

## İŞLETMELERDE STRATEJİ-YAPI UYUMU ÜZERİNE LİTERATÜRDEKİ TARTIŞMALAR VE UYUM KAVRAMININ KAPSAMI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

**Murat ÇUBUKCU**

Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Öğrencisi  
711314012@ogr.uludag.edu.tr

### Özet

Stratejik yönetim literatüründe, stratejiler ile örgüt yapıları arasındaki olumlu etkileşim ve uyum konusu önemli bir tartışma sahası olmuştur. Stratejilerin örgüt yapıları üzerinde ve örgüt yapısının da stratejiler üzerinde etkisi olduğu yönündeki tartışmalar süregelmektedir. Çalışmamızda uluslararası ve ulusal literatür taraması ile strateji-yapı etkileşimi ve uyumu konularındaki tartışmalar ortaya konulmakta ve literatürdeki strateji ve yapı arasında ki etkileşim ve uyum konularında ki çalışmalar bir araya getirilerek toplu halde sunulmakta ve mevcut çalışmalardan seçici alıntılar yapılarak mevcut tartışmalar ve uyum kavramının kullanım şekilleri ve sıklığı ortaya konulmaktadır. Bu çalışmamızın amacı, stratejik yönetim alanında yazılmış uluslararası ve ulusal makaleleri tematik ve metodolojik açıdan incelemek ve konu hakkındaki literatürün çerçevesini kuramsal olarak belirlemektir. Literatürde strateji-yapı etkileşimi ve uyumu konularında yapılan araştırmalar kavramsal çerçevede ortaya konulmaktadır. Yapılan yazın taraması sonucunda, stratejinin yapı üzerindeki etkisinin daha baskın olduğu yönündeki görüşlerin ağırlıklı olduğu görülmüştür. Ancak özellikle son yıllardaki çalışmalarda strateji ve yapı arasındaki karşılıklı etkileşimin varlığının kabul gördüğü görülmektedir. Uluslararası ve ulusal yazın taraması sonucunda ulusal makalelerde en çok uyum ve etkileşim kavramlarının, uluslararası makalelerde ise uyum (fit) ve uyuşma (alignment) kelimelerinin sıklıkla kullanıldığı tespit edilmiştir.

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

### DISCUSSIONS ON THE LITERATURE OF STRATEGY-STRUCTURE FIT IN COMPANIES AND AN EVALUATION ON THE COMPREHENSION OF THE CONCEPT OF FIT

#### Abstract

In strategic management literature, positive interaction and harmony between strategies and organizational structures has become an important debate. There are debates about the effects of strategies on organizational structures and organizational structure on strategies. In our study, international and national literature searches and discussions about strategy-structure interaction and fit were put forward and the studies on interaction and fit between the strategy and structure in the literature are presented collectively and the selective discussions are made from the existing studies and the usage and frequency of the usage of the controversies and adaptation concept are presented. The aim of this study is to examine the international and national issues written in the field of strategic management from a thematic and methodological point of view and to frame the literature on the subject in theory. In the literature, research on strategy-structure interaction and fit issues are presented in conceptual framework. As a result of the literature scan, it was seen that the emphasis was on the idea that the effect of the strategy on the structure was more dominant. However, especially in the recent years, the existence of mutual interaction between strategy and structure seems to be accepted. As a result of the international and

national literature searches, it has been determined that the most common concepts of adaptation (uyum) and interaction (etkileşim) are used in national articles and the fit and alignment words in international articles are frequently used.

**Keywords:** Strategy, Structure, Fit, Interaction, Literature Scanning

## 1. Giriş

Son yüzyıldan beri sosyo-ekonomik ve kültürel olarak çok önemli değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. İşletmelerin de insanlar gibi bu hızlı değişimlere ayak uydurabilmeleri gerekmektedir. Çünkü değişmeyen tek şey değişimdir ve iç ve dış çevre koşullarının gerektirdiği değişimlere ayak uyduramayan işletmeler geri kalmaya mahkumdurlar. Hızla gelişmekte ve değişmekte olan günümüz ekonomisinde işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve başarılı olmalarını sağlayabilmek için önemli unsurlardan biri olarak stratejik yönetimde literatüründe strateji-yapı uyumu ve uyum kavramı sıkça gündeme gelmiş ve tartışma konusu olmuştur. Örgüt yapılarına stratejilerin önemli etkileri vardır. Bu nedenle örgütün yapısal bileşenlerinin strateji ile uyumlu olması gerekliliği stratejik yönetim yazınında tartışıla gelmiştir (Miller, 1986: 234).

İşletmelerde strateji-yapı uyumu ve uyum kavramı ve kapsamı ile ilgili yürütülen çalışmalar ve tartışmalar üzerine bir literatür taraması yapılarak bugüne dek yapılmış olan tanım, ifade ve belli başlı önemli çalışmalara yer verilmiştir. Uluslararası ve ulusal yazında uyum ve benzeri kavramların en çok hangilerinin ve ne sıklıkla kullanıldığının tespiti sağlanmıştır. Strateji-yapı uyumuna dair mevcut tanımlardan, tartışmalardan ve çalışmalardan yola çıkılarak genel bir değerlendirme yapılarak, uyum kavramının kapsamı belirlenmiştir. Bazı araştırmacılar, üslup çalışmalarında, kelimelerin kullanım sıklıklarını bir ölçüt olarak kullanmışlardır (Coşkun, 2010: 77). Uyum ve benzeri kelimelerin kullanım sıklıkları, makalelerde kullanılan üslubun tespitinde bir ölçüt ve yöntem olarak kullanılmıştır. Makale hazırlanırken literatür taraması yapılarak strateji-yapı etkileşimi ve uyumu konularındaki tartışmalar bir araya getirilerek ortaya konulmaya çalışılmıştır. Makalede, işletmelerde stratejik yönetim uygulamalarının örgüt yapısı üzerindeki karşılıklı etkileri, etkileşimi olduğu ve uyum ve bütünleşmenin önemi konuları üzerine tartışmalar dile getirilmiştir. Literatürde strateji-yapı etkileşimi ve uyumu konularında yapılan araştırmalar kavramsal çerçevede ortaya konulmuştur.

Bu çalışmamız ulusal ve uluslararası süreli yayın yapan akademik dergilerde yayınlanan, strateji, stratejik yönetim ve örgüt yapısı konularındaki 104 makaleden belirli kategoriler altında toplanan verilerin içerik analizi yöntemiyle incelenmesini de kapsamaktadır. İçerik

analizi yöntemi, birçok makeleye bir anda göz atma imkanını sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntem, elde edilmiş verilerin özetlenmesini, standardize edilmesini, karşılaştırılmasını veya başka bir biçime dönüştürülebilmesini sağlamaktadır. Kısaca, içerik analiziyle nitel veriler nicel terimlere indirgenmektedir (Stacey, 1970'den aktaran; Ögülmüş, 1991: 215). Çalışmamızda uluslararası ve ulusal literatür taraması ile strateji-yapı etkileşimi ve uyumu konularındaki tartışmalar ortaya konulmuştur. Stratejik yönetimin bağımsız bir alan olarak gelişme gösterdiği ve literatürde yapılan çalışmalarda artış sağlandığı görülmüştür. Literatürdeki strateji ve yapı arasında etkileşim ve uyumun bulunduğunu ortaya koyan çalışmalar bir araya getirilerek toplu halde sunulmakta ve mevcut çalışmalardan seçici alıntılar yapılarak mevcut tartışmalar ortaya konulmaktadır.

Çalışmamızın amacı, stratejik yönetim alanında uyum ile ilgili literatür taraması yapılarak konuyla ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturmak, uyum kavramının kullanım şekillerinin ve periyodunun tespiti sağlanarak uyum hakkında ilgili çevrelere yönelik farkındalık oluşturmaktır. Bu yönüyle çalışmamızda, strateji-yapı uyumuna dair yazılı literatürdeki tartışmalar ortaya konularak işletmelere ve uygulayıcılara öneriler sunmak ve literatürde en çok kullanılan uyum ve benzeri kavramların hangilerinin olduğunu ve periyodunun belirlenmesi hedeflenmektedir. Stratejik yönetimde strateji-yapı uyumu konusu hakkında yazılı literatür tartışılarak işletmecilere ve uygulayıcılara örnek ve önerilerin sunulması hedeflenmiştir.

Stratejik yönetim, örgüt yapısı ve strateji-yapı etkileşimi ve uyumuna ilişkin yerli ve yabancı makalelerde kullanılan uyum ve benzeri kavramların tespiti ve ne sıklıkla kullanıldıklarının belirlenmesine yönelik literatür taraması yapılmıştır. Çalışmamız kapsamında stratejik yönetim alanında, strateji-yapı uyumu konularında ulusal ve uluslararası hakemli yerli ve yabancı literatürde süreli yayın yapan dergilerde yayınlanan ve bilimsel akademik tarama sitelerinde taranan makaleler incelenmiştir. 26 yerli ve 78 yabancı makalenin incelendiği çalışmamızda, strateji-yapı uyumu boyutu ile ilgili literatür taramasına dayanan bu çalışmamızla alana ilgi duyan araştırmacılar için bir kaynak oluşturması ve alana katkı sağlanması hedeflenmiştir. Teorik bir araştırma olarak uyum kavramı ve strateji ve yapı uyumuna dair kuramlar tartışmaya açılmış, mevcut bilgi birikimine katkı sağlayacak bir yaklaşım izlenmiştir.

Yapılan yazın taraması sonucunda, stratejinin yapı üzerindeki etkisinin daha baskın olduğu yönündeki görüşlerin ağırlıklı olduğu görülmüştür. Literatür taraması sonucunda, sürekli değişen iç ve dış çevre koşulları nedeniyle strateji-yapı uyumu ve olumlu etkileşiminin

öneminin ve bu konudaki yazındaki tartışma ve çalışmaların giderek artış gösterdiği ve stratejik yönetimin bağımsız bir bilim dalı olarak ele alınmaya başlandığı tespit edilmiştir. Strateji-yapı uyumu konusunda yerel ve yabancı literatürde daha çok araştırma yapılabilirse, tartışmalar sayesinde, işletmelere strateji seçiminde rehberlik edilip, mevcut durumlarına ışık tutarak ve gelecek için öngörü oluşturarak gelişmelerine katkı sağlayacaktır.

Akademik tarama sitelerinde yer alan, ulusal ve uluslararası hakemli, süreli yayın yapan dergilerdeki kasdi yöntemle seçilen 104 makele taranmıştır. Kelime bulma programı kullanılmıştır. 26 yerli makelenin 14'ünde ve 78 yabancı makalesinde 50'sinde uyum v.b. kavramların kullanıldığı tespit edilmiştir. Tarama sonucunda, yerli makalelerde en çok uyum kavramının, ikinci olarak etkileşim kavramının ve sırasıyla adaptasyon, ahenk, koalisyon ve bütünleşme kavramlarının kullanıldığı tespit edilmiştir. Yabancı makalelerde ise, en çok fit kavramının, ikinci olarak alignment kavramının ve sırasıyla adaptation, integration, orientation, adopt, coalition, coherence, harmony ve adoption kavramlarının kullanıldığı tespit edilmiştir.

## **2. Strateji ve Örgüt Yapısının Uyumlaştırılması ve Olumlu Etkileşiminin İşletmeler İçin Stratejik Önemi**

Günümüzde işletmeler stratejik yönetim süreci uygulamalarına daha fazla önem vermekte ve aynı zamanda stratejik yönetim araç ve tekniklerini eskiye oranla daha çok kullanmaktadırlar. İyi bir örgüt yapısı en uygun stratejilerin belirlenmesinde kolaylık sağlar ve belirlenen stratejilerin örgüt yapısı ile uyumlu olması başarı oranını artırır. Hızla değişen dinamik çevre koşullarına uygun stratejilerin belirlenmesi ve stratejilerin örgüt yapıları ile uyumlu olmasının yanısıra esnek örgüt yapılarına da sahip olunması işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajının korunmasında önem arz etmektedir.

Örgütlerin belirledikleri stratejiye göre örgütsel yapıları değişebilmektedir. Stratejilerin başarılı olabilmesi için doğru bir örgüt yapısının tasarlanması ve işlerliğe kavuşturulması çok önemlidir (Drago, 1997: 31). Başarılı örgütler ve uygun şekilde tasarlanmış yapılar, yönetim süreçleri ile stratejilerini desteklerler ve pazar ortamlarına stratejik uyum sağlarlar. Daha az başarılı olan örgütler genellikle zayıf uyum sergiler. Rekabetçi ortamlarda faaliyet gösteren tüm örgütler için strateji, yapı ve süreç arasında asgari uyum şarttır. Uzun süreli bir uyumsuzluk oluşursa, sonuç genellikle başarısızlıktır (Miles ve Snow, 1984: 10). Eğer yeni fırsatların ya da tehditlerin ortaya çıkmasıyla işletmelerin çevresel koşulları değişirse, çevresel koşullarla daha iyi uyum sağlamak için işletmeler stratejilerini de değiştirebilirler (Zajac,

Kraatz ve Bresser, 2000: 431). Uyum döngüsü, tüm örgütlerde açıkça görülmesine rağmen, yeni ve hızla büyüyen örgütlerde en fazla görülebilir (Miles ve diğ., 1978: 549).

Örgütsel yapılar ile strateji oluşturma süreçleri son derece birbiri ile ilişkilidir. Strateji oluşturma ve yapı arasında içsel ilişkiler vardır ve zorlu koşullar altında iyi performans sağlayabilmek için pek çok açıdan tamamlayıcı olmaları beklenir (Venkatraman ve Camillus, 1984: 518). 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 (Hunger ve Wheelen, 2012: 279–280).

Örgüt yapıları, işletmelere rakiplerinden farklılık kazandırır. Örgütlerde yapıyı oluşturan bireylerdir ve her birey birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Dolayısıyla her işletmenin de farklı ve kendine has örgüt yapısı bulunmaktadır. İşletmelerin amaçlarının belirlenmesinde ve stratejik yönünün değiştirilmesinde örgüt yapıları önemli rol oynar. Çünkü yapının taklit edilmesi zordur. Bir işletmenin insan sermayesini çevresel koşullar altında yönetme kabiliyeti, işletmenin kültürü ve stratejisi ile birlikte işletmenin dinamik ve tamamlayıcı kaynaklarıdır (Chan, Margaret ve Snape, 2004: 18-19).

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 ve diğ., 2014: 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 uyum, rekabet üstünlüğü ve verimlilik yaratır (Porter, 2013: 33).

Uyum, stratejik tutarlılığın kalitesini tanımlamak için giderek artan bir şekilde kullanılan bir terimdir. Uyum, stratejiler arasında tutarlılık ve uyumluluk gerektirir. Uygun bir uyum düzeyinin sağlanması ve sürdürülmesi, örgütsel büyüme ve hayatta kalmak için temel bir gerekliliktir (Newport, Dess ve Rashee, 1991: 19). Miles ve Snow (1984), bir örgütün hayatta kalabilmesi için minimal uyumun gerekli olduğunu ve sıkı uyumun mükemmel performansla

ilişkili olduğunu iddia etmişlerdir. 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 (Miles ve Snow, 1984: 16). Entrialgo (2002), ampirik olarak elde edilen ideal profil ve bulgulara göre uyumu incelemiş ve uyumun performans üzerindeki etkisinin başka bir değişkeni de gerektirdiğini savunmuştur (Ortega, Azorin ve Cortes, 2008: 141).

Pek çok danışman tarafından uyum kavramı, seçilmiş stratejinin etkili bir şekilde uygulanması için, karmaşık örgütsel unsurları senkronize etmenin önemini vurgulamak için normatif bir kavram olarak kullanılmıştır. Peters ve Waterman (1982) “Mükemmeli Arayış” isimli eserlerinde, strateji, yapı, sistemler ve üslup gibi unsurlar arasındaki uyumun, örgütsel başarı için ön şart olduğuna vurgu yapmışlardır (Venkatraman ve Camillus, 1984: 514). Uyum kavramı, yönetsel davranış ve örgütsel analizde, inkâr edilmeyecek kadar önemli rol oynar. Uyum, bir durumun yanı sıra bir süreç ve örgütü çevresiyle hizalamayı sağlamak için kaynakları dahili olarak düzenlemeyi amaçlayan dinamik bir arayıştır (Miles ve Snow, 1984: 11). Literatürde stratejilerin örgüt yapısından ve örgüt yapısının da stratejilerden bağımsız düşünülmeceği üzerine tartışmalar devam etmektedir.

### **3. Strateji-Yapı Uyumuna Dair Literatürdeki Tartışmalar**

Uluslararası stratejik yönetim yazınında strateji-yapı ilişkisi kuvvetle desteklenmiş bir tartışma sahasıdır. Makalemiz hazırlanırken geniş bir uluslararası ve ulusal kaynak taraması yapılarak, stratejik yönetim alanında strateji ve yapı uyumu konularına ve uyum kavramına çeşitli açılardan yaklaşılmıştır. Literatürde strateji ile örgüt yapısı arasındaki ilişkilerde üç farklı yaklaşıma rastlanmaktadır. Bunlardan birincisi örgüt yapısının stratejiyi izleyeceği yaklaşımı, ikincisi stratejinin örgüt yapısını izleyeceği yaklaşımı ve üçüncüsü de strateji ve örgüt yapısı arasında karşılıklı etkileşimlerin olduğu yaklaşımlardır.

Literatürdeki pek çok çalışmada, stratejinin tamamen çevresel koşullardan mı kaynaklandığı veya strateji ve çevresel boyutlar arasında iki yönlü bir uyum olup olmadığı tartışıla gelmiştir. Chandler (1962) “Strategy and Structure” ve Ansoff (1965) “The Concept of Corporate Strategy” gibi klasik çalışmaların çoğunda reaktif bir bakış açısı ile analitik düşünme ve araçları sunulmuş ve stratejinin çevresel koşullara uyması gerektiği benimsenmiştir. Ancak son zamanlardaki düşünce, proaktif ve/veya etkileşimli bir rolün stratejiye atfedilmesidir. Porter (1981)’a göre yapı, davranış ve performans paradigması piyasa yapısı ile işletme davranışları arasındaki iki yönlü etkileşimi varsayar. Örgüt teorisindeki ve stratejik

yönetimdeki çağdaş görüş, örgütlerin çevrelerini harekete geçirmeleri (Weick, 1979) ya da birincil stratejilerini tanımaları ve daha sonra ikincil stratejilere göre (Bourgeois, 1980) seçili alanda gezinmeleridir (Venkatraman ve Camillus, 1984: 517). Literatürdeki, Andrews (1971), Hofer ve Schendel (1978) gibi araştırmacılara göre, strateji formülasyonunda en yaygın paylaşılan varsayımlardan biri, bir işletmenin stratejisinin uygunluğunun, işletmenin karşılaştığı çevresel veya örgütsel koşullara uyması ve uyumu açısından tanımlanabilir olmasıdır. Stratejik uyum, strateji oluşturma normatif modellerinde temel bir kavramdır (Zajac, Kraatz ve Bresser, 2000: 429).

Literatürde işletmelerdeki strateji uygulamalarının örgütsel yapılar üzerindeki etkileri ve mevcut örgütsel yapının işletme stratejilerinin belirlenmesi ve uygulamalarına olan etkisi ve bu etkinin önemi ve strateji-yapı etkileşimi ve uyumu konuları tartışıla gelmiştir. Örgütler az da olsa çevrelerini etkileme çabasına da girebilirler. Ancak çoğunlukla çevreleri ile uyum ve bütünleşmeye çalışırlar. Gupta ve Govindarajan (1984), etkileşimli etkiler açısından strateji ve yönetsel özellikler değişkenleri arasındaki uyumu belirlerken, Miller ve Friesen (1984), başarılı ve başarısız işletmeler grubunun daha büyük değişkenler arasındaki farklı konfigürasyon modellerini araştırmışlardır (Venkatraman, 1989: 424).

Kaynaklara dayalı yaklaşımın önde gelen yazarlarından olan Barney'e göre sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirilmesinde örgütün kaynakları önemli rol oynar. Barney'e (1991) göre; bir örgütün bileşenleri stratejisiyle uyumalıdır. Çünkü para ve zaman bakımından bir stratejinin uygulanması çok pahalıdır. Hatta uyumsuzluk uygulamaları imkânsız kılabilir. Bir strateji kaynaklar ile hem miktar hem de tür bakımından kullanılabilir ve uyumlu olmalıdır (Barney, 1991: 105).

Bower (1970)'e göre, bir örgütün yapısı, iş birliği sağlar, koordinasyon modlarını belirler, yetki ve sorumlulukları tahsis eder, formalite ve karmaşıklık seviyelerini belirler. Fredrickson (1986), Hedberg, Nystrom ve Starbuck (1976)'a göre yapı stratejiyi etkilemeyi başarır. Tersine bir nedensellikte olabilir. Karar vermenin boyutları bazı yapısal aygıtların benimsenmesini motive edebilir (Miller, 1987: 7). Miles ve Snow (1980), bir örgütün sürekli olarak kendi ve çevre uyumu ile kendi iç yapıları ve yönetim süreçleri arasında bir uyum sağlamaya çalıştığını iddia etmişlerdir (Venkatraman ve Camillus, 1984: 518).

### **3.1. Strateji-Yapı Uyumuna Dair Ulusal Literatürdeki Tartışmalar**

Ulusal literatürde stratejik yönetim konularında, uyum kavramı yerine aynı ve benzer kavramlar olarak; ahenk, adaptasyon, etkileşim, koalisyon, bütünleşme veya entegrasyon gibi kavramların sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Türkçe yazınındaki strateji alanındaki

makaleler yıllar bazında incelendiğinde, uluslararası dergilerde çıkan Türk yazarlı makalelerin 2000’li yıllardan itibaren artış eğiliminde olduğu görülmüştür (Duman, Kalemci ve Çakar, 2005: 61).

Ülkemizde stratejik yönetim alanında yapılan çalışmaların genel bir görünümünü ortaya koyan, Barca ve Hızıroğlu (2009), Dalyan (2002), Duman, Kalemci ve Çakar (2005) ve Çetin ve Çaylan (2015) gibi bazı akademik çalışmalar söz konusudur. Bu çalışmalardan Duman, Kalemci ve Çakar 1980-2005 yılları arasında stratejik yönetim alanında yayımlanmış, yazarı Türk olan makalelerde ve Türkiye’deki işletme, yönetim ve strateji kongrelerinde sunulan stratejik yönetim bildirilerinde stratejik yönetim kavramına nasıl bir anlam yüklendiğini araştırmıştır. Barca ve Hızıroğlu, 2000-2008 yılları arasında yapılan ulusal yönetim ve organizasyon kongrelerindeki bildirilerden hareketle stratejik yönetimin entelektüel yapısını değerlendirmişlerdir. Dalyan stratejik yönetim alanında yapılan yüksek lisans ve doktora tezlerini irdelemiştir (Köseoğlu, Karayormuk ve Barca, 2013: 79-110).

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. Günümüzün stratejik yaklaşımları daha çok bilgiye odaklanmaktadır. Artık işletmeler için her türlü yol, yöntem, süreç, kaynak ve yetenekler stratejik öneme sahip olabilmektedir. Aşağıda tablo 1 ve tablo 2 de, stratejik yönetim ve strateji konularında ki bazı yerel kitap ve makalelere tablo halinde yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Stratejik Yönetim ve Strateji Konularındaki Bazı Ulusal 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
Kıngır, 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



**Tablo 2.** Stratejik Yönetim ve Strateji Konularındaki Bazı Ulusal Yazın Kaynakları: Süreli Yayın ve Makaleler

Yazar Adı	Tarih	Araştırma Konusu veya Başlığı
Yenen, Z.	1995	Stratejik Yönetimde Değişik Yaklaşımlar
Yurtsever, R.	1998	Stratejik Yönetim Sürecinde Misyona Kavramı
Dinçer, Ö., Tatoğlu, E.	2002	Türkiye’de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreci 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 Açılımları, 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 Entellektüel Yapısında Değişim
Eryılmaz, M.	2016	Bir Araştırmacının Naçizane Gözlemleri: İlgili Dergilerin Editör ve Hakemleri Stratejik Yönetim Alanı Yazarlarından Ne Beklerler?

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 yapılması, işletmelere rehberlik edip alana katkı sağlayacaktır.

### 3.2. Strateji-Yapı Uyumuna Dair Uluslararası Literatürdeki Tartışmalar

Stratejik yönetim literatüründe A. Chandler'den beri (1962) uzun süredir stratejinin ve örgüt yapısının uyumlu hale getirilmesinin önemi tartışıla gelmiştir (Grogaard, 2012: 397). Chandler'in çalışmasında, strateji ve yapı arasındaki ilişki bir takım kavramsal ve ampirik çalışmaların konusu olmuştur (Hall ve Saias, 1980: 149). 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).

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 önerdi. 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). Örgüt teorisi literatüründe, Thompson (1967), Lawrence ve Lorsch (1967), Donaldson (1995) uyum kavramını, çevre-strateji ilişkilerinden ziyade çevre-yapı ilişkilerini vurgulama eğiliminde olan yapısal koşul bağımlılık teorisi ile ilişkilendirmiştir. Literatürde, belirli yapıların belirli ortamlar için daha uygun olduğunu ve çevre koşullarındaki değişikliklerin yapı seçiminin yeniden değerlendirilmesini gerektiği öne sürülmüştür (Zajac, Kraatz ve Bresser, 2000: 431).

Lawrence ve Lorsch (1967), 'Organization and Environment' adlı eserlerinde, belirsiz çevrelerde başarılı işletmelerin başarısız işletmelere oranla daha farklı bir yapıya ve bu işletmelerin daha gelişmiş entegrasyon uygulamalarına sahip olduğunu ortaya koymuştur. Çevrenin taleplerini karşılama çabasında, bölümler arasında olması gereken iş birliği ihtiyacını tanımlamak için 'entegrasyon' kavramı kullanılmıştır. Yaptıkları araştırmada, entegrasyonu yüksek organizasyonların 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).

Burns ve Stalker (1961), Miller (1988) gibi araştırmacılara ve koşul bağımlılık teorisine göre, tüm olası durumlar için tek bir optimum örgütlenme biçimi yoktur. Her işletme, çevre gibi bağlamsal faktörler ile örgütün yapısal özellikleri ve geliştirilecek strateji arasında uygun uyumu bulmalıdır. 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 (Teare, Costa ve Eccles, 1998: 58–75). García Gómez (2001), Govindarajan (1988), Jennings ve Seaman (1994), Lee ve Miller (1996) ve Miller (1991) gibi araştırmacıların çalışmalarında, uyum sağlayan örgütlerin daha yüksek performansa sahip olduklarını savunmuşlardır. Fakat Barth (2003), Lukas, Tan ve Hult (2001), Miller (1988) ve White (1986) gibi diğerleri bunun ampirik kanıtlarını bulamamışlardır (Ortega, Azorin ve Cortes, 2008: 139).

Strateji ve yönetim tasarımı arasındaki uyum, Horowitz ve Thietart (1982) tarafından ampirik testlere tabi tutulmuştur (Venkatraman ve Camillus, 1984: 517). 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. Miles, 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). Doty, Glick ve Huber (1993)'e göre çevre, strateji ve yapı arasındaki tutarlılık veya uyum, işletme etkinliğinde bir artış sağlayacaktır (Ortega, Azorin ve Cortes, 2008: 139). Mintzberg (1989)'a göre strateji, yapı ve pazar arasındaki uyumun korunması bağlamındaki değişkenler; esneklik, yetkilendirme, yenilik ve ekip desteğidir (Teare, Costa ve Eccles, 1998: 58–75). 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).

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 çalışmalar da 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, Pereria ve Maccari, 2016: 480-490).

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). Literatürdeki uyum ile ilgili yeni kuramlar, Hrebiniak, Joyce ve Snow (1989), Santala ve Parvinen (2007) gibi araştırmacılar çok değişkenli uyum üzerine odaklanmıştır. Geiger ve diğ. (2006), Witcher ve Chau (2007), değişkenler arasındaki uygun bir uyumun, örneğin çevre-strateji-yapı veya yürütme-strateji-yapı gibi, yüksek performansa yol açabileceğini varsaymışlardır (Park ve diğ., 2011: 488).

#### **4. Farklı Uyum Perspektifleri Açısından Uyumun Kavramsal Sınıflandırılması ve Değerlendirilmesi**

İş dünyasının karşı kaşıya olduğu çeşitli zorluklara daha iyi cevap verebilecek bir araç olarak uyum kavramı yönetim biliminde çok ilgi görmüştür. Özellikle geçtiğimiz yıllarda, Baier, Hartmann ve Moser (2008), Geiger, Ritchie ve Marlin (2006), Griffith ve Myers (2005), Venkatraman (1989), Zajac, Kraatz ve Bresser (2000) gibi pek çok akademisyen ve uygulayıcı tarafından uyum kavramı tartışıla gelmiştir. Ayrıca Gupta (1984), Szilagyi ve Schweiger (1984) ve Thomas (1989) yönetici-strateji uyumuna odaklanmışlardır. Bazı yönetsel özelliklerin, örneğin demografik özelliklerin, esneklik ve işlevsel deneyimler, strateji formülasyonu ve uygulamasını önemli ölçüde etkilediğini ima etmişlerdir (Park ve diğ., 2011: 488).

Esasen örgütün iki seçeneği vardır. İlk seçeneği, iç tutarlılık pahasına çevreye sürekli adapte olabilir, yani dışsal uyumu korumak için yapısını sürekli olarak yeniden tasarlayabilir. İkinci seçeneği ise, iç uyumu destekleyen nadiren düzeltme ya da yeniden düzenleme arasındaki seçimdir (Mintzberg, 1981: 115). Baird ve Meshoulam (1988) içsel uyumu, birimlerin yapı, sistem ve yönetim uygulamalarının birbirini desteklemesi ve tamamlaması olarak açıklamışlardır (Baird ve Meshoulam, 1988: 116). Uyum çok yönlü bir kavramdır. Stratejik liderliğin rolü, makro ve mikro uyumun sağlanmasıdır. Makro uyum, yüksek performans elde

etmek ve sürdürmek için örgütün strateji, yapı ve çevre arasındaki ilişkileri oluşturmak ve geliştirmek olarak tanımlanırken, mikro uyum ise, strateji-yapı ilişkileri veya örgüt içi ilişkileri oluşturmak ve geliştirmek olarak tanımlanmıştır. Fry ve Smith (1987), benzer argümanları kullanmışlardır. Makro dışsallık, dış çevre ile örgütün iç yapısı arasındaki ilişkinin kurulmasına yönelik iken, mikro uyum ise, örgütün iç yapısı ve bireysel davranışları arasındaki ilişkiler ile ilgilidir (Park ve diğ., 2011: 489).

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. Park ve diğ. (2011), dahili ve harici uyum arasındaki farkı belirtmek için, harici ve dahili uyum yerine mikro ve makro uyum terimlerini kullanmışlardır. 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: 88-89).

Uyum kavramının pratik bir bakış açısından ele alınması kolay değildir, çünkü ölçülmesi ve yorumlanması zor olduğu kanıtlanmıştır (Ortega, Azorin ve Cortes, 2008: 147). Uyum kavramını Nadler ve Tushman (1980) ise, bir bileşenin hedefleri veya yapısının diğer bir bileşenin hedef veya yapısı ile tutarlı olması olarak tanımlamışlardır (Aktaş, 2012: 95). Uyum, stratejik başarı için ön şarttır ve seçilen stratejinin uygulanmasını sağlayan normatif ve çok yönlü bir kavramdır.

Çalışmamızda 26 yerli ve 78 yabancı makale olmak üzere toplam 104 makale üzerinde içerik analizi yöntemlerinden kavramsal analiz yöntemi kullanılarak uyum ve benzeri kavramların tespit edilen kullanım şekilleri ve sıklığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmamızda nitel araştırma yöntemlerinin özellikleri çerçevesinde değerlendirmeye alınan 104 makale, sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan çalışma yöntemlerinden biri olan içerik analizine tabi tutulmuştur.

İşletme alanında önemli bir araştırma konusu olan stratejik yönetimde strateji-yapı uyumuna ve uyum kavramına ilişkin niteliksel yöntemlerden biri olan içerik analiziyle incelenmesi çalışmamızın temel konusunu oluşturmuştur. Bu nedenle çalışmamızda, yerli ve yabancı makalelerde yer alan stratejik yönetimde kullanılan strateji-yapı uyumuna ilişkin uyum kavramının içerik analizi yöntemiyle incelenmesi suretiyle uyum kavramının kullanım

sıklığının ve kasti yöntemle belirlenen 104 makalede uyum ve benzeri kullanılan kavramların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmamızda en çok kullanılan kelime periyodu/sıklığı/frekansı yöntemi uygulanmıştır.

#### 4.1. Ulusal Makalelerde Uyum Kavramının Kullanım Şekilleri ve Periyodu

Ulusal ve uluslararası hakemli süreli yayın yapan ve akademik tarama sitelerinde yer alan dergilerde, kasti yöntemle seçilen strateji, örgüt yapısı ve uyum konularını kapsamına alan 26 yerli makalenin 14'ünde uyum v.b. kavramların kullanıldığı tespit edilmiştir. En çok kullanılan kelime sıklığının tespiti için ilgili programlardan faydalanılmıştır. Türk dil kurumu sözlüğüne göre uyum, toplumsal çevreye uyma, uyum sağlama, intibak, entegrasyon olarak ifade edilirken, dil bilimine göre, ortak özellikleri açısından sesler arasındaki uygunluk, harmoni olarak ifade edilmiştir (tdk.gov.tr).

Kasti yöntemle belirlenen ve incelenen 26 makalenin ve genel literatür taramasının sonucunda genellikle uyum, etkileşim, adaptasyon, ahenk, koalisyon, bütünleşme kavramlarının kullanıldığı tespit edilmiştir. Taranan 26 yerli makalenin 14'ünde, 87 kelime tekrarı ile uyum kavramının kullanıldığı, 14 kez etkileşim, 6 kez adaptasyon, 3 kez ahenk, 1 kez koalisyon ve 1 kez bütünleşme kelimeleri kullanıldığı görülmüştür.

**Tablo 3.** Strateji - Yapı Uyumuna İlişkin Yayınlanan Bazı Yerli Makalelerde Uyum Kavramının Kullanım Şekli ve Periyodu

Makale Adı	Makale Yazarı ve Tarihi	Makalelerde Kullanılan Uyum v.b. Kavramlar	Kelime Kullanım Sıklığı
İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon	Zümrüt ECEVİT SATI – Özlem IŞIK -2011	UYUM	4
İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi	Refika BAKOĞLU- Esra DİNÇ ÖZCAN - 2010	UYUM ETKİLEŞİM KOALİSYON BÜTÜNLEŞME	6 4 1 1
İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması	Erol EREN- Selim AREN- Lütüfihak ALPKAN- 2000	UYUM	3
Örgütsel Ekoloji Kuramından Stratejik Yönetim Anlayışına	Oya ERDİL- Adnan KALKAN- Ali Murat ALPARSLAN- 2010	UYUM ADAPTASYON ETKİLEŞİM	15 5 1
Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi	Gülşen AKMAN- Coşkun ÖZKAN- Hatice ERİŞ- 2008	UYUM	3
Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi	Cengiz DEMİR- Mustafa Kemal YILMAZ- 2010	UYUM	3
Stratejik Yönetim	Nezahat GÜÇLÜ- 2003	UYUM AHENK ETKİLEŞİM	4 1 1
Türk Sanayi Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercih: ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma	Yücel EROL- Ali Rıza İNCE- Mehtap ARAS- 2013	UYUM	2

Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim	Mustafa Fedai ÇAVUŞ- 2005	UYUM AHENK ADAPTASYON	2 1 1
Türkiye’de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreç ve Uygulamaları	Ömer DİNÇER- Ekrem TATOĞLU- 2002	UYUM	1
İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler	M. Akif ÖZER- 2015	UYUM AHENK ETKİLEŞİM	7 1 1
İşletme Stratejisi ve Performans Yönetimi İlişkisi: Strateji-Yapı Perspektifi	Mert AKTAŞ- 2012	UYUM	8
Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar	Hakkı Okan YELOĞLU- 2008	UYUM ETKİLEŞİM	27 7
Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplin Oluşum Hikayesi	Mehmet BARCA- 2005	UYUM	2

#### 4.2. Uluslararası Makalelerde Uyum Kavramının Kullanım Şekilleri ve Periyodu

Uluslararası literatürde uyum kavramı yerine daha çok; fit, adaptation, coherence veya harmony terimlerinin aynı veya benzer terimler olarak kullanıldığı görülmektedir.

**Tablo 4.** Strateji - Yapı Uyumuna İlişkin Yayınlanan Bazı Yabancı Makalelerde Uyum Kavramının Kullanım Şekli ve Periyodu

Makale Adı	Makale Yazarı ve Tarihi	Makalelerde Kullanılan Fit v.b. Kavramlar	Kelime Kullanım Sıklığı
Alignment of strategy and structure in international firms: An empirical examination	Birgitte Grøgaard - 2012	Fit Alignment	1 25
As The Left Foot Follows The Right? The Dynamics Of Strategic And Structural Change	Terry L. Amburgey- Tina Dacin- 1994	Fit Harmony	3 2
Characteristics of Organizational Structure Relating to Hybrid Competitive Strategy: Implications for Performance	E.C. Cortes- E.M.P. Ortega- J.F.M. Azorin- 2012	Fit	2
Competitive strategy, structure and firm performance	E.M. P. Ortega- J.F.M. Azorin- E.C. Cortes- 2010	Fit	2
Designing Matrix Structures To Fit MNC Strategy	W.G. Egelhoff- J. Wolf- M. Adzic- 2013	Fit	73
Ideal patterns of strategic alignment and business performance	F. Bergeron- L. Raymond- S. Rivard- 2004	Fit Aligment	32 96
Organization design: fashion or fit	Henry Mintzberg- 1981	Fit Adaptation Coherence Harmony	21 1 3 3
Organizational Strategy, Structure, and Process	R.E. Miles- C.C. Snow- A.D. Meyer- H.J. Coleman- 1978	Fit Adaptation Coalition	4 12 6
Organizing to Implement Strategies of Diversity and Globalization: The Role of Matrix Designs	J.R. Galbraith- R. K. Kazanjian-1986	Fit	8

Relating strategy, structure and performance	R.E. Teare- J. Costa- G. Eccles- 1998	Fit Alignment	2 6
Revisiting the Strategy, Structure, and Performance Paradigm: The Case of Venture Capital	Noam Wasserman	Fit	17
Stopford and Wells were Right! MNC Matrix Structures do fit a “High-High” Strategy	J.XJ Qiu- L. Donaldson- 2012	Fit	21
Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon	L.J.Bourgeois- D.R. Brodwin- 1984	Fit	6
Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities	D.F. Neis- M.F. Pereira- E.A. Maccari- 2016	Fit Coalition Alignment	1 3 1
Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information Processing Approach	W.G. Egelhoff- 1982	Fit	57
Strategy/Structure Fit and Firm Performance	S.W. Geiger- W.J. Ritchie- D. Marlin- 2006	Fit Adaptation Alignment	97 1 2
Strategy Follows Structure	D.J. Hall- M. A. Saias- 1980	Fit Adaptation	2 1
Strategy, Management Design and Firm Performance	J. H. Horovitz- R. A. Thietart- 1982	Fit Coherence	9 1
Strategy, Structure, the Environment, and Financial Performance in 48 United Kingdom Companies	P.H. Grinyer- M.Y.Ardekani- S.A. Bazzaz- 1980	Fit	13
Testing For Strategy-Structure Fit And Its Importance For Performance	A. Aleksić- S.R. Jelavić- 2017	Fit Alignment	113 3
The Effect of Strategic Choices and Management Control Systems on Organizational Performance	E. Junqueira- E.V. Dutra- H.Z. Filho- R.P. Gonzaga- 2016	Fit Adaptation Alignment	6 6 2
The Impact Of Flexible Automation On Business Strategy And Organizational Structure	Raghavan Parthasarthy- S. Prakash Sethi- 1992	Fit	19
The Impact of Strategic Fit Among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assessment	S. Xu- S. T. Cavusgil- J. C. White- 2006	Fit	77
The Importance of Strategic Fit in Knowledge Management	E. Truch- D. Bridger- 2002	Fit Alignment	6 5
The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure and Strategic Behavior	E.M. Olson- S.F. Slater- G.T.M. Hult- 2005	Fit Adaptation	12 5
The Strategic Decision Process and Organizational Structure	J.W. Fredrickson- 1986	Coalition	6
Linking The Information Technology Structure With Organizational Competitive Strategy	H. Tavakolian- 1989	Fit	6
Linking Strategy, Structure, Process, And Performance In Integrated Logistic	A.M. Rodrigues- T.P. Stank- D.F. Lynch- 2004	Fit Adaptation Alignment	21 1 2
Organisation Structure And Strategic Planning: An Empirical Examination	William A. Drago	Fit	8
Organizational Form and Strategic Alignment in a Local Authority	R. Andrews- M.J. Beynon- 2010	Alignment	65



Organizational practices to develop strategic thinking	E.F. Goldman- A.R. Scott- J.M. Follman-	Alignment	4
Strategic approaches, organizational design and quality management	M.D.M. Luzón- F.J. Peris- 1998	Fit	11
		Adaptation	3
		Coherence	3
Strategic orientation and organizational forms: an integrative framework	Krishna Chandra Balodi- 2014	İntegration	11
		Alignment	2
		Orientation	21
Strategic renewal: how an organization realigned structure with strategy	Dale E. Zand	Fit	4
		Alignment	2
Strategy, Structure And Performance In India	Rajesh K. Pillania	Fit	2
The impact of purchasing strategy-structure (mis)fit on purchasing cost and innovation performance	M.A. Ateş- E.M. Van Raaij- F. Wynstra- 2017	Fit	27
		Adaptation	1
		İntegration	4
		Alignment	3
		Adopt	8
The Production Administrative Structure: A Paradigm for Strategic Fit	M. Jelinek- M.C. Burstein- 1982	Fit	26
Where to Organisational Design? In Search of Design Criteria for Future-Fit Organisations	Theo Veldsman- 2015	Fit	24
		Coherence	5
		Alignment	1
		Adoption	1
Why your strategy isn't working	G. Getz- J. Lee- 2011	Fit	2
A comparative Analysis of the Influence that Different Fit Perspectives Have on Firm Performance	E.M.P. Ortega- J.F.M. Azorín- E.C. Cortés- 2008	Fit	106
		Adoption	1
Configurations Revisited	D. Miller- 1996	Fit	3
		Coherence	1
		Alignment	3
Exploring the Concept of ' in Strategic Management	N. Venkatraman- J.C. Camillus- 1984	Fit	107
		Adaptation	3
		Alignment	3
Fit, Failure And The Hall of Fame	R.E. Miles- C.C. Snow- 1984	Fit	83
		Alignment	8
		Adopt	3
Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure	R.E. Caves- 1980	Adaptation	4
		Adoption	2
		Coalition	2
		Adopt	5
Macro-fit versus Micro-fit of the Organization with its Environment	D. Park- R. Chinta- M. Lee- J. Turner- L. Kilbourne- 2011	Fit	56
Modeling The Dynamics Of Strategic Fit: A Normative Approach To Strategic Change	E.J. Zajac- M.S. Kraatz- R.K. F. Bresser- 2000	Fit	97
		Adaptation	9
		Alignment	4
		Orientation	1
Nurturing Strategic Coherency	S. Newport- G.G. Dess- A.M. A. Rasheed- 1991	Fit	34
		Coherence	2
		İntegration	2
		Orientation	1
The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence	N. Venkatraman - 1989	Fit	158
		Adaptation	1
		Alignment	1
		Orientation	6
Strategy Making And Structure: Analysis And Implications	D. Miller- 1987	Adaptation	1
		İntegration	24
		Alignment	2

		Orientation Adoption	6 1
		Fit	30
		Integration	18
		Alignment	45
		Orientation	2
Organizational Alignment As Competitive Advantage	T.C. Powell- 1992	Adopt	7

Strateji-yapı uyumu ile ilgili olarak “entegration” ve “coalition” terimlerinin de sıklıkla kullanıldığı tespit edilmiştir. İşletme stratejilerinin uygulanması ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında örgütlerin yapısal bileşenlerinin strateji ile uyumlu olması gerekliliği tartışılmalıdır (Miller, 1986, 234). Literatürde farklı uyum perspektifleri kullanıldığında farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Yani, farklı uyum perspektifleri farklı sonuçlara yol açmaktadır (Ortega, Azorin ve Cortes, 2008: 148).

Akademik tarama sitelerinde yer alan, kasti yöntemle belirlenen 78 yabancı makale içerisinde, strateji, örgüt yapısı ve uyum konularını kapsayan makalelerin 50’sinde uyum ve benzeri kavramların kullanıldığı tespit edilmiştir. Kasti yöntemle belirlenen ve incelenen 78 yabancı makalenin ve genel literatür taramasının sonucunda genellikle fit, adaptation, coherence, harmony, integration, coalition, alignment, orientation, adopt ve adoption kavramlarının kullanıldığı tespit edilmiştir. Taranan 78 yabancı makalenin 50’sinde, 1409 kelime tekrarı ile en çok “fit”, 285 defa “alignment”, 49 defa “adaptation”, 49 defa “integration”, 37 defa “orientation”, 23 defa “adopt”, 17 defa “coalition”, 15 defa “coherence”, 5 defa “harmony” ve 5 defa “adoption” kelimeleri kullanıldığı görülmüştür.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Stratejik yönetim, belirsizlik ortamında yol alan işletmeler için pusula işlevi görmektedir. Stratejik yönetim araçları, işletmelerin doğru yön almaları ve hedefe ulaşmalarında, işletmeler için bir nevi navigasyon fonksiyonu görevini görmekte ve bir yön kazandırmaktadır. Strateji ve Stratejik yönetim alanı güncelliğini ve önemini korumakla birlikte özellikle strateji yapı uyumu konusunda uygulamaya yönelik çalışmaların artırılması alana ve bağımsız bir bilim dalı olmasına daha fazla katkı sağlayacaktır. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü kazanabilmeleri için kaynakları ve yetenekleri ile uyumlu stratejiler belirlenmelidir. Tasarlanan ve gerçekleşen stratejiler arasında ki fark minimum olmalıdır. Seçilen stratejilerin başarısında, strateji ile işletme yapısının uyumu önemlidir. Çalışmamızda, strateji-yapı uyum ve etkileşimin işletme performansının gelişimine etkileri konusunda yazında yapılan tartışmalar bir araya getirilerek uygulayıcı ve araştırmacılara sunulmuştur.

Stratejik yönetim literatüründe, çevresel koşullara uyumun sağlanması konuları önemli tartışma alanı olmuştur. Değişen iç ve dış çevre koşullarına göre, rakiplerinden daha hızlı öğrenen ve stratejik yönetim araçlarını uygulayan işletmeler 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 yapılması yazına katkı sağlayacaktır.

**Tablo 5.** Ulusal Makalelerde Kullanılan Uyum v.b. Kavramlar ve Kullanım Sıklığı

<b>Ulusal Yayın Yapan Süreli Makalelerde Strateji-Yapı Uyumuna İlişkin Kullanılan Kavramlar</b> (İncelenen 26 makalenin 14'ünde tespit edildi.)	<b>Kelimenin Kullanım Sıklığı</b>
Uyum	87
Ahenk	3
Adaptasyon	6
Etkileşim	14
Koalisyon	1
Bütünleşme	1

Literatürde işletmelerde stratejik yönetim uygulamalarının, örgüt yapısı üzerindeki karşılıklı etkileri, etkileşimi olduğu ve uyum ve bütünleşmenin önemi üzerine tartışmalar da olduğu tespit edilmiştir. 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.

Makale konusu ile ilgili kaynakların gözden geçirilmesi, görüşler, tutumlar ve betimlemelerin bulunması sağlanmıştır. Farklı kişilerin aynı soru hakkında farklı düşünceleri ve bu konuda yapılan araştırmalar, tartışmalar açıklanmış ve elde edilen sonuçlar derlenmiştir. 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 meselesini de bu döngü kapsamında incelemektedirler.

**Tablo 6.** Uluslararası Makalelerde Kullanılan Fit v.b. Kavramlar ve Kullanım Sıklığı

Uluslararası Yayın Yapan Süreli Makalelerde Strateji-Yapı Uyumuna İlişkin Kullanılan Kavramlar (İncelenen 78 makalenin 50'sinde tespit edildi.)	Kelimenin Kullanım Sıklığı
Fit	1409
Adaptation	49
Coherence	15
Harmony	5
Integration	49
Coalition	17
Alignment	285
Orientation	37
Adoption	5
Adopt	23

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 oluşturulabileceğine inanılmaktadır.

Uluslararası ve ulusal 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 seçmelidirler. 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 ihtiyaç vardır.

Bu çalışmamızda, seçilen ve başarı ile uygulanan stratejiler ile stratejik yönetim süreci uygulamalarının, sinerjik bir güç oluşturarak işletme performansına ve işletme hedeflerinin gerçekleşmesine olumlu katkı sağlanmasının sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasında ki önemi, strateji ile örgüt yapısının karşılıklı olumlu etkileşimi ve uyumun önemi üzerine yapılan tartışmaların sonuçları vurgulanmıştır. Literatürde en sık kullanılan uyum kavramların tespitine yönelik yapılan alan taraması sonucunda, strateji ve yapı uyumuna ilişkin ulusal

literatürde en çok uyum ve etkileşim kavramlarının ve uluslararası literatürde de fit ve alignment kavramlarının daha yaygın olarak kullanıldığı sonucuna varılmıştır. Strateji-yapı uyumu konusunda uluslararası ve ulusal literatürde daha çok araştırma yapılabilirse, tartışmalar sayesinde, işletmelere strateji seçiminde rehberlik edilip, mevcut durumlarına ışık tutarak ve gelecek için öngörü oluşturarak gelişmelerine katkı sağlayacaktır.

### **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.
- Aleksić, A. & Jelavić, S.R. (2017). Testing For Strategy-Structure Fit And Its Importance For Performance, Management, (22), 85–102.
- Amburgey T.L. & 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.
- Andrews, K. J. (1971). The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill.
- Barca, M. & Hızıroğlu, M. (2009). 2000’li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(1), 113-148.
- Baird, L. & Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management, The Academy of Management Review, 13(1), 116-128.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Bourgeois, L. J. (1980). Performance and Consensus, Strategic Management Journal, 1(3), 227-248.
- Bower, G. H. (1970). Imagery as a Relational Organizer in Associative Learning, Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior, 9(5), 529-533.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). The Management of Innovation, London: Tavistock.
- Chan, L.M., Margaret, A.S. & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance, International Journal of Human Resource Management, 15(1), 17-35.
- Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge: MIT Press.

- Coşkun, M. (2010). Üslup Çalışmaları Üzerine, Nesrin İnşası: Düzyazıda Dil, Üslup ve Türler, Eski Türk Edebiyatı Çalışmaları V, Turkuaz, İstanbul, 72-83.
- Çetin, Ç. K. & Çaylan, D. Ö. (2015). Stratejik Yönetim Yazınının Entelektüel Yapısında Değişim: 2001-2012 Yılları Arası Bibliyometrik Bir Değerlendirme, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kütahya, 591-600.
- Dalyan, F. (2002). Stratejik Yönetim Alanında Yapılmış Lisansüstü Çalışmalarla İlgili Bir Durum Saptaması”, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, (3), 57-77.
- Doty, D. H., Glick, W. H. & Huber, G. P. (1993). Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories, *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196-1250.
- Drago, W. A. (1997). Organization Structure And Strategic Planning: An Empirical Examination, *Management Research News*, 20, (6), 30-42.
- Duman, Ş. A., Kalemci, R. A. & Çakar, M. (2005). Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Kapsamını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 57-72.
- Entrialgo, M. (2002). The Impact of the Alignment of Strategy and Managerial Characteristics on Spanish SMEs, *Journal of Small Business Management*, July, 40(3), 260-270.
- Galbraith, J. R. & Nathanson, D. A. (1978). *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West. Pub.
- Geiger, S. W., Ritchie, W. J. & Marlin, D. (2006). Strategy/Structure Fit and Firm Performance, *Organization Development Journal*, 24(2), 10-22.
- Govindarajan, V. (1988). A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy, *Academy of Management Journal*, 31(4), 828-853.
- Grinyer, P. H., Ardekani, M. Y. & Bazzaz, S. A. (1980). Strategy, Structure, the Environment, and Financial Performance in 48 United Kingdom Companies, *Academy of Management Journal*, 23(2), 193-220.
- Grinyer, P. H. & Ardekani, M. Y. (1981). Strategy, Structure, Size and Bureaucracy, *The Academy of Management Journal*, September, 24(3), 471-486.
- Grogaard, B. (2012). Alignment of Strategy and Structure in International Firms: An Empirical Examination, *International Business Review*, (21), 397-407.

- Gupta, A. & Govindarajan, V. (1984). Business Unit Strategy, Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation, *Academy of Management Journal*, (27), 25-41.
- Hall D. J. & Saias, M.A. (1980). Strategy Follows Structure, *Strategic Management Journal*, (1), 149-163.
- Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concept*, West Publishing.
- Horowitz, J. & Thietart, R. (1982). Strategy, Management Design and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, (3), 67-76.
- Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (2012). *Strategic Management and Business Policy*, 13.Ed., Bentley University, Pearson.
- Jennings, D. F. & Seaman, S.L. (1994). High and Low Levels of Organizational Adaptation: An Empirical Analysis of Strategy, Structure, and Performance, *Strategic Management Journal*, 15(6), 459-475.
- Keats, B. W. & Hitt, M. A. (1988). A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance, *Academy of Management Journal*, 31(3), 570-598.
- Köseoğlu, M. A., Karayormuk, K. & Barca, M. (2013). Stratejik Yönetim Literatüründe İş Etiğinin Örüntüsü Nasıl Gelişiyor? Türkiye'deki Akademik Çalışmalar Üzerine Bir Araştırma, *İş Ahlakı Dergisi Turkish*, 6(1), 79-110.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, June, 12(1), 1-47.
- Lee, J. & Miller, D. (1996). Strategy, Environment and Performance in Two Technological Contexts: Contingency Theory in Korea, *Organization Studies*, 17(5), 729-750.
- Lukas, B. A., Tan, J. J. & Hult, G. T. M. (2001). Strategic Fit in Transitional Economies: The Case of China's Electronics Industry, *Journal of Management*, 27(4), 409-429.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process, *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1984). Fit Failure And The Hall of Fame, *California Management Review*, Spring, XXVI(3), 10-28.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle, *Management Science*, 30(10), 1161-1183.
- Miller, D. (1986). Configurations of Strategy and Structure, *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249.

- Miller, D. (1987). Strategy Making And Structure: Analysis And Implications For Performance, *Academy Of Management Journal*, 30(1), 7-32.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1981). Organization Design: Fashion or Fit, *Harward Business Review*, January-February, 103–116.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management*, New York: The Free Press.
- Neis D. F., Pereira, M. F. & Maccari, E.A. (2016). Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities, *Brazilian Business Review*, 14(5), 479–492.
- Newport, S., Dess, G. G. & Rashee, A. M. A. (1991). Nurturing Strategic Coherency, *Planning Review*, 19(6), 18-27.
- Okumuş, F. (2003). A Framework to İmplement Strategies in Organizations, *Management Decision*, 41(9), 871-882.
- Okumuş, F., Koyuncu, M. & Günlü, E. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 2.Baskı., Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ortega, E. M. P., Azorin, J. F. M. & Cortes, E. C. (2008). A Comparative Analysis Of The İnfluence That Different Fit Perspectives Have On Firm Performance, *Management Research*, Spring, 6(2), 139-150.
- Ortega, E. M. P., Azorin, J. F. M. & Cortes, E. C. (2010). Competitive Strategy, Structure and Firm Performance. *Management Decision*, 48(8), 1282–1303.
- Öğülmüş, S. (1991). İçerik çözümlemesi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(1), 213-228.
- Park, D., Chinta, R., Lee, M., Turner, J. & Kilbourne, L. (2011). Macro-fit versus Micro-fit of the Organization with its Environment: Implications for Strategic Leadership, *International Journal of Management*, 28(2), 488-492.
- Peters, T. & Waterman R. (1982). *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row.
- Pitts, R. A. (1980). Toward a Contingency Theory of Multibusiness Organization Design, *Academy of Management Review*, 5(2), 203-210.



- Porter, M. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management, *The Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Porter, M. (1996). What Is Strategy, *HBR*, Nov.-Dec., 61-78.
- 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.
- Rumelt, R. P. (1974), *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press.
- Stacey, M. (1970). *Methods of Social Research*, Pergamon Press Ltd..
- Szilagyi, A. D. & Schweiger, D. M. (1984). Matching Managers to Strategies: A Review and Suggested Framework, *The Academy of Management Review*, October, 9(4), 626-637.
- Teare, R. E., Costa, J. & Eccles, G. (1998). Relating Strategy, Structure and Performance, *Journal of Workplace Learning*, 10(2), 58-75.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J. (1999). *Strategic Management: Cases and Concepts*, Singapore: Irwin/McGraw-Hill.
- Waterman, R. H., Peters, T. J. & Phillips, J.R. (1980). Structure is not Organization, *McKinsey Quarterly*. Summer, (3), 2-20.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, 2. Ed., McGraw-Hill.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: The Free Press.
- Xu, S., Çavuşgil S. T. & 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.
- Venkatraman, N., Camillus, J. C. (1984). Exploring the Concept of Fit in Strategic Management, *Academy of Management Review*, 9(3), 513-525.
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence, *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S. & Bresser, R. K. F. (2000). Modeling The Dynamics Of Strategic Fit: A Normative Approach To Strategic Change, *Strategic Management Journal*, 21(4), 429-453.

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5aff35f5da4be2.12195662](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5aff35f5da4be2.12195662), Erişim Tarihi: 21.04.2018.