



Eğitim Yönetiminde Örgütsel Çatışma Kaynaklarının Çeşitli Farklılıklar Açısından İncelenmesi

Sibel Kılıç

MEB Eğitim Yöneticisi

sibelkilogretmen@gmail.com, ORCID:0009-0003-2341-9170

Özet

Bu çalışmada eğitim yönetiminde örgütsel çatışma kaynaklarının çeşitli farklılıklar açısından incelenmesi amaçlanmaktadır. Çatışma kavramsal bir çerçeve şeklinde düşünüldüğünde ürktücü gelebilmektedir. Genellikle belleğimiz ve düşüncemizde yer eden olumsuzluk, acı, düşmanlık ve yakıcılıklar ile beraber kullanılan bir tanımdır. Çatışma bireysel bakımdan olduğu kadar aynı zamanda örgütsel bakımdan da ehemmiyetli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içerisinde görevli olan kişiler, kendi kişisel istek ve düşüncelerini gerçekleştirebilmek amacıyla kurumun kaynaklarına ihtiyaç duymaktadırlar. Kaynakların kısıtlı olması ya da devamlılığının sağlanması durumunda kaynaklara bağlılıklar artmaktadır. Kurum içerisindeki iletişim ve etkileşim vetiresinde medyana gelen aksaklık diğer bir çatışma nedenidir. İletişim sayesinde kurumların birimleri arasında bilgi ve belgeler sürekli olarak etkileşim hâindedir. İletişimdeki aksaklıklarsa kurumsal yapılarda farklı tikanıklıklara neden olmaktadır. Kurum içindeki çatışma kaynaklarının ehemmiyetli sebeplerinden birisi de kişi ve birimlerin kazandığı mevcut statüleri ve güç farklılıklarıdır. Eğitim kurumlarında özellikle iş bölümü ve uzmanlaşmanın artması örgütsel yetkinliği artırmak bakımından ehemmiyetlidir. Bununla beraber her birim kendi birimleriyle alakalı çok çeşitli amaçlar belirleyerek kendi birimlerinin amacını diğer birimlerin amacından ya da bir

bütün olarak kurumun amacından daha ehemmiyetli görebilirler. Eğitim örgütlerinde, kimin hangi sahalarda ve hususlarda ve kime ne ölçüde ve ne şekilde sorumlu bulunduğu belli değil ise, birden çok kişi benzer konularla ilgilenebilirler. Bu durum yönetim alanı ile ilgili çatışmalara zemin hazırlarlar. Bu durumda eğitim örgütlerinde yaşanan çatışma kaynaklarının artmasına ve farklılaşmasına sebebiyet verir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Örgütsel Çatışma, Örgütsel Çatışma Kaynakları

Examination of the Sources of Organizational Conflict in Educational Management in Terms of Various Differences

Abstract

In this study, it is aimed to examine the sources of organizational conflict in educational management in terms of various differences. Conflict can sound eerie when considered in the form of a conceptual framework. It is a definition that is usually used in conjunction with the negativity, pain, hostility and burning that take place in our memory and thought. Conflict appears to us as an important concept from an individual point of view, as well as from an organizational point of view. The people who are in charge in the organization need the resources of the institution in order to realize their personal wishes and thoughts. If the resources are limited or their continuity is ensured, the dependencies on the resources increase. The failure of communication and interaction within the institution and the mediana in the medium is another cause of conflict. Thanks to communication, information and documents are constantly in interaction between the departments of the institutions. Dec. Failures in communication cause different blockages in corporate structures. One of the important reasons for the sources of conflict within the institution is the current status and power differences gained by individuals and units. In educational institutions, especially the increase of labor division and specialization is important in terms of increasing organizational competence. However, each unit can determine a wide variety of goals related to their own units, so that they can see the purpose of their own units as more important than the purpose of other units or the purpose of the institution as a whole. In educational organizations, if it is unclear who is responsible for which areas and issues, and to what extent and in what way, multiple people may be interested in similar issues. This situation prepares the ground for conflicts related to the management area. In this case, the conflict experienced in educational organizations leads to an increase and differentiation of resources.

Key Words: Educational Management, Organizational Conflict, Sources of Organizational Conflict

Giriş

Kişisel ya da örgütsel çatışma durumuyla alakalı olarak her hangi bir eyleme geçmeden önce çatışmanın anlaşılması önemlidir.

Problemin doğru olarak tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi stratejisi ve çatışmanın birey, grup ya da kurumun etkililiğine etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekir.

Strüktürel yaklaşım olarak bilinen yaklaşımda, kurumun strüktürel niteliklerinden kaynaklanan çatışmaların bu strüktürel niteliklerin değiştirilmesi yoluyla örgütsel etkililiğe katkı sağlayacak biçimde yönetilebileceği kabul edilir.

Çatışmanın yönetimi ve çözülmesine dönük yöntem ya da yöntemlerin seçiminde, kurumun yapısı, çalışanların nitelikleri, çatışmanın konusu ve çalışanların birbirlerine yaklaşımları ehemmiyetli rol oynamaktadır.

Son olarak başarı odaklı uygulama ölçümü bununla ilgili uygulama yönetiminin en ehemmiyetli parçasıdır. Başarı odaklı uygulama ölçümünün sonuçlarından yetkin bir biçimde yararlanmak için uygulama yönetiminin somut amacı ile kullanılması gerekir.

Başarı odaklı uygulama yönetimi, kurumu ileriye götürecek amacın oluşturulmasını, kaynakların dağılımını ve öncelikli sahalara tahsisini sağlayarak uygulanan politikaların belirlenilen amaca ulaşmayı güvence altına alıp almadığını kontrol eden ve kurumsal kültür ile kurumsal sistem ve vetireler üstünde pozitif etkiler meydana getirmek üzere başarı odaklı uygulama bilgisini kullanan bir yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır. Başarı odaklı uygulama ölçümü ile yönetimde bilgiye dayalı karar alma vetirelerinin oluşturulması hedeflenmektedir.

Sonuç olarak her örgütte çatışmanın çok yüksek kademedede olması kurumun başarı odaklı uygulamasının düşmesine neden olurken, amacın savsaklanmasına, emeğin, paranın, zamanın savurganlığının artmasına yol açabilmektedir.

Çatışma bunun yanı sıra örgüt içerisindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir ve çatışmaya yol açan uyuşmazlıklar ortadan kaldırıldığında örgütü bütünleştirebilir. Bu bağlamda örgütsel çatışmanın başarı odaklı uygulamayı pozitif yönde etkilemesi her şeyden önce çatışma ortamının yönetilmesine ve bu yönetim için kullanılan metotlara bağlıdır.

Çatışma

Çatışma, değişik durumlarda değişik biçimlerde meydana çıkan bir olgudur. Bu olgu çatışmanın kavramsal tanımının kesin bir şekilde meydana çıkışına engel olmuştur. Kapsamlıca bir tanım yapma güç olmakla beraber çatışmayı, birden fazla kişilerin ya da grubun; hedef, istek, amaç ya da güdü vetiresinin temelde birbirisi ile uyumlu olmaması şeklinde tanımlama mümkündür (Ertürk, 2000: 217).

Çatışma kavramı ile alakalı gerçekleştirilen diğer bir kavramsa şu biçimdedir: Çatışma, karşıt ya da benzer bulunan eş değerli durumlardan birisini seçme zorunda bulunan bireylerde görünen kararsızlıklar ve uyuşmazlıklardır.

Bu tanımlamadan da anlaşıldığı gibi, çatışmaların temelinde bireyler ve gruplar arasında uyumsuzluklar ve zıtlıklar söz konusudur. Taraf kimseler şahsi görüş ve düşüncelerini ya da amaçlarını diğer kimselere kabul ettirme ve diğerlerinin de benzeri şeyi yapmasını önleme için gayret göstermektedir (Başaran, 1982: 220).

Çatışma, kaynak, kuvvet ve statü, inanç ve diğer istekler hususunda çekişmeyi içeren sosyal bir iletişim vetiresine karşılık gelmektedir. Mevcut kaynağı belirsiz olmakla birlikte amaçları, çerçeveleri, yoğunlukları, yöntemleri, katılımcıları ve neticeleri de önemli ölçüde değişiklikler göstermektedir. Bunun için çatışma sosyal ilişkide tabii bir olgudur ve çatışmasız pozitif sosyal amacın edinilmesi epeyce zordur (Düşükcan, 2003).

Çatışma tanımına gündelik kullanımda genellik ile yıkıcı düşmanlık, şiddetler, kavgalar ve savaşlar içeren manalar yüklenmektedir. Fakat çatışma vetiresinde taraf kimselerin ereği, şahsi tercihinin kabulünü sağlama ya da bir kaynak ve gücün kullanımında öncelikli konuma geçme gibi şiddetsel dürtü içermeyen bir nitelik de gösterilebilir (Karip, 2000).

Eğitim Yönetiminde Örgütsel Çatışma Kaynaklarının Çeşitli Farklılıklar Açısından İncelenmesi

En yalın sevme ya da sevmeme durumundan, kişiler arası anlaşmazlık, gruplar arası karşıtlık, grevler ve devletlerarası uyuşmazlık durumlarının tamamı çatışma nitelikleri olarak karşımıza çıkmakta; benzer seçeneklerin üstünde birleşmemek ya da anlaşmamaktan kaynaklanmaktadır (Can, 1999: 305).

Çatışma, genellik ile toplumda uyuşmazlıklar şeklinde karşılık bulmaktadır. Bu uyuşmazlık durumları çoğunlukla şiddet eğilimine varamadan da uzlaşma ile çözüme kavuşabilmektedir. Çatışma, bir kavramsal çerçeve şeklinde ürkütücü gözükmemektedir. Genellik ile belleğimiz ve düşüncemizde yer eden olumsuzluk, acı, düşmanlık ve yakıcılıklar ile beraber kullanılan bir tanımdır. Çatışma bireysel bakımdan olduğu kadar aynı zamanda örgütsel bakımdan da ehemmiyetli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Ertuğrul, 2004: 101-102).

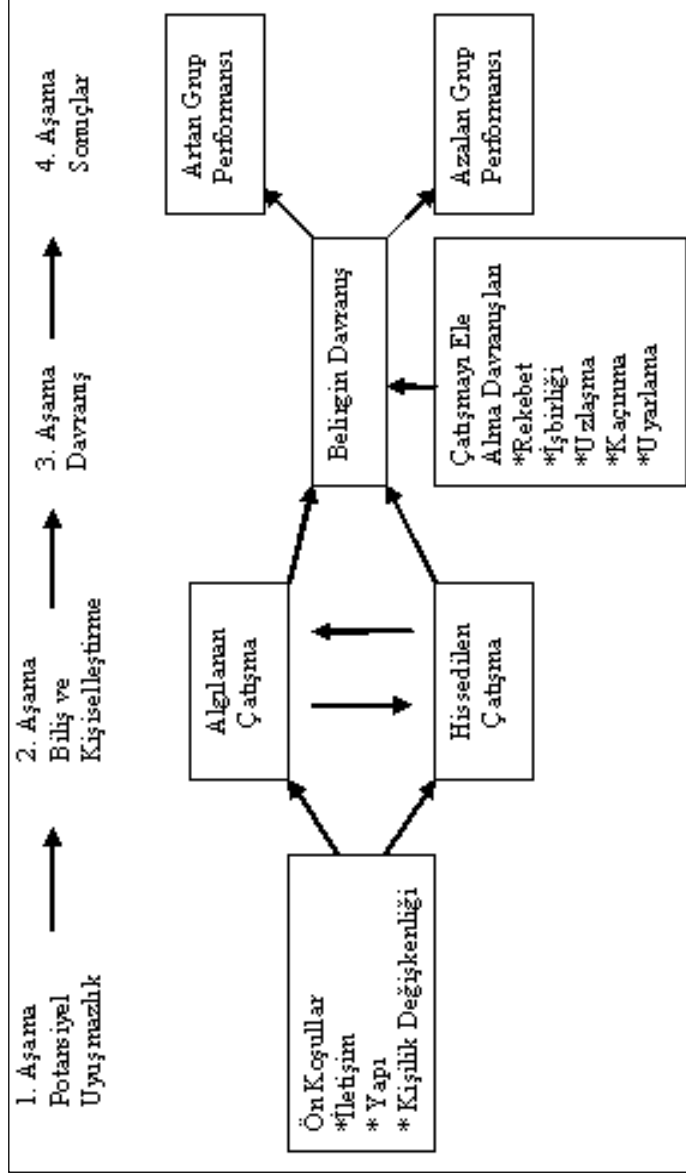
Örgütsel Çatışma

Bir kurumda çatışma, kişilerin ve grupların beraber çalışma problemlerinden kaynak bulan ve normal yetkinliklerin durması ya da karışmasına neden bulunan olay şeklinde tanımlanabilmektedir (Eren, 2000: 527).

Örgütsel çatışma kavramı kurumlarda birden fazla birey ya da gruplar arasında yetersiz kaynakların paylaşımı ya da görevin dağılımıyla yine birey ya da gruplar arasında bulunan statüler, araçlar, değerler ya da algılardaki farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıklar ya da uyuşmazlıklar şeklinde tanımlanabilmektedir (Düşükcan, 2003: 6).

Çatışmalar birbirleriyle ilintili olan aşamalardan meydana gelmektedir. Robbins'e göre bu aşamalar aşağıda yer alan şekilde gösterilmiştir (Robbins, 1994: 172):

Şekil 1. Çatışma Oluşum Süreci



Şekilde geçen ön koşullar, çatışmaların ilk evresi, çatışmaların meydana çıkmasına imkan sağlayan koşulların varlığıdır. Çatışmaların meydana çıkması için bu koşulların varlığı zorunluluktur. Mevcut uyuşmazlık kaynağı; yapısallık, iletişim ve karakter farklılıklarıyla ilintilidir.

Eğitim Yönetiminde Örgütsel Çatışma Kaynaklarının Çeşitli Farklılıklar Açısından İncelenmesi

Çatışmaları kişiselleştirmek, çatışmaların vetiresinde ikinci evredir. Mevcut sebeplerin benimsenme ve anlaşılması manasına gelen bu süreç çatışmaları kişiselleştirme vetiresidir. Davranışsal aşamada çatışma ortaya çıkmaktadır. Çatışmaların yansması dolaylı ve ciddi ölçüde kontrolsüzlük ya da saldırganlık ya da kontrol altında tutulabilen mücadeleler şeklinde olabilmektedir. Bu davranış kalıpları; karşıtlık, iş birliği, uzlaşım, kaçınım ve zorlamalar gibi biçimlerde meydana çıkmaktadır (Ertuğrul, 2004: 109).

Sonuç aşamasıysa çatışmaların neticeleriyle ilgilidir. Kişilerin problemlerle ilgili konularda pozitif ya da negatif kararlar vermesi mümkündür. Bu neticelerse grubun başarı çitasını artırıcı ya da azaltıcı nitelikte olabilmektedir.

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KAYNAKLARI

Örgütsel yaşamın işleyişinde ehemmiyetli bir yeri bulunan çatışmanın nedenleri çeşitli bilim insanlarınca çeşitli sınıflandırmaya ayrılarak yapılmıştır. Bu çatışma kaynakları her kurumun yapısı ve işlevine göre değişkenlikler gösteren yapıdadırlar (Canman, 1995: 157).

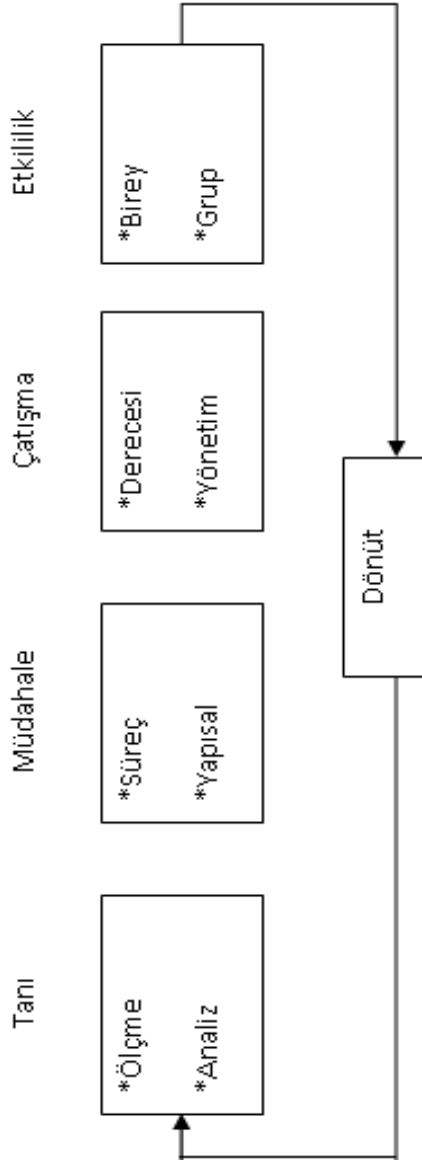
Örgütsel çatışmaların kaynağıyla alakalı çeşitli görüş ve düşünceler bulunmaktadır. Renewick (1977) kurum içindeki çatışmaların kaynağı olarak şunları ifade etmiştir. Bilgideki, inançtaki ya da değerlerdeki farklılık, pozisyonlar, güçler ya da kendini gösterme amacıyla gerçekleştirilen karşıtlık, gerilimler ve gerilimleri azaltmak ihtiyacı, bireysel rahatsızlıklar ve kurum yapısından kaynaklanan algılar ya da tutumlar.

Rahim (1986) ise; örgütsel çatışmaların kaynağı olarak, hissi çatışmalar, çıkar çatışmaları, değer çatışmaları, bilişsel çatışmalar, amaçsal çatışmalar ve bağımsızlık çatışmaları göstermiştir. Diğer araştırma bulguları örgütsel çatışmaları çalışmak gücündeki farklılığa, çelişen ekonomik çıkar ve yararlar, farklılaşan rol yapısına, çatışan grup üyelerinin bağlılığına ve kurumlardaki değer farklılıklarına bağlamıştır (Düşükcan, 2003: 32).

Üstünde görüş ve düşünce birliğine varılan örgütsel çatılma kaynakları olgusunu bu kısaca bu şekilde açıklamak mümkündür. Şimdi de bazı örgütsel çatışmaların kaynaklarını daha ayrıntılı şekilde aşağıda incelemeye çalışalım.

Yönetici kişiler başında buldukları örgütte meydana gelen her türdeki kurumsal ayrışma ortamını çözümlene ve mevcut erekler yönünden yönetme durumundadır (Rahim, 1983: 79).

Şekil 2. Çatışmaların Çözümüne Yönelik Süreç



Çatışma yönetimi, çatışmanın teşhisinin sağlanması, yoğunluğunun saptanılması, bu yoğunluğun etkisi itibari ile değerlendirilmesiyle uygun müdahâle yönteminin tespit edilmesi ve bunun sonuçlarının izlenmesi aşamasını içeren bir veyre olarak ifade edilebilir (Uysal, 2007).

Uzlaşma noktasını bulma manasına gelen çatışma yönetiminin her zaman çözümlenme şeklinde sonuçlandırılması da ayrıca gerekmez (Erbesler, 1989: 46).

1. Kaynakların Paylaşılması

Örgüt içersinde görevli olan kişiler, kendi kişisel istek ve düşüncelerini gerçekleştirebilmek amacıyla kurumun kaynaklarına ihtiyaç duymaktadırlar. Kaynakların kısıtlı olması ya da devamlılığının sağlanması durumunda kaynaklara bağılılıklar artmaktadır (Canman, 1995: 165).

Kıt kaynakların bölüşümü organizasyonuna mensup olan kişi ve gruplar arasında çatışma potansiyeli oluşturmaktadır. Kişi ya da birimler genellik ile kaynakların kıt bulunduğu durumlarda kurum kaynakları için rekabet halinde bulunurlar. Bu karşıtlıklar finansal kaynaklar, teknik kaynaklar ya da yetenekli çalışanlar için olabilmektedir. Zira örgütün elinin altında bu kaynaklardan sınırlı sayıda bulunmaktadır. Grupların önemli bir kısmının bütçe fonu, fizikî alanı, malzeme deposu, personel sayısı ve destek hizmeti için birbirleri ile karşıtlık içersinde bulunduğunu görüyoruz (Düşükcan, 2003: 32).

2. İletişim Engelleri

Kurum içersindeki iletişim ve etkileşim vetiresinde medyana gelen aksaklık diğer bir çatışma nedenidir. İletişim sayesinde kurumların birimleri arasında bilgi ve belgeler sürekli olarak etkileşim hâindedir. İletişimdeki aksaklıklarsa kurumsal yapılarda farklı tikanıklıklara neden olmaktadır (Ertürk, 2000: 227).

Organizasyonun bütünleşmesi ancak organizasyonun ereğinin tüm personele iyi ölçüde anlatılmasına, yönetimle tüm birimlerdeki personellerin sürekli ve etkili bir biçimde iletişim içersinde bulunmasına bağılıdır (Ertürk, 2000: 227-228).

İletişimle ilintili çatışmalara kaynaklık eden diğer bir etkense, iletişim sistemindeki algılamayla alakalı farklılıklardır. Çok yönlü bir vetire olan iletişim sisteminde mesajı gönderenle mesajı alacak kişiler arasındaki değer yargısı, eğitim düzeyi, çevre farklılığı olabilmektedir. Bununla

beraber iletilen mesajların açıkça ve anlaşılınca olmaması ile mesajın gönderildiği iletişim kanalının mesajın istenenden değişik bir biçimde ve zamanda ulaştırması algılamada farklılığa yol açabilmekte, dolayısı ile bu durum iletişim çatışmalarına kaynak olabilmektedir (Düşükcan, 2003: 36).

Kişiler ve gruplar arasındaki bilgi ve haber akışı kesintiye uğruyor ise, bu durum kişi ve birimleri çeşitli çatışmalara yönelten bir neden olmaktadır.

3. Statü ve Güç Farklılıkları

Kurum içindeki çatışma kaynaklarının ehemmiyetli sebeplerinden birisi de kişi ve birimlerin kazandığı mevcut statüleri ve güç farklılıklarıdır. Misal olarak satışa dönük bir politika izleyen örgüt yönetimlerinde pazarlama departmanı istihsal ve diğer departmanlardan daha fazla ehemmiyet kazanmaktadır. Bu departmanların biçimsel statüleri ve güçleri eşit olmasına karşın, uygulama alanında biçimsel olmayan statüler ve güç kazandığı için, diğer departmanlarla pazarlama departmanı arasında çatışma potansiyeli meydana çıkmaktadır (Ertürk, 2000: 229).

Statüleri ve güç farklılıklarını kullanmak sureti ile tehditvari bir biçimde iş yaptırmak gibi durumlar çatışmaları oluşturan ehemmiyetli nedenlerdir. Kişi ve birimler emrivaki biçimde verilen bu işleri yapmayı istemeseler de mecburen uyum sağlama amacıyla yapma zorunda bırakılmaktadırlar. Bu durum da statü ve güçle ilgili çatışmalara ortam hazırlamaktadır (Ataman, 2001: 481).

4. Geleceğe Bakıştaki Farklılıklar

Geleceğe bakıştaki farklılık ve karşıtlıklar sürekli mevcut bir çatışma kaynağıdır. Çünkü kişi, grup ve departmanlar değişik yaklaşımlar, kavramlar, öncelikler ve amaçlara sahiptir. Lawrence ve Lorseh farklılığın yansıtıldığı yedi yolu ifade etmektedir (Düşükcan, 2003: 36).

1. Yöneticilerin amaçlarındaki eğilimler
2. Zamansal eğilimler

3. Kişiler arası eğilimler
4. Yapısal eğilimler
5. Düzenlemelerin formalitesindeki eğilimler
6. Kısa ya da uzun dönemli eğilimler
7. Mekansal değişimlerdeki eğilimler

Örgütlerde her birim kendi birimleriyle alakalı çok çeşitli amaçlar belirleyerek kendi birimlerinin amacını diğer birimlerin amacından ya da bir bütün olarak kurumun amacından daha ehemmiyetli görebilirler (Ataman, 2001: 490).

5. Yönetimle İlgili Belirsizlikler

Örgütlerde, kimin hangi sahalarda ve hususlarda ve kime ne ölçüde ve ne şekilde sorumlu bulunduğu belli değil ise, birden çok kişi benzer konular ile ilgilenebilirler. Bu durum yönetim alanı ile ilgili çatışmalara zemin hazırlarlar (Canman, 1995: 177).

Kurum yapısında bulunan kişi ve grupları rahatsız eden hususlardan birisi de vazife alanının açık olarak belirlenilmemiş olmasıdır. Kurum içersinde bulunan kişi ve gruplar kurumdaki kuralların neler bulunduğunu, hangi davranışların ödül ya da ceza alacağı, yönetici kişilerin yetki ve sorumluluklarının nerede başlayıp nerede bittiğini açık olarak bilmeleri gerekmektedir (Düşükcan, 2003: 34).

Sonuç

Tarih boyunca insanların bulunduğu her yerde çatışmalar da olmuştur. Çatışma yalnızca insanlara özgü bir olgu da değildir. İnsanla beraber tüm canlıları kapsayan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsan unsurunu barındıran ve insanın doğal süreçte vazgeçilmez olduğu kurumlar bakımından çatışmalar kaçınılmazdır. Çatışmaların bulunmadığı kurumlar, gelişimi sağlayacak olan dinamiklerden de yoksundur.

Çatışmaları tümünden ortadan kaldırma durumu imkan dahilinde bulunmadığına göre, çeşitli nedenlere bağlı olarak meydana çıkan bu olguyu, örgüt amaçları yönünde yönlendirmek ehemmiyetli hâle gelmektedir. Çeşitli nedenler ile meydana çıkan çatışmalar, iyi yönetilemediğinde hem iş görenler üstünde baskılar yaratmaktadır, hem de kurumun randımanlı çalışmasına engel olmaktadır.

Kurum yönetiminin vazifesi, çeşitli nedenler ile meydana çıkan çatışmaları örgütsel amaca katkıda bulunacak biçimde yönetmektir. Aksice gelişen bir durumda örgüt, amacı ile bağdaşmayacak bir duruma gelebilecektir. Kurumun tüm bireylerinin farklılıklarının bulunduğunu kabullenebilmek ve bu farklılık durumlarını kurumsal gelişmeye katkıda bulunacak biçimde yönlendirebilmek büyük ehemmiyet taşımaktadır.

Çatışma olgusunun kişi ve kurumlar bakımından taşıdığı ehemmiyet dolayısı ile iyi bir biçimde analiz edilmesi ve bunun neticelerine göre yönetilmesi, kişilerin ve kurumların başarı odaklı uygulamasını artırmada ehemmiyetli bir odak noktasıdır.

Kaynakça

Akat, İlter; Budak, Gönül; Budak, Gülay (2002) *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.

Ataman, Göksel (2001) *Organizasyon Yönetiminde Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Ateş, Metin (2007). *Örgütsel Çatışma*, Ankara: Anka Yayınları.

Atılğan, Turan (2007) “Konfeksiyon İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi ve tesir Eden Etkenler”, *SDÜ Dergisi*, 9(18).

Bakan, İsmail; Büyükbeşer, Tuba (2004) “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Kurumlar İçin Bir Saha Araştırması”, Antalya: *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No:7, s: 130.

Eğitim Yönetiminde Örgütsel Çatışma Kaynaklarının Çeşitli Farklılıklar Açısından İncelenmesi

Barutçugil, İsmet (2002) *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.

Barutçugil, İsmet (2007) “Performans Değerlendirme Tanımı, ereği ve Yorumları”, *Yönetim Kuramları Dergisi*, 2-3(18/4).

Başaran, İbrahim Ethem (1982) “Örgütsel Davranış”, Ankara: *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, No: 18, s: 220-235.

Bingöl, Dursun (1990) “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, Erzurum: *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No:83, s: 196-200.

Can, Halil (2000) *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitapevi.

Canman, A. Doğan (1995) *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları.

Düşükcan, Muhammet (2003) *Kurum yapılarında Çatışma Yönetimi Vetiresinde Örgütsel İletişimin Yetkinliği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Eraslan, Ergün; Algün, Onur (2007) “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşı Yönetimi Yaklaşımı”, *Gazi İşletme Dergisi*, 7/9(11-12).

Erbesler, Ayfer (1984) *İnsan Gücü Verimliliğini Artırmaya Dönük Organizasyon Modelleri ve Teşvik Edici Yöntemleri*, Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları.

Ertuğrul, İrfan (2004) “Akademik Performans Değerlendirmede Bulanık Mantık Yaklaşımı”, Erzurum: *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, No:1, s: 155-159.

Ertürk, Mümin (2000) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.

Fındıkcı, İlhami (1999) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Karip, Emin (2000) *Çatışma Yönetimi*, Ankara: Pegema Yayınları.

M. Micol Anthony (1993) “Yönetim ve Performans Stratejik Plan”, İstanbul: *HR Focus Dergisi*, (7)9-22.

Özer, Kadir (2003) *Gerçekçi Yönetişim*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Palmer, Margaret J (1993) *Performans Değerlendirmeleri*, İstanbul: Rota Yayınları.

Rahim, M. Afzalur (1983) *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Second Eğitim Dergisi, Pegem Yayınları.

Robbins, Stephen. (1994) *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (Çev. Sevgi Ayşe Öztürk), İstanbul: Etam Yayınları.

Robbins. Stephen, (1997), *Yönetimsel Davranış Modelleri*, İstanbul: Anka Yayınları.

Stonner, James A.F.; Freeman, R. Edward (1989) “Yönetim Kuramları”, İstanbul: *Perspektif Dergisi*, 1(93).

Şimşek, M. Şerif (2002) *İşletme Bilimine Giriş*, Konya: Günay Ofset.

Yatkın, Ahmet (2003) *Halkla İlişkiler ve İletişim*, Ankara: Nobel Yayınları.