



Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Çatışmaların Performans Üstüne Etkilerinin İncelenmesi

Selvi Arıcan

MEB Eğitim Yöneticisi

selviarican@gmail.com, ORCID:0009-0003-3424-0471

Sümeyyan Arabacı

MEB Eğitim Yöneticisi

smyyn_05@hotmail.com, ORCID:0009-0001-7613-9586

Özet

Eğitim örgütlerinde yaşanan çatışmaların performans üstüne etkilerinin incelenmesinin amaçlandığı bu çalışmanın temel ereği örgütsel çatışmaların kuramsal çerçevesini belirlemek ve bu çatışmaların performans üzerindeki etkilerini incelemek olacaktır. Kurum yapılarında belli amaca ulaşma hedefi yönünde bir araya gelen kişilerin amacına ulaşması belli vetireleri gerektirmektedir. Bu vetire içersinde ehemmiyetli bulunan unsurlardan birisi örgütsel performansın verimlilik seviyesinin ne bulunduğu ve bu durumun nelerden etkilendiğinin iyi bilinmesidir. Örgütsel çatışmalar da performans üstüne direkt tesir eden bir konudur. Ekonomik ve sosyal hayatta epeyce ehemmiyetli bulunan örgütlerin, yoğun karşıtlık ortamı içersinde yetkin bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bu neden ile de, en üst kademedeki yönetici kişilerden en alt kademede yer saha çalışanlara dek bütün kurum personellerinin belirlenilmiş ölçütlerin üstünde başarılar göstermesi en ehemmiyetli

Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Çatışmaların Performans Üstüne Etkilerinin İncelenmesi

husustur. Kişisel başarıların kurumsal başarılarla yansıdığı şirketlerde, insan kaynaklarının geliştirilmesi bu durumu tesirleyen etkenlerdendir. Bu minvalde örgüt içerisinde performans ve performansın artırılması örgütsel başarının ehemmiyetle üstünde durulması gereken etmenlerindendir. Kurumun işleyişi vetiresinde hedefe ulaşabilme hususunda iş görenin çaba ve isteğini görüntüleyen performansın kendisi, işin konusu, personelin seviyesi, şirketin büyüklüğü her ne olur ise olsun gerekli bir uygulamadır. Bu çalışma ile örgütsel çatışma ve bu çatışma türlerinin performans üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılarak, örgütsel çatışma türlerinin ortadan kaldırılmasına dönük çözüm önerileri sunulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Örgüt, Örgütsel Çatışma, Performans

Investigation of the Effects of Conflicts in Educational Organizations on Performance

Abstract

The main purpose of this study, which aims to examine the effects of conflicts experienced in educational organizations on performance, will be to determine the theoretical framework of organizational conflicts and to examine the effects of these conflicts on performance. It requires certain Decrees for the people who come together in the direction of achieving a certain goal in the institutional structures to achieve their goal. One of the elements that are important in this andir is that it is well known what the efficiency level of organizational performance is and what is affected by this situation. Organizational conflicts are also an issue that has a direct impact on performance. Organizations that are very important in economic and social life need to be managed competently in an environment of intense opposition. For this reason, it is the most important issue for all corporate personnel, from the top-level managers to the lowest-level field employees, to demonstrate success above the established criteria. In companies where personal achievements are reflected in corporate achievements, the development of human resources is one of the factors affecting this situation. In this sense, performance and increasing performance within the organization are among the factors that organizational success should be focused on with importance. The performance itself, which displays the employee's effort and desire to achieve the goal in the functioning of the institution, is a necessary application regardless of the subject of the work, the level of personnel, the size of the company. With this study, it will be tried to examine the effects of organizational conflict and these types of conflict on performance, and solution suggestions aimed at eliminating organizational conflict types will be presented.

Key Words: Education, Organization, Organizational Conflict, Performance

Giriş

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 örgütsel çatışmaların kaynağıyla alakalı temel varsayımlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurumun yönetici kişileri, ana görev ve sorumluluk tanımları içerisinde bulunan planlamalar, örgütlemeler, yöneltmeler, koordinasyonlar ve denetimlerle alakalı fonksiyonları en yetkin biçimde yerine getirmek için personellerin ve şirketin performansına dönük somut ve doğru veriler ile bulguları tam vaktinde almak zorundadır.

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

Örgüt içi çalışmalarda performansla ilgili süreçlerin ve mevcut sistemlerin başarılı olması için bazı zorunluluk durumlarının yerine getirilmesi gerekmektedir.

Performans durumu, organizasyon yetkinliğinin ölçülebilmesinde öncelik ile ihtiyaç duyulan vetirelerin en başında gelmektedir. Performansın artırılması örgütsel süreç içerisinde çok boyutlu iletişim ve etkileşimi sağlayarak kişisel gelişimi temin etmeli, örgütsel gelişime de katkıda bulunmalıdır.

Örgütsel Çatışmanın Kuramsal Çerçevesi

Çatışma

Çatışma, değişik durumlarda değişik biçimlerde meydana çıkan bir olgudur. Bu olgu çatışmanın kavramsal tanımının kesin bir şekilde meydana çıkışına engel olmuştur.

Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Çatışmaların Performans Üstüne Etkilerinin İncelenmesi

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 (Başaran, 1982: 220).

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.

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 genellikle 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, gruplararası karşıtlık, grevler ve devletlerarası uyuşmazlık durumlarının tamamı çatışma nitelikleri olarak karşımıza çıkmakta; benzer seçeneklerin üstünde birleşmemek ya da anlaşmamaktan kaynaklanmaktadır (Can, 1999: 305).

Anlamı üstünde net netice olmayan çatışma, genellikle ile toplumda uyuşmazlıklar şeklinde karşılık bulmaktadır. Bu uyuşmazlık durumları çoğunlukla şiddet eğilimine varamadan da uzlaşma ile çözüme kavuşabilmektedir.

Çatışma, bir kavramsal çerçeve şeklinde ürkütücü gözükmektedir. Genellikle 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.

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).

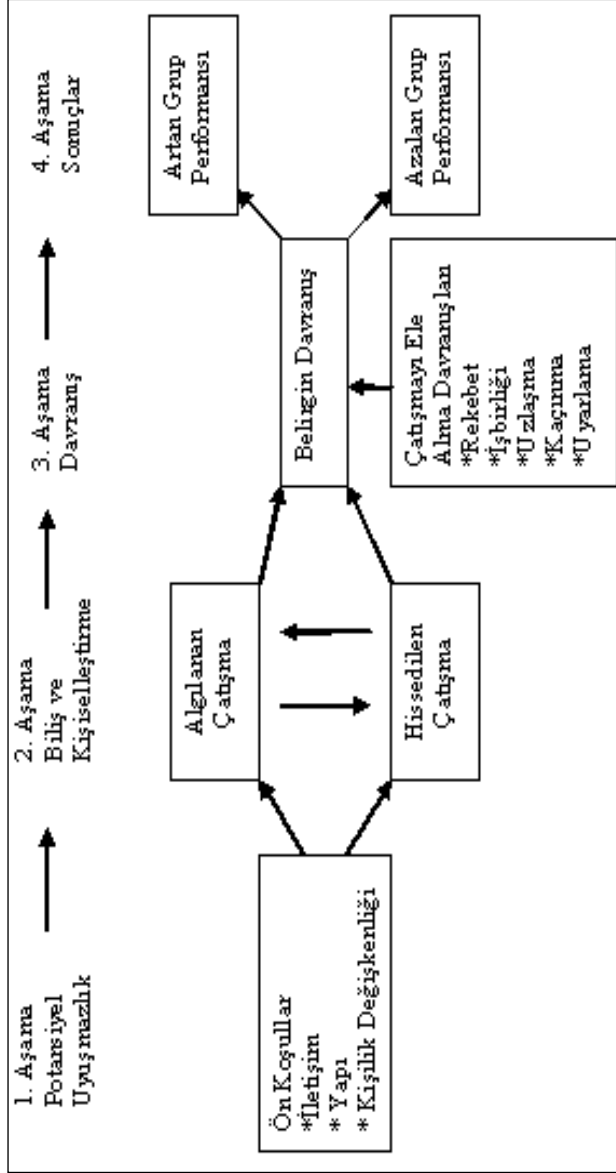
Örgütsel çatışma olgusunu fonksiyonel ve yapıcı yönünü yansıtacak bir biçimde de tanımlamak yoluna gidebiliriz.

Bu manada 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).

Çatışma birbirleri ile ilintili dört aşamada oluşmaktadır. Robbins'e göre bu evre aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Düşükcan, 2003: 6):

Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Çatışmaların Performans Üstüne Etkilerinin İncelenmesi

Şekil 1. Çatışmanın Oluşumu



Kaynak: Robbins, 1994: 172

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.

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.

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 TÜRLERİ

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

Örgütsel çatışmalar; kişilerin kendi içinde, kişiler arasında, kişiler ve gruplar arasında ya da 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).

Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Çatışmaların Performans Üstüne Etkilerinin İncelenmesi

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.

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 (Akat, 2002: 405).

Kişiler arası çatışmalar benzer hiyerarşi kademesinde bulunanlar arasında olabileceği gibi değişik hiyerarşi seviyesinde bulunan kişiler arasında da gerçekleşebilir. Bu tamamen yaşamsal durumlarla ilgili bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

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).

Şekil 2. Johari Penceresi

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

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).

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

3.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 şirketlerin 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 belirlemektedir (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

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.

Örgütsel çatışmaların kaynağıyla alakalı çeşitli görüş ve düşünceler bulunmaktadır. Renewick (1977) kurum içindeki çatışmaların kaynağı olarak değişik etkenlerin var olduğunu 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 örgütsel çatışmaların kaynağıyla alakalı temel varsayımlar olarak ortaya çıkmaktadır.

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.

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.

En yalın sevmeye ya da sevmeme durumundan, kişiler arası anlaşmazlık, gruplararası karşıtlık, grevler ve devletlerarası uyuşmazlık durumlarının tamamı çatışma nitelikleri olarak karşımıza çıkmakta; benzer seçeneklerin üstünde birleşmemek ya da anlaşmamaktan kaynaklanmaktadır.

Örgütsel çatışma olgusunu fonksiyonel ve yapıcı yönünü yansıtmak için bir biçimde tanımlamak yoluna gidebiliriz. Bu manada 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.

Örgütsel çatışmalar temel olarak; kişilerin kendi içinde, kişiler arasında, kişiler ve gruplar arasında ya da kurumlar arasında meydana çıkabilir.

Kişinin kendi içindeki 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 fazla beklenilmesi hâlinde meydana çıkmakta ve kişiyi rahatsız ederek kişiye stres yaratmaktadır.

Kişiler arası çatışma hâli ise iki ya da daha fazla kişinin çeşitli hususlarda anlaşmazlıklara düşmesidir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi, kişilerin amacı ve ereğinin, izlediği yöntemin, sahip olduğu bilgi, veri ve analizlerini değersel yargıların değişik olmasıdır.

Kişiler arası çatışmalar benzer hiyerarşi kademesinde bulunanlar arasında olabileceği gibi değişik hiyerarşi seviyesinde bulunan kişiler arasında da gerçekleşebilir. Bu tamamen yaşamsal durumlarla ilgili bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

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.

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. Yapısal çatışma örgütün birimleri arasındaki anlaşmazlıkları nitelemektedir.

Kaynakça

- Adınlı, M. (2006). *Performans Araştırmaları*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Akat, İlder; Budak, Gönül; Budak, Gülay (2002) *Şirket Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir
- Ateş, Metin (2007). *Örgütsel Çatışma*, Ankara: Anka Yayınları
- Barutçugil, İsmet (2002) *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul
- Başaran, İbrahim Ethem (1982) “Örgütsel Davranış” Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 18, s: 220235, Ankara
- Can, Hâlil (2000) *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara
- Canman, A. Doğan (1995) *Çağdaş Personel Yönetimi*, Todaie Yayınları, Ankara
- Ertürk, Mümin (2000) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları İstanbul
- Fındıkçı, İlhami (1999) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul
- Karip, Emin (2000) *Çatışma Yönetimi*, Pegema Yayınları, Ankara
- Özer, Kadir (2003) *Gerçekçi Yönetişim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Palmer, Margaret J (1993) *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, s.910
- Robbins. Stephen, (1997), *Managing Today*, PrenticeHâll, New Jersey.
- Şimşek, M. Şerif (2002) *Şirket Bilişimine Giriş*, Günay Ofset, Konya
- Yatkin, Ahmet (2003) *Halkla İlişkiler ve İletişim*, Nobel Yayınları, Ankara.