



*Review Article*

**ESTABLISHMENT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES ACCORDING TO BUSINESS STRATEGIES**

**İŞLETME STRATEJİLERİNE GÖRE ÖRGÜT YAPILARININ OLUŞTURULMASI**

Doğu KAYIŞKAN<sup>1</sup>

<sup>1</sup> İzmir Meslek Yüksekokulu, Pazarlama Programı, Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye (doğu.kayiskan@deu.edu.tr)

**Article Info:**

Received : November 9, 2018

Revised : December 17 2018

Accepted : December 21, 2018

**Keywords:**

*Strategy,  
Organization Structures,  
Management*

**Anahtar Kelimeler:**

*Strateji,  
Organizasyon Yapısı,  
Yönetim*

**ABSTRACT**

In recent years, the rapid development of the technology to be effective after the concept of globalization of enterprises, more than busy markets activities of competition they can continue to their organization according to changing conditions configurations are required. These organizations according to the enterprises' strategy of configurations in the future which will deal with the implementation of anticipating would be correct. Business strategies and organizational structure, no matter how compatible businesses operate more efficiently than the other competition because of business they will be leading. The aim of this paper was to align business strategies and organization structures and the factors affecting the process of these factors create the structure of the organization within the enterprise in accordance with the strategy in line with regard to determine is to contribute. According to the strategy applied by enterprises in which the organization structure, which reveals the reasons should be designed. To do this, first determines which element of the organizational structure of a diverse set of organizations later depending on the circumstances of how the situational approach needs to be replaced. According to the business strategy of the organization, which will fit.

**ÖZET**

Son yıllarda teknolojinin hızla gelişmesinin de etkili olduğu küreselleşme kavramı sonrasında işletmelerin, rekabetin fazlasıyla yoğun olduğu pazarlarda faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için organizasyonlarını değişen koşullara göre yapılandırmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır. Söz konusu örgüt yapılandırmaları, işletmelerin stratejilerine göre gelecekte hangi durumlarla karşılaşacağını öngörerek uygulanması doğru olacaktır. İşletme stratejileri ve örgütsel yapı ne kadar uyumlu olursa işletmeler daha verimli çalışma sonucunda rekabette diğer işletmelerden daha önde olacaklardır.

Bu çalışmanın amacı işletme stratejileri ve örgüt yapılarının uyumlaştırılması sürecine etki eden faktörleri ortaya koymak ve bu faktörler doğrultusunda işletme içerisindeki örgüt yapısını oluşturmasını stratejiler doğrultusunda belirlemek konusunda katkıda bulunmaktadır. İşletmelerin uyguladığı stratejilere göre hangi örgüt yapısını, hangi nedenlerden dolayı dizayn etmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bunun için öncelikle organizasyon yapısını hangi unsurların belirlediğini daha sonra organizasyonların farklılaşan koşullara göre nasıl değiştirilmesi gerektiği durumsallık yaklaşımı ile anlatılmıştır. Sonrasında ise işletme stratejilerine göre hangi örgüt yapılarının uygun olacağı belirlenmiştir.

© 2018 JOBDA All rights reserved

**1 | GİRİŞ**

1980 yılından günümüze kadar işletme literatüründe bulunan stratejik yönetim kavramı stratejilerin planlanması, uygulanması ve ulaşılan sonuçların

değerlendirilmesi ve kontrolü aşamalarını içermektedir. Genel olarak stratejik yönetim, organizasyonda uygulanacak stratejilerin belirli analizler sonucu planlanması ve ardından bu stratejilerin uygulanması aşamasında gerekli örgütsel

yapının ilişkilendirilmesi ve son olarak da seçilmiş olan stratejilerin değerlendirilmesi ve kontrolünü kapsayan bir yönetim sürecidir. Bu çalışmanın da konusunu oluşturan strateji ve örgütsel yapı ilişkisi de stratejilerin uygulanması aşamasında organizasyonların dikkat etmesi gereken önemli hususlardan biridir. Organizasyonlar ilk kuruluş aşamasından itibaren gittikçe büyür ve değişen çevre ve rekabet koşulları ile birlikte yapılarını da değiştirmek zorunda kalırlar. Bu nedenle de seçilmiş olan stratejinin uygulanma aşamasında ilk olarak strateji ve örgütsel yapı ilişkisinin ayarlanması gerekmektedir. Yeni uygulanacak olan strateji organizasyon yapısı ile ne kadar uyumlu? Seçilmiş olan strateji organizasyon yapısını nasıl etkileyecek? Mevcut organizasyon yapısı seçilen stratejinin uygulanmasında kısıtlama yaratıyor mu? Organizasyon yapısında hangi değişikliklere gidilmesi gerekecek? gibi birçok hususun seçilen stratejilerin uygulanması safhasında mutlaka göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu çalışmada ilk olarak organizasyon ve organizasyon yapısı kavramları açıklanmış olup, ardından sürekli olarak değişen bir çevrede faaliyet gösteren organizasyonların değişen stratejileri ile organizasyon yapıları arasındaki ilişki aktarılmıştır.

## 2 | ORGANİZASYON KAVRAMI VE YAPISI

Örgüt, “ortak bir amaca ulaşmaya yönelik olarak çalışan insanların oluşturduğu bir topluluk” şeklinde tanımlanabilir. Bir başka açıdan örgüt, üretimde gerekli maddi ve maddi olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin sonucunda ortaya çıkan yapı ve iskelettir. Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amaca ulaşabilmek için davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı, anlaşılır (Bolat vd., 2008, s. 107).

Öte yandan örgütlerde sözü edilen biçimsel yapının dışında biçimsel olmayan bir yapının da varlığı kaçınılmazdır. Bu yapı kendiliğinden oluşan ve bilinçli bir tasarımın sonucu olmadan ortaya çıkan ilişkileri ifade eder. Örgüt üyelerinin birbirleri ile iş-içi ve iş-dışı ilişkileri nedeniyle, aralarında bazen biçimsel örgüt yapısının öngörmediği ilişkilerin gelişmesi, böyle bir yapının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu yapı aynı zamanda biçimsel yapının etkinliği üzerinde de etkilidir. Bu nedenle yöneticilerin biçimsel olmayan örgüt yapısını da dikkate almalarında yarar vardır. (Bolat vd., 2008, s. 108).

Organizasyon teorisi ile ilgilenen yazarlar işletmelerde iki türlü yapının bulunduğunu belirtmektedirler. İşletmenin fiziki yapısı; binaları makineleri, kuruluş yeri (mekan), bölgesel konumu gibi fiziki unsurlar ve bunlar arasındaki ilişkinin oluşturduğu yapıdır. İşletmenin sosyal yapısı ise çalışanlar, pozisyonlar (mevkiler), bölümler vb. gibi

sosyal elemanlar ve bunlar arasındaki ilişkinin oluşturduğu yapıdır (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 343).

Chandler ise örgüt yapısını; işletmenin yönetilmesi amacıyla örgütün tasarlanması olarak tanımlar. Buna göre yapı, birinci olarak, farklı yönetim birimleri arasındaki yetki ve iletişim hatlarını ve ikinci olarak da bu yetki ve iletişim hatlarında dolaşan bilgi ve verileri içerir. Sözü edilen yetki ve iletişim hatları ve bu hatlarda dolaşan bilgiler etkin bir koordinasyon ve öngörümlemenin yanısıra temel amaç ve politikaların belirlenmesi için de gereklidir. Böylece birçok örgüt veya alt birimler kendi özel koşullarını yansıtan yapısal modelleri seçmeye veya benimsemeye zorlanır. Buna göre örgüt yapısı, örgüt amaçlarının başarılmasında birey veya grupların görevlerini birbirine bağlamak ve koordine etmek için yönetim tarafından tasarlanmış, birbirini etkileyen biçimsel bir modeldir (Budak, 1999, s. 3). Organizasyon teorisi ile ilgilenen yazarlar işletmelerde iki türlü yapının bulunduğunu belirtmektedirler. İşletmenin fiziki yapısı; binaları makineleri, kuruluş yeri (mekan), bölgesel konumu gibi fiziki unsurlar ve bunlar arasındaki ilişkinin oluşturduğu yapıdır. İşletmenin sosyal yapısı ise çalışanlar, pozisyonlar (mevkiler), bölümler vb. gibi sosyal elemanlar ve bunlar arasındaki ilişkinin oluşturduğu yapıdır (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 343).

Chandler ise örgüt yapısını; işletmenin yönetilmesi amacıyla örgütün tasarlanması olarak tanımlar. Buna göre yapı, birinci olarak, farklı yönetim birimleri arasındaki yetki ve iletişim hatlarını ve ikinci olarak da bu yetki ve iletişim hatlarında dolaşan bilgi ve verileri içerir. Sözü edilen yetki ve iletişim hatları ve bu hatlarda dolaşan bilgiler etkin bir koordinasyon ve öngörümlemenin yanısıra temel amaç ve politikaların belirlenmesi için de gereklidir. Böylece birçok örgüt veya alt birimler kendi özel koşullarını yansıtan yapısal modelleri seçmeye veya benimsemeye zorlanır. Buna göre örgüt yapısı, örgüt amaçlarının başarılmasında birey veya grupların görevlerini birbirine bağlamak ve koordine etmek için yönetim tarafından tasarlanmış, birbirini etkileyen biçimsel bir modeldir (Budak, 1999, s. 3).

## 3 | ORGANİZASYON YAPISINI BELİRLEYEN UNSURLAR

Bir örgüt yapısını oluşturan başlıca unsurlar, aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Bolat vd.2008, s. 111, Koçel, 2007, s. 133, Efil, 2009, s. 298)

İş bölümü ve uzmanlaşma derecesi: İşletme içerisinde bulunan mevcut işlerin bölünerek daha küçük parçalara ayrılması ve ayrılan her görevi bir kişinin devamlı olarak yapması sonucunda ortaya çıkan uzmanlaşmanın, işletmede etkinliği ve verimliliği artırdığı bilinmektedir. İş bölümü ve uzmanlaşma derecesine bağlı olarak, örgütte yapılan işlerin

içerdiği görevlerin çeşitliliği ve çalışanların bu görevleri gerçekleştirirken sahip oldukları inisiyatif farklılık gösterir.

**Formalleşme derecesi:** İşletme içerisinde belirlenen işler yapılırken o işe ait ilke ve metotların izlenmesi durumuna verilen önemi ifade eder. Başka bir deyişle kuralların, düzenlemelerin ve iş tanımlarının oluşturularak, iş süreçlerinin büyük ölçüde standartlaştırıldığı yapılar, formalleşme derecesi yüksek yapılardır. Formalleşme derecesi yüksek olan bir örgütte, oluşturulan standartların benimsenmesine yönelik olarak yaygın eğitim faaliyetleri yürütülür ve kurallar esnetilmeden işletilir.

**Karmaşıklık Derecesi:** Karmaşıklık, örgütün dikey, yatay ve bölgesel olarak yayılma derecesini ifade eder. Örgütlerin faaliyetleri genişledikçe ve içinde buldukları çevre karmaşık hale geldikçe, örgütün karmaşıklık derecesi de artmaktadır. Bu ise en başta haberleşme, koordinasyon ve kontrol sorunlarını ortaya çıkaracaktır.

**Merkezileşme Derecesi:** Merkezileşme derecesi, örgütte karar verme yetkisinin nasıl dağıtıldığına ilişkin bir kavramdır. Karar verme yetkisi alt kademelere doğru kaydırılırsa, merkezileşme olmayan bir organizasyondan, karar verme yetkisi üst kademelerde toplanmış ise merkezi bir organizasyondan bahsetmek mümkün olacaktır. Merkezileşme derecesinin belirlenmesiyle aynı zamanda organizasyondaki bir mevkiinin (pozisyonun) de sahip olacağı otorite belirlenmiş olacaktır. Merkezileşme derecesi ile denetim alanı ve kademe sayısı arasında yakın ilişki bulunmaktadır.

**Bölgelere ayırma (departmanlaşma):** İş bölümü ve uzmanlık derecesine göre belirli görevler bir araya getirilerek işler, belirli işler bir araya getirilerek mevkiler ve belirli pozisyonlar bir araya getirilerek departmanlar (bölümler) oluşturulacaktır. Departmanları oluşturma sürecinde benzer işlerin bir araya getirilmesi önem taşımaktadır. Departmanlaşma, kişilerin departmanlar içinde, departmanların toplam organizasyon içinde gruplandığı bir temel oluşturmaktadır.

**Denetim Alanı (Yönetim/Kontrol Alanı) ve Kademe Sayısı:** Denetim alanı bir yöneticiye bağlı çalışan astların sayısını ifade eder. Bu sayı örgüt yapısı açısından belirleyici bir unsur olarak kabul edilir. Bu bir üste bağlı ast sayısının artması, denetim alanının genişlemesi anlamına gelir.

**Emir- Komuta ve Kurmay Organların Oluşturulması:** Bir işin yapılması veya yapılmaması konusunda üstün ast üzerinde, doğrudan doğruya emir verebilme yetkisine emir-komuta yetkisi denir. Her üst kendinden sonra gelen astına doğrudan doğruya, daha aşağıdaki astlara da kendi altındaki astları aracılığı ile buyurma yetkisine sahiptir.

İletişim kanalları ve şekli: Organizasyon içerisindeki iş birimleri arasındaki iletişim ilişkileri, organizasyonları tanımlayan diğer bir unsurdur. Örgütün yönetim anlayışına bağlı olarak dikey, yatay veya çapraz iletişim söz konusu olacaktır.

#### **4 | ORGANİZASYON YAPISI VE DURUMSALLIK YAKLAŞIMI**

Durumsallık yaklaşımı, mevcut durum ve şartlara göre nasıl ve hangi şekillerde uyulması gerektiğini ifade etmekte ve araştırmaktadır. Bundan dolayı uyulması gereken şartlar ve uygulanması durumdan duruma değişim göstermektedir. Örneğin, klasik yaklaşımın içerdiği ilkelerden biri olan "emir-komuta birliği" ne göre eğer iyi bir organizasyon yapısı ve işleyişine ulaşılmak isteniyorsa oluşabilecek her durumda bu ilkeye uymak gerekecektir. Durumsallık yaklaşımı ise ilkelerin uygulanmasında hangi durum ve şartların uygun olup olmadığını araştırmaktadır. Örneğin, matriks yapısının uygulandığı bir organizasyon yapısında çalışan birey iki farklı üstten emir almak durumundadır. Bu emir-komuta birliğini bozan bir uygulamadır (Koçel, 2007, s. 205).

Örgütün içinde bulunduğu duruma ve çevresel koşulların özelliklerine göre yönetim biçimi ve sistemini etkileyen faktörlerin sayı, nitelik ve etkilerinin değiştiğini ortaya koymaya çalışan bu yaklaşıma göre, her örgütün durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğer örgütlerden farklıdır. Bu yüzden her örgüt kendi özelliklerine uygun bir çevresel etkileşime ve örgütsel ilişkilere ihtiyaç duyar. Başka bir deyişle, bu yaklaşımın temel dayanak noktası, farklı yapısal biçimlerin farklı durumlar için uygun olduğudur. Durumsallık yaklaşımı, yöneticilerin öncelikle genel durumu gözden geçirdikten sonra örgüt için en uygun olanını seçip, örgütü bu doğrultuda düzenlemelerini öngörmektedir (Bolat vd., 2008, s. 57).

#### **5 | STRATEJİ VE ÖRGÜTSEL YAPI ETKİLEŞİMİ**

Yapı kavramı, çok çeşitli şekillerde tanımlanmakla birlikte, genelde herhangi bir örgütte birbiriyle ilgili bölümler ve kişiler arasındaki resmi iş ilişkisini göstermektedir. Çok kısa bir tanımla yapı, bir örgütün anatomisidir. Bu anlamda bir işletmenin yapısı, görev ve sorumluluklarının belirlenmesi, bunlar arasındaki davranış bağlantılarının kurulması demektir. Her strateji bir örgüt içinde uygulanır. Stratejik kararların verilmesi, uygulanması, yapı içinde yerleşmiş bulunan kadroların sonucudur. Bu kadroların aralarındaki ilişkiler, süreçleri etkili kılacak veya engelleyecek güce sahiptir. Bu sebeple, işletmelerde yapı ile strateji arasında karşılıklı olarak sıkı bir etkileşim bulunmaktadır (Dinçer, 2007, s. 310-311).

Yapı Stratejiyi Takip Eder, yaklaşımı ile Alfred Chandler stratejinin örgüt içindeki kararlarda belirleyici olduğunu ve dolayısıyla yapının ona bağımlı bir değişken olduğunu savunmaktadır. Buna göre, sanayi yapısı ve rekabet şartları ve bunlarda

meydana gelecek değişiklikler stratejiyi etkileyen önemli güçtür. Bu güçlere bağlı olarak seçilen strateji gerçekte, işletmenin hangi amaçları gerçekleştireceğini ve bunun için hangi fonksiyonları yerine getireceğini ve dolayısıyla işbölümünün nasıl yapılacağını belirlemesini gerektirir. Başka bir ifadeyle, örgüt içindeki farklılaşmaların temelini strateji oluşturur ve yapı stratejiyi takip eder.

Strateji Yapıyı Takip Eder, yaklaşımı Chandler'in sanayiden stratejiye ve oradan yapıya uzanan etkileme sürecini tersine çevirmektedir. Buna göre, bazı durumlarda örgüt yapısı stratejilerin seçiminde etkili olmaktadır. Yapı belirli bir stratejinin seçimi için yöneticileri teşvik edebilir, sınırlayabilir veya engelleyebilir.

Gerçekte, yapı stratejiyi veya strateji yapıyı takip eder varsayımlarının her ikisinin de geçerli olabileceği kabul edilmelidir. Çünkü örgüt içinde iki tür faaliyetten bahsetmek mümkündür: Şirketin planlanmış stratejilere dayalı faaliyetleri olabileceği gibi, beklenmedik durumlar karşısında yapılacak faaliyetlere dayalı stratejileri de olabilir. Ancak, özellikle çeşitlendirme stratejisinin uygulandığı durumlarda yapının stratejiyi takip edeceği düşüncesi daha doğru görünmektedir (Budak, 1999, s. 23).

Organizasyonların belirledikleri stratejilerine bağlı olarak örgütsel yapıları değişmektedir. Örneğin ürün farklılaştırma temelinde bir stratejiyi izleyen organizasyonların yenilikçi ve esnek bir yapılanmaya ihtiyaç duyacakları açıktır. Öte yandan bir organizasyon maliyet alanında pazar lideri olma yani rakiplerine göre minimum maliyetlerle çalışarak pazar üstünlüğü sağlamayı temel strateji olarak benimserse etkin ve verimli bir çalışmaya zemin oluşturacak bir şekilde yapılanmak zorundadır. Stratejilerin başarısı doğru bir organizasyonel yapısının dizaynına ve bu yapının işlerliğine bağlıdır. Çünkü önemli olan çok iyi bir organizasyon yapısı oluşturmak değil, oluşturulan yapının rakiplere göre daha iyi noktada olması rekabet açısından avantaj ve rakiplere üstünlük getirmektedir (Efil,2009, s. 349

## 6 | STRATEJİK ÖRGÜT YAPILARI

### 6.1 | Basit Örgüt Yapısı veya Girişimci Örgütler

Yalnızca bir tek ürün üreten işletmeler veya aynı teknolojiyi kullanarak dönüşümlü olarak birden fazla ürün üreten küçük işletmeler olarak ifade edilebilir. Kullanılan teknoloji karmaşık bir yapıda değildir ve yüksek nitelikli olmayan operatörler tarafından yürütülebilen üretim sistemi mevcuttur. İşletme içerisinde departmanlar mevcut işin yapılışına göre oluşturulmamış ve genellikle satış veya üretim departmanları ön plana çıkmıştır. İşletme içi iletişim çoğunlukla resmi olmayıp çoğu zaman yüz yüze iletişim şekli kullanılmaktadır. Yönetim bir kişide toplanmış ve kararları işletmenin sahibi ya da üst

yöneticisi alır. İşletme küçük boyutlarda olduğundan esnek bir yapıya sahiptir, planlama genelde kısa dönemli yapılmaktadır, günlük olarak üretim, satış ve finans gibi konular stratejik yaklaşımların öncesinde gelir. Çevreye uyum sağlama konusunda yeteneklidir fakat pazarda oluşan yapısal değişimlere karşı önemli derecede zayıf kalmaktadırlar (Dinçer,2007, s. 312-313).

### 6.2 | Fonksiyonel Yapı

Bu yapının en belirgin niteliği işletmede yer alan fonksiyonların yürütülmesinin uzmanlara bırakılmasıdır. Uzmanlığın verimlilik üzerindeki etkisini farkeden Taylor, örgütü uzmanlık alanlarına göre ayırmayı önermiştir. Bu konuda önemli nokta, yöneticilerin alanlarında uzman olması ve diğer departmanlara destek olabileceği bir örgütsel yapı tasarımına gidilmesinin gerekliliğidir (Efil, 2009, s. 361).

### 6.3 | Ürün Bölümüne Göre Yapı

Bu yöntemde bölümlere ayırmada odaklanılan nokta, üretilen ürünlerdir. Bazı örgütlerde birden çok ürün üretilmektedir. Her ürünün ayrı ayrı özellikleri nedeniyle bunları içine alan bağımsız birimler oluşturulur ve bu ürünler ayrı ayrı birimler altında toplanır. Böylece örgüt içinde üretilen her bir ürün türü için ayrı ayrı bölümler ortaya çıkar. Bu bölümlendirme, geniş bir örgütü daha dar yapılara ve çevik yönetsel birimlere bölmektir. (Bolat vd., 2008, s. 122).

### 6.4 | Coğrafi Bölüme Göre Yapı

Örgütler büyüdükçe birden fazla farklı bölgede faaliyet gösterebilir. Diğer bir ifade ile örgüt faaliyetleri, gerek pazar şartları, gerek tedarik şartları ve gerekse üretim işlevi nedeniyle ayrı ayrı bölgelerde hatta ülkelerde birbirine benzer faaliyetler olarak yapılmayı gerektirebilir. Bu tür bölümlendirmede ana unsur, belirli bir alan ya da bölgedeki faaliyetlerin gruplanması ve tek bir yöneticinin sorumluluğuna verilmesidir. Ölçek olarak büyük ya da faaliyetleri çok geniş alanlara yayılmış örgütler için daha uygun bir örgüt yapısıdır. Uluslararası alanda faaliyette bulunan örgütlerin faaliyette buldukları ülkelerin sayısının artması durumunda örgütün faaliyette bulunduğu ve aynı kıtada bulunan ülkelerin gruplandırılması sonucunda da bölge temelinde dayalı bir örgüt yapısı oluşur. (Bolat vd., 2008, s. 125)

### 6.5 | Çok Bölümlü (Çeşitlendirilmiş) Yapı

Çok bölümlü yapılar, çok sayıda işletmeye, ürüne, farklı pazarlara sahip olan büyük yapılardır. Yapı içerisinde bulunan tüm işletmeler veya bölümler kısmen bağımsız birer örgüt halinde çalışmaktadır. Her bağımsız örgüt genel bir merkez tarafından yönetilmektedir ve bu birimler mekanik bürokrasi özelliğine sahiptir. Her bir işletme mevcut

fonksiyonları ile ilgili kararı kendisi verebilmektedir. Ancak, her bölümün yöneticisi sonuçlardan sorumlu olacağı için, bölüm içinde, kararlar merkezileşme eğilimindedir (Dinçer, 2007, s. 314).

### 6.6 | Benzer Stratejik İş Birimlerinden Oluşan Çok Bölümlü Yapı

Bu örgütlenme yapısı çok bölümlü örgüt yapısı ile benzerlikler taşımaktadır. Farklı olan yanı, benzer sektörlerde faaliyet gösteren ve aynı iş kolunda faaliyette bulunan ancak, birbirlerinden farklı pazar ve hedeflere sahip kuruluşlardır. Örneğin, demircilik sektöründe, tarım sektöründe, finans sektöründe faaliyette bulunan yatırımlarını çeşitlendirmiş bir kuruluş bu alanlarda faaliyette bulunan aynı işi yapan çeşitli kuruluşlara sahip olabilirler. Şu halde, bölümlere bağlanmış olan SİB'leri aynı işi yapan kuruluşlar oldukları için yapı çok boyutlu işletmelere nazaran bölümlere bağlı kuruluşlar düzeyinde dikeylemesine homojenlik kazanmaktadır (Dinçer, 2007, s. 315).

### 6.7 | Yenilikçi örgütler veya Adhokrasi (Adhocrasi)

Adhokrasi çeşitli mesleki uzmanlıklara sahip çok sayıdaki grubun birlikte çalışmasına fırsat veren bir yapıdır. Oldukça dinamik ve dolayısıyla yenilikçi, az miktarda biçimselleşmenin olduğu, uzman elemanlardan oluşan ayrı ayrı takımların çalıştığı ve merkezileşmişliğin olmadığı bu yapılarda esneklik ve koordinasyon önemlidir. Dış çevre oldukça dinamik ve karmaşıktır. Sıklıkla üretilen mal veya hizmet değişir. Teknik sistem çok değişik niteliklere sahiptir. Genç veya yeni örgüt niteliğindedir, fakat uzun yaşaması halinde biçimselleşme eğilimi taşır. Büyük ölçekli olmakla birlikte, küçük olma eğilimi taşır. Bu örgütlerde düzenli bir yapının olmaması ve karmaşıklık oldukça politik bir karar çevresi yaratmaktadır (Dinçer,2007, s. 315-316).

### 6.8 | Proje örgüt yapısı

İşletmelerin büyümesi ve gelişmesi sonucunda üst yönetiminde bulunan kişiler, işletme içindeki her faaliyetlerle ilgilenecek kadar zaman bulamamaları ve özel alanlarda yeteri kadar uzmanlık kazanamamaları sebebiyle, ayrı bir çalışma grubu oluşturarak sorumluluğu onlara devretmeye başlamışlardır. Bu tip örgütler kurmay proje örgütü, saf proje örgütü olarak iki şekilde uygulanabilmektedir: (Dinçer,2007, s. 316-317).

### 6.9 | Kurmay Proje Örgütü

Proje yöneticisi kurmay işlevini üzerine almaktadır ve bağlı olduğu yöneticisinin proje de üstlendiği yükü hafifletmek adına destek olmaktadır. Bir başka ifade ile üst yönetimi konu hakkında bilgilendirmek ve danışmanlık etmekle görevlidir. Kurmay proje modeli örgütlemenin bazı sakıncaları vardır (Efil,2009, s. 365-366);

- Projeye gereken önem gösterilmeyebilir,

- Projenin tümünden sorumlu olarak tek kişiyi uygun bulmak mümkün olmayabilir,
- Proje faaliyetlerinin koordinasyonu sağlanamayabilir.

### 6.10 | Saf Proje Örgütü

Saf proje örgüt modelinin en önemli özelliği proje yöneticisinin proje yönetimi üzerinde komuta yetkisi kullanabilmesidir. Yönetici proje ile ilgili her türlü kaynağı kullanabilmektedir. Proje yöneticisi diğer departman yöneticileri gibidir, farklı departmanlardan elemanlar alarak geçici bir proje ekibi oluşturur ve ekip proje tamamlandığında dağılır. Emir-komuta yetkisinin kullanılabilmesinden dolayı saf proje modeli daha etkin bir proje yönetimi biçimidir ancak birden fazla projenin yürütüldüğü durumlarda bazı işlemlerin farklı yerlerde gereksiz yere tekrarlanması maliyetleri artırmaktadır. Projeye dâhil olan işler bitirildiğinde proje yöneticisine ait çalışan işletmede projeden önce görev aldıkları bölümlerine dönecektir. Proje organizasyonu tamamlanacaktır. Büyük projelerin tamamlanmasında genellikle saf proje örgütü yapıları kullanılmaktadır (Koçel, 2007, s. 244).

### 6.11 | Matriks Örgüt Yapısı

Belirli işletmeler, global anlamda bütünleşme ve bir yandan bölgesel uyumluluğun rekabet içinde olan baskısıyla başa çıkabilmek adına bazı stratejiler izlemektedir. Bu durum, aynı anda fonksiyonel ve bölümsel yapının faydalarını taşıyan, matriks yapısının dizayn edilmesini gerektirmektedir. Matriks yapı teorik olarak, organizasyonları bütünleşme veya uyumluluk kriterlerinde desteklemekten çok, iki kriterden de fayda sağlamak veya bir kriterin baştan kabul edilmeyip faydalanmamayı engellemek üzere kurulmuştur (Koparal, 2007, s.58) Örgütlerin artan karmaşık yapılarına çözüm bulmada alternatif bir yöntem olarak görülen matriks örgüt yapısına ilişkin bu artan ilgi günümüzde de devam etmektedir. Matriks yapının daha çok, çevre koşullarının karmaşık olduğu ve hızla değiştiği, sürekli yenilik yaratma gereksiniminin duyulduğu, ayrıca birden fazla türde ürün üreten ve uluslararası ilişkilere girmiş örgütler tarafından tercih edildiği görülmektedir. Matriks örgüt yapılarının proje türü işlere uygun olmasının en önemli nedeni, bir projenin, çok çeşitli dallara mensup kişilerin bilgi ve birlikte çalışmasına ihtiyaç göstermesidir. Diğer bir ifadeyle, matriks yapıda işgörenin biri işlevsel yönetici, diğeri proje yöneticisi olmak üzere iki yöneticisi bulunmaktadır. Proje yöneticisi, proje ile ilgili konularda işlevsel yöneticinin üzerinde olup; işlevsel bir örgüt yapısı içerisindeki uzmanlık bölümleri ile yatay ilişki içinde bulunmaktadırlar, bundan dolayı uzmanı oldukları bölümlerde projeye destek ve katkı sağlamaları amaçlanmaktadır. Her iki yöneticinin birbirleriyle

sıkı bir iletişim ve eşgüdüm içinde olmaları gerekir (Bolat vd., 2008, s. 131-133).

### 6.12 | Şebeke Örgüt Yapıları

Şebeke örgüt yapıları, işletme içindeki görev tanımları yapılmış yetkili katılımcılar tarafından oluşturulmuş bir ağ sistemine dayanan, paylaşılmış bir değerler sistemidir. Bir başka tanımla şebeke örgütler, dağıtım işletmeleri ve rakiplerle kurulan stratejik iş birlikleri ve ortaklıklardır. Şebeke kavramı, işletmeler arası biçimsel ilişkiler ön planda tutularak tanımlanacak olursa; kavram, iki ya da daha çok örgüt arasında gerçekleşen uzun süreli işbirliği, birbirine belirli bir ilişki türü ile bağlanmış birimler bütünü, hiyerarşiden bağımsız olarak gerçekleştirilen dışsal bir iş bölümünü gerçekleştiren ve karşılıklı etkileşim halinde bulunan işletmeler, olarak tanımlanmaktadır (Seymen ve Bolat, 2005, s. 90).

### 6.13 | Yığışım (Cluster) Yapı

Bu örgüt yapısı değişken çevre faktörleri karşısında daha çevik karar alma mekanizmasına sahip ve hızlı tepki verme prensibine dayalı bir örgüt yapısı türüdür. Örgütte bir yönetimi grubu ile doğrudan ilişki kurabilen bir takım kümeler şeklinde karar verme gruplarından oluşmuştur (Eren, 2013, s. 426). Bu organizasyon yapısı ile farklı alanlardan gelen çalışanların bir ekip kurulması ile devamlı veya geçici şekilde işleri tamamlaması gerçekleştirilmektedir. Yığışım yapısına dahil olan bireylerin, hiyerarşik anlamda farklı olmasına dayanan makam otoritesi ile değil sonuç odaklı, bilgi ve iletişim kültürüne dayanan şekilde çalışmaları da bu örgüt yapısının en önemli özelliğidir (Koçel, 2007, s. 305).

### 6.14 | Misyoner Örgütler

Vakıflar veya kar amacı gütmeyen bazı kurumlar dini grupların örgütlenmesi ve nihayet inançların ön plana çıktığı işletmelerin örnek oluşturduğu misyoner örgütlerde ideoloji hakimdir. Çalışanlar aynı ilaçları paylaşır ve başlangıçta aralarında işbölümü ve uzmanlaşma yoktur. Ancak örgütün üyeleri çoğaldıkça ve kısmi iş bölümleri ve fonksiyonel bölümler oluşur. Üyelerin ortak inanç ve değerleri inançlardan kaynaklanan ilkeler ve standartlaşmış normlar koordinasyonu sağlar (Dinçer, 2007, s. 322).

### 6.15 | Politik Örgütler

Örgütte hakim bir yönetim grubu veya hiyerarşisi, koordinasyon mekanizması yoktur. Merkezleşme derecesiyle ilgili herhangi bir tanımlama da yapılamaz. Öğrenci dernekleri, belirli bir amaç için lobi yapmaya çalışan gruplar gibi geçici veya siyasi parti teşkilatları gibi sürekli olabilirler (Dinçer, 2007, s. 323).

## 7 | STRATEJİLERİN UYGULANMASINDA İŞLETME YAPILARI

Kurumsal stratejiler örgütlerin uzun vadede sürdürülebilir bir yapıda olmasını ve rekabet üstünlüğüne sahip olarak gelecek dönemlerde hangi konumda bulunmak istediğini ve hangi çalışma alanlarında faaliyetlerini devam ettirmesi gerektiği gibi konulara odaklanan üst yönetim tarafından belirlenen stratejileridir. Aşağıda stratejilerin uygulanmasında yararlı olabilecek stratejik yapılardan bahsedilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 349).

### 7.1 | Çeşitlendirme Stratejileri İçin Uygun İşletme Yapıları

İşletmelerin faaliyette buldukları mevcut iş alanlarına benzer konularda yeni iş alanlarına girilmesi halinde ilişki çeşitlendirme stratejisi uygulandığı söylenebilir. Çeşitlendirme stratejisi amaçlanan bir büyüme stratejisidir. Bu strateji uygulamasında, işletme kendi iş alanında sahip olduğu deneyimleri ve kaynaklarını kullanarak büyümeyi seçer. Dolayısıyla, burada yeni bir ürün, pazar veya sürecin mevcut işlere eklenmesi söz konusudur. İlişkili çeşitlendirmede, matriks bölümlere ayırma da kullanılabilir. Bu durumda iş birimleri bir merkez ofise değil, diğer işlevsel bölümlerinde bağlı bulunduğu merkez ofise bağlıdır. İlişkisiz çeşitlendirme, mevcut işlerinden farklı alanlarda faaliyet göstermeyi amaçlayan işletmelerin kullandığı büyüme stratejisidir. Bu alanlar işletmenin deneyiminin bulunmadığı çok farklı alanlardır. Bu stratejiler için uygun yapı yine merkez ofise bağlı iş birimlerine göre bölümlere ayırmadır. Ancak, iş birimleri birbirinden çok farklı alanlarda çalıştıklarından aralarında bir koordinasyona gerek yoktur. İlişkili çeşitlendirme için uygun olabilecek matris yapı bu strateji için uygun değildir. Çünkü her farklı iş birimi kendi alanının gerektirdiği özellikte kaynaklara gereksinim duyacak ve kullanacaktır.

### 7.2 | Çekilme Stratejileri İçin Uygun İşletme Yapıları

Bir çekilme stratejisi olan tasarruf stratejisi, belli bir süre için geliştirme ve büyüme faaliyetlerini azaltarak tüm dikkat ve uğraşların işletme içi verimliliğe yöneldiği bir stratejidir. Burada verimlilik maliyet liderliği rekabeti için olmayıp, sadece kendine çeki düzen vererek kurumsal yaşamın sürdürülmesine yöneliktir. Tasarruf stratejileri çeşitli bölümlere ayırma uygulamalarına sahip işletmelere uyabilir. İşlevsel, iş birimine göre veya matriks bölümlere ayırmada, bu stratejiler maksatlı olarak seçilmektedir. Bu nedenle, tasarruf stratejilerinin uygulanmasında uygun bir bölümlere ayırmadan çok, merkezleşme derecesi, biçimselleşme ve yönetim alanı ilişkilerinde değişikliklerle stratejik çözümler aranması daha doğru ve geçerli bir yoldur. Tasarruf stratejilerinin uygulanmasında karar mekanizması merkezleştirilir, biçimselleşme derecesi denetim açısından artırılır ve yönetim alanı etkin denetim alanı açısından daraltılır.

### 7.3 | Maliyet Liderliği Stratejisi İçin Uygun İşletme Yapıları

İşletme maş ve hizmetlerini rakiplerinden daha düşük maliyetle elde ederek bunları piyasada oluşan fiyatlarla müşteriye sunar. Böylece rakiplerinden daha fazla kar sağlayarak sektör ortalamasının üzerinde getiri elde eder. İşbölümü ve uzmanlaşma açısından maliyet liderliği stratejisinde homojen bir biçimde birbirine benzer işlerin biraraya getirilerek ana grup ve alt grupların oluşturulması uygun olacaktır. Bu bağlamda, maliyet liderliği stratejisi için önerilen uygun yapı, işlevsel bölümlere ayırmadır. Bu tür yapılanmada, bölümler arasında koordinasyon sağlanarak, kaynak kullanımının daha verimli olmasına gayret edilir. Bu nedenle bölümler arasında koordinasyonun sağlanması önemlidir. Maliyet liderliği stratejisi uygulanan işletmelerde iç verimlilik ve maliyetler önem kazandığından, üst yönetimin sıkı denetiminin yanında, merkezi bir denetim organına fonksiyonel yetkiler verilerek, sıkı bir denetim etkin bir yönetim sağlanabilir.

### 7.4 | Farklılaşma Stratejisi İçin Uygun İşletme Yapıları

İşlevsel bölümleri ayırma, farklılaştırma stratejisi içinde uygun bir yapı olarak önerilmektedir. Her bölüm kendisi ile faaliyetleri için değer yaratan farklılaştırmalar sağlamaya çalışır. Yapılan farklılaştırmalar müşteriler tarafından kabul görerek işletmenin çıktılarının daha yüksek fiyatla satılmasına neden olacaktır. Bölümlere ayırmanı prensip itibariyle işlevsel olması gerekir merkezi ile ismi derecesi ve biçimselleşme derecesinin düşük olması uygun bir çözümdür. Farklılaştırmayı yapacak bölümlerin verilen bütçe içinde kendi kararlarını kendileri vermeleri ve bölümlerinde farklılaşmayı yaratacak her türlü yaratıcılığa uygun bir ortam için yazılı kural ve prosedürleri en aza indirmeleri gerekir.

### 7.5 | Stratejik Ortaklık ve Ortak Girişimlerde Uygun İşletme Yapıları

İşletmenin temel ve rekabetçi stratejileri uygularken kullandıkları tekniklerden biri de aralarında yaptıkları iş birlikleridir. İşbirlikleri için en uygun işletme yapıları şebeke organizasyonlardır. Bu kuruluşlar genellikle o faaliyette bulunan kuruluşlardır. Böylece merkezde ana işletme etrafında da faaliyetlerin dağıtıldığı uzman kuruluşlar olmak üzere birbirleriyle yardımlaşma ve destek içinde bir şebeke halinde faaliyetler yürütülür. Franchising taşeronluk lisans anlaşmaları ve know-how gibi stratejik ortaklık tiplerinde dengeli şebeke organizasyonu yararlı bir yapıdır. Dengeli şebeke yapısında kaynaklar faaliyetlerin dağıtıldığı bağımsız işletmelere aittir. Merkezdeki işleri dağıtan işletme ve işin dağıtıldığı bağımsız işletmelerin mülkiyeti,

yönetimi ve diğer kaynaklar tamamen farklı kişilere aittir. Şebeke içinde merkez işletme ile bağımsız işletmeler arasında karşılıklı bir alışveriş söz konusudur.

Ortak girişimler, işbirliği yapan işletmeler tarafından ayrı kimlik ve varlıklara sahip olarak kurulmuş bağımsız kuruluşlardır. Dolayısıyla bu bağımsız kuruluşlarda uygulanan kurumsal, rekabetçi ve işlevsel stratejilere uyumlu olabilecek herhangi bir yapı seçilebilir. Ancak ortak girişimin işbirliği yapanlarca belli maksat ve amaçlara erişebilmesi için kurulmuş olduğu düşünüldüğünde, uygun yapının yine şebeke organizasyonlarından biri olabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Burada da işin ve kaynakların önemine göre dengeli veya dâhili şebeke yapılarından biri yararlı olabilecektir.

## 8 | SONUÇ

İşletmeler, günümüzde kısa veya uzun vadeli yaptığı stratejik plan ve politikalarının hayata geçirilmesinde bazı yapısal sıkıntılarla karşılaşmaktadır. Bu sıkıntılardan işletme içinde oluşan belki de en önemlisi olan ve işletmeyi daha ileri götürmek hususundaki en büyük engel organizasyon yapılarının katı olmasıdır. Buna istinaden işletmeler stratejilerine göre organizasyon yapılarını esnek tutup birlikte çalışabilecek sistemler geliştirmelilerdir. Stratejik yönetim bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim biçimidir. Stratejik yönetim ile birlikte organizasyonlar ilk olarak iç ve dış çevrelerini analiz ederek değerlendirir ardından belirlenen stratejinin organizasyon açısından uygunluğu gözden geçirilerek bu stratejinin işletme hedefleri açısından sonuçlarının kontrolü sağlanır.

Organizasyonel yapı kavramı, farklı şekillerde tanımlanmakla birlikte, genel olarak bir işletmede birbiriyle ilgili bölümler ve çalışanlar arasındaki resmi iş ilişkisini göstermektedir. Yani bir işletmenin yapısı, o işletmede çalışan kişiler arasındaki görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve bunlar arasındaki ilişkilerin kurulması demektir. Organizasyonlar hayatları boyunca farklı stratejiler izlemek durumunda kalırlar. Bu stratejilerin uygulanması ve uygulanma şekli de o organizasyonun yapısı üzerinde değişikliğe yol açabilmektedir. Bu nedenle organizasyonun izlediği strateji ile organizasyon yapısı arasında çok yakın ve doğrudan bir ilişki vardır. Bu açıdan baktığımız zaman amaçlar ve hedefler doğrultusunda seçilen stratejilerin örgüt yapılarını da değiştirmek veya revize etmek gerektireceği de bir gerçektir. Bu değişiklikler; organizasyondaki bazı birimlerin kapatılması, yeni birimlerin açılması şeklinde olabileceği gibi mevcut birimlerde değişiklik yapılması veya mevcut birimlerin başka kişilere bağlanması şeklinde de olabilir. Seçilen stratejiye uygun organizasyon yapısı

yeniden oluşturulurken mevcut yapıda yer alan iyi, etkin ve uyumlu bir şekilde çalışan kişi ve birimlerin korunmasına dikkat edilmelidir.

Organizasyonlarda seçilen stratejinin başarılı olabilmesi için organizasyonel yapının doğru ve etkin bir şekilde tasarlanması ve tasarlanan bu yapının aktif olarak çalıştırılması gerekmektedir. Bu şekilde tasarlanan organizasyon yapılarının aktif olarak çalıştırılmasının amacı işletmelerin rekabette bulunduğu diğer işletmelerden daha üstün bir duruma gelmektir.

Organizasyonların stratejik amaç ve hedeflerine göre belirledikleri stratejilerine bağlı olarak organizasyon yapıları değişmektedir. Örneğin ürün farklılaştırma stratejisi izleyen organizasyonlar esnek bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyarlar. Ya da bir organizasyon yeni bir ürün veya pazar çeşitlendirmesine gidecek ise çeşitlendirme stratejisini temel strateji olarak belirlerse bu stratejiye uygun olarak matriks organizasyon yapısını seçebilir ve bu şekilde organizasyon yapısını daha verimli ve etkin bir şekilde yapılandırmış olur. Günümüzde kurulan teknoloji tabanlı işletmeler, daha fazla teknik uzmanlaşmaya sahip olduğundan dolayı biçimselleşme daha az olmaktadır bu tür işletmelerde yenilikçi örgüt yapısı tasarlanarak farklılaştırma stratejileri uygulanması doğru olacaktır. İşletmeler stratejilerini belirlediklerinde örgüt yapılarını da bu stratejilerle aynı amaçlara hizmet edecek şekilde tasarlanması, rekabette her zaman bir adım önde olmalarını sağlayacaktır.

## **KAYNAKÇA**

- Bolat, Tamer, Oya Aytemiz Seymen, Oya İnci Bolat & Barış Erdem. Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Budak, Gülay. İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol, İzmir Ticaret Odası Yayını, İzmir, 1999
- Can, Halil. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002
- Dinçer, Ömer. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Alfa Yayınları, 2007
- Efil, İsmail. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2009.
- Eren, Erol. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul, 2013.
- Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği, Arıkan
- Koparal, C. (2007). Yönetim Organizasyon (Vol. 774). Anadolu Üniversitesi.Yayınları, 2007.

Ülgen, Hayri & S. Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Arıkan Yayınları, 2007.

Paşaoğlu, Didem, Nuray Tokgöz, Nurhan Şakar, Ergun Özler & İnan Özalp, Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Web Ofset, Eskişehir, 2013

Seymen, Oya & Tamer Bolat, Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik, Nobel Yayıncılık, 2005.