

Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler

Hakkı Okan YELOĞLU
*Dr., Başkent Üniversitesi, FEF
İstatistik ve Bilgisayar Bilimleri Bölümü
okany@baskent.edu.tr*

I. Giriş

Örgütlerin yaşamsal faaliyetlerini sürdürmeleri ve çevre ile sürekli olarak etkileşim halinde bulunmaları kuramsal anlamda “uyum” kavramını ön plana çıkarmaktadır. Çevre sürekli değişim gösterdiğinde, çevreyi kontrol edebilecek ve bu değişime uyum sağlayabilecek örgütlerin ve örgütsel yapı bileşenlerinin belirlenmesi stratejik anlamda da önem taşımaktadır. Bunun sebeplerinden biri, çevrenin, örgüt tarafından doğrudan denetim altına alınmadığı veya sınırlı olarak denetlenebilme özelliğine sahip bir alan olarak tanımlanması; diğeri ise, örgüte yönelik stratejik kararlar verecek kişilerin sınırlı rasyonaliteye sahip olmaları veya çevresel değişkenler hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları şeklinde gösterilebilir. Dolayısı ile örgüt tarafından üretilen stratejilerin örgüt ve çevresi arasındaki ilişkilere yönelik olması, örgütü oluşturan birey ve farklı bölümlerin çevreyi farklı seviyelerde algılayabilmeleri nedeni ile farklılaşması söz konusu olabilmektedir. Oluşan stratejilerin çevre-örgüt etkileşimi bakımından doğru ve uygun tanımlanması ortaya çıkacak uyumun faydasının derecesini de belirleyebilmektedir. Diğer yandan, açık sistem yaklaşımı benimsendiğinde, örgütlerin çevreye uyumunda hem kendi içsel dinamiklerini değiştirmesi hem de stratejik avantaj yakalaması için bir takım zorunlulukları yerine getirmeleri beklenebilir. Zaman içerisinde, farklı çevrelerin sahip olduğu özelliklerin örgüt üzerindeki etkilerinin olumlu olarak yansiyabilmesi için örgütlerin belirli seviyelerde bu özelliklere uyum göstermesi gerekecektir. Aynı zamanda örgütlerin uyum aşamasında var olan yapıyı terk edip farklı bir yapıya dönüşmeleri yine zamana bağlı süreç içerisinde değişebilmektedir. Zamana bağlı gerçekleşen bu sürecin uzunluğu ortaya çıkacak uyumun gerçekleşme olasılığı ile doğrudan ilintilidir. Aynı zamanda, stratejik açıdan hangi tip örgütlerin hangi koşullarda, hangi yapısal değişkenlerini değiştirerek çevreye daha iyi uyum sağlayacağı incelenebilir bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

Uyum kavramının özellikle yapısal koşulbağımlılık kuramının temelini oluşturması (Donaldson, 2001:181), strateji ve çevrenin örgütsel yapıyı etkileyen öğeler olması (Pfeffer, 1997:160) yapılan çalışmanın amacını destekler yöndedir. Dolayısı ile çalışmanın temel amacı, koşulbağımlılık kuramı ve konfigürasyon yaklaşımı bağlamında, örgüt yapısı, örgüt, çevre ve ortam bileşenleri arasında oluşan uyumun hangi stratejik konfigürasyonlar yardımı ile belirlenebileceği üzerine farklı önermeler

geliştirmek olarak ortaya çıkmıştır. Böylesi bir amaca yönelik sorunsalı çözümlenebilmek amacı ile yapılan çalışma kendi içinde bölümlere ayrılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde, “uyum” kavramının stratejik yönetim konuları içerisinde nasıl tanımlandığına değinilmiştir. İkinci bölümde ise makro örgüt kuramlarından biri olan koşulbağımlılık (Durumsallık) kuramı (Contingency Theory) ve konfigürasyon yaklaşımı¹ (Configurational Approach) çalışmanın sorunsalının çözümlenmesi için ele alınmıştır. Bu bölümdeki amaç, örgütlerin uyum aşamasında ki evrelerin açıklanması için hem koşulbağımlılık (durumsallık) kuramının hem de konfigürasyon yaklaşımının temellerinin birleştirilebilir bir yaklaşım olabileceğini vurgulamaktır. Üçüncü bölümünde, çalışma tarafından öne sürülmesi planlanan önermelerin temellerine ait yazın taraması ve bu taramaya ait bulguların sınanması ve değerlendirilmesi yaklaşımına gidilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise bir önceki bölümde elde edilen bulgular ve yapılan değerlendirmeler dahilinde kurulan önermelere ait tartışmalar bulunmaktadır. Ayrıca, konfigürasyonlar ve uyumun ne şekilde olması gerektiği ve örgütlerin ne şekilde konumlandırılacağı bu bölümde ele alınmıştır. Bu yüzden çalışmanın en önemli bölümü olan son bölümde eleştirel, destekleyici katkılarn sağlanması ve ileride yapılacak çalışmaların neler olabileceği hakkında öngörüşler belirtilmiştir.

2. Örgüt – Çevre Uyumu Yaklaşımları

Örgütlerin kendi amaçları doğrultusunda, devamlılıklarını sürdürmek başta olmak üzere pazarda belli bir paya sahip olması, etkinliğini ve etkililiğini sağlaması, kar elde etmesi ve rakipleri ile rekabet içerisinde olması, kendi içsel ve dışsal dinamiklerini düzenlemeleri ile gerçekleştirebilecek durumlar olarak ortaya çıkmaktadır (Miller,1992:159). Bu düzenlemeler sonucu örgüt ile çevre uyumunun gerçekleşme olasılığı yükselmektedir. Ayrıca, zamana bağlı bir süreç olarak ele alındığında, kültürel, teknolojik ve çevresel uyumun sağlanması uzun vadede ortaya çıkabilir (Drazin ve Van De Ven, 1985: 515–516). Diğer yandan, örgütlerin çevreleri ile uyumu sağlamak ve bu uyumu devam ettirmek için hem örgütsel hem de yönetsel stratejileri izlemeleri gerekecektir. Uyumun sağlanması yönünde stratejilerin belirlenmesi için bu stratejilerin dikkatli ve düzenli bir şekilde formüle edilmesi gerekliliği doğmaktadır (Slevin, Covin, 1997; 189). Öyle ki, stratejilerin açık ve net bir şekilde formüle edilmeleri örgütsel başarıyı doğrudan veya dolaylı olarak etkileyecektir. Bunun için örgütsel beceriler, yapı, sistemler, örgüt içi kadrolar ve paylaşılan değerler gibi bir takım örgütsel olgular da devreye girmektedir (Venkatraman ve Camillus, 1984:514). Ayrıca, örgütün sahip olduğu risk alma, yenilikçilik, karar verme analizlerinin derecesi ve çevreyi tanıma becerisi de oluşturulacak stratejinin formülasyonu ve uygulanması için önemli bileşenler olarak ortaya çıkmaktadır.

Hem stratejinin oluşması hem de formüle edilmesi ve uygulanması için zaman içerisinde bazı düşünce okulları ortaya çıkmıştır (Venkatraman ve Camillus, 1984: 516). Yazarlara göre, “Strateji Formülasyonu Okulu” stratejinin çevresel koşullarla düzenlenmesini sağlamak amacını taşımıştır. “Strateji Uygulama Okulu” yönetsel ve örgütsel mekanizmaların uyumunun sağlanmasında nasıl devreye girmesi gerektiği üzerinde durmuştur. “Örgütlerarası Ağ Okulu”, stratejik analizi toplulukçu seviyede ele almakta ve kaynak bağımlı teorileri devreye sokmaktadır. “Stratejik Seçim Okulu”;

¹ Konfigürasyon Yaklaşımı, yazında farklı çalışmalarda Tasarımlama Yaklaşımı olarak da ele alınmıştır.

örgütsel mekanizmalardaki kararları belirlenimci açıdan ele almayı hedeflemekte, çağdaş örgüt teorileri ve iş politikalarını da ele almayı amaçlamaktadır. "Gestalt (Doğrudan Algılanan Biçimler/Bütünü Algılama) Okulu" ise örgüt ve çevre uyumunu ve içsel bağımlılığı ele almakta, ancak bunları incelerken sebep sonuç ilişkisini aramaktadır.

Zaman içerisinde oluşan yaklaşımlar, çevre ve örgüt arasındaki uyumun ne şekilde ve nasıl sağlanacağı sorusunu da gündeme getirmiştir. Sorunun cevaplanması için örgütleri oluşturan değişkenlerin operasyonel tanımlarının ve örgüt değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesinin gerekliliği doğmuştur. Bu ilişkiler çeşitli yazarlar tarafından (Govindarajan 1998; Drazin ve Van de Ven, 1995) yaptıkları çalışmalarca ele alınmıştır. Örneğin, Seçim Yaklaşımı'na (Selection Approach) göre (Drazin ve Van de Ven, 1985: 516), örgütler ayakta kalabilmek için hangi yöntemlerin seçileceği konusunda kısıtlı bilgiye sahiptirler. Ayrıca, kısıtların hem mikro (örgüt içi) hem de makro (örgüt dışı) boyutta olmasından dolayı bu boyutların hangisinin en uygun sonucu vereceği yönetsel mekanizmalara bağlı olarak belirlenmektedir. Dolayısı ile seçim yaklaşımının temelinde kısıtlı bilgi ile doğru karar verme stratejik açıdan önem taşımaktadır.

Etkileşim yaklaşımında (interaction approach) ise (Drazin ve Van de Ven; 1985:518; Govindarajan 1998:835) örgütsel değişkenlerin bir birleri ve çevre ile olan ilişkileri ve ilişkilerden doğan uyumu daha pozitivist bir paradigmaya bağlı kalarak matematiksel ifadelerle ele alınmaktadır. Sistem Yaklaşımı'nda (System Approach) ise (Drazin ve Van de Ven 1985:519; Govindarajan 1998: 835) etkileşim yaklaşımından farklı olarak ikiden fazla örgütsel değişkenin bir biri ile olan ilişkileri ve etkileşimleri göz önünde bulundurularak analiz edilmektedir. Bu analizler çoğu zaman görgül olarak yapılmakta ve sebep sonuç ilişkileri görgül yaklaşımlar sonucu ortaya çıkarılmaktadır. Örgütsel değişkenlerin birbiri ile olan ilişkilerinin ve örgüt-çevre uyumun ölçülmesine katkı sağlamak amacıyla Venkatraman (1989), ılımlılık (moderation), arabuluculuk (mediation) ve eşleşme (matching) yaklaşımlarını öne sürmüştür. Bu yaklaşımlar istatistiksel ve matematiksel olarak birbirinden farklılıklar göstermektedir. Örneğin uyum için ılımlılık yaklaşımında² (Venkatraman,1989; 415) bağımsız değişkenler bağımlı değişkeni hem ayrı ayrı hem de birlikte etkileşim halinde etkileyebilmektedir. Diğer yandan uyum için arabuluculuk yaklaşımında³ ise (Venkatraman, 1989 :426) bağımsız değişkenler kendi içlerinde birer bağımlı değişken gibi kendini gösterebilmekte ve bu durum bağımlı değişkene farklı bir şekilde yansiyabilmektedir. Uyum için eşleşme (Venkatraman, 1989: 430) yaklaşımında, değişkenler arasında fark olup olmadığı ve bağımlı değişkene ne derecede etki ettiği farklı istatistiksel analizler ile belirlenmeye çalışılmaktadır.

Tüm bu uyum çalışmaları örgüt bileşenlerinin hem içsel hem dışsal etkenler ile de ilgili olduğunu varsaymaktadır. O halde, sorulması gereken soru, uyum için belirlenecek örgütsel değişkenlerin ne şekilde konfigüre edilmesi gerekliliğidir. Yapılacak konfigürasyonların örgütü etkileyeceği, konfigürasyonlar değiştikçe örgütlerin de değişeceği beklentiler dahilindedir. Bu beklentinin karşılanması için konu ile ilgili örgüt kuramlarının irdelenmesi önemli olarak görülmektedir. Bunun için çalışma, "konfigürasyon yaklaşımı" ve "koşulbağımlılık kuramı" kuramlarına başvurma ihtiyacı hissetmiştir.

² Uyum için İlimlilik Yaklaşımı (Fit as Moderation) $Y = f(x, z, x*z)$ olarak ifade edilmektedir

³ Uyum için Arabuluculuk (Fit as Mediation) $Y = f(x,z)$ ve $z = f(a,b)$ şeklinde tanımlanmaktadır.

3. Koşulbağımlılık Kuramı ve Konfigürasyon Yaklaşımı

Örgüt yazınında çalışılan temel olan konular, örgütü hem makro hem de mikro seviyede inceleme üzerine yoğunlaşmaktadır. Makro seviyedeki çalışmalarda daha çok örgütün yapısal özellikleri, sosyal sistem içerisindeki konumu, yaşı, büyüklüğü vb. diğer değişkenler ile örgüt-çevre ilişkileri ele alınırken; mikro seviyedeki analizler daha çok birey-örgüt, birey-topluluk ilişkilerine ve örgütsel davranışlara değinmektedir. Hem makro hem mikro seviyedeki örgütsel analizler zaman içerisinde farklı şekillerde ele alınmış ve kuramsal hale getirilmiştir. Koşulbağımlılık (durumsallık) kuramı ve konfigürasyon yaklaşımı bağlamında makro seviyede yapılan analizlerin temelinde örgüt ve örgüt performansı arasındaki uyum yatmaktadır (Drazin ve Van de Ven, 1985: 514). Koşulbağımlılık kuramına katkı sağlayan yazarlar örgütsel değişkenlerin nasıl tasarlanabileceğini savunurken, konfigürasyon yaklaşımını savunanlar bu tasarımların nasıl oluşabileceği ve nasıl meydana gelebileceği ve değişkenlerin birbirleri ile etkileşimlerinden doğan sonuçların nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışmaktadırlar (Miller, 1996).

Örgütlerin belirli bir amacının olması, amaç ve hedeflere odaklanması, hedef pazanın olması, kaynakların sağlanması, örgütsel tasarımın ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyi bir şekilde belirlenme ihtiyacı konfigürasyonların oluşması için etkenler olarak ortaya çıkmaktadır (Miller ve Whitney, 1999:5). Ayrıca Miller'e (1987: 686) göre çevre ve teknoloji, stratejilerin ve konfigürasyonların oluşumuna katkı sağlamaktadır. Miller (1987), yapılan tüm katkılarn seviyesinin aynı olmadığını, çünkü örgütün sahip olduğu bazı kısıtların ve zorunluluklarının var olduğunu ileri sürmüştür. Örneğin müşterilerin tipolojilerinin belirsizliği ve beklentilerinin tahmin edilemezliği, rekabetin doğası ve derecesinden dolayı örgütlerin kısıtlar altına girebileceği "çevresel zorunluluk" olarak nitelendirilmektedir (Miller, 1987; 688-689). Koşul bağımlılık (durumsallık) kuramının ve konfigürasyon yaklaşımının öne sürdüğü bu önemelerin doğrultusunda yazında öne sürülen kuramsal önermelerin sınanmasına yönelik hem görgül hem de nitel bağlamda birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların öne çıkardığı bazı temel noktalar hem koşulbağımlılık (durumsallık) kuramı hem de konfigürasyon yaklaşımındaki kuramsal eksiklikleri ve eleştirileri de ortaya çıkarmıştır. Örneğin Schoonhoven'e göre (1981), bu kuramlarda ele alınması gereken değişkenler arasındaki ilişkilerin düzgün ve açık bir şekilde ifade edilmediğinden dolayı kuramların temellerinin anlaşılmasında karmaşıklık yaşanmaktadır. Ayrıca bir önceki bölümde anlatılan "uyumun" formüle edilmesi araştırmacıdan araştırmacıya, teorisyenden teorisyene farklılık gösterdiğinden teorik iddiaların ne derecede gerçeği yansıttığı konusu da Schoonhoven (1981) tarafından ele alınıp eleştirilmiştir. Miller (1981: 4), bu tartışmalara ek olarak ele alınan değişkenler üzerinde biraz daha yoğunlaşarak değişkenler arasındaki ilişkilerin her zaman doğrusal olmasının gerekli olmadığını ileri sürmüştür. Ayrıca iki örgütsel değişken ele alındığında bu değişkenler arası ilişkiler (korelasyonlar) her zaman gerçeği yansıtmayabilir ve kesitsel olarak yapılan çalışmalar genellenemeyebilir.

Konfigürasyon yaklaşımının temel argümanlarına göre, çevre ve örgüt uyumunda farklı şekillerde elde edilen konfigürasyonlar sayesinde kararlı yapılara ulaşılabilir ve bu da "eşsonluluğa" (equifinality) neden olabilir (Miller 1981:7; Doty, Click ve Huber, 1983). Doğru konfigürasyonlar yapıldığında bunun etkisi örgüte direkt ya da dolaylı yoldan olabilir. Etkinin izlenmesi için gereken stratejilerin belirlenmesi de (Miller, 1986) önem kazanmaktadır. Beliren stratejilerin örgütün

yapısına, performansına ve karlılığına etki etmesi kendine bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Diğer yandan, pazarın çeşitlenmesi, örgütlerin bölümlenmesi ve çeşitli departmanlara ayrılması ile karar verme mekanizmalarının gelişmesi (Miller, 1986) bu stratejilerin belirlenmesi ile mümkün olabilmektedir. Stratejik mekanizmaların gelişiminde farklı boyutların da ele alınması mümkündür. Bu bağlamda Porter'in stratejik yaklaşımları (Mintzberg, Lampel, Quinn ve Ghoshal tarafından atıfılan, 2003: 119) olarak verilebilir. Porter'a göre bu stratejilerin oluşumunda rekabet avantajı ve rekabet avantajına dayanan boyutlar önem kazanmıştır. Bu boyutlara dayanan stratejiler, "maliyet liderliği", "farklılaştırma" ve "odaklanma" dır. Slevin ve Covin'a (1997:730-731) göre Porter'in bu stratejilerini uygulayan örgütler görece avantaj sağlayabilmektedirler. Örneğin maliyet liderliği stratejisini izleyen örgüt, düşük maliyetle ürettiği benzer mallar sayesinde pazardaki rekabeti daha kızıştırabilmektedir. Ayrıca, örgütler farklılaştırma stratejisi sayesinde üretilen ürünlerin tasarımında, kalitesinde farklılaştırmaya giderek diğer örgütlere üstünlük sağlayabilirler. Tüm bu durumlar ve stratejiler örgütten örgüte olduğu kadar sektörel bağlamda da farklılık gösterebilir.

Örgütsel konfigürasyonlar, makro örgüt kuramları ve stratejik yönetim arasındaki ilişkilerin birlikte irdelenmesinde birçok yazar yazına katkı sağlamıştır (Ferguson ve Ketchen, 1999). Hem örgüt kuramında hem de stratejik yönetimde örgütün yapısının farklı değişkenlerle nasıl ilişki içerisinde olduğu sürekli ele alınmıştır. Yapıların farklı şekilde ele alınmasında önemli yazarların (Burns ve Stalker, Miles ve Snow, Henry Mintzberg) katkıları olmuştur. Child (1984), örgütsel yapılar içerisinde hiyerarşilerin var olduğunu belirterek, hiyerarşiler içerisinde resmi ilişkilerin derecesinin yapıyı etkilediğini öne sürmüştür. Ayrıca, örgüt bileşenleri ve örgüt departmanları arasındaki iletişimin, uyumun ve koordinasyonun yapıyı oluşturduğu Child (1984) tarafından belirtilmektedir. Donaldson (1996) Child'in yaklaşımdan farklılaşarak yaş, büyüklük, teknoloji gibi koşulbağımlı değişkenlerin yapıyı tayin ettiğini belirtmiştir. Diğer yandan Mintzberg (1979), örgüt yapılarında farklı departmanların da olduğunu ileri sürerek Donaldson'a katkıda bulunmuştur. Yazara göre stratejik zirve (stratejik apex), örgütün en üst düzeyini oluşturmaktadır. Bu kademedeki yönetim kurulu, örgütün sahibi ve/ya yöneticileri bulunmaktadır. Tekno yapıda (techno structure), stratejik planlama, personel eğitimi, sistem analizleri ve tasarımlar gerçekleştirilmektedir. Danışma, halkla ilişkiler gibi bölümlerde çalışan insanlar orta sırayı (middle line) oluşturmaktadır. Destek elemanları (support staff); satış, pazarlama, vb. bölümlerin yöneticilerinin bulunduğu yerdir. En alt düzeyde olan işletici ve yönetici çekirdek tabakada ise (operating core) satın alma bölümünde çalışanlar, makine operatörleri, satış elemanları yer almaktadır. Doty, Glick ve Huber'a (1993) göre Mintzberg'in tanımladığı örgüte ait bu alt birimler birinci derece tasarım faktörleri olarak da adlandırılmıştır. Onlara göre, Mintzberg'in öne sürdüğü direkt yönetim, işin ve becerilerin standartlaştırılması becerilerin standartlaştırılması, işçi ve işveren uyumu ve normların uyumu da diğer tasarım faktörleri olarak nitelendirilebilir. Tüm bu tasarım faktörleri, örgütün sahip olduğu yapıya, yaşa ve büyüklüğüne sahip olduğu teknolojiye göre değişkenlik gösterebilir. Bu nedenden dolayı örgütleri farklı kategoriler, sınıflar ve tipolojiler olarak incelemek mümkündür.

Burns ve Stalker (1961), örgütleri sahip oldukları özellikler doğrultusunda "mekanik" ve "organik" sistemler olmak üzere ikiye ayırmıştır (Ketchen ve diğerleri 1997; Drago, 1998). Yazarlara göre mekanik sistemler, hiyerarşik yapının ve otoritenin, bireyler arası dikey iletişimin var olduğu, kararlar üst düzey yönetimin verdiği, fonksiyonel görevlerin ve her fonksiyonel görevlerin içine teknik

yöntemlerin eklendiği sistemlerdir. Organik sistemler ise mekanik sistemlerden farklı olarak bir ağ düzeneği yapısına sahip olan, teknik ya da pazar değişim hızı yüksek olduğunda en uygun yapıyı bulabilen, örgütsel problemler için katılımcıların çözüm önerilerine başvuru ve hiyerarşik düzen yerine karşılıklı danışmaya dayalı bir mekanizmanın olduğu sistemlerdir. Burns ve Stalker'ın örgütleri kısıtlı şekilde sınıflandırmaları yeterli görülmediğinde farklı örgüt sınıflandırmalarına bakılmalıdır. Bu soruna bir çözüm önerisi olarak Miles ve Snow'un (Hambrick tarafından atılan, 1983; Forte, Hoffmann, Loument ve Brochman, 2000; Doty, Glick, Huber, 1993; Ketchen ve diğerleri 1997; Lee ve Miller, 1996) tipolojilerini irdelemekte fayda vardır. Miles ve Snow'a göre 4 farklı stratejiyi benimseyen örgüt tipi bulunmaktadır. Arayıcılar (prospectors), hızlı ve tahmin edilemeyen değişimlerin olduğu çevrede bulunurlar. Çevreye tarama sayesinde adapte olurlar. Bundan dolayı kendilerine has olan esnek ve rutin olmayan teknikleri vardır. Düşük seviyede uzmanlaşma, yüksek seviyede adem-i merkezîyetçilik, çoklu teknolojiler bu türden yapılara özgüdür. Savunmacılar (defenders) daha çok kararlı çevrelerde bulunurlar. Daha az tarama ve daha uzun vadede tahminleme yaparlar. Arayıcılardan (prospectors) daha mekanik, merkezîyetçi, koordinasyon ve basit teknolojiye sahip yapılar sahiptirler. Etkinlik bu türden yapılar için anahtar kavramdır. Analizciler (analyzers) hem arayıcıların hem de savunmacıların sahip oldukları özellikleri alabilmektedirler. Etkinlik bu tür yapılarda önceliği sahiptir, ancak yeni ürün ve pazarların genişliği ile ilgilenirler ve bunları sürekli arama ihtiyacı hissederler. Tepki vericiler (reactors) ise bu üç tipte sahip olduğu özellikleri taşımayan örgüt tipleridir. Çok fazla arzulanan bir örgüt tipi olmasa da çevre belirsizliği yüzünden farklı stratejiler izlenmek istendiğinde bu türden örgüt tipleri tercih edilebilir.

Örgüt yapılarının belirlenmesinde Mintzberg'in öne sürdüğü örgütsel yapılar da (Doty, Glick, Huber, 1993; Miller, 1986; Mintzberg ve Friezen 1986; Mintzberg, Lampel, Quinn ve Ghosal 2003) önemlidir. Mintzberg örgüt yapılarını beş farklı grupta incelemiştir fakat daha sonra bu yapıların zaman içerisinde geliştiğini gözlemlediği için farklı örgütsel yapıları da öne sürmüştür. Mintzberg'e göre "basit yapılar" (simple structure) teknolojinin çok küçük ve az sayıda çalışanın olduğu, iş bölümlemesinin düşük, birimler arası farklılaşmanın olmadığı ve hiyerarşi seviyesinin az olduğu yapılardır. Bu tür yapılarda koordinasyon üst yönetim tarafından sağlanmaktadır. "Makine Bürokrasi" (Machine Bureaucracy) türden yapılarda uzmanlaşma üst seviyelerde, görevler rutin ve biçimsel bir şekilde bulunmaktadır. İşletici ve yönetici seviyeler çok fazla büyük ölçekli alt birimler bulunmaktadır. Bu örgütlerin bulunduğu çevre basit ve kararlı bir yapıya sahiptir. Bu yüzden standartlaşma seviyeleri yüksektir. Profesyonel Bürokrasi (Professional Bureaucracy) daha çok, becerilerin standartlaştırılmasındaki koordinasyona bağlı kalmaktadır. Bu türden örgütlerde çalışan insanların eğitim seviyesi yüksektir. Birimler birbirinden bağımsız çalışabileceği gibi bir arada da bulunabilirler. Birimler bu tip örgütler için oldukça önemlidir. Çok fazla esnek yapıya sahip olmamakla birlikte yönetimsel yeniliklere adaptasyon sürecinde zorlanabilmektedirler. Bölümlendirilmiş yapıda (divisionalized form) örgütteki birimler teknik ve yönetsel özellikleri bakımından birbirlerinden ayrılmışlardır. Her ayrılan birimin kendine özgü yapısı mevcuttur. Bu yüzden merkezîyetçilik seviyesi düşüktür. Diğer yönden uzmanlaşma seviyeleri birimden birime farklılık göstermektedir. Son olarak sınıflandırılan Adhokratik (Adhocracy) yapılara değinmek istendiğinde organikleşmenin yüksek olduğu göze ilk çarpan özelliktir. Merkezîyetçilik ve standardizasyon seviyesi oldukça düşüktür. Bu türden örgüt yapıları yenilikçilik üzerine yoğunlaşırlar. Örgüt içi bulunan uzmanlık seviyesine oldukça

önem verilir ve örgüt içi çalışanlar sürekli eğitimden geçirilirler. Bu türden örgütler dinamik ve karmaşık çevrelerde bulunurlar.

Mintzberg'in öne sürdüğü bu beş yapının dışında örgütün kendine özgü özelliklerinden dolayı da farklı yapılarda bulunabilirler (Mintzberg, Lampel, Quinn ve Ghosal 2003: 224). Örneğin örgütler kendi ideolojik özelliklerinin baskın olduğu durumlarda "göreve yönelik" ya da "görevsel" (missionary) bir yapıda olabilir. Bu tür yapıda koordinasyon ve merkezîyetçilik üst seviyededir çünkü bu türden örgütler çok özel bir amaca hizmet ederler. Örgüt içinde bulunanların teknik becerileri olduğu kadar kişisel deneyimleri de ön plana çıkmaktadır. Son olarak, "politik örgütler" de (political organization) baskın bir bölümün, koordinasyon mekanizmasının, merkezîyetçiliğin olmadığı Mintzberg tarafından öne sürülmüştür.

4. Geliştirilen Önermelerin Alt Yapısı

Hem Burns ve Stalker hem Miles ve Snow hem de Mintzberg'in örgüt yapıları doğrultusunda öne sürülecek önermelerin ilk bölümünü Şekil 1'deki gibi özetlemek mümkündür. Tablo 1'deki değişkenler farklı yazarların örgüt tiplerini ne şekilde tanımladıklarına yöneliktir.

Tablo 1. Farklı Yazarların Tanımladıkları Örgüt Yapıları

ÖRGÜT YAPISI		
Burns ve Stalker	Miles ve Snow	Mintzberg
Mekanik	Arayıcılar	Basit Yapı
Organik	Analizciler	Makine Bürokrasi
	Savunmacılar	Profesyonel Bürokrasi
	Tepki Vericiler	Bölümlendirilmiş Form
		Adhokratik (Organik) Form

Örgütlere ait değişkenleri mikro boyutta (örgütün sahip olduğu vizyon, misyon, çalışanlar vb) incelemek ile birlikte daha makro açıdan ele almak çalışma açısından önemli olarak görülmüştür. Çalışma tarafından ele alınan koşulbağımlılık kuramına göre yapının etrafındaki çevrede; strateji, teknoloji, kültür, büyüklük ve yaş gibi unsurlar bulunmaktadır. Bu kurama göre yapı; biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma ve büyüklük gibi temel değişkenlerden oluşmaktadır. Bu değişkenler, çevresel talepler doğrultusunda örgütün yapısını etkilemekte ve bu sayede örgüt-çevre uyumu yaratılarak örgütte performans sağlanmaktadır.

Miller (1992: 162), örgütlerin yapısına ait değişkenleri uzmanlaşma, merkezilik (örgütsel kararların verilmesindeki yetkinin en üst düzeyde toplanma derecesi), adem-i merkezilik (kararların örgütün daha alt kademelerde alınma derecesi) ve biçimsellik (örgüt içerisindeki çalışanların yönetiminde ve denetlenmesinde yazılı dokümanların kullanılma derecesi) olarak tanımlarken, Frederickson (1986: 288) karmaşıklık etkeninin de önemini vurgulamış ve Miller'in değişkenlerine katkıda bulunmuştur. Örgüt içerisindeki meslek sahibi uzmanların ve profesyonellerin sayısı Hage ve Aiken (1970) tarafından uzmanlaşma olarak tanımlanırken, çalışanların bilgi düzeyine göre yaptıkları işin çeşitliliği ve işyerindeki görev yapılarının farklılaşma derecesi Daft ve Becker (1978) tarafından da

uzmanlaşma olarak ifade edilmiştir. Diğer yandan, Frederickson'a göre (1986) merkezileşme, örgüt içinde doğru karar verme ve aktiviteleri değerlendirmek için oluşturulan konsantrasyonun derecesini ifade etmektedir. Biçimsellik (formalizasyon) ise, karar verme davranışlarını etkileyen kurallar ve prosedürler bütünü olarak ifade edilmektedir (Frederickson, 1986; Adler ve Borys, 1996). Hage ve Aiken (1970:22-23); biçimselliği kodlanmış ve tanımlanmış iş ve iş kuralları bütünü olarak tanımlamıştır. Biçimselliğin örgüt içinde hangi seviyede uygulandığı önemlidir çünkü bu derece örgüt çalışanlarını direkt ya da dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Yine Frederickson'a göre (1986) karmaşıklık kavramı örgüt içerisinde dikey ve yatay karmaşıklık olarak ele alınabilir. Diğer yandan stratejik amaç ve hedeflerden sapma, çalışanlar arası uyumsuzluk, çevreden gelen etkilere tepki verememe durumlarının da karmaşıklık olarak ele alınması mümkündür.

Çevre ve ortam, örgütsel yapının belirlenmesi için gerekli stratejilerin belirlenmesi ve örgütsel değişkenlerin belirlenmesi için de önemli değişkenlerdir. Genel anlamda yazına bakıldığında hem makro örgüt kuramlarının hem de stratejik yönetimin çevreyi ve ortamı belirli (kararlı) ve belirsiz olmak üzere ikiye ayırdığını söylemek mümkündür. Burada üstünde durulması gereken konu, belirli çevre ve ortamdaki çok belirsiz çevre ve ortam üzerinde yoğunlaşılması gereğidir. Govindarajan'a (1998) göre, örgütsel yapının ve kontrol sistemlerinin tasarımı ile yöneticilerin kararları ve seçimleri belirsizlikle uğraşmak için gereklidir. Ayrıca belirsizliğin artması durumunda oluşturulacak stratejilerin belirlenmesi (örneğin farklılaşma stratejileri (Slevin ve Covin 1997: 732)), örgütlerin daha fazla bilgiye olan ihtiyacı (Govindarajan, 1998), daha çok yeniliğin aranması (Russell ve Russell 1992: 642) devreye girebilmektedir.

Hem Burns ve Stalker, hem Miles ve Snow hem de Mintzberg'in örgüt yapıları ve bileşenlerinin farklı stratejik konfigürasyonların oluşumu ve uyumun sağlanmasında etkili olduğu söylenebilir. Örneğin, Burns ve Stalker'in örgüt yapılarına bakıldığında, mekanik yapıların kararlı çevrelerde, organik yapıların ise dinamik çevrede iyi performans gösterdiği Friesen ve Miller'in (1986) yaptığı çalışmada öngörülmüştür. Drago (1998), bu çıkarıma ek olarak organik yapıların çevreye daha kolay ayak uydurabildiğini ve bu türden yapıların merkezîyetçi yapıdan uzak olduğunu belirtmiştir. Diğer yandan, Miles ve Snow'un tipolojilerine bakıldığında (Doty, Glick ve Huber, 1993:1232; Forte, Hoffman, Lamont ve Brockmann, 2000; Hambrick, 1983), savunmacıların daha mekanik ve etkililiğe odaklandığı, arayıcıların daha organik bir yapıda olduğu, analizcilerin her iki özelliklerini de taşıdığı, merkezden uzak ve çevreyi daha iyi tarayıcı, savunmacıların daha biçimsel, analizcilerin ise daha uzmanlaşmış bir yapıya sahip oldukları yine bu yazarlarca yapılan çalışmalarla irdelenmiştir.

Slevin ve Covin'e (1997: 194) göre, Mintzberg'in yapılarına bakıldığında, bürokratik (makine ve profesyonel) yapılar merkezîyetçi karar verme mekanizmalarına sahiptir. Diğer yandan adhokratik ve bölümlendirilmiş yapılarda ise esneklik ve iletişim çevreye uyum için gerekli değişkenlerdir. Frederickson'a (1988: 290) basit yapılarda merkezîyetçilik, makine bürokrasilerde biçimsellik, profesyonel bürokrasilerde ise karmaşıklık diğer değişkenlere göre daha baskın değişkendir. Ayrıca, Miller (1981 ve 1986) basit yapıların kendini niş pazarlara bütünleştirerek; kararlı ve yüksek bariyerli çevrelerde bulunan büyük ölçekli makine bürokrasi tipindeki örgütlerin maliyet liderliği stratejisini güderek; organik ve adhokratik yapıların yenilik ve farklılaştırma stratejileri ile bölümlendirilmiş yapıların doygun sektörlerde çeşitlenme stratejileri ile konfigürasyonel uyumu sağladıklarını

belirtmiştir.

Çevre bağlamında bakıldığında, Lee ve Miller (1996:732), çevredeki belirsizlik arttıkça farklılaşma stratejilerinin önem kazanabileceğini belirtmiştir. Yine aynı yazarlara göre, çevre ve örgüt bileşenleri arasındaki uyum örgütsel performansı artırabilir. Ancak, çevreye uyum sürecinde örgüt içerisinde bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Örneğin, çevreye uyum süreci arttıkça örgüt içi yapısal değişkenler ve süreçler arasında zayıflamalar başlayabilir ve uyumda zorluğa neden olabilir (Miller, 1992). Bunun bir yansıması olarak uygun olmayan konfigürasyonların örgüt zarar vereceği kaçınılmazdır. Bu yüzden her konfigürasyonun bir misyon (Miller ve Whitney, 1999) üstlenmesi gerekmektedir çünkü örgütü hem çalışanlarına hem de yöneticilerine anlamlı kılan bileşenlerin iyi bir şekilde tanımlanması örgütün çevrede olan saygınlığını artıracaktır.

Ele alınan bütün değişkenlerin incelenmesi sonucu bütün değişkenlere yönelik bir önemelerin kurulması mümkün gibi görülmektedir. Mikro anlamda bakıldığında, örgüt içinde bulunan aktörlerin yönetsel becerileri örgüt yapısının biçimini değiştirecektir. Örgüt yöneticilerinin çevreyi daha hızlı taramaları ve daha çok bilgi elde etmeleri aynı zamanda rekabet avantajına sahip olmalarını sağlayacaktır. Dolayısı ile örgütün hem kendi bileşenleri hem de çevre ile uyumu daha kolay olacaktır. Bununla birlikte, değişkenler ve çevre arasındaki etkileşimlerden doğan uyum sonucunda, örgüt performansının artması ve buna bağlı olarak rekabet edebilme ve pazarda pay sahibi olma olasılığı artacaktır. Örgütün çevre ile uyum süreci uzun veya kısa süreli olabilir. Bu süreç içerisinde örgütün kendi dinamikleri doğrultusunda bir değişim göstermesi beklentisi de artacaktır.

Çalışma tarafından yapılan yazın taraması sonucu, örgüt dinamiklerinin ve çevrenin değişim göstermesi sonucu örgüt yapısında değişimin gözlenmesi söz konusu olduğunda bu değişimleri bir önemeler bütünü olarak ortaya koymak mümkündür. Bu önemeler hem Burns ve Stalker, hem Miles ve Snow hem de Mintzberg'in ortaya attığı iddialara yönelik olarak öne sürülebilir. Yazarların örgüt tiplerini farklı olarak tanımlamaları üzerine önemeler bu doğrultuda kurulabilir. Bu önemelerden birincisi, Burns ve Stalker'ın örgüt tiplerini en geniş anlamda organik ve mekanik olarak ayırması çevre ile etkileşimlerinin farklılığını da ortaya koyması üzerine oluşturulabilir. Burns ve Stalker (1961), mekanik örgütleri rasyonel, yönetim sistemi katı, biçimsellik derecesi yüksek, örgüt içi denetimin genellikle yetke ve örgüt içi iletim hiyerarşisine bağlı, işlevsel bölümlenimin var olduğu, örgüte ait operasyonel faaliyetlerin üstler tarafından belirlenmiş kararlara ve faaliyetlere bağlı bir yapı olarak tanımlamıştır. Ayrıca Daft ve Becker (1978) ise mekanik örgütlerin çevrelerinin istikrarlı ve öngörülebilir olduğunu da ileri sürmüştür. Dolayısı ile çevre belirli bir durumdan belirsiz ve karmaşık duruma geldiğinde örgütsel yapı çevresel belirsizliği azaltmak için biçimsellik ve merkezileşme düzeyini azaltırken uzmanlaşma düzeyini artıracak ve mekanik yapıdan daha organik bir yapıya dönüşecektir. Bu dönüşüm örgütün stratejik anlamda bir konfigürasyonu olarak değerlendirilirse aşağıdaki gibi bir önemelerin öne sürülmesi mümkündür.

Önerme 1: Çevre belirli veya kararlı bir durumdan belirsiz veya karmaşık bir duruma geçtiğinde, örgüt bileşenlerinden olan merkezîyetçilik, biçimsellik ve karmaşıklık derecesi azalacak, uzmanlaşma derecesi artacak ve örgüt yapısal anlamda stratejik konfigürasyon olarak mekanik bir yapıdan organik yapıya dönüşecektir.

Benzer şekilde, Miles ve Snow'un örgütün çevre ile etkileşiminde örgüte ait değişkenlerin değişmesi sonucunda örgüt yapısında bütününde değişim olacağı ve stratejik anlamda var olan yapısını terk edip yeni bir yapıyı benimseyeceği yaklaşımı benimsenirse birinci önermeye benzer olarak ikinci bir önerme öne sürülebilir. Burns ve Stalker örgütleri mekanik ve organik bir şekilde ayırırken Miles ve Snow örgütleri sahip oldukları dinamiklerine göre daha fazla grupta ele almış ve sınıflandırmıştır. Bu sınıflamalar çalışmanın daha önceki bölümlerinde belirtilmiş ve özellikleri açıklanmıştır. Hem örgüt bileşenleri hem de çevre bağlamında Miles ve Snow'un sınıflamaları dikkate alındığında, örgüt-çevre etkileşimi sonucu ortaya çıkan uyuma ait önerme şu şekilde olacaktır. Bu önerme, Burns ve Stalker'ın iddia ettiği argümana yönelik oluşturulan birinci önermeye paralellik göstermektedir.

Önerme 2: Çevre belirli veya kararlı bir durumdan belirsiz veya karmaşık bir duruma geçtiğinde, örgüt bileşenlerinden olan merkezîyetçilik, biçimsellik ve karmaşıklık derecesi azalacak, uzmanlaşma derecesi artacak ve örgüt yapısal anlamda stratejik konfigürasyon olarak savunmacı bir yapıdan tepki verici bir yapıya dönüşecektir.

Birinci ve ikinci önermelere paralel olarak Mintzberg'in öne sürdüğü örgüt yapıları ve çevre arasındaki etkileşime yönelik olarak yapılacak önerme ise şu şekilde olacaktır. Örgütsel değişkenlerin çevre ile olan uyumunun sağlanmasında izleyeceği yapısal ve stratejik değişimler, çevrenin koşullarına göre farklılık gösterecektir. Örgüt, sahip olduğu değişkenlerine ait konfigürasyonu değiştirme eğilimine girecek ve çevre ile uyumu sağlamaya çalışacaktır. Çevre belirli veya kararlı bir durumda iken belirsiz veya karmaşık bir duruma geçtiğinde, Mintzberg'in öne sürmüştüğü örgütsel tasarımlarda stratejik konfigürasyonlar olarak değişim gösterecektir. O halde, aşağıdaki gibi bir önermenin Mintzberg'in stratejik yapı sınıflandırmalarını göz önünde bulundurularak öne sürülmesi mümkündür.

Önerme 3: Çevre belirli veya kararlı bir durumdan belirsiz veya karmaşık bir duruma geçtiğinde, örgüt bileşenlerinden olan merkezîyetçilik, biçimsellik ve karmaşıklık derecesi azalacak, uzmanlaşma derecesi artacak ve örgüt yapısal anlamda stratejik konfigürasyon olarak mekanistik bir yapıdan adhokratik bir yapıya dönüşecektir.

5. Tartışma

Tek bir örgütlenme tipinin olmadığını öne süren koşulbağımlılık kuramı ve konfigürasyon yaklaşımında, örgütlerin çevresel koşullara uyum için belli türden stratejileri benimsemek ve bunları yapısına uyumlandırmak durumunda olduğu temel argümandır. Aslında, temel argüman açısından farklı kuramlarla eleştiriler alan bu iki yaklaşımda, örgütün yapıya indirgenmesi ve çevrenin dar kapsamlı tanımlanması, yeni örgütsel olguların yaklaşımların tartışılmasını engelleyici nitelikte olabilmektedir. Konfigürasyon yaklaşımına göre, örgüt bir yandan dış çevreye uyum sağlamaya çalışırken, kendi stratejilerinin, yapısal değişkenlerinin ve karar bileşenlerinin içinde bulunduğu çevreden de etkilenmektedir (Miller, 1987: 691). Diğer yandan, çalışmanın önceki bölümlerinde konu edilen yapısal değişkenler de, örgütlerin kendi iç yapısını tasarlamasını, stratejilerin oluşumunu ve uygulanmasını destekleyicidirler. Ketchen ve Snow'un (1993) da belirttiği üzere, yapısal değişkenlerin yarattığı farklılıklar, örgütlerin anlaşılması ve açıklanması bakımından önem arz

etmektedir. Örgütlerin bütün olarak ele alındığı konfigürasyon yaklaşımında örgüt içi bölümlerin farklı çevrelere uyum sağlayamayacağı iddiası (Meyer, Tsui ve Hinings, 1993) örgütsel değişkenlerin birbirleri ile olan etkileşimlerin bir örüntüsü olduğu iddiasını da sağlamlaştırmaktadır.

Konfigürasyon yaklaşımında, örgütün çevreden gelen değişime tepki vermek yerine, bu unsurlar arasındaki uyuma odaklanması da farklı tartışmalara neden olabilmektedir. Bu tartışmalardan birincisi, örgütün her çevresel isteğe karşı yapısının kolay bir şekilde değişmeyeceğidir. Bir değişim söz konusu olduğunda, farklı örgütsel stratejilerin oluşturulmasını da zorunlu hale getirmektedir. İkinci tartışma ise, örgütsel bileşenler arasında uyumu sağlayarak ve belli değişimleri benimseyerek örgütlerin yeni bir yapı haline dönüşmesi üzerinedir. Bu tartışma birinci tartışmadan daha farklı ele alınabilmektedir. Örneğin, mikro bağlamda bakıldığında, mekanik yapıya sahip olan örgütlerin yapılan yönetsel ve yapısal yenilikleri daha zor benimseyeceği beklentisi (hem görgül hem de tanımsal anlamda) sinanabilir bir durum olarak ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca, yapılan yapısal ve yönetsel yeniliklerin benimsenme biçiminin de farklı örgütsel yapılarda farklı yönlerde söylenebilir. Bir örgüt, yeniliğin kendisini bir bütün olarak benimseyebileceği (Dewar, ve Dutton, 1986) gibi, kendine yarar sağlayacak özelliklerini de alabilir. Kuramsal anlamda örgüt yazınına bakıldığında, bütün yönleriyle benimsenecek bir yeniliğin mekanik, kısmi yönleri ile benimsenecek yeniliğin ise organik yapılarda daha geçerli olduğuna dair (örn. Damanpour ve Gopalakrishnan, Wilson, 1966; 1998: 8-9) iddialara rastlamak mümkündür.

Mikro bağlamda yapılan bu tartışmanın makro bağlamda da ele alınması ve örnekler verilmesi mümkündür. Yazında, özellikle koşul bağımlılık kuramının temel önermelerinden yola çıkarak örgütlerdeki bağlamsal ve yapısal değişkenler arasındaki ilişkilerin bütün ülkelerde geçerli olduğunu deneysel olarak ispatlamaya yönelik uluslararası karşılaştırmaları çalışmalar yapılmıştır (Maurice, 1976). Ancak ilerleyen zamanlarda, tek tip örgütlenme modelinin olamayacağını savunan yazarlar (örn. Oru, Hamilton ve Biggart, 1991: 361) örgütlenme biçimlerinin her ülkeye has toplumsal kuralları özelliklerini yansıtacağını, ülkeler içerisinde homojen, ülkeler arasında heterojen özellik gösteren örgüt biçimlerinin olacağını iddia ederek tek tip örgütlenme tipine karşı bir duruş göstermişlerdir. Ayrıca, ülkeler arası karşılaştırmalarda, farklı iş sistemlerinin olduğu ileri süren çalışmalarda da (örn. Whitley, 1994; Hamilton & Biggart, 1988) tek tip örgütlenme tipinin olamayacağı ve dolayısı ile koşulbağımlılık tezinin temellerini sarsacak bir yaklaşım benimsenmiştir. Tek tip örgütlenme tipinin olamayacağı görüşü makro kurumsalcı bakış açısı ile değerlendirildiğinde ise, farklı çevreler ile birlikte devletin de rolü öne sürülmüştür. Whitley (1992), yaptığı çalışmada farklı ulusal iş sistemlerinin olduğunu ve bu iş sistemlerinin temelinde devletin ekonomiye olan yakınlık derecesine göre sınıflandırılabileceğini belirtmiştir. Devletin sektörlerle olan yatay veya dikey ilişkileri, piyasaların düzenlenme şekilleri, finansal sistemlerin varlığı ülkeler arasındaki farklılıkları ortaya koymaktadır. Dolayısı ile örgütlerin yapılan ve farklı çevrelerle olan uyumu da bu faktörlere göre de değişim gösterebilmektedir.

Whitley'e göre (1999), iş sistemleri farklı sınıflar altında toplanabilmektedir. Bunlardan birincisi, küçük ve sahipleri tarafından yönetilen, birbirleriyle kol mesafesinde ilişkiler içerisinde olan ve rekabet eden firmaların baskın olduğu devletin az risk üslendiği bölünmüş (yayılmış) iş sistemleridir. Firmaların küçük ve sahiplerinin yönetiminde olduğu, sektörel işbirliklerinin baskın olduğu kurumsal

bölgelerden oluşan iş sistemleri eşgüdümlemiş endüstriyel bölgeler olarak tanımlanırken; örgütlerin kendi aralarında, firmalar ile finans sektörü arasında kol mesafesindeki ilişkilerin egemen olduğu ve ilişkileri düzenleyen güçlü kurumların bulunduğu sistemler, parçalı iş sistemleri şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir iş sistemi olarak tanımlanan devlet tarafından örgütlenen iş sistemleri, devletin risk paylaşımında, her türlü ekonomik faaliyette etkili olduğu ve örgütler için devletle ilişki kurmanın yaşamsal bir nitelik taşıdığı sistemlerdir. Sektörlerde örgütler arası ortaklaşa davranışın ve iş birliklerinin baskın olduğu, devletin düzenleyici rol üstlendiği iş birliğine dayalı iş sistemleri (ömeğin Almanya ve Bazı Avrupa ülkeleri) ile devletin aracı kurumlar vasıtasıyla finansal sistem ve örgütler üzerinde denetim sağladığı devlet tarafından eşgüdümlenen iş sistemleri (ömeğin Japonya) olarak son iki sınıfı oluşturmaktadır.

Görülmektedir ki, ister mikro ister makro bağlamda olsun, örgütlerin farklı durumlara göre kendini uyumlandırabilme ve yapılarını değiştirebilme özellikleri bulunabilmektedir. Buradaki kritik olan konu, hem uyum hem yapının değiştirilmesinde hangi stratejileri uygulayacaklardır. Yapının stratejik olarak değiştirilmesinde örgütün içinde bulunduğu bağlam, diğer örgütler ile olan ilişkileri ve etkileşimleri önemli rol oynayabilmektedir. Genel anlamda bakıldığında, örgütlerin açık sistemler olarak kabul edilmesi, hem Koşul Bağımlılık kuramının hem de konfigürasyon yaklaşımının temel argümanı olarak kabul edildiği genel geçer bir yaklaşımdır. Dolayısı ile örgütlerin stratejik olarak kendine fayda sağlayacağı her tutum, kendi yapısını ve özelliklerini değiştirmekle başlamış olacaktır. Ayrıca, çevrenin özelliklerinin ve sahip oldukları koşulların örgüt tarafından algılanması çevresel tarama ile de gerçekleşecektir. Çevresel tarama hızını yüksek tutan örgütler, stratejik anlamda diğer örgütlerden daha fazla bilgiye sahip olacak ve yapılarını değiştirip değiştirmeme kararını daha çabuk alacaklardır. Çevresel tarama hızını düşük tutan örgütler ise, çevrede oluşacak değişimleri daha geç algılayacaklar ve çevredeki değişimlere gösterecekleri uyumun hızı da düşük olacaktır.

Yukarıdaki tartışmalar çerçevesinde, örgütlerin açık sistemler olduğunu ve dolayısı ile farklı bağlamlar içerisinde farklı yapısal özellikler gösterdiğini söylemek mümkündür. Elbette, çevreye olan uyumun kısa sürede gerçekleşmesi beklentisi düşük olabilir. Bu, örgütün yapısal ataleti ile doğru orantılıdır. Yapısal ataleti yüksek olan örgütlerin çevreye uyum sürelerinin daha uzun olduğu kabul edilebilir yaklaşımdır. Ancak yine de, farklı yapısal stratejilerin belirlenmesi veya birden fazla stratejinin farklı zamanlarda formülasyonu, uygulanması ve sonuçlarının elde edilmesi örgütsel yapının ve değişkenlerinin çevre ile uyumunun sağlanmasında önemli rol üstlenmektedir.

6. Sonuç

Bu çalışmanın vurgusu, koşulbağımlılık kuramı ve konfigürasyon yaklaşımının temel argümanlarından yola çıkarak örgütlerin, çevresel değişimler karşısında uyum göstermeleri için farklı yapısal stratejileri benimseyebileceği savı üzerinedir. Ayrıca, bu savın yazında örgüt yapıları ve stratejileri üzerinde değişik sınıflamalarda tanımlandığı da çalışma içerisinde açıklanmıştır. Geliştirilen önermeler doğrultusunda gelinecek noktadan sonra yapılacak çalışmalarda bu önermelerin farklı bağlamlarda sınanma olasılığı yüksektir. Örgütlerin, makro bağlamda farklı iş sistemleri, farklı örgüt toplulukları ve ağlar içerisinde bulunduğu yapısal özelliklerinin de farklılık göstermesi kendi yaşamları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışma tarafından çevrede oluşacak değişimlerde stratejik anlamda

yapılan bir yapısal değişikliğin, ilerleyen zamanlarda nasıl sonuçlanacağıın belirlenmesi için öne sürülen önermelerin ilerleyen aşamalarda sınanması, yapılan bu çalışmanın etkinliğini artıracaktır.

Tek bir örgütlenme tipinin olmadığını öne süren diğer çalışmalarda olduğu gibi, farklı iş sistemlerinde olsa bile benzer yapısal özellikler gösteren örgütler üzerinde yapılabilecek karşılaştırmalı çalışmalar hem koşulbağımlılık kuramını hem de konfigürasyon yaklaşımını zenginleştirecektir. Farklı iş sistemlerinde bulunan örgütlerin global anlamda oluşacak bir değişim, bir türbülans veya bir şokta farklı yapısal stratejileri benimseyecekleri ve yönetsel anlamda örgütlerin farklı stratejik kararları alıp uygulayacakları farklı örgüt kuramları tarafından da ele alınsa da, özellikle yapısal değişimlerin incelenmesi çalışma tarafından incelenen kuram ve yaklaşımının temel çalışma alanlarını oluşturmaktadır. İlerleyen çalışmalarda, bu çalışma tarafından öne sürülen önermelerin sınanmasına ek olarak farklı modellerin ortaya konulması ve modellerin geçerliliğinin test edilmesi de önerilebilir.

Kaynakça

- Adler, Paul ve Bryan Borys (1996), "Two Types Of Bureaucracy: Enabling And Coercive", *Administrative Science Quarterly*, 61-89.
- Child, John (1984), *Organization*. New York: Harper & Row.
- Daft, Richard. ve Becker, Selwyn.W. (1978), *The Innovative Organization*. New York: Elsevier.
- Donaldson, Lex (1996), *The Normal Science of Structural Contingency Theory*. S. Clegg, C. Hardy ve W Nord *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, 57-76.
- Donaldson, Lex (2001), *The Contingency Theory of Organizations*, Thousand Oaks:Sage.
- Doty, D Harold, Glick, William H ve Huber, George P. (1993), "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories", *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196-1250.
- Drago, A. William (1998), "Structure as a Predictor of Strategic Planning Use", *Journal of Applied Business Research*, 14(1), 125-137.
- Drazin, Robert ve Van de Hen, Andrew (1985), "Alternative Foms of Fit in Contingency Theory". *Administrative Science Quarterly*, 30, 514-539.
- Ferguson, D. Tamela. ve Ketchen David.J. (1999), "Organizational Configurations and Performance: The Role of Statistical Power in Extant Research", *Strategic Management Journal*, 20(4), 385-402.
- Forte, M., Hoffman, J.J., Lamont, B. ve Brockmann, E.N. (2000), "Organizational Form and Environment: An Analysis of Between-Form and Within-Form Responses to Environmental Change", *Strategic Management Journal*, 21, 753-773.
- Frederickson, W. James (1986), "The Strategic Decision Process and Organizational Structure", *Academy of Management Review*, 11(2), 280-297
- Govindarajan, Vijay (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.
- Hage, Jerald. ve Aiken, Michael (1970), *Social Change in Complex Organizations*. New York: Random House.
- Hambrick, Donald (1983), "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles And Snow's Strategic Types", *Academy of Management Journal*, 56(1), 5-26.
- Hamilton, Gary G. ve Biggart, N. Woolsey (1988), *Market, Culture and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East*. *American Journal of Sociology*, 94 Ek: 52-94.

Ketchen, D.J., Combs, J.G., Russell, C.J., Shook, C., Dean, M.A., Runge, J., Lohrke, F.T., Naumann, S.E., Haptonstahl, D.E., Baker, R., Beckstein, B.A., Handler, C., Honig, H., Lamoureux, S. (1997), "Organizational configurations and performance: a meta-analysis", *Academy of Management Journal*, Vol. 40 No.1, 223-40.

Lee, Jonh ve Miller, Danny (1996), "Strategy, Environment and Performance in Two Technological Contexts: Contingency in Korea", *Organization Studies*, 17(5), 729-750.

Maurice, Marc (1976), "Introduction: Theoretical and Ideological Aspects of the Universalistic Approach To The Study ff Organization", *International Studies of Management & Organization*, 6 (3): 3-10.

Miller, Danny (1988), "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications", *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.

Miller, Danny (1981), "Toward a New Contingency Approach: The Search for Organization Gestalts", *Journal of Management Studies*, 18(1), 1-26.

Miller, Danny (1986), "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis", *Strategic Management Journal*, 7, 233-249.

Miller, Danny (1987), "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance", *Academy of Management Journal*, 30(1), 7-32.

Miller, Danny (1987), "The Genesis of Configuration", *Academy of Management Review*, 12(4), 686-701.

Miller, Danny (1992), "Environmental Fit Versus Internal Fit", *Organization Science*, 3(2), 159-178.

Miller, Danny (1996). "Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, 17(7), 505-512.

Miller, Danny ve Whitney, John O. (1999), "Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive Advantage", *Business Horizons*, 42 (3), 5-19.

Mintzberg, Henry (1979), *The Structure of Organizations*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall.

Mintzberg, Henry ve Lampel, Joseph. (1999), "Reflecting on The Strategy Process", *Sloan Management Review*, 40(3), 21-30.

Mintzberg, Henry., Lampel, J. ve Quinn, J., Ghoshal, Sumantra (2003), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, Prentice Hall, U.K.

Ornu, Marco., Biggart, N.W. ve Hamilton, G.G. (1991), *Organizational Isomorphism in East Asia. The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, CH: The University of Chicago Press 361-389.

Pfeffer, J. (1997), *The New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*, New

York: Oxford University Press.

Russell, Robert D. ve Russell, Craig J. (1992), "An Examination of the Effects of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy", *Journal of Management*, 18(4), 639-656.

Schoonhoven, Claudia. B. (1981), "Problems With Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden Within The Language Of Contingency Theory", *Administrative Science Quarterly*, 26, 349-377.

Slevin, P. Dennis ve Covin G. Jeffrey (1997), "Strategy Formation Patterns, Performance, and the Significance of Context", *Journal of Management*, 23(2), 189-200.

Venkatmaran, N. ve Camillus, John 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.

Whitley, Richard (1992), *Societies, firms and markets: The social structuring of business systems. European Business Systems*, Sage Publications, 5-45.

Whitley, Richard (1994), "Dominant Forms of Economic Organizations in Market Economies", *Organization Studies*, 15(2), 153-182.

Whitley, Richard (1999), *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. New York: Oxford University Press.