

## BALIKESİR İLİ DAMIZLIK SIĞIR YETİŞTİRİCİLERİ BİRLİĞİNİN YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL ANALİZİ

Yavuz Tansoy Yıldırım\*

### Özet

*Bu çalışmada Balıkesir İli Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliğinin yönetsel ve örgütsel yapısı araştırılmıştır. Bu kuruluştan anket yolu ile veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda, kurum çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun eğitim seviyesi olarak üniversite mezunu olduğu, kurum içinde karar alırken kendi deneyimlerine güvenmekle birlikte diğer çalışan ve yöneticilerin fikirlerine önem verdiği, yöneticilerin ve çalışanların etkin bir şekilde karar alma mekanizmasına katıldığı, kurumda belirli bir organizasyon şemasının bulunduğu, ancak zaman zaman işbölümü ve uzmanlaşmanın yeterliliğine ilişkin kararsızlıklar olabildiği, yeterli sayıda nitelikli insan kaynağı ve performans değerlendirme sistemi olduğu, iş gören devir oranının düşük olduğunu, işe almalarda en yüksek oran Kişisel Başvuru ile işe alma olmakla birlikte İş Dünyası ile de işe alma yöntemlerinin kullanıldığı, mesleki eğitimin yüksek oranda gerçekleştirilmesi ile birlikte liderlik, proje yönetimi, hukuk ve iletişim ile ilgili eğitim konularında dış destek ile yetersizliklerin giderildiğine ilişkin bilgiler elde edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Organizasyon, Kâr amacı gütmeyen organizasyon, Yetiştirici Birliği

**Jel Sınıflaması:** M10, M19, D20

## THE ANALYSIS OF MANAGERIAL AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF BALIKESİR CATTLE BREEDING ASSOCIATION

### Abstract

*In this study, managerial and organizational structure of Balıkesir Cattle Breeding Association is researched and in this regard, the data collected through surveys from the association and analyzed. As a result of research, the majority of employees have high level of education, employees rely on their own experiences and give importance of other employees and managers ideas, employees participate in decision making effectively, institution has a specific organization chart, employees have an instabilities about adequate division of labor and specialization, there is an adequate number of qualified human resources and performance evaluation system, low turnover rate, mostly hiring personel from business and relative contact, high occupational retraining and insufficient leadership, law and communication training are found in the result of research.*

**Key Words:** Management, Organization, Non-profit Organization, Breeding Association

**Jel Codes:** M10, M19, D20

\* Yrd. Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi, Bandırma Meslek Yüksekokulu, tansoy@balikesir@edu.tr

## 1. GİRİŞ

Balıkesir ilinde kurulmuş olan ve kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olan Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği yöresel kalkınmaya katkıda bulunması sebebi ile Balıkesir Ekonomisinde önemli yere sahiptir. Kâr amacı gütmeyen bu kuruluşun üyelerine ve ülke ekonomisine olan katkılarını arttırabilmesi için yönetsel ve organizasyonel yeteneklerinin iyileştirilmesi gereklidir. Bu nedenle birliğin yönetsel ve organizasyonel durumunun belirlenmesi ve eksik olan yönlerinin nedenlerinin saptanmasına gereksinim duyulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Balıkesir İli Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliğinin daha verimli ve faydalı olabilmesi için mevcut yönetim ve organizasyon durumunu belirlemek ve eksik yönleri için çözüm önerileri ortaya koymaktır.

Bu amaçla, çalışma şu şekilde tasarlanmıştır. İkinci bölümde Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliğinin kuramsal arka planı incelenmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın kapsamı ve yöntemi açıklanmıştır. Dördüncü bölümde çalışma sonucunda elde edilen bulgular ifade edilmiş ve tartışılmıştır. Beşinci bölümde ise sonuçlar ortaya konulmuştur.

## 2. KURAMSAL ARKA PLAN

Yaklaşık 20 yıldır hizmet veren, Türkiye'nin önde gelen, teknik ve personel altyapısı ile üyelerine en iyi hizmet veren birliklerinden biri olan Balıkesir İli Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olarak faaliyet göstermektedir. Kâr amacı gütsün ya da gütmesin tüm organizasyonlar daha fazla fayda yaratabilmek için yönetsel ve örgütsel temelde kendilerini sürekli olarak yenilemeli ve geliştirmelidir.

Balıkesir İli Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği, 904 sayılı İslahı Hayvanat Kanunu ve bu kanunu tadil eden 28/2/1995 tarih ve 4084 sayılı kanun uyarınca, Balıkesir Valiliğinin 06/09/1995 tarihli onayı ile kuruluş izni almıştır ([www.balikesirdsyb.org](http://www.balikesirdsyb.org), 2014). Birliğin tescili 14/12/1995 tarihinde gerçekleştirilmiş ve 25/12/1995 tarihli Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde yayınlanmıştır. Balıkesir'de 14 ilçede şubesi bulunan birliğin 7368 yetiştirici üyesi bulunmakta ve birlik faaliyetlerini 75 çalışanı ile yürütmektedir. Kuruluşa üye olabilmek için kişilerin en az 5 sağmal ineğinin olması gerekmektedir. Üyeler Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nın her yıl belirlediği tarımsal destekler kapsamında süt litre fiyatının belirli bir kısmını aidat olarak vermektedir. Birlik Bakanlıktan gelen desteklerden üye aidatını keserek geri kalan kısmını yetiştiricilere iletmektedir.

Birliğin esas amacı damızlık sığır yetiştiriciliği faaliyeti kapsamında gerekli kayıtların tutulması ve kontrollerin yapılması olup buna ek olarak yetiştiricilere verimi artırma konusunda gerekli teknik ve eğitim hizmetini verme, yetiştiricilerin sorunlarına yönelik bölgesel projeler hazırlama ve yürütme ile ülke ekonomisine katkı sağlama görevini yerine getirme amaçları da taşımaktadır. Balıkesir İli Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliğinin bu amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Süt sığırını islahı yapmak
- Pedigri (Soykütüğü) tutmak
- Yeni doğan kayıtları, kesilen hayvan bilgilerini Türk-Vet sistemine girmek
- Yetiştiricilere ilaç, yem katkısı, yem bitkisi tohumu, tarım sigortası hizmetleri vermek
- Yetiştiriciye yeni üretim teknikleri hakkında yaygın hizmet sunmak
- Kaliteli, hijyenik ürün üretmek ve yetiştirici gelirini arttırmak

Gerçekleştirmeye çalıştığı tüm bu amaçların arkasındaki asıl amaç, yerli ırk sığırlarının sayılarını azaltıp, kültür ırkı ve melezlerini çoğaltarak verimi artırmaktır.

### 3. ARAŞTIRMA KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Bu araştırma Balıkesir ili Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği yönetim ve organizasyon yapısının değerlendirilmesine yönelik bir çalışmadır. Araştırma anket yolu ile gerçekleştirilmek istenmiş ve bu amaçla kurumda çalışanlara anket uygulanmıştır. Sonuçta, kurum çalışanları tarafından doldurulan 63 anket formu elde edilmiştir.

### 4. BULGULAR

Araştırma kapsamında Balıkesir ili Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliğinde çalışan kişilerden 63 teknik ve idari personel ile görüşülmüştür. Bu kişilerin 47'si erkek ve 16'sı kadındır. 7 kişinin yaşı 25'den küçük, 32 kişi 25-35 yaş arasında, 16 kişi 35-45 yaş arasında ve 8 kişinin yaşı da 45'den büyüktür. Ankete katılan çalışanlardan 13 kişi lise, 47 kişi üniversite ve 3 kişide Yüksek lisans eğitim düzeyine sahiptir. Ankete katılan kişilerden 3'ü müdür, 58'i kurum elemanı pozisyonunda çalışmaktadırlar. Çalışanların büyük bir çoğunluğunu 25-45 yaş arasındaki kişiler oluşturmakta ve bu durumda kurum için genç ve deneyimli çalışan sayısına sahip olduğu söylenebilir. Eğitim seviyesi incelendiğinde büyük bir çoğunluğun üniversite mezunu olduğu görülmüştür. Kurum için eğitime önem verdiği söylenebilir. Yüksek lisans sahibi çalışan azdır. Kurum yöneticileri, çalışanlarını yüksek lisans yapma konusunda teşvik ederek daha uzmanlaşmaları konusunda yardımcı olmalıdır. Bu durum özellikle İl düzeyinde yüksek lisans olanaklarının sağlanabilmesi ile mümkün olabilir. Bu amaçla Veteriner Fakültesi önem kazanmaktadır.

#### 4.1. Kurumdaki Karar Almaya İlişkin Analiz

Başkaları vasıtası ile iş görmek olarak tanımlanan Yönetim kavramı birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan bir grup faaliyetidir (Koçel, 2005:16). Bu faaliyet içinde kararlar alma ve uygulatma söz konusudur (Eren, 1993:3). Yönetim faaliyeti kâr amacı güden kuruluşlarda olduğu kadar kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda da önem arz eden bir faaliyettir.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşların bütçe büyüklükleri, sağladıkları istihdam ve geliştirdikleri projeler ile geçmişe oranla çok daha güçlü olduğu söylenebilir (Tayşir ve Pazarcık, 2011, 17). Bugün geline nokta kâr amacı gütmeyen kuruluşların eskiden olduğu gibi yönetilmelerinin beklenemeyeceği, profesyonel yönetim anlayışının uygulanması kaçınılmazdır. Günümüzde yönetim kavramı kâr amacı gütmeyen kuruluşların önemle üzerinde durması gereken bir kavram haline gelmiştir (Drucker, 1990:14).

Kurumun karar almaya ilişkin analizi Tablo 1 de yer almaktadır. Çalışanların %77,8'i kararların yalnızca üst yönetim tarafından alınacağını belirtmiştir. Çalışanların %60,3'ünün karar alırken deneyimlerine güvendiğini, %79,4'ünün kurum çalışanlarının fikrini aldığını, %82,5'inin diğer yöneticilerin fikrini aldığını belirtmiştir. Karar almada kurumdaki diğer yöneticilerin ve çalışanların etkin bir şekilde karar alma mekanizmasına katıldığı söylenebilir.

**Tablo 1. Kurumun Karar Alma Sürecine İlişkin Analiz**

Kurumun Karar Almaya İlişkin Durumu	Kararlar Yalnızca Üst Yönetim Tarafından Alınır		Yönetici olarak Karar Alırken deneyimlerime Güvenirim		Karar Alırken Kurum Çalışanlarının Fikrini Alırım		Karar Alırken Diğer Yöneticilerin Fikrini Alırım	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Katılıyorum	49	77,8	38	60,3	50	79,4	52	82,5
Katılmıyorum	10	15,9	16	25,4	8	12,7	8	12,7
Kararsızım	4	6,3	9	14,3	5	7,9	3	4,8

#### 4.2. Kurumun Organizasyon Yapısına İlişkin Analizi

Örgütün etkili bir şekilde çalışabilmesi için seçilen işler, kişiler ve işyerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması faaliyetleri (Ünsalan ve Şimşek, 2012:127) olarak tanımlanan organizasyon kurum içinde gerçekleştirilmesi beklenen işlerin dikey, yatay ve mekânsal olarak farklılaştırılmasını ifade eder (Andersen, 2002:346).

**Tablo 2. Kurumun Organizasyon Yapısının Durumu**

Kurumun Organizasyon Yapısının Durumu	Kurumda Bir Organizasyon Şeması Bulunmamakta		Kurumda İşbölümü ve Uzmanlaşma Yetersiz		Kurumun Temel Politikaları Belirgin	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Katılıyorum	9	14,3	9	14,3	58	92,1
Katılmıyorum	41	65,1	16	25,4	3	4,7
Kararsızım	13	20,6	38	60,3	2	3,2

Araştırma sonuçlarına göre, kurumun organizasyon yapısını belirlemek amacıyla çalışanlara sorulan organizasyon yapısının nasıl olduğuna ilişkin sorularına verilen cevaplardan, çalışanların %65,1'inin kurumda belirli bir organizasyon şemasının bulunduğunu ifade ettikleri anlaşılmıştır. Örgütte organizasyon yapısının belirgin olması, bir organizasyon şeması ile belirtilmesi örgütün ve çalışanlarının sahip oldukları performansı ortaya daha iyi koymalarına katkı sağlamaktadır.

Çalışanların %60,3'ünün kurumdaki işbölümü ve uzmanlaşmaya ilişkin cevaplarında kararsız oldukları, %92,1'inin kurumun temel politikalarının belirgin olduğunu düşüncesine sahip olduğu belirlenmiştir. Kurumun temel politikalarının belirgin olduğu görüşü çalışanlar tarafından anlaşılmış olmasına rağmen, çalışanların kurumdaki işbölümü ve uzmanlaşmanın yeterliliğine ilişkin kararsızlıkları kurumun gerçekleştirmeyi istediği hedeflerini olması gerekenden daha uzun bir sürede gerçekleştirebileceği sonucunu ortaya çıkarabilir.

#### 4.3. Kurumun İnsan Kaynaklarına İlişkin Analizi

İnsan kaynakları yönetimi bir örgütte çalışanların etkinlik ve verimliliğini en üst seviyeye getirebilmek için düzenlenen tüm faaliyetlerdir (Ertürk, 2011: 5). İnsan Kaynakları yönetimi, işgören planlama, işe alma, işe alıştırma, eğitim ve kariyer planlama etkinliklerini

kapsayan bir kavramdır (Gürüz ve Yaylacı, 2004:23). Örgütlerin en değerli sermayelerinin insan kaynağı olduğu düşüncesi tüm kuruluşlar tarafından kabul edilen bir görüştür.

Tablo 3’de yer alan verilere bakıldığında çalışanları kurumda tutabilme süreleri %42,8 ile en fazla 10 yıl ve üzeri grubundadır. Bu bağlamda kurumdaki iş gören devir oranının düşük olduğunu, çalışanların uzmanlaştığını ve bunun sonucunda da çalışanların verimliliğini olumlu bir şekilde etkileyebileceğini söyleyebiliriz.

Bunun yanında, Kurumda %79,7 oranında yeterli sayıda nitelikli insan kaynağı mevcuttur. Bu durumda, yöneticilerin kurumda nitelikli çalışan bulundurma durumlarının olduğu ve işe alışlarda da buna dikkat ettikleri söylenebilir. Ayrıca kurumda çalışanların performans değerlendirme sistemi dikkate alındığında, %73 ile performans değerlendirme sistemlerinin olduğu görülmektedir. Performans değerlendirme sistemlerinin varlığının kurumda olması çalışanların performansını belirlemede ve performanslarının artırılmasında önemli bir durum olarak görülebilir.

Kurumda çalışan seçme durumları %76,7 ile kişisel başvuru, %20,6 ile İş Dünyası ve Akraba Aracılığı ve %2,7 ile gazete ilanları olduğu görülmektedir. Elde edilen veriler, çalışan seçiminde kişisel başvuruların önemli bir üstünlüğü olduğunu göstermektedir. Kurumun insan kaynağını seçme konusunda diğer yöntemlere de ağırlık vermesi ihtiyaç duyduğu kişileri kuruma kazandırma açısından daha fazla fayda sağlayabilir.

**Tablo 3. İnsan Kaynakları ile ilgili Durum**

<u>Çalışanları Kurum Bünyesinde Tutabilme Süresi:</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>
1 Yıdan az		
1-5 Yıl	11	17,5
5-10 Yıl	25	39,7
10 Yıdan fazla	27	42,8
<u>Yeterli Sayıda Nitelikli Çalışan Durumu:</u>		
Nitelikli Çalışan VAR	50	79,4
Nitelikli Çalışan YOK	13	20,6
<u>Yönetici – Çalışan Performans Değerlendirme Sistemi:</u>		
Performans Değerlendirme Sistemi VAR	46	73,0
Performans Değerlendirme Sistemi YOK	17	27,0
<u>Çalışanları İşe Alma (Seçme) Durumu:</u>		
Kişisel Başvuru	56	76,7
İş ve İşçi Bulma Kurumu	2	2,7
Gazete İlanı		
İş Dünyası ve Akraba Aracılığı	15	20,6
Diğer		

#### 4.4. Kurumun Eğitime İlişkin Analizi

İş ile ilgili yetkinliklerin çalışanlar tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada kurum tarafından planlanmış çabaları ifade eden eğitim kavramında amaç çalışanların günlük faaliyetlerini yerine getirirken başvurabilecekleri temel bilgi ve davranışların kazandırılmasıdır (Noe, çev.Çetin, 1999: 4).

Kurumlarda amaçların gerçekleştirilebilmesi, çalışan performanslarının artırılması ve iş tatmini sağlanabilmesi için eğitim önemli bir yer tutar. Tablo 5’de kurumun eğitim durumuna ilişkin bulgular yer almaktadır. Kurumda çalışanlara verilen eğitim konuları dikkate alındığında %92,7 ile en fazla mesleki eğitim verilmektedir. Mesleki eğitim için gerçekleştirilmesi için önemli olmakla birlikte çalışanların mesleki eğitim ile birlikte liderlik, proje yönetimi, hukuk ve iletişim ile ilgili eğitim almaları kurumun daha başarılı olmasına yardımcı olabilir.

**Tablo 4. Eğitim durumu ile ilgili Durum**

<u>Kurumda Çalışan Kişilere Verilen Eğitim Konuları:</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>
Liderlik		
Proje Yönetimi	3	4,4
Hukuk		
Mesleki Eğitim	63	92,7
Diğer (İletişim)	2	2,9
<u>Kuruma Üye olan Kişi ve Kuruluşlara (Yetiştiricilere)</u>		
<u>Verilen Eğitim Konuları:</u>		
Hayvan Sağlığı	50	23,5
Yetiştiricilik	55	25,8
Hayvan Besleme	54	25,4
Süt Kalitesi	41	19,2
Diğer	13	6,1
(Yem bitkileri, Hayvan Desteklemeleri, Sürü Yönetimi, İş Sağlığı ve Güvenlik, Hayvan Hastalıkları ve Tedbirleri)		
<u>Kurum Çalışanları ve Üyelerinin Eğitim İhtiyacının Karşılandığı Yöntemler:</u>		
Üniversite Eğitimine Katılarak	5	5,4
Konunun Uzmanlarından Eğitim Alarak	39	42,4
Yerel Yönetimlerden Sağlanan Eğitim	2	2,2
Kurum İçi Çalışanlardan Sağlanan Eğitim	41	44,6
Diğer (Dergi, El Broşürü, Yerinde Eğitim)	5	5,4
<u>Kurum Çalışanları Ve Üyelerinin İhtiyaç Duyduğu Eğitim Konuları:</u> Hayvan Bakım ve Beslemesi, Süt Sağım ve Hijyeni, Nitelikli Kaba Yem Üretimi, Hayvan Sağlığı, Ahır Kuruluşu ve Düzeni, Hayvan Hastalıkları ve Korunma Yöntemi, Bitki Koruma, Kayıt ve İsim Takibi, Yetiştirici ile İlişkiler, Koruyucu Hekimlik, Sürü Yönetimi.		

Kuruma üye olan kişi ve kuruluşlara (yetiştiricilere) verilen, hayvan sağlığı, yetiştiricilik, hayvan besleme ve süt kalitesi eğitimlerinin yüzde olarak birbirine yakın oranda gerçekleştirildiği görülmektedir. Kurum bu eğitimlerin yanında yem bitkileri, Hayvan Desteklemeleri, Sürü Yönetimi, İş Sağlığı ve Güvenlik ile Hayvan Hastalıkları ve Tedbirleri konularında eğitimlerini de tekrarlayarak artırma yoluna gitmelidir.

Yine Tablo 4’den kurum çalışanlarının ve üyelerinin (yetiştiriciler) eğitim aldığı yöntemlerden %44,6 ile Kurum içi çalışanlardan alınan eğitim ve %42,4 ile konunun uzmanlarından eğitim almak en fazla tercih edilen yöntemler olarak görülmektedir. Kurum dergi ve broşür çıkarma ile yerinde eğitim yöntemlerine gelecekte de ağırlık vermeli, bu konularda üniversitelerden de aldığı hizmeti geliştirmelidir.

Araştırma bulgularına göre, Kurum çalışanları ve üyelerinin ihtiyaç duyduğu eğitim konularının; Hayvan Bakım ve Beslenmesi, Süt Sağım ve Hijyeni, Nitelikli Kaba Yem Üretimi, Hayvan Sağlığı, Ahır Kuruluşu ve Düzeni, Hayvan Hastalıkları ve Korunma Yöntemi, Bitki Koruma, Kayıt ve İsim Takibi, Yetiştirici ile İlişkiler, Koruyucu Hekimlik ve Sürü Yönetimi olduğu tespit edilmiştir.

## 5. SONUÇ

Kâr amacı güden ve kâr amacı gitmeyen tüm kuruluşlar belirledikleri hedeflere ulaşmak çabası içindedirler. Kuruluşların amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yönetsel ve örgütsel anlamda doğru olarak oluşturulmalı ve bu durumları sürekli olarak geliştirilmelidir. Kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olan Balıkesir İli Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği de yönetsel ve örgütsel olarak en yüksek faydayı sağlayacak şekilde bir yapıya sahip olmalıdır.

Çalışma kapsamında, kurum çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun eğitim seviyesi olarak üniversite mezunu olduğu, kurum içinde karar alırken kendi deneyimlerine güvenmekle birlikte diğer çalışan ve yöneticilerin fikirlerine önem verdiği, yöneticilerin ve çalışanların etkin bir şekilde karar alma mekanizmasına katıldığı, kurumda belirli bir organizasyon şemasının bulunduğu, işbölümü ve uzmanlaşmanın yeterliliğine ilişkin bazı kararsızlıklar olduğu, yeterli sayıda nitelikli insan kaynağı ve performans değerlendirme sistemi olduğu, iş gören devir oranının düşük olduğu, işe almalarda Kişisel Başvuru'nun en önemli yöntem olduğu, mesleki eğitimin yüksek oranda gerçekleştirilmesi ile birlikte liderlik, proje yönetimi, hukuk ve iletişim ile ilgili eğitim konularında dışarıdan da hizmet alınarak yetersizliklerin giderildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma temelinde tespit edilen az sayıdaki eksik yönler giderildiği takdirde Balıkesir ili Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği yönetsel ve örgütsel bakımdan daha iyi bir duruma gelebilecek ve 20 yılda ulaştığı başarısını daha da artırarak yetiştiricilere ve İl hayvancılığına daha fazla katkı sağlamaya devam edebilecektir.

### KAYNAKÇA

- ANDERSEN, J. A., 2002, Organizational Design: Two Lessons to Learn Before Reorganizing, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol:5, Issue:3/4, January, 343-358.
- DRUCKER, P.F., 1990, *Managing The Non-profit Organizations*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- EREN, E., 1993, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- ERTÜRK, M.,2011, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta, İstanbul.
- GÜRGÜZ, D. Ve Yaylacı, G. Ö.,2004, *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Mediacat Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, T.,2005, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul
- NOE, R.A. Çev. Çetin, C., 1999, *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, Beta, İstanbul.
- TAYŞİR, E.A. ve Pazarcık, Y., 2011, *Türkiye'nin Önde Gelen Sivil Toplum Kuruluşlarının Yönelimsel ve Örgütsel Analizi*, Beta Basım Yayım, İstanbul
- ÜNSALAN, E. ve ŞİMŞEKER, B., 2012, *İşletme Yönetimi I-II*, Detay Yayıncılık, Ankara
- [www.balikesirdsyb.org](http://www.balikesirdsyb.org), 14.08.2014, Balıkesir İli Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği