
ÖRGÜTSEL KONFIGÜRASYON YAKLAŞIMININ STRATEJİK VE YAPISAL OLARAK İNCELENMESİ ÜZERİNE GELİŞTİRİLEN ÖNERMELER

Ahmet İLHAN¹

Recep YÜCEL²

Öz

Çalışma, örgütsel konfigürasyon yaklaşımı bağlamında örgütlerin strateji ve yapı bileşenleri arasında uygun konfigürasyon seçiminin belirlenmesine bağlı olarak çeşitli önermeler geliştirebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Konu hakkında yapılan literatür incelenmesi sonucunda; strateji ve yapı arasındaki ilişkinin daha kapsamlı olarak ele alınmasının gerektiği tespit edilmiştir. Bu kapsamda çok sayıda farklı değişken arasında bir ilişki aramak yerine; strateji ve yapı arasındaki etkileşimi incelemek ve uygun konfigürasyonların seçilmesiyle kararlı yapıların elde edilebileceğini göstermek için bir girişimde bulunulmuştur. Bu bağlamda, çeşitli strateji ve yapı konfigürasyonları arasında bir sentez yapılarak; ortak konfigürasyonları tanımlamak ve aralarındaki etkileşimleri incelenmeye çalışmak bu çalışmanın amacına işaret etmektedir. Bu amacı gerçekleştirebilmek ve "strateji ile yapı bileşenleri arasındaki ilişkilere ve tercihlere bağlı olarak uygun ortak bir konfigürasyon seçimi mümkün müdür", mevcut sorunsalı çözümleyebilmek noktasında çalışmanın çıktısını alan yazına bağlı olarak kuramsal çerçevede geliştirilen önermeler oluşturmaktadır. Bu tür ilişkilerin ortaya çıkarılmasının, ilgili yazına farklı bakış açıları getireceğine inanılmaktadır. Ayrıca, çalışma; kuramsal ve bilimsel gerçekçilik temelinde, gözlenmesi zor olan olgular arasında geliştirilen önermeler ile desteklenmeye yöneliktir.

Anahtar Kelimeler: Konfigürasyon, Strateji, Yapı, Tasarım Parametreleri, Örgütsel Sınıflandırma.
JEL Sınıflandırması: M10, M19.

PROPOSITIONS DEVELOPED ON A STRATEGICAL AND STRUCTURAL INVESTIGATION OF THE ORGANIZATIONAL CONFIGURATION APPROACH

Abstract

The study has been conducted to develop various propositions depending on the determination of the appropriate configuration choice between the strategy and structure components of organizations within the context of the organizational configuration approach. As a result of the literature review made regarding the topic; it has been determined that the relationship between strategy and structure should be considered more comprehensively. In this context, an attempt has been made to examine the interaction between strategy and structure and to show that stable structures can be obtained by selecting appropriate configurations, rather than searching for a relationship between several different variables. In this context, by making a synthesis between various strategy and structure configurations; defining common configurations and trying to examine the interactions between them indicate the aim of this study. In order to realize this aim and to be able to analyze the current problem, "Is it possible to choose a suitable common configuration depending on the relationships and preferences between the strategy and the building components", the output of the study constitutes propositions developed according to the literature. It is believed that revealing such relationships will bring different perspectives to the related literature. Also, the study is aimed to be supported by the propositions developed among the cases difficult to observe on the basis of theoretical and scientific realism.

Keywords: Configuration, Strategy, Structure, Design Parameters, Organizational Classification.
JEL Classification: M10, M19.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Bayburt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, ahmetilhandr@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2857-800X

² Doç. Dr., Kırıkkale Üniversitesi, İİBF Fakültesi, İşletme Bölümü, akademik71@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4755-417X

1. Giriş

Konfigürasyon yaklaşımı, örgütsel yazında hem giderek artan önemi bakımından hem de ideal örgüt tipolojisine uygun örgütler için etki düzeyleri bakımından oldukça dikkat çekici bir konu haline gelmiştir. Örgütler için konfigürasyon yaklaşımının etki düzeyinin artması içsel tutarlılığa bağlıdır ve ilgili bağlamsal, yapısal ve stratejik faktörlerin örüntüleri ile uyumludur (Doty vd., 1993:1196). Bu bakımdan çalışma, strateji ve yapının farklı ortak konfigürasyonlar arasındaki etkileşimini denemek ve aralarındaki ilişkiyi incelemek üzerine oluşturulmuştur. Alanda geleneksel literatür incelenmiş ve strateji ile yapı arasındaki ilişkinin, daha geniş kapsamlı bir şekilde ele alınması gerektiği belirlenmiştir. Bu anlamda, strateji ve yapının ortak konfigürasyonlarını tanımlamak ve birbiriyle ilişkilendirmek adına faydalı bir metodolojik yaklaşımın olduğunu göstermek için bir girişimde bulunulmuştur (Miller, 1986:233). Örgütsel konfigürasyonlar; strateji, yapı ve karar verme süreçleri gibi önemli özellikler boyunca ortak bir profili paylaşan kuruluşlar kümesidir (Ferguson ve Ketchen, 1999:385). Bu konfigürasyonların yaygınlığı ve tahmin etme faydası üzerinde durulmuştur. Ayrıca literatür, stratejinin bazı temel boyutlarını geçici olarak izole etmek ve bunların ortak stratejik konfigürasyonlar oluşturmak için nasıl birleştiğini göstermek üzere incelenmiştir. Bu temel boyutlar, potansiyel tamamlayıcılıkları ve olası ilişkileri ortaya çıkarmak için çeşitli ortak yapısal tiplerle ilişkilendirilmiştir. Böylece önerilen konfigürasyonların ve ilişkilerinin açıklayıcı ya da kapsamlı olup olmadığı ortaya çıkarılır (Miller, 1986:233). Çalışma bu düşünce sistemine katkı yapmayı hedeflemektedir. İşletme politikası alanında yapılan ampirik ve kavramsal çalışmalarda 'strateji' ve 'yapı' kavramlarının birbirleriyle eşleştirildikleri görülmektedir. Alfred Chandler (1962), klasik "strateji ve yapı" isimli çalışmasında; strateji diğer bir ifadeyle ürün-pazar çeşitlendirmesindeki değişikliklerin, daha sonraki yapı-özellekle bölünme sürecinde belirli değişiklikleri gerektirdiğini ifade etmiştir (Miller, 1986:233). Bu değişiklikler, strateji ve yapının birbirini takip eden değişkenler olduğunu ortaya koymaktadır. Aslında çevrenin aktörler üzerindeki sınırlandırıcı etkisini ortaya çıkaran belirlenimci anlayışta strateji ve yapı iki önemli bileşen olarak ön plana çıkmaktadır (Taşçı, 2013:13). Dolayısıyla strateji temel olarak pazar genişliği açısından karakterize edilirken yapı ise; büyük ölçüde bölünmüş veya bölümlendirilmiş biçimlere ve kontrol sistemlerinin doğasına göre incelenen bir değişken olarak görülmektedir (Miller, 1986:233). Bu bakımdan iyi bir konfigürasyonun amacı, her zaman kararlı, hevesli insanlardan oluşan bir işbirliği geliştirmek olup bu doğrultuda sorunsuz bir şekilde hizmetlerine değer veren müşterileri tutmaktır. Bu durum sağlanırken örgütsel tasarımın ve işletme üyelerinin arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ihtiyacı, örgütsel amaçların tespit edilmesi ve hedef pazarın seçilmesi gibi durumlar konfigürasyonun ortaya çıkması için gereken faktörler olarak sıralanmaktadır (Miller ve Whitney, 1999:5). Örgütsel teorinin önde gelen paradigmalarının önerdiği çevre, strateji, yapı ve liderlik gibi güçlü etkiler konfigürasyonların oluşumuna katkıda bulunmaktadır (Miller, 1987:686). Ancak, örgütsel çeşitliliği kısıtlayan bir takım güçlerin olduğu ve bunların konfigürasyonların oluşumundaki katkı seviyelerini değiştirdiği ve aynı düzeyde olmadığı da ileri sürülmektedir (Miller, 1987:686). Böylece, doğru bir örgütsel tasarım için örgütsel hedef ve amaçlar doğrultusunda, bir strateji geliştirip benimsenen bu stratejiye göre uygun bir yapının dizayn edilmesi gerektiği söylenebilir. Stratejik olarak örgütlerin hangi koşullar altında hangi yapısal özellikleri çerçevesinde uygun konfigürasyon seçiminin yapılması gerekeceği, üzerinde durulması gereken bir durum olarak görülmektedir. Bu yüzden, çalışmanın temel amacı örgütsel konfigürasyon yaklaşımı bağlamında; örgütlerin strateji ve yapı bileşenlerine bağlı olarak uygun konfigürasyon seçiminin belirlenmesine yönelik çeşitli önermeler geliştirebilmektir. Strateji ile yapı bileşenleri arasındaki ilişkilere ve tercihlere bağlı olarak uygun ortak bir konfigürasyon seçimi mümkün müdür, sorunsalını çözümlenebilmek adına çalışmanın farklı bölümler içinde amaçla tutarlılık göstererek izlenmesi yoluna gidilmiştir. Çalışma dört bölümden oluşmakta olup; giriş kısmında çalışmaya dair genel olarak örgütlerin işleyişinde kullanılan strateji ve yapı araçlarının nasıl tanımlandığı ve özellikleri açıklanmıştır. İkinci bölümde, örgütsel konfigürasyon yaklaşımı ve stratejik olarak uygun konfigürasyon seçiminin tespit edilmesi çalışmanın temel sorunsalını çözümlenebilmek için ele alınmıştır. Bununla birlikte strateji ve yapı arasındaki etkileşimle birlikte kuramsal çerçevede tüm yapısal tipler incelenmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümü elde edilen bilgiler ve değerlendirmeler

ışığında ortak bir sentez yapılarak; kuramsal çerçeveye ilişkin geliştirilen önermelerin yer aldığı tartışma bölümü oluşturmaktadır. Sonuç bölümünde ise, çalışmanın çıktılarına dair tartışmalar ve geliştirilen önermelere ait genel değerlendirmelere yönelik görüşler yer almaktadır.

2. Kuramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Tasarımda Kullanılan Araçlar

Örgüt yapılarının tasarlanması, sistem yaklaşımına bağlı olarak yapı ve strateji araçları kullanılarak gerçekleştirilebilmektedir. Konfigürasyon yaklaşımı çerçevesinde belirlemci bir anlayışın, strateji ve yapı olmak üzere iki önemli yapı taşı bulunmaktadır (Sağsan, 2008:40). Strateji, genel olarak pazar genişliği açısından çeşitlendirilmiş ya da çeşitlendirilmemiş olmak üzere temellendirilmiştir. Yapı ise büyük ölçüde bölümlendirilmiş bir kontrol sistemi anlayışına dayanmaktadır. Planlama ve çevreye uyumlu strateji oluşturma modlarını belirleyen ve bunları oluşturan örgütsel ve çevresel bağlamlarla ilişkilendiren Mintzberg'e (1973) göre; stratejilerin içeriğinden daha ziyade kararlarının alınma şeklinin önemli olduğu ve bu durumun yapı, boyut, yaş ve güç dağılımı gibi iki veya üç basit boyutla açıklanabileceği ifade edilmiştir (Miller, 1986:233-234). Burns ve Stalker (1966), yapının açık bir şekilde davranış biçimlendirmenin tasarım parametresi olarak çevrenin öngörülebilirliğine göre farklılaştıklarını tespit etmişlerdir (Mintzberg, 1979:217). Strateji ve yapı arasındaki ilişkiler literatürde; Chandler (1962), Channon (1973) ve Rumelt (1974) tarafından geliştirilmiştir. Bu yazarlar yapının stratejiyi takip ettiğini, daha dar kapsamlı pazarda ürün pazar çeşitlendirmesinin bölümlendirme ve merkezi olmayan yapılara ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir (Miller ve Friesen, 1984:1161). Örgütsel tasarım, örgüt teorisinin aksine bir amaç taşıyan bilgi gövdesidir. Örgütsel tasarım ile kurumların nasıl örgütleneceği, yönetileceği ve bu kurumların yönetimi ile görevlendirilmiş olan liderlere nasıl hizmet edileceği konusundaki seçimlere dair bilgilendirme yapılması amaçlanmaktadır. Bu kurumlar amaca yönelik olup belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için oluşturulmuştur. Bu nedenle örgütsel tasarım bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebileceği örgütler yaratmaya odaklanmıştır (Galbraith, 2013:1). Örgütsel tasarım, bir örgütteki gerekli iş faaliyetlerini, raporlama ilişkilerini ve bölümlere ayırma seçeneklerini oluşturan ilişkileri kapsar (Daft, 2015:66). Bu şekilde örgütsel tasarım; çeşitlilik, değişim ve hız gibi rekabetçi avantaj kaynaklarının elde edilmesine olanak sağlar (Galbraith, 1995:6). Bu alanda araştırma yapan birçok yazara göre, örgütsel tasarım bir metafor olarak değerlendirilmektedir (Morgan, 1980:607). Örgütsel tasarım araştırmalarından elde edilen yaklaşımlar; örgütsel hayatın kalitesini iyileştirmek, örgütsel etkinlik ve verimliliği artırma konusunda yardımcı olmaktadır (Daft, 2015:22). Bir örgüt tasarımı, genel olarak örgütsel alanı şekillendirmekte olan tıpkı bir binanın inşa edileceği arsayı seçme ve mimari planını çizen mekanizma olarak ifade edilebilir (Varoğlu ve Canbolat, 2017:383). Örgütsel tasarım alanına en büyük katkılardan birisi Galbraith (1995; 2008; 2013) tarafından geliştirilen yıldız modeli ile sağlanmıştır. Yıldız modeli ile tasarım politikaları beş kategoriye ayrılmaktadır. Bu model; strateji, yapı, süreç, ödüllendirme ve insan kaynaklarından meydana gelen birbiriyle ilişkili kompleks bir sistemdir. Aynı model bize sistematik bir inceleme alanı sunmaktadır (Galbraith, 1995:11-12; 2008:12-13; 2013:16-17). Örgütlerde iyi bir tasarımlama için ilk olarak örgüt, hedeflediği amaçlar doğrultusunda bir strateji oluşturmalı ve daha sonra bu stratejiye uygun örgütsel bir yapı tasarlamalıdır (Sağsan, 2008:40). Örgütleri anlayabilmek adına yapılması gereken ilk iş örgütsel tasarım yaklaşımını ve politikalarını anlamaktır (Daft, 2015:14). Bu bağlamda, örgütsel tasarımlama yaklaşımının unsurları içerisinde en kritik iki faktör olan strateji ve yapı arasındaki ilişki Mintzberg'e göre (1983), örgütün en üst düzeyde verimli olabilmesinin temel anahtarı konumundadır (Sağsan, 2008:40-41). Aslında örgütsel tasarım yaklaşımında, strateji geliştirmek ve buna uygun strateji yapı ilişkisi arasında başarılı bir eşleşme gerçekleştirebilmek oldukça önemlidir. Bu şekilde geliştirilen strateji ile örgütün hangi ürün ya da hizmeti hangi tip bir pazarda sunacağı tespit edilmiş olur. Örgüt basit bir yapıda ise niş pazarlama stratejisi, mekanik yapıda ise maliyet liderliği stratejisi, organik yapıda ise farklılaştırma stratejisi ve bölümlenmiş bir yapıda ise holding tarzında çeşitlenmiş bir strateji izleme yoluna gitmektedir (Miller, 1986:241-242). Örgütsel tasarım politikalarında, ilk olarak öne çıkan örgütün amaçlarını yansıtacak olan stratejidir. Strateji, örgütün kazanmak için

formüle ettiği bir politikadır (Galbraith, 1995:12). Strateji, örgütün değerleri ve misyonuna bağlı olarak belirlediği araç ve hedeflere ulaşmak için kullanılan ve örgütün gitmek istediği yönü belirlemeye yarayan bir araçtır (Galbraith, 2008:13). Özellikle strateji; ürün ya da hizmetin hangi pazarda sunulacağını, temin edileceğini ve tüketicilere bir değer olarak ortaya konulacağını göstermektedir. Aynı zamanda bu süreçlerin sonucunda rekabetçi avantajın kaynakları da ortaya çıkarılmış olur (Galbraith, 1995:12; 2008:13). Yıldız modeli yaklaşımında strateji, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olması gereken bir dizi yetenekleri ifade eder. Genel olarak strateji, örgütün diğer politikalarının da tasarlanmasında ve onların belirlenip inşa edilmesinde etkisi büyük olduğu için ilk olarak üzerinde durulması gereken ve öne çıkan bir araçtır (Kates ve Galbraith, 2007:3). Yıldız modelinde geleneksel olarak örgütün yönünü belirleyen strateji modelin ilk bileşeni olarak gelmektedir (Galbraith, 2008:13-14). Strateji alternatif örgütsel formlar arasında seçim yapmak için kriter belirlemede rol oynadığı için örgütsel tasarım sürecinde önemli bir araç olarak kullanılmaktadır (Galbraith, 2008:14). Bununla birlikte farklı stratejiler, farklı örgütsel yetenekler ve bu yüzden de farklı örgütsel tasarımlar gerektirir (Kates ve Galbraith, 2007:6). Her örgütsel form bazı faaliyetlerin en iyi şekilde gerçekleştirilmesine diğerlerinin ise engellenmesine yol açar. Örgütsel alternatiflerin seçimi ise kaçınılmaz olarak örgütsel tasarımda takas yapılmasını gerektirir. Bu bağlamda strateji, hem en çok hangi faaliyetlerin gerekli olduğunu ve diğerlerinin ikincil olduğunu hem de bir örgütün liderlerinin hangi takasları kabul edeceklerini seçtikleri araçlardır (Galbraith, 1995:13; 2008:14). Matriks örgütlerde iki veya daha fazla faaliyet gerçekleştirildiğinde; diğerlerinin aksaklığa uğramadan yerine getirilip sonuçlandırıldığı, böylelikle örgütün bir seçim yapmaktan çok faaliyetlerin hepsini bir arada yapabildikleri ifade edilmiştir. Örgütler bunun sonucunda küresel ve yerel olarak faaliyetlerine devam edebilmektedirler (Galbraith, 2008:14). Tasarım politikalarından bir diğeri de yapıdır ve yıldız modelinin bir başka bileşenidir. Yapı, örgütte gücün ve otoritenin yerlerinin belirlenmesinde kullanılan bir bileşendir (Galbraith, 1995:13; 2008:14). Genel olarak birimler; fonksiyonlar, ürünler, coğrafyalar veya müşteriler etrafında oluşturulur ve daha sonra yönetim ve karar alma için hiyerarşik olarak yapılandırılır. Yapı, tipik olarak bir örgüt şemasında gösterilen bileşendir. Bu bağlamda örgüt tasarımı yapısal durumlarla sınırlı değildir ve bir yapının birden çok versiyonu çalışabilir. Ancak yapı yaklaşık olarak doğru değilse, diğer tasarım öğelerini stratejiyle hizalamak daha zor olacaktır (Kates ve Galbraith, 2007:8-9). Yapı raporlama ilişkilerini, güç dağıtımını ve iletişim kanallarını belirleyip kimin kimle iletişim kurduğunu tespit eder. Böylece yapı, işin en önemli olduğu konusunda bir mesaj verir. Eğer yapı stratejiyi en azından nominal olarak desteklemiyorsa, örgütteki herkes kendini büyük bir engel üzerinde çalışmak zorunda bulacaktır (Kates ve Galbraith, 2007:9-10). Yapı politikaları dört alandan meydana gelmektedir. Bunlar; uzmanlaşma, şekil, gücün dağılımı ve bölümleşme olarak sıralanmaktadır (Galbraith, 1995:13; Yücel, 11-16). Uzmanlaşma, işin uygulanmasında iş veya görev uzmanlığı tip ve sayılarının kullanılmasını ifade eder. Şekil, yapının her seviyesinde bölümlerin oluşturulmasındaki kişi sayısını ifade etmektedir. Her bölümdeki çok sayıda kişi, az düzeyli düz örgütsel yapıların oluşmasına neden olmaktadır. Gücün dağılımı; merkezleşme ve merkezleşmemenin (merkezden yönetilmeme) klasik konularının dikey boyutta incelenmesidir. İlerleyen boyutlarda gücün dağılımı, bölümlerle ilişkili hareketinin doğrudan örgütün misyonuyla ilgili olduğunu anlamak için kullanılır. Bölümleşme ise örgüt yapısının her seviyesindeki bölümlerin oluşturulması için temel oluşturur. İşlevler, üretim, piyasalar, iş akış süreçleri, müşteriler ve coğrafi alan bölümlerin oluşturulduğu standart boyutlardır. Bu bakımdan matriks yapılar, iki ya da daha fazla boyutun aynı seviyede aynı liderle sunulduğu yapılar olarak ifade edilmektedir (Galbraith, 1995:13; 2008:14-15). Ancak, eğer yapı örgütün anatomisi olarak düşünülürse, bilgi ve karar süreçleri örgütsel yapının kestirmeden oluşturulmasına neden olabilir. Bunun sonucunda ise süreçler, örgütsel yapının psikoloğu ve işleyişi haline gelen bir özellik gösterebilir (Galbraith, 2008:15).

2.2. Örgütsel Konfigürasyon Yaklaşımına Genel Bir Bakış

Örgütsel konfigürasyon, genel olarak birlikte ortaya çıkan farklı özelliklerin oluşturduğu çok boyutlu bir topluluğu belirtmek için kullanılan bir kavramdır (Meyer vd., 1993:1175). Bu yaklaşım, genellikle strateji, yapı ve çevresel koşulların örgütle uyum içinde olduğu ve örgütün bu koşullara uyum sağlayacak ya da uygun hale gelecek şekilde meydana gelen bir yapıyı ifade etmektedir (Miller, 1987:686). Ancak, konfigürasyonlar (veya 'gestalts' veya 'arketipler' veya 'jenerik tipler'); karşılıklı olarak destekleyici unsurların sıkı kümelenmeleri sonucu oluşmaları bakımından tahmin edilebilir şekilde faydalanılabilecek bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Miller, 1986:236). Araştırmacılar, konfigürasyon yaklaşımının potansiyel çeşitlilikle birlikte tasarımların tutarlı kalıplara girme eğiliminin sınırlı olduğunu vurgulamışlardır. Bahsedilen tasarımlama, aslında niteliklerin birbirine bağlı olması ve çoğu zaman sadece esnek veya aralıklı olarak değişebilmeleri sonucunda oluşmaktadır (Meyer vd., 1993:1175-1176). Bu bağlamda konfigürasyon yaklaşımının örgütlerin kökten değişimlere uğraması sonucunda bir tasarımdan farklı bir tasarıma geçiş yapıp değişmesini inceleyen bir yaklaşım olduğu söylenebilir (Varoğlu ve Canbolat, 2017:379). Bu yaklaşımın birbiriyle ilişkili olan üç temel argümanı bulunmaktadır (Miller, 1986:236). Bunların ilki, örgütsel ekolojinin nüfus hakkında çevrenin çeşitli ortak örgüt formlarını seçtiğini iddia etmesidir. Bu durum herhangi bir çevre ortamında uygun olan sınırlı sayıda strateji ve yapının olduğunu göstermektedir. İkincisi ise, örgütsel özelliklerin karmaşık ve kompleks ilişkilere sahip olduğu yönündedir. Diğer bir ifadeyle örgüt; strateji, yapı ve bağlam unsurları arasında iç uyumu sağlamak için ortak bir konfigürasyona doğru yönlendirilebilir. Üçüncüsü ise, ortak konfigürasyonların yaygınlığıdır. Örgütler; parçalarını belirli bir konfigürasyonu genişletecek şekilde ya da çok uzun bir süre korunan yeni bir konfigürasyona göre hızlı bir şekilde hareket ettirme eğilimindedir (Miller, 1986:236). Bütün bunlarla birlikte konfigürasyon yaklaşımı, koşulbağımlılık yaklaşımından beslenip köklerini almış ve tasarım yaklaşımıyla gelişimini tamamlamıştır (Varoğlu ve Canbolat, 2017:381). Bu bağlamda konfigürasyon ve koşulbağımlılık yaklaşımları arasında belirli farklılıklar bulunmaktadır. Meyer vd., (1993) bu farklılıkları, Newton fiziği ve kaos kuramı arasındaki farklılıkları kullanarak açıklamaya çalışmışlardır. Koşulbağımlılık yaklaşımı teorisyenleri, Newton fiziği yaklaşımına benzer şekilde bir bakış açısı ile istikrar, düzen, tekdüzelik ve dengenin hâkim olduğu bir düzene sahip olan dünyayı savunmaktadır. Bu doğrultuda önemli ilişkiler doğrusal olup küçük nedenler küçük etkilere sahiptir (Meyer vd., 1993:1178). Buna karşılık olarak konfigürasyon yaklaşımı, kaos teorisinin bozukluk, istikrarsızlık, çeşitlilik, dengesizlik, doğrusal olmayan ilişkilere ve zaman akışına daha duyarlı olan varsayımlarını kabul edip paylaşmaktadır (Meyer vd., 1993:1178). Kaos teorisinin merkezinde rastgele görülen davranışlar, sistemin altında belli kalıpların şekillendiği varsayımına dayanmaktadır. Kaos teorisyenleri bu kalıpları tuhaf aktörler, örgüt teorisyenleri ise onları konfigürasyon olarak adlandırmaktadırlar (Meyer vd., 1993:1178-1179). Bu bağlamda koşulbağımlılık kuramını savunan görüş örgütsel değişkenlerin nasıl tasarlanabileceği ile ilgilenirken, konfigürasyon yaklaşımını savunanlar ise bu tasarımların nasıl oluşabileceğiyle birlikte değişkenlerin birbirleriyle etkileşimlerinden doğan örüntülerin nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışmaktadırlar (Yeloğlu, 2008:158). Konfigürasyonların, örgüt bilimine hem düşünsel hem de ampirik düzlemde bir değer kattığı söylenebilir (Meyer vd., 1993:1192). Konfigürasyon yaklaşımı; gerek örgütsel yaklaşımlardaki boşluğu doldurmak, gerekse öngörücü ve değişimi sağlayan betimleyici bir tarzda yaklaşım sergilemesi bakımından diğer türlerden ayrılan önemli bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir (Varoğlu ve Canbolat, 2017:383).

2.3. Stratejik Konfigürasyon Seçimi

Strateji, yapı ve çevre kavramları o kadar geniş bir alan ki, onlardan her birini tanımlamak için yalnızca bir temsilci olarak konfigürasyon seçilebilir. Burada mevcut literatür kapsamında konfigürasyon seçiminde stratejiye değinilecektir. Bu bağlamda stratejik boyutların seçiminde kriter olarak gereklilik ve alanla ilgili öncül çalışmalar dikkate alınmış olup stratejik olarak konfigürasyon seçiminde, stratejik seçime ve içeriğe yönelik olarak geniş kapsamlı öncül bir çalışma olan Miller (1986) temel alınmıştır. Belirlenen kriterlerden ilki, boyutların strateji oluşturma sürecinden daha ziyade stratejinin içeriğiyle ilgili olmasıdır. İkincisi, boyutlar hem yöneticiler

tarafından tanımlanabilir ve kontrol edilebilir; hem de çoğu endüstriye uygulanabilecek kadar genel olması için yeterince spesifik olmalıdır. Üçüncüsü ise boyutlar iki açıdan geniş bir kapsama sahip olmalıdır: topluca mümkün olan çok sayıda olası stratejiyi tüketmek zorunda kalmaları ve çoğu işletmenin stratejilerini zengin bir şekilde nitelendirebilecek pek çok spesifik unsuru kapsamaları bakımından gereklilik arz etmeleridir. Son olarak, tartışmanın önemini arttırmak için boyutların politika üzerinde hem ampirik hem de teorik literatürde önemli ölçüde ilgi çekmiş olmaları gerekmektedir (Miller, 1986:237-238). Stratejik, yapısal ve bağlamsal faktörler çerçevesinde konfigürasyon yaklaşımlarının yaygınlık kazanmasında Mintzberg'in (1979, 1983) örgütsel yapı ve Miles ve Snow'un (1978) strateji, yapı ve süreç çalışmaları etkili olmuştur (Doty vd., 1993:1196). Öte yandan, Porter (1980) rekabetçi strateji çalışmasında; rekabet stratejilerine, stratejik yönetimde genel stratejilere ve risklerine, rekabetçi stratejinin boyutları ile kavramsal düzeyde stratejinin içeriği ile bilgilere yer vermiştir. Miles ve Snow (1978) stratejik içerik üzerinde ve Miller ve Friesen (1978) ise stratejinin sürecinde yoğunlaşmıştır. Hambrick (1983) stratejinin ampirik olarak taksonomilerini tanımlayarak farklılaşma, maliyet liderliği ve varlık cimriliği gibi değişkenler üzerinde, Miller (1986) ise konfigürasyonların, örgütlerin zengin ve holistik bir anlayışla açıklanması gerektiği üzerinde durmuştur (Varoğlu ve Canbolat, 2017:389-390). Stratejinin yapı ile olan ilişkisini açıklayan ve stratejik olarak konfigürasyon seçiminde öncül çalışma Miller (1986) tarafından geliştirilmiştir. Buna göre Miller (1986); konfigürasyon yaklaşımı bağlamında strateji ve yapının konfigürasyon ile olan bağlantılarını ve seçimini açıklayıp farklı çalışmaları ve yaklaşımları bir araya getirerek ortak bir anlayışla çalışmasını zenginleştirmiştir. Bununla birlikte konfigürasyonları gestalts, arketipler veya jenerik tipler olarak destekleyici unsurların sıkı takımı yıldızlarına dönüşmesine benzetmiştir (Miller, 1986:236-238). Porter (1980), Scherer (1980), Miles ve Snow (1978) ve MacMillan ve Hambrick (1983) tarafından yapılan kavramsal çalışmalar, önemli rekabet stratejilerini yansıtan dört geniş değişken kategorisi veya 'boyut' önermektedir. Bunlar; farklılaşma, liderlik, odaklanma ve varlık cimriliğidir (Miller, 1986:238). Bu boyutlar, firmaların endüstrideki ve sektördeki rekabet avantajlarını karşılaştırmak için kullanılabilir. Boyutlar strateji kavramını tüketmez ancak önemli unsurlarının çoğunu yansıtır. Tablo1, her bir boyutta toplanan birçok temsilci değişkenden bazılarını göstermektedir (Miller, 1986:238). Şimdi sırasıyla her bir boyutu tartışalım.

Tablo 1: Her Boyuttaki Temsili Stratejik Değişkenler

Farklılaşma	Odaklanma	Maliyet Liderliği	Varlık Cimriliği
- İnovasyon			
✓ Son 2 veya 3 yıl içinde tanıtılan ürünlerin satışlarının yüzdesi	✓ Ürün yelpazesi genişliği	✓ Göreceli direktif maliyetleri/birim	✓ Sabit varlık yoğunluğu (fabrika ve ekipman gelirlerinin brüt defter değeri)
✓ Satışların yüzdesi olarak Ar-ge	✓ Müşteri tiplerinin genişliği	✓ Ürün fiyatlandırma	
✓ Büyük ürün değişikliklerinin sıklığı	✓ Coğrafi kapsam	✓ Tesis ve ekipmanın yeni oluşumu	✓ Mevcut varlık yoğunluğu (cari aktifler / gelirler)
✓ Ürünlerin yaş ortalaması		✓ Kapasite kullanımı	
		✓ Ar-ge süreci	
		✓ Geriye doğru dikey bütünleşme	
- Pazarlama			
✓ Ürün kalitesi			
✓ Ürün imajı			
✓ Reklam ve tanıtım			
✓ Pazarlama giderleri			
✓ Satış gücü			
✓ Hizmet kalitesi			

Kaynak: Miller, 1986:238.

Farklılaşma, benzersiz ilgi çekici olarak algılanan bir ürün yaratmayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte farklılaşma; güçlü pazarlama yetenekleri, yaratıcı, iyi tasarlanmış ürünler, kaliteli bir itibar, iyi bir kurumsal imaj ve pazarlama kanallarından oluşan güçlü bir işbirliğini vurgulamaktadır. Farklı yapısal ve çevresel koşullara sahip olmak üzere her bir farklılaşmanın en az iki çeşidi vardır (Miller, 1986:238). Birincisi olan yenilikçi farklılaştırıcılar, Miles ve Snow'un (1978) ve Miller ve Friesen'in (1984b) çalışmalarındaki uyumlu şirketlerine çok benzemektedirler. Bu şirketler, yeni ürünler ve yeni teknolojilerle ortaya çıkarak farklılaşıp rakiplerini inovasyona yönlendirmekte ve bunun sonucunda oldukça yüksek fiyatlar talep etmektedirler. Ar-Ge ve öncü olma konusunda ise güçlü bir etkiye sahip durumdadırlar. Buna karşılık ikincisi olan pazarlama farklılaştırıcıları ise; çekici bir paket, iyi hizmet, uygun yerler ile iyi ürün ve hizmet güvenilirliği sunan Miller ve Friesen'in (1984b) şirketlerine daha çok benzemektedirler. Bu firmalar çok güçlü pazarlamacılar olup reklam, satış, tanıtım ve dağıtım gibi alanlarda büyük miktarlarda harcama yapmakta ve nadiren ilk kez yeni ürünlerle piyasaya çıkmaktadırlar (Miller, 1986:238-239). Maliyet liderliği, şirkette konumunu sürdürmek için yapılması gereken ciddi yükler getirmektedir. Bunlar; modern ekipmanlara yeniden yatırım yapmak, eskiyen varlıkların hurdaya çıkarılması, ürün çoğalmasından kaçınmak ve teknolojik gelişmelere karşı uyanık olmak şeklinde sıralanabilir (Porter, 1980:45). Buna göre maliyet liderliği, rakiplere göre daha ucuz mal veya hizmet üretmeye çalışan bir stratejidir. Bu bağlamda maliyet liderliği; verimli ölçekli tesisler, üretimde maliyet düşüşlerinin takibi, ürün, ar-ge, hizmetler, satış ve reklam harcamalarının asgariye indirilmesi üzerinde durmaktadır. Maliyet liderleri, mümkün olan en rekabetçi fiyata standart ve yüksek hacimli bir ürün tedarik etmeye çalışırlar ve verimliliği bozduğu için çok az ürün yeniliği yaparlar. Maliyet liderliği stratejisi değişkeni literatürde; Buzzell, Gale ve Sultan (1975), Henderson (1979), Miles ve Snow (1978) ve Miller ve Friesen (1984b) tarafından tartışılmıştır (Miller, 1986:239). Bununla birlikte Porter (1980), farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerinin genellikle her ikisinin birlikte iyi işlemediğini iddia etmiştir. Bunun nedenini ise her iki stratejinin ortak çabalarının, onların avantajlarını gerçekleştiremeyen "ortada sıkışmış bir konuma" yol açabileceği yönünde olması olarak göstermiştir (Miller, 1986:239). Odaklanma

stratejisi ise Porter tarafından diğer stratejilerle birlikte kullanılmıştır (Porter, 1980:46). Buna göre odaklanma stratejisi, Porter (1980) tarafından firmanın dikkatini belirli bir müşteri, ürün veya coğrafi bölge türüne odaklayan bir niş stratejisi belirlemek için kullanılmıştır. Firma, endüstrinin uzmanlaşmış bir bölümünde bazen sadece farklılaşma ya da maliyet liderliği stratejisini ya da bazen ikisini bir arada kullanmaktadır. Bu bağlamda odaklanmanın en iyi şekilde, devamlılığın iki ucunda (son derece odaklanmış ve çok odaklanmamış) bir boyut olarak ele alınabileceği ve sonunda farklı etkileri olabileceği ileri sürülmüştür (Miller, 1986:239). Stratejiler arasındaki ilişkilere bakıldığında ise son derece odaklanmış firmalar Miller ve Friesen'in (1978) niş stratejisini izlerken, oldukça çeşitlendirilmiş firmalar ise Miller ve Friesen'in (1984b) holding stratejisini ve Rumelt'in (1974) ilgisiz çeşitlendirme stratejilerini takip ettikleri ifade edilmiştir. Bütün bunların sonucunda, her durumda odaklanma stratejisinin tamamlayıcı olduğu ancak farklılaşma ve maliyet liderliği yerine geçemeyeceği belirtilmiştir (Miller, 1986:239). Odaklanma boyutu ile iş seviyesinde ya da şirket düzeyinde bir stratejiye başvuru olabileceğine dikkat çekmek gerekir. Bununla birlikte, şirket düzeyinde odaklanma firmanın farklı sektörlerde ne ölçüde çeşitlendiğini açıklar. Aslında, aynı firma iki farklı sektörde yüksek odaklı iş stratejilerini de kullanabilir. Böylece odaklanmamış (çeşitlendirilmiş) bir şirket stratejisine ve iki odaklı iş stratejisine sahip olduğu söylenebilir. Bu bakımdan ortak şirket stratejisinin hem yapı hem de iş seviyesi stratejileri için önemli sonuçları vardır ve bu da beraberinde bazı tartışmaları getirmektedir (Miller, 1986:239). Varlık cimriliği ise son stratejik kategoridir ve birim çıktı başına varlıkların azlığına ifade eder. Başlangıçta, strateji ile ilgili literatür, sermaye yoğunluğunun birçok farklı endüstride performansı engellediğini göstermiştir. Varlık cimriliği ise bir sektör aşırı kapasiteye ulaştığında esnekliği azaltma ve rekabeti artırma eğilimi gösterir. Ancak MacMillan ve Hambrick (1983), varlık yoğunluğunun daha yüksek verimlilik sağlayabilecek olmasından dolayı kararlı ortamlarda çalışan maliyet liderleri için oldukça etkili olabileceğini keşfetmişlerdir. Aksine, örgütün esnek olması gerektiği durumlarda ise çoğu zaman farklılaştırıcılarda olduğu gibi, varlık cimriliği en gerekli duruma gelmektedir (Miller, 1986:239). Bu bağlamda farklı kategorilerdeki dört değişken nitelikteki stratejik boyutu inceledikten sonra; stratejik olarak konfigürasyon seçimi için aralarındaki etkileşimleri irdelemek yerinde olacaktır. Bu dört stratejik boyut, etkili stratejik türler veya konfigürasyonlar oluşturmak için nasıl etkileşir? Muhtemelen birçok yol vardır, ancak burada sadece birkaç tane önemli olan açıklanmaya çalışılacaktır. Buna göre beş ortak stratejik konfigürasyonun türetilmesinde üç temel kural kullanılmıştır (Miller, 1986:240). İlk kural daha önce değinilmiş olan başarılı firmaların ya maliyet liderliği ya da farklılaşma stratejilerini takip etme eğiliminde olmalarıdır, ancak genellikle ikisi de değildir. İkincisi, esnek olmayı sürdürmesi gereken ancak verimlilik peşinde koşması gereken maliyet liderleri için daha az uygun olan farklılaştırıcılar için varlık cimriliğinin istenmesidir. Üçüncüsü ise, çoğu stratejinin, birkaç kısıtlamaya kadar, tabi ki çeşitli odaklama derecelerine sahip olabilmeleridir (Miller, 1986:240). Buna bağlı olarak çoğu maliyet lideri, ölçek ekonomisine duydukları ihtiyaç nedeniyle çok dar odaklanamazlar, yenilikçiler ise ya çok geniş bir şekilde odaklanamazlar ya da kaynaklarının çok fazla pazarda liderlik etmeye çalışmasına neden olurlar. Ancak yenilikçilerin aynı zamanda yeniliklerinin onları yeni ve karlı pazarlara götürebileceğinden dolayı çok dar odaklanmamaları gerekmektedir. Miller (1986), şirket düzeyinde tamamen odaklanmamış olan holdinglerin diğer iş stratejilerinin çoğunu izleyen bölümlere sahip olabileceklerini ancak sonrasındaki analizlerin onların pazar farklılaştırması ve maliyet liderliği stratejileri ile en iyi uygulamaları yapacaklarına işaret etmektedir. Bu bağlamda verilen bilgiler dahilinde beş stratejik konfigürasyon Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Başarılı Beş Stratejik Konfigürasyon

İŞ ODAKLANMA	FARKLILAŞMA ve VARLIK CİMRİLİĞİ	MALİYET LİDERLİĞİ ve VARLIK YOĞUNLUĞU	İŞ DÜZEYİNDE STRATEJİ
Yüksek	<i>A₁ Niş Pazarlamacıları</i>		
Orta ile Düşük	<i>A₂ Yenilikçiler</i> <i>A₃ Pazarlamacılar</i>	<i>B Maliyet Liderleri</i>	
TİCARİ ODAKLANMA	<i>C Holdingler</i>		ŞİRKET DÜZEYİNDE STRATEJİ
Düşük			

Kaynak: Miller, 1986:240.

Tablo 2’de görüldüğü gibi, dört boyut ve beş stratejik tip seçilmiştir. Boyutlar ve stratejik tiplerin alanları oldukça geniş bir şekilde tutulmuştur. Tabloya; finansal strateji değişkenleri ve niş yenilikçi türleri gibi diğer değişkenler ile stratejik tipler dâhil edilmemiştir. Ancak bu değişkenler, diğer tartışılanlarla çok açık bir şekilde ilişkisiz olduğu için onların tabloya entegre edilmeleri bu aşamada çok erken bulunmuştur. Bununla birlikte kalan stratejik türler literatürde yeterince gelişmemiş olduğundan dolayı herhangi bir yapısal bağlamla ilişki kurmak oldukça güç bir duruma dönüşmektedir (Miller, 1986:240). Hambrick (1983a, b), Miller ve Friesen (1984a), MacMillan ve Hambrick (1983) ve Dess ve Davis (1984) tarafından yapılan önceki ampirik taksonomiler, Tablo-1’in nasıl değişkenlerinin ve boyutlarının, Tablo-2’nin başarılı stratejik türlerini üretmek için sıklıkla bir araya getirildiğini göstermektedir. Bu çalışmalar sadece stratejik konfigürasyonların türetilmesinde kullanılan üç temel kuralın ampirik onayını bize vermekle kalmaz aynı zamanda bunların sadece başarılı konfigürasyonlara uygulanabileceğini de gösterir (Miller, 1986:241).

2.4. Strateji ve Yapı Arasındaki Etkileşim

Yapılan araştırmalar sonucunda literatürde çok fazla sayıda örgüt yapısı, stratejisi ve çevresi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda örgüt yapısı ve stratejisi arasındaki etkileşimi belirlemek için kullanılabilecek değişkenler bulunmaktadır. Mevcut literatürü kullanarak bu değişkenleri stratejik konfigürasyonlarla ilişkilendirmek mümkündür. Mintzberg’in (1979) geliştirmiş olduğu beş stratejik konfigürasyon, yapı üzerinde literatürün mükemmel bir sentezini sağlamaktadır (Miller, 1986:241).

Örgüt teorisi literatüründe, her yapısal biçimde farklı bir koordinasyon mekanizması baskın olup örgütün diğer bir kısmı ise en önemli rolünü gerçekleştirmektedir. Ancak, burada farklı bir merkezileşmeme çeşidi kullanılmaktadır (Mintzberg, 1979:300-301). Bu bağlamda strateji ve yapı ilişkisine bağlı olarak örgütlerin stratejik tercihlerine göre biçimlendirilebileceğini düşünen araştırmacılar, örgütleri yapıları bakımından sınıflandırma yoluna gitmişlerdir (Demirhan, 2018:209). Yapılan bu sınıflandırmalardan birisi Mintzberg (1979) tarafından “Örgütlerin Yapılandırılması” adlı kitabında gösterilmektedir. Mintzberg (1979), örgütsel bir sistematikleştirme sonucunda örgütleri konfigürasyonlarına göre sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmalar, örgütü her birinden bir parça olmak üzere beş farklı yöne çekilmiş bir şekilde açıklamaya çalışmaktadır. Söz

konusu sınıflandırmaya dayalı örgütsel konfigürasyon çeşitleri Tablo-3’de gösterilmektedir (Mintzberg, 1979:301).

Tablo 3: **Mintzberg’in Örgütsel Konfigürasyon Sınıflandırmaları ve Özellikleri**

Konfigürasyon	Temel Koordinasyon Mekanizması	Örgütün Temel Bölümleri	Merkezileşme Türleri
Basit Yapı	Doğrudan denetim	Stratejik üst yönetim	Yatay ve dikey merkezileşme
Makine Bürokrasisi	İş süreçlerinin standartlaşması	Tekno-yapı	Sınırlı yatay merkezileşmeme
Profesyonel Bürokrasi	Becerilerin standartlaşması	Mal-hizmet üretimi birimi	Yatay ve dikey merkezileşmeme
Bölümlenmiş Form	Çıktıların standartlaşması	Orta kademe	Sınırlı dikey merkezileşmeme
Esnek Yapı (Adhokrasi)	Karşılıklı uyum	Destek personeli	Seçici merkezileşmeme

Kaynak: Mintzberg, 1979:301

Tablo 3’de görüldüğü gibi, örgütlerin çoğu bu beş farklı deneyimi tecrübe etmiş, ancak şartlara göre biri diğerinden daha öncelikli gelmiş olabilir. Bunun sonucunda örgüt kendini doğru konfigürasyonlardan birine benzetmektedir. Bundan dolayı stratejik üst yönetim karar vermeyi kontrol altında tutabilecek bir merkezileşmeyi savunmaktadır. Koordinasyon yerine doğrudan bir denetim uygulandığında başarı sağlanabilir. Şartlar bu eğilimi desteklemekte ve bu konfigürasyona basit yapıların ortaya çıkışı denilmektedir (Mintzberg, 1979:301). Makine bürokrasisi, yüksek derecede standartlaşmış, programlanmış ve uzmanlaşmış olan işlerin gerçekleştirildiği örgütler olarak değerlendirilmektedir. Bu yapı içinde operasyonel faaliyetler teknokratlar tarafından planlanmaktadır. Ayrıca işler, çalışanların becerilerine göre yatay hiyerarşiye göre düzenlenmektedir (Sağsan, 2008:32). Bununla birlikte tekno-yapı standartlaştırmayı, özellikle de iş süreçleri için en sıkı biçimini ortaya koymaktadır, çünkü standartların tasarımı bu yapıların varoluş sebebidir. Bu durum sınırlı yatay adem-i merkeziyetçilik için bir çekiş anlamına gelir. Bunun sonucunda ise koşullar bu çekmeyi desteklediği ölçüde, örgüt kendini bir makine bürokrasisi olarak yapılandırır (Mintzberg, 1979:301). Bunun aksine yönetimin merkezinde olan üyeler, kendi işleri üzerinde etkili olan müdürler ve analistler gibi yöneticilerin etkilerini azaltmaya çalışırlar. Bu yüzden, yatay ve dikey merkezileşmeme desteklenmektedir. Başarılı olduklarında ise göreceli olarak özerk bir şekilde çalışmakta, becerilerin standartlaştırılmasıyla birlikte ne tür bir koordinasyona ihtiyaç duyulduğuna ulaşarak gerekli olan şartlar ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden çalışanlar uzmanlaşma için güçlerini kullanmakta olup onların yeteneklerini geliştirecek olan bir yetiştirme eğitimi gündeme gelmektedir. Bütün bunların sonucunda koşulların uygunluğu ölçüsünde örgüt yapısı kendisini profesyonel bürokrasi olarak ifade etmektedir (Mintzberg, 1979:301-302). Orta kademe yöneticiler ise özerklik arayışına girerler, ancak yürütmenin merkezi konumunda olan stratejik üst yönetimden yetki alarak bunu kendi birimlerine uygulamaları yoluyla farklı şekillerde yapmaları gerekmektedir. Uygulamada sınırlı dikey merkezileşmemeyi isterler. Kısacası, yapı üzerinde alt birimler oluşturarak, kendi kararları üzerinde kontrol sağlayarak; piyasa merkezli bölümler aracılığıyla kendi ürünlerinin standartlaştırılmasını sınırlandırarak koordinasyonu sağlamaya çalışırlar. Koşullar el verdiği ölçüde bölümlendirilmiş form şeklinde sonuç elde edip ortaya çıkarlar (Mintzberg, 1979:302). Son olarak destek personeli örgüt içinde en fazla

etkiye sadece özerk olduklarında değil, uzmanlıklarına bağlı olarak karar verme sürecinde işbirliği sağladıklarında sahip olurlar. Ortaya çıkan bu durum; örgütün seçkinler topluluğu çalışması ile yapılandırıldığı gücün seçici bir şekilde merkezileşmediği, kendi içinde ve diğerleri arasında özgür bir şekilde karşılıklı uyum içinde yapılan düzenlemelerle gerçekleştiğidir. Böylelikle işbirliğini sağlayabilmek için koşulların el verdiği ölçüde örgüt esnek (adhokrasi) konfigürasyonunu benimser (Mintzberg, 1979:302-303). Adhokrasi konfigürasyonuna; komiteler, matris yapılar, film üretim merkezleri, reklam ajansları, havacılık ve uzay sektöründe yer alan örgütler örnek olarak gösterilebilir. Söz konusu örgütlerde geleneksel yapılar, tamamen kaybolmuş olup hem karmaşık hem de belirsiz bir çevre içinde varlıklarını sürdürebilmektedirler (Sağsan, 2008:32-33). Mintzberg'in (1979) beş konfigürasyon tipi çerçevesinde strateji, yapı ve çevre arasındaki ilişkileri sentezleyen bir çerçeve oluşturmak mümkündür. Bu çalışma için strateji ve yapı arasındaki etkileşimde, uygulanan stratejinin içeriğine bağlı olarak çok değişkenli, literatürde öncül bir çalışma olan Miller (1986) temel alınmıştır. Çünkü Miller (1986) çalışmasında; strateji ve yapı arasındaki etkileşimi, konfigürasyon çeşitleri arasında işlevsel bir bağlantı kurulması yoluyla açıklamaya çalışmıştır. Ayrıca Mintzberg (1979) ve Porter (1980) gibi diğer çalışmaları tek bir çatı altında birleştiren farklı bir anlayış sunarak stratejik ve yapısal tipleri analiz etmiştir. Bununla birlikte Miller'in (1986) çalışmasında profesyonel bürokrasi konfigürasyon tipi elenmiş ve oluşturulan çatıya dahil edilmemiştir. Sonuç olarak Miller'in (1986) bu çalışmasıyla konfigürasyon kavramsallaştırılıp ele alınmış, strateji ve yapı arasındaki etkileşim farklı boyutlarla ve konfigürasyon tipleriyle birlikte birbirini tamamlayan ortak stratejiler halinde sunulmuştur. Profesyonel bürokrasiler; genellikle ticari firmalar olmaması nedeniyle bizim kapsamımız dışında iken; diğer türler basit yapı, makine bürokrasisi, bölünmüş form ve adhokrasi ise oluşturulan çatıya oldukça uygundur. Bu bağlamda Mintzberg'in (1979) çerçevesini, ortak stratejilerle ilişkilendirmeyi daha kolay hale getirmek için bunu belirli bir şekilde uyarlamalı ve genişletmeliyiz. Buna göre her bir türün boyutları Tablo-4'de özetlenmiştir (Miller, 1986:241).

Tablo 4: Strateji ve Yapı Etkileşimi

Yapısal Boyutlar	Basit Yapı	Makine Bürokrasisi	Organik (Adhokrasi-Esnek Yapı)	Bölümlenmiş Form
Gücü merkezileştirme	Tepedeki hepsi	CEO ve iş akışı tasarımcıları	Bilim adamları, teknokratlar ve orta düzey yöneticiler	Bölüm yöneticileri
Bürokratikleşme	Gayri resmi	Birçok resmi kural, politika ve prosedür	Organik	Bürokratik
Uzmanlaşma	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Farklılaşma	En az	Orta	Çok yüksek	Yüksek
Bütünleşme ve koordinasyon çabaları	CEO yoluyla doğrudan denetleme	Teknokratlar yoluyla resmi prosedürler	Personel entegre ederek, görev güçleri yoluyla	Plan ve bütçeler yoluyla resmi komiteler tarafından
Bilgi sistemleri	Ham, gayri resmi	Maliyet kontrolleri ve bütçeler	Gayri resmi tarama, açık iletişimler	İşletme gayri resmi

				sistemleri ve kar merkezleri
Çevresel Boyutlar				
Teknoloji	Basit, gelenek	Kitle üretim, büyük parti/hat	Sofistike (gelişmiş) ürün, otomatikleştirilmiş veya gelenek	Değişir
Rekabet	Aşırı	Yüksek	Orta	Değişir
Dinamizm/ Belirsizlik	Orta	Çok düşük	Çok yüksek	Değişir
Büyüme	Değişir	Yavaş	Hızlı	Değişir
Konsantrasyon oranı	Çok düşük	Yüksek	Değişir	Değişir
Giriş engelleri	Yok	Ölçek engelleri	Bilgi engelleri	Değişir
	İş Düzeyinde Stratejiler			Şirket Düzeyinde Strateji
Tercih edilen strateji	Niş Farklılaşma	Maliyet Liderliği	Yenilikçi Farklılaşma	 Holding
Pazarlama vurgusu	Kalite, hizmet, kolaylık	Düşük fiyat	Yeni ürünler, yüksek kalite	İmaj
Ürün vurgusu	Ekonomi	Etkililik	Esneklik	Dikey bütünleşme
Varlık yönetimi	Cimrilik	Yoğunluk	Cimrilik	Değişir
Yenilik ve Ar-ge	Az	Neredeyse hiç	Çok yüksek	Düşük ile orta
Ürün-Pazar kapsamı	Çok dar	Ortalama	Ortalama	Çok geniş

Kaynak: Kaynak: Miller, 1986:242; Mintzberg, 1979:466-467.

Tablo 4’de strateji ve yapı arasındaki etkileşimlere bağlı olarak, farklı stratejilerin ve yapıların bir araya geldiği görülmektedir. Söz konusu bu strateji ve yapı arasındaki etkileşimler şunlardan oluşmaktadır. Basit niş piyasalar; basit yapı ve niş pazarlama stratejilerinden, mekanik maliyet liderliği; makine bürokrasi yapısı ve maliyet liderliği stratejilerinden, yenilikçi adhokrasiler (organik); organik yapı ve yenilikçi farklılaştırma stratejilerinden, bölümlenmiş holdingler ise bölünmüş yapı ile holding ve farklılaştırma stratejilerinden oluşmaktadır (Miller, 1986:241-247).

2.4.1. Basit Niş Piyasalar

a. Basit Yapı: Bu yapı, genellikle bir mal sahibi ve hâkim bir yönetici tarafından yönetilen küçük firmalar tarafından kullanılır. Yapı; doğrudan denetleme yoluyla gerçekleştirilen görevlerin koordinasyonu ve en üstte yapılan tüm stratejilerle büyük ölçüde gayri resmidir. Burada görevlerin çok az uzmanlaşması, düşük derecede bürokratikleşme ve resmileştirme (birkaç program, kural veya yönetmelik) vardır ve bilgi sistemleri son derece ilkeldir. Hedefler, kişiler arası yönelimler, yöntemler ve çeşitli bölümlerin zaman ufuklarında düşük düzeyde bir farklılaşma olduğu için, gelişmiş bütünleştirici veya irtibat cihazlarına çok az ihtiyaç duyulmaktadır (Miller, 1986:241). Sonuç olarak basit yapılar tüm çevre ve endüstriler için uygun değildir. Çünkü basit yapılar genellikle küçük yüksek rekabetçi firmaların oluşturulduğu ve parçalandığı (düşük konsantrasyonlu) endüstride bulunur (Miller, 1986:241).

b. Niş Pazarlama Stratejisi: Basit yapı firmalar genellikle başarılı olmak için bir çeşit farklılaşma stratejisi izlemelidir. Ancak, bu firmalar sabit varlıklı olmak için çok küçük ve savunmasızdırlar. Bu yüzden ciddi endüstri istikrarsızlığının ışığında sabit varlıklı olmak son derece riskli olur. Aynı zamanda basit teknolojiler ve küçük boyut genellikle maliyet liderliğine izin vermez. Sonuç olarak yapılar, karmaşık inovasyonu desteklemek için çok ilkel, çok farklılaşmamış ve çok merkezidir. Dolayısıyla bu firmaların genellikle bir niş ya da pazarlama farklılaştırma stratejisi izlemesi gerekmektedir. Böylece aynı firmalar en az rekabetçi olan bir niş pazarı için biraz farklı bir ürün üreterek gelişebilirler ve küçük olmalarının bazı dezavantajlarını da en aza indirebilirler (Miller, 1986:243).

2.4.2. Mekanik Maliyet Liderleri

a. Makine Bürokrasi Yapısı

Bürokrasi, karşılaştırmalı değerlendirmelerin çalışanlara yabancılaştırılması veya görevlerini daha iyi yerine getirebilmeleri için uzlaştırılmasına yardımcı olan iş akışının resmileştirilmesi ve kavramsallaştırılması süreci olarak ifade edilmektedir (Adler ve Borys, 1996:61). Bu bağlamda makine bürokrasisi, işin standardizasyonu yoluyla görevlerin koordinasyonunun yapıldığı çok katı bir yapıdır. Örgütün önemli bir parçası üretim sistemini tasarlayan, Mintzberg (1979) tekno-yapıdır. Teknoloji biraz otomatik ve bütünleşmiş bir şekilde hat veya büyük parti çeşitliliğidir. Firmalar, görevler ince bir şekilde dağıldıkça son derece uzmanlaşmış hale gelirler. Ancak yapı ise birçok resmi kuralları, programları ve prosedürü ile aşırı derecede bürokratik ve hiyerarşiktir. Bilgi sistemleri oldukça iyi gelişmiştir. Departman şeklinde işlevsel olarak organize edilen bir yapı, plan ve programların üzerinde durduğu için sadece orta derecede ayrıştırılmıştır (Miller, 1986:243).

b. Maliyet Liderliği Stratejisi

Firmalar için açık stratejik seçeneklerin sayısı oldukça sınırlıdır. Yapıları son derece esnek ve verimliliğe yöneliktir ve bu yüzden inovasyon stratejileri söz konusu değildir. Ayrıca piyasaların (vadeden dolayı) çok fazla büyümemesinden ve firmaların büyük olmasından dolayı, sektörün çok küçük bir kısmına odaklanmak rasyonel değildir. Ortaya çıkan bu durum ise taleplerdeki düşüş ve tesislerin yetersiz kullanım riskini artırabilir. Bu bakımdan olası uygulanabilecek olan ümit vaat eden pazarlama farklılaşması ve maliyet liderliği stratejileri vardır. Bu stratejiler arasında maliyet liderliği stratejisini tercih etmek çok doğaldır. Çünkü söz konusu yapılar en az esneklik ve en yüksek üretim verimliliği özelliklerini gerektirmektedir. Kısacası, bu stratejilerin hiçbiri yapısal esneklik gerektirmez ve hepsi büyük boyutta kolaylaştırılır. Dolayısıyla bu yapılar maliyet liderliği stratejisine işaret etmektedir. Sadece belirli özel koşullar altında pazarlama farklılaştırması stratejisini destekleyebilirler (Miller, 1986:243-245).

2.4.3. Yenilikçi Adhokrasiler

a. Organik Yapı: Organik form (Burns ve Stalker, 1961) ya da adhokrasi (Mintzberg, 1979), makine bürokrasisinin aksine son derece farklı bir yapıdır. Organik yapı sürekli değişmeye eğilimli olağandışı ve karmaşık görevleri yerine getirmek için ideal olan bir yapıdır. Bu tür görevler

Perrow'un (1971) üretimde 'istisnalar' bulunan ve işi başarmanın açık bir yolu olmayan ar-ge firmalarına karşı çıkmaktadır. Genellikle çeşitli alanlardan yüksek düzeyde eğitilmiş uzman grupları, karmaşık ve hızla değişen ürünleri tasarlamak ve üretmek için yoğun bir şekilde birlikte çalışmaktadırlar. Bu bağlamda ar-ge, pazarlama ve üretim departmanlarından temsilciler, katkılarını koordine etmek için karşılıklı uyum içinde yüz yüze işbirliği yapmaktadırlar. Organik yapıda, çevre çok karmaşık ve dinamik olma eğilimindedir. Teknolojiler, ürün tasarımları ve müşteri ihtiyaçları gibi hızla değişmektedir. Ürünler yüksek bir üretim yüzdesi ile ihraç edilebilir. Sonuç olarak rekabetçi anlayış genellikle basit yapılar için olduğu kadar yoğun değildir (Miller, 1986:245-246).

b. Yenilikçi Farklılaşma Stratejisi

Yenilikçi farklılaşma stratejisi, inovasyon yoluyla farklılaşan yapı ve çevre için iyi bir eşleşme olarak görülmektedir. Çünkü yapı, esnek ve yeni ürünler yaratmak için uzmanlar arasında işbirliği yapılmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte yoğun işbirliği ve irtibat cihazları, açık iletişim ve gücün merkezleşmemesi (aslında, uzmanlığa dayalı güce bağlılık) karmaşık ve sürekli yenilikçiliği kolaylaştırmaktadır. Dinamik çevre için ortalama hızlı adaptasyon şarttır ve bu ancak bir inovasyon stratejisiyle gerçekleştirilebilir. Bu bakımdan inovasyonun farklılaşma yönü dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla pazarlama farklılaşma değişkenleri, genellikle daha küçük bir rol oynamalıdır. Müşteriler son teknoloji gelişmiş, sofistike ürünler talep etmektedirler. Bunlar tedarik edilmezse, hiçbir reklam veya promosyonun yararı olmayacaktır. Bu yüzden firmalar, inovasyon için gerekli kaynakları korumak için pazarlama giderlerini düşürme yoluna gidebilirler. Burada başarılı olabilecek olası bir pazarlama stratejisi aynı zamanda yüksek kaliteyi ortaya çıkarabilir (Miller, 1986:246).

2.4.4. Bölümlenmiş Holdingler

a. Bölünmüş Yapı

Bir örgüt, ayrı bir ürün türünü üretmekten ve pazarlamaktan sorumlu olan bölümlere ayrılabilir. Genellikle bu bölümler, sorumlulukları çoğu bağımsız işletmenin üst düzey yöneticilerinininkine benzer bir yönetici tarafından yönetilen, kendi içinde yer alan kar merkezleridir. Bireysel bölümler aslında biri diğerinden oldukça farklı yapılara sahip olabilir. Örneğin bir firma, birkaç tane organik yapıya sahip olup aynı zamanda daha çok bürokratik yapıları kullanıyor olabilir. Bu yüzden odak noktası; iş düzeyindeki yapı ve stratejilerden, şirket düzeyinde geçerli olan yapı ve stratejilere doğru kaydırılabilir. Mintzberg (1979), "bölünmüş form" halindeki bölünmelerin çoğunun biraz bürokratik ve biçimsel hale gelmeye sürüklendiğini ileri sürmüştür. Merkez, bölümler üzerinde kontrolü geliştirmek için mümkün olan her yerde prosedürleri ve yöntemleri standartlaştırır. Burada merkez; gelişmiş yönetim bilgi sistemleri, maliyet merkezleri ve kar merkezleri aracılığıyla performans kontrolünü vurgulamaktadır. Sonuç olarak bölümler birbirinden tamamen bağımsız olarak faaliyet gösterme eğiliminde olup, şirket çapında konular ise Tablo-4'de görüldüğü üzere komiteler ve genel müdürlük bölümleri tarafından ele alınmaktadır (Miller, 1986:246-247).

b. Holding ve Farklılaştırma Stratejisi

Mevcut literatür, çok farklı endüstrileri kucaklayan şirket düzeyindeki holding stratejilerinin bölünmüş yapılar gerektirdiğini ezici bir biçimde kabul etmektedir. Çeşitlendirmenin yol açtığı idari karmaşıklık, her önemli pazarın kendi uzman ve genel müdürleri tarafından ele alınacağı şekilde bölünmektedir. Merkez, yalnızca bölümleri kontrol etmek ve değerlendirmek, sermayeyi ayırmak ve yeni çeşitlendirme girişimlerini araştırmakla ilgilidir. Çeşitlendirme ve bölünme arasındaki bu ilişki, Chandler'ın (1962) 'yapı stratejiyi izler' şeklindeki ünlü düşüncesine yol açmıştır. Bununla birlikte, bu durumun her zaman doğru olduğuna da emin değiliz. Bir holdingin şirket stratejisi ve bölünmüş bir yapı, aynı konfigürasyonun bir parçası olabilir ve farklılaşma bölünme ihtiyacı yaratabilir; ancak buna karşılık bölümlenmiş yapılar planlama departmanları ve merkez ofisleri ile yeni satın almalar arayabilir. Dolayısıyla çoğu zaman strateji, yapıyı takip edebilir. Elbette farklı bölümler farklı iş stratejileri izleyebilir. Bununla birlikte kesin olan şey; bölünmüş yapıların

eşleşmenin kaynağına bakılmaksızın, en az odaklanmış şirket stratejileriyle eşleştirilmeye eğilimli olmalarıdır (Miller, 1986:247).

3. Geliştirilen Önermelere İlişkin Tartışma

Bu çalışmanın kavramsal kısmında yapılan incelemede; Miller (1986) strateji ve yapı arasındaki ilişkiye bağlı olarak strateji uygulamaya yönelik farklı değişkenlerin yer aldığı çalışmada; farklı bir bakış açısı sunarak diğer çalışmaları birleştirmiş ve örgütsel konfigürasyonlara ait değişkenler ile geliştirilen stratejilere yer verdiği görülmüştür. Ayrıca, Mintzberg (1979) çalışmada, farklı bileşenlerin farklı şekillerde bir araya gelmesi sonucunda beş konfigürasyon türünün ortaya çıkacağını ifade etmiş ve örgütleri konfigürasyon türlerine göre sınıflandırmıştır. Daft (2015) ve Mintzberg (1979), tasarım parametrelerinden uzmanlaşma ve biçimselleşmeyi beşli konfigürasyonun boyutları şeklinde açıklamışlardır. Burns ve Stalker (1961), örgüt yapılarının organik veya mekanik olması konusunu, yaptıkları çalışmalarıyla irdelemişlerdir. Bu bağlamda örgüt konfigürasyonları kapsamında geliştirilecek önermelerin dayandırıldığı çalışmalardaki değişkenler Tablo-5’de verilmiştir.

Tablo 5: Konfigürasyon Türleri, Strateji, Yapı ve Tasarım Parametrelerinin Tanımlandığı Çalışmalar

Konfigürasyon Türleri	Stratejiler	Yapılar	Tasarım Parametreleri
Mintzberg (1979)	Miller (1986)	Burns ve Stalker (1961)	Daft(2015), Mintzberg (1979)
Basit Yapı	Niş Farklılaşma	Mekanik	Biçimselleşme
Makine Bürokrasisi	Maliyet Liderliği	Organik	Uzmanlaşma
Bölümlenmiş Form	Holding Türü Çeşitlendirme		
Adhokrasi (Esnek) Yapı	Yenilikçi Farklılaşma		

Kaynak: Çalışmanın yazarları tarafından geliştirilmiş ve özet olarak verilmiştir.

Tablo-5’de, çalışmada ele alınan konfigürasyon yaklaşımına göre; strateji, yapı, konfigürasyon türleri ve tasarım parametreleri bulunmaktadır. Bu yaklaşıma göre yapı; mekanik ve organik yapılardan, stratejiler; niş farklılaşma, maliyet liderliği, holding türü farklılaşma ve yenilikçi farklılaşmadan, tasarım parametreleri ise; biçimselleşme ve uzmanlaşma gibi temel değişkenlerden oluşmaktadır. Bu değişkenler, strateji ve yapı bileşenleri arasında uygun konfigürasyon seçiminin belirlenmesine etki etmektedir. Bu anlamda, örgütsel konfigürasyonları anlamak ve analiz etmek için Daft (2015) ve Mintzberg (1979) tasarım parametrelerinden biçimsellik ve uzmanlaşma derecesi gibi değişkenleri ele almışlardır. Buna göre biçimsellik derecesi, örgüt içindeki yazılı dokümantasyonun miktarı ile ilgili olup bu dokümantasyonlar prosedürler, iş tanımları ve düzenlemeleri içermektedir. Ancak, yazılı dokümanlar örgüt içindeki davranış ve faaliyetleri tanımlar. Biçimsellik derecesi genel olarak örgüt içindeki dokümanların sayfa sayıları ile ölçülmektedir (Daft, 2015:15). Uzmanlaşma derecesi ise örgütsel görevlerin ayrı ayrı işlere bölünme derecesi olup bazen işgücünün bölümlere ayrılması olarak da ifade edilmektedir (Daft, 2015:15). Miller (1986), örgütsel konfigürasyonlara uygun olan stratejilerin tespit edilmesi üzerinde durmuştur. Ayrıca, Miller (1986:242), örgütsel konfigürasyon basit yapı ise niş farklılaşmanın,

makine bürokrasi ise maliyet liderliği, bölümlenmiş yapı ise holding türü çeşitlendirme ve adhokrazi ise yenilikçi farklılaşma stratejilerinin uygulanmasıyla birlikte uygun konfigürasyon ve strateji seçiminin yapıldığını ifade etmiştir. Öte yandan, Burns ve Stalker (1961:104-105), örgüt yapılarını inceleyip mekanik yapıların kararlı sabit koşullar için uygun olduğunu, buna karşılık organik yapıların ise değişen koşullara uygun dinamik yapılar olduklarını belirtmişlerdir. Bu görüşlerden hareketle yapılan alan yazın taraması ve ele alınan bütün değişkenlerin incelenmesi sonucunda; örgütsel konfigürasyon yaklaşımı bağlamında, strateji ve yapı arasında konfigürasyon seçimi yapılmasına yönelik bir takım önermeler geliştirilmeye çalışılmıştır. Önermeler, yazarların farklı konfigürasyon türlerine göre; farklı stratejilerin eşleştirilmesi kapsamında ileri sürdükleri yaklaşımları çerçevesinde kurulmuştur. Bu bağlamda önermeler; Burns ve Stalker (1961), Mintzberg (1979) ve Daft (2015) ile Miller'ın (1986) çalışmalarına dayandırılarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Konu ile ilgili tüm değişkenleri, tek bir önerme altında toplamının zorluğu ve bunların sonuçlarının farklılıklarından dolayı dört farklı önerme ileri sürülmüştür. Buna göre;

Önerme-1: Örgüt konfigürasyon türlerinden basit yapıya sahipse, tasarım parametrelerinden olan biçimsellik ve uzmanlaşma derecesi düşük düzeyde olacak ve örgüt yapısal anlamda stratejik konfigürasyon olarak organik yapıya sahip olup niş farklılaşma stratejisi uygulayacaktır.

Önerme-2: Örgüt konfigürasyon türlerinden makine bürokrasi yapısına sahipse, tasarım parametrelerinden olan biçimsellik ve uzmanlaşma derecesi yüksek düzeyde olacak ve örgüt yapısal anlamda stratejik konfigürasyon olarak mekanik yapıya sahip olup maliyet liderliği stratejisi uygulayacaktır.

Önerme-3: Örgüt konfigürasyon türlerinden bölümlenmiş yapıya sahipse, tasarım parametrelerinden olan biçimsellik derecesi yüksek düzeyde, uzmanlaşma derecesi biraz yatay ve dikey uzmanlaşma şeklinde olacak ve örgüt yapısal anlamda stratejik konfigürasyon olarak mekanik yapıya sahip olup holding türünde çeşitlendirme stratejisi uygulayacaktır.

Önerme-4: Örgüt konfigürasyon türlerinden esnek yapıya sahipse, tasarım parametrelerinden olan biçimsellik derecesi düşük düzeyde, uzmanlaşma derecesi yüksek yatay uzmanlaşma şeklinde olacak ve örgüt yapısal anlamda stratejik konfigürasyon olarak organik yapıya sahip olup yenilikçi farklılaşma stratejisi uygulayacaktır.

Bu önermelere göre; Mintzberg'in öne sürdüğü konfigürasyon türleri değişim gösterdikçe, biçimselleşme ve uzmanlaşma dereceleri değişecektir. Burns ve Stalker'ın örgütleri, geniş anlamda mekanik ve organik bir şekilde ayırması şeklinde iddia ettiği argümana göre ise konfigürasyon türüne uygun bir yapı ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla mekanik yapıdan organik yapıya doğru dönüşüm gerçekleştikçe, biçimsellik düzeyi azalırken, uzmanlaşma derecesi artacaktır. Böylece; Miller'ın hangi konfigürasyon türüne göre, hangi stratejilerin uygulanmasını gerektiren yaklaşımını destekleyen ve buna uygun olan stratejiyi seçeceği tespit edilebilir. Örgüt, bu doğrultuda sahip olduğu değişkenlere göre; stratejilere uygun olan konfigürasyonu seçme eğilimine girebilir ve strateji ile konfigürasyon arasında doğru bir uyum sağlamaya çalışabilir. Bunun sonucunda, Mintzberg'in öne sürdüğü konfigürasyonlar her stratejiye göre farklı bir değişim gösterebilir. Bu hususta asıl amaç; doğru konfigürasyona uygun gelen stratejinin seçilmesi ile strateji ve konfigürasyon arasındaki doğru eşleşmeyi bulmaya çalışmaktır. Bu nedenle geliştirilen dört önermenin; konfigürasyon, strateji ve yapı bileşenlerinin özellikleriyle birlikte dayandırıldığı argümanlara bağlı olarak, sınıflandırılması sonucu ileri sürülmesi mümkündür. Buna göre geliştirdiğimiz önermelerin; örgütün stratejik konfigürasyon olarak değerlendirilmesi sonucunda, hangi stratejilerin bu yapılar için uygun olduğunu gösteren bir dönüşümü sunduğuna inanılmaktadır.

4. Sonuç

Bu çalışmada; öncelikle alan yazın taranarak örgütsel tasarıma ilişkin araçlar, örgütsel konfigürasyon yaklaşımına genel bir bakış, stratejik konfigürasyon seçimi, strateji ve yapı arasındaki etkileşim kavramsal olarak ele alınmaya çalışılmıştır. Ayrıca, tartışma bölümünde ise çalışmada geliştirilen önermelerin ortaya konulmasına ilişkin hususlara değinilmiştir. Çalışmada yapılan

inceleme sonucunda, konfigürasyon yaklaşımı üzerine çalışan araştırmacıların; örgütsel konfigürasyonlara uygun stratejilerin geliştirilebileceğini ve örgütsel bileşenlerle konfigürasyonlar arasındaki etkileşimi göstererek, alana oldukça önemli bir bakış açısı kazandırdığı görülmektedir. Öte yandan, çalışmada kullanılan konfigürasyon, strateji, yapı, biçimselleşme ve uzmanlaşmayı içeren tasarım parametreleri gibi kavramlar kuramsal bir temele ve yapısal gerçekçiliğe dayandırılmaya çalışılmıştır. Bu anlamda çalışmada incelenen yaklaşımın temel çalışma alanlarını; stratejik ve yapısal olarak uygun nitelikteki konfigürasyon tipi seçiminin belirlenmesi oluşturmaktadır. Aslında, stratejiler ve konfigürasyonlar arasında birçok önemli ve etki derecesi yüksek bir eşleşme mevcuttur. Çünkü bir stratejinin uygunluğu, çeşitli bileşenlerinin göreceli etkinliğinin yanı sıra; yapıdan çok daha fazla bir işleve sahip olmasından ileri gelmektedir. Bu yüzden, uygun tek ortak yapısal ve stratejik konfigürasyon tipinin olmadığını, bu durumun farklı iş sistemleri, ekonomik, küresel ve çevresel koşullardaki etkilere bağlı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bakış açıları altında; konfigürasyon yaklaşımının dayandırıldığı argümanlardan yola çıkarak, örgütlerin sahip oldukları konfigürasyon türüne göre; uygun yapısal stratejiler benimseyip uygulayabileceklerini göstermek çalışmanın temel amacıdır. Ayrıca, çalışmanın bir diğer amacı da alanda tartışıldığı düşünülen temel noktalarda, bazı açıklayıcı konfigürasyonlar ve bağlantılar sunmak ve yapı için yeni bir strateji ile ilişkili olarak; örgütlerin geliştirecekleri stratejiler ile uygun konfigürasyon seçiminin yapılmasına bağlı bazı önermeler sunmaktır. Diğer bir ifade ile alanda somut olarak gözlemlenmesi zor olan olgular, önermeler geliştirerek çalışma daha da anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Bu amacın dayanak noktası olan stratejik ve yapısal sınıflandırmaların yer aldığı çalışmalar açıklanarak temel alınmıştır. Geliştirilen önermelerin; konfigürasyon yaklaşımı alanındaki çalışmaların çeşitliliğini ve etkisini artırabileceği ile bu düşünce sistemine bağlı olarak; sonraki yapılacak olan çalışmalarda, farklı tasarımı olacak modellerin geliştirilmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Adler, P.S. ve Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
- Burns, T. ve Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation (1st ed.)*. London: Tavistock Publications.
- Buzzell, R. D., Gale, B. ve Sultan, R. (1975). Market Share: A Key to Profitability. *Harvard Business Review*, 51(1), 97-106.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise (1st ed.)*. Cambridge, Massachusetts and London, England: MIT Press.
- Channon, D. (1973). *Strategy and Structure in British Enterprise (1st ed.)*. Boston, Massachusetts: Harvard University Press.
- Daft, R. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak (10. Baskı) (Çev. Ed. Ömür Timurcanday Özmen)*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Demirhan, K. (2018). Mintzberg'in Örgütsel Yapılandırma Teorisi Bağlamında Türkiye'deki Sivil Toplum Örgütleri Üzerine Bir İnceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 207-222.
- Dess, G. ve Davis, P. (1984). Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27, 467-488.
- Doty, D H., Glick, W. H. ve Huber, G. P. (1993). Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196-1250.

- Ferguson, T.D. ve Ketchen, D.J. (1999). Organizational Configurations and Performance: The Role of Statistical Power in Extant Research. *Strategic Management Journal*, 20(4), 385-402.
- Galbraith, J.R. (1995). *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process (1st ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Galbraith, J.R. (2008). *Designing Matrix Organizations That Actually Work: How IBM, Procter & Gamble, and Others Design for Success (1st ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Galbraith, J.R. (2013). *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels (3rd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hambrick, D. C. (1983a). An Empirical Typology of Mature Industrial Product Environments. *Academy of Management Journal*, 26, 213-230.
- Hambrick, D. C. (1983b). High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach. *Academy of Management Journal*, 26, 687-707.
- Henderson, B. (1979). *Henderson on Corporate Strategy (1st ed.)*. Cambridge, Massachusetts: Abt Books.
- Kates, A. ve Galbraith, J.R. (2007). *Designing Your Organizations: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges (1st ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- MacMillan, I. C. ve D. Hambrick, D. (1983). Capital Intensity, Market Share Instability and Profits—the Case for Asset Parsimony. *Working Paper*, 29, Columbia University Strategy Research Center, New York.
- Meyer, A.D., Tsui, A.S. ve Hinings, C.R. (1993). Configurational Approaches to Organizational Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- Miles, R. ve Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process (1st ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1986). Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal*, 7, 233-249.
- Miller, D. (1987). The Genesis of Configuration. *Academy of Management Review*, 12(4), 686-701.
- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24, 921-933.
- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183.
- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1984a). Porter's Generic Strategies and Performance. *Working Paper*, McGill University, Montreal.
- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1984b). *Organizations: A Quantum View (1st ed.)*. NJ: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Miller, D. ve Whitney, J. O. (1999). Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive Advantage. *Business Horizons*, 42(3), 5-17.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy Making in Three Modes. *California Management Review*, 16, 44- 58.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations (1st ed.)*. NJ: Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in Fives: Designing Effective Organizations (1st ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Morgan, G. (1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605-622.
- Perrow, C. (1971). *Organizational Analysis: A Sociological View (2nd ed.)*. CA: Tavistock Publications.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (1st ed.)*. New York: Free Press.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance (1st ed.)*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Sağsan, M. (2008). Bilişim Sektöründeki Firmaların Örgütsel Tasarımlama Yaklaşımı Çerçevesinde Yenilik Yapma Eğilimleri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Scherer, F. (1980). *Industrial Market Structure and Economic Performance (2nd ed.)*. Chicago, IL.: Rand McNally College Publications.
- Taşçı, D. (2013). *Örgüt Kuramı (1. Baskı) (Ed. Deniz Taşçı ve Erkan Erdemir)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Varoğlu, M. A. ve Canbolat, E. Ö. (2017). *Konfigürasyon Yaklaşımı (4. Baskı) (Der. H. Cenk Sözen ve H. Nejat Basım)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Yeloğlu, H.O. (2008). Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2), 155-170.
- Yücel, R. (2010). *Merkez ve Çevre İlişisine Bağlı Örgütsel Yapı ve Performans (1. Baskı)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

PROPOSITIONS DEVELOPED ON A STRATEGICAL AND STRUCTURAL INVESTIGATION OF THE ORGANIZATIONAL CONFIGURATION APPROACH

Extended Abstract

Aim: The study has been conducted to develop various propositions depending on the determination of the appropriate configuration choice between the strategy and structure components of organizations within the context of the organizational configuration approach. As a result of the literature review made regarding the topic; it has been determined that the relationship between strategy and structure should be considered more comprehensively. In this context, an attempt has been made to examine the interaction between strategy and structure and to show that stable structures can be obtained by selecting appropriate configurations, rather than searching for a relationship between several different variables. In this context, by making a synthesis between various strategy and structure configurations; defining common configurations and trying to examine the interactions between them indicate the aim of this study. In order to realize this aim and to be able to analyze the current problem "Is it possible to choose a suitable common configuration depending on the relationships and preferences between the strategy and the building components?", the output of the study constitutes propositions developed according to the literature. It is believed that revealing such relationships will bring different perspectives to the related literature. Also, the study is aimed to be supported by the propositions developed among the cases difficult to observe on the basis of theoretical and scientific realism. The aim of this study is to examine the interaction between strategy and structure within common configurations and to assess the relationship between them. Traditional literature was reviewed and it was stated that the relationship between strategy and structure should be tackled in a broader manner. In this sense, there has been attempted to show that there is a useful methodological approach for defining and relating to each other the common configurations of strategy and structure. In this context, we reviewed the literature in order to temporarily isolate some basic dimensions of strategy and to address how they combine to create common strategic configurations. At the end, they were associated with various common structural types in order to reveal their potential complementarity and possible relationships. Strong effects suggested by the prominent paradigms of organizational theory contribute to the formation of environment, strategy, structure and leadership configurations. Thus, it is safe to say that a strategy should be developed for a correct organizational design, in accordance with organizational goals and purposes, and that a suitable structure that fits to this strategy should be designed. It was necessary to focus on what structural properties and under which conditions suitable configuration selections of organizations should strategically be made. Therefore, the main purpose of this study was to develop various propositions in order to determine the selection of suitable configuration based on strategic and structural components of organizations.

Method(s): The study is based on the question "Is it possible to make a common suitable configuration selection in organizations based on the relationships and choices between strategy and structure components, and various propositions were tried to be developed by grounding the said concepts on a theoretical basis. For this purpose, the body of literature was reviewed, and we tried to tackle and examine the interaction among the selection of strategic configuration, strategy and structure on a theoretical level, within the scope of organizational configuration approach. The study was supported with prepositions developed for modelling the facts that are based on scientific facts and are difficult to observe tangibly. The propositions developed were tried to be formed by referring to theoretical argumentation within the concept of configuration approach.

Findings: As a result of the analysis on theoretical studies where the parameters of configuration types, strategy and structure are defined, there have been developed various arguments within the scope of organizational configurations. Arguments developed in this context have been formed within the frame of theoretical approaches that were put forward within the scope of matching different strategies based on different configuration types. According to the arguments developed,

as long as the types of configuration change, the level of formalization and specialization will change. As long as there is a transformation from mechanical structure to organic structure, the level of specialization will increase while the formalization level decreases. Thus, the organization might tend to choose the configuration that is suitable to the strategies, according to the variables that it has, and try to establish a correct compliance between strategy and configuration. As a result of this, configurations may change in a different way according to each strategy.

Conclusion: The basic fields of study of the approach examined in this study are formed by the determination of the qualified configuration type selection that is suitable both strategically and structurally. In fact, there are many important and highly efficient matches between strategies and configurations. Because the suitability of a strategy arises from its having more functions than a structure, as well as relative activities of various components. For this reason, it should be considered that the common structural and strategic configuration types are not single, and therefore, that this situation depends on different business systems and effects under economic, global and environmental conditions. Based on the arguments where the configuration approach is grounded on, it was observed that the organizations should adopt and apply suitable structural strategies, depending on the configuration type they have. At this point, in order to offer some explanatory configurations and connections and in relation to a new strategy for structure, there were presented some arguments depending on the selection of suitable configurations for the strategies that organizations are to develop. It is believed that the arguments developed may increase the variety and effectiveness of studies on configuration approach and, based on this thinking system, they can contribute to realizing models that will be designed differently in the future studies.

