

GENÇLİK SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE BAĞLI AMATÖR SPOR FEDERASYONLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN PERSONELİYLE OLAN ÇATIŞMALARI YÖNETME YÖNTEMLERİ

Caner YAZICI¹

Hakan SUNAY¹

Geliş Tarihi: 06.01.2006

Kabul Tarihi: 27.02.2006

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de G.S.G.M' ye bağlı Tüm Amatör Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerin Personeliyle olan çatışmalarını yönetmede hangi çatışma stili kullanıldıklarını belirlemektir.

Araştırmanın evreni, G.S.G.M bünyesinde yer alan yönetici düzeyindeki 47 spor federasyonu başkanı ve 47 genel sekreter ile yaklaşık 100 personelden oluşmaktadır. Örneklem olarak, yönetici düzeyinde (Federasyon Başkanı ve Genel Sekreter) 47 yönetici ile 47 personel alınmıştır. Çalışmada, veri toplama aracı olarak Ayhan Ural (1997) tarafından geliştirilen "Örgütsel Çatışmayı Yönetme Anketi" kullanılmıştır. Kişisel bilgi formu ve davranış biçimlerini belirlemeye yönelik 25 maddeden oluşan ankette 5'er yönetim stiline ait 5'er madde dağınık şekilde yerleştirilmiştir. Her davranış biçiminin gösteriliş sıklığı; hiçbir zaman, arasıra, genellikle ve her zaman seçenekleriyle derecelendirilmiş ve hiçbir zaman; 1, ara sıra; 2, genellikle; 3, ve her zaman; 4 olarak puanlanmıştır. Anketin güvenilirliği α : .71.11'dir. Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma, tek yönlü varyans analiz teknikleri kullanılmıştır.

Sonuç olarak, Türk Spor Teşkilatında önemli bir yeri olan G.S.G.M' ye bağlı tüm amatör spor federasyonlarında görev yapan yöneticiler ve personelin çatışma durumunda genellikle "problem çözme ve uzlaşma stili kullanıldıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca yöneticilerin unvan durumlarının çatışma yönetimi açısından önemli bir değişken olmadığı saptanmıştır.

Anahtar kelimeler: Çatışma, Çatışma Yönetimi, Spor Federasyonları.

CONFLICT MANAGING METHODS OF MANAGERS WITH WORKERS WORKING IN AMATEUR SPORTS FEDERATIONS OF GENERAL MANAGERY OF YOUTH AND SPORT IN TURKEY

ABSTRACT

The aim of this study is to determine what conflict style is used by administrators working at all amateur sport federations that belong to General Managery of Youth and Sport in Turkey so as to administer the related conflicts with the staff.

The scope of research is made up of 47 sport federation heads, 47 general secretaries and nearly 100 staff. As a sample, at administrative level (Head of Federations and General Secretary) 47 administrators and 47 staff have been taken. "Questionnaire of Managing Organized Conflict" developed by Ayhan Ural (1997) has been employed as a data collection instrument.

5 options that belong to 5 management styles have been placed randomly in the questionnaire consisting of 25 options towards determining biodata form and behavioristic features.

Frequency of each behavioristic feature has been rated as never, sometimes, usually and always options and scored as never; 1, sometimes; 2, usually; 3 and always ; 4. The validity of the questionnaire is α : .71.11. In data analysis mean, standart deviation, techniques of single-sided variance analysis have been utilized. In conclusion, it has been apparent that administrators working at all amateur sport federations taht belong to General Managery of Youth and Sport, which has a significant role in Turkish Sport Corporation and staff generally employ "problem solving and cooperation style" when facing with conflict.

Moreover, it has been observed that status of the administrators does not constitute a significant variable in terms of conflict management.

Key Words : Conflict, Managing Conflict, Sport Federation.

¹ Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

GİRİŞ VE AMAÇ

İnsanların etkileşimde bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur (1). Çatışma; yöneticiler, uygulayıcılar, araştırmacılar ve örgüt kuramcılar için giderek önem kazanan ve üzerinde daha fazla durulan bir konu görünümündedir (2). Örgütlerde etkinlik ve verimliliği etkileyen çok fazla değişken bulunmaktadır. Örgütsel çatışma ve yönetimi de bu değişkenler arasında yer almaktadır.

Örgütler insan davranışlarından oluşan yapılar olduğundan, bu düzeyde de çeşitli çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır (3). Buna göre yapılması gereken, çatışmanın ortaya çıkaracağı yararları kullanabilmek ve olası etkilerini engellemek için çatışmayı etkili bir biçimde yönetmektir. Çatışma yönetiminde önemli olan yıkıcı sonuçları en aza indirerek, en yapıcı sonuçları almaktır. (4). Öyleki çatışma başıboş bırakıldığı ya da kötü yönetildiği durumda örgütün etkililiğini düşüren bir işleve sahiptir. İyi yönetilen bir çatışma örgütsel değişme ve gelişmeye yol açabilir. Bunun için gerekli koşul çatışmanın istenilen düzeyde tutulmasıdır (5).

İyi bir çatışma yönetimi stratejisiyle, çatışmadan olumlu sonuçlar elde edilebilir. Çatışmanın örgüte sağlayacağı olumlu katkılardan bazıları şunlardır; sorunun karşılıklı tartışılmasını ve açığa kavuşturulmasını sağlar, soruna karşı ilgiyi artırır ve sorun çözme yeteneğini geliştirir, yapıcı bir şekilde yönetildiğinde ilişkileri güçlendirir (6). Ayrıca psikolojik olgunluğu, bireysel gelişimi, problemlerin farkına varmayı ve tanımayı, daha iyi çözümler oluşturmayı ahenkli bir takım çalışması oluşturmayı sağlar (1). Görüldüğü gibi, çatışma ve onun yönetimi örgüt verimliliğini etkileyen önemli faktörlerden biridir.

Çatışma yönetimi hakkında birçok bilim adamı kuramlar üretmişlerdir. Bu kuramların çatışma yönetim stratejilerinin ifadesinde farklar olmasına karşın, benzerliklerde bulunmaktadır (1,7).

Çatışma yönetim stillerine ilişkin yapılan araştırmalarda ortaya çıkan ortak bir yargıdan söz edilebilir. Bu yargı çatışma yönetimde 5 ayrı stilin kullanıldığı ve bunların “ **Problem Çözme, Hükmetme, Ödün Verme, Kaçınma ve Uzlaşma** ” olduğudur.

Etkili yöneticilik; çok yönlülüğe, iyi bir liderliğe, sağlam bir eğitim alt yapısına bağlıdır. Bu nedenle “Türkiye’de Amatör Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerin Personelleriyle Olan Çatışmalarını Yönetmede Hangi Çatışma Stilini Kullandıkları” bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

MATERYAL VE YÖNTEM

Araştırmanın evrenini, G.S.G.M ‘ye bağlı amatör spor federasyonlarında görev yapan yöneticiler (94) (federasyon başkanı ve genel sekreter) ve (100) personel oluşturmaktadır. Çalışma grubu ise tüm amatör spor federasyonlarında görev yapan 47 yönetici (genel sekreter) ve 47 personeldir.

Veri Toplama Araçları

Tüm amatör spor federasyonlarında görev yapan yöneticilerin personeliyle aralarındaki çatışmayı yönetme yöntemlerine ilişkin bilgilerin toplanmasında iki ayrı anket formundan yararlanılmıştır. Verilerin elde edilmesinde, Ural (8) tarafından geliştirilen geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış (güvenilirlik katsayısı α :.81.48) “ Örgütsel Çatışmayı Yönetme Anketi ” kullanılmıştır. Anket çatışma yönetme stillerine ilişkin 25 davranış biçiminden oluşmaktadır. Ankette 5 ayrı yönetim stiline ait 5’ er madde dağınık düzende yerleştirilmiştir. Her davranış biçiminin gösteriliş sıklığı; hiçbir zaman, ara sıra genellikle ve her zaman seçenekleriyle derecelendirilmiş ve hiçbir zaman 1, ara sıra 2, genellikle 3 ve her zaman 4 olarak puanlanmıştır. Çalışma için anketin güvenilirliği ayrıca test edilmiştir. Çalışma grubuna uygulanan “Örgütsel Çatışmayı Yönetme Anketinin” güvenilirlik katsayısı α : .71.11 olarak hesaplanmıştır. Anketin yapı geçerliliği ise uzman görüşlerinden yararlanarak test edilmiştir. Anketin alt boyutlarını oluşturan beş Yönetim Stili bulunmaktadır bu stiller; Problem çözme, Kaçınma , Uzlaşma , Hükmetme ve Ödün verme stildir. Anket formundaki dizilişe göre davranış biçimlerinden 3.,8.,13.,18 ve 23. sırada yer alanlar “problem çözme”, 5.,10.,15.,20 ve 25. sırada yer alanlar “hükmetme”, 1.,6.,11.,16 ve 21. sırada yer alanlar “kaçınma”, 4.,9.,14.,19 ve 24. sırada yer alanlar “uzlaşma” ve 2.,7.,12.,17 ve 22. sırada yer alanlar “ödün verme” yöntemlerine ilişkin davranış biçimleridir.

Verilerin Analiz

Araştırmada,veri toplama aracı olarak kullanılan anketlere verilen cevaplar, araştırmanın amacına uygun olarak yüzde, frekans ve tek yönlü varyans analizi kullanılarak analiz edilmiştir.

Verilerin Toplanması

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün (GSGM) onayından sonra çalışma grubu sayısınca çoğaltılan anketlerin tamamı araştırmacılar tarafından çalışma grubu üzerinde doğrudan dağıtılıp toplanmıştır. Anket, tüm amatör spor federasyonlarında görev yapan 47 yönetici (Federasyon Başkanı ve Genel Sekreter) ve 47 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir.

BULGULAR

Tablo 1. Amatör Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bilgilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

KİŞİSEL ÖZELLİK		SEÇENEKLER						Toplam
		Kadın	Erkek					
CİNSİYET	f	8	39					47
	%	17	83					100
YÖNETİCİLİK EĞİTİMİ		Yok	Kurs-Seminer	Ön lisans	Lisans	Lisansüstü		
	f	7	18	5	15	2		47
	%	14.9	38.3	10.6	31.9	4.3		100
YÖNETİCİLİK KIDEMİ		0-3 Yıl	4-6 Yıl	7-9 Yıl	10-12 Yıl	13-15 Yıl	16 ve +	
	f	7	9	4	3	9	15	47
	%	14.9	19.1	8.5	6.4	19.1	31.9	100
ÇALIŞTIĞI FEDERASYONDAKİ YÖNETİCİLİK SÜRESİ		0-3 Yıl	4-6 Yıl	7-9 Yıl	10-12 Yıl	13-15 Yıl	16 ve +	
	f	28	9	1	2	5	2	47
	%	59.6	19.1	2.1	4.3	10.6	4.3	100
ÇALIŞTIĞI FEDERASYONDAKİ Personel Sayısı		0-10	11-20	21-30	31-40	41 ve+		
	f	43	3	1				47
	%	91.6	6.3	2.1				100

Tablo 2. Amatör Spor Federasyonlarında Görev Yapan Personelin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bilgilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

KİŞİSEL ÖZELLİK		SEÇENEKLER						Toplam
		Kadın	Erkek					
CİNSİYET	f	22	25					47
	%	46.8	53.1					100
EĞİTİM DURUMU		Lise	Lisans	Yüksek Lisans	Doktor			
	f	12	30	5				
	%	25.5	63.8	10.6				
MESLEKİ KIDEMİ		0-3 Yıl	4-6 Yıl	7-9 Yıl	10-12 Yıl	13-15 Yıl	16 ve +	
	f	21	1	2	3	20		47
	%	44.7	2.1	4.3	6.4	42.6		100
ÇALIŞTIĞI FEDERASYONDAKİ GÖREV SÜRESİ		0-3 Yıl	4-6 Yıl	7-9 Yıl	10-12 Yıl	13-15 Yıl	16 ve +	
	f	35	4	1	2	2	3	47
	%	74.5	8.5	2.1	4.3	4.3	6.4	100
ÇALIŞTIĞI FEDERASYONDAKİ GÖREVİ		Şef	Memur	Uzman	Diğer			
	f	3	15	20	9			47
	%	6.4	31.9	42.5	19.1			100

Tablo 3. Federasyonlarda Görev Yapan Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Yöntemlerini Kullanmalarına İlişkin, Yönetici ve Personel Görüşleri Arasındaki Fark İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Çatışma Yönetme Yöntemleri	Veri Grupları	SD	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Problem Çözme	G A	1	,009	,009	,016	,899
	G İ	468	245,302	,524		
	Toplam	469	245,311			
Kaçınma	G A	1	,306	,306	,331	,231
	G İ	468	433,234	,926		
	Toplam	469	433,540			
Ödün Verme	G A	1	,257	,257	,287	,565
	G İ	468	419,489	,896		
	Toplam	469	419,747			
Uzlaşma	G A	1	1,551	1,551	2,036	,154
	G İ	468	356,460	,762		
	Toplam	469	358,011			
Hükmetme	G A	1	1,551	1,551	1,437	,592
	G İ	468	505,234	1,080		
	Toplam	469	506,785			

p < 0.05

Tablo 4. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Problem Çözme Yöntemiyle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Bulgular

Madde	DENEK GRUPLARI	N	Davranış Sıklığı								SS	X
			Hiçbir zaman		Ara sıra		Genellikle		Her zaman			
			f	%	f	%	f	%	f	%		
3	Yönetici	47	2	4.3	1	2.1	29	61.7	15	31.9	.68955	3.2128
	Personel	47			7	14.9	23	48.9	17	36.2	.68955	3.2128
8	Yönetici	47	1	2.1	3	6.4	29	61.7	14	29.8	.64735	3.1915
	Personel	47			3	6.4	25	53.2	19	40.4	.59958	3.3404
13	Yönetici	47	1	2.1	6	12.8	23	48.9	17	36.2	.74128	3.1915
	Personel	47	1	2.1	3	6.4	23	48.9	20	42.6	.69490	3.3191
18	Yönetici	47	1	2.1	3	6.4	19	40.4	24	51.1	.71200	3.4043
	Personel	47	1	2.1	7	14.9	26	55.3	13	27.7	.71717	3.0851
23	Yönetici	47	2	4.3	5	10.6	21	44.7	19	40.4	.80585	3.2128
	Personel	47	3	6.4	6	12.8	16	34.0	22	46.8	.90737	3.2128

Tablo 5. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Hükmetme Yöntemiyle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Bulgular

Madde	DENEK GRUPLARI	N	Davranış Sıklığı								SS	X
			Hiçbir zaman		Ara sıra		Genellikle		Her zaman			
			f	%	f	%	f	%	f	%		
5	Yönetici	47	23	48.9	20	42.6	2	4.3	2	4.3	.76401	1.6383
	Personel	47	30	63.8	5	10.6	8	17.0	4	8.5	1.04080	1.7021
10	Yönetici	47	7	14.9	18	38.3	12	25.5	10	21.3	.99676	2.5319
	Personel	47	14	29.8	13	27.7	12	25.5	8	17.0	1.08176	2.2979
15	Yönetici	47	4	8.5	12	25.5	21	44.7	10	21.3	.88308	2.7872
	Personel	47	5	10.6	6	12.8	20	42.6	16	34.0	.95553	3.0000
20	Yönetici	47	29	61.7	8	17.0	8	17.0	2	4.3	.91901	1.6383
	Personel	47	19	40.4	15	31.9	8	17.0	5	10.6	1.01058	1.9787
25	Yönetici	47	5	10.6	24	51.1	17	36.2	1	2.1	.68888	2.2979
	Personel	47	8	17.0	17	36.2	13	27.7	9	19.1	.99772	2.4894

Tablo 6. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Kaçınma Yöntemiyle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Bulgular

Madde	DENEK GRUPLARI	N	Davranış Sıklığı								SS	X
			Hiçbir zaman		Ara sıra		Genellikle		Her zaman			
			f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Yönetici	47	13	27.7	18	38.3	14	29.8	2	4.3	.86562	2.1064
	Personel	47	8	17.0	19	40.4	17	36.2	3	6.4	.83683	2.3191
6	Yönetici	47	14	29.8	22	46.8	10	21.3	1	2.1	.77900	1.9574
	Personel	47	11	23.4	24	51.1	11	23.4	1	2.1	.75058	2.0426
11	Yönetici	47	5	10.6	4	8.5	22	46.8	16	34.0	.93151	3.0426
	Personel	47	5	10.6	4	8.5	25	53.2	13	27.7	89.660	2.9787
16	Yönetici	47	5	10.6	9	19.1	27	57.4	6	12.8	.82626	2.7234
	Personel	47	3	6.4	20	42.6	19	40.4	5	10.6	.77484	2.5532
21	Yönetici	47	21	44.7	12	25.5	10	21.3	4	8.5	1.0875	1.9362
	Personel	47	27	57.4	13	27.7	5	10.6	2	4.3	.84835	1.6170

Tablo 7. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Uzlaşma Yöntemiyle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Bulgular

Madde	DENEK GRUPLARI	N	Davranış Sıklığı								SS	X
			Hiçbir zaman		Ara sıra		Genellikle		Her zaman			
			f	%	f	%	f	%	f	%		
4	Yönetici	47	4	8.5	20	42.6	18	38.3	5	10.6	.80413	2.5116
	Personel	47	4	8.5	27	57.4	12	25.5	4	8.5	.75977	2.3404
9	Yönetici	47			4	8.5	21	44.7	22	46.8	.64448	3.3830
	Personel	47	5	10.6	6	12.8	21	44.7	15	31.9	.94384	2.9787
14	Yönetici	47	3	6.4	13	27.7	26	55.3	5	10.6	.74934	2.7021
	Personel	47	7	14.9	10	21.3	20	42.6	10	21.3	.97613	2.7021
19	Yönetici	47	3	6.4	4	8.5	28	59.6	12	25.5	.77900	3.0426
	Personel	47	6	12.8	6	12.8	22	46.8	12	25.5	.99629	2.9149
24	Yönetici	47	3	6.4	5	10.6	30	63.8	9	19.1	.75058	2.9574
	Personel	47	2	4.3	9	19.1	19	40.4	17	36.2	85.541	3.0851

Tablo 8. Çatışma Yönetiminde Kullanılan Ödün Verme Yöntemiyle İlgili Denek Gruplarının Görüşlerine İlişkin Bulgular

Madde	DENEK GRUPLARI	N	Davranış Sıklığı								SS	X
			Hiçbir zaman		Ara sıra		Genellikle		Her zaman			
			f	%	f	%	f	%	f	%		
2	Yönetici	47			23	48.9	14	29.8	10	21.3	.79951	1.7234
	Personel	47	8	17.0	26	55.3	12	25.5	1	2.1	.71070	2.1277
7	Yönetici	47	3	6.4	10	21.3	23	48.9	11	23.4	.84014	2.8936
	Personel	47	2	4.3	10	21.3	26	55.3	9	19.1	.75855	2.8936
12	Yönetici	47	7	14.9	18	38.3	16	34.0	6	12.8	.90430	2.4468
	Personel	47	5	10.6	18	38.3	15	31.9	9	19.1	.92453	2.5957
17	Yönetici	47	8	17.0	29	61.7	8	17.0	2	4.3	.71717	2.0851
	Personel	47	1	2.1	14	29.8	24	51.1	8	17.0	.73186	2.8298
22	Yönetici	47	8	17.0	11	23.4	16	34.0	12	25.5	1.04479	2.6809
	Personel	47	28	59.6	12	25.5	4	8.5	3	6.4	.89814	1.6170

TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmanın sonuçlarına göre; araştırmaya katılan yöneticilerle personelin “problem çözme” stilini kullanmalarına ilişkin davranışları arasında istatistiksel açıdan ve göreceli olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Tablo 4). Problem çözme stiline ilişkin olarak, yöneticilerin ve personelin yanıtlarının “her zaman” davranış sıklığı etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu sonuç, yöneticiler ve personelin problem çözme yöntemine ilişkin davranışları göstermeyi olumlu algıladıkları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca bu bulgu, birçok araştırma sonucuyla benzerlik göstermektedir (9,10,8). Blake ve Mouton örgütlerde bireyler arasında daha etkili ve iyi ilişkiler kurulmasında problem çözme yöntemine daha fazla önem verilmesinin yararlı olacağını belirtmişlerdir (11). Yöneticiler ve personel hakkında elde edilen bu bulgu, incelenen spor örgütü için olumlu olarak değerlendirilebilir.

Çatışma yönetim stillerinden “hükmetme” stili ile ilgili olarak, yöneticilerle personelin hükmetme stilini kullanmalarına ilişkin davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Tablo 5). Ancak hükmetme stili davranışlarından, davranış biçimlerine göre 15. madde “Uygun gördüğüm kararı çıkartmak için bilgi ve tecrübemi kullanırım” davranışına ilişkin olarak (Tablo 5) yöneticilerle personel arasında göreceli bir farklılık bulunmuştur. Yöneticilerin bu maddeye verdiği cevaplar “ara sıra” ve “genellikle” davranış sıklığı etrafında yoğunlaşırken, personelin verdiği yanıtlar ise “genellikle” ve “her zaman” davranış sıklığı etrafında yoğunlaşmıştır. Araştırmalarda, “hükmetme” ve “kaçınma” davranış stiline kullanıldığı örgütlerde var olan çatışmaların çözümü bir tarafa, bu stillerin kullanılması yeni çatışmalara neden olabilmekte ve örgütlerde çok fazla çatışma yaşandığı ortaya çıkmaktadır (12,13). Çalışmada “Hükmetme” stiline ilişkin olarak yönetici ve personelin davranış sıklığı açısından vermiş olduğu cevaplar “hiçbir zaman” ve “ara sıra” seçenekleri etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu sonuç, diğer araştırma sonuçları ile benzer niteliktedir (10,14,11,8). Araştırmadan elde edilen bu sonuç, yönetici ve personel açısından bakıldığında olumlu olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada “kaçınma” stili açısından yöneticilerle personelin bu stili kullanmalarına ilişkin davranışları arasında istatistiksel açıdan ve göreceli olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yöneticiler ve personelin kaçınma stili davranışlarına ilişkin olarak verdiği cevaplar “hiçbir zaman” ve “ara sıra” davranış sıklıkları arasında yoğunlaşmıştır (Tablo 6). Bu sonuç, diğer araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (11,15). Bu sonucun, araştırmanın yapıldığı örgütler açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.

Bir başka çatışma yönetim strateji olan “uzlaşma” stiline ilişkin olarak araştırmaya katılan yöneticiler ve personelin “uzlaşma” stilini kullanmalarına ilişkin davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Uzlaşma stiline ilişkin olarak yöneticiler ve personelin yanıtlarının “genellikle” ve “her zaman” davranış sıklıkları etrafında yoğunlaştıkları görülmektedir. Ancak “uzlaşma” stili davranışlarından, davranış biçimlerine göre 9. madde “Ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdiğimiz vurgularım” davranışına ilişkin olarak (Tablo 7) yöneticilerle personel arasında göreceli bir farklılık bulunmuştur. Yöneticilerin bu maddeye verdiği yanıtlar “her zaman” davranış sıklığı etrafında yoğunlaşırken, personelin verdiği yanıtlar ise “genellikle” davranış sıklığı etrafında yoğunlaşmıştır. Elde edilen bu sonuç, Ural’ın (8) yaptığı çalışmada elde ettiği sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Örgütler açısından bu durum olumlu olarak değerlendirilebilir.

“Ödün verme” stiline ilişkin olarak yöneticiler ve personellerin ödün verme stilini kullanmalarına ilişkin davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yani, çatışmalı bir durumda yöneticiler ödün verme stilini “ara sıra” ve “genellikle” kullanmaktadır (Tablo 8). Bu sonuç, birçok araştırma sonucuyla benzerlik göstermektedir (12,11,15). Ancak ödün verme stili davranışlarından, davranış biçimlerine göre 17. madde “Yöneticilerin / Personelin aldığı her karara saygı duyarım” davranışına ilişkin olarak (tablo 8) yöneticilerle personel arasında göreceli bir farklılık bulunmuştur. Yöneticilerin bu maddeye verdiği cevaplar “ara sıra” davranış sıklığı etrafında yoğunlaşırken, personelin verdiği yanıtlar ise “genellikle” davranış sıklığı etrafında yoğunlaşmıştır. Bu sonuç, personelin aldığı kararlara yöneticilerin “ara sıra”, personelin ise yöneticilerin aldığı kararlara “genellikle” güven duymaları Türkiye’de uygulanan merkezi yönetim modelinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Çatışmaları yönetmede “problem çözme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma ve ödün verme” stillerini kullanmaları yönünden yönetici ve personel açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yöneticiler, personelleriyle aralarında ki çatışmaları yönetmede “problem çözme” ve “uzlaşma” stilini “genellikle” ve “her zaman”, hükmetme yöntemini “hiçbir zaman” ve “ara sıra”, ödün verme stilini “ara sıra” ve “genellikle”, kaçınma stilini ise “hiçbir zaman” ve “ara sıra” davranış sıklıklarıyla kullandıklarını ifade etmişlerdir. Personelin çatışmaları yönetme yöntemlerini kullanmalarına vermiş olduğu yanıtlar da yöneticilerin verdikleri yanıtları doğrular niteliktedir. Yöneticiler ve personel arasında ortaya çıkan çatışmalarda her iki denek grubunun görüşlerinin paralel olması, çalışma konumundaki değişkenin çatışma yönetim stillerini kullanmayla fazla ilişkili olmadığını ortaya koymaktadır. Özellikle, “problem çözme”, “hükmetme” ve “uzlaşma” stili açısından çalışma konumundaki değişkenin önemli olmamasının belirlenmesi ilgili birimler açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak, bu araştırma, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’ne (G.S.G.M) bağlı amatör spor federasyonlarında görev yapan yöneticiler ve personelin çalıştığı birimlerde çatışma yaşanabileceği ihtimaline dayalı

YAZICI, C., SUNAY, H., “Gençlik Spor Genel Müdürlüğüne Bağlı Amatör Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerin Personeliyle Olan Çatışmaları Yönetme Yöntemleri”

olarak; ortaya çıkan çatışmaların yönetiminde kullanılan çatışmaları yönetme yöntemlerini belirlemek amacıyla planlanmıştır. Türk Spor Teşkilatında önemli bir yeri olan G.S.G.M'ye bağlı amatör spor federasyonlarında görev yapan yöneticiler ve personelin ortaya çıkan çatışma durumunda genellikle “**problem çözme ve uzlaşma stili**ni” kullandıkları ortaya çıkmıştır.

ÖNERİLER

Bir örgütte çatışma çıkması durumunda, her zaman çatışma yönetim stratejilerinin en uygunu kullanılmayabilir. Bu stratejiler çatışmanın nedenine, düzeyine ve çatışma yaşayan taraflara göre değişik şekillerde kullanılabilir. Bu nedenle yöneticiler en uygun çatışma stili belirleyerek objektif bir yönetim anlayışı ortaya koymalıdır. Bu sebeple yönetim kademesinde görev yapanlar, çatışma çıkması durumunda neler yapılması gerektiğini bilmeli, etkili yöneticilik göstergelerinden biri olan örgüt içi çatışmalara rasyonel çözümler üretebilmelidir.

Ortaya çıkabilecek çatışmaları en etkin bir şekilde yönetmek için, yöneticiler bilimsel ve çağdaş yönetim anlayışının gereklerine uygun yetiştirilmeli ve yeterli bir yöneticilik eğitimi programına tabi tutulmalıdır.

Yöneticilik kademesine getirilecekler için güvenilir ve geçerli ölçütler geliştirilerek uygulamaya konulmalıdır.

Yöneticiler ve personelin çatışma yönetim becerilerinin geliştirilmesine yönelik hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir. Yöneticiler ve personelin çatışma yönetim becerilerinin geliştirilmesine yönelik programların oluşturulması ve bu programların hayata geçirilmesi, ilgili federasyonların amaçlarına ulaşmasında önemli bir katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

1. Karip, E., **Çatışma Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, (2000).
2. Ertekin, Y., **Örgütsel Çatışma**. Todaie Yayınları.No:201. Ankara, (1981).
3. Can, H., **Organizasyon ve Yönetim**. 4.Baskı. Siyasal Kitapevi. Ankara. S.305, (1997).
4. Owens, R.G., **Organizational Behavior in Education**. 6th. Edition,USA:Allyn and Bacon. (Aktaran: Cevat Elma, Kerime Demir), (1998).
5. Korkmaz, S., “**Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik**”. Verimlilik Dergisi, Yıl:1994, Sayı: 1, Ankara, (1994).
6. Smith ve ark., “Managing Time,stres,and conflict”. **School Leadership: Handbook for Excellence**. Edited by Smith,S.C and Piele,P.K.USA:Eric. (Aktaran:C.Elma-K.Demir), (1997).
7. Tezer, E., “**Conflict Behaviors and Their Relationship to Popularity**, Adolescence, Winter 2001, Vol:36, Iss:144, 697, (2001).
8. Ural, A., **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmayı Yönetme Yöntemleri** Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, (1997).
9. Aydın, M., **Örgütlerde Çatışma**. Bas-Yay Matbaası, S:31-35, Ankara, (1984).
10. Baksı, H., “ **Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi** ”, H.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.104-108. Ankara, (1998).
11. Mirzeoğlu, N., **Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama**. Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi Bildiriler Kitabı. s.304. Ankara, (2003).
12. Adams, D.C., Perceptions Of Conflict, **Conflict Management Styles and Commitment İn Middle Level Schools**, Dissertation Abstracts International, Vol : 50, Iss.: 8 S.508, (1990).
13. Kılıç, M., **Yönetim ve Organizasyon “Örgütsel Çatışma ve Yönetimi”**, Ed; Salih Güney, Nobel Yayın No;265, s. 94, Ankara, (2001).
14. Gümüşeli, A.İ., “**İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri** ” A.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, s.269, Ankara, (1994).
15. Wanasırı, W., “ **Interpersonal Conflict Handling Styles of Private Vocation School Principals in Thailand** ”, Dissertation Abstracts International, Vol : 57, Iss.: 8, 2315, (1996).