



Eğitim Örgütlerinde Yaşanan İletişim Engelleri ve Çözümüne Yönelik Önerilerin 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 iletişim engelleri ve çözümüne yönelik önerilerin incelenmesinin amaçlandığı bu çalışmada, kurum içersindeki iletişim ve etkileşim vetiresinde medyana gelen aksaklıklara değinilecektir. İletişim sayesinde kurumların birimleri arasında bilgi ve belgeler sürekli olarak etkileşim hâindedir. İletişimdeki aksaklıklarsa kurumsal yapılarda farklı tikanıklıklara neden olmaktadır. Organizasyonun bütünleşmesi ancak organizasyonun ereğinin tüm personele iyi ölçüde anlatılmasına, yönetimle tüm birimlerdeki personellerin sürekli ve etkili bir biçimde iletişim içersinde bulunmasına bağlıdır. İletişim engelleri nedeni ile ereğin tüm birimlere iyi ölçüde anlatılmaması durumunda birimler arasında farklılaşma ve çeşitli düşünce kalıplarını oluşturmaya başlar. Organizasyonun içersindeki kişi ve birimlerin farklılaşması ve çeşitli düşünce kalıplarını

Eğitim Örgütlerinde Yaşanan İletişim Engelleri ve Çözümüne Yönelik Önerilerin İncelenmesi

oluşturmaya başlaması da çatışmaya neden olmaktadır. İletişimle ilgili 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 anlaşılır 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. Kişiler ve gruplar arasındaki bilgi ve haber akışı kesintiye uğruyor ise, bu durum kişi ve birimleri çeşitli çatışmalara yönelten bir neden olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Eğitim Örgütleri, İletişim, İletişim Engelleri

Examination of Communication Barriers Experienced in Educational Organizations and Suggestions for their Solution

Abstract

In this study, which aims to examine the communication barriers experienced in educational organizations and the suggestions for their solution, the failures in communication and interaction within the institution will be addressed. 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. The integration of the organization depends only on the fact that the purpose of the organization is well explained to all personnel, the management and the personnel in all departments are in constant and effective communication. If the goal is not explained to all units Decently due to communication obstacles, differentiation and various thought patterns begin to form between the units. The differentiation of people and units within the organization and the beginning of forming various thought patterns also cause conflict. Another factor that causes communication-related conflicts is the differences related to perception in the communication system. In a communication system that is a versatile and Deceptive, there may be a difference in value judgment, educational level, environment between the people who send the message and the people who receive the message. However, the fact that the messages transmitted are not clear and understandable, and the communication channel through which the message is sent, delivering the message in a different format and time than desired, can lead to differences in perception, so this situation can be a source of communication conflicts. If the flow of information and news between people and groups is interrupted, this is a reason that leads people and units to various conflicts.

Key Words: Education, Educational Organizations, Communication, Communication Barriers

Giriş

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 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).

Kurum içersindeki iletişim ve etkileşim vetiresinde medyana gelen aksaklık diğer bir çatışma nedenidir. İletişim sayesinde kurumların birimleri arasında bilgi ve belgeler sürekli olarak etkileşim hâlinindedir. İletişimdeki aksaklıklarsa kurumsal yapılarda farklı tıkanıklıklara neden olmaktadır.

Organizasyonun bütünleşmesi ancak organizasyonun ereğinin tüm personele iyi ölçüde anlatılmasına, yönetimle tüm birimlerdeki personellerin sürekli ve etkili bir biçimde iletişim içersinde bulunmasına bağlıdır.

İletişim engelleri nedeni ile ereğin tüm birimlere iyi ölçüde anlatılmaması durumunda birimler arasında farklılaşma ve çeşitli düşünce kalıplarını oluşturmaya başlar.

Organizasyonun içersindeki kişi ve birimlerin farklılaşması ve çeşitli düşünce kalıplarını oluşturmaya başlaması da çatışmaya neden olmaktadır (Ertürk, 2000: 227228).

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDEKİ İLETİŞİM ENGELLERİ

1.Kıt Kaynakların Kurum Birimleri Arasında Paylaşılması

Kurum içersinde görevli olan kişiler, kendi kişisel istek ve düşüncelerini gerçekleştirebilmek amacıyla kurumun kaynaklarına ihtiyaç duymaktadırlar. Kaynakların kısıtlı olması ya da devamlılığının sağlanması durumunda kaynaklara bağılıklar artmaktadır.

Kıt kaynakların bölüşümü organizasyonuna mensup olan kişi ve gruplar arasında çatışma potansiyeli oluşturmaktadır. Kişi ya da birimler genellikle 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.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 şirket 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).

3.Geleceğe Bakıştaki Farklılık

Lawrence ve Lorsch 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

Geleceğe bakıştaki farklılık ve karşıtlıklar sürekli mevcut bir çatışma kaynağıdır. Çünkü kişi, grup ve departmanlar değişik yaklaşımlar, kavramlar, öncelikler ve amaçlara sahiptir.

4.Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik

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.

Eğitim Örgütlerinde Yaşanan İletişim Engelleri ve Çözümüne Yönelik Önerilerin İncelenmesi

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.

Kişiler ya da gruplar nasıl davranacaklarını anlayamaz ve bir belirsizlik içersine girerlerse çatışma meydana çıkabilir (Düşükcan, 2003: 34).

Modern teorinin üstünde ehemmiyetle durduğu çatışma yönetimi, çatışmanın azaltılması kadar çatışmanın uyarılmasını da içermektedir (Düşükcan, 2003: 11).

Klasik (geleneksel) ve modern yaklaşımların çatışmaya bakış açılarını daha iyi anlayabilmek için bu yaklaşımların genel nitelikleri Tablo 1’de verilmiştir (Stonner ve Freman, 1989: 392).

Tablo 1: Örgütsel Çatışmalar Hususunda Geleneksel ve Modern Bakış Açısı

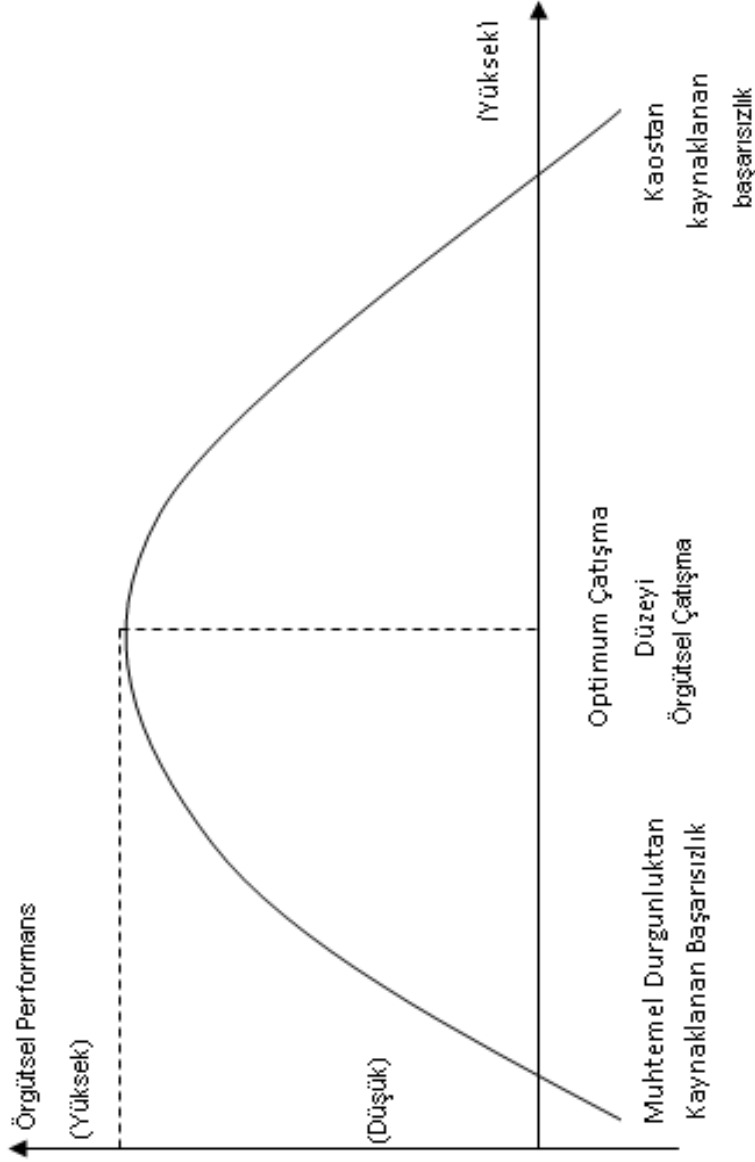
Genel Yaklaşım	Modern Yaklaşım
Çatışmadan kaçınılabilir	Çatışma kaçınılmazdır.

Çatışma kurumun taşarım ve yönetimindeki hatalardan kaynaklanır.	Çatışma pek çok nedenden çıkabilir bunların arasında örgütsel yapı, amaçlardaki farklılıklar ve değer farklılıkları yer alır.
Çatışma kurumun işleyişini bozar ve optimum performansı engeler.	Çatışma, değişik düzeylerde örgütsel performansa katkı ve zararda bulunabilir.
Yönetimin görevi çatışmayı gidermektir.	Yönetimin vazifesi, optimum örgütsel performansı, çatışmanın seviyesini ve çözümlenmesini yönetmektir.
Optimum örgütsel performans çatışmanın giderilmesini gerektirir	Optimum örgütsel performans ılımlı kademedede çatışmaya ihtiyaç duyar.

Çatışma, personel yönetimi ve performans bakımından ehemmiyetli bir olgudur. Çatışmanın hiç olmaması dek çok olması da kurumun verimliliğini etkilemektedir. ehemmiyetli bulunan nokta bu seviyeyi belirlemek ve işleyişini sağlamaktır.

Örgütsel çatışmalar ve performans arasındaki ilinti aşağıdaki biçimde gösterilmektedir (Stonner ve Freman, 1989: 393).

Şekil 1. Örgütsel Çatışmalar ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki



Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, performansın en yüksek kademede bulunduğu zamanda optimum yüksek fonksiyonel kademede çatışma görünmektedir.

Örgütsel Çatışmanın Ortadan Kaldırılmasına Yönelik Çözüm Önerileri

Günümüzde yaşam koşullarının hızlı değişimi ve her geçen zaman dilimiyle beraber kurum başarısının artması için insan kavramının daha ön plana çıktığı görülmektedir. Kurumlar sahip olduğu insan gücünden en iyi biçimde yararlanmak ve bunu kullanmak sureti ile rekabet ortamı yaratmaya çalışmaktadır.

Bu açıdan çalışanların yaratıcılık özelliklerini ön plana çıkarmak, farklı olgulara ulaşmak gibi durumlar kurumların temel ereğini oluşturmaktadır. Yani en yüksek kademedeki performans düzeyine ulaşarak kurumsal başarıyı arttırmak örgütlerin asıl ereği olmuştur.

Bu ereğe ulaşma amacı ile yapılması gereken en ehemmiyetli noktalardan birisiyse, performans düzeyini negatif tesirleyen unsurlar arasında bulunan çatışma türlerinin yetkin ve etkili bir biçimde yönetilebilmesidir.

Verimliliğin azalmasına ve bunu alt düzeye çeken çatışma ortamlarının yok edilmesinden ziyade bunun yetkin ve etkili biçimde yönetilmesi çok daha ehemmiyetlidir. Zira organizasyonlarda çok fazla çatışma durumunun bulunması zararlı olduğu kadar, hiçbir çatışma durumunun bulunmaması da belli oranlarda zararlı bulunan bir durumdur.

Ehemmiyetli olan, var bulunan çatışma ortamlarını, en iyi biçimde yöneterek yetkin, etkili ve randımanlı neticeler alma yönünde çevirmektir.

Çatışma kişiler ve kurumlar için sayısız faydalar sağlamasına karşın, yetkin ve etkili bir biçimde yönetilemediğinde mevcut kaynağın verimsizce kullanılması tarafların stresinin yükselmesi ve enerjinin farklı yönde kullanımı gibi bir çok olumsuzluklara neden olabilmektedir (Karip, 2000: 23).

Hatalı bir biçimde yönetilen çatışma; kalitesizlikler, verimsizlikler, iş kayıpları, para israfları oluşturmak anlamlarına gelmektedir. Kurumsal yapılarda meydana gelen çatışmaların örgüt bakımından kaçınılmaz bir son olduğunun kabulü ve çatışmaların örgütün performansı ile direkt ilintili olması örgütün çatışma olgusuna yaklaşımı değiştirmiştir.

Kurum yapısında kişiler arası düşünceler, amaçlar ve uygulamalardan kaynaklı olarak meydana çıkan farklılıklar örgütün ilerlemesi ve gelişmesi için gerekli görünmektedir. Fakat

Eğitim Örgütlerinde Yaşanan İletişim Engelleri ve Çözümüne Yönelik Önerilerin İncelenmesi

bu farklılıkların çözüme kavuşturulamaması örgüt yapısında istenilen tutum ve davranışların oluşmasını engeleyebilmektedir.

Bu neden ile kurum bakımından ehemmiyetli bulunan temel sorun çatışmaların nasıl azaltılacağı ya da tümden ortadan kaldırılması değil, örgütteki çatışmayla ne şekilde yapıcı ve kalıcı bir biçimde başa çıkılacağı ve çatışma ortamının örgütün ereğine hizmet edecek bir biçimde yönetilmesidir (Düşükcan, 2003: 40).

Örgütsel yetkinliklere, motivasyonlara ve yüksek performanslara hizmet edecek bir çatışma yönetimi için tercih edilecek uygulamalar ve kullanılacak yöntemler hem yönetici kişilerce hem de yönetilen kişilerce aynı ölçüde algılanacak nitelikte olmalıdır.

Çünkü karşılıklı etkileşim içersinde yapılacak uygulamaların başarıya ulaşabilme oranı daha yüksektir. Çatışmalar iyi yönetilebildikleri takdirde ancak yıkıcı ve tahrip edici olmaktan çok yaratıcı ve yapıcı olabilmektedir.

İnsan kaynağını yetkin, etkin ve randımanlı bir biçimde kullanan ve ehemmiyetini benimseyen yönetici kişiler için çatışma yönetimi, dinamik bir örgütün olağan yönetsel faaliyetinden birisidir.

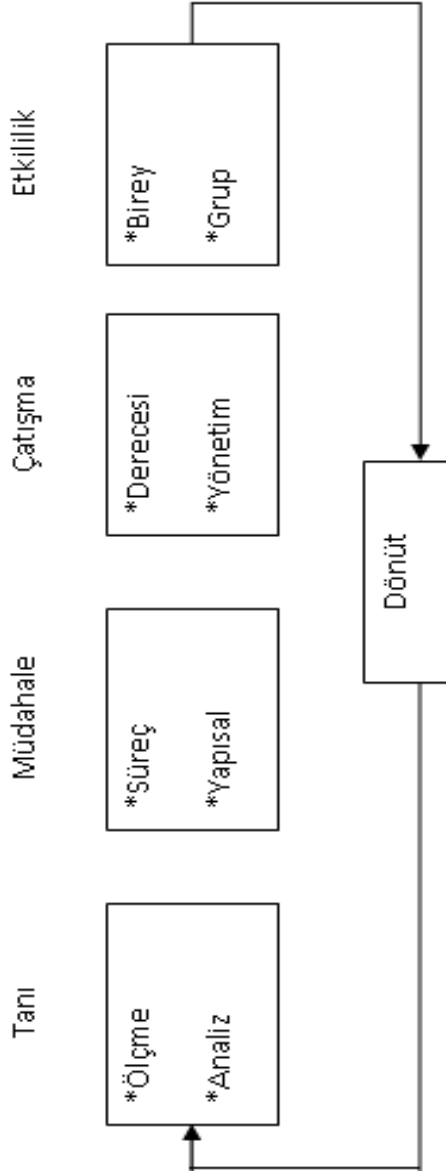
Ehemmiyetli bulunan dinamik bir yapıda kaçınılmazlığı kabul edilen çatışmayı yapıcı ve kalıcı bir biçimde değerlendirme ve çatışmanın negatif etkilerini asgari kademedede tutabilmektir. Bu neden ile çatışma yönetiminde en ehemmiyetli konu, çatışma olgusunun durumunu ve kökenini iyi bir biçimde teşhis edebilmektir.

Çatışmanın kökeninde duygusal bir durum varsa, tarafların algılama durumlarını değiştirme ve duygusallık durumundan sıyrılmasını sağlama önemli ve gereklidir.

Çatışmanın kökeni yapısal ya da problematikse, karşılıklı görüşmeler ve tartışmalar, sistemi bir bütün halinde gözden geçirerek yapısal düzenlemelere gitmek ve sorun giderme stratejilerini izlemek gerekmektedir (Erbesler, 1989: 3940).

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

Şekil 2. Örgütsel Çatışmayı Yönetme Vetiresi



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 vetire olarak ifade edilebilir (Uysal, 2007).

Uzlaşma noktasını bulma manasına gelen çatışma yönetiminin her zaman çözümlenme şeklinde sonuçlandırılması da ayrıca gerekmez.

Çatışma yönetimi örgütsel yetkinlik, etkinlik ve randımanlılık için belli bir kademede çatışmanın var olmasını ve çatışma ortamının değişik durumlarda uygun stratejiler ile yönetilebilmesini gerektirebilmektedir. Çatışma yönetim vetiresi, çatışmanın tanımlanması ve çatışmaya müdahâle edilmesini içermektedir (Karip, 2000: 53).

Örgüt içindeki çatışma yönetimi vetiresi yetkin, etkili, faydalı, eşit ve tarafsız olmalıdır. Çatışmanın çözüm yöntemi örgütteki morali teşvik ederek kişi ve birimleri yönlendirici olmalıdır.

Çatışmaları çözümlenebilmenin manası çatışmaları analiz edip yeni yöntemler kullanarak ortadan kaldırmaktır. Çatışma yönetimi problemin yapıcı ve kalıcı olarak çözümlenebilmesini içeren bir sonuçla noktalanmalıdır (Düşükcan, 2003: 40).

Sonuç

Bu çalışmanın ereği örgütsel çatışmaların kuramsal çerçevesini belirlemek ve bu çatışmaların performans üzerindeki etkilerini incelemektir. 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

husustur. Kişisel başarıların kurumsal başarılarla yansıdığı şirketlerde, insan kaynaklarının geliştirilmesi bu durumu tesirleyen etkenlerdendir.

Bu minvalde örgüt içersinde 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.

İletişimle ilintili çatışmalara kaynaklık eden en önemli etkenlerin başında, iletişim sistemindeki algılamayla alakalı farklılıklar gelmektedir. 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 anlaşılır 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.

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

Bu çalışma ile örgütsel çatışma ve bu çatışma türlerinin performans üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılarak, örgütsel çatışma türlerinin ortadan kaldırılmasına dönük çözüm önerileri sunulmuştur.

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

Eğitim Örgütlerinde Yaşanan İletişim Engelleri ve Çözümüne Yönelik Önerilerin İncelenmesi

Başaran, İbrahim Ethem (1982) “Örgütsel Davranış” Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 18, s: 220235, Ankara

Can, Hâlıl (2000) Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara

Canman, A. Dođan (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 Deđerlendirmeleri, 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

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