



Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi*



Akın ÇELİK**

Özet

Bu araştırmanın amacı, futbol kulüp yöneticilerinin çatışmayı yönetme stratejilerinin mükemmeliyetçilik özellikleri ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisini belirlemektir. Araştırmanın çalışma grubu Türkiye Futbol Federasyonu Spor Toto Süper Lig, Bank Asya Birinci Lig ve İkinci Lig futbol takımlarından seçkisiz yolla seçilen 207 yönetici oluşturmaktadır. Bu grubun cinsiyete göre dağılımı 6 bayan (%2.9) ve 201 erkek (%97.1) olarak belirlenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel bilgi formu”, “motivasyon kaynakları ölçeği”, “mükemmeliyetçilik ölçeği” ve “çatışma yönetimi stratejileri ölçeği” kullanılmıştır. Verilerinin analizinde çoklu regresyon analizi, bağımsız t testi, varyans analizi testi ve Pearson korelasyon katsayısı testi kullanılmıştır. Araştırmada ulaşılan bulgulara göre; yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda motivasyonun çatışma yönetim stratejilerini anlamlı olarak yordadığı belirlenmiştir. Ayrıca kulüp yöneticilerinin motivasyon düzeyleri ile yöneticilik yılı ve lig türü değişkenleri arasında anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında gelecekte yapılacak çalışmalar için bazı önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetimi, Spor Yöneticisi, Motivasyon

The Relations Between The Conflict Management Strategies Employed by The Football Club Managers and Their Level of Motivation

Abstract

This study focused on the relations between the conflict management strategies employed by the Football Club Managers and their perfectionist characters and their level of motivation. The participant group consisted of randomly- selected 207 football club managers (6 women; %2.9 and 201 men; %97.1) of various clubs from Spor Toto Super League, Bank Asya Premier and Second Leagues. The study used as the data gathering tool the information form designed by the researcher, Motivation Sources Scale, Perfectionism Scale and Conflict Management Strategies Scale. In data analysis, multiple regression analysis, independent samples *t*-test, one way analysis of variance test (ANOVA) and Pearson Correlation Coefficient were used. The study found that motivation was closely and significantly related to the strategies they used in conflict management. There was a significant relation between the managers' level of motivation and their work experience and the types of the leagues. These findings were debated with reference to the literature and some recommendations were made about the future studies on the issue concerned.

Key Words: Conflict Management, Sport Managers, Motivation

* Bu Çalışma doktora tezinin kısmi bir özettir.

** Dr. akincelikisato@hotmail.com



GİRİŞ

İnsan sosyal bir varlıktır. Özellikle aile ve arkadaş çevresi insanın sosyal yaşamı içerisinde etkileşimde bulunduğu önemli unsurlardır. Bu etkileşimin düzeyi insan ve çevre arasındaki iletişimle belirlenir. Bu açıdan iletişim, insan için yaşamın vazgeçilmez bir unsurdur. Ancak insan; iletişim kurarken zaman zaman karşı tarafla bazı sorunlar yaşar, kendi düşündüğünü ya da hissettiğini karşı tarafa yeterince ifade edemez. Yaşanan bu sorun bilim insanlarının da dikkatini çekmiştir. Çatışma adı verilen bu sorun hem küçük insan grupları arasında hem de örgütler içinde görülebilmektedir (Cornille, Pestle & Vanwy, 1999; Hellriegel, Slocum & Woodman, 1995; Sims, 2002). Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çatışma sadece yönetimin değil ekonomi, sosyoloji, antropoloji, psikoloji bilimlerinin ve siyasal bilimlerin de üzerinde durduğu bir kavramdır. Çatışmanın sözlükteki eş anlamları uyuşmazlık, zıtlasma ve savaştır. Çatışma kavramının üzerinde genel bir uzlaşma olamamakla birlikte, taraflar arasındaki etkinliklerde, ilişkilerde ve davranışlarda uyuşmazlık olarak ifade edildiği görülmektedir (Oğuzkan, 1981; Sütü, 2007). Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü çatışma kaynak ve türleri farklıdır. Çatışma farklı bilim dallarında değişik anlamlarda kullanılmaktadır. Bir yandan şiddet, yok etme, barbarlık, insanlıktan uzaklaşma, mantıksızlık ve kontrolü kaybetme gibi olumsuz anlamlar yüklenirken; diğer yandan da macera, yenilik gelişme, yaratıcılık ve diyalektik düşünme gibi olumlu anlamlar yüklenmektedir (Aydın, 1984; Kılıç, 2001; Koçel, 1986). Çatışma büyük ve küçük insan grupları için çoğu zaman sorun olarak algılanmaktadır. Günümüz toplumları ve örgütleri açısından değerlendirildiğinde, çatışmaların yaşanış biçimi ve sonuçları açısından taraflardan en azından biri için olumsuz bir anlam taşıdığı görülmektedir. Özellikle çatışan taraflar arasında bariz bir güç farklılığı olduğu durumlarda, çatışmalar güce dayalı olarak çözülmeye çalışılmaktadır. Bu şekilde bir yaklaşım ise tarafların şiddete yönelmesine neden olabilmektedir. Hâlbuki çatışan tarafların kendi isteklerini kabul ettirmeye çalışması şiddete başvurmadan da mümkün olabilmektedir (Eren, 2007; Karip, 2003; Türker, 2010).

Çatışma yönetimi kavramı ile yönetim olgusu içinde ele alınabilecek değişkenlerden birisinin motivasyon kavramı olduğu düşünülmektedir. Kurum içinde, personel ve yönetici arasındaki iletişimin ve verimliliğin en üst düzeyde sağlanması için motivasyon önemli bir unsur olarak görülmektedir (Şimşek, 1998). Dolayısıyla kurum içinde yaşanabilecek çatışmaların çözümlenmesinde de motivasyon unsurunun önemli etkisi olabileceği düşünülmektedir. Motivasyon kavramı yeni bir kavram değildir, sanayi devrimiyle örgüt yaşamına girmeye başlamıştır. Sanayi devriminin ilk dönemlerinde, işçilerin ve onların ailelerinin iş saatlerinden sonra yemek yemek, giyinmek ve barınmak gibi fizyolojik ihtiyaçlarının çokluğu, patron ve yöneticilerin dikkatlerini bu noktalar üzerine çekmiştir. Bu maddi ihtiyaçların giderilmesine rağmen işinde başarılı olamayan kimse, zorlayıcı önlemler ve ceza usülleri ile çalıştırılmak istenmiştir (Eren, 2007). Literatüre bakıldığında kavram hakkında çok çeşitli tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Motivasyon bir araştırmacıya göre, organizmayı hedefe ulaşması için davranım yapmaya iten içsel ve dışsal olayların tümü olarak tanımlanırken (Erkuş, 1994) bir diğerine göre, kişinin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ve dış dürtücünün etkisiyle eyleme geçmesi olarak tanımlamıştır (Bakırcıoğlu, 2006). En genel anlamıyla motivasyon, organizmayı belli bir nesne veya duruma ulaşma yönünde davranışa sürükleyen itici güç; ruhsal ve fiziksel etkinliği başlatan, sürdüren ve yönlendiren süreç olarak tanımlanır (Budak, 2003). Tanımlardaki ortak noktalardan da anlaşılacağı gibi motivasyonun iki önemli özelliği: Davranışı başlatmak (yönlendirmek) ve davranışı faal bir şekilde sürdürmektir.



Motivasyonla ilgili çalışmalar, 1930'lu yılların başında Elton Mayo'nun önderliğinde açıklanan Hawthorne araştırmaları sonuçları ile ayrıcalıklı bir araştırma konusu haline gelmiştir (Roberts, 1992). Neo-klasik yönetsel yaklaşımların, yönetim düşünce ve uygulamalarına en büyük katkısı motivasyon konusunda yapılan ve insanı sosyal ve psikolojik özellikleri ve ihtiyaçları ile ön plana çıkaran çalışmalar olmuştur (Okutan, 1999). Örgütsel motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Hong, Sung, Jung, Fu & Yin, 1995). Örgütsel motivasyon, bir iş göreni çalışmaya başlatan ve devamlılığını sağlayan etkiler bütünü olarak tanımlanabilir (Euwema, Vliert & Bakker, 2003). İnsanın kendi amaçları doğrultusunda güdülenmesi doğaldır ama örgütsel amaçlara göre güdülenmesi yapaydır (Başaran, 1984; Dündar, 2007). Motivasyonda temel amaç; çalışanın istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamak ve bu sayede işletmenin amaçlarına ulaşmada yapabileceği en çok katkıyı sağlamaktır (Demir, 2009). Bunun için yöneticiler tarafından çeşitli özendirici araçlar kullanılmaktadır. Ancak bu araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermemektedir. Ayrıca bir kişi için özendirici olan araç bir diğeri için aynı anlamı taşımayabilmekte ve insanlar için öncelikli motivasyonel araçlar birbirinden farklı olabilmektedir. Sonuç olarak örgüt içerisinde motivasyon ve çatışma yönetimi kavramlarının birbiriyle etkileşim halinde olduğu düşünülmektedir.

Yapılan literatür taraması sonrası çatışma yönetimi kavramının bir çok değişkenle ele alındığı görülmüştür. Bu bağlamda yapılan literatür taramasında motivasyonun da çalışanların kurum içinde uyumla çalışmalarında önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sebeple, çatışma yönetiminin motivasyon kavramıyla birlikte ele alınmasının ilgili literatüre önemli katkısı olacağı düşünülmektedir.

YÖNTEM

Bu araştırmada ilişkisel (correlational) yöntem ve nedensel karşılaştırma (causal comparative) yöntemi kullanılmıştır. İlişkisel araştırma; iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin, değişkenleri etkileme çabası olmadan incelenmesidir. En basit şekliyle, iki değişken arasındaki ilişkinin incelendiği ilişkisel araştırmalarda daha fazla sayıdaki değişken arasındaki ilişkiler de incelenebilmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinin yanında, ilişkisel araştırmaların bir diğer amacı da yordama yapmaktır. Eğer iki değişken arasındaki ilişki yeterli miktardaysa, yordayıcı değişken adı verilen bağımsız değişkenin bilinen bir değerinden hareketle, kriter değişken adı verilen bağımlı değişkenin değeri yordayabilir (Borg & Gall, 1985).

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın örneklemini Türkiye Futbol Federasyonu Spor Toto Süper Lig, Bank Asya Birinci Lig ve İkinci Lig futbol takımlarından seçkisiz yolla seçilen 207 yönetici oluşturmaktadır.

Örnekleme oluşturan yöneticiler; Spor Toto Süper Lig takımlarından Trabzonspor, Kayseri, Bursa, Gaziantep, Kardemir Karabük ve Sivas spor; Bank Asya Birinci Lig takımlarından; Çaykur Rizespor, Orduspor, Samsunspor, TKİ Tavşanlı Linyit spor, Gaziantep Belediyespor, Mersin İdmanyurdu Spor ve İkinci Lig futbol takımlarından; Sariyer Spor, Akçaabat Sebati Spor, Arsinspor, Araklıspor, Çankırıspor futbol takımlarında görev yapmaktadırlar.



Veri Toplama Araçları

Kişisel Bilgi Formu: Kişisel bilgi formunda yöneticilerin yaş, lig türü, eğitim düzeyleri ve kaç yıldır yöneticilik yaptıklarıyla ilgili sorular yer almaktadır.

Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği: Araştırmacı, Gümüşeli'nin Türkçe'ye uyarladığı Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeğinden faydalanarak popülasyona uygun yeni bir ölçek geliştirmiştir. Ölçek toplam 41 maddedir. 5 alt ölçekten oluşmaktadır (Bütünleştirme, Uzlaşma, Uyma, Hükmetme, Kaçınma). Ölçek formundaki dizilisine göre, davranış biçimlerinden 32., 41., 29., 18., 30,5., 35., 27. ve 37. sırada yer alanlar bütünleştirme; 23., 20., 7., 26., 28., 14., 24., 40., 21., 19., 6., 33. ve 39. sırada yer alanlar kaçınma; 3., 10., 15., 8., 34., 17., 12. ve 4. sırada yer alanlar uzlaşma; 16., 9., 31., 2., 36. ve 22. sırada yer alanlar hükmetme ve 38., 25., 11., 13. ve 1. sırada yer alanlar uyma stratejilerine ilişkin davranış biçimleridir. Cronbach Alpha (μ) iç tutarlılık yöntemiyle yapılan güvenilirlik katsayısı .90 olarak tespit edildi. Madde-toplam korelasyon incelemeleri doğrultusunda belirlenen madde güvenilirlik düzeylerine göre bazı maddeler silindiğinde testin güvenilirlik katsayısı yükseldiğinden bu maddeler silinme yoluna gidilmiştir. Testin alt ölçekleri için belirlenen güvenilirlik katsayısı .74 ile .90 arasında değişmektedir (Bütünleştirme .90, kaçınma .84, uzlaşma .82, hükmetme .75 ve uyma .74). Çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinde; “hiçbir zaman”, “nadiren”, “bazen”, “sık sık” ve “her zaman” ifadelerinden oluşan “Likert Tipi” belsi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. “Hiçbir zaman” seçeneğine 1, “nadiren” seçeneğine 2, “bazen” seçeneğine 3, “sık sık” seçeneğine 4 ve “her zaman” seçeneğine 5 puan verilmiştir (Gümüşeli, 1994).

Motivasyon Kaynakları Envanteri: Motivasyon kaynakları envanteri, 7'li (1 kesinlikle katılmıyorum, 7 kesinlikle katılıyorum) likert türünde bir ölçektir. Otuz ifadeden oluşan ölçekte, içgüdüsel, araçsal, dış benlik kavramı, içsel benlik kavramı ve hedef içselleştirme olmak üzere 5 alt grup bulunmaktadır. Ölçekte bulunan 1, 2, 3, 4, 5, 6. ifadeler iç güdüsel süreç alt grubunun; 7, 8, 9, 10, 11, 12. ifadeler araçsal süreç alt grubunun; 13, 14, 15, 16, 17, 18. ifadeler benlik kavramı alt grubunun; 19, 20, 21, 22, 23, 24. ifadeler içsel benlik kavramı alt grubunun ve 25, 26, 27, 28, 29, 30. ifadeler hedef içselleştirme alt grubunun değerlendirilmesi amacına yöneliktir. Motivasyon kaynakları envanterinde puanın artması bireyin motivasyonunda ilgili alt grubun etkisini ifade etmektedir. Ölçekte toplam motivasyon puanı kullanılmadığından araştırma bulgularına dahil edilmemiştir. Motivasyon kaynakları envanteri tarafından hemşirelerde motivasyon durumunun belirlenmesi amacıyla kullanılmış ve Cronbach's alpha katsayısı 0.89 bulunmuştur (Akbaş, 2007).

Verilerin Analizi

Araştırmacı tarafından toplanan ölçekler, kontrol edilerek eksik veya yanlış doldurulanlar araştırma dışında tutulmuştur. Daha sonra geçerli ve kabul edilebilir nitelikte olanlar, SPSS paket programında değerlendirilmek üzere bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde çoklu regresyon analizi, bağımsız t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Pearson Korelasyon Katsayısı istatistik yöntemleri kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) istatistiğinde anlamlı çıkan değişkenler arasındaki farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey HSD testi kullanılmıştır.



BULGULAR

Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Korelasyonel Bulgular

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayısı tekniği uygulanmıştır. Buna ilişkin bulgular Tablo 1’ de gösterilmektedir.

TABLO 1

Korelasyon analizinin sonuçlarını gösteren Tablo 1’ e göre çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinden alınan puanlar ile motivasyon ölçeklerinden alınan puanlar arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. ÇYS ölçeğinden alınan puanlar ile motivasyon ölçeğinin alt ölçeklerinden “iç güdüsel süreç” ($r=44$), “araçsal süreç” ($r=43$), “dış benlik” ($r=38$) ve “iç benlik” ($r=30$) arasında pozitif yönde anlamlı korelasyonel ilişki olduğu tespit edilmiştir.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.ÇYST	1	,66(**)	,78(**)	,73(**)	,71(**)	,81(**)	,44(**)	,43(**)	,38(**)	,30(**)	,29(**)
2.BUT		1	,24(**)	,38(**)	,31(**)	,39(**)	,21(**)	,32(**)	,20(**)	,106	,16(*)
3.KAC			1	,44(**)	,57(**)	,68(**)	,36(**)	,31(**)	,31(**)	,23(**)	,19(**)
4.UZ				1	,362(**)	,52(**)	,29(**)	,30(**)	,23(**)	,16(*)	,16(*)
5.HUK					1	,57(**)	,40(**)	,33(**)	,39(**)	,31(**)	,32(**)
6.UY						1	,47(**)	,44(**)	,37(**)	,35(**)	,28(**)
7.İGS							1	,65(**)	,48(**)	,39(**)	,37(**)
8.AS								1	,44(**)	,25(**)	,30(**)
9.DB									1	,56(**)	,87(**)
10.İB										1	,58(**)
11.Hİ											1
Ort.	148,67	34,85	29,61	30,33	21,86	16,85	22,66	22,18	26,71	31,10	31,18
SP	17,93	5,18	5,63	4,96	2,97	3,39	7,83	8,15	8,00	4,64	7,24

Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Yordanmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan ÇYS’nin yordanmasına ilişkin bulguların elde edilmesinde çoklu regresyon analizi tekniği kullanılmıştır. Yapılan analize ilişkin veriler Tablo 2’ de gösterilmiştir.

TABLO 2

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda motivasyon değişkeninin katkısının toplam puan bazında ve bazı alt boyutlarda anlamlı olduğu ortaya çıkarılmıştır. Buna göre motivasyon ölçeğinin toplam puan bazında ($t=3.77$, $p<0.01$) “iç güdüsel süreç” ($t=2.31$, $p<0.05$) ve “araçsal süreç” ($t=1.94$, $p<0.05$) alt boyutlarında modele anlamlı katkısı olduğu belirlenmiştir. Bu boyutların modeli açıklama düzeyine bakıldığında ise toplam puan bazında ($\beta=.12$, $p<0.01$), “iç güdüsel süreç” in özgün katkısı ($\beta=.17$, $p<0.01$) ve “araçsal süreç” in özgün katkısı ($\beta=.14$, $p<0.01$) olarak saptanmıştır.



Motivasyon ve Yönetim Yılı Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmada ele alınan değişkenlerden olan motivasyon ve yöneticilerin çalışma yılı arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. ANOVA sonuçları Tablo 3 'de özetlenmektedir.

TABLO 3

Yöneticilerin çalışma yılı dikkate alınarak yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testinde yöneticilerin motivasyon ölçeğinden aldıkları toplam puanlar ile yöneticilerin çalışma yılları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F_{2/204}=2.78$, $p<0.05$). Farklılığın kaynağını araştırmak için yapılan LSD Post-Hoch testi sonuçlarına göre 10 yıl ve üzeri yıldır kulüp yöneticiliği yapan bireylerin motivasyon puanlarının (ort= 9.92) 1- 5 yıldır kulüp yöneticiliği yapanlardan (ort=5.68) anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Motivasyon ve Lig Türü Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmada ele alınan değişkenlerden biri olan motivasyon ve lig türü arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. ANOVA sonuçları Tablo 4' de özetlenmektedir.

TABLO 4

Yöneticilerin çalıştıkları lig türü değişkeni dikkate alınarak yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testinde yöneticilerin motivasyon ölçeğinden aldıkları toplam puanlar ile lig türü arasında anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F_{2/204}=1.80$, $p<0.05$). Farklılığın kaynağını araştırmak için yapılan LSD Post-Hoch testi sonuçlarına göre süper lig yöneticilerinin motivasyon puanlarının (ort= 17.04) 1.lig yöneticilerinin motivasyon düzeylerinden (ort= 11.42) ve 2.lig yöneticilerinin motivasyon düzeylerinden (ort= 5.62) anlamlı düzeyde yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Eğitim Düzeyi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmada ele alınan değişkenlerden biri olan motivasyon ve yöneticilerin eğitim düzeyine ilişkin bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. ANOVA sonuçları Tablo 5 'de özetlenmektedir.

TABLO 5

Eğitim düzeyi dikkate alınarak yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testinde motivasyon ölçeğinin toplam boyutunda anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

Mesleki Statü Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmada ele alınan değişkenlerden biri olan motivasyon ve yöneticilerin mesleki statüleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bağımsız t testi istatistiksel analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analize ilişkin bilgiler Tablo 6 'da gösterilmektedir.

TABLO 6

Yöneticilerin mesleki statüleri dikkate alınarak yapılan bağımsız t testi istatistiksel analizine göre motivasyon ölçeğinin toplam boyutunda anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir.



TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada spor kulübü yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerinin motivasyonla ilişkisini belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca bu yöneticilerin çatışma yönetim stratejileri ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki bazı demografik değişkenler (mesleki statü, eğitim düzeyi, yönetim yılı ve lig türü) açısından değerlendirilmiştir. Bu bölümde araştırma bulguları literatürde yer alan diğer araştırmalarla karşılaştırılarak tartışılacaktır.

Araştırmada ilk olarak kulüp yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda motivasyonun yöneticilerin çatışma yönetim stratejilerini anlamlı olarak yordadığı belirlenmiştir. Bu konuda literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında motivasyon ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmaların olduğu görülmektedir (Friday & Friday, 2003; Kurçel, 2005). Bu çalışmalarda yönetimle çalışanların arasında daha iyi ilişkilerin oluşturulması; bireysel gelişimin, etkililiğin ve verimliliğin sağlanması, ahenkli bir çalışma ortamının oluşturulması için kurumlarda motivasyonun önemli bir unsur olduğuna vurgu yapılmıştır. Yine bu çalışmalarda çatışmaların çözümünde örgüt iklimi ve kültürünün gerektirdiği çözümlerin kullanılmasının gerekliliği ve bu noktada çalışanların motivasyonel dinamiklerinin etkin bir şekilde kullanılması gerektiğinin önemi belirtilmiştir. Ayrıca motivasyonel unsurların örgüt içinde geliştirilmesinin yöneticinin sergilediği çatışma yönetimini olumlu yönde etkileyeceğini, sorunlara karşı ilgiyi artıracaklarını ve bireylerin sorun çözme yeteneğini geliştireceğini ifade edilmektedir (Yazıcı ve Sunay, 2006).

Çatışmaların; örgütsel değişim, kişilik çatışmaları, motivasyonel farklılıklar, pozisyona yönelik tehditler ve algılama farklılıklarının neden olduğu zıtlıklar gibi çok farklı kaynaklardan çıktığını belirtilmektedir. Başka bir araştırmacı ise motivasyonu, çatışma yönetiminde öğrenmenin ve örgütsel etkililiğin geliştirilebilmesinde temel unsurlardan biri olarak gördüğünü ifade etmiştir (Rudawsky, Lundgren, & Grasha, 1990). Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; kişi yaşamını daha aktif kılmak ve değerlendirmek için çalışma ortamlarında kendine özgü ihtiyaçlar yaratır ya da çevre koşullarının etkisiyle belirli alışkanlıklar sonucu bazı ihtiyaçlara bağımlı hale gelir. Ters durumlarında mutsuz, huzursuz ve gerilim içinde olur. Bu ihtiyaçlarına ulaştığı ölçüde mutludur; ancak ihtiyaçlar bazen kişiler için sonsuz olmakta ve birinin bittiği yerde diğeri başlamaktadır (Desilviya, & Yagil, 2005; Gordon, 1998). Motivasyonun da kaynağı ihtiyaçlardır. İhtiyaç yoksa motivasyonda yok demektir (Kaya, 1998). Bu sebepten kurum içindeki çatışmaların yönetilmesi konusunda motivasyonun rolü büyüktür. Yöneticiler tarafından kurum personelinin verimliliğinin artırılması, çalışanlar arasındaki hoş görü ve sıcak çalışma ortamlarının yaratılması ve yaşanabilecek sorunlara karşı önceden tedbir alınabilmesinde kurum çalışanlarının motivasyon düzeylerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla araştırma bulguları, literatürdeki araştırma bulgularını desteklemektedir.

Araştırmada ulaşılan bir diğer bulgu da motivasyon ve kulüp yöneticilerinin yöneticilik yılı değişkeni arasındaki ilişkiye yöneliktir. Yapılan analiz sonucuna göre 10 yıl ve üzeri zamandır kulüp yöneticiliği yapan bireylerin motivasyon puanlarının 1- 5 yıldır kulüp yöneticiliği yapanlardan anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir. Konuyla ilgili literatürde çeşitli çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Yapılan bir araştırmada örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi konusu incelenmiş ve personelin yaşındaki artış; onun ilişkilerini, medeni durumunu, rütbe ve statüsünü, örgüt içindeki etkinliğini, aile yaşantısını ve ücret düzeyini olumlu yönde etkilediği için, bu sonuçların onun moral ve motivasyon



seviyesini de olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Çiçek, 2005). Başka bir araştırmacı iş yerinde mobbing uygulamaları ve motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Buna göre çalışanlar kurumlarındaki kıdemlerine göre incelendiğinde, motivasyon kaybının en az 1-3 yıl kıdem arasında, en çok ise 10 yıl ve üstü kıdem arasında olduğu görülmektedir (Kucaoğlu, 2007). Bu çalışmalar ışığında yöneticilerin meslekteki yılları ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ilişkinin olduğu bir kez daha ortaya konmuştur. Ayrıca konuyla ilgili yapılan çalışmalarda yöneticilerin de zaman zaman motivasyonel desteğe ihtiyaç duydukları; onlar için iş motivasyonunu artırmaya yönelik etkinliklerin çok az olduğu ya da kısmen yapıldığı ifade edilmektedir (Mirap, 2007). Araştırma bulgularında da ortaya konulduğu gibi yöneticilerin meslekte tecrübe kazanmaları ve mesleki bilgi düzeylerinin artması, bunun yanında mesleki alanda ilerleme beklentilerinin artması da onların motivasyon düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Bu noktada bireylerin meslekte kıdem kazanmaları ve tecrübelerinin artmasının onların motivasyonel anlamda olumlu etkilediği görülmektedir. Araştırma bulguları bu konuda da literatürle uyumludur.

Bu araştırmanın son bulgusu spor yöneticilerinin çalıştıkları lig türü değişkeni ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiye yöneliktir. Araştırmada ulaşılan bulgulara göre süper lig yöneticilerinin motivasyon puanlarının 1. ve 2. lig yöneticilerinin motivasyon düzeylerinden anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bu bulgusu literatür anlamında özgünlük taşımaktadır. Bununla beraber literatürde motivasyon ile bireyler arasındaki başarı gereksinimi ve gösterilen bireysel çaba arasında anlamlı farklılığın olduğunu ifade eden çalışmalar bulunmaktadır (Ay, 2006; Taş, 2004; Türkmen, 2005). Bireylerin yaptıkları işteki beklenti seviyesinin onun motivasyonu üzerinde etkisi olduğu, başarı beklentisinin artmasına paralel olarak motivasyonun da arttığı ve kişiyi hedefine götürmede daha iyi konsantre olmasını sağladığı literatürde yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (Türkmen, 2005; Yılmaz, 2006). Dolayısıyla süper lig kulüp yöneticilerinin diğer klasmanlara göre başarı yakalama isteklerinin fazla olması, taraftarlar gibi çevresel unsurların kulüplerinden başarı beklentisi içinde olması kulübü idare eden kişileri motive etmekte ve bu konuda daha iyi olmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda araştırmada ortaya çıkan bulgu anlamlı görülmektedir.

Ayrıca araştırma bulgularında kulüp yöneticilerinin motivasyon düzeyleri ile mesleki statü ve eğitim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığa ulaşılamamıştır. Yapılan literatür taramasında da bu durumun aksine işaret eden bulgulara rastlanmamıştır. Burada motivasyon konusunun kulüp yöneticileri üzerinde mesleki statü ve eğitim düzeyi ile daha önceki yapılan çalışmalarda karşılaştırma yapılmamış olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın belirtilen sonuçlarına dayalı olarak, geleceğe dönük çalışmalara katkı sağlayacağı düşüncesiyle bazı öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler aşağıda sıralanmıştır:

Profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin motivasyon düzeylerini etkileyen faktörler hakkında çalışmalara rastlanmamaktadır. Bu nedenle kulüp yöneticilerinin motivasyon düzeylerini hangi unsurların etkilendiğini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılarak alan yazına katkı sağlanabilir.

Profesyonel kulüp yöneticilerinin, yönetsel becerilerine ilişkin mesleki donanımları, yöneticilik yılı, lig türü ve eğitim, motivasyon, ahlaki yargı düzeylerine ilişkin nitel araştırma yöntemleri ile araştırmalar yapılarak literatüre katkı sağlanmalıdır.



KAYNAKÇA

- AKBAŞ, G. (2007) Servis Hemşirelerinin Stres ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Haliç Üniversitesi.
- AYDIN, M. (1984). Örgütlerde Çatışma. Ankara: Bas-Yay Matbaası.
- BAŞARAN, İ.E. (1998). Örgütsel Davranış. Ankara: Gül Yayınevi; 1998.
- BAKIRCIOĞLU, R. (2006). Ansiklopedik Psikoloji Sözlüğü. 1.Basım. Ankara: Anı Yayıncılık.
- BUDAK, S. (2003). Psikoloji Sözlüğü, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- BORG W.R, & GALL M.D. (1985). Educational Research: An Introduction. Fifth Edition. New York: Longman.
- CORNILLE, T.A, PESTLE R.E, & VANWY, R.W. (1999). Teachers' Conflict Management Styles With Pers and Students' Parents. International Journal of Conflict Management. 10 (1): 69-79.
- ÇİÇEK, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi.
- DESILVIA, H.S (2005). Yagil D. The Role of Emotions in Conflict Management: The Case of Work Teams”, International Journal of Conflict Management, 16 (1): 55- 69.
- DEMİR, H, & OKAN T. (2009). Motivasyon Üzerine Ulusal Kültür Etkisi. G. Ü İ.İ.B.F Dergisi, 11 (1): 121-142.
- DÜNDAR, S., ÖZKUTLU H. & TAŞPINAR F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Amprik Bir İnceleme. Ticaret ve Turizm Eğt Fak Dergisi, 2: 48-54
- EREN, E. (2007). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- ERKUŞ A. (1994). Psikolojik Terimler Sözlüğü. 1. Baskı, Ankara: Doruk Yayınları.
- FRIDAY, S.S, & FRIDAY, E. (2003). Racioethnic perceptions of job characteristics and job satisfaction. Journal of Management Development, 22 (5): 426-442.
- GORDON, J.R. (1998). Organizational Behavior A Diagnostic Approach, Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- GÜMÜŞELİ, A. (1994). İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenleri İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- HELLRIGEL D. SLOCUM J.W. WOODMAN R.W. (1995). Organizational Behavior. Seventh Edition. Minneapoşis: West Publishing Company.
- HONG, J.C, SUNG-DE, Y.L, JUNG, W, .FU, C.F, & YIN, S. (1995). Impact of Employee Benefits On Work Motivation and Productivity. The International of Career Management, 7 (6): 10-14.
- KARİP, E. (2003). Çatışma Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- KAYA, N. (1998). Motivasyon Teorilerinde Ödüllendirme Sistemi ve Bir Uygulama. Mezuniyet Tezi. Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.
- KILIÇ, M. (2001). Yönetim ve Organizasyon. S. Güney, editör. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.



KOÇAOĞLU, M. (2007). Mobbing Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.

KOÇEL, T. (1986). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Yön Ajans.

KURÇEL, M.A. (2005). Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri, H.Ü. Tıp Fak Der, 2 (3): 10-15.

MİRAP, S. (2004). Sanal Organizasyonlar ve Sanal Organizasyonlarda Çalışanların Motivasyonu ve İletişimi Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi.

OĞUZKAĞAN F. (1981). Eğitim Terimleri Sözlüğü. 2. Baskı. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

OKUTAN, M. (1999). Öğrenmede Motivasyonun Önemi. Yasadıkça Eğitim Yayınları.

ROBERTS, G.C. (1992). Motivation in Sport and Exercise. Conceptual Constrains and Convergence. Human Kinetics Books. Boston: Allyn and Bacon.

RUDAWSKY, D.J., LUNDGREN D.C. & GRASHA A.F. (1999). “Competitive and Collaborative Responses to Negative Feedback”, The International Journal of Conflict Management, 10 (2): 172-190.

SIMS, R.R. (2002). Managing Organizational Behavior Quorum Books. Connecticut: Westport.

SÜTLÜ, T. (2007). Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

ŞİMŞEK, Ş. (1998). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Damla Ofset Matbaacılık ve Ticaret A.Ş

TAŞ, M. (2004). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışına Göre Hizmet İçi Eğitime Katılan Öğretmen ve Yöneticilerin İş Motivasyonuna İlişkin Görüşlerinin Araştırılması. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi.

TÜRKER, S. (2010). Öğretmenlerin Çatışma Yönetim Stratejileri ile Sürekli Öfke Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya : Sakarya Üniversitesi.

TÜRKMEN, M. (2005). Profesyonel Erkek Futbolcular ile Amatör erkek Futbolcuların Başarı Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.

YAZICI, C. ve SUNAY, H. (2006). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne Bağlı Amatör Spor Federasyonlarında Görev Yapan Yöneticilerin Personelleriyle Olan Çatışmaları Yönetme Yöntemleri. Spormetre Dergisi, 4 (1): 31-37.

YILMAZ, M. K. (2006). Stres ve Motivasyonun Satış Gücünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Erzurum da ki İlaç Satış Mümessilleri Üzerinde Bir Çalışma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.



Tablo 1. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Korelasyonel Bulgular

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.ÇYST	1	,66(**)	,78(**)	,73(**)	,71(**)	,81(**)	,44(**)	,43(**)	,38(**)	,30(**)	,29(**)
2.BUT		1	,24(**)	,38(**)	,31(**)	,39(**)	,21(**)	,32(**)	,20(**)	,106	,16(*)
3.KAC			1	,44(**)	,57(**)	,68(**)	,36(**)	,31(**)	,31(**)	,23(**)	,19(**)
4.UZ				1	,362(**)	,52(**)	,29(**)	,30(**)	,23(**)	,16(*)	,16(*)
5.HUK					1	,57(**)	,40(**)	,33(**)	,39(**)	,31(**)	,32(**)
6.UY						1	,47(**)	,44(**)	,37(**)	,35(**)	,28(**)
7.İGS							1	,65(**)	,48(**)	,39(**)	,37(**)
8.AS								1	,44(**)	,25(**)	,30(**)
9.DB									1	,56(**)	,87(**)
10.İB										1	,58(**)
11.Hİ											1
Ort.	148,67	34,85	29,61	30,33	21,86	16,85	22,66	22,18	26,71	31,10	31,18
SP	17,93	5,18	5,63	4,96	2,97	3,39	7,83	8,15	8,00	4,64	7,24

*p değeri 0.05 düzeyinde anlamlıdır, **p değeri 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

ÇYST: Çatışma Yönetimi Stratejileri Toplam Puan

HUK: Hükmetme

BUT: Bütünleştirme

UY: Uyma

KAC: Kaçınma

UZ: Uzlaşma

İGS: İç Güdüsel Süreç

İB: İç Benlik

AS: Araçsal Süreç

Hİ: Hedef İçselleştirme

DB: Dış Benlik

Ort: Ortalama

SP: Standart Sapma

Tablo 2. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.

Yordayıcı Değişkenler	B	Ss	B	t
(sabit)	6,27	1,66		
MOT	3,43	1,48	,12	3,77**
İGS	-,06	,47	,17	2,31*
AS	,98	,50	,14	1,94*
DB	-,17	,50	-,08	,45
İB	,25	,55	,06	,89
Hİ	,47	,53	,13	,81

** t değeri 0.01 düzeyinde anlamlıdır. * t değeri 0.05 düzeyinde anlamlıdır. R=.36, R²=,21, Adjusted R²=,18. MOT: Motivasyon Toplam Puan, İGS: İç Güdüsel Süreç, AS: Araçsal Süreç, DB: Dış Benlik, İB: İç Benlik, Hİ: Hedef İçselleştirme.

Tablo 3. Motivasyon ve Yöneticilik Yılı Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Değişken	Faktör	KT	Sd	KO	F	p
MOT-YY	Gruplar içi	4271.82	2	2135.91	2.78	.04*
	Gruplar arası	15673.05	204	768.28		
	Toplam	16100.87	206			

*p değeri 0.05 düzeyinde anlamlıdır, MOT: Motivasyon, YY: Yöneticilik Yılı

Tablo 4. Motivasyon ve Lig Türü Değişkenleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Değişken	Faktör	KT	Sd	KO	F	p
MOT-LT	Gruplar içi	1065.60	2	5032.80	1.80	.00*
	Gruplar arası	15093.17	204	739.88		
	Toplam	14235.16	206			

*p değeri 0.05 düzeyinde anlamlıdır, MOT: Motivasyon, LT: Lig Türü



Tablo 5. Motivasyon ve Eğitim Düzeyi Değişkenleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Değişken	Faktör	KT	Sd	KO	F	p
MOT-ED	Gruplar içi	1261.42	2	1204.91	1.08	.14
	Gruplar arası	12356.01	204	360.28		
	Toplam	12303.17	206			

ED: Eğitim Durumu

Tablo 6. Motivasyon ve Mesleki Statü Değişkenleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Değişken	Faktör	KT	Sd	KO	F	p
MOT-MS	Gruplar içi	343.42	2	1301.02	1.98	.32
	Gruplar arası	1561.01	204	450.14		
	Toplam	23442.62	206			

MS: Mesleki Statü