

ÖRGÜT TASARIMI

Sabri ASTARLIOĞLU*

Sanayileşme ve ekonomik gelişme bir toplumda örgütlenme ve organize çalışma yeteneğinin gelişmesi ile yakından ilgilidir. İşbölümü ve ihtisaslaşmaya dayalı bir birimde, bir amaç doğrultusunda, bilinçli olarak bir araya gelmiş insan topluluğunun, yani örgütün etkinlik ve verimlilik içinde çalışması ancak göreceli değerlendirmelerle ifadelendirilebilir. Bazı düşünürlere göre, insanoğlu daima yeni bir teknolojiyi bir önceki teknolojiye ait davranış ve değerlendirmelerle, yani sosyal ilişkiler ağı ile yaşayabilmektedir. Bu nedenle toplum daha ideal bir etkinlik ve verimliliğin daima altında bulunur.

Bir örgüt, bir iş, menfaat birliği olduğu kadar, üyeler arasındaki münasebetlerden doğan sosyal ilişkilerin de ağıdır.

Bir örgütün oluşabilmesi, ulaşılması istenen durumla ilgili ortak inançların bulunması ve bunları paylaşan birden fazla insan olmasına bağlıdır.

Belli bir amaca ulaşmak için bilinçli bir şekilde bir araya gelmiş insanların, işbölümüne dayalı ve koordineli ortak faaliyetleri örgütü oluşturur¹.

En basit ifadesiyle bir örgütün varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Dolayısıyla örgüt yapısı, bu grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren bir mekanizmadır².

Örgütlerin bazı özellikleri şöyle özetlenebilir:

- 1- İnsanların içinde yer aldığı ve hareket ettiği sosyal birimlerdir.
- 2- Bir amaca yöneliktirler.
- 3- Amaca ulaşmak için belli bir usul ve yöntemle sahiptirler.
- 4- Rol farklılaşması ve bilinçli rol seçimi gösterirler.
- 5- Zaman içinde süreklilik arzederler.

Örgütler insanların bir araya gelerek sahip oldukları yapıcı güçtür. Modern ve karışık toplum yaratılmasında örgütlerin önemi büyüktür.

* Doç. Dr.; Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi.

1 Barnard (1938: 65-74).

2 Koçel (1982: 13).

Örgütlerin bir önemli fonksiyonu da toplumdaki kaynak dağılımında belirleyici rol oynamaktır.

Organizasyonların bazı özel durumlarda doğal olarak oluşan koşulların ve ihtiyaçların belirlenmesiyle ortaya çıktıkları görülür. Ancak çoğu zaman örgütler bilinçli olarak yaratılırlar. Doğal koşulların zorlamasına meydan vermeden bilinçli olarak bir örgüt tasarımı beklenen yararlar da sırasıyla:

— Doğal oluşumlara nazaran daha iyi işleyen örgütler oluşturmak. Doğal teşkilatlar da etkindir, ancak verimli değildir.

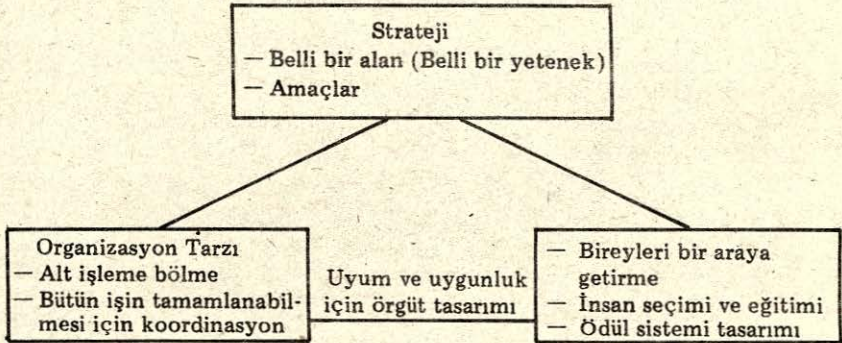
— Tasarlanarak ve düşünülerek yaratılan örgütler, iş yöntem ve uygunluk yönünden daha üstündür. Tasarlanan örgütler daha büyüktürler ve daha detaylı bir iş bölümü ve ihtisaslaşmaya dayalıdır.

Örgüt Tasarımı

Bir teşkilatta örgüt amaçları ile personelin işbölümüne dayalı koordineli faaliyetini bütünleştirme çabalarına örgüt tasarımı adı verilir³.

Örgüt tasarımı, örgüt tanımı ile stratejik tercih kavramlarının, birlikte düşünülmesinden doğmuştur. Örgüt tasarımı bir örgütün amaçları ile bu amaçlara ulaşacak olan insanların işbölümü ve koordinasyonu yoluyla belli bir kalıp içinde düşünülmesinden oluşur.

Bu konuyu bir şema ile gösterecek olursak,



Yukarıdaki ilişkiler çerçevesi çizilmiş olur.

Strateji saptanmasında, örgütün belli bir alanı (kapsamı) ve amaçları ile çevredeki elementlerin bu amaçlarla ilişkisi önemlidir. Kapsam saptanmasında ise, üretilen ürüne, hizmete, müşteriye, teknoloji ve yer saptanması ile ilgili konulardaki tercihlere dayanılır. Bu dört konudaki tercih ile örgütün sınırları belirlenir. Öte yandan yatırımcı, sendika, müşteri, hükümet gibi etkin noktalarıyla ilişki şekilleri saptanır.

Stratejinin ikinci kısmı bu nirengi noktaları ile ilişkinin maliyetini belirler. Bunun sonucunda örgütün açık ve saklı amaçları ortaya çıkar. Bu amaçlar örgütün ba-

3 Child (1972: 1-22).

şında bulunanların ve üyelerin değişik derecelerde de olsa paylaştığı değerlerdir. Kısa dönemde bu amaçlar özlem düzeylerini oluşturur. Açık veya kapalı bu amaçlar örgütün tamamını veya bir kısmının eylem yönünden hareketinin güdüsel kaynağını teşkil edecek belli bir düzeyde bulunmalıdırlar. Bu haliyle amaçlar operasyonel nitelik taşıyor ve örgütün kısa dönem görev tablosunu belirler.

Organizasyon Tarzı

Örgütlendirme tarzı genel ödevlerin bireyler ve iş gruplarının yapılabilecek alt işlem veya işlem yapılarına bölünmesi ile ilgili tercihleri kapsar. Bu alt işler müşteriye, bölgeye teknik özelliklere, ürünün niteliğine göre şekillenir. Bir başka örgütlendirme tercihi bu alt işlemlerin tümünün tek bir görevin tamamlanmış olmasını temin maksadıyla bir araya getirilmesiyle ilgilidir.

Burada otorite hiyerarşisi, kurallar ve haberleşme sistemi ile ilgili tercihler devreye girer.

Üçüncü önemli işlem, bireyleri veya örgüt üyelerini örgütle bütünleştirmek için politikaların seçilerek belirlenmesidir. Bunun için personel seçimi, görev tasarımı, insanların bir görevi yaparak amaca hizmet etmelerini temin etmek çok önemlidir.

Örgütsel tasarım problemi; bu üç önemli alandaki değişkenler ve kavramlar arasında bir ahenk veya uyum sağlayabilmekle ilgilidir. Bu uyum teşkilatların başarısının en önemli belirleyicisidir. Bu ahenk çok çeşitli şekilde de temin edilebilir. Bütün politika tercih ve değişkenleri, aynı zamanda hem bağımlı hem de bağımsız değişken olma niteliğindedirler. Evrensel bir biçimde tercih edilecek bir organizasyon şekli olmadığı gibi örgütün şeklini doğrudan doğruya etkileyip belirleyecek bir örgütsel koşul da mevcut değildir. Aksine strateji yapı ve ödülleri çok değişik şekillerde birleştirilerek netice almak mümkündür. Bununla birlikte bütün mümkün birleştirme tarzlarının verimli ve geçerli olabilmeleri sözkonusu değildir. Örneğin, astlar arasında vekaletle dayalı bir ödül sistemi ile işbirliğine dayalı bir koordinasyon şekli birbirleriyle bağdaşmaz.

Örgüt tasarımında en önemli konu bu üç faktörü en iyi biçimde bir araya getirmektir. Diğer bir deyişle amaçlar, yapı ve ödüller arasında en uygun koordinasyonu bulmaktır. Dolayısıyla organizasyon tasarımı uyum sağlayamadığı sürece sürekli olarak yeni stratejiler ve koalisasyonlar aramayı gerektirir.

Örgüt tasarımı açısından örgütler arasında üç aşamalı bir benzerlikten söz edilebilir. Birinci kademede bütün örgütler arasında müşterek olan özellikleri kapsar. Buna örnek olarak her örgüt tekrarlanan faaliyetleri düzenlemek için usul ve kuralara sahiptir. Bunlar bütün örgütlerde farklı da olsa mevcuttur. Bunların olmadığı bir örgüt yoktur. İkinci aşamada bazı örgütsel rol veya görevlerin tüm örgütlerde olması bile bazı örgütlerde bulunması gibi. Örneğin satış sonrası hizmetleri yöneticiliği bütün örgütlerde olmayabilir, ama bazı örgütlerde benzer fonksiyon olarak mevcuttur. Üçüncü kademe ise, örgütlerin birbirine benzemeyen her örgütün tamamen kendine has yönleri ile ilgilidir. Bunlara örnek olarak örgüt liderlerinin kendine özgü kişiliği, örgütün kendine özgü gelişim teknikleri vs. gösterilebilir. Örgüt tasarımı açısından bütün örgütleri kendine özgü orijinal bir hale getiren özellik budur.

Örgüt tasarımı konusunda başarılı olabilmek için, örgüt teorisi ile ilgili bilgiler, üzerinde çalışılan örgütün kendine özgü özellikleri ile birleştirebilmek gerekmektedir.

Örgüt tasarımı ile ilgili olarak başlıca örgüt teorilerinin gerektirdiği belli yaklaşımlardan söz edilebilir.

Örgütlerin hepsi şöyle veya böyle bir tasarım sonucu ortaya çıkar. Yirminci yüzyılın başında batıda kilise ve ordu dışında büyük sını ve ekonomik kuruluşlar ortaya çıkmıştır. Klasik yönetim ekolünde örgütte uygulanacak öneri ve tavsiyeleri yönetim prensiplerinden çıkarmışlardır. Çalışma ve tavsiyeleri daha çok örgüt biçimi üzerinde yoğunlaşmıştır. 1930'larda başlayan ikinci dönemde beşeri ilişkiler ön plana çıkmıştır. Bu dönemde örgüt tasarımı ile ilgili olarak örgüt tarzı veya biçiminden çok güdüleme ile örgüt ve birey menfaatlerini bütünleştirmek üzerinde durulmuştur. 1940'larda bir üçüncü aşamaya gelinmiştir. Bu sırada birçok düşünce akımı ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu dönemde enformasyon ve karar süreçleri üzerinde durulmuştur. Bu dönemde iki farklı grup birbirini tamamlayan görüşler üzerinde durmuşlardır. Bir görüşe göre örgütlerde cereyan eden temel süreç insanların sınırlı enformasyon işleme ve karar verme yetenekleriyle ilgilidir. Diğer görüşe göre insanların rasyonel karar verme potansiyellerini faaliyet araştırmaları ve bilgi işlem makineleri ile arttırılabileceği savunulur.

Daha sonraları ortaya çıkan bazı görüşlerde örgütlerde en önemli unsurun yapı, bilgi işlem, planlama süreci gibi süreçlerden ziyade insanlar olduğu savunulur. Endüstriyel psikologlar ve uygulamacılar uygun adam seçerek etkin pozisyon doldurmayı vurgulamaktadırlar. Aynı zamanda sosyalizasyon gücü ile insanların değişiminden söz edilmektedir. İnsanın örgütle bütünleşmesi için, insanı eğitmek ve insanı değiştirmek mümkün görülmektedir.

Daha sonraki dönemlerde araştırmalar bu çeşitli görüşleri birleştirmeye yöneliktir. Yapı, karar süreci ödül sistemi ve insanlardan yalnız bütün üzerinde durmaktan çok hepsi arasında ahenk oluşturulmasına ağırlık verilmektedir⁴.

KLASİK TEORİ AÇISINDAN ÖRGÜT TASARIM KRİTERLERİ

Örgüt tasarımı konusunda bazı temel kavramlar:

İş Bölümü

Örgüt tasarımının temelinde işbölümü yatar. Klasik görüşe göre örgütlendirme esnasında yapılacak en önemli işlem, yapılacak işin alt görevlere bölünmesi ve her bir tek işin bir görevliye tahsis edilmesidir. Bu esnada işler çok çeşitli şekilde bölünebilir. Çoğunlukla tavsiye edilen şekil parçalarının benzer olmasından ziyade farklılığa dikkat edilmesidir. Bu bölümlendirme, işlerin, alt parçalara ayrılması sırasında insanların fiziksel, zihinsel ve bilgisel yetersizliğini ortadan kaldırmasını sağlamaktadır. İşbölümü sonucu olarak, işlerin birbiriyle karşılıklı bağımlılığı artar. Bunun sonucunda da koordinasyon ve güvenilirlik ihtiyacı doğar. Koordinasyon ihtiyacı örgütte düşey bölümlendirme ile giderilir. Düşey bölümlendirme çalışanlar üzerinde iş tatminsizliğine neden olabilmektedir. Öte yandan düşey bölümlendirme sonucu örgütte, çok sayıda yönetici kademesi ihtiyacı ortaya çıkar.

Bundan başka örgütte, çeşitli alanlardaki uzmanlık bilgileriyle karara katkı

4 Baransel (1979:5).

da bulunan uzmanlar da bulunur. Bunlar genellikle destek (staff) birimleri içinde iş görürler. Bu görevliler, hiyerarşik otorite çizgisi üstünde yer almamaktadırlar, dolayısıyla hiyerarşik bir otoriteye sahip değildirler⁵.

Otorite ve Güdülendirme

Sanayi öncesi dönemlerde insanların yaptıkları işlerle özdeşleştiğini görürüz. Yönetim ve organizasyon teorilerinin gelişmeye başladığı klasik görüş dönemlerinde insanların çalışma şevkleri ve davranışlarını mali, parasal özendirme ve otoritenin belirlediği düşünülmüştür. Otorite ve cezalandırma gücünün çalışanların itaatini sağladığına inanılmıştır⁶. Günümüzde ise otorite üzerinde itaat edenin kabulünün esas olduğu ve sosyal benlik doyumlarının güdülenmeyi etkilediği düşünülmektedir.

Otoritenin hiyerarşik düzenlenmesi:

Bütün büyük organizasyonlarda yönetim fonksiyonlarının nasıl bölüneceği konusu gündeme gelir. Bu görüşe göre, işbölümündeki rasyonalite, yönetim içinde geçerlidir. Bu durumda farklı fonksiyonlar, farklı yöneticilerle takip edilmelidir. Bu ise organizasyonda etkinlik ve kontrol kolaylığı için fevkalade önemli olan yönetim birliği prensibi ile çelişir. Bununla birlikte, fonksiyonel bölümlendirme daima mümkün bir yaklaşım olarak görülebilir.

Yönetim birliği prensipleri yani bir astın rapor vereceği amir sayısı mutlaka bir tek olmalıdır. Öte yandan çağımızın karmaşık örgütlerinde işgörenler üzerinde birden fazla etkileyici merciin bulunması mecburiyeti her zaman ortaya çıkmaktadır. Bu gibi çelişik durumlarda çözüm yine çatışmayı çözümlenici tek bir merciin bulunmasıdır.

Yönetim birliği prensibi denetim alanı prensibine yol açmaktadır. Bu konuda söylenmesi gereken önemli konu bir amirin denetleyebileceği ast sayısının daha çok, amirin kişisel kapasitesi ile ilgili olduğudur.

Kurmay-Komuta Teşkilatı

Örgüt tasarımında önemli bir tartışma konusu, maksimum uzmanlık, sonsuzluk ve kargaşa ile sınırlı uzmanlık fakat maksimum açıklık, netlik ve sorumluluk arasında tercih yapmak veya iki uç arasında bir optimum bulmaktır. Bu konuyu çözümlenebilmek için kurmay komuta teşkilatı önerilmiştir. Bu sistemde anlaşmazlık çözümlenici yine komuta hattının başıdır. Ancak bu yöntemde de yine belli bir taraf ağırlıklı görünmektedir. Meselenin daha başka çözümü için otorite ve sorumluluğun bölünmesidir. Belli bir bölünme noktasında tek bir yönetici nihai sorumlu hale gelebilmektedir. Bu şekilde yetki sahası netleşmektedir. Otoritenin bölünmesi problemine çözüm departmanlaşma ve merkezileşme konularıyla ilgili olmaktadır.

Merkezcil ve Merkezcil Olmayan Modeller

Kurmay-Komuta teşkilatının aksayan yönlerini giderici bir diğer çözüm merkezcil olmayan bir örgüt yapısı oluşturmaktadır. İyi bir organizasyon merkezleşme ile merkezleşmeme arasında denge sağlamalıdır⁷. Bu tür örgütlerde karar verici oto-

5 Onaran (1981: 215).

6 Aydın (1977: 1-14).

7 Özalp (1986: 168).

rite mümkün olduğunca örgütün alt kademelerine indirilmektedir. Bazı düplikasyonlar olsa bile yine de etkin bir çözüm olarak karşımıza çıkmaktadır. Ön koşul olarak yetişkin eleman ihtiyacının farklı derecelerde olduğu hatırlanmalıdır.

Merkezcil ve merkezci olmayan işbölümü ile birlikte düşey dağılımı ile ilgili bir konudur. Güç ve otorite dağılımı tasarlanırken yönetim işleminin bölünme şekli gözönünde tutulmalıdır. Decentralize bir örgüt tasarlanırken, kararların koordinasyondan uzak ve parçalı olabileceği gerçeği ihmal edilmemelidir.

Bölümlendirme:

Eğer bir iş başlı başına bir bütün teşkil eden parçalara bölünürse, bir bölümdeki karar diğer bölümleri etkilemeyecektir. Bu nedenle merkezileşme derecesi tespit edilebilen bölümlendirme konusu da gözönüne alınmalıdır. İşlerin bölümlendirilmesinde genellikle dört tür bölümlendirmeden söz edilir. Bunlar, amaç, süreç, hizmet verilen kişi ve yer olarak özetlenebilmektedir⁸.

Eğer iki kişi aynı işi, aynı kişiler için, aynı şekilde ve aynı yerde yapıyorlarsa, bu dört açıdan bu işin özellikleri aynıdır. Bu tür işçiler bir araya getirilip, bir likte aynı denetime (nezaretçiye) tabi olunmalıdırlar. Eğer bu dört kriterden bir veya birkaçı farklı ise bu durumda hangisine öncelik verilip, hangilerinin bir araya getirileceği konusunda karar verilmesi gerekir.

Bölümlendirme ve gruplandırmada girdi kaynakları, çıktılar ve fiziki konum kriterleri de temel olarak alınabilir.

Özet olarak klasik görüşe göre örgüt tasarımında işbölümü örgütün şekli, otorite ve iktidarın, gücün dağılımı üzerinde durmak gerekir. İktidarın düşey dağılımı merkezileşme konusu ile ilgilidir. Yatay dağılım ise kurmay-komuta ilişkisini tanımlar.

Klasik teorisyenler planlamacı icranın ayrı düşünülmesi üzerinde dururlar. Bu ise karşımıza güdüleme problemini çıkarmaktadır. Bu nedenle örgütün insan yönü ile ilgili olarak para ve terfiye yönelik bir ödül sistemini esas alırlar. Otoritenin emir ve emre itaat tezahürü üzerinde dururlar.

Bölümlendirme kavramının örgüt içindeki önemi ise şöyle belirtilmiştir.

"Örgüt, kendi yapısı içinde düzenle bölünmüş bir bütün olmalıdır. Örgüt kendi yapısı içinde uyumlu, esnek ve güvenle organlara bölünen ve bütün bu organları aynı türden özünde kapsayan bir bütündür ya da böyle bir bütün olmalıdır"⁹.

Beşeri İlişkiler Ekolu

Beşeri ilişkiler ekolünün örgüt tasarımı konusunda temel getirisi önderin davranışları ile ilgilidir. Bu görüşe göre önder sadece amir ve rapor alan ve itaat bekleyen adamdan ibaret değildir. Çalışana yönelik destekleyici ve anlayışlı olmak durumundadır. Verimlilik konusunda işgörenin iş tatmini duyması önemlidir. Klasik örgütte artma eğilimi gösteren düşey ve yatay bölümlendirme bu görüşte azalma eğilimi gösterir.

Yapılan çeşitli araştırmalarda klasik örgüt teorisinin örgüt tasarımı değişkenleri ampirik açıdan ele alınmaktadır. Sosyal psikologlar, endüstriyel psikologlar kla-

8 Gulick (1937: 3-45).

9 Yazıcı (1978: 12).

sık görüşün çeşitli çözümlerini incelemektedirler.

Beşeri ilişkiler akımına yol açan Hawthorne incelemelerinden sonra yapılan araştırmalarda klasik teorisinin bazı yönlerini doğrularken, bazı yaklaşımları da çürütülmektedir. "1920'lerde Elton Mayo ve arkadaşlarının Amerika Birleşik Devletleri'nde Western Elektrik Şirketinin Hawthorne işletmelerinde başlattıkları deneyler, endüstride insan davranışlarını konu alan ilk yoğun araştırma olmuştur"¹⁰.

Örgüt Tasarımı Konusunda Diğer Görüşler

Karar ve Bilgi Süreci

Örgütler bir açıdan bakıldığında karar organlarıdır. Bu mekanizma, bir bilgi işleme sürecine dayanmalıdır. Bazı görüşler insanın, yahut örgütün bilgi işleme, temin, takip ve değerlendirme yeteneğinin sınırları içinde bir mahkumiyet düşünürlerken, bir diğer grup yeni enformasyon teknolojisi ile geliştirilen karar verme sistemleri üzerinde dururlar. Bu görüş açısından dört önemli tasarım değişimlerinden söz edilebilir.

Bunlar:

- Karar mekanizasyonu seçimi,
- Biçimselleşme derecesi,
- Veri tabanı vüsatı,
- Sistemin karar üretme frekansı'dır.

İnsan Yaklaşımı

Örgütlerde temel unsur insandır. Örgüt tasarımı konusunda, örgüt insanı iki tarzda ele alınabilir.

Bir açıdan örgütle insan yer değiştirmesi veya yerleştirilmesi esas konuyu oluşturur. Öte taraftan örgüt insanının çeşitli şekillerde değişiminden söz edilir. Birincisi açısından örgüte personel temin edilirken iyi eleman bulunması önemlidir. İkincisi ise insanı işte, tecrübe ve eğitimle, örgüt tasarımında özlenen amaçlara uygun hale getirmektir.

Birinci yolda işe uygun eleman bulunması, ikincisinde ise adamın işe uygun hale getirilmesi örgütün tasarımını çok etkiler.

Bir Organizasyon Şekli

- Yapı,
 - Enformasyon,
 - Karar süreci,
 - Bireysel menfaatleri, örgütsel menfaatlerle özdeşleştirmek,
- ile ilgili çözümlere bağlı olarak ortaya çıkar.

Örgüt tasarımı açısından görev ifası ve iş tatmini önemlidir. Diğer bir örgüt tasarımı açısından önemli bir konu, değişkenlerden birinin değişiminin, diğer değişkenlerde de değişiklik getirdiğinin unutulmuş olmasıdır.

Örgüt tasarımı birbiri içine geçmiş, son derece geniş alt sistemleri içerir. Birindeki değişiklik diğerlerinde de değişmeyi getirir.

10 Rose (1978: 113).

Teorisi Açısından Örgüt Tasarımı

Son yıllarda bu teori doğrultusunda yapılan araştırmalar iki noktayı açığa çıkarmışlardır. Bunlar sırasıyla iyi biçimde bir örgüt tasarımının, tek bir şekilde olmayacağı ve hiçbir örgütlendirme şeklinin etkinlik yönünden herhangi bir başka örgüt tasarımı şekli ile aynı değerde olmayacağıdır.

SONUÇ

Örgüt tasarımı aslında oldukça karmaşık bir süreçtir. Yukarıda verilen açıklamalar ışığında çok kısa bir özet olarak örgüt tasarımında esas olan, bölümlendirme görevlerinin saptanması, uygun adamlama, bunlar arasında statü ve otorite ilişkilerinin belirlenmesi gibi konularda isabetli hareket edebilme kabiliyetidir. Klasik teşkilat anlayışı bize bu konuda yeterli ipucu vermektedir. Ancak örgüt tasarımı konusunda hiçbir zaman unutulmaması gereken nokta, örgütsel faaliyetlerde insana, gerek psikolojik bir varlık olarak gerekse sosyolojik bir olgu olarak duyulan mahkumiyettir. Bir örgütü canlı ve aktif hale getiren bireylerdir. Bir örgüt tasarımının başarı ve etkinliği de, dayanılan beşeri kadronun insan özellikleridir. Belli kişilerle etkin olan bir tasarım veya model kişilerin değişimi halinde yetersiz kalabilir.

KAYNAKLAR

- Baransel, Atilla; Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, İkinci Baskı, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3295, İşletme Fakültesi Yayın No: 163, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 73, Venüs Ofset, 1979.
- I. Barnard, Chaster; "The Functions of the Executive", Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1938.
- Özalp, İnan; Yönetim ve Organizasyon, T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 42, Cilt: 1, Eskişehir, 1986.
- Child, J.; "Organization Structure, Environment and Performance The Role of Strategic Choice", Sociology, January, 1972.
- Gulick, L.; "Notes on the Theory of Organization", Papers on the Science of Administration, Ed. by L. Gulick and L. Urwick, Institute of Public Administration, New York, 1937.
- Rose, Michael; Industrial Behavior, Penguin Books, 1978.
- Yazıcı, Mehmet; Örgütlenme İlkeleri, İkinci Baskı, Çeltüt Matbaacılık Koll. Şti., İstanbul, 1978.
- Onaran, Oğuz; Örgütlerde Karar Verme, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 321, İkinci Baskı, Sevinç Matbaası, 1981.
- Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2998, İşletme Fakültesi Yayın No: 132, Evrim Ofset Matbaacılık, 1982.
- Aydın, Vahdet; Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yayın No: 402, Sevinç Matbaası, 1977.