

Kaynak Temelli Görüş Ekseninde Örgütsel Yapı Maliyet Liderliği Stratejisi İlişkisi: Türkiye'nin İlk 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu'nda Bir Araştırma*

Burak ÖZDEMİR**
Deniz TAŞCI***

ÖZ

Bu araştırma ile Kaynak Temelli Görüş (KTG) ekseninde örgütsel yapının maliyet liderliği stratejisi üzerindeki etkisini yapısal eşitlik modeli yardımıyla ortaya koymak amaçlanmaktadır. Yönetim ve organizasyon bilimsel disiplinine ait alanyazın incelendiğinde örgütsel yapının stratejiyi ve stratejinin de örgütsel yapıyı takip ettiğine yönelik araştırmaların mevcut olduğu görülmektedir. Disiplinin alt alanlarından biri olan stratejik yönetim alanında KTG, geleneksel örgüt yapısı stratejiyi takip eder görüşüne stratejinin örgütsel yapıyı takip ettiği yönünde yaklaşmaktadır. KTG'nin bu savından hareketle araştırmada yapı-strateji arasındaki etkileşim örgütsel yapının strateji üzerindeki etkisi dikkate alınarak incelenmiştir. Yapı kavramı birçok bilimsel disiplinde kendine yer bulmuş bir kavramdır. Yönetim ve organizasyon bilimsel disiplini içerisindeki örgütsel yapı kavramı da bunlardan biridir. Örgütsel yapı, örgüt içerisindeki iş bölümü, yetki ve karar verme mekanizmaları, hiyerarşik seviyeler, rol ve pozisyonlar, kural ve prosedürler ve uzmanlaşma derecesi gibi birçok unsuru kapsamaktadır. Ancak ilgili alanyazında dikkat çeken üç temel örgütsel yapı alt boyutu: merkezileşme, biçimselleşme ve uzmanlaşma olarak ifade edilmektedir. Kar amacı güden bir örgütün iş birim düzeyinde uyguladığı stratejiler rekabetçi stratejiler olarak tanımlanmaktadır. Bu stratejilerden biri de maliyet liderliği stratejisidir. Maliyet liderliği stratejisi örgütün rakipleri ile rekabet etmek için tüm iş süreçlerinde etkin ve verimli olması anlamını taşımaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) belirlediği Türkiye'nin ilk 1000 büyük sanayi firması evren olarak belirlenmiştir. Tam sayım yöntemi ile tüm firmalara ulaşılmış ve 213 firmadan başarılı geri dönüş alınmıştır. Araştırmada örgütsel yapının ölçümünde Örgütsel Yapı Ölçeği (ÖY-Ö) ve maliyet liderliği stratejisinin ölçümünde Maliyet Liderliği Stratejisi Ölçeği (MLS-Ö) kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri keşfedici faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve Cronbach Alfa değerleri incelenerek gerçekleştirilmiştir. Ölçüm modellerinin ardından oluşturulan yapısal model iyi düzeyde uyum iyiliği değerlerine sahiptir ($X^2/df = 1.403$; $RMSEA = .044$; $GFI = .922$; $CFI = .952$; $NFI = .854$; $TLI = .942$; $IFI = .953$). Elde edilen bulgular örgütsel yapının merkezileşme boyutunun maliyet liderliği stratejisi üzerinde pozitif yönde yordayıcı olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Yapı, Maliyet Liderliği Stratejisi, Yapısal Eşitlik Modeli

Relationship between Organizational Structure and Cost Leadership Strategy in the Scope of Resource Based View: A Research in Turkey's Top 1000 Industrial Enterprises

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the relationship between organizational structure and cost leadership strategy in the scope of resource based view. In the framework of this purpose, structural equation modelling used in the research. When the literature related to the scientific discipline of management and organization is examined, it is seen there are researches that investigates strategy-structure relation as: "structure follows strategy" and "strategy follows structure". Furthermore, one of the strategic management approach which is called as resource based view indicates that strategy follows structure. The concept of structure takes place in many scientific disciplines. The concept of organizational structure within the scientific discipline of management and organization is one of them. Organizational structure includes many elements such as division of labor within the organization, authority and decision-making mechanisms, hierarchical levels, roles and positions, rules and procedures and degree of specialization. However, the three main organizational structure sub-dimensions that draw attention in the related literature are expressed as centralization, formalization and specialization. The strategies implemented by an organization at the business unit level are defined as competitive strategies, and cost leadership strategy is one of them. Cost-leadership strategy means that the organization is efficient and effective in all business processes in order to compete with its competitors.

*Bu çalışma Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Deniz TAŞCI danışmanlığında Burak ÖZDEMİR tarafından "Örgütsel Yapı ve Kaynak Temelli Görüş Kapsamında Örgütlerde Rekabet Stratejileri: Türkiye'nin İlk 1000 Sanayi Kuruluşu'nda Bir Araştırma" ismiyle tamamlanarak 22.12.2016 tarihinde savunulan doktora tezinden türetilmiştir.

**Dr. Öğr. Üyesi, Kastamonu Üniversitesi, orcid no: 0000-0002-2710-4112, bozdemir@kastamonu.edu.tr

***Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, orcid no: 0000-0002-1345-0751, dtasci@anadolu.edu.tr

Makalenin Gönderim Tarihi: 03.04.2019; Makalenin Kabul Tarihi: 21.06.2019

In the light of all this information, the research has been conducted with top 1000 industrial enterprises of Turkey (ISO Top 500 and ISO Second Top 500). These 1000 firms are determined as research population. All firms were reached with full counting method and successful return was received from 213 firms. The Organizational Structure Scale (OS-S) is used for measuring the organizational structure and the Cost Leadership Strategy Scale (CLS-S) has been utilized in measuring cost leadership strategy. Validity and reliability analyses have been performed for the scales. Exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis and Cronbach's alpha values have been performed in this context. The fit indices for the structural model that have been implemented after measurement models, tested in accordance with the structural equation modeling analysis, have been detected to be acceptable ($X^2/df = 1.403$; $RMSEA = .044$; $GFI = .922$; $CFI = .952$; $NFI = .854$; $TLI = .942$; $IFI = .953$). Research findings show that centralization sub-dimension of the organizational structure is a positive predictor of the cost leadership strategy.

Keywords: Organization Structure, Cost Leadership Strategy, Structural Equation Model

1. Giriş

Alanyazında yapı ve strateji arasındaki ilişki incelendiğinde yapının stratejiyi takip ettiğine (Chandler, 1998; 348; Amburgey ve Dacin, 1994; 1448; Rajapakshe, 2002; 142) ve stratejinin yapıyı takip ettiğine (Russo, 1991; 728; Peters, 1984; 115; Hall ve Saias, 1980; 153) dair çalışmaların yer aldığı görülmektedir. Örgütsel yapının stratejiyi izlediğine yönelik yaklaşım, örgüt stratejisinde gerçekleşen bir değişimin örgütsel yapıda değişikliğe yol açacağını savunurken stratejinin örgütsel yapıyı izlediğine ilişkin yaklaşım, örgütsel yapıda meydana gelen bir değişimin stratejide değişiklik oluşturacağını belirtmektedir (Geiger, 1998; 8-23). Yapı stratejiyi izlediğinden beri örgütsel yapı seçilen örgüt stratejisine bağımlı olmuştur (Mintzberg, 1990; 182). Örnek olarak, yeni ürün geliştirmeye yönelik stratejideki değişim örgütsel yapıda değişikliğe gitmeyi gerektirmektedir (Kavale, 2012; 62-63). Ancak bu süreç bazı örgütlerde tersine işlemekte ve örgütsel yapı da örgütün stratejisini etkilemektedir (Hall ve Saias, 1980). Öyle ki, Galan ve Sanchez-Bueno (2009; 1234) çalışmasında stratejinin yapıyı etkilediği ve yapının da stratejiyi etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Chandler'a (1998; 348) göre kendi yapı-strateji incelemesinde stratejinin örgütsel yapı üzerindeki etkisine daha çok vurgu yapmasının esas nedeni stratejik değişimin örgütsel yapıdan kronolojik olarak önce gelişmesidir ve aslında stratejinin örgütsel yapı üzerinde etkisi olduğu kadar örgütsel yapının da strateji üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Mintzberg (1979; 80) stratejiye ilişkin niyet edilen strateji ve gerçekleşen strateji olmak üzere iki temel ayrım yapmıştır. Bu ikisi birden en az üç farklı şekilde birleşmektedir. Bunlardan ilki kasıtlı stratejilerdir. Niyet edilen stratejinin gerçekleşmesi durumuna verilen addır. İkincisine, gerçekleşmeyen stratejiler denilmektedir ve niyet edilen stratejinin gerçekleşmediği durumu ifade etmektedir. Üçüncüsü niyet edilmediği halde gerçekleşen, ortaya çıkan stratejiler olarak adlandırılmaktadır. Csaszar'a (2012; 629) göre örgüt stratejisini niyet edilen bir plan doğrultusunda oluşturursa strateji örgütsel yapıyı etkiler. Ancak örgüt başlangıçta hiçbir stratejiye niyet etmemişse ya da niyet edilen stratejinin yerine başka bir strateji gerçekleşmişse (ortaya çıkan stratejiler) örgütsel yapının stratejiyi etkilemesi beklenir. Bununla beraber örgütsel yapının stratejiyi izlediğine yönelik çalışmaların birçoğu örgütsel yapı ile kurumsal stratejilerin ilişkisini incelemektedir (Habib ve Victor; 1991; 589). Bu ilişki rekabet stratejileri düzeyinde ele alındığında kurumsal stratejilere kıyasla rekabet stratejilerini değiştirmenin daha az zahmetli olacağı düşüncesiyle Kaynak Temelli Görüş (KTG), örgütsel yapının stratejiyi etkilemesinin mümkün olduğunu öne sürmüştür (Pertusa-Ortega vd., 2010; 1294; Smirat vd., 2014; 7). Böylece KTG, yapı stratejiyi takip eder şeklinde bir yaklaşımın aksine stratejinin yapıyı takip etmesi gerektiğine dikkat çekmiştir (Farjoun, 2012; 573; Fortuin, 2007; 25; Pertusa-Ortega vd., 2010; 1294; Foster, 2013; 210). Bu çalışma da Kaynak Temelli Görüş ekseninde örgütsel yapının strateji üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bunu yaparken örgütsel yapı merkezleşme, biçimselleşme ve uzmanlaşma boyutları ile ele alınmıştır. Örgütün stratejisi olarak ise maliyet liderliği stratejisi araştırmaya konu edilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Hernaus vd. (2013; 27) yaklaşık 50 yıldır örgütsel yapının tasarımının geleneksel olarak çalışıldığını ve derinlemesine incelendiğini belirtmektedir. Bu zaman zarfında örgütsel yapıyı oluşturan birçok unsur araştırmacılar tarafından tanımlanmıştır (Gao vd., 2009; 269). Aquinas'a (2008; 124-125) göre bu unsurlar idari birim, otonomi, merkezleşme, karmaşıklık, farklılaşma, biçimselleşme, bütünleşme, profesyonelleşme, denetim alanı, uzmanlaşma, standartlaşma, dikey kapsam ve yetki devridir. Dalton vd. (1980; 51) örgütsel yapıyı oluşturan unsurların yapısal unsurlar ve yapılaşma unsurları olarak ele alınması

gerektiğini belirtmektedir. Yapısal unsurlar örgütün daha çok fiziksel karakterini yansıtan büyüklük, yatay/dikey hiyerarşi, yönetsel yoğunluk ve denetim alanı unsurlarıdır. Yapılaşma unsurları ise merkezileşme, biçimselleşme ve uzmanlaşmadan oluşmaktadır.

Örgütsel yapıya ilişkin unsurları Hall vd., (1967) karmaşıklık ve biçimselleşme; Pugh vd., (1968) biçimselleşme, konfigürasyon, uzmanlaşma, standartlaşma, merkezileşme; Child, (1972) formalizasyon, standardizasyon, dikey kapsam, uzmanlaşma, merkezileşme; Payne ve Mansfield, (1973) standartlaşma, biçimselleşme, uzmanlaşma, dikey kapsam, astların oranı, merkezileşme; Hinings vd., (1996) uzmanlaşma, standartlaşma, merkezileşme; Lin ve Germain, (2003) merkezileşme, biçimselleşme; Olson vd., (2005) merkezileşme, uzmanlaşma, biçimselleşme; Andersen ve Jonsson, (2006) merkezileşme, uzmanlaşma, biçimselleşme; Jansen vd., (2006) merkezileşme, biçimselleşme, bağlantılılık; Chatzoglou vd., (2011) biçimselleşme, profesyonelleşme, merkezileşme, dikey farklılaşma, uzmanlaşma; Ghorbani vd., (2011) biçimselleşme, uzmanlaşma, merkezileşme olarak incelemiştir. Bunun yanı sıra yapının ana unsurları olarak merkezileşme, biçimselleşme ve uzmanlaşma birçok araştırmada birlikte ele alınmıştır (Reimann, 1973; 462; Van de Ven, 1976; 70; Fry ve Slocum, 1984; 225-226; Schaffer, 1986; 57; Olson vd., 2005; 55). Bu araştırma kapsamında örgütsel yapının unsurlarına ilişkin olarak merkezileşme, biçimselleşme ve uzmanlaşma boyutları incelenmiştir.

Merkezileşme, örgüt içerisinde gücün tanımlanmasına yöneliktir. Örgüt içerisinde güç genellikle kararların alınması sürecinde kullanılmaktadır (Jangkun, 1986; 37). Bu süreçte güç, örgütün üst düzey yönetiminde toplanmışsa merkezileşmiş örgütsel yapı eğer gücün kullanımında örgütün alt düzeyindekiler de yetkilendirilmiş ise merkezileşmemiş örgütsel yapı söz konusudur (Tran ve Tian, 2013; 230). Biçimselleşme, kurallar, prosedürler, talimatlar ve iletişimin yazılı olma derecesi (Pugh vd., 1968; 75), formel kurallar, standart ilkeler, kararlar ve çalışma ilişkilerini yöneten prosedürlerin derecesi (Pertusa-Ortega vd., 2010; 312), formal kurallar, düzenlemelerin varlığı ve örgütün bu kuralları yerine getirme çabası (Caruana vd., 1998; 19) olarak tanımlanmaktadır. Uzmanlaşma, örgüt içindeki işbölümü ve resmi görevlerin örgütteki pozisyonlar arasındaki dağılımı ile ilgilidir (Pugh vd., 1968; 72-73). Olson vd. (2005; 52) uzmanlaşmanın yüksek olduğu örgütlerde kendi alanlarında ve karmaşık çevrelerde görevlerini en iyi şekilde yerine getiren uzman çalışanların bulunduğunu belirtmektedir.

Deneyim eğrisi, pazar payını daha önce ele geçiren firmanın üretimde en çok deneyime sahip olarak en düşük maliyetle çalışacağını ifade etmektedir (Barca, 2005; 18). 1970'li yıllarda deneyim eğrisi kavramı doğrultusunda dikkatleri çeken maliyet liderliği stratejisi bir dizi fonksiyonel politika aracılığında bir sektördeki maliyet lideri olmayı başarabilmeyi ifade etmektedir. Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesisler kurulmasını, deneyimden kaynaklanan maliyet düşüşlerinin etkin takibini, sıkı maliyet ve genel gider kontrolünü, marjinal müşteri gruplarından kaçınmayı ve ar-ge, servis, reklam, satış gücü ile birlikte diğer alanlarda maliyetleri asgari düzeye indirmeyi gerektirmektedir. Bu amaçlara ulaşmak için maliyet kontrolüne ilişkin büyük bir yönetsel özen gösterilmelidir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilmeksizin tüm stratejide vurgusu yapılan rakiplere kıyasla düşük maliyetli olmayı başarmaktır (Porter, 1980; 35). Maliyet lideri konumuna gelinmesi yoğun rekabete rağmen firmaya sektörel ortalamanın üzerinde bir getiri sağlamaktadır. Böylece firma rakipleri karşısında güçlü bir konum elde eder, firmayı güçlü alıcılara karşı korur ve girdi maliyetlerindeki yükselişlere karşı durarak güçlü tedarikçilere karşı güç sahibi olur. Ayrıca piyasaya yeni giren firmalara karşı giriş engelleri oluşturularak, ikame ürünler açısından firmanın rakiplerine karşı üstünlük sağlamasına yardımcı olur (Barca ve Esen, 2011; 97).

Argryes ve Silverman'a (2004; 933) göre merkezileşme unsuru ölçek ekonomisinden istifade etmeyi sağlamaktadır. Govindarajan (1986; 850) maliyet liderliği stratejisi ekseninde merkezileşmiş örgütsel yapılarda verimliliğin yükseleceğini, merkezileşmemiş örgütsel yapılarda ise verimliliğin düşeceğini ileri sürmektedir. Miller (1986; 242-244) örgütsel yapı boyutlarını basit yapı, makine bürokrasisi, organik yapı ve bölümlenmiş yapı çerçevesinde ele aldığı çalışmasında makine bürokrasisi (uzmanlaşma yaygın, biçimselleşme yüksek, merkezileşme yüksek) ve bölümlenmiş yapılar (uzmanlaşma yaygın, biçimselleşme yüksek, merkezileşme bölüm yöneticileri düzeyinde) ile maliyet liderliği stratejisinin eşleştiğini belirtmiştir. Hitt vd. (2009; 316) işlevsel yapılarda (CEO ve hat yöneticilerinden oluşan yapılar) maliyet liderliği stratejisini değerlendirmiştir. Maliyet liderliği stratejisinin uygulandığı işlevsel yapılarda merkezileşme, biçimselleşme ve uzmanlaşmanın yüksek olduğunu belirtmiştir.

Bu araştırmanın amacı, kaynak temelli görüş ekseninde örgütsel yapı ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.

- Örgütsel yapının merkezileşme maliyet liderliği stratejisi üzerinde etkisi nasıldır?
- Örgütsel yapının biçimselleşme boyutu maliyet liderliği stratejisi üzerinde etkili midir?
- Örgütsel yapının uzmanlaşma boyutu maliyet liderliği stratejisi üzerinde etkili midir?

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Modeli

Nicel araştırma deseni kullanılan ve ilişkisel tarama modelinde tasarlanan bu çalışmada değişkenler arasındaki yordayıcı ilişkileri açıklamak için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır.

3.2. Örneklem

Araştırma evrenini Türkiye'nin ilk 1000 büyük sanayi kuruluşu oluşturmaktadır. Firma listelerine İstanbul Sanayi Odası desteğiyle ulaşılmıştır. Firmalardan 15 tanesinin kamu kuruluşu olması ve 50 tanesinin firma ismini gizlemesi nedeniyle araştırma evreni 935 olarak belirlenmiştir. 935 firmanın orta ve üst yönetiminden tam sayım yöntemiyle verilerin toplanması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda 935 firmaya e-posta, telefon ve yüz yüze görüşme yolları tercih edilerek ulaşılmış ve 213 firmadan başarılı geri dönüş sağlanmıştır. 213 firmadan ise 2 tanesi sektör bilgilerinin ve ortaklık yapısının paylaşılmasını reddetmiştir. Firmalardan 30 tanesi gıda maddeleri sanayinde faaliyet göstermektedir. Bununla beraber taşıt araçları sanayi (23), dokuma sanayi (18), demir-çelik ana metal sanayi (17), demir-çelik dışında ana metal sanayi (16), elektrik makineleri, aletleri ve cihazları sanayi (14), taş ve toprağa dayalı diğer sanayi (12), metal eşya sanayi (10), diğer kimyasal ürünler sanayi (10), makine sanayi (9), ana kimya sanayi (7), başka yerlerde sınıflandırılmış plastik ürünleri sanayi (7), giyim eşya sanayi (6), madencilik ve taş ocaklığı (5), petrol ürünleri sanayi (5), diğer imalat sanayi (4), elektrik sektörü (4), cam ve camdan mamul sanayi (3), kağıt ve kağıt ürünleri sanayi (3), ağaç ve mantar ürünleri sanayi (2), lastik ürünleri sanayi (2), alkollü alkolsüz içki sanayi (2), ağaç mobilya mefruşat sanayi (1) ve basım sanayi (1) sektörlerinden firmalar çalışmaya katılmıştır. Firmalardan 164 tanesi %100 yerli sermaye, 14 tanesi %50'den fazla yerli sermaye, 7 tanesi %50 yerli %50 yabancı sermaye, 10 tanesi %50'den az yabancı sermaye ve 16 tanesi %100 yabancı sermaye kuruluşudur.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan örgütsel yapı ölçeği (ÖY-Ö) ve maliyet liderliği stratejisi ölçeği (MLS-Ö) alanyazında daha önceden kullanılmış, güvenilirlik ve geçerliği kanıtlanmış ölçeklerdir.

Araştırmada örgütsel yapının ölçümünde örgütsel yapı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek merkezileşme, biçimselleşme ve uzmanlaşma boyutlarından oluşmaktadır. Merkezileşme boyutu ve biçimselleşme boyutu Schaffer (1986) tarafından kullanılan ölçek ile ölçülmüştür. Schaffer (1986) merkezileşmeyi 4 ifade ile Hage ve Aiken (1969) ve Glisson (1978) araştırmalarında; biçimselleşmeyi ise 4 ifade ile Pugh vd. (1969), Hage ve Aiken (1969), Child (1972), Pennings (1973), Glisson (1978) ve Blackburn (1982) araştırmalarında kullanılan ölçeklerden hareketle ölçmüştür. Araştırmada uzmanlaşma boyutu, Olson vd. (2005) çalışmasında 3 ifadeden oluşan uzmanlaşma ölçeğine Schaffer'ın (1986) ölçeğinden uzmanlaşma boyutuna ait 1 ifadenin eklenmesiyle 4 ifade kullanılarak ölçülmüştür. Böylece çalışmada toplam 12 ifadeyi içeren ve 5'li Likert biçiminde oluşturulan örgütsel yapı ölçeği kullanılmıştır.

Luo ve Zhao (2004), Zahra ve Covin'in (1993) geliştirdiği maliyet liderliği stratejisi ölçeğini revize etmiştir. Bu çalışmada maliyet liderliği stratejisi ölçeğinin güvenilirlik analizi bulgusu Cronbach Alfa katsayısı ,75 olarak tespit edilmiştir. Daha sonra Parnell (2011) çalışmasında maliyet liderliği stratejisi ölçeğini kullanmıştır. Ölçeğin üç farklı örnekleme ait güvenilirlik analizi bulgusu Cronbach Alfa katsayısı ,60'ın üzerindedir. Maliyet liderliği stratejisi ölçeği 5 ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmada 5'li Likert biçiminde oluşturulan maliyet liderliği stratejisi ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada ölçekler ileri çeviri tekniği kullanılarak Türkçeye çevrilmiştir. İleri çeviri tekniğinde bir ya da daha fazla çevirici tarafından ölçek kaynak dilden hedef dile çevrilmektedir. Sonrasında kaynak dildeki ve hedef dildeki ölçeklerin denkliği başka bir grup çevirici tarafından değerlendirilmektedir (Hambleton,

1996; 14; Hambleton, 2005; 12). Araştırmada kullanılan ölçekler İngilizceden Türkçeye alanında uzman 3 akademisyen tarafından çevrilmiştir. Her iki dildeki ölçeklerin denkliği alanında uzman 2 akademisyen ve ilk 1000 büyük sanayi firmasından birinin genel müdür pozisyonundaki yöneticisi tarafından kontrol edilmiştir.

3.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları

Ölçeklerin yapı geçerliği keşfedici faktör analizi ile incelenmiştir. Ölçeklerin güvenilirlikleri ise Cronbach Alfa katsayısı aracılığıyla belirlenmiştir. Tablo 1'de Örgütsel Yapı Ölçeği'ne ilişkin keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizi bulguları yer almaktadır. ÖY-Ö'nün KMO örneklem yeterliği katsayısı ,825 ve Barlett Küresellik Testi manidardır ($p < 0.001$). Bu bulgular örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli ve ölçme aracının faktör çıkarmaya uygun olduğunu kanıtlamaktadır.

Tablo 1. ÖY-Ö'ye İlişkin Keşfedici Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Ölçek	Faktörler	Madde Sayısı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alpha (α)
	ÖY-Ö	12		57,276	,76
ÖY-Ö	• Biçimselleşme	4	,34; ,84; ,87; ,90	34,026	,82
	• Uzmanlaşma	4	,46; ,59; ,65; ,67	14,061	,59
	• Merkezileşme	4	,64; ,67; ,67; ,69	9,189	,58
<i>KMO: ,825; Barlett: 821,245; $df=66$; $p < 0.001$</i>					

ÖY-Ö'nün toplam ifade sayısı 12'dir. Biçimselleşme boyutuna ait bir değişken ,34 faktör yüküne sahip olması nedeniyle dikkat çekmektedir. Tabachnik ve Fidell (2001; 654) bir temel kural olarak sadece ,32 ve daha yüksek yüklerle sahip değişkenlerin yorumlanacağını belirtmektedir. Bununla beraber ÖY-Ö'nün açıklanan toplam varyansı %57,276 olarak tespit edilmiştir.

Ölçeğin örtük yapısı doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile oluşturulan ölçüm modeline ilişkin uyum istatistikleri incelendiğinde Ki-kare/serbestlik derecesi değeri 1,450 ve $p=0,02$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Uyum iyiliği indeksleri değerleri: RMSEA= ,046; CFI= ,97; GFI=947; NFI= ,912; TLI= ,962 ve IFI= ,971 olarak belirlenmiştir. Bu değerler uyum indekslerinin iyi düzeyde olduğunu göstermektedir (Schermelleh-Engel vd., 2003; 52; Hooper vd., 2008; 55).

Ölçeğin güvenilirlik değeri ($\alpha = ,76$) yeterli düzeydedir. Faktörlerin güvenilirlik düzeyini değerlendirmek için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Biçimselleşme boyutuna ilişkin değer ,82; uzmanlaşma için değer ,59 ve merkezileşme için ,58'dir. Nakip (2013: 205) Alfa katsayısı için ,41-,60 arası değeri nispeten güvenilir, ,61-,80 arası güvenilir ve ,81'in üzerini çok güvenilir olarak belirtmektedir. Bu doğrultuda merkezileşme biçimselleşme ve uzmanlaşma örgütsel yapı alt boyutlarına ait güvenilirlik değeri yeterli düzeydedir.

Tablo 2'de maliyet liderliği stratejisi ölçeğine ait keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizi bulguları yer almaktadır. Maliyet Liderliği Stratejisi Ölçeği'nin KMO örneklem yeterliği katsayısı ,706 ve Barlett Küresellik Testi manidardır ($p < 0.001$). Buradan hareketle örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli ve ölçme aracının faktör çıkarmaya uygun olduğu belirtilebilir.

Tablo 2. MLS-Ö'ye İlişkin Keşfedici Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Ölçek	Faktörler	Madde Sayısı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alpha (α)
MLS-Ö	Maliyet Liderliği Stratejisi	5	,57; ,60; ,66; ,74; ,74	44,394	,66
<i>KMO değeri: ,706 Barlett: 162,563; $df=10$; $p < 0.001$</i>					

Faktör analizi sonucunda ifadelerin alanyazınla uyumlu şekilde tek faktör altında toplandığı görülmektedir. Toplam ifade sayısı 5'dir. Tek faktörlü yapı toplam varyansın %44,394'ünü açıklamaktadır.

Yazında tek faktörlü yapılar için açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli kabul edilmektedir (Koç, 2013; 791; Gökkuş vd., 2016; 473). Ölçeğin örtük yapısı doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile oluşturulan ölçüm modeline ilişkin uyum istatistikleri incelendiğinde Ki-kare/serbestlik derecesi değeri 3,555 ve $p=0,003$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Uyum iyiliği indeksleri RMSEA= ,11; CFI= ,917; GFI=969; NFI= ,892; TLI= ,835 ve IFI= ,920 olarak belirlenmiştir. RMSEA değeri kabul edilebilir aralığın üzerindedir ancak ,11 değerinin kabul edildiği araştırmalar yazında mevcuttur (Christensen vd., 2013; 516; Montazeri vd., 2009; 341). Bununla beraber diğer uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir (Schermele-Engel vd., 2003; 52; Hooper vd., 2008; 55; Simon vd., 2010; 239; Kline, 2011; 208). MLS-Ö'nün güvenilirlik analizi bulgusu Cronbach Alfa Katsayısı ,66 ve ölçek güvenilirlik düzeyi yeterlidir.

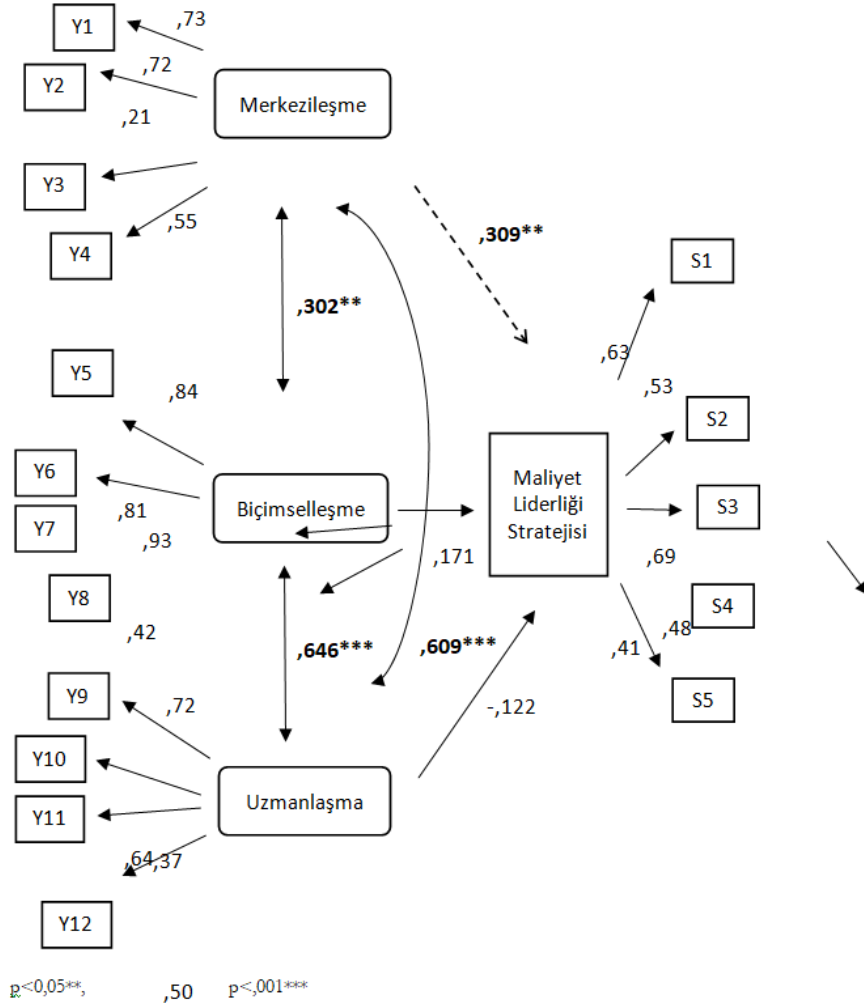
3.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada bundan sonraki aşama yapısal modelin analiz edilmesidir. Yapısal modele ilişkin ortaya çıkan uyum iyiliği değerleri Tablo 3'de sunulmaktadır.

Tablo 3. Yapısal Modele İlişkin Bulgular

	X ² /df	RMSEA	GFI	CFI	NFI	TLI	IFI
Model Uyum Değerleri	1,403 (p=0,003)	,044	,922	,952	,854	,942	,953

Yapılan analizler sonucunda $p=0,003$ değeri, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunun göstergesidir. Modelin verileri açıklamak için iyi seviyede uyum değerlerine sahip olduğu gözlenmektedir (Schermele-Engel vd., 2003; 52; Hooper vd., 2008; 55; Simon vd., 2010; 239; Kline, 2011; 208). Şekil 1 değişkenler arasındaki ilişkilerin yol diyagramını ve standardize edilmiş regresyon katsayılarını göstermektedir.



Şekil 1. Değişkenler Arasındaki Doğrudan İlişkilerin Yol Diyagramı

Cohen'e (1988) göre etki büyüklüğü ,1'e kadar küçük etkiyi, ,3'e kadar orta derece etkiyi ve ,5'e kadar ise büyük etkiyi ifade etmektedir. Tablo 4, maliyet liderliği stratejisini etkileyen örgütsel yapı alt boyutları için hesaplanan standardize edilmiş regresyon katsayılarını ve standart hata değerlerini sunmaktadır.

Tablo 4: Yapısal Modele İlişkin Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

Bağımlı D.	Bağımsız D.	Std. Reg. Katsayısı	Std. Hata	P değeri
Maliyet Liderliği Str.	<- Merkezileşme	,309	,124	,042**
Maliyet Liderliği Str.	<- Biçimselleşme	,171	,135	,213
Maliyet Liderliği Str.	<- Uzmanlaşma	-,122	,143	,539

$p < .05^{**}$, $p < .001^{***}$

Tablo 4 incelendiğinde örgütsel yapının merkezileşme boyutunun maliyet liderliği stratejisini anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Örgütsel yapının biçimselleşme ve uzmanlaşma boyutları ise maliyet liderliği stratejisi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

4. Sonuç ve Tartışma

Yönetim ve organizasyon alanyazınında yapının mı stratejiyi izlediği yoksa stratejinin mi yapıyı izlediği sıklıkla tartışılan bir konudur. Pozisyon okulu çerçevesinde süreç, yapının stratejiyi takip etmesi (Janssen,

2009; 32) şeklinde gerçekleşmektedir. Strateji oluşturma sürecinin tamamlanmasının ardından firma, stratejiyi uygulamaya geçerken örgütsel yapısını şekillendirmelidir. Ancak KTG, bu süreci örgütsel yapının stratejiyi etkileyeceği şeklinde yorumlamaktadır. Bu araştırma ikili arasındaki ilişkiyi daha önce pek de araştırılmayan bu teorik varsayıma dayandırarak incelemekte ve KTG ekseninde örgütsel yapının stratejiyi etkilediğini ileri sürmektedir.

Araştırma bulgusu merkezleşmiş örgütsel yapının maliyet liderliği stratejisi üzerinde etkili olduğuna yöneliktir. Maliyet liderliği stratejisinde maliyet unsurlarını azaltmaya yönelik bir felsefeyi tüm çalışanlara benimsetmek amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda üst yönetim gücü elinde topladığı takdirde bu gücünü firmanın tüm fonksiyonlarında verimliliği sağlamaya yönelik kullanabilir. Bununla beraber araştırmada dikkat çeken bir bulgu araştırmaya katılım gösteren firmaların büyük çoğunluğunun %100 yerli sermaye ile ya da yerli sermayeye sahip olarak faaliyet gösterdiğidir. Türk kültürü güç mesafesi kısmen yüksek bir kültürdür (Hofstede Insights, 2019). Dolayısıyla Türk sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmalarda (kar amacı güden örgütlerde) da güç mesafesinin yüksek olması ve gücün üst yönetimde toplanması söz konusu olabilir. Unutulmamalı ki, strateji üst yönetim tarafından belirlenen bir unsurdur. Merkezleşmiş bir örgütsel yapının üst yönetiminden de beklenen üretim fonksiyonu aracılığıyla süreç iyileştirmelerine güçlü bir şekilde odaklanmasıdır.

Araştırma Türkiye'nin ilk 1000 büyük sanayi firmasında örgütsel yapı ve maliyet liderliği stratejisi arasındaki ilişkiyi açıklaması açısından önemlidir. Özellikle örgütsel yapıya ait unsurların daha büyük firmalarda daha net biçimde kendini göstereceği düşünülebilir. Ayrıca bu araştırmanın en önemli sınırlılıklarından biri rekabet stratejilerini maliyet liderliği stratejisi ile sınırlı tutmasıdır. Gelecek araştırmalarda örgütsel yapının işletme düzeyindeki diğer rekabetçi stratejiler (örneğin Miles ve Snow Tipolojileri) ile ilişkisinin yine büyük ölçekteki firmalar üzerinde incelenmesi faydalı olacaktır. Son olarak araştırma geleneksel yapı stratejiyi izler veya yapı stratejiyi izler görüşlerinden ziyade örgütsel yapının rekabet stratejilerinden biri olan maliyet liderliği stratejisi üzerindeki etkisini teorik olarak KTG ekseninde temellendirerek incelemesi yönüyle alanyazına katkı sağlamaktadır.

Kaynakça

- Amburgey, T. L. ve Dacin, T. (1994). "As The Left Follow The Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change", *Academy of Management Journal*, 37 (6): 1427-1452.
- Andersen, J. A. ve Jonsson, P. (2006). "Does Organization Structure Matter? On The Relationship Between The Structure, Functioning and Effectiveness", *International Journal of Innovation and Technology Management*, 3 (3): 237-263.
- Aquinas, P. G. *Organization Structure & Design: Applications and Challenges*. New Delphi: Excel Books, 2008.
- Argryes, N. S. ve Silverman, B. S. (2004). "R&D, Organization Structure, and The Development of Corporate Technological Knowledge", *Strategic Management Journal*, 25 (8-9): 929-958.
- Barca, M. (2005). "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi?", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5 (1): 7-38.
- Barca, M. ve Esen, S. (2012). "Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar", *New World Sciences Academy*, 7 (2): 89-107.
- Bhattacharyya, D. K. *Organizational Systems, Design, Structure and Management*. Mumbai : Himalaya Publishing House, 2009.
- Blackburn, R. S. (1982). "Dimensions of Structure: Are View and Reappraisal", *Academy of Management Review*, 7 (1): 59-66.
- Chandler, A. (1998). "Corporate Strategy and Structure. Some Current Considerations", *Society*, 28 (3): 35-38.
- Chatzoglou, P.D., Diamantidis, A. D., Vraimaki, E., Vranakis, S.K. ve Kourtidis, D. A. (2011). "Aligning IT, Strategic Orientation and Organizational Structure", *Business Process Management Journal*, 17 (4): 663-687.
- Child, J. (1972). "Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study", *Administrative Science Quarterly*, 17 (2): 163-177.

- Christensen, L. N., Ehlers, L., Larsen, F. B. ve Jensen, M. B. (2013). “*Validation of the 12 Item Short Form Health Survey in a Sample from Region Central Jutland*”, *Social Indicators Research*, 114 (2): 513-21.
- Cohen, J. *Statistical power analysis for the behavioral sciences* Hillsdale, NJ: Erlbaum. 1988.
- Csaszar, F. A. (2012). “*Organizational Structure as a Determinant of Performance: Evidence from Mutual Funds*”, *Strategic Management Journal*, 33 (6): 611-632.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J. ve Porter, I. W. (1980). “*Organization Structure and Performance: A Critical Review*”, *Academy of Management Review*, 5 (1): 49-64.
- Farjoun, M. (2012). “*Towards an Organic Perspective on Strategy*”, *Strategic Management Journal*, 23 (7): 561-594.
- Fry, L. W. ve Slocum, J. W. (1984). “*Technology, Sytructure and Workgroup Effectiveness: A Test of a Contingency Model*”, *Academy of Management Journal*, 27 (2): 221-246.
- Fortuin, F. *Strategic Allignment of Innovation to Business*. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 2007.
- Foster, S. (2013). *HR Ready: Creating Competitive Advantage Through Human Resource Management*. Hertfordshire: Felden Business Books, 2003.
- Gao, S., Chen, J. ve Fang, D. (2009). “*The Influence of IT Capability on Dimensions of Organization Structure*”, *Proceedings of the Second International Conference on Future Information Technology and Management Engineering*, Sanya, China, 269-273.
- Galan J. I. ve Sanchez-Bueno, M. J. (2009). “*Research Notes and Commentaries: The Continuing Validity Of The Strategy-Structure Nexus: New Findings, 1993–2003*”, *Strategic Management Journal*, 30 (11): 1234-1243.
- Geiger, S. W. (1998). “*Does The Left Foot Follow The Right When Going Uphill And Downhill? An Extension of Strategy and Structural Dynamics*”. Unpublished Doctorate Dissertation, The Florida State University.
- Ghorbani, M., Noghabi, J. T. ve Nikoukar, M. (2011). “*Relationship Between Organizational Structure Dimensions and Knowledge Management (KM) in Educational Organization*”, *World Applied Sciences Journal*, 12 (11): 2032-2040.
- Glisson, C. A. (1978). “*Dependence of Technological Routinization on Structural Variables in Human Service Organizations*”, *Administrative Science Quarterly*, 23 (3): 383-395.
- Govindarajan, V. (1986). “*Decentralization, Strategy, and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations*”, *Academy of Management Review*, 11 (4): 844-856.
- Gökkuş, İ., Kuru, E. ve Şimşek, A. S. (2016). “*Kütüphaneye Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması*”, *International Journal of Social Science*, 42, 465-479.
- Habib, M. M. ve Victor, B. (1991). “*Strategy, Structure and Performance of U.S. Manufacturing and Service MNC's: A Comperative Analysis*”, *Strategic Management Journal*, 12 (8): 589-606.
- Hage, J. ve Aiken, M. (1969). “*Routine Technology, Social Structure and Organizational Goals*”, *Administrative Science Quarterly*, 14 (3): 366–376.
- Hall, R., Johnson, N. J. ve Haas, J. E. (1967). “*Organizational Size, Complexity, and Formalization*”, *American Sociological Review*, 32 (6): 903-912.
- Hall, D. J. ve Saias, M. (1980). “*Strategy Follows Structure?*”, *Strategic Management Journal*, 1 (2): 149-163.
- Hambeton, Ronald (1996). *Guidelines for Adapting Educational and Psychological Tests*, [Online] Available at: <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED399291.pdf>>, [Erişim tarihi: 01.02.2019].
- Hambleton, R. (2005). “*Issues, Designs, and Technical Guidelines for Adapting Tests into Multiple Languages and Cultures*”, *Adapting Educational and Psychological Tests for Cross-Cultural Assessment*, (Ed. Ronald Hambleton, Peter Francis Merenda & Charles Donald Spielberger), NJ: Lawrence Erlbaum: 3-38.
- Hernaus, T., Aleksic, A. ve Klindzic, M. (2013). “*Organizing for Competitiveness-Structural and Process Characteristics of Organizational Design*”, *Contemporary Economics*, 7 (4): 41-56.
- Hinings, C. R., Thibault, L., Slack, T. ve Kikulis, L. M. (1996). “*Values and Organizational Structure*”, *Human Relations*, 49 (7): 885-915.
- Hitt, M., Ireland, D. ve Hoskisson, R. *Strategic Management Concepts and Cases*. Mason: Cengage Learning, 2009.

- Hofstede Insights, (2019). Country Comparison: What about Turkey? [Online] Available at: <<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>>, [Erişim tarihi: 01.08.2018].
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. (2008). “*Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit*”, *Electronic Journal of Business Research*, 6 (1): 53-60.
- Jangkwun, S. (1986). “*A Comparative Study of Organization Structure and Performance In Industrial Manufacturing: Korea, Japan, and The United States*”. Unpublished Doctorate Dissertation, The State University of New Jersey.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. ve Volberda, H. W. (2006). “*Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators*”, *Management Science*, 52 (11): 1661-1674.
- Janssen, S. (2009). *British and German Banking Strategies*. New York: Palgrave Macmillan.
- Kavale, S. (2012). “*The Connection Between Strategy And Structure*”, *International Journal Of Business and Commerce*, 1 (6): 60-70.
- Kline, R. B. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press, 2011.
- Koç, C. (2013). “*Help Seeking in the Learning Process Scale (HSLPS): Validity and Reliability Study*”, *Elementary Education Online*, 12 (3): 784-796.
- Lin, X. ve Germain, R. (2003). “*Organizational Structure, Context, Customer Orientation, and Performance: Lessons From Chinese State-Owned Enterprises*”, *Strategic Management Journal*, 24 (11): 1131-1151.
- Luo, Y. ve Zhao, H. (2004). “*Corporate Link and Competitive Strategy in Multinational Enterprises: A Perspective From Subsidiaries Seeking Host Market Penetration*”, *Journal of International Management*, 10 (1): 77-105.
- Miller, D. (1986). “*Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis*”, *Strategic Management Journal*, 7 (3): 233-249.
- Mintzberg, H. (1979). “*Patterns in Strategy Formation*”, *International Studies of Management & Organization*, 9(3): 67-86.
- Mintzberg, H. (1990). “*The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management*”, *Strategic Management Journal*, 11 (3): 171-195.
- Montazeri, A., Vahdaninia, M., Mousavi, S. J. ve Omidvari, S. (2009). “*The Iranian version of 12-item Short Form health Survey (SF-12): Factor Structure, Internal Consistenc and Construct Validity*”, *BMC Public Health*, 9 (1): 341-351.
- Nakip, M. *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2013.
- Olson, E. M., Slater, S. F., Tomas, G. ve Hult, M. (2005). “*The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior*”, *Journal of Marketing*, 69 (3): 49-65.
- Parnell, J. A. (2011). “*Strategic Capabilities, Competitive Strategy, and Performance among Retailers in Argentina, Peru and the United States*”, *Management Decision*, 49 (1): 130-155.
- Payne, R. L. ve Mansfield, R. (1973). “*Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context, and Hierarchical Position*”, *Administrative Science Quarterly*, 18 (4): 515-526.
- Pennings, J. (1973). “*Measures of Organizational Structure: A Methodological Note*”, *American Journal of Sociology*, 79 (3): 686-704.
- Peters, T. J. (1984). “*Strategy Follows Structure: Developing Distinctive Skills*”, *California Management Review*, 26 (3): 111-125.
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorin, C. F. ve Claver-Cortes, E. (2010). “*Competitive Strategy, Structure and Firm Performance: A Comparison of The Resource-Based View and The Contingency Approach*”, *Management Decision*, 48 (8): 1282-1303.
- Pugh, D. S. Hickson, D. J. Hinings C. R. ve Turner, C. (1968). “*Dimensions of Organization Structure*”, *Administrative Science Quarterly*, 13 (1): 65-105.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. ve Turner, C. (1969). “*The Context of Organization Structures*”, *Administrative Science Quarterly*, 14 (1): 91-114.
- Rajapakshe, W. (2002). “*Strategy and Structure Re-examined*”, *Journal of Management Science*, 1 (1-2): 142-167.

- Reimann, B.C.(1973). “*On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal*”, Administrative Science Quarterly, 18 (4): 462-476.
- Russo, M. V. (1991). “*The Multidivisional Structure as an Enabling Device: A Longitudinal Study of Discretionary Cash as a Strategic Resource*”, Academy of Management Journal, 34 (3): 718-733.
- Schaffer, J. D. (1986). “*Competitive Strategy, Organization Structure and Performance in The Lodging Industry: An Empirical Assessment of Miles and Snow's (1978) Perspectives of Organizations*”. Unpublished Doctorate Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Schermelleh-Engel K., Moosbrugger H. ve Muller, H. (2003). “*Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests Of Significance and Descriptive Goodness-of-fit Measures*”, MPR-Online, 8 (2): 23-74.
- Simon D., Kriston L., Loh A., Spies C., Scheibler F., Wills C. ve Harter M. (2010). “*Confirmatory Factor Analysis and Recommendations For Improvement Of The Autonomy-Preference-Index (API)*”, Health Expectations, 13 (3): 234-243.
- Smirat, I. M. H., Abdullah, O. Y. ve Shariff, M. N. M. (2014). “*Strategy, Structure, and Family Firm Performance: The Relationships of The Resource-Based View and The Contingency Approach*”, Australian Journal of Business And Management Research, 4 (3): 1-8.
- Tabachnik, B. G. ve Fidell, S. F. Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı, Çev.: Mustafa Baloğlu, Ankara, Nobel Akademik, 2015.
- Tran, Q. ve Tian, Y. (2013). “*Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm*”, American Journal of Industrial and Business Management, 3 (2): 229-236.
- Van de Ven, A. H. (1976). “*A Framework for Organization Assessment*”, The Academy of Management Review, 1 (1): 64-78.
- Zahra, S. A. ve Covin, J. G. (1993), “*Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance*”, Strategic Management Journal, 14 (6): 451-478.