

KRİZ AİLE İŞLETMELERİNİN ÖRGÜTSEL KONFIGÜRASYONLARINI ETKİLER Mİ?

Barış SAFRAN

Marmara Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Doktora Öğrencisi
e-posta: barissafran@yahoo.com

Refika BAKOĞLU

Marmara Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
Cuma Yolu Cad. A.hisarı/Beykoz
Tel: (0216) 308 22 26-1186
e-posta: refika@marmara.edu.tr

ÖZET

Örgütler açısından kriz ve kaos kavramlarını, ekonomik krizler ve organizasyonlar üzerindeki kaotik etkilerini ilişkilendiren ve genel anlamda çevrenin örgütlere belirli konfigürasyonları dayattığını ileri süren çalışmalar mevcut ise de büyük bir ekonomik krizin örgütsel konfigürasyonları ne yönde etkilediği konusu literatürde önemli bir açıklık olarak görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada ülkemizde yaşanan en büyük en son kriz olan 2000-2002 ekonomik krizinin işletmelerinin örgütsel yapılarında değişikliğe yol açıp açmadığını ve değişim söz konusuysa bu değişimin ne yönde gerçekleştiğini belirlemeyi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda krizin etkilerini direkt olarak gözlemlemek ve diğer olası değişkenlerin etkilerini minimize edebilmek amacıyla organize sanayi bölgesinden örnek seçimleri yapılmış ve bunun için de çok farklı büyüklük, yaş ve örgütsel konfigürasyonları bünyesinde bulunduran Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinden örnekler incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: kriz, örgütsel konfigürasyon, aile işletmeleri

1. GİRİŞ

Yönetim alanında krizin etkilerini inceleyen pek çok çalışmanın yapıldığını gözlemlemek olanaklıdır. Türkiye özelinde krizin genel anlamda işletmeler üzerindeki etkileri (Titiz ve Çarıkçı, 2001; Çağlar, 2002) ve kriz yönetimi (Ateş, 2003; Öğüt, 2003) konusunda çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Türkiye’de yaşanan son dönemlerin en büyük krizi olarak nitelendirilebilecek 2000-2002 ekonomik krizine yönelik olarak da Türkiye örnekleminde hareketle krizin çeşitli fenomenlere etkisinin incelendiği gözlenmektedir. Bu çalışmalara yakından bakıldığında; söz konusu ekonomik krizin çeşitli sektörlerle (Safran, 2003a; Çelik ve Özdevecioğlu, 2002; Okumuş, 2001), işletme yönetimine (Arıkboğa, 2001; Asunakutlu ve diğerleri, 2003) ve insan kaynakları yönetimine (Küskü, 2000; 2001; Akgeyik, 2003; Safran, 2003b) etkilerini inceleyen pek çok çalışmanın söz konusu olduğu görülmektedir. Ayrıca ülkemizde, krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapıları üzerindeki etkilerini inceleme iddiasında olan az sayıda da olsa çalışma mevcuttur (Özdevecioğlu, 2002). Ancak literatür incelemesinde ekonomik krizin örgüt yapılarına ve özellikle örgütlerin konfigürasyon yapılarına etkisinin olup olmadığını değerlendiren ve ortaya çıkaran bir çalışmanın bulunmadığı tespit edilmiştir. Her ne kadar örgütler açısından kriz ve kaos kavramlarını (Barton, 1992; Thietart ve Forgues, 1997; Campbell, 2001; Seeger, 2002; Farazmad, 2003), ekonomik krizler ve organizasyonlar üzerindeki kaotik etkilerini (Kaizoji, 1999) ilişkilendiren ve genel anlamda çevrenin örgütlere belirli konfigürasyonları dayattığını (Hannan ve Freeman, 1989) ileri süren çalışmalar mevcut ise de büyük bir ekonomik krizin örgütsel konfigürasyonları ne yönde etkilediği konusu literatürde önemli bir açıklık olarak görülmektedir.

Bu nedenle bu çalışmada ülkemizde yaşanan en büyük en son kriz olan 2000-2002 ekonomik krizinin işletmelerinin örgütsel yapılarında değişikliğe yol açıp açmadığını ve değişim söz konusuysa bu değişimin ne yönde gerçekleştiğini belirlemeyi amaçlanmaktadır. Özellikle aile işletmelerinin krizlerden etkilenme potansiyeli daha yüksek olduğundan, aile işletmelerinin kriz karşısındaki örgütsel reaksiyonları gözlem altına alınacaktır. Yapılacak araştırma; 2000 tarihinden önce kurulmuş ve söz konusu krizden ayakta kalarak çıkmış firmaların en az 7 yıldan önceki durumları hatırlamalarını sağlamaya yönelik görüşme, o yıllara ait belgelerin incelenmesi ve bilgilerin geçerliliğini sağlamaya yönelik farklı kesimlerle yapılacak görüşmelere dayandırılmaktadır. Araştırma, özü itibarı ile neden-nasıl sorularına yanıt aramakta olduğu için örnek olay tasarımına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda krizin etkilerini direkt olarak gözlemlemek ve diğer olası değişkenlerin etkilerini minimize edebilmek amacıyla organize sanayi bölgesinden örnek seçimleri yapılmış ve bunun için de çok farklı büyüklük, yaş ve örgütsel konfigürasyonları bünyesinde bulunduran Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren aile işletmelerinden örnekler incelenmiştir. Örnek olay yönteminin bir gereği olarak 7 yıldan fazla bir süredir faaliyette olan çeşitli büyüklüklerdeki konfigürasyon türünden öncelikle birer örnek alınarak incelemeler yapılmış, elde edilen sonuç ve zaman kısıtı çerçevesinde analitik genelleme yapılabilecek sayıda örnek sayısının arttırılması yoluyla 10 adet işletme ile görüşülmüştür.

Örgütsel konfigürasyonlarla ilgili verilerin toplanmasında Mintzberg’in (1979) sınıflaması (basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümlere ayrılmış yapı ve adhokrasi) kullanılarak örgütlerin konfigürasyonlarının krizden önceki ve krizden sonraki durumları belirlenmeye çalışılmıştır. Örgüt konfigürasyonlarının krizden önce ve sonra Mintzberg’in sınıflamasında hangisine dahil olduğunu belirlemek amacıyla temel koordinasyon mekanizması, örgütün anahtar kısmı ve desantralizasyon türü boyutları açısından incelenmiştir.

2. EKONOMİK KRİZLER, KRİZ YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL YAPILAR

Günümüzün değişken ve karmaşık ekonomik, teknolojik ve politik yapısından dolayı işletmeler *kriz, risk ve belirsizlik* durumlarıyla sık sık karşılaşmaktadırlar. Ekonomik krizler, makro açıdan, populist politikaların getirdiği istikrarsızlıklar, büyüme hızındaki dalgalanmalar, hızla değişen dış konjonktür, işsizliğin ve enflasyonun artması, gelir düzeyinin düşmesi, gelir dağılımının bozulması ve refahın azalmasıdır (Kutman, 2001). Genel olarak *kriz, hızlı ve ani bir şekilde meydana gelen, önceden tahmin edilemeyen ve zaman baskısı yaratan* bir durumdur (Lippitt ve Schmit, 1967, s.103-104,111-112). Mikro açısından ise kriz; teknolojik, ekonomik, sosyal vb. gibi değişim ve gelişmelerin etkisiyle talebin daralması ve üretim maliyetlerinin yükselmesi sonucu rekabet koşullarının giderek yoğunlaşıp derinleşmesidir (Bozkurt, 1987). Başka bir ifadeyle kriz, şirketlerin ödeme gücünü ve performanslarını etkileyen *acil ve beklenmeyen olaylar* olarak tanımlanabilir (Jimenez, 2001, s.54). Daha kapsamlı bir tanımda kriz, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için *fırsat veya tehdit* yaratan, işletmenin amaçlarına ulaşma yeteneğini azaltan veya ortadan kaldıran, karar vermede organizasyonel araştırmaları gerekli kılan, çözüm stratejilerinin *belirsizliği nedeniyle risk yaratan* bir durumdur (Milburn ve diğerleri, 1983, s.1144).

Krizi ortaya çıkaran pek çok faktör sıralanabilir ancak genel bir ifadeyle örgütle çevresi arasındaki uyumsuzlukların krize yol açtığı söylenebilir. Çevresel etmenler *"ekonomik dalgalanmalar ve düzensizlik", "arz talep dengesizliği"* gibi *"ekonomik sistem ve durumla ilgili öğeler"*, teknolojik gelişmeler, toplumun değer, beklenti ve yaşam tarzlarındaki değişimler, hukuksal ve siyasi sınırlamalar, uluslararası rekabet, savaş veya deprem, sel gibi doğal afetlerdir (Ergin, 1992, s.50-56). Bu kapsamda projede ekonomik krizle kaotik bir süreç yaşayan organizasyonların yapıları ve geçirdikleri dönüşümler incelenecektir. İç çevre faktörleri ise koordinasyon, kontrol ve iletişimin yetersiz olması, işletmenin içinde bulunduğu hayat safhası, *örgüt yapısının katılığı* ve yönetimin *merkezileşme derecesi*, işletmenin büyüklüğü ve yönetimin yetersizliği olarak sıralanabilir (Can, 1994, s.30-32). Bu kapsamda çalışmada, krizle örgütlerin yapısında (örgütsel konfigürasyon) yaşanan değişim ve oluşan yeni konfigürasyonlar incelenmektedir.

Krizi yönetebilmek ve olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için hazır ve her durumda kullanılabilecek bir formül veya çözüm önerisi bulunmamasına ve literatürde kriz süreciyle ilgili çok farklı sınıflandırmalar olmasına rağmen genel olarak üç aşamadan söz etmek mümkündür (Akut, 1999, s.337). Birinci aşama olan kriz uyarılarının algılanması sürecinde örgütün çevreyle olan ilişkilerinde sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Örgütün veri toplama sistemleri kriz sinyallerinin tespitinde geç kalır veya yöneticilere iletmede etkisiz olursa gerekli önlemler alınamayacak, yönetim eksik veriyle ve geçmiş deneyimlerine dayanarak yanlış kararlar alacak ve kriz dönemine geçecektir (Şimşek,1999, s.309). İkinci aşama olan kriz döneminde, hem işgörenler hem de yöneticiler arasında panik başlar, yetki merkezleşir ve buna bağlı olarak karar alma sürecinde bozulmalar ortaya çıkar (Budak, 1998, s.245). Üçüncü aşama olan çözüm veya çöküş evresi , işletmenin içine düştüğü krize cevap verebilmek için son şansıdır. Üst yönetim veya oluşturulmuşsa kriz yönetim ekibi üyeleri, stratejiyi seçmeli, amaçları oluşturmalı ve değişikliği başlatmalıdır. Aksi takdirde örgütün devamlılığı tehdit altına girer ve işletme faaliyetlerine son vermek zorunda kalabilir (Türk, 1995, s.25-26). Bu aşamada kriz yönetimi önem kazanmaktadır.

Krizin işletmeler üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri vardır. Krizin olumsuz sonuçlarına örnek olarak **"merkezleşme eğilimlerinin"** ve örgüt üyeleri arasında gerilim ve stresin artması, plan ve kararların niteliğinin bozulması, psikolojik ve fizyolojik çöküntü, öz savunmanın artması, amaçların netliğini yitirmesi, karşılıklı güvenin kaybolması ve ekonomik çöküntü verilebilir (Çelik, 1995, s.64-69).

Krizin olumlu etkileri ise yöneticilerin krizleri kullanarak **"yapısal veya kültürel değişimler"** yapmaları, astlarıyla yakınlaşmaları, yarım kalan projeleri gündeme getirmeleri, gerek işletmede gerekse de kendilerinde aksayan yönleri fark etmeleri ve işletmenin kriz yönetimi konusunda tecrübe kazanması, yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar için fırsat yakalaması, ekip çalışmasının güçlenmesi olarak sıralanabilir (Hurst, 2000, s.65-84).

Kriz yönetimi, muhtemel bir krizin engellenmesi amacıyla uyarı sinyallerinin saptanması, koruma ve önleme mekanizmalarının oluşturulması ile örgütün krizi tamamen ortadan kaldırması veya en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması sürecini kapsar (Can, 1999, s.317-318).

3. BİÇİMLEŞME OKULU VE ÖRGÜTSEL KONFIGÜRASYONLAR

Yönetim biliminin en önemli fonksiyonlarından biri olarak görülen örgütlenme (organizasyon) işlevi "beşeri ve maddi faktörlerin işletme amaçlarını en etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirecek şekilde düzenlenmesi" (Mucuk, 1993, s.132) dir. Organizasyon fonksiyonu zaman içerisinde gelişerek örgütsel tasarım kavramının doğumuna yol açmıştır. Günümüz işletmeleri organizasyon yapılarını belirlerken çeşitli yaklaşımlar geliştirebilmektedirler. Fakat her şeyin ötesinde örgüt dizaynı bir örgütün yapısını oluşturan başlıca ilişkilerin şeklini ve niteliğini göstermelidir. Bir örgütün dizaynı sırasında başlıca ele alınacak unsurlar şunlardır (Özyazılım, 2008):

- İşletmeyi amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi
- İşletmedeki temel işbölümünün kararlaştırılması
- İşbölümü içinde yer alacak organların belirlenmesi
- Organlar arası yetki ve iş ilişkilerinin belirlenmesi
- Temel koordinasyon mekanizmasının belirlenmesi
- Örgüt şema ve kılavuzlarının hazırlanması

Örgüt dizaynına konu olan yapılar biçimleşme okulu taraftarlarınca konfigürasyon olarak adlandırılmaktadır. "Örgütsel biçimleşme (konfigürasyon)" terimi, *"kavramsal olarak ayrı özelliklerin, genellikle bir arada görülen, herhangi bir çok boyutlu kümelenmesi"* olarak tanımlanmaktadır (Sarvan ve diğerleri, 2003, s.108): Örgütsel konfigürasyonlarla ilgili olarak **"çevrelerin, endüstrilerin, teknolojilerin, stratejilerin, yapıların, kültürlerin, ideolojilerin, grupların, üyelerin, süreçlerin, uygulamaların, inançların ve sonuçların biçimleşmeler (konfigürasyonlar), ana örnekler (arketipler) ya da gestaltlar içinde kümelendiği söylenmiştir. Biçimleşmeler, kavramsal olarak geliştirilmiş tipler içinde temsil edilebilir ya da görgül olarak çıkarılmış taksonomiler içinde yakalanabilirler. Bunlar, birden çok analiz düzeyinde konumlanabilir, bireyler, gruplar, departmanlar, organizasyonlar ya da organizasyon ağları arasındaki ortak biçimleri (pattern) anlatabilirler".**

Organizasyonel konfigürasyonlar literatürde geniş bir biçimde ele alınmışlardır. Bunun sonucunda, stratejik yönetimdeki düşünce okullarından biri olan Biçimleşme Okulu, diğer okulları bütünleştiricilik iddiasının da etkisiyle yaygınlaşmıştır. Biçimleşme okulunun temel varsayımları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.305-306):

1. Bir örgüt genellikle, ayırt edilebilir bir dönem boyunca özel çevre şartlarına uyum sağlayan özel bir yapı benimser ve bu yapı onu özel bir stratejiler seti benimsemesine yol açan özel davranış modellerine yönlendirir.
2. Bu istikrarlı dönemler fırsat baş gösterdikçe bir dönüşüm süreciyle kesintiye uğrarlar ve bu süreçler başka bir biçimleşmeye sığmadan önceki boşluklar olarak görülür.
3. Birbirini izleyen bu biçimleşme ve dönüşüm süreçleri zaman içerisinde belirli bir davranış kalıbına dönüşebilir ve örgütün yaşam döngüsünü oluşturabilirler.
4. Stratejik yönetime düşen vazife genellikle istikrarı ya da en azından uyum sağlayabilecek stratejik değişimi desteklemek ancak dönemseller olarak dönüşüm ihtiyacını da gözardı etmemek ve bu kesintiye uğratan süreci örgüte zarar gelmeden ustalıkla yönetebilmektir.
5. Strateji oluşturma süreci kavramsal tasarım ya da biçimsel planlama, sistematik analiz ya da liderlik vizyonu oluşturma, işbirlikli öğrenme ya da rekabetçi politika yapma, kişisel biliş, kolektif sosyalizasyon veya çevresel güçlere basit bir tepki olarak ortaya çıkabilir ancak her birinin kendi zamanı ve çevresine göre şekillenmiş olması gerekmektedir. Başka deyişle strateji oluşturmada düşünce okullarının her biri özel biçimselleşmeleri temsil etmektedirler.
6. Bunların sonucunda oluşan stratejiler, plan ya da kalıplar, pozisyonlar ve bakış açıları ya da hileler şeklini almakta ancak yine hepsi kendi zamanı ve kendi özel durumu içerisinde karakterize olmaktadır.

Bunların dışında da bir organizasyonun birtakım unsurlar üzerinde kurulması gerekir. Bu unsurlardan başlıcaları şunlardır (Koçel, 2001, s.128-130):

Amaç: Her örgüt ulaşmak istediği amaçlara ve bu amaçlarla ulaştıracak faaliyetlere göre farklı bir yapıda dizayn edilir. Örneğin rutin işlerin yapıldığı örgütler klasik yapıya göre dizayn edilirken, değişken işlerin yapıldığı örgütler organik yapıda dizayn edilebilir.

İş bölümü ve uzmanlık derecesi: Uzmanlaşma belli bir işin çok küçük parçalar ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli olarak yapması anlamındadır (Özyazılım, 2008). Organizasyondaki bölümlerde ne derece uzmanlaşmaya gidileceği organizasyon yapısı direk olarak etkileyecektir.

Formelleşme Derecesi: Formelleşme derecesi işlerin yapılması sırasında belirlenmiş olan yöntem ve ilkelerin ne derecede uygulandığını ifade eder. Uyum oranı yükseldikçe formelleşme artacak demektir.

Denetim Alanı: Örgütte bir üste bağlı olması gereken ast sayısı ile ilgili bir unsurdur. Bu sayının 3-10 arasında olması öngörülür.

Örgütteki Kademe Sayısı: Denetim alanı unsurunun uygulaması sonucu ortaya çıkan bu unsur örgütün basık veya sivri olmasını etkiler.

Merkezileşme Derecesi: Merkezileşme derecesi, organizasyonda kararların hangi kademedeki çalışanlar tarafından verildiğini gösterir. Şayet kararlar üst yönetim tarafından veriliyorsa merkeziyetçi, alt kademeye doğru kaydırılmışsa ademi-merkeziyetçi bir yapıdan söz edilir.

Çapraşıklık Derecesi: Örgütteki dikey ve yatay yayılma derecesini ifade eder. Çapraşıklık derecesinin artması koordinasyon, iletişim, haberleşme ve kontrol açısından birtakım sorunları da ortaya çıkarır.

Departmanlaşma: Departmanlaşma işletmelerde yapılacak olan faaliyetler, bu faaliyetlerin bir araya getirilmesi ile görevler ve sırasıyla işler, pozisyonlar ve bölümler ile ilgili bir unsurdur.

Emir- Komuta ve Kurmay Organların Oluşturulması: Emir-Komuta ve kurmay organı olarak görev yapacak birimlerin aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi de bir diğer önemli unsurdur. Şayet bu konunun üzerinde durulmazsa ileride organizasyon da sorunlar çıkma olasılığı büyüktür.

Haberleşme Kanalı ve Şekli: Haberleşme ilişkilerinin çeşidi ve niteliği de organizasyonun yapısını etkileyen bir unsurdur.

Biçimleşme (konfigürasyon) yaklaşımında bulunan örgüt araştırmacıları iki gruba ayrılarak incelenebilir. Kavramsal olarak çıkarılmış biçimleşmelere tipoloji, görgül olarak çıkarılmışlara taksonomi adı verilmektedir. Bu kavramlar üzerinde süre giden bir semantik karışıklık ve her birinin nispi yararları üzerine heyecanlı bir tartışma sürüp gitmektedir. Ancak, sosyal bilimler, sosyal yaşamın düzenli olduğu varsayımı üzerine temellenmiştir. Dolayısıyla, biçimleşme kalıpları, tipler ve kategoriler keşfetmek ve çıkarmak sosyal kuram ve araştırmanın esasıdır. Biçimleşmeler insanlara nesneleri birbirinden ayrı ve nispeten homojen gruplara ayırarak dünyalarına bir düzen verme ve anlam çıkarma izni verir. Nitekim örgüt kuramlarının kökeninde sınıflandırma yatar: Weber karizma, gelenekçilik ve bürokrasiden, Burns ve Stalker mekanik ve organik yapılardan, Mintzberg basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümlere ayrılmış yapı ve adhokrasiden söz etmiştir. Bütün bu sınıflandırma şemalarının ve pek çok diğerinin ardında örgütsel çeşitliliği tipolojiler ve taksonomiler aracılığı ile anlama çabası vardır. Sınıflandırmanın amacı, rasyonellik, bürokrasi ve kontrol gibi temel kuramsal fikirleri soyutlamak ve sistematik olarak araştırmaktır (Sarvan ve diğerleri, 2003, s.108-109).

<i>Yapısal Konfigürasyon</i>	<i>Temel Koordinasyon Mekanizması</i>	<i>Örgütün Anahtar Kısmı</i>	<i>Desantralizasyon Türü</i>
<i>Basit Yapı</i>	<i>Doğrudan Denetleme</i>	<i>Tepe yönetimi</i>	<i>Dikey ve yatay merkeziyetçilik</i>
<i>Makine Bürokrasisi</i>	<i>İş süreçlerinin standartlaştırılması</i>	<i>Teknik uzmanlar</i>	<i>Sınırlı yatay desantralizasyon</i>
<i>Profesyonel Bürokrasi</i>	<i>Kalifikasyonların standartlaştırılması</i>	<i>Üretim merkezi</i>	<i>Yatay ve dikey desantralizasyon</i>
<i>Bölgümlere Ayrılmış Yapı</i>	<i>Çıktıların standartlaştırılması</i>	<i>Orta kademe</i>	<i>Sınırlı dikey desantralizasyon</i>
<i>Adokrasi</i>	<i>Tarafların ortak yargısı</i>	<i>Destek birimleri</i>	<i>Seçici desantralizasyon</i>

Tablo 1: Yapısal Konfigürasyonlar ve Özellikleri (Kaynak: Mintzberg, 1979, s.301)

Örgüt teorisi ve stratejik yönetim alanında yaygın olarak kullanılan tipolojilerden biri Mintzberg'in (1979) sınıflamasıdır (basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümlere ayrılmış yapı ve adhokrasi). Mintzberg bu sınıflamada konfigürasyonları, örgütün üzerine kurulduğu on temel unsuru, temel koordinasyon mekanizması, örgütün anahtar kısmı ve desantralizasyon türü olmak üzere üç başlık altında toplayarak bu boyutlar açısından incelemektedir (Mintzberg, 1979, s.301).

Basit yapıda temel koordinasyon mekanizması doğrudan denetlemedir. Örgütün anahtar kısmı tepe yönetimidir ve basit yapılar hiyerarşiktir. Hiyerarşide bilgi, karar verme yetisiyle orantılı olarak belirli statülerde yoğunlaşır. Hiyerarşilerin rutin ve bölünmüş görevlerin performansını artırırken, bilgi üretiminde ve yenilik (innovation) alanında zorlandığı belirtilmektedir. Serbest girişimci olarak başlangıç şirketleri, basit yapıya örnek olarak verilebilir (Burns ve Stalker, 1961; Mintzberg, 1979; Adler, 2001). Desantralizasyon söz konusu değildir, dikey ve yatay merkeziyetçilik mevcuttur. Buna karşın merkezileşme stratejik yönlendirmeye tutunmayı sağlar (Cook ve Cook, 1994, s.42-63). Organizasyon kurallarını ve hiyerarşisini kabullenmiş bireyler, bu hiyerarşinin bir parçası olarak yapısal ve işlevsel gerekleri yerine getirirken, bilgiyi üstüne sunmak, raporlamak veya sorunun çözülmesi için bu bilgiyi çalışma grubuyla paylaşmak zorunda kalabilir. Ancak hiyerarşi, her zaman etkin olmayabilir ve ödüllendirme planları hiyerarşinin yapamadığını piyasa güçlerine yaptırma çabasının bir sonucu olarak ortaya çıkabilir (Konovsky ve Pugh, 1994; Bartol ve Srivastava, 2002). **Makine bürokrasisinde** temel koordinasyon mekanizması iş süreçlerinin standartlaştırılmasıdır. Örgütün anahtar kısmını teknik uzmanlar oluşturur. Desantralizasyon türü açısından sınırlı ve yatay ademi merkeziyetçilik söz konusudur. Makine bürokrasisi daha çok, orta ölçekli üretim firmalarında görülür.

Profesyonel bürokrasi: Makina bürokrasisi olarak adlandırılan bürokratik yapılanma artık ihtiyaca yanıt veremeyecek duruma gelmiş ve ihtiyaçlar bilgi toplumunun etkin gruplarını oluşturan uzmanlardan yararlanmayı sağlayacak ve adem-i merkeziyetçi profesyonel bürokrasiye geçişi dayatmaktadır. Profesyonel bürokraside temel koordinasyon mekanizması kalifikasyonların standartlaştırılmasıdır. Örgütün anahtar kısmı üretim merkeziyken, desantralizasyon türü olarak yatay ve dikey ademi merkeziyetçilik benimsenmiştir. Hukuk firmaları, hastaneler ve okullar, profesyonel bürokrasinin yaygın örnekleridir (Mintzberg, 1979). **Bölümlere ayrılmış yapı,** ilk 500'e giren dünyanın en başarılı şirketleri arasında en yaygın biçimde benimsenen konfigürasyondur. Temel koordinasyon mekanizması, çıktıların standartlaştırılmasıdır. Örgütün anahtar kısmı daha çok orta kademedeki oluşur. Desantralizasyon türü açısından sınırlı dikey ademi merkeziyetçilik benimsenmiştir.

Adhokrasi kavramı ilk olarak Warren Bennis tarafından ortaya konulmuş ve Mintzberg tarafından yüksek organik örgütsel yapılar için kullanılmıştır. Adhokrasi içindeki kritik element koordinasyon, organizasyonun farklı alanlarında oluşturulan iş takımları vasıtasıyla sağlanmıştır (Thibodeaux ve Faden, 1994, s.20-25). Mintzberg (1989) adhokrasinin diğer organizasyonel yapılardan farklılığını şu şekilde ortaya koymaktadır:

- davranışı sınırlı biçimlendirme
- grup uzmanlığını kullanmaya eğilim
- uzman formal eğitime güven
- bağlantı araçlarını kullanarak ortak düzenlemeleri cesaretlendirmek
- seçici desantralizasyon
- yenilik

4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Örgütler açısından kriz ve kaos kavramlarını (Barton, 1992; Thietart ve Forgues, 1997; Campbell, 2001; Seeger, 2002; Farazmad, 2003), ekonomik krizler ve organizasyonlar üzerindeki kaotik etkilerini (Kaizoji, 1999) ilişkilendiren ve genel anlamda çevrenin örgütlere belirli konfigürasyonları dayattığını (Hannan ve Freeman, 1989) ileri süren çalışmalar mevcut ise de büyük bir ekonomik krizin örgütsel konfigürasyonları ne yönde etkilediği konusu literatürde önemli bir açıklık olarak görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada ülkemizde yaşanan en büyük en son kriz olan 2000-2002 ekonomik krizinin işletmelerinin örgütsel yapılarında değişikliğe yol açıp açmadığını ve değişim söz konusuysa bu değişimin ne yönde gerçekleştiğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Özellikle aile işletmelerinin krizlerden etkilenme potansiyeli daha yüksek olduğundan, aile işletmelerinin kriz karşısındaki örgütsel reaksiyonları gözlem altına alınacaktır. Araştırma; 2000 tarihinden önce kurulmuş ve söz konusu krizden ayakta kalarak çıkmış firmaların en az 7 yıldan önceki durumları hatırlamalarını sağlamaya yönelik görüşme, o yıllara ait belgelerin incelenmesi ve bilgilerin geçerliliğini sağlamaya yönelik farklı kesimlerle yapılacak görüşmelere dayandırılmaktadır. Araştırma, özü itibarı ile neden-nasıl sorularına yanıt aramakta olduğu için örnek olay tasarımıyla dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda krizin etkilerini direkt olarak gözlemlemek ve diğer olası değişkenlerin etkilerini minimize edebilmek amacıyla organize sanayi bölgesinden örnek seçimleri yapılmış ve bunun için de çok farklı büyüklük, yaş

ve örgütsel konfigürasyonları bünyesinde bulunduran Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren aile işletmelerinden örnekler incelenmiştir. Örnek olay yönteminin bir gereği olarak 7 yıldan fazla bir süredir faaliyette olan çeşitli büyüklüklerdeki konfigürasyon türünden öncelikle birer örnek alınarak incelemeler yapılmış, elde edilen sonuç ve zaman kısıtı çerçevesinde analitik genelleme yapılabilecek sayıda örnek sayısının artırılması yoluyla 10 adet işletme ile görüşülmüştür. Örgütsel konfigürasyonlarla ilgili verilerin toplanmasında Mintzberg'in (1979) sınıflaması (basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümlere ayrılmış yapı ve adhokrasi) kullanılarak örgütlerin konfigürasyonlarının krizden önceki ve krizden sonraki durumları belirlenmeye çalışılmıştır. Örgüt konfigürasyonlarının krizden önce ve sonra Mintzberg'in sınıflamasında hangisine dahil olduğunu belirlemek amacıyla temel koordinasyon mekanizması, örgütün anahtar kısmı ve desantralizasyon türü boyutları açısından incelenmiştir.

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma sonucunda örnekleme yer alan 10 işletmeye ait bulgular temel koordinasyon mekanizması açısından aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Tablo 2).

<i>Temel Koordinasyon Mekanizması</i>	<i>İşletme Sayısı</i>		
	<i>Krizden Önce</i>	<i>Kriz Döneminde</i>	<i>Krizden Sonra</i>
<i>Doğrudan Denetleme</i>	-	1	-
<i>İş süreçlerinin standartlaştırılması</i>	-	4	-
<i>Kalifikasyonların standartlaştırılması</i>	8	4	4
<i>Çıktıların standartlaştırılması</i>	1	1	4
<i>Tarafların ortak yargısı</i>	1	-	2
<i>Toplam</i>	10	10	10

Tablo 2: Temel Koordinasyon Mekanizması

Araştırma sonucunda örnekleme yer alan 10 işletmeye ait bulgular örgütün anahtar kısmı açısından aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Tablo 3).

Örgütün Anahtar Kısmı	İşletme Sayısı		
	Krizden Önce	Kriz Döneminde	Krizden Sonra
<i>Tepe yönetimi</i>	-	4	-
<i>Teknik uzmanlar</i>	-	1	-
<i>Üretim merkezi</i>	8	4	4
<i>Orta kademe</i>	1	1	4
<i>Destek birimleri</i>	1	-	2
<i>Toplam</i>	10	10	10

Tablo 3: Örgütün Anahtar Kısmı

Araştırma sonucunda örnekleme yer alan 10 işletmeye ait bulgular desantralizasyon türü açısından aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Tablo 4).

Desantralizasyon Türü	İşletme Sayısı		
	Krizden Önce	Kriz Döneminde	Krizden Sonra
<i>Dikey ve yatay merkeziyetçilik</i>	-	4	-
<i>Sınırlı yatay desantralizasyon</i>	-	4	-
<i>Yatay ve dikey desantralizasyon</i>	8	1	4
<i>Sınırlı dikey desantralizasyon</i>	1	1	4
<i>Seçici desantralizasyon</i>	1	-	2
<i>Toplam</i>	10	10	10

Tablo 4: Desantralizasyon Türü

Araştırma sonucunda örnekleme yer alan 10 işletmeye ait bulgular örgütsel konfigürasyonlar açısından aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Tablo 5).

Yapısal Konfigürasyonlar	İşletme Sayısı		
	Krizden Önce	Kriz Döneminde	Krizden Sonra
<i>Basit Yapı</i>	-	-	-
<i>Makine Bürokrasisi</i>	-	-	-
<i>Profesyonel Bürokrasi</i>	8	-	4
<i>Bölmelere Ayrılmış Yapı</i>	1	-	4
<i>Adokrasi</i>	1	-	2
<i>Toplam</i>	10	-	10

Tablo 5: Yapısal Konfigürasyonlar

6. SONUÇ

Araştırma sonucunda krizin örgütlerin yapısal konfigürasyonları üzerinde etkili olduğuna sonucuna varılmıştır. Krizden önce belli konfigürasyonlarda yapılmış olan işletmeler, kriz döneminde hiçbir konfigürasyona dahil edilemeyecek karmaşık yapılara bürünmüşler, ancak kriz dönemi tamamen atlatıldıktan sonra yine belirli konfigürasyonlarda kümelenmişlerdir. Basit yapı ve makine bürokrasisi konfigürasyonları ne krizden önce ne de krizden sonra benimsenmezken profesyonel bürokrasi, bölümlere ayrılmış yapı ve adhokrasi konfigürasyonlarında kriz öncesi ve sonrasında önemli geçişler yaşanmıştır. Krizden önce sekiz adet işletmenin profesyonel bürokrasiyi, buna karşılık yalnızca birer işletmenin bölümlere ayrılmış yapı ve adhokrasiyi tercih ettikleri görülürken kriz sonrasında bu durum, dört işletmenin profesyonel bürokrasi, dört işletmenin bölümlere ayrılmış yapı ve iki işletmeninse adhokrasi konfigürasyonunda kümelenmesi ile sonuçlanmıştır.

Konfigürasyonlar arasındaki geçişler ise şu şekilde gerçekleşmiştir: Krizden önce adhokratik yapıdaki işletme kriz döneminde, temel koordinasyon mekanizması, örgütün anahtar kısmı ve desantralizasyon türü açısından bu konfigürasyonun gerektirdiği özelliklerden uzaklaşmış olsa da kriz tamamen atlatıldıktan sonra tekrar adhokrasiye dönmüştür. Buna karşılık, krizden önce bölümlere ayrılmış yapıdaki işletme, kriz döneminde karmaşık bir yapıda seyrettikten sonra kriz sonrasında adhokratik bir yapıda devam etmiştir. Buna karşılık, krizden önce profesyonel bürokratik konfigürasyondaki sekiz işletmeden dördü kriz sonrasında bölümlere ayrılmış yapıya bürünmüştür. Kriz öncesinde bölümlere ayrılmış yapıda olan diğer dört işletme ise, kriz döneminde hiçbir konfigürasyona dahil edilemeyecek karmaşık özellikler gösterse de kriz sonrasında yine başa dönerek bölümlere ayrılmış yapı özellikleri göstermiştir.

KAYNAKLAR

- Adler, P. S. (2001) Market, Hierarchy And Trust: The Knowledge Economy And The Future Of Capitalism. *Organization Science*, 12, 2, 215-234
- Akat, İ., Gönül Budak ve Gülay Budak. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları
- Akgeyik, Tekin, "İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kriz Yönetimi", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 2, 2003, 1.1.2018
- Arıkboğa, Şebnem, Kriz Ortamlarında İşletme Yönetimi, İktisat Dergisi, Sayı 410-411, Şubat Mart 2001
- Asunakutlu, Tuncer, Barış Safran ve Elif Tosun, Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, 9 Eylül Üniversitesi, SBE Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2003
- Ateş, Koray, "Kriz Yönetimi: Teori, Tartışma Ve Türkiye Örneği", Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1, 2003, 63/81
- Bartol, K. M. & Srivastava, A. (2002) Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 1, 64-76)
- Barton, L. (1992). Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. South-Western Pub, <http://www.bestwebbuys.com/9780538818186>, (10 Haziran 2007)
- Bozkurt R., "Kriz Dönemlerinde Yöneticinin Sorunları", Dünya Gazetesi, 10 Şubat 1987
- Budak, Gönül ve Gülay Budak. (1998). *Halkla İlişkiler*. 2.baskı, İzmir
- Burns, T., & Stalker, G. (1961) The Management of Innovation. Tavistock, London, U.K.
- Campbell, J. (2001). "On the Edge of Chaos: Navigating through Global Changes", <http://www.campbellway.com/documents/EdgeofChaos.pdf>, (10 Haziran 2007)
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Çağlar, İrfan, "İşletmelerde Kriz Yönetimi, Etkileri, Sonuçları, Çözüm Önerileri Üzerine Çorum Kobi'lerinde Bir Araştırma", Standard: Teknik Ve Ekonomik Dergi, 485, 2002, 45 / 59
- Çelik, A. (1995). İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çelik, Cemile ve Mahmut Özdevecioğlu, "Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri Ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9, 2002, 56/74
- Ergin, E. (1992). *İşletme Politikaları*, İstanbul: Der Yayınları
- Farazmand, A. (2003). Chaos and Transformation Theories: A Theoretical Analysis with Implications for Organization Theory and Public. *Public Organization Review*, 3.4

- Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. American Journal of Sociology. Vol. 82
- Hurst, D. K. (2000). *Kriz ve Yenilenme*. Ela Güldemir (çev.). İstanbul: Alfa B.Y.D.
- Jimenez, D. (2001). When You Are The Headline: A Guide To Understanding Crises Management. *Franchising World*. April, 33.3
- Kaizoji, T. (1999). Self-organization of International Financial Crises. Systems, Man, and Cybernetics. .2
- Koçel, Tamer (2001), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta
- Konovsky, M. A. & Pugh, D. S. (1994) Citizenship Behavior And Social Exchange. Academy Of Management Journal., 37, 656-669.
- Kutman Ö., "Türkiye'deki Şirketlerde Erken Uyarı Göstergelerinin Araştırılması", Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı 4, 2001
- Küskü, Fatma, "Kriz Döneminin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkileri : Ampirik Bir İnceleme", Amme İdaresi Dergisi, 1, 2001, 15/32
- Küskü, Fatma, "Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, , 2000, 703/710
- Lawrence, P. ve Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. Administrative Science Quarterly, 12
- Lippit, G. L. ve W. H. Schmit. (1967). Crises In A Developing Organizations. *Harward Business Rewiev*, November December, 45
- Milburn, T.W., Schuler, R.S. ve Wattman, K.H. (1983), Organizational Crisis Part I: Definition and Conceptualization, Human Relations, Vol.36, No:12
- Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Mintzberg, H. B. Ahlstrand ve J. Lampel. (1998). Strategy Safari, New York: The Free Pres
- Mucuk, İsmet (1993), Modern İşletmecilik, İstanbul: DER
- Okumuş, Fevzi, 2001 Yılı Başında Çıkan Ekonomik Krizin Bodrumdaki Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, 2. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu (6-7 Ekim) Tebliğler Kitabı, İzmir, 2001
- Öğüt, Adem, "Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9, 2003, 287/303
- Öz yazılım, "Örgüt Kavramı ve Özellikleri" <<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sosyalmimari.htm>>, Son Erişim: 09.03.2008

- Özdevecioğlu, Mahmut, "Krizin İşletmelerin Yönetimsel Ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri Ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19, 2002, 93/114
- Safran, Barış, "Biyoteknoloji Alanında Sektörel Kriz Kaynakları", Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10, 2003a, 115/131
- Safran, Barış, Krizlerin Aşılmasında Önemli Bir Araç Olan İşgören Motivasyonuna Yönelik Olarak İstanbul Tekstil Sektörü İşletmelerinin İncelenmesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2003b
- Sarvan, F., E. D. Arıcı, J. Özen, B. Özdemir ve E. T. İçigen. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi. 6
- Seeger, M. W. (2002). Chaos and Crisis: Propositions for a General Theory of Crisis Communication. Public Relations Review, 28.4
- Şimşek, M. Ş. ve E. Aydoğan. (2000). Kriz Ortamlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejisi. Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 14.1
- Thibodeaux Mary S. , Faden Sandy K. (1994); "Organizational Design For Self Managed Teams", Industrial Management&Data Systems, Vol 94,No:10
- Thiéart, R.A. ve B. Forgues (1997), Action, Structure and Chaos. Organization Studies, 18.1
- Titiz, İsmet ve H. İlker Çarıkçı, "Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri Ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce Ve Analizleri", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 1, 2001, 201/215
- Türk, M. (1995). İşletmelerde Kriz Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bu Sorunların Çözümü Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü