

STRATEJİ VE YAPI UYUMU KONUSUNDA LİTERATÜRDEKİ MEVCUT ÇALIŞMALAR

Phd. Murat ÇUBUKCU

Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora
711314012@ogr.uludag.edu.tr - 05358973957

ÖZET

Stratejik yönetim yazınında, örgüt yapısı ile stratejiler arasında olumlu etkileşimin ve uyumun varlığının işletme performansına ve hedeflerinin gerçekleşmesine olumlu katkı sağlayacağı fikri tartışıla gelmiştir. Çalışmamızda yerli ve yabancı literatür taraması ile strateji-yapı uyumu konusundaki tartışmalar derlenmiştir. Özellikle 1980’li yıllardan sonra stratejik yönetiminin bağımsız bir alan olarak gelişme gösterdiği ve ülkemizde de yabancı literatüre paralel olarak yapılan çalışmalarda artış sağlandığı tespit edilmiştir. Yerel ve yabancı literatürdeki, işletme yapısı ve stratejileri arasında çok sıkı bir bağımlılık ve etkileşim bulunduğunu ortaya koyan çalışmaların bir araya getirilerek toplu halde sunulması ve mevcut çalışmalardan seçici alıntılar yapılarak mevcut tartışmaların ortaya konulması amaçlanmıştır. Literatürde strateji-yapı uyumu ve etkileşimi konularında şimdiye kadar yapılan araştırmalar ve araştırmacılar kavramsal çerçevede ortaya konulmuştur. Literatür taraması sonucunda stratejinin yapı üzerindeki etkisinin daha baskın olduğu yönündeki görüşlerin daha yaygın olduğu görülmüştür. Özellikle son yıllarda, strateji ve yapı üzerinde karşılıklı bir etkileşim olduğu görüşünün daha ağırlık kazandığı ve yapılan araştırmalarda artış olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Yapı, Uyum, Literatür Taraması,

LITERATURE STUDIES ON STRATEGY AND STRUCTURE FIT

ABSTRACT

In the literature of strategic management, it has been argued that the positive interaction between the organizational structure and the strategies and the existence of harmony will positively contribute to the performance of the company and its realization. In our study, the discussions about the strategy-structure alignment with domestic and foreign literature search were compiled. Especially after the 1980s it has been found that the strategic management has developed as an independent field and the increase in the studies carried out in parallel with the foreign literature in our country has been found. It is aimed to bring together the studies that show that there is a very strong dependency and interaction between the business structure and the strategies in the local and foreign literature and to present the present discussions by making selective citations from the existing studies. In the literature, the researches and researchers carried out up to now on the topic of strategy-structure adaptation and interaction are put forward in the conceptual framework. As a result of the literature review, it was seen that the opinions about the effect of the strategy on the structure

were more prevalent. Especially in recent years, it has been determined that there is a mutual interaction on strategy and structure, and it is found that the researches that are made more weighted and increase in the research done.

Keywords: Strategy, Structure, Adaptation, Literature Scanning

1. Giriş

Günümüzde işletmeler stratejik yönetim süreci uygulamalarına daha fazla önem vermekte ve aynı zamanda stratejik yönetim araç ve tekniklerini eskiye oranla daha çok kullanmaktadırlar. Küreselleşme ve yoğun rekabet nedeniyle işletmelerde bilgi yönetimi, hız ve esneklik daha önemli hale gelmiştir. İşletmeler rekabet ortamında farklılaşabilmek için genellikle ya maliyetlerini düşürerek ya da ürettikleri ürün ve hizmetlerde fark yaratarak rekabette öne geçmeye çalışmışlardır. Sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasında strateji ve stratejik yönetim işletmeler için geçmişten günümüze sürekli önemini korumuştur.

İşletmeler bu hızlı değişim ortamında hayatta kalabilmek ve büyüebilmek için, stratejilerini de örgüt yapılarını da değiştirmek zorunda kalmaktadırlar (Pearce ve Robinson, 2015: 297). Modern örgüt teorileri çerçevesinde, değişen çevre ve belirsizliklerle mücadele için en iyi örgütsel yapılar üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Klasik ve neo klasik yönetim düşüncelerinde, her yerde geçerli yönetim ilkelerinin uygulanması ile en iyi örgüt yapısının kurulabileceğini ve yönetilebileceğini öne sürülürken, modern örgüt kuramları sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımları gibi farklı bakış açıları geliştirilmiştir (Tosi, 2009: 3).

Stratejik yönetim düşüncesinin en etkili öncüleri olarak; Peter Drucker, Alfred Chandler, Philip Selznick ve Igor Ansoff gösterilebilir. P.Drucker'ın stratejiyle ilgili çalışmaları, 1946'da yayınlanan *Concept of Corporation* isimli kitabıyla başlamıştır. Drucker'ın özellikle vurguladığı bir konu, hedef belirlemenin ve hedeflerle çalışmanın önemidir. Chandler, 1962 yılında yayınlanan 'Structure and Strategy' adlı eserinde işletmelerin yapılarına karar vermeden önce stratejilerini belirlemeleri gerektiğini öne sürmüştür. Chandler, yönetim anlayışının gelişimine tarihsel bir yaklaşımla bakmıştır. Chandler'in analizinde, etkili örgütsel stratejiyle günlük operasyonlar birbirinden ayrılmaktadır (Barutçugil, 2013: 51–52).

Stratejilerin örgüt yapılarına önemli etkileri vardır. Bu nedenle örgütün yapısal bileşenlerinin strateji ile uyumlu olması gerekliliği stratejik yönetim yazınında tartışıla gelmiştir (Miller, 1986: 234). İşletmelerin doğru stratejik yaklaşımı seçmelerinde, örgütün faaliyet gösterdiği yapısal koşulları, kaynakları, yetenekleri ve stratejik zihniyeti belirleyici olur (Kim ve Mauborgne, 2009: 73). Stratejilerin uygulanması, yetki ve görevlerin bölünmesi, yetki ve görevler arasında bütünleşik bir dizi koordinasyon mekanizması ile ilgili kararları içeren, örgüt yapısı vasıtasıyla gerçekleşir (Parthasarthy ve Sethi, 1992: 103).

Uluslararası stratejik yönetim yazınında strateji-yapı ilişkisi kuvvetle desteklenmiş bir tartışma sahasıdır. Çalışmamızda, strateji-yapı uyum ve etkileşimin işletme performansının gelişimine etkileri konusunda yazında yapılan tartışmalar bir araya getirilerek ortaya konulmaya çalışılmıştır. Makalemiz hazırlanırken geniş bir yerli ve yabancı kaynak taraması yapılmıştır. Türkçe yazınındaki strateji alanındaki makaleler yıllar bazında incelendiğinde, yabancı dergilerde çıkan Türk yazarlı makalelerin 2000’li yıllardan itibaren artış eğiliminde olduğu görülmüştür (Duman, Kalemci ve Çakar, 2005: 61).

Çalışmamızda, literatürde strateji-yapı uyumu ve etkileşimi konularında şimdiye kadar yapılan araştırmalar, araştırmaların ana fikirleri, bu konuda çalışma yapan araştırmacılar, dönemleri de belirtilerek kavramsal çerçevede ortaya konulmuştur. Strateji-yapı uyumu konusunda yapılan bağımsız bilimsel araştırmalar, geniş ve derin bir bakış açısı ile irdelenerek, yorum yapma ve yeni sentezlere ulaşmak için gerekli literatür incelemesi ile yazına katkı sağlanması hedeflenmiştir. Strateji ile yapının uyumlaştırmanın, bütünleşmenin ve olumlu etkileşiminin işletme performansı üzerinde ki katkısı ve önemi üzerine yapılan çalışmalar ve tartışmalar kuramsal bir derleme ile bir arada ortaya konulması amaçlanmıştır.

Çalışma sonucu olarak, mevcut literatür taraması sonucunda, sürekli değişen iç ve dış çevre koşulları nedeniyle strateji-yapı uyumu ve olumlu etkileşiminin öneminin ve bu konudaki yazındaki tartışmaların giderek arttığı tespit edilmiştir. Çağdaş stratejik yönetim düşüncesi 1960’larda doğmuş olmakla birlikte, işletmelerde stratejik yönetim ile örgüt yapıları konularında yapılan çalışmaların 1980’lerden sonra artış gösterdiği ve stratejik yönetiminin bağımsız bir bilim dalı olarak ele alınmaya başlandığı tespit edilmiştir. Yerel literatürde de yabancı literatüre paralel olarak 2000’li yıllardan sonra stratejik yönetim alanında yapılan araştırmalarda artış olduğu görülmüştür. Strateji-yapı uyumu konusunda yerel ve yabancı literatürde daha çok araştırma yapılabilirse, işletmelere strateji seçiminde rehberlik edilip, mevcut durumlarına ışık tutarak ve gelecek için öngörü oluşturarak katkı sağlayacaktır.

2. Uyum Kavramı ve Strateji-Yapı Uyumunun Stratejik Önemi

Uyum kavramı, durumsallık teorisi tarafından yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Bu alanda yapılan araştırmalar, çevre bağlamları ve örgüt yapısı arasındaki uyumu analiz etmeyi amaçlar. Adaptasyon ne kadar büyük olursa performansta o kadar iyi olur (Junqueira v.d., 2016: 336). Nadler ve Tushman (1980) uyum kavramını, bir bileşenin hedefleri veya yapısının diğer bir bileşenin hedef veya yapısı ile tutarlı olması olarak tanımlanmıştır (Aktaş, 2012: 95). Devam eden akademik yazında seçilen ve izlenen stratejilerin örgüt yapısından ve mevcut veya geliştirilecek örgüt yapısında stratejilerden bağımsız düşünülmeceği üzerine tartışmalar devam etmektedir.

Lawrence ve Lorsch, ‘Organization and Environment’ adlı eserlerinde, belirsiz çevrelerde başarılı işletmelerin başarısız işletmelere oranla daha farklı bir yapıya sahip olduğunu, bu işletmelerin daha gelişmiş entegrasyon uygulamalarına sahip olduğunu

ortaya koymuştur. Çevrenin taleplerini karşılama çabasında, departmanlar arasında olması gereken iş birliği ihtiyacını tanımlamak için ‘entegrasyon’ kavramı kullanılmıştır. Yaptıkları araştırmada, entegrasyonu yüksek örgütlerin her türlü ölçülebilir finansal standardının, entegrasyonu düşük işletmelere oranla daha başarılı olduğu ortaya konulmuştur. Daha az belirsiz çevrelerde ise, bu işletmeler daha az farklılaşmış ve daha az gelişmiş entegrasyon uygulamalarına sahip olmuşlardır (Powell, 1992: 119).

Black ve Boal (1991), uyumun tipik analitik görünümünün üç tür sınıflamadan birine girme eğiliminde olduğunu belirtmişlerdir; kaynak uyumu, çevre uyumu ve ağa uyum. Kaynak uyumu daha içsel bir uyum olarak, kaynak tabanlı görünümü veya Porter’ın değer zincirini (1985) esas alır (Payne, 2001: 88-89). Miles ve Snow (1984) örgütü, strateji, yapı ve süreçler arasındaki ilişkileri göz önüne alarak, ayrılmaz ve dinamik bir varlık olarak görür. Strateji, örgüt ve çevresi arasında uyumlaştırmanın bir yolunu sunar. Uyum, çevresel değişikliklere veya örgütün belirli unsurlarındaki değişikliklere uyum sağlamak için uyarlanabilir olmalıdır. Park v.d. (2011), dahili ve harici uyum arasındaki farkı belirtmek için, harici ve dahili uyum yerine mikro ve makro uyum terimlerini kullandı. Makro uyum, bir örgütün strateji ve yapısı ile çevre arasındaki bağlantıların oluşturulması ve sürdürülmesi ya da üst düzey bir örgüt performansı elde etmeye ve sürdürmeye yönelik örgütler arası bir ilişki olarak tanımlanır. Mikro uyum ise, strateji, yapı ya da kurum içi ilişkiler arasında güçlü bir ilişki oluşturulması ve geliştirilmesi olarak tanımlanır. Örgüt performansının daha üst seviyelere çıkarılması için örgütün makro ve mikro uyumu sağlanmalıdır (Aleksić ve Jelavić, 2017: 89).

Hamel ve Prahalad’a göre, strateji geliştirme sürecinde, işletmenin bulunduğu yer ile bulunmak istediği yer arasında uyumsuzluk yaratmamalıdır (Hamel ve Prahalad, 1996: 147). Uyum perspektife göre, örgütün alt birimleri ve yöneticiler ilgili ortamı fırsatlar ve tehditler için tarar, stratejik yanıtlar oluşturur ve örgüt yapısını uygun bir şekilde ayarlar. Örgütlerde yöneticiler veya liderler, stratejileri formüle etme ve uygulama şekillerine göre çevrelerinden etkilenirler. Özellikle başarılı yöneticiler, örgütlerini çevresel sorunlardan kurtarmak için ellerinden geleni yaparlar (Tosi, 2009: 201). Uyum ve esneklik arasındaki bu ikilemin üstesinden gelmek için Miller uyuma yönelik biçimlemenin yalnızca dinamik ve esnek olması durumunda rekabet avantajı yaratacağını savunmuştur (Miller, 1996: 505-516).

Strateji geliştikçe yapı gelişir. A.Chandler’in araştırmaları göstermiştir ki, örgüt yapısı seçimi, örgüt performansında bir fark yaratır. Strateji her değiştiğinde, bir işletmenin iç yapısı yeniden değerlendirilmelidir (Thompson ve Strickland, 1993: 222–223). A. Chandler’in (1962) genel tezine göre çevre ve organizasyonun kaynakları t1 zamanda seçilen stratejiyi etkiler ve buda örgütsel yapıyı etkiler. Sonra çevrenin ve/veya örgütün kaynaklarının evrimi yeni bir strateji ve yeni bir yapı getirir (Hall ve Saias, 1980: 150). A. Chandler (1962) ile aynı fikirde olan Ansoff (1965), idari yapının örgütsel stratejinin gerektirdiği ihtiyaçların karşılanmasından sorumlu olduğunu

belirtmişlerdi. Uzun yıllardır araştırmacılar, örgütsel strateji ile yapı arasındaki ilişkinin karşılıklı olduğunu öne sürmüşlerdir. Miller ve Friesen (1978), örgütlerin diğer örgütsel stratejilerle birlikte yapılarını ayarlamaları gerektiğini iddia etmişlerdir (Bozkurt, Kalkan ve Arman, 2014: 222-223).

Strateji belirlendikten sonra, örgüt yapısı diğer organizasyon tasarımı kararlarının çerçevesini belirler (Galbraith, 2002: 17). Bununla birlikte, Chandler'in yapı stratejiyi izler yaklaşımı, yapıyı sadece stratejik uygulama unsuru olarak göz önüne alındığından bazı eleştiriler almıştır (Ortega, Azorí'n ve Corte's, 2010: 1284). Chandler ve Williamson'un ileri sürdüğü 'strateji yapıyı belirler' görüşü ve 'çeşitlendirme stratejisi uygulayan işletmelerde çok bölümlü yapı, üniter yapıya göre daha uygun bir yapıdır' görüşleri genel anlamı ile halen kabul gören ve geçerli görüşler olmasına karşın farklı veya aykırı hipotezlere dayalı araştırmalarda vardır (Han ve Lee, 2012: 152). Bir işletme çeşitlendirme stratejisi geliştirmek istiyorsa, örgüt yapısını fonksiyonel formdan bölümlü bir yapıya değiştirmesi gerekecektir. İşletme, iç koordinasyon mekanizmalarını, rekabet avantajı elde etmek için değerli bir kaynak olarak kullanabilir (Ortega, Azorí'n ve Corte's, 2010: 1283). Strateji yapıyı şekillendirebilir. İç büyüme için bu yaklaşım yeniden yapılandırmacı olabilir (Kim ve Mouborgne, 2009: 73).

Miles ve Snow (1978), her stratejik türün farklı bir yapı kullandığı bir strateji tipolojisi oluşturmak için Chandler'in görüşlerine dayanmışlardır (Wasserman, 2008: 242). Miles ve Snow tipolojisi, örgütü değişen bir çevreyle etkileşim içerisinde bütünleşmiş ve eksiksiz bir sistem olarak görmüştür (Rajaratnam ve Chonko, 1995: 61). A. Chandler'in (1962) hipotezi, ABD 'de Rumelt (1974) ve İngiltere'de hizmet işletmeleri arasında Channon (1975) tarafından istatistiksel olarak test edilmiş ve strateji ve yapı arasında olumlu bir ilişki olduğu öne sürülmüştür. Rumelt (1974) ve Channon (1975) tarafından U.K. hizmet endüstrileri üzerine yapılan çalışmada strateji ve yapı arasında çok önemli ve pozitif korelasyon bulmuşlardır (Grinyer, Ardekani ve Bazzaz, 1980: 195-197).

Bartlett ve Ghoshal (1991) gibi araştırmacılar, strateji-yapı uyumunu performansa bağladılar. Araştırmacılar, yapısal koşul bağımlılık kuramına göre, bir örgütün yapısının stratejisini başarı ile uygulayacak şekilde tasarlanmasını önermişlerdir. Başka bir deyişle, strateji yapıyı yönlendirmelidir (Xu, Çavuşgil ve White, 2006: 6). Bartlett ve Ghoshal, eşgüdüm için, çözümün resmi yapıdan daha az, paylaşılan değerlere ve enformel ağa daha çok bağımlı olduğunu savunmuşlardır (Wolf ve Egelhoff, 2001: 137).

Homburg, Krohmer ve Workman (2004), Chandler'e katılıyorlar. Bu yazarlar Hrebiniak (2006)'da açıkladığı gibi sıralı bir modele dayalı olarak örgütlerin stratejik kararları verdiklerini ve daha sonra örgütsel yapılarını uyarlayacaklarını analiz ettiklerini açıkladılar. Amitabh ve Gupta (2010), yapının başarılı bir stratejinin uygulanmasında temel faktörlerden biri olarak gösterildiğini ve bunun doğrudan

örgütün faaliyetlerini nasıl yapılandırıldığını etkilediğini belirtmektedir. Brenes, Mena ve Molina (2008), bu mantık çerçevesinde başarılı bir stratejinin uygulanmasının doğrudan strateji, yapı ve örgüt kültürü arasındaki uyumla ilişkilendirildiğini tespit etmişlerdir. Hussey (1996) ve Hrebiniak (2006) ise, yapının strateji ile uyumlu olması gerektiği yanı sıra koordinasyon, bilgi paylaşımı ve her üyenin sorumluluğunu açıkça tanımlaması gerektiğini kabul etmektedir. Kich ve Pereira (2011) göre stratejiler ortaya çıkan süreçler tarafından üretilmektedir (Neis, Pereira ve Maccari, 2016: 481). Slater, Olson ve Hult (2010) yaptıkları araştırmalarda, işletmelerin genel strateji uygulamalarında strateji-yapı uyumunun gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. Getz ve Lee (2011) ise, strateji ile uyumlu bir örgütsel yapının gerekliliğine vurgu yapmışlardır (Getz ve Lee, 2011: 306).

Uzun yıllar boyunca örgütlerde stratejilerin oluşturulması birçok açıdan incelenmiştir. Barnard (1938), March ve Simon (1958), Lindblom (1959) ve Ansoff (1965) gibi araştırmacılar rekabetçi yaklaşımlarda stratejiyi anlamaya katkıda bulunmuşlardır. Stratejilerin oluşturulması ve kavramlaştırılması çalışmaları yapan araştırmacılar; Mintzberg (1978), Miles ve Snow (1978), Porter (1980), Bourgeois ve Brodwin (1984), Chaffee (1985), Hrebiniak ve Joyce (1985) ve Nonaka (1988)'dir (Rajaratnam ve Chonko, 1995: 60).

Doğru bir örgüt yapısı rekabetçi piyasada etkin bir stratejik uygulama ve başarı için ön koşuldur (Radomska, 2014: 218). Stratejik yönetim literatüründe A. Chandler'den beri (1962) uzun süredir stratejinin ve örgüt yapısının uyumlu hale getirilmesinin önemi tartışılmaktadır. Strateji ve yapının iç uyumunun genellikle performansı olumlu etkilediği düşünülmektedir (Grøgaard, 2012: 397). A.Chandler'in araştırmaları göstermiştir ki, örgüt yapısı seçimi, örgüt performansında bir fark yaratır. Strateji her değiştiğinde, bir işletmenin iç yapısı yeniden değerlendirilmelidir (Thompson ve Strickland, 1993: 222–223).

A. Chandler işletmelerin çeşitlenmesiyle birlikte uygun örgüt yapısı olmaksızın çeşitlilik kazandığında, verimliliği elde etmek çok zor olduğu sonucuna varılarak, işlevler arasında koordinasyon ile ilgili sorunların bulunduğunu göstermiştir. Rumelt (1974), strateji yapı uyumunun işletme performansı için çok önemli olduğunu önermiştir. Yöneticiler, rekabet gücünü elde etmek için örgüt yapılarını strateji ile eşleştirmeli ve uygun hale getirmelidir (Geiger, Ritchie ve Marlin, 2006: 12). Stratejik yönetim süreci, stratejinin oluşturulmasından uygulanmasına geçebilmek için insan gücü, kaynak ve örgüt yapısı ile ilgili birçok konuda uyumlu olmayı gerektirmektedir. Stratejiler arasında eğer destekleyici bir yapı ve bir uyum yoksa istenen sonuçlara ulaşmak da çok mümkün olmamaktadır (Okumuş vd., 2014: 223).

Burns ve Stalker (1961), yapıyı kendi içinde bir süreç ve örgütü kendi kaderini belirleyebilmesi için birlikte tutmanın bir aracı olarak görmüştür. Dinamik olarak değişen ve belirsiz ortamlarda çalışan örgütler organik/esnek yapılara ve süreçlere ihtiyaç duyma eğiliminde iken daha istikrarlı ortamlarda mekanik olma

eğilimindedirler (Teare, Costa ve Eccles, 1998: 62). Bir yapı, davranışları standartlaştırmış olduğu ölçüde mekanik, standardizasyon yok olduğu ölçüde de organik kabul edilir (Parthasarthy ve Sethi, 1992: 98). Etkili örgütsel uyum, yöneticilerin yalnızca yeni örgüt biçimlerini öngörme ve uygulama yeteneğine değil, aynı zamanda insanları yönlendirmesini ve kontrol etmesini de sağlar (Miles, Snow ve Coleman, 1978: 561).

Örgüt tasarımcıları, belirli stratejik zorluklara göre yapılarını seçmek zorundadırlar. Eğer daha çok kontrol daha az esneklik arıyorlarsa fonksiyonel yapı tercih ederler. Küresel ölçekte bilgi ve esnekliklerini geliştirmek istiyorlarsa matris yapı veya ulus üstü yapı düşünebilirler. Yapısal seçimler, işletmelerin karşılaştıkları stratejik zorluklara bağlıdır. İşletmelerin karşı karşıya kaldıkları zorluklara göre özel olarak farklı türler harmanlanabilir (Johnson, Scholes ve Whittington, 2008: 444–445). Esasen örgütün iki seçeneği vardır. İlk seçeneği, iç tutarlılık pahasına çevreye sürekli adapte olabilir, yani dışsal uyumu korumak için yapısını sürekli olarak yeniden tasarlar. İkinci seçeneği ise, iç tutarlılığı destekleyen nadiren düzeltme ya da yeniden düzenleme arasındaki seçimdir (Mintzberg, 1981: 115). İşletmelerin birçok faaliyetleri arasında stratejik uyum sağlanması, Porter'a göre (1996), yalnızca rekabet avantajı için değil, aynı zamanda bu avantajın sürdürülebilirliği açısından da önemlidir (Olson, Slater ve Hult, 2005: 49).

Stratejik uyum, rekabet üstünlüğü ve verimlilik yaratır (Porter, 2013: 33). Örgüt yapısı ile örgütün stratejileri arasında uyum olması stratejik amaçların gerçekleşmesini kolaylaştıracaktır. Dış çevre koşullarına, vizyona, misyona ve amaçlara göre belirlenen stratejiye uygun bir yapı belirlenmelidir. Örgütsel yapı, stratejide yapılan bir değişimle uyum sağlayabiliyorsa, bu durum işletmenin gücünü ortaya koymaktadır. Bir işletmenin örgütsel yapısı stratejik tercihlere göre önceden hazırlanabilmektedir. Alfred Chandler, yapının stratejiyi takip ettiğini tespit etmiş ve kurumsal stratejilerdeki değişikliklerin, örgüt yapısında da değişikliklere neden olduğunu ifade etmiştir (Hunger ve Wheelen, 2012: 279–280).

Zajac (2000) gibi bazı yazarlara göre başarı, statik uyumdan ziyade dinamik uyum meselesidir. Bu nedenle örgütün uyumu, aynı zamanda örgütsel esnekliği ve değişen çevreye uyulanabilirliği yansıtmalıdır (Aleksić ve Jelavić, 2017: 88). Elbette iyi tasarım kararları vermek önemlidir, ancak uygulamanın kalitesi çoğu zaman istenen değişimin gerçekleşip gerçekleşmediğini belirler (Kates ve Galbraith, 2007: 203). Örgütler, çevredeki değişen koşulların gereğini yerine getirebilmek için örgütün yapısı ve tasarımındaki değişiklikler gibi değişimlere ihtiyaç duyabilirler (Hodge, Anthony ve Gales, 2003: 16). Stratejik etkililiği en üst düzeye çıkarmak için, işletmelerin seçtiği iş stratejisi ile uyumlu örgüt yapılarının tasarlanması ihtiyaçları vardır (Rajaratnam ve Chonko, 1995: 73). Bir işletmenin stratejisi değiştikçe ihtiyaç duyduğu örgüt yeteneklerini de farklılaştıracaktır. Farklı stratejiler, farklı örgüt yetenekleri ve dolayısıyla farklı örgüt tasarımları gerektirecektir (Kates ve Galbraith, 2007: 6–7).

3. Strateji-Yapı Uyumu Konusundaki Yabancı Literatürdeki Tartışmalar

Chandler'in çalışmasından bu yana strateji ve yapı arasındaki ilişki bir takım kavramsal ve ampirik çalışmaların konusu olmuştur (Hall ve Saias, 1980: 149). İşletme stratejilerinin uygulanması ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında örgütlerin yapısal bileşenlerinin strateji ile uyumlu olması gerekliliği tartışıla gelmiştir (Miller, 1986, 234). Literatürde yapı stratejiyi izler görüşünde olan yazarlar; Chandler (1962), Homburg, Krohmer, Workman (2004) ve Hrebiniak (2006) iken stratejiyi tanımlayan örgüt yapısıdır görüşünde olan yazarlar; Hall (2004), Certo ve Peter (2005)'dir. Yapı ve strateji örgütsel çevrede karşılıklı olarak etkilenir sonucuna varan çalışmalarda vardır; Brenes, Mena ve Molina (2008), Galan, Sanchez ve Bueno (2009), Amitabh ve Gupta (2010), Kich ve Pereira (2011) gibi. Çevre ne kadar dinamikse, örgütsel yapı o kadar yapısal esnekliğe sahip olmalıdır, yani o kadar organik olmalıdır görüşünde olan yazarlar; Volberda (1998) ve Mintzberg (2008)'dir (Neis, Pereira ve Maccari, 2016: 480-490).

İlgili alan yazınında örgüt kültürü ile strateji ilişkisini betimleme çabalarının 1970'li yıllarda Rhenman ve Norman tarafından İsveç'te yapılan çalışmalar ile örgüt kültürü strateji ilişkisinde tartışılmaya başlandığı bilinmektedir. Ayrıca Hedberg ve Jonssen tarafından da örgüt kültürü strateji ilişkisinin ele alındığı görülmektedir. Bu araştırmalarda, stratejinin örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanış ve anlayışlara dayalı sosyal etkileşimli ve ideolojik bir süreç olarak tanımlandığı görülmektedir. Böylece örgüt kültüründe seçilen ve izlenen stratejileri etkilemekte ve örgütün yönetim tarzını da şekillendirebilmektedir (Hedberg ve Jonsson, 1977: 88-109).

Stanley M. Davis'e göre (1982); hiçbir örgüt, misyonunu veya amacını gerçekleştirmek için tamamen uygun değildir. İşletmenin misyonu, hedefleri ve stratejisi daima öncelikli olacaktır, her zaman yapı ve örgütün önünde olacaktır. Strateji her zaman geleceğe odaklanır. Örgüt, stratejiyi gerçekleştirmeye doğru kullanılmalıdır (Davis, 1982: 68). Bart (1986)'a görede, stratejisi ile örgüt yapısı arasında bir ilişki vardır. Stratejileri gerçekleştirmek için bir takım yapısal ayarlamalara ihtiyaç vardır. Yapısal bileşenlerin strateji ile uyumu stratejilerin uygulanabilmesi ve hedeflerine ulaşıla bilinmesi açısından zorunludur (Aktaş, 2012: 95). Schendel ve Hofer (1979) stratejiyi, işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler olarak ele almaktadır. (Schendel ve Hofer, 1979: 15).

Araştırmacılar, Hoffer'in (1975) strateji üzerine daha fazla durumsallığa dayalı araştırmasını takiben, stratejik uyum kavramını kapsamlı bir şekilde yönetim (Örneğin Andrews, 1980) ve pazarlama (Örneğin Vorbies ve Morgan, 2003) için uygulamışlardır. Bu alandaki çalışmaların çoğunluğu (Anderson ve Zeithaml, 1984;

Hoffer, 1975; Jauch, Osborn ve Glueck, 1980), örgüt stratejisi ve dış çevre arasındaki uyuma odaklanmış olmasına rağmen bazı araştırmacılar (Chandler, 1962; Vorhies ve Morgan 2003), örgüt, strateji ve yapı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır (Xu, Çavuşgil ve White, 2006: 3).

M. Porter (1996)'a göre uyum belirli bir örgütsel bağlamda ortaya çıkar ve işletmenin kaynaklarını daha etkin bir şekilde yönetmesine katkı sağlamasının yanı sıra işletme genelinde sinerji etkisi yaratır. E.J. Zajac, M.S. Kraatz ve R.K.F. Bresser (2000)'e göre örgütün uyumu, aynı zamanda örgütsel esnekliği ve değişen çevreye uyarlanabilirliği yansıtır görüşündedirler. R.E. Miles ve C.C. Snow (1984)'a göre strateji, örgüt ve çevresi arasında uyumlaştırmanın bir yolunu sunan dinamik bir süreçtir görüşündedir. R.E. Miles, C.C. Snow, A.D. Meyer ve H.J. Coleman (1978)'e göre örgütsel yapı genellikle seçilen stratejiye uygun olarak tasarlanmamıştır ve çoğunlukla çevredeki değişikliklerle dengesizdir görüşündedirler (Aleksić ve Jelavić, 2017: 85–102). Venkatraman ve Camillus (1984) gibi araştırmacılar, etkili strateji uygulamasının strateji ve yapı arasındaki uyuma dayandığını iddia etmişlerdir (Xu, Çavuşgil ve White, 2006: 7).

Yapı başarılı bir stratejinin uygulanmasındaki temel faktörlerden biridir ve bunun nedeni performansın, bir örgütün faaliyetlerinin nasıl yapılandırıldığından doğrudan etkilenmesidir görüşünde olan yazarlar; Amitabh ve Gupta (2010)'dır. Başarılı bir stratejinin uygulanması, doğrudan strateji, yapı ve örgüt kültürü arasındaki uyumla ilişkilidir görüşünde olan yazarlar ise; Brenes, Mena ve Molina (2008)'dir. Yapı strateji ile uyumlu olmalıdır, ancak bunun yanı sıra koordinasyon, bilgi paylaşımı ve her üyenin sorumluluğu açıkça tanımlanmalıdır görüşünde olan yazarlar; Hussey (1996), Hrebiniak (2006) ve Pereira (2010)'dır. R.L. Ackoff (1982), stratejik planlama süreci, örgüt yapısını, sistemin yeniden yapılandırılması ihtiyacını doğuracak noktaya getirir diye iddia etmiştir. R. Hall (2004)'e göre stratejik planlama süreci ise hiyerarşik seviyelerden etkilenen esas olarak mevcut bir yapıya dayalı olarak geliştirilen bir süreçtir (Neis, Pereira ve Maccari, 2016: 480–490).

T. Burns ve G.M. Stalker (1961)'e göre dinamik olarak değişen ve belirsiz ortamlarda çalışan örgütler organik/esnek yapılara ve süreçlere ihtiyaç duyma eğilimindedirler. Daha istikrarlı ortamlarda faaliyet gösteren örgütler mekanik yapılar oluştururlar. Mintzberg (1989)'a göre strateji, yapı ve pazar arasındaki uyumun korunması bağlamındaki değişkenler; esneklik, yetkilendirme, yenilik ve ekip desteğidir. R. Teare, J. Costa, G. Eccles ve H. Ingram (1996)'e göre strateji bir örgütün ana hedeflerini, politikalarını ve eylem dizilerini birbirine bir bütün haline getiren bir model veya plandır (Teare, Costa ve Eccles, 1998: 58–75). Thompson ve Strickland (1984) stratejik yönetim modellerinde beş belirgin yönetim safhası belirlemişler ve stratejik yönetimi bir süreç olarak ele alan bir model geliştirmişlerdir (Thompson ve Strickland, 1984: 35). A. Thompson ve A. Strickland (1999)'e göre uyum ne kadar güçlü olursa strateji o kadar iyi uygulanabilir. R.H. Waterman, T.J. Peters ve J.R.

Phillips (1980)'e göre etkili strateji uygulaması esasen strateji, yapı, sistem, biçim, personel, yetenek ve alt hedefler arasındaki uyuma dayanır (Okumuş, 2003: 871–882).

J. Child (1972)'e göre yöneticiler örgütsel yapıyı kısa vadede değiştirmektense, rekabet stratejilerini seçme konusunda daha fazla takdir yetkisine sahiptirler, çünkü örgütsel değişim stratejik değişimden daha yavaştır. V.A. Govindarajan (1988) ve D. Miller (1988)'e göre düşük maliyet stratejileri genellikle mekanik yapılarla ve farklılaşma stratejileri de organik yapılarla etkilidir (Cortes, Ortega ve Azorin, 2012: 993–1002). 1980-2000'li yıllarda stratejik yönetim düşüncesine en önemli katkıyı sağlayan eserler Porter'ın iken, 2001–2013 döneminde ise kaynaklara dayalı okul temsilcilerinin çalışmaları olduğu görülmektedir. Pozisyon okulu düşüncesinden kaynaklara dayalı okul çalışmalarına doğru bir yönelim olmuştur (Çetin ve Çaylan, 2015: 115). Pfeffer ve Salancik (1978), kaynak bağımlılığı kuramını geliştirmiş olmakla birlikte, kuramın temeli Thompson'a (1967) dayanmaktadır. Thompson, örgütler arası güç ve bağımlılık ilişkilerinin yanı sıra örgütü dış şoklardan korumak için neler yapması gerektiğini de ortaya koymuştur (Sözen ve Basım, 2012: 163). Kaynak bağımlılığı kuramına göre, örgütler kendi kendilerine yeterli olamazlar, varlıklarını sürdürebilmek için çevreleri ile ilişki içinde bulunmaları gerekir. Kaynak bağımlılığı kuramının, örgüt ve çevre aktörleri arasında ki güç ve bağımlılık ilişkilerini anlamaya yardımcı olacağı varsayılmıştır (Saklı, 2012: 21).

Selznick (1984), örgütün iç çevresini meydana getiren faktörler ile dış çevrede meydana gelen olaylar arasında bir ilişki olduğunu öne sürmüştür. Philip Selznick 1957 yılında, 'leadership in administration a sociological interpretation' adlı kitabında, daha sonra örgüt ekolojisi kavramıyla ifade edilen örgütün iç faktörlerinin dış çevre durumlarıyla uyumlaştırılması gerekliliğini vurgulamış ve günümüzde SWOT analizi olarak bilinen modelin geliştirilmesine öncülük etmiştir (Barutçugil, 2013: 53). Çevre okulunun en önemli temsilcileri Selznick ile Hannan ve Freeman'dır. Örgütsel ekoloji yaklaşımı, esasen topluluk içi ve topluluklar arası süreçlerin, yaş ve büyüklük gibi bazı örgütsel özelliklerin ve toplumsal düzeydeki koşullarda meydana gelen değişimlerin bir örgüt topluluğundaki doğum (veya kuruluş) ve ölüm (veya kapanma) oranlarıyla ilişkilerinin incelenmesi şeklinde tarif edilmiştir (Sargut ve Özen, 2010: 135).

Burns ve Stalker (1961), Chandler (1962), Okumuş (2003)'e göre dış çevre ve stratejik kararlar, stratejileri başarılı bir şekilde uygulamak için örgütsel yapının özelliklerini etkiler. B. Eriksen (2006)'a göre örgütsel yapı rekabet stratejisini etkileyebilir ancak doğrudan fiili performansı etkilemez, sonunda işletmelerin performansını etkileyen şey stratejilerdir. Çünkü strateji doğrudan maliyet ve gelirden etkilenir. L.F. Edelman, C.G. Brush ve T. Manolova (2005)'e göre örgütsel yapının işletme performansı üzerindeki etkisi rekabet stratejisi yoluyla dolaylıdır. J.I. Galan ve M.J. Sanchez-Bueno (2009)'a göre stratejinin yapı üzerindeki etkisi, yapının strateji üzerindeki etkisinden daha güçlüdür. I.C. Harris ve T.W. Ruefli (2000)'e göre stratejilerini sabit tutan ve yalnızca yapısal değişiklikler yapan işletmeler veya stratejilerini değiştiren

ancak yapılarını sabit tutan işletmeler, hiçbir stratejiyi veya yapıyı değiştirmeyen işletmelerden daha iyi performans gösterirler (Ortega, Azorı'n ve Corte's, 2010: 1282–1303).

A. Chandler (1962), Galbraith ve Nathanson (1978)'e göre strateji ve yapı arasında uyum veya eşleşme ne kadar iyi olursa çevresel baskılar düşük algılanacaktır. Yapı ve strateji arasında uyum, çevresel baskılarla baş etmeyi kolaylaştırır (Grinyer, Ardekani ve Bazzaz, 1980: 193–220). R.P. Rumelt (1974)'e göre strateji ve yapı uyumu, işletme performansı için çok önemlidir. Yöneticiler, rekabet gücünü elde etmek için örgüt yapısı strateji ile eşleştirilmeli veya uygun hale getirilmelidir (Geiger, Ritchie ve Marlin, 2006: 11). Chandler'in strateji ve yapı arasındaki hiyerarşik ilişkisi, yönetim teorisyenlerinin yıllarca yaklaşımlarına egemen olmuştur. Bununla birlikte, 1970'li ve 1980'li yıllarda farklı bir görüş ortaya çıkmıştır. İlk bakışta Bower (1970) tarafından geliştirilen bu görüş, stratejinin bir nedeni olarak yapıyı önerildi. Grinyer ve Yasai-Ardekani (1981), Hall ve Saias (1980), Keats ve Hitt (1988), Mintzberg (1979), Pitts (1980), Rumelt (1974), Williamson (1985) gibi bazıları da bu önermeyi kavramsal ve ampirik olarak incelemişlerdir (Amburgey ve Dacin, 1994: 1429).

J. Child (1975)'e göre yüksek performans gösteren örgütler, zayıf performansa sahip örgütlerde yoksun olan tutarlı yapısal yapılandırmalara sahiptirler. L.R. Jauch ve R.N. Osborn (1981)'e göre işletmeler hayatta kalabilmek için, çevresel, bağlamsal ve yapısal karmaşıklıkların uyumluluğunu artırmaları gerekir. T.J. Peters ve R.H. Waterman (1982)'e göre örgütsel mükemmellik, strateji, yapı, sistemler, tarz, personel, paylaşılan değerler ve beceriler gibi örgütsel unsurlar arasındaki uyuma bağlıdır. C.A. Bartlett ve S. Ghoshal (1991)'e göre bir işletmenin yapısı, stratejisinin başarıyla uygulayacak şekilde tasarlanmalıdır. Strateji yapıyı yönlendirmelidir. N. Venkatraman ve J.C. Camillus (1984)'e göre etkili strateji uygulaması, strateji ve yapı arasındaki uyumu bağlıdır (Shichun, Cavuşgil ve White, 2006: 1–31). L.J. Bourgeois ve W.G. Astley (1979), R.A. Burgelman (1983), L. Fahey (1981)'e göre stratejik karar verme süreci üzerinde yapının doğrudan büyük etkisi vardır. A. Chandler (1962)'e göre hacim, coğrafi dağılım, dikey ve yatay entegrasyondaki büyük artışların sonunda yapısal formdaki değişiklikler izler. R. Duncan (1979)'a göre yapı stratejik seçimi kısıtlar. J. Child (1972)'e göre işletmelerde yapısal merkezleşme stratejik seçimi kolaylaştırır. P.R. Lawrence ve J. Lorsch (1967)'e göre işletmelerdeki yüksek düzeydeki bir karmaşıklık, bölümler arasında farklı hedef yönelimlerine yol açar (Fredrickson, 1986: 280–297).

Drazin ve Van de Ven (1985), Khandwalla (1973), Miller (1992)'e göre kullanışlı bir örgüt tasarımı için gereken dört ölçüt; koşul bağımlılık uyumu, tasarım uyumu, stratejik uyum ve toplam tasarım uyumudur. L. Donaldson (2001)'e göre uyumsuzluk örgütsel performans üzerinde olumsuz etki yaratır. Blau ve Schoen (1971)'e göre örgütün büyüklüğü yapısını etkiler. Örgütün boyutu büyükse, resmiyetleştirme yüksek olacaktır (Burton ve Obel, 2004: 17–28). Donaldson'a göre, koşul bağımlılık ile

örgütsel yapı ilişkidir ve koşul bağımlılıklar örgütsel yapıyı belirler. Dolayısıyla örgüt yapısının değişkenleriyle koşul bağımlılık arasında bir uyum söz konusudur. Uyum oluştuğunda örgüt yüksek performansa erişir, uyumsuzluk başladığında örgütün performansı düşer (Sargut ve Özen, 2010: 37–38).

Son zamanlarda, stratejik yönetim alanına eleştirel bilim anlayışı gözüyle bakan çalışmaların sayısında çarpıcı bir yükseliş olmuştur. Shrivastava (1986)'ya göre stratejik yönetim inkâr edilemeyecek derecede ideolojiktir. Düşünüre göre, stratejik yönetim örgütlerin içindeki mevcut güç yapılarını ve kaynak dağılımındaki eşitsizlikleri meşrulaştırma vazifesini üstlenir. Stratejiyi, karmaşık bir çevrede işleri yönetmeye imkân veren rasyonel teknikler seti olarak kavramsallaştıran Ortodoks stratejik yönetim söylemi gerçekleri maskeleyerek ayrıcalıklı sınıf konumunda olan stratejist üst düzey yöneticilerin çıkarlarına hizmet eder (Eryılmaz, 2016: 13).

Galan ve Sanchez-Bueno (2009), stratejinin yapı üzerindeki etkisinin, yapının strateji üzerindeki etkisinden daha güçlü olduğu sonucuna varmışlardır (Ortega, Azorı'n ve Corte's, 2010: 1294). D. Hall ve M. Saias yaptıkları araştırmaların sonucunda, uygulamada, strateji ve yapı arasındaki ilişkilerin her iki yönde de olabileceğini göstermişlerdir. Yapı stratejiyi izlemediği, eşleşmediği sürece verimsizlik ortaya çıkar. Strateji, yapı ve çevre arasındaki ilişkilerin simetrik olduğu kabul edilmiştir. Yapıyı hesaba katmamak verimsizliğe yol açabilir (Hall ve Saias, 1980: 161–162).

4. Strateji-Yapı Uyumu Konusundaki Yerel Literatür Taraması

Türk yazın incelenmesinde stratejik yönetim konularında, uyum kavramı yerine aynı ve benzer kavramlar olarak; ahenk, adaptasyon, etkileşim, koalisyon, bütünleşme veya entegrasyon gibi kavramların sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Yabancı yazında ise daha çok; fit, adaptation, coherence veya harmony terimlerinin aynı veya benzer terimler olarak kullanıldığı görülmektedir. Yabancı yazında strateji yapı uyumu ile ilgili olarak entegration ve coalition terimleri de sıklıkla kullanıldığı tespit edilmiştir.

Türk yazınında strateji konularında rastlanan belli başlı makaleler ve akademik sunum konuları olarak genellikle; stratejik yönetim ve stratejik planlama, strateji paradoksu, stratejik yönetim alanının entellektüel yapısı, strateji ve işletme performansı ilişkisi, Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerde strateji geliştirme süreç ve uygulamaları, Türkiye'de stratejik yönetim alanının kapsamını belirleme, stratejik yönetim ve performans ölçümü, stratejik yönetim alanı yazarlarından beklentiler, stratejik düşünme, planlamadan kontrole stratejik yönetim süreci, stratejik yönetim okulları, inovasyon ve stratejik yönetim sinerjisi, stratejik yönetim sürecinde misyon ve vizyon kavramları v.b. konularda araştırmalara rastlanılmıştır.

M. Barca ve M. Hızıroğlu (2009). "2000'li yıllarda Türkiye'de stratejik yönetim alanının entellektüel yapısı" konulu makalesi yayınlanmıştır. M. Barca (2005), stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalarda üç grubun etkili olduğunu dile getirmiştir. Bunlar; akademisyenler (örneğin Harvard Business School), pratisyenler

(örneğin Alfred Sloan) ve danışmanlık şirketleridir (örneğin McKinsey, Boston Consulting Group, Bain gibi) (Eryılmaz, 2016: 13). Ç.K. Çetin ve D.Ö. Çaylan (2015), “stratejik yönetim yazınının entelektüel yapısında değişim” konusunda makale bulunmaktadır. Ş.A. Duman, A.R. Kalemci ve M. Çakar (2005), “Türkiye’de stratejik yönetim alanının kapsamını belirlemeye yönelik bir araştırma” konulu makaleleri yayınlanmıştır.

M. Eryılmaz (2016) tarafından stratejik yönetim alanı yazarlarından beklentiler konusunda, şu ana kadar yapılan stratejik yönetim araştırmalarına ışık tutan bir makalede yayınlanmıştır. Ayrıca Türkiye’de ilk 500’de faaliyet gösteren Konya, Denizli gibi illerimizdeki büyük işletmelerin stratejik yönetime bakış açıları, sorunları ve çözüm önerileri konularında tez ve araştırmalara da rastlanmaktadır. Ayrıca yerel yazın taramasında, M. Aktaş tarafından (2012), “işletme stratejisi ve performans yönetimi ilişkisi: strateji-yapı perspektifi” konusunda araştırma yayını gibi belli başlı araştırmalara da yer verilmiştir.

1980’lere kadar ‘İşletme Politikası (Business Policy)’ olarak adlandırılmış daha sonraları Schendel ve Hofer (1979) ‘in önerisiyle ‘Stratejik Yönetim’ kavramının kullanılmaya başlandığı görülmüştür (Eryılmaz, 2016: 10). Dalyan (2002), yaptığı çalışmada, strateji konusunda, 1980’li yıllardan itibaren yerel yazında da yabancı yazına paralel olarak artış gösterdiğini tespit etmiştir. Ayrıca lisansüstü tez konuları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, daha çok stratejik planların hazırlanma sürecine ilişkin konulara rastlanıldığını, uygulamaya yönelik çalışmalara daha az rastlandığını sonuncuna varmıştır (Dalyan, 2002: 77).

Yakın tarihimize kadar, stratejik yönetimde, beklenilmeyen durumların ve çevresel zorlukların üstesinden gelme yöntemleri, temel tartışma konusu olmuştur. Giderek daha değişken özellik kazanan çevresel koşullara uyumun sağlanması, stratejik yönetimde hedeflenen amaçlardan en önemlilerinden biridir. Günümüzde stratejik yaklaşımları daha çok bilgiye odaklanmaktadır. Artık işletmeler için her türlü yol, yöntem, süreç, kaynak ve yetenekler stratejik öneme sahip olabilmektedir.

Strateji ve Stratejik yönetim alanında eserler yayınlayan belli başlı bilim insanları; Ö. Dinçer, E. Eren, H. Ülgen, S.K. Mirze, Ö. Ertuna, İ. Barutçugil, R. Bakoğlu, İ. Efil, F. Okumuş, S. Kınır, T. Akgemci, Z. Hatipoğlu ve H. Erkut olarak belirtilebilir. Ayrıca yerel literatürde strateji ve stratejik yönetim konularında araştırma yapıp katkı sağlayan belli başlı araştırmacılar; H.K. Güleş, F. Dalyan, N. Güçlü, C.C. Aktan, M. Eryılmaz, M. Aktaş, Ş.A. Duman, H.K. Kalemci ve M. Çakar’dır. Konu güncelliğini ve önemini korumakla birlikte özellikle strateji yapı uyumu konusunda uygulamaya yönelik araştırmaların artırılması alana katkı sağlayacaktır.

Stratejinin 2000’li yıllarda Türkiye’de kendi başına bağımsız bir alan olarak ayrışma eğilimi sürecine girdiği görülmüştür (Barca ve Hızıroğlu, 2009: 144). Ülkemizde strateji ve stratejik yönetim alanında özellikle 2000’li yıllardan itibaren yapılan

araştırmalarda artış görülmektedir. Yerel yazında strateji alanındaki yabancı dergilerde çıkan Türk yazarlı makalelere 2000’li yıllardan itibaren daha fazla rastlanılmaktadır (Duman, Kalemci ve Çakar, 2005: 61). Aşağıda ki Tablo 1’de stratejik yönetim konusunda yerel yazında yapılan belli başlı kitaplar, konu başlıkları ve tarihleri ile bir arada yer verilmiştir.

Tablo 1: Strateji ve Stratejik Yönetim Konularında Belli Başlı Yerel Yazın Kaynakları:

Kitaplar

Yazar Adı	Tarih	Araştırma Konusu veya Başlığı
Hatiboğlu, Z.	1986	İşletmelerde Stratejik Yönetim
Altunışık, R., Dalay, İ., Coşkun, R.	2004	Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları
Yüzbaşıoğlu, N.	2004	2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama
Kingir, S.	2007	Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler
Çomaklı, Ş.E., Ekici, K.M., Şahim, T.Z.	2007	Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim
Ertuna, Ö.	2008	Stratejik Yönetim
Erkut, H.	2010	Stratejik Yönetimin Temelleri - Yönetimin Kanatları
Bakoğlu R.	2010	Çağdaş Stratejik Yönetim
Akgemci, T., Güleş, H.K.	2010	İşletmelerde Stratejik Yönetim
Özdemirci, A.	2011	Stratejik Liderlik ve Örgütsel Uyumlanma
Ülgen, H., Mirze, S.K.	2013	İşletmelerde Stratejik Yönetim
Dinçer, Ö.	2013	Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası
Eren, E.	2013	Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası
Barutçugil İ.	2013	Stratejik Yönetim
Akgemci, T.	2013	Stratejik Yönetim
Okumuş, F., Koyuncu, M., Günlü, E.	2014	İşletmelerde Stratejik Yönetim
Yalçıntaş, M.	2015	Stratejik Yönetim ve Kobi’ler

Yakın tarihimize kadar, stratejik yönetimde, beklenilmeyen durumların ve çevresel zorlukların üstesinden gelme yöntemleri, temel tartışma konusu olmuştur. Günümüzde artık işletmeler için her türlü yol, yöntem, süreç, kaynak ve yetenekler stratejik öneme sahip olabilmektedir. Sürekli değişim ve öğrenme ile stratejik düşünme güncel kavram ve uygulamalar olarak devam etmektedir. Nag, Hambrick ve Chen (2005) makalesi ile Duman, Kalemci ve Çakar’ın (2005) yapmış olduğu araştırma sonuçları, Üsdiken’in (1997) çalışması sonuçları gibi Türkiye’de kendine özgü bir stratejik yönetim alanı yerine yabancı kaynakların transfer edildiği sonucunu desteklediği sonucuna varmışlardır (Duman, Kalemci ve Çakar, 2005: 70).

Özellikle 2000’li yıllardan sonra, strateji ve stratejik yönetim konularında eskiye oranla literatürde daha fazla çalışmaya rastlanmaktadır. Bununla birlikte strateji-yapı uyumu ve etkileşimi konularında uygulamaya yönelik daha fazla araştırma

yapılmasının işletmelere rehberlik edip alana katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Bu çerçevede, aşağıdaki Tablo 2’de Türkiye’de strateji ve stratejik yönetim alanında hazırlanan belli başlı makale ve süreli yayın çalışmalarına ilişkin tablo oluşturulmuştur.

Tablo 2: Strateji ve Stratejik Yönetim Konularında Belli Başlı Yerel Yazın Kaynakları:

Makale ve Süreli Yayınlar

Yazar Adı	Tarih	Araştırma Konusu veya Başlığı
Yenen, Z.	1995	Stratejik Yönetimde Değişik Yaklaşımlar
Yurtsever, R.	1998	Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı
Dinçer, Ö., Tatoğlu, E.	2002	Türkiye’de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreç ve Uygulamaları
Dalyan, F.	2002	Stratejik yönetim alanında yapılmış lisansüstü çalışmalarla ilgili bir durum saptaması
Güçlü, N.	2003	Stratejik Yönetim
Okumuş, F.	2003	A Framework to Implement Strategies in Organizations. Management Decision
Sarvan, F., Arıcı, E., Özen, J., Özdemir, B., İçigen, T.	2003	On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi
Duman, Ş.A., Kalemci, A.R., Çakar, M.	2005	Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Kapsamını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma
Sağ, H.B.	2007	Planlamadan Kontrole Stratejik Yönetim Süreci
Aktan, C.C.	2008	Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama
Yeloğlu, H.O.	2008	Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler
Barca, M., Hızıroğlu, M.	2009	2000’li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı
Bulut, Ç., Alpkan, L., Yılmaz, C.	2009	Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma
Efil, İ., Saraç, M.	2009	Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümünde Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli İle Sinerji Yaratmak
Yılmaz, M.L.	2009	İlk 500’de Faaliyet Gösteren Konya’daki İşletmelerin Stratejik Yönetime Bakış Açılı, Sorunları ve Çözüm Önerileri
Bakoğlu, R., Özcan, E.D.	2010	İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg’in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi
Satı, Z.E., Işık, Ö.	2011	İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon
Aktaş, M.	2012	İşletme Stratejisi ve Performans Yönetimi İlişkisi: Strateji-Yapı Perspektifi
Turunç, Ö.	2013	Stratejik Yönetim Örgütsel Performansı nasıl Etkiler? Kişi-Örgüt Uyumunun Düzenleyici Rolü
Yücel, E., İnce, A.R., Aras, M.	2013	Türk Sanayi Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercih: ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma
Bozkurt, Ö.Ç., Kalkan, A., Arman, M.	2014	The Relationship Between Structural Characteristics of Organization and Followed Business Strategy: An Application in Denizli

Naktiyok, A., Çiçek, M.	2014	Stratejik Düşünmenin Bir Öncülü Olarak Eleştirel Düşünme: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma
Çetin, Ç.K., Çaylan, D.Ö.	2015	Stratejik Yönetim Yazınının Entelektüel Yapısında Değişim
Eryılmaz, M.	2016	Bir Araştırmacının Naçizane Gözlemleri: İlgili Dergilerin Editör ve Hakemleri Stratejik Yönetim Alanı Yazarlarından Ne Beklerler?

5. Sonuç

Örgütler ve işletme yönetimleri çevrelerinden, teknolojik değişimlerden, iletişim ve bilgi kaynaklarındaki gelişmelerden etkilenirler. Çünkü değişmeyen tek şey değişimdir. Dolayısıyla işletmelerin iç ve dış çevre koşullarına en uygun tepkiyi zamanında verebilmeleri, rekabet üstünlüklerini sürdürebilmeleri açısından çok önemlidir. Literatürde örgüt içi unsurlar bağımlı değişken, teknoloji ve çevresel unsurlar bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Bu yaklaşıma göre; en iyi ve uygun örgüt yapısına, sadece belirli örgüt ilkelerini uygulamakla ulaşılamayacağı, bunun yerine bağımsız değişken unsurlarını belirleyerek, bu unsurlara uygun bir yapı ve işleyiş süreci geliştirmekle ulaşıla bilinecektir. Genel olarak örgütler açık sistemler olarak ele alınmıştır. Koşul bağımlılıkların örgütsel yapıyı belirlediği ortaya çıkmıştır. Örgütler az da olsa çevrelerini etkileme çabasına da girebilirler. Ancak çoğunlukla çevrelerine uyum ve bütünleşmeye çalışırlar.

İstikrarlı bir çevrede örgüt dikey kontrol, verimlilik, uzmanlaşma, standart süreçler, merkezi karar alma gibi unsurlara önem veren geleneksel bir yapıda olabilir. Ancak hızla değişen bir çevre yatay koordinasyon ile takımlar ve diğer mekanizmaların birlikteliğinden oluşan daha esnek bir yapıyı gerektirmektedir (Daft, 2015: 117). Çok çeşitli nedenlerden dolayı serbest şekilli yapılar artış göstermektedir. Yöneticiler anlık değişimler ve zorluklarla başa çıkabilmek için daha esnek örgütler talep etmektedirler. Yöneticiler eskiye oranla yeni örgütsel yapılardan daha etkin olarak faydalanabilmektedirler. Teknolojik gelişmeler örgütsel dizaynlarını modernize etmeleri için baskı yapmaktadırlar. Serbest biçim yapılar çok sayıda eski problemlere bir çözüm içerebilmektedir (Hodgetts, 1997: 138–139).

1980-2000’li yıllarda stratejik yönetim düşüncesine en önemli katkıyı sağlayan eserler Porter’ın iken, 2001–2013 döneminde ise kaynaklara dayalı okul temsilcilerinin çalışmaları olduğu görülmektedir. Pozisyon okulu düşüncesinden kaynaklara dayalı okul çalışmalarına doğru bir yönelim olmuştur (Çetin ve Çaylan, 2015: 115). Strateji gelişim süreci içerisinde farklı yaklaşımlarla ele alınmıştır. Bir plan olarak, taktikler bütünü olarak, model olarak strateji örgütün çevre içindeki yerine ve konumuna dikkat çekerken, bakış açısı olarak strateji örgüt içine yoğunlaşan zihni bir tasarımı ifade etmiştir.

Tarihi süreçte strateji ve stratejik yönetim düşüncesinin değişmesi ve gelişmesini sağlayan ana nedenler; değişen iç ve dış çevre koşulları olduğu görülmektedir. Giderek daha değişken özellik kazanan çevresel koşullara uyumun sağlanması, stratejik yönetimde hedeflenen amaçlardan en önemlilerinden biridir. Değişen iç ve dış çevre

koşullarına göre, rakiplerinden daha hızlı öğrenenler ve uygulayanlar rekabette avantajlı olacaklardır. Yeni strateji anlayışları da sürekli değişen dünyamızla birlikte değişmektedir. Örgüt yapıları da bu değişimlere uygun hale getirilmelidir. İşletmenin bünyesine, yapılarına uymayan stratejiler başarılı olmayacaktır. Dolayısıyla stratejiler işletme yapılarına uygun olmalı veya yapısal değişimlerle stratejilere uygun hale getirilmelidir. Strateji-yapı uyumu ve etkileşimi konularında uygulamaya yönelik daha çok araştırma yazılması yazına katkı sağlayacaktır.

Stratejilerin uygulanması da esnek olarak oluşturulmuş bir örgüt yapısı hayati öneme sahiptir. Çevrede meydana gelebilecek herhangi bir değişiklik, örgüt yapısının değişimini zorunlu kılacaktır. Yerli ve yabancı yazın taraması sonucunda ulaşılan sonuç; stratejik yönetim sürecinin başarı ile yönetilmesinin ve örgüt yapısı ile uyumunun sağlanmasının işletme performansına olumlu katkı sağlayacağı noktasındadır. İşletmeler iç ve dış çevre koşullarına, sahip oldukları kaynak ve yeteneklerine göre stratejiler veya örgüt yapıları seçmelidir. Seçtikleri stratejiler veya örgüt yapılarına göre stratejilerini veya örgüt yapılarını da farklılaştırmalıdır. Uyum ve etkileşimin önemi çerçevesinde örgütsel strateji ile yapı arasındaki ilişkinin karşılıklı olduğu tespit edilmiştir. Örgütler karşılıklı etkileşim ve uyum içerisinde stratejileri ile birlikte yapılarını da ayarlamaları gerekmektedir. Özellikle strateji yapı uyumu konusunda uygulamaya yönelik stratejik yönetim alanında araştırma çalışmalarının artırılmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Stratejik yönetim alanında bilimin ilerlemesine ve işletmelerin strateji seçiminde rehberlik edecek, mevcut durumlarına ayna tutacak ve gelecek için öngörü oluşturacak çalışmalara öncelikle ve ivedilikle ihtiyaç vardır.

Literatürde işletmelerde stratejik yönetim uygulamalarının, örgüt yapısı üzerindeki karşılıklı etkileri, etkileşimi olduğu ve uyum ve bütünleşmenin önemi üzerine tartışılarda olduğu tespit edilmiştir. İşletmeler yaşam döngülerinin farklı aşamalarında farklı stratejiler uygularlar. Yaygın olan bir görüşe göre yapı stratejiyi takip etmekte ve işletmeler yapı ile strateji arasındaki uyumu sağlayabildikleri ölçüde performanslarını en üst düzeye çıkarabilmektedirler. Başka bir görüşe göre ise stratejiler işletmelerin yapılarına uygun bir şekilde tespit edilmekte ve uygulanmaktadır. Özellikle son yıllarda yapılan araştırmalarda işletmelerin iç ve dış çevrelerine uygun olarak strateji ve yapının karşılıklı etkileşim içerisinde olduğu görüşü ağırlık kazanmaktadır. Strateji-yapı uyumu ve etkileşimi konularında yazında tartışmaların devam ettiği ve güncelliğini koruduğu görülmektedir.

Bu çalışmamızın sonucu görülmüştür ki, literatürde daha yaygın olarak ulaşılan sonuç; strateji yapı uyumu konusunda stratejinin yapı üzerinde ki etkisinin daha baskın olduğudur. Özellikle son yıllarda yapılan araştırmalarda ise, birinin diğerine çok baskın olmadığı, dış çevrede karşılıklı etkileşim içerisinde oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. İlgili alan yazında strateji belirleme sürecinin etkinliğini analiz eden araştırmacılar, farklı bağlamlarda strateji-yapı ve süreç ilişkisini belirli bir değişim

döngüsü içinde ele almakta, etkinlik meselesinde bu döngü kapsamında incelemektedirler.

Strateji yapı uyumu konusunda, özellikle uygulamaya yönelik araştırmaların daha fazla yapılması gerektiği düşünülmektedir. İşletmelerin stratejik yönetime bakış açılarının tespitine ve uygulanmakta olan stratejilerin örgüt yapılarına etkilerine veya örgüt yapılarının seçilecek veya uyguladıkları stratejiler üzerinden etkilerinin tespitine yönelik çalışmalara ihtiyaç vardır. Araştırma sonuçları ile, stratejik yönetim biliminin gelişmesine katkı sağlanması, işletmelerin strateji seçimlerinde rehberlik sağlanması ve mevcut durumlarına ayna tutulması sağlanarak geleceğe yönelik bir öngörü oluşturula bilineceğine inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

- AKTAŞ, M. (2012). İşletme Stratejisi ve Performans Yönetimi İlişkisi: Strateji-Yapı Perspektifi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(1): 91-102.
- ALEKSIC, A. ve JELAVIĆ, S.R. (2017). Testing For Strategy-Structure Fit And Its Importance For Performance, *Management*, 22: 85-102.
- AMBURGEY, T.L. ve DACIN, T. (1994). As The Left Foot Follows The Right The Dynamics Of Strategic And Structural Change. *Academy of Management Journal*, 37(6): 1427-1452.
- BARCA, M. ve HIZIROĞLU, M. (2009). 2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Nisan, 4(1): 113-148.
- BARUTÇUGİL, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. 1. b., Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BOZKURT, Ö.Ç., KALKAN, A. ve ARMAN, M. (2014). The Relationship Between Structural Characteristics of Organization and Followed Business Strategy: An Application in Denizli. *10th International Strategic Management Conference*, 150: 222-229.
- BURTON, R.M. ve OBEL, B. (2004). *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit*. 3. Ed., New York: Springer Science HBusiness Media.
- CORTES, E.C., ORTEGA, E.M.P., AZORIN, J.F.M. (2012). Characteristics of Organizational Structure Relating to Hybrid Competitive Strategy: Implications For Performance. *Journal of Business Research*, 65: 993-1002.
- ÇETİN, Ç.K. ve ÇAYLAN, D.Ö. (2015). Stratejik Yönetim Yazınının Entellektüel Yapısında Değişim. *Atatürk Üniv. İİBF Dergisi*, 29(1): 10-120.
- DAFT, R.L. (2015), *Örgüt*. 10.b., Çeviri Editörü: Ömür N. Timurcanday Özmen, Nobel Akademi Yayıncılık, İstanbul.
- DALYAN, F. (2002). Stratejik yönetim alanında yapılmış lisansüstü çalışmalarla ilgili bir durum saptaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 3: 57-77.

- DAVIS, M.S. (1982). Transforming Organizations: The Key to Strategy Is Context. *Organizational Dynamics*, Winter: 64–80.
- DUMAN, Ş.A., KALEMCİ, A.R. ve ÇAKAR, M. (2005). Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Kapsamını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1): 57-72.
- ERYILMAZ, M. (2016). Bir Araştırmacının Naçizane Gözlemleri: İlgili Dergilerin Editör ve Hakemleri Stratejik Yönetim Alanı Yazarlarından Ne Beklerler. *Turkish Journal of Management*, 1(1): 9-22.
- GALBRAITH, J.R. (2002). *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy. Structure and Process*, Jossey-Bass, San Francisco.
- GEIGER, S.W., RITCHIE W.J. ve MARLIN, D. (2006). Strategy/Structure Fit and Firm Performance. *Organization Development Journal*, Summer, 24(2): 10–22.
- GETZ, G. ve LEE, J. (2011). Why Your Strategy Isn't Working. *Business Strategy Series*, 12(6): 303-307.
- GRINYER, P.H., ARDEKANI, N.Y. ve BAZZAZ, S.A. (1980). Strategy, Structure, the Environment, and Financial Performance in 48 United Kingdom Companies. *Academy of Management Journal*, 23(2): 193-220.
- GROGAARD, B. (2012). Alignment of Strategy and Structure in International Firms: An Empirical Examination. *International Business Review*, 21: 397–407.
- FREDRICKSON, J.W. (1986). The Strategic Decision Process and Organizational Structure. *Academy of Management Review*, 11(2): 280–297.
- HALL, D.J. ve SAIAS, M.A. (1980). Strategy Follows Structure. *Strategic Management Journal*, 1: 149-163.
- HAMEL, G. ve PRAHALAD, C.K. (1996). *Geleceği Kazanmak*, 1.b., Çeviren: Zülfü Dicleli, İnkilap Kitabevi, İstanbul.
- HAN, Y. ve LEE, J.J. (2012). Strategic Actions, Structural Choices and Performance Implications. *The Journal of Global Business Management*, 1: 148–152.
- HEDBERG, B. ve JÖNSSON, S. (1977). Strategy formulation as discontinuous process. *International Studies of Management & Organization*, 7(2): 88-109.
- HODGE, B. J., ANTHONY, W. P. ve GALES, L. M. (2003). *Organization Theory*. 8.Ed., Prentice Hall, New Jersey.
- HODGETTS, R. M. (1997), *Yönetim*. 5. Baskı, Çevirenler: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Der Yayınları, İstanbul.
- HUNGER, J.D. ve WHEELLEN, T.L. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. 13.ed., Bentley University, Pearson.
- JOHNSON, G., SCHOLE, K. ve WHITTINGTON, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. 8.ed., Prentice Hall, London.
- JUNQUEIRA, E., DUTRA, E.V., FILHO, H.Z. ve GONZAGA, R.P. (2016). The Effect of Strategic Choices and Management Control Systems on Organizational

- Performance, *Revista Contabilidade & Finanças*, Scientific Electronic Library Online, 27(72): 334-348.
- KATES, A. ve GALBRAITH, J.R. (2007). *Designing Your Organization*. Wiley, Wiley, San Francisco.
- KIM, C.W. ve MAUBORGNE, R. (2009). How Strategy Shapes Structure, *Harvard Business Review*, September, 87(9): 72-80.
- MILES, R.E., SNOW, C.C. ve COLEMAN, H.J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, July, 3(3): 546–562.
- MILLER, D. (1986). Configurations of strategy and structure. *Strategic Management Journal*, 7: 233-249.
- MILLER, D. (1996). Configurations Revisited. *Strategic Management Journal*, 17(7): 505–512.
- MINTZBERG, H. (1981). Organization Design: Fashion or Fit. *Harvard Business Review*, January-February, 103–116.
- NEIS, D.F., PEREIRA, M.F. ve MACCARI, E.A. (2016). Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities. *Brazilian Business Review*, 14(5): 479–492.
- OKUMUŞ, F. (2003). A Framework to Implement Strategies in Organizations. *Management Decision*, 41(9): 871-882.
- OKUMUŞ, F., KOYUNCU, M. ve GÜNLÜ, E. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 2.b., Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- OLSON, E.M., SLATER, S.F. ve HULT, G.T.M. (2005). The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure and Strategic Behavior. *Journal of Marketing*, July, 69: 49-65.
- ORTEGA, E.M.P., AZORIN, J.F.M. ve CORTE'S, E.C. (2010). Competitive Strategy, Structure and Firm Performance. *Management Decision*, 48(8): 1282–1303.
- PARTHASARTHY, R. ve SETHI, S.P. (1992). The Impact Of Flexible Automation On Business Strategy And Organizational Structure, *Academy of Management Review*, 17(1): 86-111.
- PAYNE G.T. (2001). *Strategy And Structure Configurations: An Examination Of Fit And Performance*, Business Administration, Texas Tech University, Doctor of Philosophy, August.
- PEARCE, J. A. ve ROBINSON, R. B. (2015), *Stratejik Yönetim*. 12. Ed., Çev. Mehmet Barca, McGraw-Hill Irwin, Nobel Yayın, Ankara.
- PORTER, M. (2013). *HBR'S 10 MUST READS, On Strategy*. Harvard Business School Publishing Corporation, 2011, *Strateji*, Optimist Yayın No: 341, Çev. Melis İnan, İstanbul.
- POWELL, T.C. (1992). Organizational Alignment as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 13: 119–134.

- RADOMSKA, J. (2014). Model of Successful Strategy Execution: Revising The Concept. *Problems of Management in The 21. Century*, 9(3): 213–222.
- RAJARATNAM, D. ve CHONKO, L.B. (1995). The Effect Of Business Strategy Type On Marketing Organization Design, Product-Market Growth Strategy, Relative Marketing Effort, And Organization Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer, 3(3): 60–75.
- SAKLI, A.R. (2012). *Stratejik Kurumsal Yönetişim*, 1. b., Nobel Kitap, Ankara.
- SARGUT, S. A. ve ÖZEN, Ş. (2010). *Örgüt Kuramları*. 2. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- SCHENDEL, D.E. ve HOFER, C.W. (1979). *Strategic management: A New View of Business Policy and Planning*, Little, Brown and Company, Boston.
- SHICHUN, X., CAVUSGİL, S.T. ve WHITE, J.C. (2006). The Impact of Strategic Fit Among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assessment. *Journal of International Marketing*, American Marketing Association, 14(2): 1–31.
- SÖZEN, C. H. ve BASIM, N. H. (2012). *Örgüt Kuramları*. 2. Baskı, Beta, İstanbul.
- TEARE, R.E., COSTA, J. ve ECCLES, G. (1998). Relating Strategy, Structure and Performance. *Journal of Workplace Learning*, 10(2): 58–75.
- THOMPSON, A.A. ve STRICKLAND, A.J. (1984). *Strategic Management: Concept and Cases*, Business Publications.
- THOMPSON, A.A. ve STRICKLAND, A.J. (1993). *Strategic Management Concepts&Cases*. 7. b., Irvin, Alabama Univ. New York.
- TOSI, H. L. (2009). *Theories Of Organization*, Sage Publications, California.
- WASSERMAN, N. (2008). Revisiting the Strategy, Structure, and Performance Paradigm: The Case of Venture Capital. *Organization Science*, March-April, 19(2): 241-259.
- WOLF, J. ve EGELHOFF, W.G. (2001). Strategy and Structure: Extending The Theory And Integrating The Research On National And International Firms. *Schmalenbach Business Review*, April, 53: 117-139.
- XU, S., ÇAVUŞGİL, S.T. ve WHITE, J.C. (2006). The Impact of Strategic Fit Among Strategy, Structure and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assesment. *Journal of International Marketing*, 14(2): 1-31.