



Eğitim Yönetiminde Örgütsel Çatışmaya Sebep Olan Unsurların Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi

Sibel Kılıç

MEB Eğitim Yöneticisi

sibelkilocogretmen@[gmail.com](mailto:sibelkilocogretmen@gmail.com), ORCID:0009-0003-2341-9170

Özet

Bu çalışmada eğitim yönetiminde örgütsel çatışmaya sebep olan unsurların çeşitli değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmaktadır. 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. Çatışma tanımına gündelik kullanımda genellikle 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. Çatışmalar birbirleriyle ilintili olan aşamalardan meydana gelmektedir. Örgütsel çatışma kavramıysa 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. Örgütsel çatışma değişkenleri türleri açısından, çeşitli biçim ve düzeylerde sınıflandırılmaktadır. Örgütsel çatışma değişkenlerini türleri bakımından genel anlamda kişilerin kendi içinde, kişiler arasında, kişiler ve gruplar arasında, kurumlar arasında meydana çıkabilir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Çatışma, Örgütsel Çatışma

Investigation of the Factors Causing Organizational Conflict in Educational Management in Terms of Various Variables

Abstract

In this study, it is aimed to examine the factors that cause organizational conflict in educational management in terms of various variables. Conflict corresponds to a social communication and activity that involves contention over resources, power and status, beliefs and other desires. Although its current source is unclear, its objectives, frameworks, intensities, methods, participants and consequences also show significant changes. For this reason, conflict is a natural phenomenon in social relations, and it is quite difficult to achieve a positive social goal without conflict. In everyday use, the definition of conflict is usually loaded with meanings that include destructive hostility, violence, quarrels and wars. But in a conflict and conflict, the goal of the parties may also be shown to be a quality that does not involve a violent impulse, such as ensuring the acceptance of one's personal preference or taking a priority position in the use of resources and power. Conflicts occur from stages that are related to each other. The concept of organizational conflict, on the other hand, can be defined as disagreements or disagreements arising from differences in statuses, tools, values or perceptions found between individuals or groups with insufficient sharing of resources or distribution of tasks between individuals or groups at more than one Decency in institutions. Decency is defined as disagreements or disagreements arising from differences in perceptions, tools, values or perceptions found between individuals or groups. In terms of the types of organizational conflict variables, they are classified in various forms and levels. Organizational conflict variables in terms of their types can occur within people themselves, between people, between people and groups, between institutions in a general sense.

Key Words: Educational Management, Conflict, Organizational Conflict

Giriş

Kurumlarda başarılı bir uygulama vetiresi, çalışanları yalnızca verimlilik hususunda bilgilendirmekle kalmamakta, aynı zamanda çalışanların gelecek dönemdeki çaba ve meslekî eğilimini de etkilemektedir. Başarılı uygulamaların artırılması yolu ile çalışanların geliştirilmesi, çalışanların daha yetkin çaba ve gayretler göstermesini sağlayarak uzmanlaşma becerilerini de netleştirecektir (Barutçugil, 2002: 180).

Örgüt içersinde yaşanan ve yaşanacak çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak ya da minimize etmek için çalışanların başarılı uygulamalarının artırıcı yönelimlere başvurmak gerekmektedir. Bu amaçla örgüt içersinde çalışanlar özelinde başarılı uygulama vetiresinin gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır (Can, 1999: 315).

Örgütlerde başarı odaklı uygulama yönetimi sisteminin tasarlanmasına başlamadan evvel, uygulama yönetimi sisteminin mihenk taşını meydana getiren hususlarda önemli kararların alınabilmesi gerekmektedir:

Kurumlarda örgütsel çatışmayı izale etmeye yardımcı olan başarı odaklı uygulamaları gerçekleştirmenin iki ehemmiyetli ereği bulunmaktadır. Bunlardan birinci amaç, çalışma başarısı konusunda bilgiler edinmektir. Bu bilgiler yönetimle ilgili karar alınır iken gerekli olacaktır.

Örgüt bünyesinde fiyat ve ücret artışına, ikramiyeye, eğitimsel sürece, disiplinelle düzene, kariyer planlamasına, terfi ve görevlendirme biçimine ve diğer yönetsel faaliyetlere dönük kararlar genellikle başarı odaklı uygulamanın değerlendirmesi evresinde kazanılan bilgi ve bulgulara dayanmaktadır (Ertuğrul, 2004: 71).

Örgütlerin yönetim erki ve kadrosu, başarı odaklı uygulama değerlendirme vetiresinden kazanılan bilgi ve bulgular olmadan yönetsel kararlar veremezler. Örgütlerde insan kaynaklarına dönük diğer yönelimlerde bulunduğu gibi başarı odaklı uygulama değerlendirme süreçlerinde de her hangi bir kişi ya da kişilere dönük ayrımcılıklar yapılmasını engeleyen kanuni standarda uygun düzenlemelerin yapılması gerekmektedir (Micolo, 1993: 22).

Kurumlarda başarı odaklı uygulama yapılıyor olmasının ikinci amacıysa, işçilerin iş tanımında ve iş analizinde saptarılan standarda ne kademe yaklaştığına dönük geri

beslemeler sağlamaktır. İşçilere pozitif bir yaklaşım ile yaklaşıldığı ve meslekî eğitim ile desteklendiği takdirde başarı odaklı uygulama sistemi çok faydalı olacaktır. İnsanlar genellikle ile buna benzer biçimde ya da aynen bu türden özgüvenini artırıcı ve yapıcı olan dönütler almaktan hoşlanmaktadır (Can, 1999: 334).

İnsanların çalışırken aldıkları bu dönütler aynı anda iş görenlerin örgüt içersindeki kariyerinin hangi yönlerde geliştiğini görebilmesi açısından oldukça önemlidir. Bir işçinin daha önemli bir görev ve sorumluluk almaya hazır bulunduğunu ya da mevcut pozisyonunu sürdürmesi ereği ile eğitime ihtiyacının bulunduğunu göstermektedir (Palmer, 1993: 910)

Örgütte işçinin potansiyelde var olan yetenek ve becerileri doğrultusunda ve vazifesi minvalinde başarı seviyesini belirleyen başarı odaklı uygulama yöntemi, işçilerin terfiler alarak yükselmesine, aldıkları ücretin artırılmasına, vazifesinin daha iyi bir konumla değiştirilmesine ya da statü kaybetmesine, işten çıkarılmasına ve benzeri kararlara ulaşılmasını temin eden bir süreçtir. Bu vetirenin etkili bir biçimde işleyebilmesi için gerekli olan başarı odaklı uygulama yönteminin sağlıklı ve düzenli bir biçimde sürdürülebilir olması ehemmiyet taşımaktadır (Ertuğrul, 2004: 87-88).

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 temelinde 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.

Çatışma kavramı ile alakalı 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).

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. 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 (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. Robins'e göre bu aşamalar ön koşullar, çatışmaların ilk evresi, çatışmaların meydana çıkmasına imkan sağlayan koşulların varlığıdır (Robbins, 1994: 172).

Çatışmaların meydana çıkması için bu koşulların varlığı zorunluluktur. Mevcut uyuşmazlık kaynağı; yapısallık, iletişim ve karakter farklılıklarıyla ilintilidir.

Çatışmaları kişiselleştirmek, çatışmaların vetiresinde ikinci evredir. Mevcut sebeplerin benimsenme ve anlaşılması manasına gelen bu süreç çatışmaları kişiselleştirme vetiresidir. Davranışsal aşamada çatışma ortaya çıkmaktadır.

Çatışmaların yansıması dolaylı ve ciddi ölçüde kontrolsüzlük ya da saldırganlık ya da kontrol altında tutulabilen mücadeleler şeklinde olabilmektedir. Bu davranış kalıpları; karışıklık, 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 DEĞİŞKENLERİ

Örgütsel çatışma değişkenleri türleri açısından, konuyu ele alan bilim insanlarının yaklaşım tarzlarına göre çeşitli biçim ve düzeylerde sınıflandırılmaktadır. Örgütsel çatışma değişkenlerini türleri bakımından genel anlamda aşağıda yer aldığı şekliyle dört ana başlık etrafında incelemek mümkündür.

Örgütsel çatışmalar;

- 1.Kişilerin kendi içinde
- 2.Kişiler arasında
- 3.Kişiler ve gruplar arasında

4.Kurumlar arasında meydana çıkabilir.

1. Kişinin Kendi İçindeki Çatışma

Bu çatışma şekli kişinin kendi içinde meydana gelen çatışma türüdür. Kişinin kendinden, kendi içinden beklenilenden tam olarak güvenilir bulunmadığı ya da kendinden benzer hususta değişik davranış ve tutumlar beklenildiği ya da kendinin yapabileceğinden daha da fazdasının beklenilmesi hâlinde meydana çıkmakta ve kişiyi rahatsız ederek kişiye stres yaşatmaktadır (Ertürk, 2000: 219).

Kişisel anlamda psikolojik bir vetire içeren bu çatışma türü kişinin kendisi ile barışık olmaması durumundan kaynaklanmaktadır. Kişi karar vermekte, eyleme geçmekte zorlanmakta, ne yapabileceğine yönelik olarak karar vermek noktasında zorluğa düşmektedir. Netice olarak birey stres yaşamakta ve yaşadığı stres nedeni ile de yılgınlık duymaktadır (Canman, 1995: 131).

2. Kişiler Arası Çatışma

Kişiler arası çatışma hâli ise iki ya da daha çok kişinin çeşitli hususlarda anlaşmazlıklara düşmesidir. Bunun en ehemmiyetli sebeplerinden birisi, kişilerin amacı ve ereğinin, izlediği yöntemin, sahip olduğu bilgi, veri ve analizlerini değersel yargıların değişik olmasıdır. Kişiler arası çatışmalar benzer hiyerarşide yer alanlarda olduğu gibi farklı hiyerarşide olanlar için de geçerlidir. Bu tamamen yaşamsal durumlarla ilgili bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Akat, 2002: 405).

Kurum yapılarında sıkça görülen bu çatışmalar hem kamu hem de özel sektör yapılarında görülebilmektedir: Ast ile üst arasındaki çatışmalar, komuta ile kurmay yönetici kişiler arasındaki çatışmalar, işçi ile müdür arasındaki çatışmalar, şef ile memur arasındaki çatışmalar buna misal olarak verilebilir (Ataman, 2001: 474).

Kişiler arası çatışma türlerinin analiz ve veri dizininde yer alan Johari Penceresi modellemesi kişiler arasında meydana gelen çatışmaların analiz ve veri dizinine yardımcı olması bakımından önemli bir modellemedir (Düşükcan, 2003: 21).

Tablo 1. Johari Penceresi

Kişinin Kendisi Tarafından	
Bilinen	Bilinmeyen
Açık Bölge	Kör Bölge
Gizli Bölge	Kapalı Bölge

Yukarıda yer alan şekildeki açık bölge; kişinin hem kendisi hem de başkası tarafından bilinen niteliklerini içermektedir. Kör bölge kişinin kendisinin bilmediği ama başkası tarafından bilinen sahayı açıklamaktadır. Gizli bölge birey tarafından bilinen ama başkası tarafından bilinmeyen nitelikleridir.

Birey bu nitelikleri bilerek gizleme ihtiyacında bulunabilmektedir. Kapalı bölgeyse, kişinin hem kendisi hem de başkası tarafından bilinmeyen niteliklerini içermektedir (Düşükcan, 2003: 22).

Kişilerin kendi arasındaki çatışmalar bir noktada birbirleri ile ilişki biçimlerinde de çatışma noktaları oluşturabilmektedir. Zira bireyler kendi içerisinde halledemedikleri bazı durum ve olguları başkasına yansıtmak sureti ile onlarla gerginlik yaşayabilmektedirler (Ataman, 2001: 475-476).

3. Kişiler ve Gruplar Arası Çatışmalar

Kişiler ve gruplar arası çatışmalar daha çok, kişilerin gruplar tarafından belli norm ve yapıları kabule zorlanması ile oluşmaktadır (Akat, 2002: 405). Grup üyelerinin paylaştığı değerlerin, normların ve inanç yapılarının haricinde harekette bulunan kişiler grubun baskısı ile karşılaşmakta ve bunun sonucunda da çatışmalar meydana gelmektedir (Canman, 1995: 156).

Gruplar arası çatışmalar daha fazla aynı alan veya bölüm yöneticilerine bağlı bulunan grup üyelerinin birbirleri ile mücadele ve tartışmaya girmelerinden kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifade ile gruplar arası çatışmalar bir kurum içerisinde temel görev ve sorumlulukları ifa etmek üzere bir arada bulunan ve her birisinin görevi, yetkisi ve sorumluluğu ayrı olan örgütteki grupların arasında meydana gelen çatışmalardır (Eren, 2000: 535).

Gruplar arası çatışmalarda yöneticiler en sık zorlanan kişilerdir. Zira kendisinin yönetim erkinde bulunan grup üyelerinin birbirleri ile çatışmalarına neden olacak nedenleri meydana kaldıracak kişi olduğu gibi çatışmanın sonrasında da uzlaşmanın yaratılması ve ihsas edilmesini sağlayacak kişi de yine yöneticinin kendisidir (Düşükcan, 2003: 21).

4. Örgütler Arası Çatışmalar

Bir örgüt sisteminin kendi haricinde bulunan diğer örgütler ile olan çatışmaları da zaman zaman söz konusu olabilmektedir. İki karşıt örgütün birbirleri ile çatışması ya da işçi sendikaları ile örgütlerin uygulanan çeşitli işçi politika ve uygulamaları bakımından fikir ayrılıklarına düşmesi örgütler arası çatışma biçimine misal olarak gösterilebilir (Eren, 2000: 536).

Örgütler arası çatışma türü özellikle ticarî amaçlı ilişkilerin neticesinde meydana çıkmakta ve hem pozitif hem de negatif neticelere neden olabilen bir çatışma türü olarak belirmektedir (Eren, 2000: 539).

Yapısal çatışma örgütün birimleri arasındaki anlaşmazlıkları nitelemektedir. Mİless bu çatışma türünü; bir birim sisteminin ya da birimlerin ereğine dönük davranışların başka bir örgütteki birim üyelerinin amaçları, davranışları, tutumları ve beklentileri tarafından engelenmesi olarak tanımlamıştır (Düşükcan, 2003: 26).

Sonuç

Kurumun yönetici kişileri, ana görev ve sorumluluk tanımları içersinde bulunan planlamalar, örgütlemeler, yönlitmeler, koordinasyonlar ve denetimlerle alakalı fonksiyonları en yetkin biçimde yerine getirmek için personellerin ve örgütün başarı odaklı uygulamasına dönük somut ve doğru veriler ile bulguları tam vaktinde alma zorundadır.

Elinde örgütüne ve bunun kaynaklarına dönük somut veriler ile bulguları bulunmayan yönetici kişilerin alacağı karar, atacağı adımlar ve uygulayacağı stratejide başarılı olması epeyce zordur ve tesadüfî olacaktır.

Örgüt içi çalışmalarda başarı odaklı uygulama ile ilgili süreçlerin ve mevcut sistemlerin başarılı olması için bazı zorunluluk durumlarının yerine getirilmesi gerekmektedir. Başarı odaklı uygulama durumu, organizasyon yetkinliğinin ölçülebilmesinde öncelik ile ihtiyaç duyulan vetirelerin en başında gelmektedir. Başarı odaklı uygulamanın artırılması örgütsel süreç içersinde

çok boyutlu iletişim ve etkileşimi sağlayarak kişisel gelişimi temin etmeli, örgütsel gelişime de katkıda bulunmalıdır.

Örgütsel süreçlerde uygulamanın hem örgüt hem de iş gören bakımından önemini bilim insanları farklı biçimde ifade etmiştir. Örgüt bakımından, iş görenler ile alakalı yetkin ve tarafsız karar alabilme, bunların başarısını ve başarısızlığını izleyebilme ve yeteneğini geliştirmeye dönük tedbirleri vaktinde alabilme ereği ile uygulamanın sürekli izlenmesi gerekmektedir.

Örgüt içerisinde yönetim kademesinde karar alacak yönetici kişilerin doğru kararları alabilmesi ve bu durumun neticesinde başarılarını artırıp, örgütü genel amaçlarına ulaşması çabasında avantajlı bir konuma getirebilmesi bakımından başarı odaklı uygulama değerlendirmesinin yapılması çok önemlidir. Aksi hâlde yanlış veri ve bulgular neticesi yanlış uygulama ve kararlar gerçekleşebilecek ve bu durumdan yalnızca yöneticiler değil, örgütler de zarar görecektir.

İş gören bakımından, iş gören yapmış bulunduğu başarılı çalışmaların karşılığını görmek isteyecektir. İyi niyet ve iş gücünü meydana koyarak çalışan iş gören, huzursuzluklar çıkaran ve çalışmaya dönük alakasız bulunan iş görenle benzer duruma düşürüldüğünü görür ise, moralitesi düşer ve isteksizliği artar; bu nedenle değerlendirmelerle ilgili durumlar iş göreni çalışmaya sevk etme aracı şeklinde kullanılır.

Başarı odaklı uygulama değerlendirmesi neticesinde iş gören eksikliğini öğrenmek ve bunu gidermek imkanına sahip olacaktır ki bu durum da örgüt verimliliğini artıracaktır. Maddi ve manevi ödüllendirme yöntemleri ile çalışmaya özendirilen iş görenin örgüte dönük güven duygusunun artması sağlanmış olur.

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.

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 Hiyerarşi 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.