

ÖRGÜTLER

Doç.Dr. Mehmet ALIÇ*

İnsan

Bilimlerin son amacı, insanın yaşamını kolaylaştırmak ve mutluluğunu arttırmaktır. Bilimlerin bu amacı gerçekleştirebilmesi, insanın ve onun gereksinmelerinin tanınmasını gerektirmiştir. İnsan, çeşitli bilimler tarafından farklı ölçütlerle incelenmiş ve bunun sonucu insana ilişkin değişik tanımlar ortaya çıkmıştır. Bu tanımlardan bazıları şöyle özetlenebilir: Biyolojiye göre insan, öteki canlılara kıyasla, daha üstün yapıda yaratılmış bir canlıdır. Toplum bilimine göre insan, öteki canlıları insan olarak, kültürel değerler yaratan, toplumsal kuralları koyan ve bunlara uyarak toplum içinde yaşayabilen bir canlıdır. Psikolojiye göre insan, öteki canlılardan daha yüksek duygusal, zihinsel ve davranışsal güçleri olan bir canlıdır. Eğitim açısından insan bazı kalıtsal güçlerle doğan, çevresiyle etkileşerek bu güçlerini geliştirebilen ve bunlarla ; eni değerler yaratabilen bir canlıdır (Başaran, 1983, ss. 114-116). Bu tanımları daha da çoğaltmak mümkündür. Farklı bilimler ortaya koyduğu insana ilişkin bilgilerin birbirini tamamladığı ve bir bütün oluşturduğu görülmektedir.

İnsanı öteki canlılardan ayıran en önemli özellik, yeryüzündeki en üstün canlı olmasıdır. İnsanın üstünlüğü, onun güçlü bir organizmaya ve gelişmiş bir beyin yapısına sahip olmasından kaynaklanmaktadır. İnsan beyninde 30 milyar nöron ve 300 milyar da beyin hücresi bulunmaktadır. İnsanın beyninin bilgi depolama gücünün bir milyon kere miyar olduğu hesaplanmıştır. İnsan, böylesine kapasiteli beynini, yaşamı boyunca ancak bir kısmını kullanabilmekte, milyarlarca beyin hücresi ise hiç kullanılmadan yok olmaktadır (Şahin, 1987, ss. 2-10).

İnsan; yeme, içme, nefes alma, uyuma, üreme gibi fizyolojik gereksinmelerini doğuştan getirmektedir. Ayrıca; insan, içinde yaşadığı toplumla etkileşerek toplumsal ve psikolojik gereksinmeler de edinmektedir, insanın fizyolojik gereksinimleri bu güne kadar değişmemiş; ancak bunların karşılanış biçimi ile karşılamak için kullanılan araç ve yöntemler değişmiştir.

İnsan davranışlarının itici gücü, insanın gereksinimleri ve bunların karşılanmasıdır. İnsan tüm gereksinmelerini tek başına karşılayabilecek

* Yıldız Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi.

biyolojik ve psikolojik yeterliliğe sahip değildir. İşte, bu yetersizlik insanların birbiriyle işbirliği ve işbölümü yapmalarının kaynağı olmuştur. İnsanlar, tek başına yapamadığı işler için bir araya gelmiş ve güçlerini birleştirmişlerdir. Vahşi hayvanlardan korunabilmek ya da bunları avlayabilmek, barınaklarını yapabilmek, yeni doğan çocukları sert ve tehlikeli doğa koşullarından koruyabilmek için başlayan işbirliği, ilk insan örgütlerini de oluşturmuştur. Bu toplumsal örgütler, insanların beslenme, barınma, güvenlik, soyun devam ettirilmesi, sevgi, kendini ifade edebilme gibi önemli gereksinimlere cevap verdiği için insan soyunun yaklaşık iki milyon yıllık geçmişi boyunca sürekli gelişmiştir.

Giderek toplumlar, sürekli yaşama gereksinimlerini karşılamak, sorunlarını çözmek için belirli kuralları olan ve toplumca benimsenen bazı ilişkiler dokusu oluşturmuşlardır. Evlilik, ekonomi, eğitim, din, iç ve dış güvenlik, hukuk gibi toplumun önemli gereksinimlerini karşılayan bu ilişkiler dokusuna toplumsal kurumlar denilmektedir. Her toplumsal kurum, işlevini gerçekleştirebilmek için bazı toplumsal birimler oluşmasına yolaçmıştır. Örneğin evlilik kurumu ailenin, ekonomi üretim ve tüketim örgütlerinin, eğitim okulun, din ibarethane ve dini örgütlerin, güvenlik polis ve ordusu, hukuk devletin ortaya çıkmasını sağlanmıştır. Zamanla insanların gereksinimleri çoğalmıştır, insanlar yeni gereksinimlerini karşılamak için toplumsal kurumların işlevine de uygun yeni örgütler oluşturmuşlardır. İnsanlar, oluşturdukları bu örgütleri sürekli geliştirmişlerdir. Öyle ki örgütlerin gelişmişliği, toplumların gelişmişliğinin de bir göstergesi haline gelmiştir.

Biçimsel Örgüt

Bir olgu, değer ya da kavramı açıklığa kavuşturmanın ilk aşaması olarak tanımlanmaktadır. Filozof *John Dewey*, "İlgilendiğini?, konu veya olgu tanımlarsanız sizinle her sorunu tartışmaya hazırım" demiştir (Güvene, 1976, s. 22). Örgütün tanımlanması, onun açıklanmasını kolaylaştıracaktır. Ne var ki, örgütlerin sosyoloji, sosyal psikoloji, psikoloji, işletme, kamu yönetimi, antropoloji, siyaset bilimi ve sibernetik gibi çeşitli bilimlerin ortak çalışma alanı olması, örgütlere farklı açılardan bakılmasına ve farklı tanımlar getirilmesine neden olmuştur. Bu ferdî bakış açıları nedeniyle örgüt kavramına bilimler arası ortak bir tanım getirilememiştir (Dicle, 1974, s. 1). Örgüt kavramıyla ilgili olarak aşağıda yapılan tanım ve açıklamalar yönetim biliminin ulaştığı bilgilerle sınırlıdır.

Etzioni (1964, s. 3) örgütü "belirli amaçlara ulaşmak için oluşturulan toplumsal bir birim" olarak tanımlamıştır. Etzioni bu tanımı okul, hasta e.

ordu, ticarethane, cezaevi, sendika gibi biçimsel örgütler için yapı ıdır. Ancak, aile, arkadaş grubu, cemaat, kabile gibi daha çok sosyok jinin konu alanına giren toplumsal örgütler de bu tanımın kapsamına girmektedir. Öyleyse, biçimsel örgütleri toplumsal örgütlerden ayıracak ni elikte ölçütler kullanan tanımlar üzerinde durulmalıdır.

Yönetim biliminin gelişim sürecinin ilk yıllarında biçimsel ör; jütü tanımlamak için kullanılan örgütlerden biri, "örgütsel yapı" olruştur. Örgütsel yapı, klasik örgüt kuramcılarının önemle üzerinde durdukları iş bölümü, yetki hiyerarşisi, komuta birliği, komuta zinciri, denetim c anı, yasal **yetki, kurmay** ve hat gibi öğelerden oluşmaktadır (Kaya, 198!>, s. 58). Bu yaklaşıma göre örgüt belirli amaçlara ulaşmak için a m a c c uygun biçimde oluşturulmuş bir yapıdır. Bu yapının, başarıyla işleyebilmesi uygun bir örgüt modeline dayanmasına bağlıdır.

Biçimsel örgütü tanımlamak için kullanılan başka bir ölçüt ise, örgütte yer alan "insan" dır. Bu görüşün kaynaklandığı Davranışçı ve Çevmsel Yaklaşımlar örgütteki insan ögesini merkez almış ve insanın mealı, örgütsel doyumu, güdülenmesi, birey ve grupların birbirine karşı tepileri gibi konuları işlemiştir. Bu anlayışa göre örgüt, örgütsel yapıdaki ire. anların birbiriyle, örgütün çevredeki örgütlerle ilişkisi ne kadar iyi olursa o ;un örgütün o kadar verimli olacağı düşünölmüştür (Bursalıoğlu, 1987, s. 2':).

Günümüzde ise biçimsel örgüte bir açık sistem olarak bakılmaktadır. Örgütü açık sistem olarak niteleyen ilk yönetim bilimcilerden Chester I. Barnard (1938, ss. 82-95), bir örgütün ortaya çıkabilmesi için üç ögenin zorunlu olduğunu savunmuştur. Bu öğeler: (1) Birbiriyle iletişimde bulabilecek bireyler, (2) ortak bir amaç ve (3) amacı gerçekleştirme: ye yönelik istekliliktir. Barnard'a göre örgüt "iki ya da daha fazla kişiiin bilinçli olarak eşgüdömlenmiş etkinlikleri ya da güçlerinden oluşan sistem" dir. Barnard, örgütü fiziki, biyolojik, kişisel ve toplumsal öğelere: sn oluşan bir işbirliği sistemi olarak nitelemektedir.

Örgütü bir açık sistem olarak ele alan Edgar H. Schein (1965, s. 95) :ia bir örgüt tanımına ulaşabilmek için örgütün çeşitli yönleriyle ilgili olar nk şu önermeleri getirmektedir:

1. Örgüt açık bir sistem olarak düşünölmelidir. Çünkü örgüt, çevresi le sürekli etkileşimde bulunmaktadır. Çevresinden ham madde, insan, enerji ve bilgi alan örgüt, bunları, çevreye yararlı mal ve hizmetlere dönüştürmektedir.

2. Örgüt, çok amaçlı ya da çok işlevli bir sistemdir. Bu yüzden, örgüt e çevresi arasında çok yönlü etkileşimler bulunmaktadır. Bu çok yön ü

etkileşimler ve işlevler gözönüne alınmazsa örgüt içindeki alt sistemlerin etkinliklerinin pek çoğunu anlamak güç olacaktır.

3. Örgüt, birçok alt sistemden oluşan bir bütündür. Bu alt sistemler, birbirleriyle dinamik bir etkileşim içindedir. Örgütsel yapının çözümlenmesinde bu alt sistemlerin dikkate alınması önem kazanmaktadır.

4. Alt sistemler birbirlerine bağımlı olduğundan bir alt sistemde meydana gelen değişiklikler, muhtemelen, öteki alt sistemlerin ve bütünü davranışlarını etkileyecektir.

5. Örgüt, kendisinden büyük ve küçük sistemlerden oluşan dinamik bir çevre içinde bulunmaktadır. Çevre, çeşitli yollarla, örgütten bazı istemlerde bulunmakta ya da örgüte bazı baskı ve sınırlamalar getirmektedir. Çevreden gelen bu baskı ve sınırlamaları dikkate almadan örgütün işlevsel bütünlüğünü anlamak ve açıklamak pek kolay olmamaktadır.

6. Örgütle çevresi arasında çok yönlü bağlantıların bulunması nedeniyle, bir örgütü çevresinden ayıran sınırları çizmek pek kolay olmamaktadır. Bu nedenle, örgüt kavramı, büyüklük, biçim, işlev ya da yapı gibi niteliklerden öte, girdi-işlem-çıkı-dönüt gibi öğelerin yer aldığı istikrarlı bir süreç olarak düşünülmelidir.

Barnard ve Schein'in yanısıra Herbert A. Simon, James E. March, Philo Seiznick gibi pek çok bilim adamı örgüt kavramına sistem açısından yaklaşmıştır. Ancak, bunların hepsini burada ayrı ele almaya gerek ve olanak bulunmamaktadır. Ancak, bu çalışmalar bizi biçimsel örgütlerle ilgili olarak şöyle bir tanıma ulaştırabilir. Biçimsel örgüt; Ortak çabaları gerektiren belirli amaçlar etkili ve yeterli biçimde gerçekleştirebilmek için birden fazla insanın yetki ve sorumluluk hiyerarşisi içindeki, etkinliğin yer aldığı bir sistemdir. Bu tanıma daha anlaşılır kılabilmek için bazı kavramların açıklanmasına gerek duyulmaktadır.

Biçimsel Örgüte İlişkin Temel Kavramlar

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, biçimsel örgütlerle ilgili temel kavramlar "amaç", "işbirliği", "işbölümü", "eşgüdümleme", "yetki", "sorumluluk", "hiyerarşi" ve "sistem"dır. Bu kavramlar aşağıdaki paragraflarda özetlenmektedir.

Amaç:

İnsanların, istek ve gereksinmelerini tek başına karşılayamadıkları durumlarda güçlerini birleştirmelerinden örgütler doğmuştur. Örgütsel amaç, in **çıkış noktası, bir grup insanın güç birliği yaparak** ortak gereksinmelerini karşılamalarıdır. Örneğin kendi başlarına ev sahibi olamayan insanlar.

ekonomik güçlerini bir yapı üyelerini ev sahibi yapmak kooperatifin örgütsel amacıdır. Burada üyelerin amacı ile örgütün amacı aynıdır. Ancak, üyelerin amacı, her zaman örgütün amacı ile özdeş olmayabilir. Örneğin bir işletmenin amacı kâr etmek iken üyelerin amacı, ailelerin geçimi için gereken parayı kazanmak, iş doyumunu elde etmek ya da kendini gerçekleştirmek olabilir. Üyelerin amacınının gerçekleşmesi esette örgütün yaşamasına bağlıdır. Bunun da en önemli koşulu örgütsel amaçların gerçekleşmesidir. Bu nedenle, bir örgütte bu amaçları gerçekçeleri birbirinden oldukça farklı olan insanlar birlikte çalışarak kendi amaçlarını hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirmektedirler.

İşbirliği:

İşbirliği bir örgütün oluşmasını sağlayan en önemli etkenlerden biridir. Yönetimle ilgili kaynaklar, iki kişi teker teker yerinden kılmadıkça; aklları bir taşı yuvarlamak için işbirliği ettikleri zaman yönetimin temel öğelerinin oluştuğunu ve bu yönüyle yönetimin, "işbirliğine dayanan grup davranışı" olarak nitelenebileceğini savunmaktadır (Simon, Smithburg, Thompson, 1968, ss. 1-2); Onaran, 1975, s. 3). İşbirliği, iste ve gereksinmelerini tek başlarına karşılamayamadıkları durumlarda insanların güçlerini birleştirmeye duydukları istekliliği ifade etmektedir. Böyle bir isteklilik örgüt açısından da bir zorunluluktur. Çünkü, işbirliği için isteklilik, "bireyin özverisi, davranışlarını bireysel eğilimlerine göre kontrol etmekten vazgeçişini, davranışlarında bireysellikten uzaklaşmasını ifade etmektedir" (Aydın, 1988, s. 13). İlk insan örgütlerinden günümüzün karmaşık örgütlerine kadar her örgütsel oluşumun temelinde işbirliği bulunmaktadır.

İşbölümü:

İşbölümü, bir işin parçalara bölünerek görevlilere dağıtılması ve görevlilerden her birinin kendilerine verilen kısım üzerinde uzmanlaşmasıdır. İşbölümü, insanların kalıtsal ya da çevre etkenleri nedeniyle birbirinden farklı olacağı varsayımına dayanmaktadır (Özalp, 1988, s. 11). İlk kez Adam Smith tarafından ele alınan işbölümü, daha sonra Taylor ve öteki yönetim bilimciler tarafından geliştirilmiş ve bu yölla örgütlerde önemli ölçüde verimlilik sağlanacağı savunulmuştur.

Eşgüdümleme:

İşbölümü sonucu örgütlerde alt birimler oluşur; bir fakültede bölümlerin ve bölümlerde anabilim dallarının oluşması gibi. Örgütlenmenin bir gereği olarak bölünmüş bu birimler yine örgütlenmenin bir gereği olarak birlik, bütünlük ve uyum içinde hareket etmek zorundadırlar. Aksi halde örgütte uyumsuzluk ve birbirinden farklı uygulamalar gözlenir ve ön, ö-

rülen amaçların gerçekleşmesi güçleşir. İşte, eşgüdümleme, örgütte!; farklı birimlerin uyumlu bir bütün olarak işlemesi, bu birimlerdeki birey v« grupların çabalarının bütünleştirilmesi eylemleridir. Eşgüdümün olabilmesi, bir etkinliğe katılan bireylerin birbirinin eylemlerinden haberdar olmalarını gerektirmektedir. Bir orkestra şefinin hareketleri, nasıl ki çeşitli enstrümanları çalanlar arasında bir ahenk yaratıyorsa, eşgüdümün kullanılması da , örgütün çeşitli birimleri arasında bir uyum yaratmaktadır.

Eşgüdümün iyi sağlandığı örgütlerde:

- 1) Bölümler kendi aralarında uyum ve birlik içinde hareket ederler,
- 2) alt bölümler ve buralarda çalışanlar, örgüt amacını gerçekleştirmeye nasıl katkıda bulunacaklarını, bunun için birbirleriyle ilişki ve yardımlaşmalarının nasıl olması gerektiğinin bilincindedir,
- 3) bölümler ve alt bölümler, kendilerini temel amaçlara ve örgütsel koşullara uydururlar, sıra, plan ve programlarla uyum içinde olurlar (Fayol, 1949, s. 104). Bir örgütte üyelerle yüz yüze yapılan görüşmeler, örgüte ilişkin planlarda eşgüdümlemenin nasıl yapılacağıının yer alması, örgüt, politika ve anlayışının örgüt bütünlüğüne yaygınlaştırılması ve eşgüdümlemeyi kolaylaştıran yöntemler arasındadır.

Yetki:

Yetki, örgütlerin önemli bir özelliğidir. Örgütlerde işler, ast üst ilişkisine dayalı olarak yürütülür ve bu ilişkinin temelinde de yetki vardır. Yetki en yalın tanımıyla, "başkalarının bir işi yapmasını ya da yapmamasını isteme hakkıdır (Tosun, 1987). Ünlü yönetim bilimci Henry Fayol, yetkiyi "emir verme ve itaat sağlama gücü" olarak tanımlamıştır. Fayol, biçimsel ve bireysel yetkiyi birbirinden ayırmaktadır. Biçimsel yetki, örgütteki herhangi bir makama aittir. Bu makamı işgal eden kişi, biçimsel yetkiyi kullanma hakkına da sahip olur. Bireysel yetki ise deneyim, bilgi düzeyi, liderlik yeteneği gibi kişisel niteliklerden oluşur (Koçel, 1982). Weber (1947, s. 324)e göre ise yetki: Belirli bir kaynaktan verilen göreve ilişkin emirlere belirli bir grubun itaat etmesidir. Buradaki emir yasallık. itaat ise önemli ölçüde gönüllülük esasına dayalıdır. Yetki yasallaştırılmış güç olarak da ifade edilebilir.

Eğitim örgütlerinde yetkiye dayalı ilişkilerde şu ölçütler önem taşımaktadır:

- 1) astların yetkiyi gönüllü olarak kabul etmeleri,
- 2) astların kişisel ve kararlarında kullandıkları ölçütleri askıya almaları ve örgütsel kararlarda örgütün ölçütlerini kullanmaları,

3) yetki ilişkilerinin grupça kabul edilmesi ve meşru bulunması (Ho/ ve Miskel, 1982, s. 78).

Yetki kavramının tanımında olduğu gibi, yetkinin kaynağı konusunda 3 da farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan bazıları aşağıdaki ele alınmaktadır.

7. Biçimsel yetki kuramı: Bu kurama göre yetkinin kaynağı, anayas. a ya da onu oylarıyla kabul eden halktır. Çünkü yöneticilere yetkiler tar iyon yasalar, halkın kabul ettiği anayasaya uygun olarak yapılmıştır. İlgili yasa ve yönetmeliklere göre, bir örgütün, örneğin bir olulun yöneticiliğine getirilen kişinin halk adına ilgili okulu işletmeye etkili kıldığı kabul edilmektedir. Okul yöneticisi, yetkilerinin bir bölümü, seçtiği yardımcılara devreder. Müdür yardımcıları da, kendi yeti ilerinin bir bölümünü zümre başkanlarına devreder. Zümre başkanları da öğretmenler arasında bir işbölümü yaparak eğitim-öğr> itimi gerçekleştirirler. Biçimsel yetki kuramında yetki, yukarıdan aşıya doğru devir yoluyla akmaktadır ve bu yetkiyi ilgili kişilere anaya: aya "evet" diyen halk vermiştir. Bu nedenle de yetkinin kaynağı anayas. 3 ya da halktır.

2. Kabul kuramı: Bu kavrama göre yetki, aşağıdan yukarıya doğru ve kabul etme ilkesine dayanmaktadır. Bu görüşün savunucuları, yetkinin kaynağını, astların bu yetkiyi kabul etmelerinde bulurlar. Barnard'a göre yetkinin geçerli olabilmesi için, bir örgütte üstler tarafından verilen • >mirlerin; (a) astlar tarafından anlaşılır olması, (b) örgütsel a m a c a u>gun olması, (c) astların kişisel çıkarlarına ters düşmemesi, (d) astın verilen emri yerine getirecek güçte olması gerekmektedir. Eğer bir örgirteki yöneticinin yetkisiyle ilgili davranışları örgüt üyelerince kabul görm lyorsa, yönetici, yetkiye ilişkin gücünü kaybetmiş demektir (Can ve Tu cer, 1978, s. 100).

3. Teknik yetki kuramı: Bu kuramda yetkinin kaynağı belirli alanlaric: ilgili ustalık ya da uzmanlıktır. Belirli bir alanda deneyim sahibi ya da U2 nan olan kişi, o alana yabancı olanlara kıyasla daha yetkili kabul edilir. Yeterli teknik bilgi ve beceriye sahip olan yöneticinin işgörenleri e kileme ve yetkisini kabul ettirme olasılığı daha fazla görölmektedir (A"din, 1988,s. 17).

Yetkinin kaynağına ilişkin yukarıdaki açıklanan üç kurama ilaveten bazı yazarlar karizmatik yetki, geleneksel yetki, yasal yetki, işlevsel yetk gibi yetki tür ve kaynaklarından da söz etmektedirler.

Sorumluluk:

Yetki ve sorumluluk iç içedir. Kendisine yetki verilen bir kişi, bu yetkinin gerektirdiği davranışlarda bulunmak zorundadır. İşte, bu sorumluluk sorumluluğu ifade eder. Daha açık bir anlatımla sorumluluk: Bir örgüt ortamında belirli bir konumdaki bireye örgütsel amaçlarla ilgili olarak verilen görevlerin bu birey tarafından yerine getirilme zorunluluğudur. Sorumluluk, yöneticinin göreviyle ilgili konularda belirli davranışlarda bulunmak zorunda oluşunu ifade etmektedir.

Bir örgütsel ortamda yetki, yukarıdan aşağıya doğru akarken, sorumluluk aşağıdan yukarıya doğru akmaktadır. Bir konumu işgal eden kişi, yetkilerinden bir kısmını astlarına devretse bile, kendi üstlerine karşı sorumluluğunu korumaktadır. Nasıl ki, yetki ne kadar devredilirse edilsin, son yetki devredende kalıyorsa, sorumluluk için de durum aynıdır; astlar ne kadar sorumlu olurlarsa olsunlar, son sorumluluk, görevi dağıtan üste ait olmaktadır. Newman (1979, s. 216) bu durumu, bir bankadan ödünç para alan ve bu parayı kullanması için bir yakınına devreden kişinin bankaya karşı sorumluluktan kesinlikle kurtulamayacağına benzetmektedir.

Yetki ve sorumluluğun denk olması, önemli bir örgüt ilkesidir. "Yetkisiz sorumluluk, işlerin yapılmamasına; sorumluluğu aşan yetki de, yetkinin kötüye kullanılmasına yol açabilir (Aydın, 1988, s. 18).

Biçimsel örgütlerin sınıflanması

Biçimsel örgütlerin, değişik ölçütler kullanılarak, birbirinden farklı sınıflamaları yapılmıştır. Bunlardan biçimsel örgütlerin "işlevlerine", "hizmet ettikleri insan ögesine" ve "uyum etkeni" ne göre yapılan sınıflamalar aşağıda özetlenmektedir.

İşlevlerine göre biçimsel örgütler - Katz ve Kahn (1978)'a göre biçimsel örgütler işlevlerine göre dört kümeye ayrılmaktadır. Bu kümeler şöyle özetlenebilir.

1. *Üretim örgütleri:* Bu kümedeki örgütler besin, giysi, barınak... gibi temel gereksinimleri karşılamaktadır. Bu tür örgütler, tarım, madencilik, işletme, hizmet, iletişim... gibi çeşitli alt kümeler de oluşturmaktadır.

2. *Yönetim örgütleri:* Devlet, hükümetler ve bunların il ve ilçelerdeki temsilcilikleri, siyasal partiler, sendikalar, dernekler, odalar ve diğer meslek örgütleri bu kümeye girmektedir. Bu örgütlerin işlevleri arasında çalışma alanları ile ilgili konularda kararlar almak, bu kararları uygulamak, gerekli eşgüdümü sağlamak, uygulamalarla ilgili denetimleri yapmak... gibi etkinlikler girmektedir.

3. *Süreklilik sağlayıcı örgütler:* Okullar, dini birlikler ve sağlık örgütleri bu kümeye giren örgütler arasındadır. Bu örgütler, toplumun sürekliliğini sağlamak amacıyla toplumun üyelerini etkiler ve biçimlendirirler.

4. *Uyumlayıcı örgütler:* İstatistik enstitüleri, araştırma kuruluşları, üniversiteler, bilim ve araştırma ile uğraşan öteki örgütler bu kümeye girmektedir. Bu örgütlerin bilgi üretmek, kuram geliştirmek, bilimsel bulguları sorunların çözümüne uygulamak... gibi işlevleri bulunmaktadır.

Hiyerarşi:

Yetki ölçütüne göre incelendiğinde biçimsel örgütlerin piramit gibi bir yapı oluşturduğu görülür. Bu yapının tepesindeki konumlarda yoğunlaşan yetki, aşağıdaki konumlara doğru azalarak yayılır. Hiyerarşi örgütteki konumların yetki ölçütüne göre düzenlenmesi ile oluşan yapıdır. Örgütteki üst-üst ilişkileri bu yapıya göre düzenlenir. Hiyerarşi örgütteki yetkinin kademleşmesi olarak da ifade edilebilir. Hiyerarşi, biçimsel örgütlerde alt sistemlerin düzenlenmesini, yetki dağılımını, sorumlu üğü, emir-komuta zincirini ifade eden bir yapısal özelliktir (Aydın, 1988, s. 11).

Hiyerarşi, örgütteki eşgüdümü ve denetim süresini kolaylaştırır, (eşitli mesajların hiyerarşik yapı içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletilmesi, örgütteki insanların örgütte olup bitenden haberdar olmalarını sağlar, bu da eşgüdümü kolaylaştırır. Ayrıca, hiyerarşi, örgütteki insanlar arasındaki algı ve kavram farklarını gidererek, hiyerarşik yapının beklentilerine uygun biçime getirir (Litterer, 1967, s. 30).

Sistem:

Sistem kavramına farklı açılardan yaklaşmıştır. İnsan örgütlerine ilişkin düşen yaklaşım, sistem sibermetik açıdan ele alan yaklaşımdır. Buna göre sistem: Belirli bir girdiyi işleyerek çıktıya dönüştüren bir süreçtir (Sagla 1979, s. 42). İnsan örgütleri birer toplumsal sistem, canlı organizmalar birer organik sistem, makineler ise birer mekanik sistemdir.

Sistemler açık, yarı açık ve kapalı sistemler olarak da sınıflanmaktadır. Sistemlerin sağlıklı biçimde işlevlerini sürdürmesi, açık sistem niteliği taşımalarına bağlıdır. İnsan örgütlerinin birer açık sistem olarak nitelendirilmesi için çevrelerinden girdi alması, bu girdiyi işleyerek çevrelerine çıktı sunması ve çıktıya ilişkin dönüt elde etmesi gerekmektedir. Sistem kavramı da daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Hizmet ettikleri insan ögesine göre örgütler:

Blau ve Scott, biçimsel örgütleri hizmet ettikleri insan ögesine göre ierarchik kümeye ayırmaktadır (Blau ve Scott, 1962, ss. 42-58; Hoy ve Miskel, 1982, ss. 33-35). Bu kümeler aşağıda özetlenmektedir.

7. *Ortak yarara dayalı örgütler:* Üyelerine ortak yarar sağlamay amaçlayan bu örgütlerin kapsamına sendikalar, siyasal partiler, dernek ler, kulüpler, dini birlikler girmektedir.

2. *Kâr amaçlı örgütler:* Sanayi kuruluşları, bankalar, çeşitli nitelikteki işletmeler bu kümeye girmektedir.

3. *Kamu çıkarlarını korumaya yönelik örgütler:* Ordu, polis, itfaiye gibi kamunun düzenini ve çıkarını korumakla görevli örgütler bu kümeye girmektedir.

4. *Hizmet örgütleri:* Bu örgütlerin kapsamına okullar, hastaneler, sosyal çalışma birimleri, yardım dernekleri, hapishaneler, akıl hastaneleri girmektedir.

Uyum etkenini göre örgütler: Amital Etzioni, örgütleri "uyum" ölçütüne göre sınıflamıştır. Uyum, "güç", ve "ilişki" değişkenleriyle ilgili bir etkidir. Etzioni'ye göre örgütlerde üç tür güçten biri bulunmaktadır. Bu güç türleri zora dayalı, kâra dayalı ve değerlere dayalı güçtür. Bu güç türlerinden her biri, kendine özgü bir ilişki türü yaratmaktadır. Güç türlerine uygun olarak ilişki türleri; soğukluk, hesaplılık ve bağılılıktır. Bu üç tür gücün üç tür ilişki ile etkileşimi sonucu, üç temel örgüt türü ortaya çıkmaktadır. Bunlar; zora dayalı, kara dayalı ve değerlere dayalı örgüt türleridir (Hoy and Miskel, 1982, s, 37).

İLİŞKİ TÜRLERİ

	A) Soğukluk	B) Hesaplılık	C) Bağılılık
A) Zora Dayalı	1) AA Zorlayıcı	2) AB	3) AC
B) KaraDayalı	4) BA	5) BB Faydacı	6) BC
C) Değere Dayalı	7) CA	8) CB	9) CC Degersel

Sekil 1.1.: Uyum Ölçütüne Göre Örgütler

toy ve Miskel, 1982; Bursalıoğlu 1987.

Uyum ölçütüne göre örgüt türleri ve özellikleri aşağıdaki paragraflarda kısaca özetlenmektedir;

1. *Zora dayalı örgütler:* Hapishaneler, esir kampları, bazı akıl hastaneleri zora dayalı örgütlerin tipik örnekleridir. Bu örgütler, üyelerinin davranışlarını yönlendirmek için temel araç olarak güç ya da güç tehdidi kullanırlar. Böyle bir güce gösterilen ortak tepki, yüksek düzeyde soğukluktur.

2. *Kara ya da yarara dayalı örgütler:* Bu örgütlere örnek olarak fabrikalar, işletmeler, banka ve sigorta şirketleri, gibi sanayi ve ticari örgütler gösterilebilir. Bu tür örgütler, maaş ve ücret gibi ödentileri işgö'lenler üzerinde bir güç aracı olarak kullanırlar.

3. *Değere dayalı örgütler:* Dini örgütler, hastaneler, yüksekokullar ve üniversiteler ile gönüllü kuruluşlar değere dayalı örgütlerin tipik örneklerini oluşturur. Değere dayalı, örgütler, işgö'nenleri yönlendirmek için değere ilişkin güç kullanırlar.

Doğal Örgütler

Okullar, hastaneler, işletmeler, belediyeler birer biçimsel örgüttür. Biçimsel örgütler, amaçları önceden belirlenen hiyerarşik nitelikli yapılardır. Biçimsel örgütlerdeki insanlar, küçük gruplar oluşturarak sevinçlerini ve sorunlarını paylaşırlar. Doğal örgüt adı verilen bu gruplar, insanları biçimsel örgüte bağlayan ve onların örgüte yabancılaşmalarını önleyen birer bağıdır.

Doğal örgüt, biçimsel örgütün önemli fakat genellikle ihmal edilmiş bir yönüdür. Biçimsel örgütler oluştuktan sonra, bünyelerinde bazı doğal örgütlerin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu nedenle, doğal örgütler, örgütsel birer olgu olarak nitelenmektedir. Doğal örgüt: Biçimsel örgüt planlarında yer almayan fakat üyelerin gereksinimleriyle ilgili olarak kendiliğinden ortaya çıkan informal yapı ve süreçlerdir. Biçimsel örgüt, bir buz dağının (iceberg) su üstünde görülen kısmına, doğal örgüt ise su altındaki görünmeyen kısma benzetilmektedir. Plan ve şemalar da yer almasa da, varlığı hemen farkedilmese de doğal örgüt bir örgütsel gerçekliktir.

İnsanlar biçimsel örgüte gelirken sadece emeklerini değil, tüm kişisel özelliklerini de birlikte getirirler. Örgüt ortamındaki insanların birbirlerinden farklı düşünceleri, duyguları, deneyimleri, beklentileri, sorunları, değer yargıları, ilgi ve yetenekleri bulunmaktadır. Bu kişisel özellikler, insanların çeşitli gereksinimlerinin de kaynağıdır. Biçimsel örgütün bu bireysel gereksinimleri tümüyle karşılaması olanaksızdır. Çünkü biçimsel örgüt.

örgütsel amaçların gerçekleşmesine uygun bir yapıdır. İşte, doğal örgütlerin oluşmasına yol açan itici güç, biçimsel örgütlerin bireysel gereksinimleri karşılamadaki yetersizlikleridir. Bu örgütlerdeki bireysel gereksinimlerin karşılanmama derecesinin yüksekliği de, doğal örgütlerin oluşmasını arttırıcı bir rol oynamaktadır. Bu biçimsel örgütte bulunabilecek doğal örgütlerin sayısı, ortak gereksinim miktarına göre artar ya da azalır. Bir kişi, kendi gereksinim durumuna göre birden fazla doğal örgüte üye olabilir. Doğal örgüte ilişkin kavramlar biçimsel örgütte geçerli olanlardan kısmen farklıdır. Bu kavramlardan bazıları şöyle sıralanabilir: Psikolojik ve sosyal gereksinimler, doğal liderlik, çatışma, söylenti, moral; doğal normlar, duyarlık, grupsal simgeler, bağlılık, dostluk bağları, bireysel amaçlar, duygular, risk alma davranışı vb.

Doğal Örgütleri Biçimsel Örgütlerden Ayıran Farklar

Doğal örgütleri biçimsel örgütlerden ayırabilmek için her ikisinin belirgin özelliklerinin bir kıyaslaması aşağıda özetlenmektedir:

- 1) Doğal örgütün her üyesi birbiriyle etkileşebilir, biçimsel örgütte ise, he üyenin birbiriyle etkileşmesi olanaksızdır.
- 2) Doğal örgüt kendiliğinden oluşur; biçimsel örgüt ise, genellikle dışarıdan bir yetkili ya da üst sistem tarafından oluşturulur.
- 3) Doğal örgüt kendi liderini ya da liderlerini kendisi seçer; biçimsel örgütteki konumları dolduracak kadrolar dışarıdan bir yetkili ya da üst sistem tarafından belirlenir.
- 4) Doğal örgüt, gönüllü olarak bazı ortak görevler ve amaçlar oluşturur, biçimsel örgütte görev ve amaçlar kısmen dışarıdaki yetkililer tarafından belirlenir.
- 5) Doğal örgütün önceden belirlenmiş hiyerarşik bir yapısı yoktur, biçimsel örgütün ise, resmi ve hiyerarşik bir yapısı bulunmaktadır.
- 6) Doğal örgütler, üyelerinden daha kısa ömürlüdür; biçimsel örgütler ise, genellikle, üyelerinden daha uzun ömürlüdür. Örneğin, bir okulda, öğretmenlerden oluşan bir doğal örgüt, öğretmenlerin okulla ilişkisi kesilince, genellikle, dağılır. Oysa, aynı okuldan onlarca öğretmen kuşajı gelip geçtiği halde, okul, hala varlığını sürdürmeye ve amaçlarını gerçekleştirmeye devam eder (Morphet, 1982, ss. 64-103).

Doğal Örgüte Yönelik Bazı Araştırma Bulguları

Homans (1971, ss. 64-65)'a göre her toplumsal örgütün yer, ildim ve yerleşme düzeninden oluşan fiziki çevresi; normlar, değer yargılcı.

amaçlardan oluşan kültürel çevresi; bilgi, araç ve yöntemden oluşan teknolojik çevresi bulunmaktadır. Bu üç tür çevre insanları etkiler ve 3 da insanlar tarafından etkilenir. Fiziki, kültürel ve teknolojik çevre :>rgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin ve örgütün yapısının biçimlenmesinde önemli bir işleve sahiptir. Örgüt üyelerinin kendi aralarındaki ve doğal örgütlerin birbirleriyle olan etkileşim düzeyi insanların tutum ve davranışlarına önemli ölçüde yansımaktadır. Bu konuda çalışma yapan davranış bilimciler, **araştırma bulgularına** dayalı **bazı** hipotezler geliştirmişlerdir. Bunların bir kısmı aşağıdaki paragraflarda özetlenmektedir:

- 1) Doğal örgüt ortamında tartışılarak çözüme kavuşturulan sorunlar, bireysel çabalarla çözüme kavuşturulanlara kıyasla daha doyucu sonuçlar vermektedir.
- 2) Doğal örgüt ortamında, insanlar, böyle bir ortamın dışındakilere kıyasla, daha sık iletişim etkinliğine katılmakta, birbirinden daha çok etkilenmekte ve edinilen bilgiler daha kalıcı olmaktadır.
- 3) İnsanlar eşit koşullarda birbiriyle ne kadar sık ilişkide bulunurlarsa, o kadar çok ortak değer ve normlara ulaşmakta ve benzer tutum ve davranışlar kazanmaktadırlar.
- 4) Çeşitli gruplar arasında etkileşim ve kaynaşma ne kadar fazla olursa, bu grupların norm ve değer yargıları o kadar benzer hale gelmektedir; bu gruplar arasında iletişim ve etkileşim ne kadar az ise, çatışma eğilimi o kadar artmaktadır (Bereison and Stainer, 1964, ss. 327-558; Morphet, 1982, s. 105).

Doğal Örgütün Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Doğal örgütler, üyelerinin çeşitli gereksinimlerini karşılamaktadır. Bilin' jigi gibi, insanın beğenilme, benimsenme, dost edinme, bir gruba üye olma, başkalarını memnun etme, önder olma, önderi izleme... i jibi toplumsal gereksinimleri ve bunun yanısıra başarılı olma, kendini anlata biime, amacına ulaşma, özgüvene ve özdenetime ulaşma., gibi psikolojik gereksinimleri bulunmaktadır (Başaran, 1984, s. 118). Toplumsal ve psikolojik gereksinimlerin biçimsel örgüt tarafından karşılanamazlığı daha önce belirtilmişti. Bu gereksinimler, insanların doğal örgüt ortamında birbiriyle etkileşimi yoluyla karşılanmaktadır. Yapılan araştırmalar doğal örgüt kanalıyla sağlanan etkileşimin, insanların iş doyumunu ve üretim standartını arttırdığını, etkileşim yoksunluğunun iş doyumunsuzluğuna ve üretim standartında yetersizliklere yol açtığını ortaya çıkarmıştır. Daha açık bir anlatımla, doğal örgütün, üyelerinin toplumsal ve psikolojik gereksinimlerini karşılaması, biçimsel örgütün amaç la-

rını da olumlu etkilemektedir. Bu katkıların yanısıra doğal örgüt, üyelere, biçimsel örgütün beklentilerine ilişkin bilgi sağlar; anlayışla bir ortam yaratır; uyum ve yeniden toplumsallaşma olanağı sağlar; etkileme ve yaratıcılık için fırsat hazırlar, doğal iletişim olanakları sağlar (Aydın, 1968, ss. 21-23).

Doğal örgütün biçimsel örgüte yönelik bazı olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Bunlardan biri, doğal örgütle biçimsel örgütün normları arasındaki çatışmadır. Bilindiği gibi, doğal örgütler bazı normlar oluşturur ve üyelerinin bu normlara uymasını bekler. Doğal örgütlerin normları yönetimin norm ve değerleriyle her zaman bağdaşmayabilir. Doğal örgütler, kendi ölçüleriyle bağdaşmayan yönetsel etkinliklere karşı çıkmaları için üyelerine baskı yapabilirler. Böyle bir durum, doğal örgütle yönetim arasında doğabilecek önemli çatışmaların kaynağını oluşturur. Örneğin, yönetimin; örgütsel yapıda, insan tutum ve davranışlarında ya da kullanılmakta olan teknolojide bazı yenilikler yapmak istenmesi; doğal örgütün alışılan değerleri korumak isteyen eğilimleriyle çeliştiği yaratabilir. Benzer biçimde doğal örgütün yenilikten yana tutum ve beklentileri, değişmeden yana olmayan yöneticilerle çelişkilere yol açabilir. Aslında, doğal örgütler, iletişim ve etkileşimin kolayca ve etkili biçimde gerçekleştiği toplumsal ortamlardır. Eksik ya da yanlış bilet içeren mesajların söylenti niteliği kazanarak örgüt ortamında hızlı yayılması, genellikle, yıkıcı rol oynayabilmektedir. Söylenti, özellikle, iletişim yetersizliği bulunan örgütlerde yaygın biçimde görülmektedir. Söylentinin yıkıcı etkisine meydan vermemek için, biçimsel ve doğal iletişim kanallarının daima açık tutulması, doyurucu bir iletişim ortamı yaratılması gerekmektedir.

Yöneticinin Doğal Örgütle İlişkileri

Doğal örgütün biçimsel örgüt üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkisi söz konusu olunca, yöneticinin doğal örgütle ilişkileri önem kazanmaktadır. Doğal örgütler, üyelerin bazı gereksinmelerini karşıladığı sürece, biçimsel örgütün gölgesi gibi var olmaya devam edeceklerdir. Yöneticinin, doğal örgütleri birer örgütsel olgu olarak algılaması **gen.** içermektedir. Doğal örgütlerin varlığını kabul etmeyen yönetsel davranışların, örgütün biçimsel ve doğal boyutları arasında sürekli çatışmaların kaynağı olması kaçınılmazdır. Bu tür çatışmalar ise, örgütsel etkililiği /e yeterli olumsuz etkilemektedir (Aydın, 1988. s. 28).

Yönetici, hem örgütsel amaçlara ulaşmak hem de örgütteki insanların gereksinmelerini karşılamak istiyorsa, ne iş merkezli ne de insan merkezli

davranmalıdır; örgütün biçimsel boyutu ile doğal boyutu arasında bir denge kurulmalıdır. Böyle bir yaklaşımla, yönetici, doğal örgütleri kontrol altına almasa bile onları etkileyebilir, uyumu ve birlik duygusunu paylaşabilir, böylece doyum verici bir örgütsel iklim yaratabilir. Böyle bir örgütsel iklim de biçimsel örgütün amaçlarının daha etkili olarak gerçekleşmesine yol açar.

Özetlemek gerekirse, çağdaş uygarlığın temelinde birbiriyle işbirliği yapan küçük gruplar vardır. Ancak, uygarlık, gelişim süreci içinde küçük grupları hızla dağıtmaktadır. Kabileler, köyler, cemaatler, ideolojik birlikler giderek kaybolmaktadır. Ailenin yapısı ve aile üyeleri arasındaki ilişkiler hızla değişmektedir. Yaşam koşulları aile üyelerinin birbiriyle etkileşebildiği süreyi her gün biraz daha kısaltmaktadır. Arkadaş grupları daha seyrek buluşmakta ya da dağılmaktadır. Toplum, giderek bireylerle bağımsız bireylerin bir toz yığını biçimine dönüşmektedir. Grup üyeliğinden yoksunluk, insanı yalnızlığa ve mutsuzluğa sürüklemektedir. İnsan, içinde yalnızlık ve sıkıntı duyduğu bir biçimsel örgüte ya da bir topluma bağlılık duymamakta, onun değerlerini ve ideallerini paylaşmamaktadır. Bu kopukluk, bireylerde gözlenen çeşitli bunalımların ve çöküntülerin kaynağını oluşturmaktadır. Bir bakıma tüm bunların nedeni olan uygarlığın gelişmesi ve toplumun değişmesi engellenemeyeceği göre, soruna gelişim ve değişim koşullarına uygun çözümler aranmaktadır (Homans, 1971, ss. 330-350).

Uygarlığın niteliği en çok biçimsel örgütlere yansımaktadır. Günümüzde insanlar, yaşamlarının üçte ikisini biçimsel örgütlerde geçirmektedir. Yukarıdaki sorunların çözümünde insanın biçimsel örgütteki doyumunu /e mutluluğu önne çıkarmakta ve biçimsel örgütteki küçük gruplar ya da doğal örgütler önem kazanmaktadır. Doğal örgütler, insanları birbirine ve topluma bağlayacak birer araç olarak görülünce, bu örgütlerin oluşması ve yaşaması gerekmektedir. Eğitim sisteminde doğal örgütleri, genç öğretmenlerin mesleki norm ve değerleri kazandığı, mesleki toplumsallaşmasını tamamladığı, sistemi ve mesleği daha iyi tanıdığı, deneyimler kazandığı, mesleki ve örgütsel doyum elde ettiği ortamlardır. Doğal örgütlere bu işlevleri açısından bakmak, herhalde, sadece çağdaş ve insana daha uygun bir bakış açısıdır.

KAYNAKLAR

- Aydın, Mustafa. *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboglu Yayınevi, 1988.
- Barnard, Chester i. *The Functions of The Executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1988.
- Başaran, İbrahim Ethem. *Eğitime Giriş*. Ankara: Sevinç Matbaası, 1984.
- Blau, Peter M. and W. Richard Scott. *Formal Organizations. A Comparative Analysis of Complex Organizations*. San Fransisco: Chandler, 1962.
- Berelson, Bemard and Gery A. Stainer. *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*. New York: Harcourt, arace jovanovich, 1964.
- Bursalıoglu, Ziya. *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: A.Ü Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 154. 1987.
- Can, Halil ve Meral Tecer. *İşletme Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları, No: 169 1978.
- Dicle, Ülkü. *Bir Yönetim Aracı Olarak örgütsel Haberleşme*. Ankar Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 169, 1974.
- Etzioni, Amital. *Modem Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1964.
- Fayol, Henri. *General and Industrial Management*. London: Sir İsse ; Pitmen, 1949.
- Güvenç; Bozkurt. *Sosyal Kültürel Değişme* Ankara: Hacettepe Üniversite >i Yayınları, 1976.
- Homans, George C. *İnsan Grubu. Çevirenler: Oğuz Onaran-Baskın-Onc ı- Ünsal Oskay* Ankara: TODAİE Yayınları, No: 121, 1971.
- Hoy VWayne K. and Cecil G. Miskel. *Educational Administration: Theory. Research a >d Practice*. New York: Random House, 1982.
- Katz, Daniel and Robert Kahn. *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley, 1978.
- Kaya, Yahya Kemal. *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları, 1991.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme. Organizason ve Davranış*, İstanbul. Evrim Ofset Matbaacılık, 1982
- Litterer, Joseph A. *The Analysis of Organizations*. New York: John Wley and Sons, 1965.
- Organizations: *Structure and Behavior*. New York: Wiley, 1967.
- Mayo, Elton. *The Human Problems of Industrial CMleation*, New York: Macmillan, 1933.

İğitTim Yönetimi, Yıl: 1, Sayı: 1, Kış 1995

- Morphet, Edgar L, Roe L. Johns,
Theodore, L. Reller. *Educational Organization and Administration*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1982.
- Newman, William H. *Sevk ve idare*. Çeviren: Kenan Sürgit. Ankara: TC ODAİE Yayınları, No: 186,1979.
- Onaran, Oğuz. *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara: A.Ü. Siyasal İlişkiler Fakültesi Yayınları, No: 321,1975.
- Özalp, İnan. *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 42, 1986.
- Sağlam, Mehmet. *Örgütsel Değişme*. Ankara: TODAİE Yayınları, 1979
- Schein, Edgar, H., *Örgüt Psikolojisi*. Çeviren: Mustafa Tosun. Ankara: TODAİE, 1977.
- Simon, Herbert A.,
Donald W. Smithburg,
Victor A. Thompson. *Kamu Yönetimi*. Çeviren: Cemal Mihçioğlu. Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 354, 1971.
- Şahin, Mehmet. *İş İdaresine Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 170,1987.
- Tosun, Kemal. *İş İdaresi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 39,1987.
- Weber Max. *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Glencoe Free Press, 1947.