

## ÖRGÜT BÜYÜKLÜĞÜNÜN ÖRGÜT YAPISINA OLAN ETKİLERİ ÜZERİNE ÇOK BOYUTLU YAKLAŞIMLAR

Tamer KEÇECİOĞLU\*

### Öz:

Örgüt büyüklüğünün örgüt yapısına olan etkileri çok farklı yaklaşımlarla irdelenmiştir. Bu çalışmada teorik alt yapı içerisinde sorunlar ortaya konmuş, ortak bir güç birliğine ulaşılmadığı saptanmıştır. Örgüt büyüklüğünün bürokratikleşme derecesi, yönetsel elemanları, karmaşıklık düzeyi arasındaki ilişkiler eleştirel yaklaşımlarla ele alınmıştır. Aynı zamanda örgütsel davranış boyutu açısından biçimselleşme, otorite ilişkileri, iletişim, normlar, prosedürler ve roller incelenmiş ve çeşitli modeller geliştirilmiştir.

Örgüt büyüklüğünün örgütsel davranış değişkenleri üzerindeki etkisi genel olarak olumludan çok olumsuzdur. Örgütsel faaliyetlerin artması "Behemot Sendromu" olarak adlandırabileceğimiz bir dizi birbirleriyle ilişkili semptom ve sorunlar yaratır. Daha büyük örgütsel hacim iş gören doyumunu azaltırken, doyumsuzluk iş görenlerin devamsızlığını arttırma eğilimindedir. Daha büyük örgütsel hacim iş görenlerin birbirleriyle ve örgütle uyumlaştırma işini karmaşıktırır, işe karşı engellemeler artar ve verimlilik azalır. Bu bağlamda işletme yönetiminde yeni iş baskıları gelişirken, örgüt içerisinde bir takım sorunlar ortaya çıkar. Örgütsel büyüklük ve yapı arasındaki ilişkilerin araştırılması örgüt kuramı içerisinde üzerinde tam olarak mutabakata varılmamış bir konu olmuştur. Buna karşılık örgüt büyüklüğünün diğer yapısal özelliklerden farklı olduğu konusunda ortak bir görüş birliği bulunmaktadır. Nitekim bu çalışma kapsamında örgüt büyüklüğünün yapı üzerindeki etkileri çeşitli boyutları ile irdelenmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Örgüt yapısı, farklılaştırma, eşgüdümleme.

### MULTI-DIMENSIONAL APPROACHES ON THE EFFECTS OF ORGANIZATION'S SIZE ON ORGANIZATIONAL STRUCTURE

#### Abstract:

Effects of size on organizational structure have been examined by a variety of approaches. In this study, problems have been evaluated within a theoretical

---

\* Yard. Doç. Dr., Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, tamer.kececioglu@ege.edu.tr

*framework and it has been found that a consensus has not been reached regarding the issue. Relationships among size, degree of bureaucracy, managerial approach, complexity, formalization, authority relationships, communication, norms, procedures and roles have been examined and various models have been developed.*

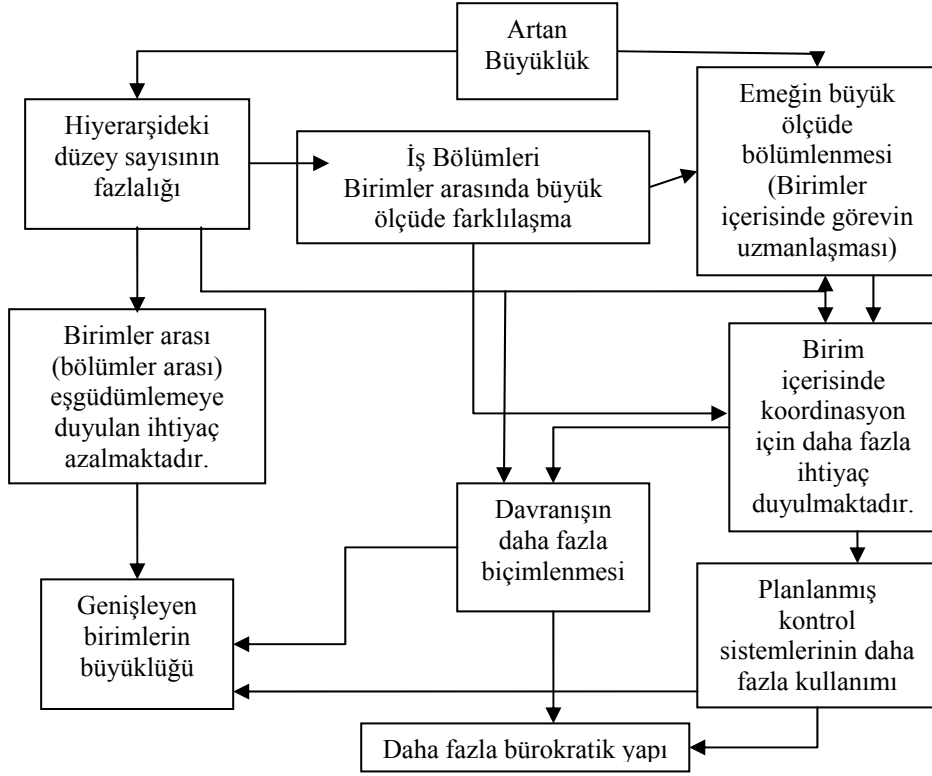
*The effects of organizational size on organizational behavior variables has been mostly negative. The increase in the number of organizational activities leads to some interdependent symptoms and problems which can be regarded as "Behemot Syndrome" A larger size may lead to increase in the number of unsatisfied workers and increase in absenteeism rates. Further it becomes harder in large organizations to align workers with organization. Finally it may lead to decrease in productivity. In this context some pressures and problems that management should deal with can arise. The interaction between size and structure has been an unresolved issue in Organizational Theory. However there is a consensus regarding to the difference between organizational size and other structural elements. Finally it is aimed to analyze the effects of organizational size on structure via multidimensional perspective.*

**Keywords:** Organizational structure, differentiation, coordination.

## GİRİŞ

Büyük örgütlerin küçük örgütlere göre daha biçimsel ve karmaşık olduğu konusunda çeşitli varsayımlar mevcuttur (Caplow, 1957: 484-518; Caplow, 1975, Grusky, 1961: 269). Blau ve Scott. (1962: 7) Zelditch ve Hopkins (1961: 470) gibi yazarlar örgütsel büyüklüğün önemli bir faktör olmadığı görüşünü taşımaktadırlar. Buna karşılık kısa dönemde örgüt büyüklüğünün yapıyı etkilediği üzerinde görüş birliği olmasına karşın örgütsel yapının diğer özelliklerinin büyüklüğün önemi üzerinde bir anlaşma olmamıştır. Chapin, (1951: 835-836) ve Tsouderos, (1955: 206-210) artan büyüklüğün örgüt içerisinde bürokratikleşmenin derecesini de artırdığını ileri sürmüşlerdir. Hail (1963: 38-46) ise bunun tam tersini ifade ederek; örgütlerdeki bürokratikleşmenin derecesinin belirlenmesinde büyüklüğün önemli bir faktör olmadığı tezini savunmuştur. Terrien ve Mills. (1955: 11-14) örgütsel büyüklükteki artışla yönetsel elemanlardaki yaşanan artışın birbiriyle orantılı olmadığını ileri sürmüşlerdir. Anderson ve Warkov, (1961: 23-28), Bendix, (1956: 222) büyük örgütlerdeki idari kısımda yer alan personelin toplam çalışanlar içerisinde küçük bir oranda bulunduğunu ortaya çıkarmışlardır. Hawley, Doland ve Doland (1965: 252-255), Haas, Hail ve Johnson (1963: 9-17) tarafından yapılan araştırmalarda büyüklükle birlikte orantısız olarak artan yönetsel elemanların daha sonra örgütün büyümesiyle azaldıkları aralarında eğrisel bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Yapılan bu çalışmalarda ele alınan "örnek" çok az örgütü kapsarken, çapraz örgüt tiplerini içermemekteydi. Ayrıca araştırmalar yalnızca belirli bir örgüt tipi (imalatçı firma, hastaneler) üzerinde

gerçekleştirilmiştir. Örgütsel büyüklük ve yapı arasındaki ilişki Şekil 1'de görülmektedir. Örgütsel analizlerde Zelditch ve Hopkins örgütsel karmaşıklığın ağırlıklı bir faktör olarak ele alınmasını istemiştir. Freeman, (1973: 750-756) ise bu önerinin karşısında yer alarak, örgütsel büyüklük ve karmaşıklığın karşıt bir durumu yansıttığını ifade etmişlerdir. Gillespie ve Mileti (1976: 263-278) karmaşıklığın örgütlerde farklı ölçülerde uyumsuzluk yarattığını ve örgüt büyüklüğü ile karmaşıklık arasında yüksek derecede pozitif bir ilişki içerisinde bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Büyüklük ve karmaşıklık arasındaki ilişkiye yönelik görgül çalışmalarda elde edilen bulgular arasındaki uyumsuzluklar örgütsel karmaşıklığın ölçülmesinde ve kavramsallaştırılmasındaki farklılıklardan kaynaklanmakta, bu farklılıklara ve yapı ile büyüklük arasındaki ilişkilere çalışmada değinilmektedir (Bakınız: Şekil : 1).

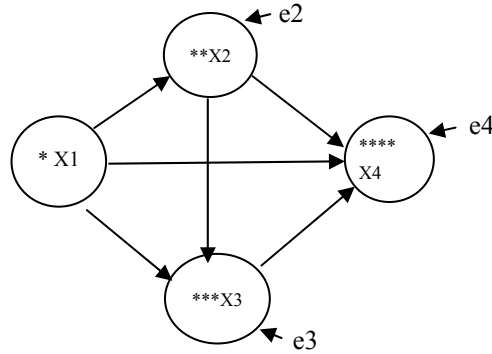


Şekil : 1  
Örgütsel Büyüklük ve Yapı Arasındaki İlişki

**Kaynak:** HAAS, E., HALL, R. and JOHNSON, N., (1963), "The Size of the Supportive Component in Organizations: A Multi-Organizational Analysis", Social Forces, 42, 12.

## D) KARMAŞIKLIK VE BÜYÜKLÜK

Yukarıda sunulduğu üzere karmaşıklık ve büyüklük arasında yazarların üzerinde anlaştığı uzlaşma, örgütsel analizlerde açıklayıcı değişken olarak ele alındığı da çok olmuştur. Bu aşamada karşımıza iki farklı görüş çıkmıştır; (1) kimi görüşler örgütsel büyüklüğü örgütsel yapı ve fonksiyonlarını etkisiz bir faktör olarak düşünürken, (2) diğer bir kısım yazarlar da temel analitik faktör olarak büyüklüğün üzerine karmaşıklığı yerleştirmektedirler. Bu ikinci görüş Blau ve Schoenherr (1971), Chapin (1951), Grusky (1961), Hass ve arkadaşları (1963), Hawley ve arkadaşları (1965), Kahn ve arkadaşları (1964), Meyer (1968), Pugh ve arkadaşları (1963) tarafından savunulmaktadır. Tsouderos (1955) gibi Chapin (1951)'de büyüklüğün örgüt içinde bürokratikleşmeyi arttırdığını ifade ederken, Caplow (1975)'de geniş örgütlerin daha karmaşık bir yapı içerisinde olduğunu varsaymıştır. Büyüklüğün karmaşıklıkta göreceli önemi, Alken ve Hage (1970), Anderson ve Warker (1961), Hail ve arkadaşları (1967), Humman ve arkadaşları (1975), Zelditch ve Hopkins (1961) tarafından önemle üzerinde durulmuştur. Blau ve Schoenherr (1971) regresyon ve kurdukları model katsayılarından yararlanarak örgütsel karmaşıklığın örgütsel büyüklüğe etkisini belirlemede başarılı olmuşlardır. Yazarlar büyüklüğün örgütsel yapının belirleyici faktörü ve örgüt içerisinde dikey farklılaşmaya neden olduğunu ortaya koyarlarken, yatay farklılaşmanın bir nedeni olarak bölümlerin sayısını görmektedirler. Haas ve Drabek (1973) dikey farklılaşmanın bir nedeni olarak yatay farklılaşmayı görmektedirler. Blau ve Schoenherr (1971), örgütsel büyüklük ve hacimsel karmaşıklık arasında yüksek derecede pozitif bütünleşmenin, örgütsel büyüklüğün denetim altına alındığında dikey ve yatay farklılaşma arasında ise bu sefer ters eğimli negatif bir bütünleşmenin bulunduğunu belirlemiştirler. Blau ve Schoenherr (1971) hazırladığı modelin yapısı Şekil : 2'de görülmektedir.



Şekil : 2

### Örgütsel Büyüklük ve Karmaşıklık Arasındaki Model

**Kaynak:** HALL, R. H., HAAS, J. E. and JOHNSON, H. J. (1967), "Organizational Size, Complexity and Formalization", *American Sociological Review*. 32, 910.

Modelde örgütsel büyüklük örgütte tam zamanlı olarak çalışan iş görenlerin sayısı, yatay farklılaşma Örgütlerdeki bölümlerin sayısı ile ölçülürken, dikey farklılaşma Örgütlerin otorite yapısında alt ve üst seviye arasındaki farklı görev pozisyonlarının sayısı ile ölçülür. Tablo : 1'de kurulan modelden sonra yapılan araştırma buluntuları görülmektedir. Blau (1968)'in tümdengelimci teorisi çerçevesinde yapılan farklılaştırma çalışmalarında örgütsel karmaşıklığın içsel belirleyicisi olarak örgütsel büyüklük tanımlanmıştır.

**Tablo : 1**  
**İlişki Biçimleri ve Korelasyonları \***

Değişkenler (Belirleyiciler)		Biçimi	Korelasyon Katsayıları	
İçsel	Dışsal		Doğrusal	Eğrisel
X2	X1 Pozitif	Doğrusal	0.51	
X3	X1 Pozitif	Eğrisel	0.48	0.65
X3	X2 Pozitif	Eğrisel	0.60	0.62
X4	X1 Pozitif	Eğrisel	0.60	0.67
X4	X2 Pozitif	Doğrusal	0.65	
X4	X3 Negatif	Doğrusal	0.79	

\* Devlet dairelerinde yapılan çalışmada, 53 tane merkez büro/ofis ve 1201 tane yerel büro/ofis çalışmaya dahil edilmiştir.

**Kaynak:** BLAU, P. M (1968): The Dynamics of Bureaucracy, Chicago, The University of Chicago Pres, s.123

\*\*X1 : Örgütsel Büyüklük

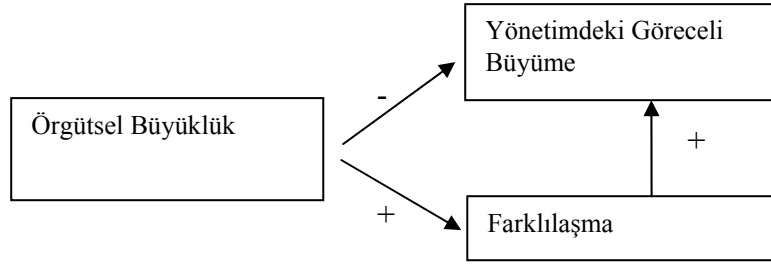
\*\*\*X2 : Hacimsel Farklılaşma (İş Bölümü)

\*\*\*\*X3 : Dikey Farklılaşma

\*\*\*\*\*X4 : Yatay Farklılaşma

Teoride “farklılaştırma” terimi içerisinde karmaşıklığın dört elemanı ve farklılaştırmanın iki elemanı arasındaki aykırılıklar ihmal edilmiştir. Ancak ampirik/görgül bulgular içerisindeki değişkenlerin bazıları arasında karmaşık içsel ilişkilerin olduğu görülmektedir. Diğer bir eleştiri konusu ise çalışmada göreceli olarak homojen örnekli örgütler kullanılması üzerinedir. Günümüzde yapılan çalışmalarda ise heterojen (farklı pazarlara hitap eden ve farklı ürünler imal eden) örneklerden yararlanılmaktadır. Blau (1968)'in örgütlerdeki yapısal farklılaştırma teorisi, yapıya örgütsel büyüklüğün etkisi üzerine düşünmede önemli bir teorik açılım kazandırdığı gibi, formal/biçimsel örgüt yapısı konusunda birçok çalışmayı etkilemiştir. Örgütsel büyüklük arttıkça değişik boyutlar çerçevesinde azalan oranlarda örgütlerde yapısal farklılaşma yaratacak ve

örgütlerdeki yapısal farklılaşmanın yönetsel elemanlarını hızlandıracaktır. Araştırma sonucunda yatay ve dikey farklılaşmanın büyüklüğe olan doğrudan etkisinin genellikle önemli olmadığı, ancak işbölümüne dolaylı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Artan örgütsel büyüklük örgütlerde işbölümü yaratırken, azalan oranlar yatay ve dikey farklılaşma boyutlarında yapısal farklılaşmayı yaratmaktadır. Şekil : 3'de yapısal farklılaşma teorisinin basitleştirilmiş modeli görülmektedir.



**Şekil : 3**  
**Yapısal Farklılaşma Teorisinin Basitleştirilmiş Modeli**

**Kaynak:** TERRIEN, F. C. and MILLS, D. C. (1955), "The Effect of Changing Size Upon the Internal Structure of an Organization", *American Sociological Review*, 20. 13.

Rutin örgütlerde (Tekrarlamalı üretim yapan ve örgütsel fonksiyonlar açısından diğer örgütlerden bir farkı, ayrıcalığı olmayan örgütler) örgütsel büyüklük işbölümü yaratırken, dikey ve yapısal farklılaşmayı da teşvik etmektedir. Rutin olmayan örgütlerde ise (Diğer örgütlerden ayırıcı özelliği olan analiz edilebilir sorunları bulunan örgütler) ise artan büyüklük işbölümünü yaratırken, yalnızca dikey farklılaşmayı teşvik ettiği saptanmıştır, aynı zamanda rutin olmayan örgütlerde yatay farklılaşmanın çalışanların/personelin uzmanlaşma düzeyini de arttırmaktadır. Yatay ve dikey farklılaşma, resmi/biçimsel olarak ilişkilerin genişliğinin ve uzunluğunun örgütsel piramide yansımalarıdır. Hail (1977, 1977)'a göre işbölümünde görevler alt birimlere bölünürken, tek bir görevli pozisyonda daha az hüner/kabiliyet gereksinimi ortaya çıkabilir. Blau (1968) örgüt için destek hizmeti sağlayan kurmay personelin sayısına göre yönetsel elemanlar ve bölümlerde biçimsel yapısal elemanlardaki farklılaşma, çalışan sayısına göre de örgütsel büyüklüğünü yapısal olarak tanımlamıştır. Blau ve Scott (1962) ise biçimsel örgütlerin genellikle geniş ve karmaşık bir yapıya sahip olduklarını, bu örgütleri "geniş ölçekli" veya "karmaşık" örgütler biçiminde tanımladıklarını öne sürmektedirler. Hage (1965), örgütteki karmaşıklık veya uzmanlaşmanın, uzmanlaşmış görevlerin sayısı ve bunların her birinde istenen eğitimin uzunluğu ile ölçüldüğünü ve bundaki artışla birlikte örgütlerin daha karmaşık bir yapı alacağını ortaya koymuştur. Pugh ve arkadaşlarının (1963) karmaşıklık yorumu ise daha geniş boyutlu olup, örgütsel yapının elemanları gündeme gelmektedir.

## II) ÖRGÜTSEL ŞEKİLLENDİRME

Terim olarak şekillendirme/biçimlendirme ifadesi kullanırken yapısal karmaşıklık daha genel bir yaklaşımı içermektedir. Ve yine yazarlar, her örgütün kendine özgü bir otoriter yapıya sahip olduğunu ve bu yapının biçimlenmesi/şekillendirilmesinin farklı Örgütlerle karşılaştırılabileceğini öne sürmektedirler. Bu şekillendirmenin (yapısal karmaşıklık) elemanları, dikey ve yatay alanları, işletme içi bölümlendirme için ölçütler ve değişik bölümlerde yaratılan mevkiler/pozisyonlardan oluşmaktadır. Ayrıca Pugh ve arkadaşları büyüklüğün örgütsel yapının önemli bir belirleyicisi olarak uygunluğunu belirtmişlerdir. Benzer bir düşüncede Kahn ve arkadaşlarından (1964) gelmiştir. Yazarlar, büyüklüğün artışıyla, örgütsel yapının daha fazla karmaşıklaştığını, işbölümünün daha fazla farklılaşmaya ve uzmanlaşmaya yol açacağını, örgütteki üst düzeylerin sayısının artışıyla eşgüdümüme ve denetimin sürdürülmesinin önem kazanacağını ve daha fazla çalışanın örgütsel planlama içerisine alınacağını öne sürmüşlerdir. Bu yaklaşımlar içerisinde öne sürülen karmaşıklık yapısal bir koşul olmaktadır. Yapısal karmaşıklık kişiler ve örgütler arasındaki ilişkilerdeki karmaşıklık da gündeme getirir. Buradan yola çıkarsak, karmaşıklık örgütün içerisindeki bölümlenme derecesi olarak tanımlanabilirken, bunun içinde işbölümü, hiyerarşik seviyelerin sayısı, örgütün fiziksel/coğrafik dağılımı/yayılımını sayabiliriz. Aşağıda örgütlerde kullanılan bir takım göstergeler bulunmaktadır;

### A. İşbölümü-Genel

1. Farklı örgütsel amaçların sayısı (çok amaçlılık) işbölümünün zorunlu olmasının ötesinde tek bir amaçta toplanabilir.
2. Örgütsel faaliyetlerin çokluğu

### B. İşbölümü-Özel

1. Yatay farklılaşma
2. Uzmanlaşmış bölümler
3. Alt bölümlerime

### C. Hiyerarşik farklılaşma

1. Tek bir bölümdeki seviye/düzye sayısı
2. Bir bütün olarak örgütlerdeki hiyerarşi seviyesinin ortalama sayısı

### D. Hacimsel/Uzamsal coğrafik dağılım (yayılım-alan farklılaşması)

1. İşletmenin fiziksel olanaklarının yayılım derecesi
2. Diğer işletmelerin örgüt merkezine uzaklığı
3. Personelin hacimsel yayılım derecesi
4. Yayılan bu personelin yerleşimi

Aiken ve Hage (1966) biçimlendirmeyi, sisteme bağlanmış görevlerin ve değişim oranı olarak tanımlanırken sistemleştirilmiş görevlerin oranının işletmelerde

yüksek olması ve işte değişim aralığının düşük olmasının örgütlerin daha fazla biçimsel/formal yapıya sahip olmaları anlamına geldiğini ileri sürmüşlerdir. Pugh ve arkadaşları ise biçimlendirmeyi, örgüt içerisinde alınacak karar/kararların araştırılması, kararların alt bölümlere ulaştırılması ve geribildirim içeren bilgilerin taşınması ile ilişkili olarak prosedürler, yönetmelikler ve çeşitli roller biçiminde tanımlamaktadırlar. Aşağıdaki göstergeler örgütlerdeki biçimselleşme derecesinin ölçülmesinde kullanılırken, göstergeler arasında bir öncelik sırası bulunmamaktadır.

#### A. Roller

1. Örgütteki mevkiler/pozisyonlar
2. Yazılı görev tanımlarının yokluğu veya varlığı

#### B. Otorite ilişkileri

1. Otorite yapısının biçimselleşmesi, otoriter hiyerarşinin açıkça tanımlanması
2. Otoriter yapının yazışma derecesinin kapsamı

#### C. İletişim

1. Örgüt içerisinde yazılı iletişimin derecesi
2. İletişim sürecinde oluşturulan kanallar içerisine giren fikirler/düşünceler

#### D. Normlar

1. Yazılı yönetmelik ve politikaların sayısı
2. Yönetmeliklere aykırı hareket edene verilen cezaların derecesinin açıkça ortaya konması
3. Verilen cezaların kapsamının yazılı olarak sistemleştirilmesi

#### E. Prosedürler

1. Örgüte yeni katılan üyeler için uyarılma programının varlığı
2. Yeni üyeler için hizmet içi eğitim programlarının varlığı

Bu aşamada karşımıza iki alternatif hipotez ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi örgüt büyüklüğü artarken denetleme oranının eğiliminin artmasıdır. Bu beklenti Parkinson yasası (1957) ve Kephart (1950)'nin matematiksel ifadesinde ortaya konmaktadır. Bu ifadelerde denetleyicilerin sayısının örgütsel birimlerin büyüklüğünden daha hızlı oranda arttığı görülmektedir. Diğer bir alternatif hipotezde ise örgütsel birimlerin büyüklüğü artarken denetleme oranında azalma eğilimi içerisinde olmasıdır. Bu ifade alt düzeyde çalışanların rolleri için daha uygundur. Eğer Örgütsel büyüklük artarken, alt düzeydeki bireylerin görevleri karmaşıklaşıyorsa denetleme oranında artış görülür. Denetleme ile büyüklük arasındaki ilişki logaritmiktir. Indik (1964)'in yaptığı araştırmalarda eğrinin önemli ölçüde negatif eğimli olduğu bunun da anlamının örgütsel birimlerdeki büyüklükte artış olurken denetleme oranında bir azalma olduğu yönündedir. Logaritmik eğrinin formu  $x = ea+by$  biçimindedir. Anderson ve Warkov ise eğer örgütlerdeki fonksiyonel karmaşıklık aynı düzeyde kalıyorsa



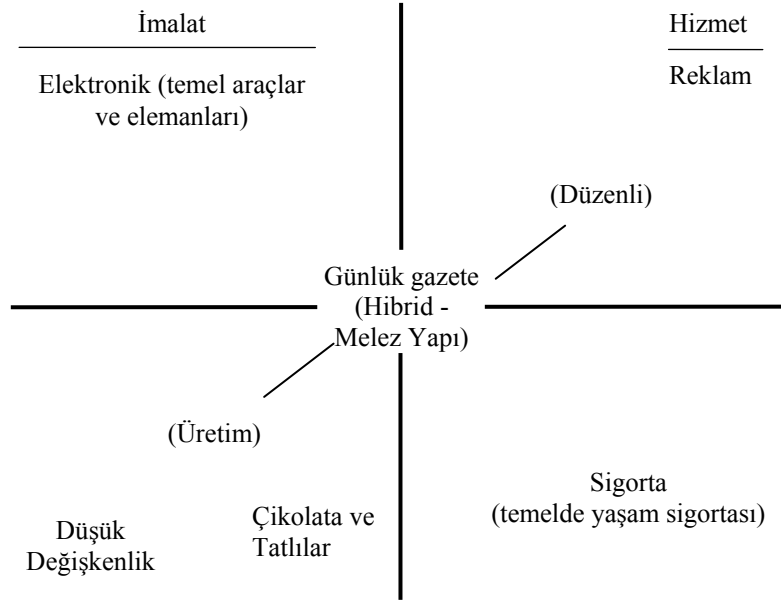
büyüklik ve denetleme oranları arasında negatif bir ilişki bulunduğunu öne sürmektedirler. Parkinson'un ünlü yasaında, kurmay ve kumanda yöneticilerinin üretimde çalışan personele olan oranını (A/P) biçiminde tanımlamıştır. Blau ve Schoenherr (1971)'in yaptığı çalışmada büyüyen örgütlerin yönetsel elemanlarda birbirine zıt kuvvetler oluşturmaktadır. Bir yandan büyüme uzmanlaşmaya öncülük ederken, birimler arası eşgüdümlemeye olanak tanımakta, bu da daha geniş birimsel büyüklük doğururken, A/P oranını düşürmektedir. Klatzky (1970), Starbuck (1965) A/P ve büyüklük arasındaki ilişkinin doğrusal olmayıp tersine eğrisel olduğunu öne sürmüşlerdir. Diğer bir açılamda ise örgütsel büyüme birimlerarası farklılaşmaya öncülük ederken, birim içi eşgüdümlemeyi daha zorlaştırmakta olup, denetleyici kişilerin sayısındaki artış ve daha büyük A/P oranı yaratmaktadır. Uzmanlaşma ve farklılaşmanın gücü idari yapıda birbirine zıt kuvvetler oluşturmaktadır. Örgütsel yapının boyutlarının önceden belirlenmesi ve tahminlenmesi konusunda Aston çalışmaları görgül açıdan değerli katkılarda bulunmuştur (Pugh ve arkadaşları, 1968, Hickson ve arkadaşları (1969). Hinings ve Lee (1971) ise daha küçük örnekler üzerinde çalışmayı tekrarlamışlardır. Aston araştırmaları örgütsel yapı hakkında bazı önemli sonuçlar elde etmiştir;

1. Örgütsel yapıdaki birimler/bölmeler birbirlerine karşılıklı bağımlıdır. Faaliyetlerin yapılandırılması, hiyerarşi seviyesinin sayısı (dikey kontrol alanı), biçimselleşme, standartlaştırma ve uzmanlaşma birinci boyutu oluşturur. İkinci boyut, otoritenin yoğunluğudur. İş akışı, denetim işin standart süreler, personel seçimi ve terfisi için prosedürlerin standartlaştırılması, A/P oranı ve ölçütlerdeki otonomi eksikliğini içeren merkezçilleşmeyi içermektedir. Bu iki boyutun birbirini karşılıklı olarak etkilemesi bürokratik kontrolü savunan Weberiyan öneriler arasında yer alır. Üçüncü boyut ise iş akışına komuta denetimi ve kurmay elemanların göreceli büyüklükleri olup, şekillendirme değişkenleri arasında yer almaktadır.

2. Pugh ve arkadaşları (1969) örgütlerin çeşitli yollardan bürokratik bir yapıya kavuşabileceğini öne sürmüşlerdir.

Aston çalışmasındaki sanayiler Şekil : 4'de görülmektedir. Çalışmada ele alınan örgütler bir bölgeden çok, daha fazla bölgedeki işletmeler üzerinde yoğunlaşmıştır. Örnekler işletmeleri bir bütün olarak ele alırken örnekler altı sanayiden seçilmiştir. İmalat ve hizmet işlemleri ve ürün çevresindeki kararlılıkla konular işlenmiştir. Değişkenlik, işletmenin dış çevresindeki koşullarda yaşanan değişimin sıklığı, farklılığı, düzensizliğin derecesini içermektedir. Geniş ölçekteki karmaşık örgütler ve bürokrasi sıklıkla eşanlı olarak kullanılmaktadır. Bu düşünceden yola çıkarak iki temel konu gündeme gelmektedir. Birincisi, eğer örgütsel yapının belirleyicisi değil ise bir tahminleyicisi olarak büyüklük nasıl değerlendirilecektir? İkincisi karmaşık örgütsel biçimin tahminlenmesi için önemlidir. Weber (1958) örgütsel yapının bürokratik şeklinin örgütlerin kendilerince geliştirildiğini öne sürerken, bu durumun bir sosyal yapının bürokratikleşmesinin kaldıracından sapma miktarının rolü olarak adlandırıyordu. Pugh ve arkadaşları (1969) kararların denetiminin düzeltici etkisi düşüncesiyle

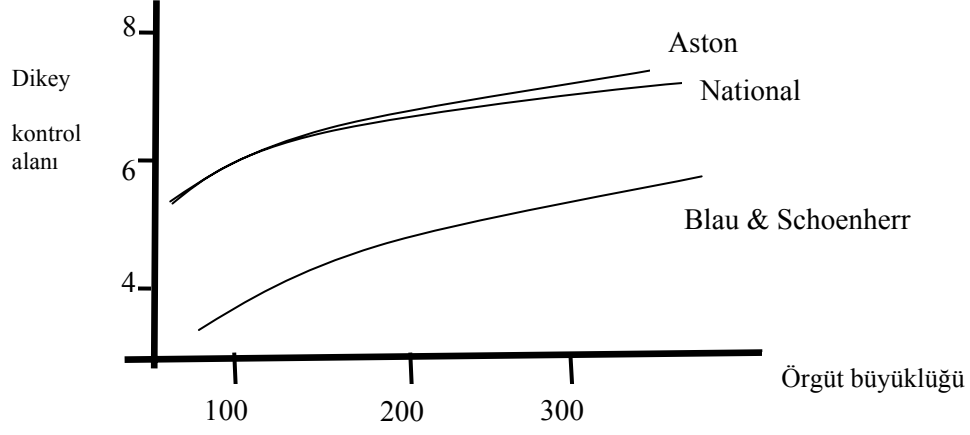
örgütsel büyüklüğün bürokratik yapının nedeni olmasını araştırmışlardır. Bu görüşlerin karşısında olan Woodward (1965), Thompson (1967) ve Aldrich (1972), örgütlerin görev ve teknolojilerden çok, örgütsel yapının ve sürecin tahminlerimesinde yararlanabileceğini ifade etmiştir. Karmaşıklık modern örgütlerin özelliklerinin tanımlanmasında kullanılırken, yapısal özelliklerin önemli bir belirleyicisi olmaktadır.



**Şekil : 4**  
**Aston Çalışmasında Sanayiler**

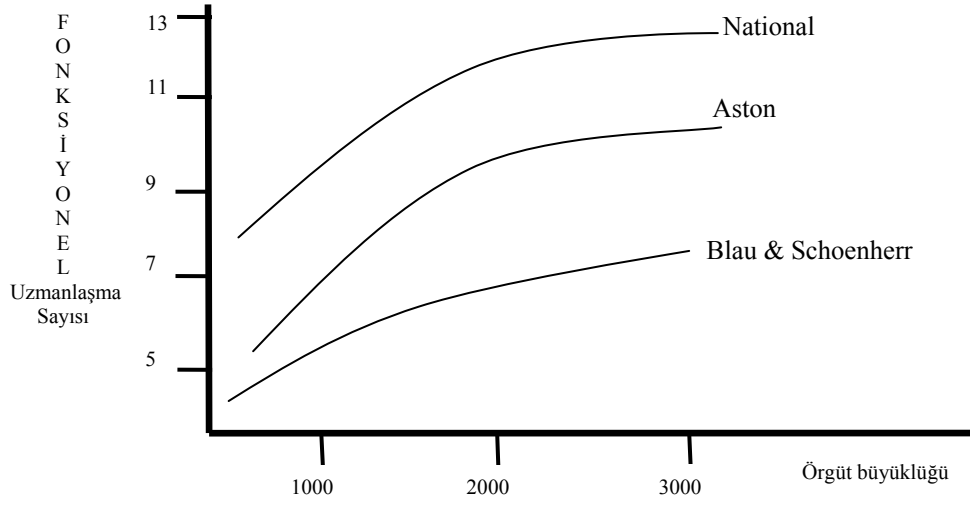
**Kaynak:** ALDRICH, H. E. (1972), "Technology and Organizational Structure: a re-examination of the findings of the Aston group", *Administrative Science Quarterly*, 17, s. 29.

Hage ve Aiken (1970) örgütsel faaliyetlerin ve örgüt içi ilişkilerin karmaşıklığının, işletmede yüksek uzmanlaşma düzeyine ulaşılmasına, fonksiyonlar ve roller açısından yüksek derecede farklılaşmanın kaynağını oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Karmaşıklık eşgüdümleme ve denetimde yönetsel sorunlar yaratırken bu sorundan kurtulmanın bir yolu biçimselleştirmeyi artırmaktır. İşletme içi ve dışı bilgilerin toplanması, kaydedilmesi, standart yönetmeliklerin kullanımı kontrolün etkinliğini artırır. Örgüt büyüklüğü ve yapısı konusunda yapılan çalışmalarda, toplam çalışan sayısı, faaliyet merkezlerinin sayısı, net aktifler, satış kazancı (ciro), yapısal değişkenler olarak da; işletme bölümlerinin sayısı, iş bölümü derecesi, yönetmeliklerin kapsamı ve hiyerarşi seviyesi (dikey kontrol alanı) gibi değişkenler incelenmiştir. Şekil : 5, 6 ve 7'de Ulusal, Aston, Blau ve Schonenherr (1971)'in yaptığı çalışmaların farklı boyutlarla karşılaştırmaları görülmektedir.



Şekil : 5  
Örgütsel Büyüklükte Dikey Kontrol Alanının İlişkinin Tahminlenmesi

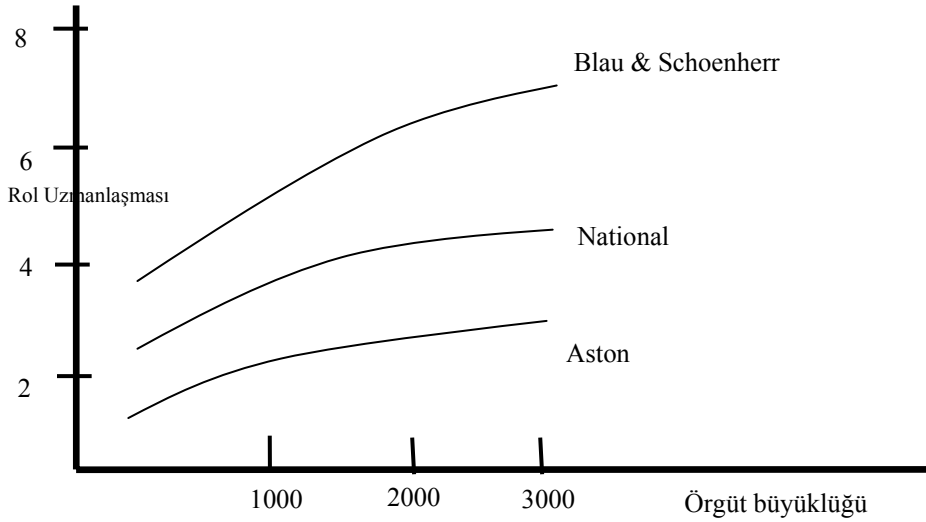
**Kaynak:** AIRE, M. (1959), "Biological model and empirical histories of the growth of organizations", in Mason Haire (ed.J, Modern Organization Theory. New York: Wiley, p.153.



Şekil : 6  
Örgütsel Büyüklükle Fonksiyonel / İşlevsel Uzmanlaşma İlişkinin Tahminlenmesi

**Kaynak:** KEPHART, W. M. (1950), "A quantitative Analysis of Intragroup Relationship", *American Journal of Sociology*, 55, p. 547.

Blau ve Schoenherr (1971), yapısal farklılaşma ve örgüt büyüklüğü arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Örgütsel büyüklüğün yapısal farklılaşmayla pozitif ve doğrusal bir ilişkiye sahip olduğunu ve farklılaşma ile büyüklüğün azalan oranlarda arttığını daha önceden görmüştük. Şekil : 5, 6, 7'de yapısal farklılaşmanın üç boyutu açısından örgütsel büyüklükle regresyon eğrileri Aston ve Blau ve Schoenherr (1971) çalışmalarıyla karşılaştırmalı olarak görülmektedir. Karşılaştırma yazarlar tarafından da kullanılan işbölümü ve bölümlerinin sayısı, hiyerarşi seviyelerinin sayısı, roller, uzmanlaşma, fonksiyonel/işlevsel uzmanlaşma ve dikey kontrol/denetim alanı gibi farklı boyutlar arasında yapılmıştır. Şekillerde görüleceği üzere regresyon eğrilerinin biçimi kullanılan tüm bilgiler açısından birbirine benzerdir. Şekil : 5'de Blau ve Schoenherr'in ölçümleri Ulusal ve Aston'da elde edilen sonuçlarla yakınlık göstermektedir.



**Şekil : 7**  
**Örgütsel Büyüklükle Örgütün Tümündeki Rol Uzmanlaşmasının İlişkinin Tahminlenmesi**

**Kaynak:** HICKSON, D. J., PUGH, D. S. and PHEYSEY, D. C. (1969), "Operations technology and organization structure: an empirical reappraisal", *Administrative Science Quarterly*, 14, s. 391.

Şekillerde her bir eğri örgütün artan büyüklüğünün karşılığında yapısal değişkenleri ifade ederken, yapısal değişkenlerde eğrisel azalma fonksiyonları görülmektedir. Örgütsel büyüklükle diğer yapısal değişkenler arasındaki ilişki eğriseldir. Büyüklük arttıkça standartlaşma ve bilgi toplama oranı azalan oranlarda artmakta iken, merkezileşmenin azalması yine azalan oranlarda olmaktadır. Çalışmanın sonucunda büyüklüğün önemli olduğu, fakat yalnızca tek başına örgütsel yapının tahminleyicisi olmadığı belirlenmiştir. Aston grubu çalışmalarındaki karmaşıklık ve bürokratik



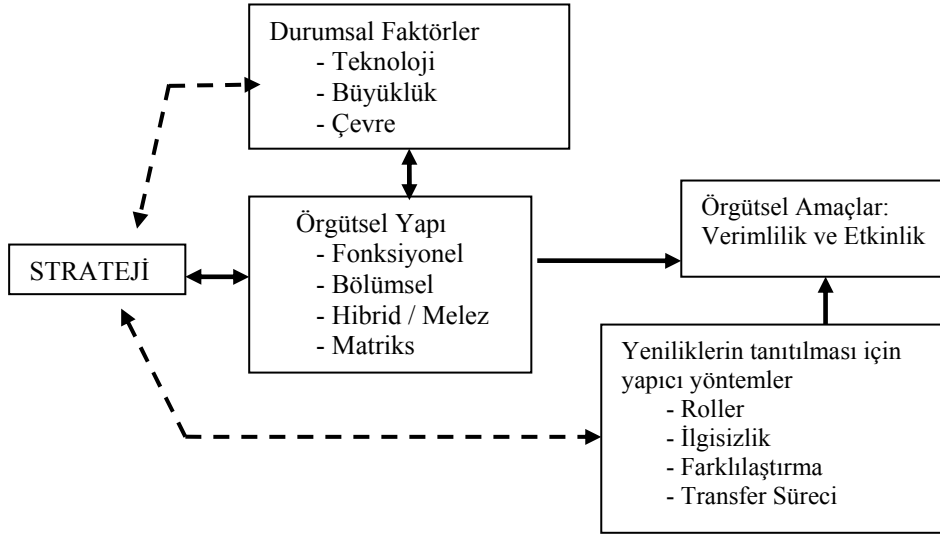
Örgüt çok küçük olduğunda amaçların formüle edilmesi, işbölümüne gidilmesi ve sorumluluğun alt kademelere göçerilmesinde kişiler önem kazanır. Örgüt genişledikçe kurmay fonksiyona dayanan zorunluluk artmakta, karar vermede kumanda yöneticilerine yardımcı olma, tavsiyelerde bulunma temel kavram olmaktadır. Child ve Mansfield (1972)'in İngiliz firmaları üzerine yaptığı araştırmada, örgütlerin büyüklüğü arttıkça örgütlerde daha fazla merkezkaçlaşma, daha fazla bürokratikleşme, yönetmelik ve prosedür, faaliyetlerinde geniş ölçüde standartlaştırma ve uzmanlaşmanın yaşandığını bulmuşlardır. Yazarların 103 Kanada firması üzerinde yaptığı araştırma sonuçları yukarıdaki bulguları doğrulamıştır. Büyük firmalar küçüklere göre daha fazla bölümlenmekte ve ürün hatları açısından daha fazla çeşide sahip olmaktadır. Ve piyasa tahminlenmesi, araştırma ve geliştirme için çevreden bilgi alımını geniş ölçüde; kullanırken, kitlesel üretim teknolojileri çerçevesinde yoğun miktarda işgören çalıştırılır. Blau (1968)'in yaptığı araştırma büyüme artarken örgütlerde azalan oranlarda farklılaşmanın nedenlerini açıklayamamıştır.

### III) ÖRGÜTSEL YAPININ ANALİZİ

Blau (1968)'e göre örgütsel yapısı uzun olanlar yönetsel hiyerarşiyi yoğun bir biçimde yaşayan, faaliyetlerinde daha fazla çeşitlendirme eğiliminde ve daha fazla bölüm/birim barındıran, daha fazla standartlaştırma, basitleştirilmiş denetim ve bilgi sistemleri kullanan örgütlerdir. Chenhall (1979), Dyas ve Thanheiser (1976), Scott (1973), Stopford ve Wells (1972), Rumelt (1974) yaptıkları çalışmalarda bölümlendirme ve çeşitlendirme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Pugh ve arkadaşları (1969) kitlesel üretim yapan firmalar üzerine yaptıkları çalışmalarda büyüklüğün doğal olarak yüksek yapılandırılmış örgütsel sisteme öncülük ettiğini yukarıda belirtilen olumsuzluk eğilimlerinin tersine, büyük örgütlerin düzeltici eyleme geçerek "Behemot Sendromu"nun etkisinin önlenebileceği üzerinde durmuşlardır. Behemot Sendromu örgüt yapısının aşırı büyümesi sonucu çevreye tepki verme hızının azalarak hantal bir yapıya kavuşması anlamına gelmektedir. Düzeltici eylemler arasında iletişim, uyumlaştırma, iş zenginleştirme ve genişletmeyi sayabiliriz. Sender (1978)'a göre, bir şirkette çalışan insan sayısı bin'e ulaştığında şirketin yapısının yalnızca yatay yönde büyümesi olanaksızdır.

Eleştirisel açıdan konuya baktığımızda yukarıda sıralanan sonuçlar tutarsızdır ve bu durum örgütsel tasarımın karmaşıklığını ortaya koyar. Woodward ve arkadaşları (1960) farklı yapısal özellikler ve büyüklük arasında açık bir ilişkinin var olma olasılığını araştırmış, fakat bu ilişkiyi "açıklayıcı" kanıtlar elde edememişlerdir. Şekil 9'da görüldüğü üzere etkin örgüt yapısının tasarımını etkileyen önemli elemanlar; örgütsel çevre, teknoloji ve uyguladıkları stratejilerdir. Örgütsel yapıya büyüklüğün etkisinin araştırılmasında dört eğilim ortaya çıkmıştır. Birinci eğilim, örgütlerde daha fazla bölüm veya seviye eklenmesiyle sağlanan örgütsel büyüme örgütsel yapının

karmaşıklığını artırır. İkinci eğilim örgütlerin büyüme sorunlarıyla başa çıkmaya çalışan tepe yönetimine yardımcı olmaya yönelik olarak kurmay pozisyonundaki kişilerin sayısının artırılmasını sağlar. Üçüncü eğilim, işletme içinde yazılı yönetmelik ve prosedürlerin oluşturulmasıdır. Dördüncü eğilim, örgütün çok büyümesiyle örgütler daha fazla merkezkaçlaşma eğilimi içerisine girerken, hazırlanan yönetmelik ve prosedürler daha alt seviyedeki kişilerin karar vermesine öncülük eder. Yeni iş görenlerin örgütlere gelmesi yöneticilere olan talebin artmasına, bu da örgütlerde yönetsel hiyerarşinin oluşmasına neden olur. Blau ve Schoenherr (1971) örgütsel seviyelerdeki yöneticilerin kontrol alanlarının ve birimlerinin büyüklükle arttığını ortaya koymuştur.



**Şekil : 9**  
**Etkin Örgüt Yapısının Tasarımını Etkileyen Önemli Elemanlar**

**Kaynak:** RUSHING, W. A. (1967), "The Effects of Industry Size and Division of Labor on Administration", *Administrative Science Quarterly*, 12, 287.

Samuel ve Mannheim (1970) büyük örgütlerde doğrudan kontrole daha az denetim, prosedür ve yönetmeliklerin uygulanmasıyla daha fazla denetimin oluştuğunu ortaya koymaktadır. Blau ve Schoenherr (1971) artan büyüklüğün bölümler arası farklılaşma ve hiyerarşi seviyesinde yüksek derecede uzmanlaşmayı gündeme getirdiğini ifade etmişlerdir. Sonuç daha fazla standartlaşma ve örgütsel yapının bürokratikleşmesidir. Hızlı büyüyen örgütler kimi zaman benzer hızda büyüyen orta büyüklükteki bir firmadan daha fazla bürokratik bir yapıya sahip olabilirler. Hall

(1963)'e göre yapı ve büyüklük arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunurken, Hail ve Title (1966) bürokratikleşme ve büyüklük arasında orta dereceli bir ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Diğer önemli bir ilişki olan hiyerarşik farklılaşmada Woodward (1970) sanayilerin yaşadığı teknolojik aşamalara göre, yönetim alanlarında "genişlediğine" dikkat çekerek astların sayısının sınırlanması gerektiğini belirtmiştir. Artan örgütsel biçimlenme bireysel kararların sınırlandırılması yanında örgüt üyelerinin davranışlarının denetlenmesi anlamına gelir. Karmaşıklığın bir cephesini oluşturan hiyerarşik farklılaşma astların yakından denetlenmesi anlamına gelip, çoklu örgütsel seviyeler arasındaki sosyal denetim ile ilişkilidir. Denetim mekanizmalarından biri Hage, Blau ve Ouichi (1977) tarafından ortaya konan örgüt içindeki profesyonelleşme düzeyidir. Daha profesyonelleşmiş kurmay örgütler daha az biçimselleşmiş yapı gösterirler. Blau (1968), yapısal farklılaşmanın artan büyüklüğün bir sonucu ve büyüklük ve farklılaşmanın nedensellik ilişkisini ortaya koymuştur. Argyris (1972), Blau (1968)'in araştırmalarına eleştirel bir gözle analiz etmiş ve büyüklükten çok diğer faktörlerin örgütsel yapının belirleyicisi olduğunu, büyüklüğün yapısal farklılaşma ile ilişkili fakat bir nedeni olmadığını ifade etmiştir. Örgütsel yapının belirleyicisi olarak büyüklüğe önemli bir eleştiride Aldrich (1972) den gelmiştir. Araştırmalarda örgütsel büyüklüğün, iş otomasyonu, görevlerin standartlaştırılması, bölümlerde ve görevlerde uzmanlaşmayı teşvik ettiği ortaya konmuştur. Uzmanlaşma görev seviyelerinde istenen farklı kabiliyetleri veya emeğin işbölümünü ifade ederken, farklılaşma örgütteki bölümler içerisindeki uzmanlıkların gruplandırılmasını ifade eder. Bürokratik yapının analitik boyutları üzerinde çalışan yazarlardan Thompson (1967) bürokratik yapı ve büyüklük arasındaki içsel bağımlılık üzerinde dururken örgütsel hiyerarşinin biçimi ile olan ilişkisi üzerine doyurucu bir açıklama getirememiştir. Blau ve Schoenherr (1971) yönetsel yoğunluk, hiyerarşik biçim ve farklılaştırma üzerinde ağırlıklı olarak dururken, işbölümü ve örgütsel bölümlerin içerisindeki yerini gözden kaçırmıştır. Pugh ve arkadaşları (1963) iş akışının denetimi, otoritenin yoğunlaştırılması, biçimselleşme ve standartlaştırma gibi değişik denetim mekanizmaları üzerinde yoğunlaşırken, analizlerinde farklı yaklaşımları ihmal etmişlerdir. Daha sonraları Udy (1959), Hage (1965) ve Meyer (1968) bürokratik yapı ile örgütsel büyüklük kavramlarını ilişkilendirme çabalarına girişmişlerdir. Weber (1947) örgütsel büyümenin aşamaları ve örgütsel yapının boyutlarını birlikte ele almıştır. Tablo : 2'de bu ilişkilendirme görülmektedir.

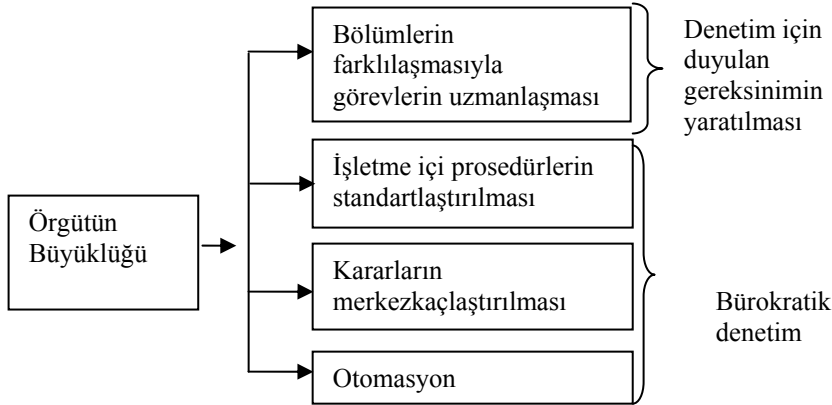


**Tablo : 2**  
**Örgütsel Büyümenin Üç Aşamasında Yapının Dört Özelliği Arasındaki İçsel İlişkiler**

Örgütsel Yapı Boyutları	İş akışının içsel bağımlısı Hiyerarşik biçim Yönetimsel yoğunluk Kontrol mekanizması	Büyüme Aşamaları		
		I	II	III
		Tekrarlamalı Uzun (tall) artar basit	Ardışık kısa ve kalın azalır teknik	Takım düz (flat) azalır bürokratik

**Kaynak:** HAAS, E., HALL, R. and JOHNSON, N., (1963), The Size of the Supportive Component in Organizations: "A Multi-Organizational Analysis", Social Forces, 42, s. 15.

Örgütsel yapı boyutlarının Örgütsel büyüklükle ortak ilişkileri arasındaki içsel bağımlılık bürokratikleşmesinin evrimsel modeli içerisinde bülünleştirilir. Kimberly (1976) örgütsel büyüklüğün tek başına yapı belirleyicisi olarak ele almamakta, ancak yapının bağımlı değişkeni olduğunu öne sürmektedir. Chandler (1962), Stopford (1968) ve Scott (1971) örgütsel büyümede aşama modeli yaklaşımını ortaya koymaktadır. Araştırmalarda büyüklük ve merkezkaçlaşma arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Geniş örgütlerde kararlar küçük örgütlere göre tabana yakın yerlerde odaklanmaktadır. Standartlaştırmanın merkezkaçlaşmayla sağlandığı düşünülürse alt kesimlere kararların göçerilmesiyle tepe yönetiminin gücünün küçük bir kısmından vazgeçmektedir. Avrupa'daki bir araştırma, örgütlerde bilgisayar kullanımının büyüklüğün en iyi belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur. Büyüklük ve bürokratik kontrol arasındaki ilişkiler Şekil : 10'da görülmektedir.



**Şekil : 10**  
**Büyüklük ve Bürokratik Denetim Arasındaki İlişkiler**

**Kaynak:** KOHN, R. W., DONALD, M. Q., SNOEK, R. P., DIEDRICK, N. and ROSENTHAL, R. A. (1964), *Organizational Stress*, New York: Wiley, s. 171.

#### IV) ÖRGÜTSEL BÜYÜKLÜKLER VE UZMANLAŞMA

Örgütsel büyüklükteki genişleme, uzmanlaşmada artışı ve farklılaşmayı gündeme getirir. Alt birimlerin sayısı artarken bu alt birimler fonksiyonel uzmanlar etrafında gruplandırılır. Alt birimler arasındaki farklılık eşgüdümlemedeki zorluğu da arttırır. Daha fazla biçimselleşme ve standartlaşma alt düzeylerin inisiyatif haklarını sınırlarken, rutin kararlar için yöneticilere duyulan ihtiyaç da azalmıştır. Merkezkaçlaşma ve biçimselleşme birbirlerini destekleyen ve kuvvetlendiren iki elemandır. Biçimselleşme merkezkaçlaşmaya olanak tanırken, merkezkaçlaşmaya duyulan ihtiyaç daha fazla biçimselleşmeyi içine alır. Örgüt içindeki seviyelerin artmasıyla bunların eşgüdümlemesi zorunluluğu hiyerarşi yaratır. Örgütsel yapının bir belirleyicisi olarak örgüt büyüklüğü kavramı Weber (1958)'den beri tartışılmaktadır. Yapılan çalışmalar yönetsel elemanlar ve örgüt büyüklüğü arasındaki ilişkilerde, büyüklüğün yapının olası belirleyicisi olarak merkezi bir konumda olduğu varsayımı altında başlamıştır.

Tablo : 3'de Aston çalışmalarında ortaya konan örgütsel yapıyı önceden tahminlemedeki kavramsal boyutların bileşimi görülmektedir. Yapısal boyutlar örgüt büyüklüğünün boyutunu önceden en iyi biçimde belirleyecek parametreleri oluşturmaktadır. Aston çalışmalarının sonucunda özellikle teknolojiyle karşılaştırıldığında örgütsel yapının belirleyicisi olarak örgütsel büyüklük ilgi odağı olmuştur. Çalışmada kararların merkezileştirilmesi, biçimselleştirme ve standartlaştırma ile örgüt büyüklüğünün uyumunun güçlü olduğu ve örgüt büyüklüğünün yapıyı büyük ölçüde etkilediği ve karşılıklı bağımlılık yarattığı ve destekleyicisi olduğu ortaya konmuştur. Child'ın (1972) çalışmaları sonucu hazırlanan raporlarda aynı görüşler bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel büyüklüğün dikey yönetim alanı, biçimlendirme, standartlaştırma ve rol, uzmanlaşma ile pozitif, merkezileşme ile negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Daha sonra Child (1972), Aston, Blau ve Schoenherr (1971)'in çalışmalarını karşılaştırmış, belirleyici olarak büyüklük ve yapı arasındaki ilişkinin eğrisel olduğunu bulmuştur. Bunun anlamı dikey kontrol alanı, biçimlendirme ve uzmanlaşma büyüklükle birlikte azalan oranlarda artmakta, merkezileşme ise azalmaktadır. Bu gibi ilişkilerin bilinmesi yapıdaki değişimlerin örgütsel büyüklük üzerindeki tepkilerin önceden tahminlenmesine olanak tanımaktadır.

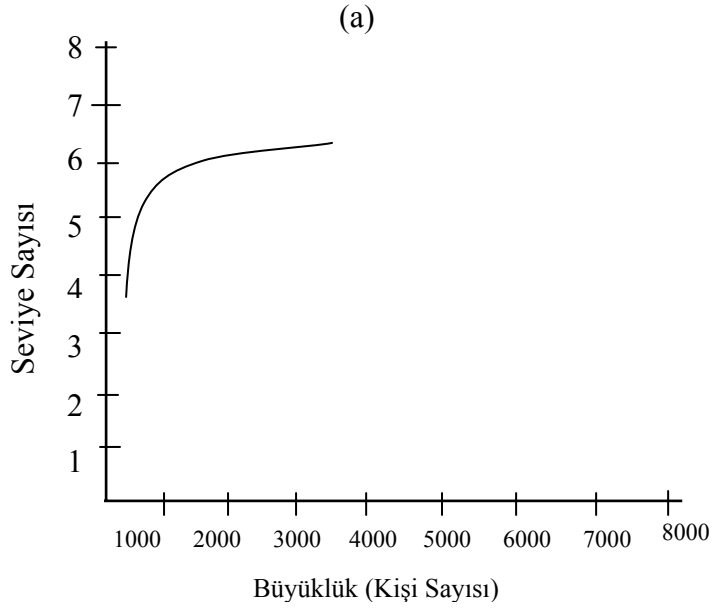
**Tablo : 3**  
**Aston Çalışmalarında Örgütsel Yapının Boyutunu Önceden Tahminleyicisi Olarak Kavramsal Boyutların Bileşimi**

Yapısal Boyutlar	Kavramsal Boyutlar
1. Faaliyetlerin yapılandırılması	1. Örgüt Büyüklüğü 2. İşletme içi iş akışlarının bütünleştirilmesi 3. Ana örgütün büyüklüğü
2. Otoritenin odaklanması	1. Örgüte bağlılık 2. Faaliyet merkezlerinin sayısı 3. Örgütün yaşı 4. Faaliyetlerin farklılığı / değişkenliği 5. İşletme içi iş akışlarının bütünleştirilmesi 6. Ana örgütün büyüklüğü
3. Çalışma akışının denetlenmesi	1. Faaliyetlerin farklılığı / değişkenlik 2. İşletme içi iş akışlarının bütünleştirilmesi 3. Faaliyet merkezlerinin sayısı

**Kaynak:** KOTTER, J. P., SCHLESINGER, L. A. and SATHE. V. (1986). *Organization*, Homewood, Illinois: Irwin, s. 317.

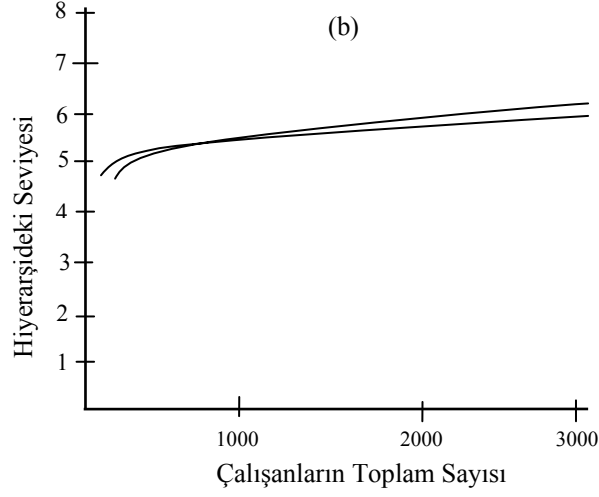
Khandwalla (1977) çalışmalarında merkezkaçlaşma ile büyüklük ve teknoloji arasındaki ilişkiler üzerinde durmuştur ve buluntuları Child (1972)'yi destekleyici yöndedir. Child (1972) iş akışının bütünleştirilmesinin merkezkaçlaşmanın negatif tahminleyicisi olduğunu belirtmiştir. Tablo : 2'ye geri dönersek, görevlerdeki artış I. Aşama'dan II. Aşama'ya geçerken oluşur, bölümler içerisinde faaliyetlerin çeşitlendirilmesi azaltılır, bireylerin uzmanlaşma içerisinde sorumlulukları homojenleştirilir ve basitleştirilir. Gulick (1937) çalışma gruplarının etkinliğinin homojenlikleriyle doğrudan ilişkilidir yaklaşımını (homojenlik kuramı) ortaya koymuştur. Bölümler arasındaki homojenlik olanakları görev performansını yaratırken, bu da Blau ve Schoenherr (1971)'e göre bölüm içindeki heterojenliği arttırmaktadır. Aynı zamanda eşgüdümleme için yeni maliyetler ve alt bölümler arasında işlevsel içsel bağımlılık yaratmaktadır. Chandler (1962), Fouraker ve Stopford (1968), Franko (1974), Khandwalla (1977), örgütsel büyüme ve bölümleştirme arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görüşünü ortaya koymuşlardır. Donaldson (1982) ve Child (1984), örgütsel büyüklük ve bölümleştirme arasındaki ilişkisinde büyük örgütlerin farklı ürün hatlarını merkezileşme ihtiyacına tepki olarak daha fazla çeşitlenme ve bölümlemeye doğru yöneldiğini belirtmişlerdir. Grinyer ve Yasai-Ardekani (1981) ve Grinyer (1982) çeşitlendirmenin etkisini sabit tuttuğumuzda örgütlerdeki bölümleştirmeden

sapmaların nedeni olarak büyüklüğü görürler. Tablo : 2’de ifade edilen içsel bağımlılık şekli ve büyüklüğün farklılığı örgütün bölümleri içerisinde değil, yalnızca aralarındaki ilişkilerde uygulama alanı bulur. II. ve III. Aşamalarda iki farklı farklılaştırma özelliği uygulanır. Blau ve Schoenherr (1971)’e göre farklılaştırmanın birincil var olma nedeni uzmanlaşma içerisinde görevin basitleştirilmesidir. Thompson (1967) ise neden olarak eşgüdümleme maliyetleri en aza indirgeninceye kadar kendi kendini kontrol eden özerk bölümlerde kaynak yoğunluğunu göstermektedir. Şekil (a), (b), (c) ve (d)’de örgütlerde yatay ve dikey farklılaşmanın örgütsel büyüklükle ilişkileri görülmektedir (Blau ve Schoenherr, 1971; Child, 1984). Şekillerde görüldüğü üzere örgütlerde beş hiyerarşik seviyeye kadar örgütsel büyüklüğün hızlı bir biçimde arttığı gözlemlenmiştir. Bu noktadan sonra artış hızının yavaşladığı, 1000 işgörene karşılık hiyerarşik düzey 7 veya 8’de kalmaktadır, (b) numaralı şekilde Pugh ve arkadaşlarının farklı tipteki 46 İngiliz örgütünde, Kleser’in 51 Batı Alman imalat şirketlerinde ve Child (1984)’ın 82 İngiliz imalat ve hizmet sektöründeki şirkette gerçekleştirilen çalışmaların buluntuları çerçevesinde çizilmiştir.



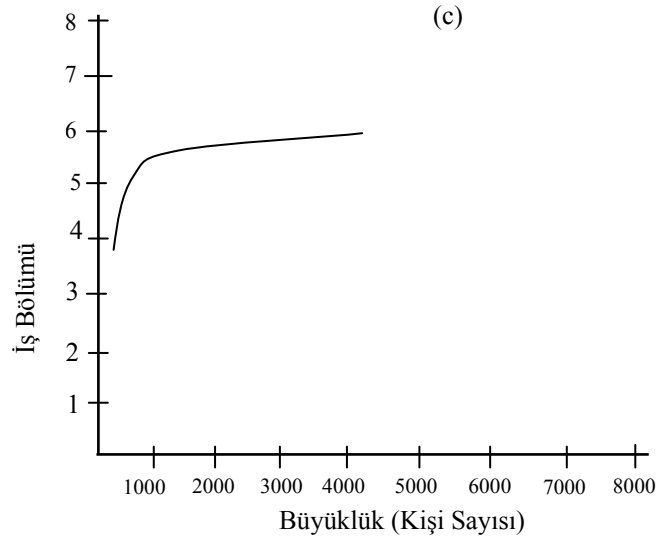
**Şekil : 11**  
**Yatay ve Dikey Farklılaşmanın Örgütsel Büyüklükle İlişkisi**

**Kaynak:** MEYER, M. (1968), “Two authority structures of bureaucratic organization”, *Administrative Science Quarterly*, 13, s. 220.



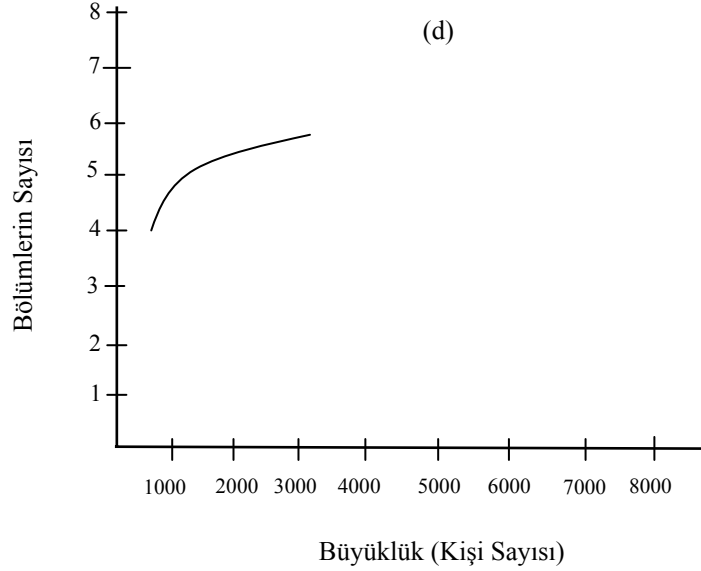
**Şekil : 12**  
**Yatay ve Dikey Farklılaşmanın Örgütsel Büyüklükle İlişkisi**

**Kaynak:** CHAPIN, F. S. (1951), "The Growth of Bureaucracy: A Hypothesis", *American Sociological Review*, 16, s. 835.



**Şekil : 13**  
**Yatay ve Dikey Farklılaşmanın Örgütsel Büyüklükle İlişkisi**

**Kaynak:** KIMBERLY, J. R. (1976), "Organizational Size and the structuralist perspective: A review, critique and proposal", *Administrative Science Quarterly*, 21, s. 582.



Şekil : 14

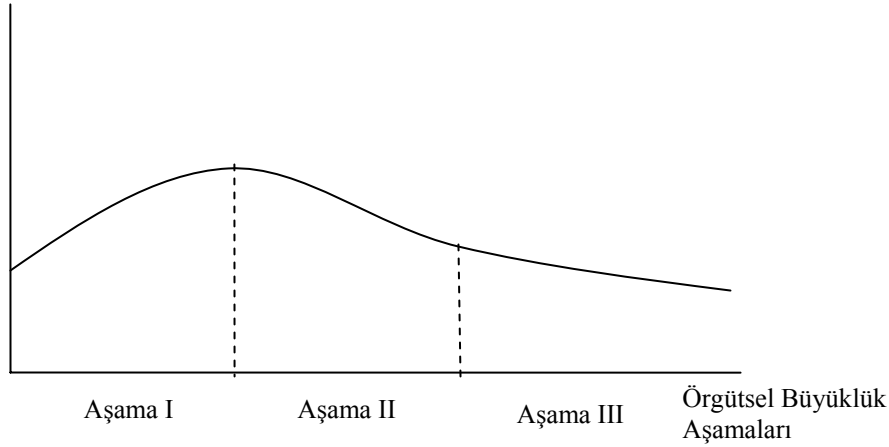
#### Yatay ve Dikey Farklılaşmanın Örgütsel Büyüklükle İlişkisi

**Kaynak:** PUGH, D. S., HICKSON, D.D., HININGS, C. R. and TURNER, C. (1968), "Dimensions of organizational structure", *Administrative Science Quarterly*, 13, s. 72.

(c) ve (d) numaralı şekillerde örgütsel bölümlerin sayısı ve farklı görev unvanlarını yansıtan mesleki uzmanlaşma sayısı ve dikey farklılaşmanın iki ölçütü ve büyüklük arasındaki ilişkiler görülmektedir. Örgütsel büyüklüğü besleyen yatay farklılaşma ilk aşamada hızlı olarak artarken, daha sonraki aşamada bu artış hızı yavaşlamaktadır. Rumelt (1974), Dyas ve Thanheiser (1976), Scott (1973) örgütsel yapıda büyüklükten çok ürün çeşitlendirme üzerinde durmuşlardır. Yönetsel yoğunluk idari faaliyetler için harcanan zamanın toplam zaman içerisindeki yüzdesidir, çoğunlukla denetleme oranı veya denetleyici personelin denetleyici olmayan personele oranı olarak da adlandırılır. Yöneticiler sadece işlerin denetlenmesi üzerinde durmazlar, aynı zamanda görevlerin uygulanmasına da katkı da bulunurlar. Buna belirli ölçüde küçük ve genç örgütlerde Örnek olarak verilebilir. Filley ve arkadaşları (1976) ve Mintzberg (1979) bu örgütleri esnaf/zanaatkar örgütleri, yenilikçi mühendislik şirketleri ve perakendeci firmalar olarak tanımlarken, Perrow'a (1970) göre bu tip örgütlerde görevler rasyonelleştirilmemiş, farklılaştırılmamış ve uzmanlaştırılmamıştır. Yöneticiler görevlerin yürütülmesinde yol göstericidir. Terrian ve Mills (1955) küçük örgütlerde büyüklüğün artan fonksiyonun yönetsel yoğunluk olduğunu gözlemlemişlerdir. Pondy (1969), Parkinson'un yönetim kurmaylarının

örgütün tümünden daha hızlı oranda arttığı şeklindeki görüşünün, küçük ve farklılaştırılmamış örgütler içinde doğru olduğunu öne sürmüştür. Şirketlerin büyümesi konusunda uzun dönemli çalışmalarda bulunan Haire (1959) de bu hipotezi, yönetsel oranın başlangıçtaki üstel artıştan sonra gözlemlemiş ve doğrulamıştır. Şekil : 12'de yönetsel yoğunluk ve örgütsel büyüklük arasındaki ilişki görülmektedir.

Küçük örgütlerde yönetsel yoğunluk eğilimi yukarıya doğru yol alırken, yatay farklılaşmanın başlamasıyla bu eğilim aşağıya doğru iner, böylece örgütsel büyüme zorlaşır ve örgüt içi eşgüdümleme dışsal eşgüdümlemeyle yer değiştirir. Freeman ve Kronenfeld (1973) bu konuda "yöntemsel" zayıflıklar olduğu konusunda eleştiriler yapmıştır. 1. Aşamadan II. Aşamaya geçerken yukarıda belirtilen tepe noktasının ötesinde yönetsel yoğunluğun örgütsel hacim genişledikçe azaldığını Melman (1951), Bendix (1956), Anderson ve Warkov (1961), Hawley ve arkadaşları (1965), indik (1964) ve Pondy (1969) tarafından ortaya konmuştur.

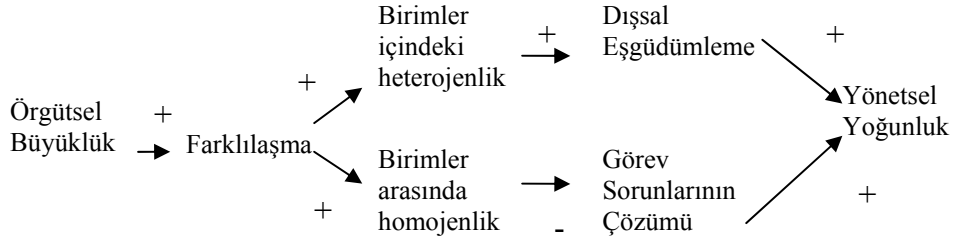


**Şekil : 15**  
**Yönetsel Yoğunluk ve Örgütsel Büyüklük**

**Kaynak:** HAWLEY, A., DOLAND, W. and DOLAND, M. (1965), "Population Size and Administration in Institutions of Higher Education", *American Sociological Review*, 30, s. 253.

Bu eğilimin değişmesi yöneticinin üretim/teknik yönlü rolünden eşgüdümleme çabalarına doğru yönelmesi nedeniyledir. Şekil : 13'de örgütsel büyüklük ve farklılaştırılmış örgütlerdeki yönetsel yoğunluk ilişkisi görülmektedir. Birimler arası homojenlik, görevle ilişkilendirilmiş sorunlarında yöneticilerin rahatlamasına yardımcı olur. Yönetsel yoğunluk örgütsel büyüklükte azalmaktadır. Örgütlerin büyümesi genişledikçe matris yapı düşüncesi içerisinde rollerin bütünleştirilmesi, takımlar,

komitelere olan gereksinimi artırır. Bu da doğal olarak yönetimde aşırı maliyetlerin oluşmasına neden olur. Knight (1976) ve Davis ve Lawrence (1977)'a göre matris yapı içerisinde kişilere sorumluluk yüklenirken yönetsel yoğunluğun aşağıya doğru olan eğilimi de tersine çevrilmiş olur.



**Şekil : 16**  
**Örgütsel Büyüklük ve Farklılaştırılmış Örgütlerdeki Yönetsel Yoğunluk**

**Kaynak:** GILLESPIE, D. F. and MILETI, D. S. (1976), "A Refined Model of Differentiation in Organizations", *Sociology and Social Research*, 60, s. 267.

## SONUÇLAR

Örgütler günümüzde yeni zorluklar ve sorunlarla sürekli olarak yüzleşmekte ve değişken bir çevrede varlıklarını sürdürmektedirler. Yöneticiler örgütlerin ayakta kalabilmesi için yapı ve örgütsel büyüklük arasındaki karşılıklı etkileşimin ve karşılaşılan sorunların farkında olmalıdır. İş bölümlerindeki artışlar, bilgi teknolojilerinden yararlanma, dış çevrenin yönetilmesi, örgütsel yetkinliklerde soyut varlıkların artan önemi, örgütün değer yaratma kabiliyetine odaklanmamıza neden olmaktadır. Örgüt yapısı ve büyüklüğü arasındaki ilişkilerin kültür bağlamında ve stratejilerle bağlantıları göz önünde bulundurularak irdelenmesi ihtiyacı doğmuştur. Nitekim bu çalışmada farklı bağlamlarda gerçekleştirilmiş olan çalışmalar irdelenerek yapı-büyüklük ilişkisi çok boyutlu olarak incelenmiştir.

## KAYNAKÇA

ALDRICH, H. E. (1972), "Technology and Organizational Structure: a re-examination of the findings of the Aston group", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 26-43.

ANDERSON, T. R. ve WARKOV, S. (1961), "Organizational Size and Functional Complexity: A Study of Administration in Hospitals", *American Sociological Review*, Vol. 26, pp. 23-28.



- ARGYRIS, C. (1972), *The Applicability of Organizational Sociology*, New York: Cambridge University Press.
- BENDIX, R. (1956), *Work and Authority in Industry*, New York: John Wiley.
- BLAU, P. M (1968): *The Dynamics of Bureaucracy*, Chicago, The University of Chicago Press.
- BLAU, P. M. ve SCHOENHERR, R. E. (1971), *The Structure of Organizations*. New York: Basic Books.
- BLAU, P. M. ve SCOTT, W. R. (1962), *Formal Organizations*. San Francisco: Chandler Publishing Co.
- CAPLOW, T. (1966). *Principles of Organization*, New York: Harcourt, Brace and World.
- CAPLOW, T. (1975), "Organizational Size", *Administrative Science Quarterly*. Vol. 1, pp. 484-515.
- CHANDLER, A. D. [1962), *Strategy and Structure*, New York: MIT Press.
- CHAPIN, F. S. (1951), "The Growth of Bureaucracy: A Hypothesis", *American Sociological Review*, 16. pp. 835-836.
- CHENHALL, R. II (1979), "Some elements of organizational control in Australian divisionalized firms", *Australian Journal of Management*, Vol. 4. pp. 1-36.
- CHILD, J. (1984), *Organization: A guide to problems and practice*, Second edition, New York: Harper and Row.
- CHILD, J. (1972), "Organizational structure and strategies of control: A replication of the Aston study", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 163-177.
- DAVIS, S. M. and LAWRENCE, P. R. (1977), *Matrix*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- DONALDSON, L. (1982), "Divisionalization and size: A theoretical and empirical critique", *Organization Studies*, Vol. 3, pp.321-338.
- DYAS, G. P. and THANHEISER, H. T. (1976), *The emerging European enterprise-strategy and structure in French and German industry*, London and Basing-Stake: Macmillan.
- FILLEY, A. C. HOUSE, R. J. and KERR, S. (1976), *Management process and organizational behaviour*. 2nd Edition, Glencoe. III.: Scott-Foresman.
- FOURAKER, L. E. and STOPFOID, J. M. (1968), "Organization Structure and Multinational Strategy", *Administrative Science Quarterly*. Vol. 13, pp. 47-64.
- FRANKO, L. (1974), "The move toward a multidivisional structure in European Organizations", *Administrative Science Quarterly*. 19, pp. 493-506.
- FREEMAN, J. H. and KRONENFELD, J. E. (1973), "Problems of definitional dependency", *Social Forces*, 52, pp. 108-121.

- FREEMAN, J. H. (1973), "Environment, Technology and the Administrative Intensity of Manufacturing Organizations", *American Sociological Review*, Vol. 38, pp. 750-763.
- GILLESPIE, D. F. and MILETI, D. S. (1976), "A Refined Model of Differentiation in Organizations", *Sociology and Social Research*, Vol. 60, pp. 263-278.
- GRINYER, P. H. (1982), "Discussion note: Divisionalization and size: A rejoinder", *Organization Studies*, Vol. 3, pp. 339-350.
- GRINYER, P. H. and YASAI-ARDEKANI, M. (1981), "Strategy, structure, size and bureaucracy", *Academy of Management Journal*, Vol. 24, pp. 471-486.
- GRUSKY, O., (1961), "Corporate Size, Bureaucratization and Managerial Succession", *American Journal of Sociology*, Vol. 67, pp. 269.
- GULICK, L. (1937), Notes on the Theory of Organization in Papers on the Science of Administration. Luther Gulick and Lyndall Unvick (eds.), pp. 1-46. New York: Institute of Public Administration.
- HAAS, D. E. and DRABEK, T. E. (1972), *Complex Organizations: A Sociological Perspectives*, New York: Macmillan.
- HAAS, E., HALL, R. and JOHNSON, N., (1963), The Size of the Supportive Component in Organizations: A Multi-Organizational Analysis", *Social Forces*, Vol. 42, pp. 9-17.
- HAGE, J. (1965), "An axiomatic theory of organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, pp. 289-320.
- HAGE, J. and AIKEN, M. (1970), *Social Change in Complex Organizations*. New York: Random House.
- HAIRE, M. (1959), "Biological model and empirical histories of the growth of organizations", in Mason Haire (ed.), *Modern Organization Theory*. New York: Wiley.
- HALL, R. H. (1972), *Organizations Structure and Process*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- HALL, R. H., HAAS, J. E. and JOHNSON, H. J. (1967), "Organizational Size, Complexity and Formalization", *American Sociological Review*. Vol. 32, pp. 903-912.
- HALL, R. H. (1963), "Bureaucracy and Small Organizations", *Sociology and Social Research*, Vol. 48, pp. 38-46.
- HALL, R. H. and TITTLE, R. (1966), "A note on bureaucracy and its correlates", *American Journal of Sociology*, Vol. 72, pp. 267-272.
- HASSARD, J. (1996), Exploring the Terrain of Modernism and Postmodernism in Organization Theory, in David M. Bose, Robert P. Gephart Jr. and Tojo Joseph Thatchenkery, (eds.), *Postmodern Management and Organization Theory*, London: Sage Publications.

- HAWLEY, A., DOLAND, W. and DOLAND, M. (1965), "Population Size and Administration in Institutions of Higher Education", *American Sociological Review*, Vol. 30, pp. 252-255.
- HICKSON, D. J., PUGH, D. S. and PHEYSEY, D. C. (1969), "Operations technology and organization structure: an empirical reappraisal", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, pp. 378-397.
- HININGS, C. R. and GLORIA, L. L. (1971), "Dimensions of organization structure and their context: a replication", *Sociology*, Vol. 5, pp. 83-93.
- HODGE, B. J. and ANTHONY, W. P. (1991), *Organization Theory, A Strategic Approach*, Boston: Prentice-Hall. International, Inc.
- HUMMAN, N. P., DORIEAN, P. and TEWTER, K. (1975), "A Structural Control Model of Organizational Change", *American Sociological Review*, Vol. 40, pp. 813-824.
- INDIK B. P. (1964), "The relationship between organizational size and supervision ratio", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 9, pp. 301-312.
- KEPHART, W. M. (1950), "A quantitative Analysis of Intragroup Relationship", *American Journal of Sociology*, Vol. 55, pp. 544-549.
- KHANDWALLA, D. N. (1977), *The design of organizations*, New York: Harcourt Brace Jovanovich Inc.
- KIMBERLY, J. R. (1976), "Organizational Size and the structuralist perspective: A review, critique and proposal", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp. 571-597.
- KLATZSKY, S. R. (1970), "Relationship of organizational size to complexity and coordination", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, pp. 428-438.
- KNIGHT, K. (1976), "Matrix organization: A review", *The Journal of Management Studies*, Vol. 13, pp. 111-130.
- KOHN, R. W., DONALD, M. Q., SNOEK, R. P., DIEDRICK, N. and ROSENTHAL, R. A. (1964), *Organizational Stress*, New York: Wiley.
- KOTTER, J. P., SCHLESINGER, L. A. and SATHE, V. (1986). *Organization*, Homewood, Illinois: Irwin.
- LAWLER III, E. E. (1997), "Rethinking Organization Size", *Organizational Dynamics*, Vol. 26 (2), pp. 24-35.
- MARCEAU, J. (1990), *International Management and the Class Structure*, in Stewart R. Clegg (ed.), *Organization Theory and Class Analysis, new approaches and new issues*, Berlin: Walter de Gruyter.
- MARCH, J. G. and SIMON, M. A. (1958), *Organizations*, New York: Wiley.

- MEYER, M. (1968), "Two authority structures of bureaucratic organization", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, pp. 211-228.
- MINTZBERG, H. (1979), *The structuring of organizations A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- OUICHI, W. G. (1977), "The relationship between organizational structure and organizational control", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 95-113.
- PARKINSON, C. N. (1957), *Parkinson's law and other studies in Administration*, Boston: Houghton Mifflin.
- PERROW, C. (1970), *Organizational analysis. A sociological view*, Belmont, Brooks/Cole.
- PONDY, L. R. (1969), "Effects of Size, Complexity and Ownership on Administrative Intensity", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, pp. 47-60.
- PUGH, D. S., HICKSON, D.D., HININGS, C. R. and TURNER, C. (1968), "Dimensions of organizational structure", *Administrative Science Quarterly*. Vol. 13, pp. 65-105.
- PUGH, D. S., HICKSON, D. J., HININGS, C. R., MACDONALD K. M., TURNER, C. and LUPTON, T. (1963), "A Scheme for Organizational Analysis". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 8, p. 305.
- PUGH, D.S. (1969), "The context of organization structure", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, pp. 91-114.
- PUGH, D. S., HICKSON, D. J. and HININGS, C. R. (1969), "An empirical taxonomy of structure of work organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, pp. 115-125.
- RUMELT, R. D. (1974), *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.
- RUSHING, W. A. (1967), "The Effects of Industry Size and Division of Labor on Administration", *Administrative Science Quarterly*. Vol. 12, pp. 273-295.
- SAMUEL, Y. and MANNHEIM, B, F, (1970), "A Multidimensional Approach Toward a Typology of Bureaucracy". *Administrative Science Quartely*. Vol. 17, pp. 216-228.
- SCOTT, B. R. (1973), "The industrial state: Old myths and new realities", *Harvard Business Review*, Vol. 51, pp. 133-148.
- SCOTT, W. C, MITCHELL, T. R. and BIRNBAUM, P. H. (1981). *Organization Theory, a structural and behavioral analysis*, Homewood, Illinois: Irvin.
- STARBUCK, W. H. (1965), *Organizational growth and development*, in J. G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, New York: Rand McNally.
- STOPFORD, J. and WELLS, L. (1972), *Managing the multinational enterprise*, London: Longmans.

- TERRIEN, F. C. and MILLS, D. C. (1955), "The Effect of Changing Size Upon the Internal Structure of an Organization", *American Sociological Review*, Vol. 20. pp. 11-14.
- THOMPSON, J. D. (1967), *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill Bank Co,
- TSOUDEROS, J. E. (1955), "Organizational Change in Terms of a Series of Selected Variables", *American Sociological Review*, Vol. 20, pp. 206-210.
- UDY, S. H, (1959), "Bureaucracy and rationality in Weber's Organization Theory", *American Sociological Review*, Vol. 24, pp. 591-595.
- WEBER, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, Talcott Parsons (Trans.). New York: Oxford University Press.
- WEBER, M. (1958), *Essays in Sociology* in I-L H. Gerth and C. Wright Mills (eds.). New York: Galaxy Books.
- WHYTE. W. F (1969), *Organizational Behaviour: Theory and Application*, Irvin-Dorsey.
- WOODWARD, J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, London: Oxford University Press.
- WOODWARD, J. (1970), *Industrial Organizations: Behavior and Control*, London: Oxford University Press.
- ZELDITCH, M. and HOPKINS, T. K. (1961), *Laboratory Experiments with Organizations*, in Amitai Etzioni (ed.), *Complex Organizations*, New York: Holt, Rinehart and Winston Inc.