www.kobi.tobb.org.tr/index.php/tanimi/layout adresinden alındı

Tolonews.(2014).*Tolonews*.https://www.tolonews.com/fa/afghanistan/%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AF%D9%86%D8%AA%D8%B5%D9%88%DB%8C%D8%A8%D8%B4%D8%AF adresinden alındı

TürkEximbank. (2018, 6 24). *Türk Eximbank*. Türk Eximbank: www.eximbank.gov.tr/tr/duyurular/2018-yili-duyurulari adresinden alındı

Uchikawa, S. (2009). *Small and Medium Enterprises in Japan: Surviving The Long-Term Recession.* Tokyo: Asian Development Bank Institute.

UNİCEF. (2018). *Globle İnitiative on Out-of-School Children: Afghanistan Country Study Ministry of Education.* Kabul: Samuel Hall and USAID.

WORLDBANK. (2017). *Enjamı Ticaret Dar Afganistan* . Woshingtown DC: World Bank.

WORLDBANK. (2018). *Afghanistan Development Update.* Woshingtown DC: World Bank.

Xiangfeng, L. (2008). SME Development in China: A Policy Perspective on SME Industrial Clustering. *Institute for International Economic Research (IIER), National Development and Reform Commission (NDRC)*, 36-68.

Yeni, A. (2018). *Türkiye'de Plastik İmalatı Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lere Sağlanan KOSGEB Finansal Desteklerinin KOBİ'lerin Performansına Etkileri.* İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.

Yılmazer, Ö. (2010). *KOBİ'lerin Yönetiminde Mühasebe Bilgi Sisteminin Yeri ve Önemi: Ankara Tekstil İşletmeleri Örneği.* Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi: Ankara.

Yörük, N., & Ban, Ü. (2003). *KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama.* Ankara: Gazi Üniversitesi İİBF. Yayınları.

Yüksel, S. (2014). *KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Trb-1 Bölgesindeki İşletmelerde Bir Araştırma.* Bingöl Ünivesitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi : Bingöl.

Yurttadur, M. (2015). *KOBİ Yönetimi ve Büyüme* (2. b.). İstanbul: Beta Yayım ve Dağıtım.

Yusofi, S. H. (2013). *Afganistan'da Siyası Partiler (1990-2010).* Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Anabilim DalI, Yüksek Lisans Tezi: Edirne.

EKLER

EK 1:ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu çalışmanın amacı Afganistan KOBİ'lerinin yönetim sistemini incelemektir. Bu araştırma hakkında toplanan tüm veriler (ankete verdiğiniz cevaplar) kesinlikle bilimsel amaçlı kullanılacaktır veşirketinizin ismi hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Ankete vereceğiniz samimi cevaplardan dolayı teşekkür eder, iş hayatınızda başarılar dilerim.

Prof.Dr. Kıymet Çalıyurt — Tez Danışmanı

Sayed Azizullah SADID — Yüksek Lisans Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER	
1. Cinsiyetiniz	☐Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız	☐25-35 ☐36-45 ☐46-55☐56 ve üzeri
3. İşletmedeki Pozisyonunuz	☐İşletme Sahibi ☐Genel Müdür ☐Genel MüdürYardımcısı ☐ Diğer (Belirtiniz) .....
4. Yöneticilik Deneyim Süreniz	☐1yıl'dan az ☐1-5 yıl ☐6-10 yıl ☐11 yıl ve üzeri
5. Öğrenim Durumunuz	☐İlköğretim ☐Lise ☐Önlisans ☐Lisans ☐Y. Lisans ☐Doktora

İKİNCİ BÖLÜM: İŞLETMEYE AYIT BİLGİLER	
6. İşletme Kaç Yıldır Faaliyet Göstermektedir	☐ 1yıl ve daha az ☐6-10 yıl ☐10 yıl ve üzeri
7. İşletmenin Hukuki Yapısı	☐ Şahsı Ş ☐ Limited Ş ☐ Anonim Ş

	☐ Diğer (Belirtiniz).....
8. İşletme Türü	☐ Aile İşletmesi ☐ Aile Üyesi Olmayan Ortaklar İşletmesi ☐ Kurumsal İşletme
9. İşletmede Çalışan Kişi Sayısı	☐ 1-9 ☐ 10-49 ☐ 50-249
10. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Alan	☐ Gıda ☐ Ağaç Ürünleri ☐ Hizmet sektörü ☐ Kimyasal Ürün ☐ Diğer .....
11. İşletmenizdeplanlama yapılıyorsa, ne tür planlar yapılmaktadır?	☐Kısa vadeli ☐ Orta vadeli ☐Uzun vadeli ☐Planlama Yapılmamaktadır

12. (İşletmenizde uzun vadeli planlama yapılmıyormu?) Planlama yapılmama nedeni⁄nedenleri ne olabilir?	☐Planlama yapacak yöneticinin yeterli eğitime sahip olmaması ☐Planlama uzmanı istihdamının işletme için gereksiz bir masraf olması ☐Bulunduğum sanayinin planlamaya uygun olmaması ☐ Diğer (Belirtiniz).....
13. İşletmenizde planlama hangi alanlarda yapılmaktadır?	☐Yönetim ☐Finansal ☐ Üretim ☐Pazarlama ☐İşletme İşlevlerinin Tümüne Yönelik
14. Aşağıdakilerden hangisi veya hangileri işletmenizin karşılaştığı teknoloji kaynaklı sorundur?	☐Günün koşullarında yetersiz kalan mevcut teknolojiye karşı yeni teknolojinin maliyetli olması ☐Yeni teknolojiler karşısında mevcut personelin bilgisinin yetersizliği ☐Üretim ve dağıtım aşamalarında internetin kullanılmaması ☐ Sorunumuz yoktur

Üçüncü Bölüm

Aşağıdaki ifadelere katılımınız ile ilgili kutucuğa işaret koyarak belirtiniz		**Kesinlikle Katılıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
1	İşletme sahibi /yöneticisi olarak planlama konusunda yeterli bilgiye sahibim					
2	Planlama yaparken çoğu zaman kendi tecrübe ve düşüncelerime dayanırım.					
3	İşletmemizde bulunan her bölümün yetkilileri kendi planlarını yapar.					
4	İşletmemizde uzun vadeli planlar yapacak bilgi ve beceriye sahip planlama uzmanı istihdam edilmiştir.					

5	İşletmede açık ve net olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması mevcuttur.					
6	İşletmede açık ve net bir şekilde hazırlanmış iş tanımları mevcuttur.					
7	İşletmemizde alt kademedeki yöneticiler üst düzey yöneticilere görüş ve önerileri ile destek olur.					
8	Aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları sınırlıdır.					
9	Yönetim, profesyonel yöneticilere devredilmiştir.					
10	İşletme sahibi-yöneticisi zarar riski taşıdığından, profesyonel yöneticilere nazaran işletmeye daha bağlılıkla çalışır.					
11	İşletme sahibi-yöneticisinin, profesyonel yöneticilerden pratik bilgileri fazladır.					
12	Büyük işletmelerce yapılan transferler ve finansal yetersizlik nitelikli eleman istihdam edememenin ana nedenidir.					
13	İşletmemizde personel araştırması için yeterli zaman ayrılır.					
14	(Eğer işletmenizde insan kaynakları bölümü mevcut ise) Bu bölüm yönetimden bağımsız bir şekilde, işe alma ve terfilerde karar verir					
15	İşletmemizde terfilerde ve yeni personel alımında, aileden olan veya olmayan ayrımı yapılmaksızın işe uygun personel					
	İşletmemizde, birimlerin talepleri doğrultusunda eğitim planları hazırlanır.					
17	Çalışanların teknolojideki gelişmelere bağlı olarak işletme içinde ve/veya dışında gerekli eğitimleri alması sağlanır.					
18	İşletmemizde emirler sözlü olarak verilir.					
19	İşletmemizde emirler yazılı olarak ve yönergelere başvurularak verilir					
20	Çalışanlar maddi ve/veya manevi karşılık verilmeksizin her türlü emri yerine getirmek zorundadırlar					
21	Etkili ve verimli personele yaptıkları katkı oranında maddi ve/veya manevi karşılıklar vererek motivasyonlarını sağlarım					
22	İşletmenin geleceği ile ilgili amaç, plan ve programları uyum içerisindedir					
23	İşletmenin farklı bölümlerinin görevleri ve faaliyetleri arasında birlik ve uyum sağlanmış, iş bölümü yapılmıştır.					
24	Çalışanlar görevlendirildiği bölümde sadece kendisine verilen görevleri yapar					
25	İşletme sahip – yöneticisi olarak kimin ne yapacağını ben belirlerim					
26	Denetimde yazılı belgeler, istatistiki veriler, raporlar ve analizler dikkate alınır					
27	İşletme denetim sürecini kendi düşünce ve yorumlarıma göre gerçekleştiririm					
28	Kararlar, üst yönetim ve tüm işletme alt birim temsilcilerinin katılımıyla alınır.					
29	Kararlar sadece üst yönetim tarafından alınır					
30	İşletme sahip –yöneticisi olarak tecrübe ve düşüncelerime dayanarak karar alırım.					

EK 2: İZİN FORMU

Kimden: **Kadir Özer <kozer2993@gmail.com>**
Kime: kiymetcaliyurt<kiymetcaliyurt@trakya.edu.tr>
Tarih: Sal, Haz 25, 2019, 12:12 PM
Re: profdr kıymet çalıyurt

Sayın hocam sağlıklı günler iyi çalışmalar dileğiyle
KOBİ'lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Yaşanma Düzeyi: Ankara KOBİ Örneği. Adlı yüksek Lisans tezinin anket kısmından yada genelinden kaynak gösterilmek şartıyla bilimsel amaçla yararlanabilirsiniz