



# Spor Kulüplerinde Örgütsel Çatışma Yönetimi

## ÖZET

Çalışma hayatımızın her anında grup üyeleri veya çalışanlar ile iletişim ve etkileşim içinde olduğumuzdan çatışmalar kaçınılmazdır. Çatışma, iki veya daha fazla insan, gruplar ya da departmanlar arasında farklı bakış ve düşüncelerin ortaya çıkmasından kaynaklanan anlaşmazlıklardır. Önemli olan nokta ortaya çıkan bu çatışmaları nasıl yönettiğimiz ve bu durumlar karşısında hangi yönde tepkiler verdiğimizdir. Çatışmalara karşı uygulayacağımız strateji ve yöntemler kendimizin ve kurumumuzun başarısını doğrudan etkileyecektir. Çalışmamızda spor kulüplerindeki görev yapan spor yöneticileri ve antrenörlerinin çatışma durumunda bu çatışmanın sonlandırılması için hangi stratejiyi uyguladıklarını tespit etmeyi amaçladık.

**Anahtar Kelimeler:** Spor Yöneticisi, Çatışma Yönetimi, Spor Yönetimi

## ABSTRACT

### Organizational Conflict Management In Sport Clubs

Conflict is an inevitable consequence of working life because managers are in contact with group members and employees in every moment of it. Conflict means a disagreement between two or more persons, between groups or departments emanating from different perceptions and interests. The most important point is how managers deal with the conflicts and how they react against these conflicts. The strategies and methods managers use in the case of conflicts directly affect the success of them and their association. In this study we aim to determine which strategies sport clubs managers and trainers devise to finish these conflicts.

**Key Words:** Sport Managers, Conflict Management, Sport Management

## GİRİŞ

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı herhangi bir ihtiyacını tatmin etmek istediğinde bir engelle karşılaşırsa; bir gerginlik meydana gelir (Eren, 1996; 456).

Kapsamlı bir tanımlama yapmak güç olmakla birlikte çatışmayı, iki veya daha fazla kişi veya grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelde birbiriyle uyumlu olmaması olarak tanımlamak mümkündür (Ertürk, 2000; 217). Bir başka tanıma göre çatışma, çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte genel anlamıyla; bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlüğüyle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma şeklinde tanımlanabilir (Can, 1999; 305).

Örgütsel çatışma ise, örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından

kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık olarak tanımlanabilir (Şimşek, 1999; 271).

Günümüz örgüt ve organizasyonlarında çatışma kaynağı haline gelebilecek pek çok sorun bulunmaktadır. Şiddetli rekabet, yüksek verimlilik, teknolojik değişimin beraberinde getirdiği belirsizlikler, çok yönlü ve yetenekli insan kaynağı beklentisi, daralan istihdam imkanları ve işgücü devir hızı, ücret yetersizlikleri ve azalan sosyal haklar bunlardan bazılarıdır. Örgütsel çatışma ihtimalinin arttığı ortamlarda yöneticiler, çatışma kaynağı olabilecek durumları önceden kestirebilir ve bunlara yönelik etkin önlemler geliştirebilirlerse, örgütsel bazda çatışmadan daha az etkilenirler. Bunun için yöneticiler, çatışmayı doğru tanımlamak, çatışma kaynaklarını iyi belirlemek ve çatışma yönetim modelleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmak zorundadırlar. Yani yöneticiler çatışmayı iyi yönetmek durumundadırlar (Çağlar, 2002; 33).

Organizasyonlarda değişimi isteyenlerin, mevcut durumu korumak isteyenlerin, grupların, lobilerin, rakiplerin vb. mücadele ortamları vardır. Bir grup etki alanında başka bir grubun yer almaya başladığını hissettiği anda, çatışma eğilimine girer. Çatışma, ör-

**Hanife Banu Ataman Yancı  
Bilge Donuk  
Süleyman Şahin\***

*İstanbul Üniversitesi Beden  
Eğitimi ve Spor Yüksekokulu  
\* Manisa Gençlik ve  
Spor İl Müdürlüğü*

**İletişim Adresi**  
*Hanife Banu Ataman Yancı  
İstanbul Üniversitesi  
Beden Eğitimi ve  
Spor Yüksekokulu  
Avcılar / İstanbul  
Telefon:  
0212 473 7070 / 18750*

gütlerde bölümler, gruplar ve bireyler arasında kaçınılmaz bir süreçtir. Eğer örgüt bir değişimi yaşamak azmindeyse çatışma şarttır. Çatışmada önemli olan farklılıkların bütünlleştirilmesi ve organizasyonların enerjisini boşa harcamamalarının sağlanmasıdır (İbicioğlu, 2001; 99).

Etkin bir çatışma yönetimi yöntemine karar vermek için şu işlemlerin yapılması gerekmektedir.

\*Çatışmanın belirlenmesi ve açıkça tanımlanması,

\*Çatışmanın ortaya çıkış nedenlerinin tespit edilmesi, gerekli ve yeterli bilgilerin toplanması,

\*Toplanan bilgiler doğrultusunda çatışmayı çözecek yöntem alternatiflerinin belirlenmesi ve bu yöntemlerden söz konusu çatışma için en uygun olanına karar verilmesidir (Şahin vd., 2006; 554).

Doğru bir şekilde yönetilen çatışmanın örgütlere sağlayacağı olumlu sonuçları şu biçimde açıklamak oldukça yararlı olacaktır.

\*Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacı ile tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklardır. Orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacak ve bunlardan örgüt yönetimi de yararlanma imkanı bulabilecektir.

\*Sadece bireysel yaratıcılık değil, aynı zamanda, yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacak ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edilebilecektir.

\*Uzun süredir sürüncemede kalan ve bir türlü çözüme kavuşturulmamış sorunlar çözülecek ve gerilim azalacaktır.

\*Taraftan özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireylerin, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır.

\*Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun süredir olumsuz ölçüde etkileyen ve tehdit eden birçok sorunlar su yüzüne çıkacak, tansiyon, ilgi ve çözüm üçlüsü bir araya gelerek güdülüme artacaktır.

\*Çatışan bireyler veya taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şansına sahip olacaklardır (Eren, 2008; 554).

Örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmalarla ilgili olarak birbirinden farklı yaklaşımların bulunduğu görülmektedir. Bunun sebebi ise örgütsel çatışmaya ilişkin yaklaşımların zamanla değişikliğe uğramasıdır. Bu yaklaşımlar, çatışmanın örgütsel ve yönetsel açıdan zamanla nasıl algılandığı, değerlendirildiği ve kabul edildiğini ortaya koymaktadır. Örgütsel çatışmayı değişik biçimlerde yorumlayan bu yaklaşımlar genel olarak 3 grupta toplanabilir (Kılıç, 1985; 103).

Geleneksel yaklaşım, çatışmanın yaratıcılık, verimlilik, değişim ve gelişme yönünü dikkate almayıp, örgütsel açıdan kaçınılması gereken yıkıcı ve bozucu olma yönünü ele almıştır. Bu yaklaşımda çatışma, kaçınılması gereken ve arzu edilmeyen bir olgudur. Yöneticinin görevi arzu edilmeyen çatışmayı hemen ortadan kaldırmaktır. Çünkü geleneksel yaklaşıma göre, çatışma, örgüt süreçlerinin işleyişini bozmakta ve performansın düşmesine neden olmaktadır.

Geleneksel yaklaşım, örgütün temel yapısına vurgu yapmıştır. Buna göre, örgütsel etkinlik ve verimliliğin artırılması, biçimsel yapıyla ortaya konulan temel ilkelere uyum düzenine bağlıdır. Başka bir ifadeyle, ilkelere uyan örgüt, ahenk ve dengeli bir şekilde işlemekte ve optimum performans sağlanabilmektedir. (Şahin vd., 2006; 555)

Davranışsal yaklaşım ise, genel olarak çatışmanın bireyler ve gruplar arası farklılıklardan doğduğunu, çatışmanın yok edilmesinin bu farklılıkların ortadan kaldırılması anlamına geldiği-

ni ileri sürerek, bunun imkansızlığını belirtmişler, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların benimsenip, desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu yaklaşıma göre örgütlerde çatışma doğal bir süreç ve kaçınılmazdır (Tekarslan vd., 2000; 272).

Etkileşimci yaklaşım, çatışmayı doğal bir olgu olarak görüp kabullenmekle kalmayıp, etkili bir başarı için belli bir dereceye kadar çatışmanın gerekli olduğuna inanırlar ve bu nedenle çatışmayı teşvik etme tarafındadırlar. Çünkü modern yönetim bilimcilerine göre, uyum, barış ve işbirliği içindeki sakin gruplar, durağan, vurdumduymaz ve tepkisiz olduğundan örgütsel gelişme ve yenilikte katkıları yok denecek kadar azdır (Can, 1999: 309). Bu görüşe göre örgütsel düzen içinde belirli bir düzeyde çatışma olması gereklidir. Çünkü hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikerek verilmesi veya verilememesi gibi nedenlerle, yine performans olumsuz yönde etkilenmektedir.

İşte bu nedenlerle modern yönetim bilimcileri çatışmayı işlevsel olan veya olmayan, bir diğer ifadeyle istenen ve istenmeyen çatışma olmak üzere iki ana grupta incelerler. İşlevsel çatışma, örgütün iş başarımına katkısı olan ve başarımı arttıran çatışma türüdür. Örneğin, bir hastane örgütünde iki ayrı bölüm, düşük gelir düzeyli kırsal alanlara sağlık bakımı sunma yöntemleri konusunda uyum olmamakla birlikte bunu gerçekleştirecek araçlar konusunda çatışmaya düşülmüştür. Sonuç ne olursa olsun düşük gelir grupları daha iyi sağlık hizmetlerine kavuşacaklardır. İşlevsel olmayan çatışma türü ise bunun tersi olup örgüte zarar veren ve amaçların başarılmasını engelleyen uyumsuzluk türüdür (Can, 1999: 301).

Modern teorinin üzerinde önemle durduğu çatışma yönetimi, çatışmanın azaltılması kadar çatışmanın uyarılmasını da içermektedir. Çatışma, çok yüksek düzeyde ise azaltılmalı, çok düşük düzeyde ise uyarılmalıdır (Yatkin, 2008; 13).

Organizasyonlarda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir.

Çatışmalarla ilgili nedenleri şöyle özetlemek mümkündür.

#### **İşlerarası Fonksiyonel Karşılıklı Bağlılık**

Bir organizasyonda çeşitli işler yapan kişi ve gruplar arasında belirli fonksiyonel bağılıklar vardır. Bu bağıllık durumlarına göre çatışma çıkma durumunun azlığı ve yüksekliğinden bahsedilebilir. Toplu bağıllıkta çatışma az iken, çok yönlü karşılıklı bağıllıkta çatışmanın çıkma ihtimali yüksektir.

#### **Belirli Kaynakların Paylaşılması**

Organizasyondaki kişi ve grupların ortak paylaşılan kaynaklardaki kendi paylarını artırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri çatışma çıkma ihtimalini artırır.

#### **Amaç Farklılıkları**

Amaç konusunda farklı görüşler çatışmalar için uygun bir ortam yaratan diğer bir nedendir.

#### **Algılama Farklılıkları**

Kişi ve grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekilde algılamaları muhtemel bir çatışmaya neden olacaktır.

#### **Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik**

Organizasyonlarda bazen kimin hangi alan ve konularda ve ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağı belirsiz bulunabilir. Bu tür belirsizlikler çatışmalar için uygun bir ortam yaratır.

#### **Haberleşme Noksanlıkları**

Mesaj akışındaki gecikmeler, mesajların filtrelenmesi, yanlış an-

lamalar, mesajın açık olmaması ve algılanmaması veya hiç haber verilmemesi kişiler ve gruplar arasında çatışmalara neden olabilir.

### **Yönetim Tarzları Arasındaki Farklılıklar**

Yöneticinin benimsemiş olduğu yönetim tarzı ile astların yöneticiden beklediği yönetim tarzlarının örtüşmemesi çatışmaya neden olabilmektedir.

### **Çıkar Farklılıkları**

Belirli bir konuda kişiler ve gruplar farklı çıkarılara sahip olabilirler. Alınan karar, karşı tarafın çıkarılarını etkileyebilir. Bu tür farklılıklarda önemli bir çatışma kaynağıdır.

### **Örgüt İçi Güç Mücadelesi**

Organizasyon mensuplarının çeşitli nedenler ile sahip oldukları güç alanını genişletmek istemeleri kendilerini başkaları ile çatışma durumuna getirebilir (Koçel, 2001; 540)

Yönetim biliminde örgütsel çatışma kavramına ilk dikkat çeken Marry Parker Follett olmuştur. Follett farklılıkları kabul etmenin çatışmayı olumlu yönde yönetmenin ilk ve en önemli bir adımı olarak görmektedir. Çatışmayı etnik bir ön yargılama, bir savaş olarak değil, farklılıkların bir görüntüsü, fikirlerin farklılığı ve farklı ilgiler olarak ifade etmektedir. Follett, çatışmayı çözmenin üç yolu olduğunu öne sürmüştür. Bunların "güç kullanma (hakimiyet) (domination)", "uzlaşma (compromise)" ve "bütünleşme (integration)" olduğunu belirtmiş ve en basit ve genellikle kısa dönemler için başarılı olan çözümün "güç kullanma"; en ideal ve işletmeyi başarıya götürecektir, sinerjik bir güç oluşturacak çözümün ise "bütünleşme" olduğu savunmuştur (Medcalf vd., 2003; 30).

Daha sonra geliştirilen model örgütsel çatışma yönetiminde tarafların izleyebileceği stratejileri entegrasyon, uyma- itaat etme, uzlaşma, üstünlük kurma ve kaçınma olmak üzere 5 gruba bölmüş ve bu model birçok araştırmacı tarafından esas alınmıştır. (Rahim vd., 2001;193).

Spor kulüplerinde de kulübe hizmet amacı ile yola çıkan pek çok yönetim kurulu ve başkanın sonunda kendi çıkarılarını öne çıkartarak kulübe zarar verdiğini görebiliriz. Kulüp yönetimine gelmenin nailce kulübe hizmetten çok kişisel tanınırlığı arttırmak, prestij kazanmak, ego tatmini ve sosyo-politik çıkarılar gibi pek çok kişisel amacın etken olduğu artık neredeyse genel kabul gören ve kanıksanmış bir durumdur. Bu amaçlar arasında zaman zaman yaşanan çatışmalarda kişisel menfaatler yönünde yapılan seçimler de pek çok kez futbol dünyasında skandalara sebep vermektedir. Örneğin, bu durum tribün terörü konusunda karşımıza çıkmaktadır. Hem kulübün hem de genel anlamda futbolumuzun temel çıkarları bu karmaşanın önlenmesinde birleşmesine rağmen yönetme erkine sahip kesimin kişisel hesapları bu karmaşanın sürmesinden yana olduğu için bu olaylar önlenmemektedir ( Şenel, 2007).

Kulüplerimizde başkanlık seçimlerinde ve sonrasında kulüp yönetimi ile muhalefet arasındaki çatışmalar, federasyonlar ile kulüp yönetimlerinin anlaşmazlıkları sürekli olarak gündeme gelmektedir. Federasyonlar içinde güçlü olmak, eskiden kulübünüzü temsil eden kişilerin bulunması sizin için bir avantaj gibi gözükse de, diğer kulüp yönetimlerinin hem sizin kulübünüzle hem de federasyonla bir çatışma içine girmesi kaçınılmazdır. Bu çatışmaların artması ülke sporuna zarar vermektedir. Kulüp içersinde ise antrenör ile yöneticiler arasında çatışmalar yaşanabilir. Antrenörün işine karışan, takımı kendisi kurmaya çalışan yöneticilerin varlığı söz konusudur. Antrenörler bu davranışlardan rahatsızlık duymaktadırlar. Çatışma her kulüpte mut-

laka olacaktır. Önemli olan meydana gelen çatışmanın olumluya çevrilmesidir. Antrenörün göremediği veya yanlış kararlar verebileceği durumlarda yöneticinin veya yardımcı antrenörün devreye girmesi gerekmektedir. Bu sayede başarılı sonuçların alınmasına katkıda bulunulabilir. Çatışmada iki tarafında gelecek fikirlere ve eleştirilere açık olması gerekmektedir ( Donuk, 2008; 105).

Sporcu ve antrenör-yönetici çatışmaları kulüplerde iyi yönetilmez ise takım ruhunu zedeleyici ve kulübe zarar verici takım içi gruplaşmalara neden olabilir.

### **METOD**

Çalışmamıza İstanbul ilindeki spor kulüplerinde çalışan 80 spor yöneticisi ve antrenör katılmıştır. Katılımcılar 3 grupta toplanmıştır. Bu gruplar;

1. Grup: Müdür ve müdür yardımcılarında oluşmaktadır.
2. Grup: Baş antrenör, antrenör ve yardımcı antrenörler den oluşmaktadır.
3. Grup: Diğer kulüp çalışanlarından oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan cevaplayıcılara Bil ve Cher Halton tarafından hazırlanan "çatışma yönetimi stratejileri ölçeği" uygulanmıştır (Holton vd., 1992). Bu ölçekte cevaplayıcıların genelde çatışmalarda nasıl bir strateji izlediklerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Çatışma yönetimi stratejileri ölçeği anketi toplam 30 sorudan oluşmaktadır ve her soru kendi arasında a ve b şıklı olarak 2 maddeye ayrılır. 1 soruya verilecek puan 5' tir . Çatışma yönetimi stratejileri olan entegrasyon, kaçınma, hükmetme, uzlaşma ve uyma maddelerinin her biri için toplam puanları hesaplanarak her bir strateji için tek bir puan elde edilir. Her bir strateji için elde edilebilecek minimum değer 0 ve maksimum değer 60 olabilir. Örneğin uzlaşma stratejisi için 2.,4.,13.,22.,26.,29., sorularının a şıkları ve 7.,10.,12.,18.,20.,24., sorularının b şıkları katılımcı tarafından işaretlenmişse bu şıkların her biri 5 puan üzerinden değerlendirilir.

### **BULGULAR**

Çalışmamıza katılan 80 kişinin dağılımı aşağıdaki şekilde olmuştur;

1. grubumuz toplam 16 kişiden oluşmaktadır. Bunlar müdür ve müdür yardımcılarında oluşmaktadır.
2. grubumuz toplam 32 kişiden oluşmaktadır. Bunlar baş antrenör, antrenör ve yardımcı antrenörlerden oluşmaktadır.
3. grubumuz toplam 32 kişiden oluşmaktadır. Bunlar kulüp çalışanlarıdır ( sekreter, muhasebe elemanı, idari personel, v.s.)

**Tablo 1. (Birinci grubumuz)**

Stratejiler	Yüzde	Kümülatif yüzde
Entegrasyon	24.5	24.5
Kaçınma	17.7	42.2
Hükmetme	15.6	57.8
Uzlaşma	22.2	80
Uyma	20	100
Toplam	100	

1. Grubumuz en fazla puanı % 24.5 ile entegrasyon stratejisine vermiştir. Onu sırayla %22.2 uzlaşma, % 20 uyma, % 17.7 kaçınma, % 15.6 ile hükmetme stratejisi izlemiştir.

**Tablo 2.** (İkinci grubumuz)

Stratejiler	Yüzde	Kümülatif yüzde
Entegrasyon	23.1	23.1
Kaçınma	19.6	42.7
Hükmetme	18	60.7
Uzlaşma	20.8	81.5
Uyma	18.5	100
Toplam	100	

2. Grubumuz en fazla puanı %23.1 ile entegrasyon stratejisine vermiştir. Bu stratejiyi sırayla % 20.8 ile uzlaşma, % 19.6 ile kaçınma, % 18.5 ile uyma, % 18 ile hükmetme stratejisi izlemektedir.

**Tablo 3.** (Üçüncü grubumuz)

Stratejiler	Yüzde	Kümülatif yüzde
Entegrasyon	21.6	21.6
Kaçınma	18.4	40
Hükmetme	18.3	58.3
Uzlaşma	21.9	80.2
Uyma	19.8	100
Toplam	100	

3. Grubumuz en fazla puanı % 21.9 ile uzlaşma stratejisine vermiştir. Bu stratejiyi sırayla % 21.6 ile entegrasyon, % 19.8 ile uyma, %18.4 ile kaçınma, % 18.3 ile hükmetme stratejisine vermiştir.

**Tablo 4.** (3 grubun karşılaştırılması yüzde olarak)

Stratejiler	1.grup yüzde	2.grup yüzde	3.grup yüzde
Entegrasyon	24.5	23.1	21.6
Kaçınma	17.7	19.6	18.4
Hükmetme	15.6	18	18.3
Uzlaşma	22.2	20.8	21.9
Uyma	20	18.5	19.8
Toplam	100	100	100

Toplam 80 cevaplayıcımızı 3 gruba ayırdık. Her grup için 1 tablo hazırlanmıştır. Her grubun kendi tablosunda, anketlere vermiş oldukları puanlar doğrultusunda seçtikleri stratejilere verdikleri puanlar ve yüzde dağılımlarını belirtilmiştir. 4. Tabloda ise bu 3 grubun ayrı ayrı stratejilere verdikleri puanların yüzdelik dağılımlarını gösterilmiştir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma yaptığımız spor kulüplerindeki 80 cevaplayıcının yaptığımız anketlere verdikleri cevaplar neticesinde, bir çatışma durumunda bu kulüptekilerin sorunu çözme konusunda nasıl bir strateji belirleyecekleri ortaya konmuştur.

Cevaplayıcıların, çatışma yönetimi stratejilerinin gruplar arası dağılımı incelendiğinde stratejileri kullanma yoğunluğunun farklılıklar gösterdiği anlaşılmaktadır.

1. grubumuz çatışma durumunda sorunlara işbirlikçi tepkiler vererek yaklaşmışlardır. Yani çatışmanın çözümünde karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerinin de tatmin edilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bunun içinde en fazla puanı % 24.5 ile entegrasyon ve onu % 22.2 ile uzlaşma stratejisine vermişlerdir. 1. grup spor kulüplerinin üst düzey yöneticilerinden oluştuğundan

her hangi bir çatışma anında grubu bütünleştirici bir strateji izlemektedirler.

Gruplar arasında 1. gruptan 3. gruba doğru gidildikçe hükmetme stratejisine verilen puanlar artmaya başlamıştır. Örneğin, 1. grubumuz hükmetme stratejisine % 15.6, 2. grubumuz % 18, 3. grubumuz % 18.3 puan vermiştir. Kazan-kaybet anlayışının ve kişisel çıkarların hakim olduğu bu strateji 3.grupta da en düşük yüzdeyi de alsa gruplar arasında 3. grubun en yüksek yüzdeyi alması alt kademe yöneticilerinde zaman zaman çatışma anında kendi çıkarları ve lehleri doğrultusunda hareket ettiklerini göstermektedir.

2. grupta bulunan antrenörler her ne kadar entegrasyon ve kaçınmadan yana olsalar da uzlaşma ve uyma stratejilerine diğerlerinden daha az önem vermişlerdir. Yani işbirliği yapabilirler ama herhangi bir konuda ödün vermezler ve itaatkar değildirler. Kaçınma stratejisine diğer gruplardan daha fazla önem vermeleri bazı çatışma durumlarında taraf olmadıklarını ve çekingen davrandıklarını göstermektedir.

Yöneticilik vasfı yüksek olan 1. grupta entegrasyon yani işbirliğinin önemine inanma daha yüksek, antrenörlerden oluşan 2.grup hem yönetim hem de diğer personel ile ilişki içinde olduklarından entegrasyon ve kaçınma oranları daha yüksek çıkmıştır. Diğer personellerden oluşan 3. grup ise uyma, uzlaşma ve işbirliği pozisyonları gereğince de en fazla puanı olan durumları oluşturmuştur.

Sonuç itibarıyla; spor kulüplerinde çatışma yönetimi stratejileri puanlama cetveline göre 3 grubun verdikleri cevaplar neticesinde çatışmanın önlenmesi için hangi stratejiyi seçtikleri ortaya konmuştur.

## KAYNAKLAR

1. Can H. (1999) *Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, s.301-310.*
2. Çağlar İ. (2002) *Organizasyonlarda Çatışma Yönetiminin Sektörlerarası Karşılaştırılması ve Çorum Örneği, G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, s.33.*
3. Donuk B. (2008) *Yönetim İstifa, Ötügen Yayınları, İstanbul, s.105.*
4. Eren E. (1996) *Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, s.456.*
5. Eren E. (2008) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, s.554.*
6. Ertürk M. (2000) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, s.217.*
7. Holton B., Holton C. (1992) *The managers short course: A complete Course in Leadership Skills for the First-time manager, John Wiley & Sons, Inc, New York.*
8. İbicioğlu H. (2001) *İşletmelerde Departmanlar Arası Çatışmaların Kaynakları ve İşletme Performansına Etkilerine İlişkin Bir Araştırma, Verimlilik Dergisi, s.99.*
9. Kılıç T. (1985) *Örgütlerde Çatışma Mahiyeti Ve Nedenleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul, 14:1, s. 103.*
10. Koçel T. (2001) *İşletme Yöneticiliği, Beta yayınevi, İstanbul, s.540.*
11. Medcalf, H., Unwick, L.D. (2003) *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, Vol. III, Harper&Brother Publishers, London, p.30.*
12. Rahim M.A., Antonioni D, Psenicka C, (2001) *A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict And Jop Performance, International Journal of Conflict Management, 12:3, p.193.*
13. Şahin A., Emiri F., Ünsal Ö. (2006) *Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve*

*Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Konya s.554-555.*

**14.** Şenel T. (2007) *Spor Kulüpleri ve Kurumsal Yönetim*, FESAM, İstanbul.

**15.** Şimşek M.Ş. (1999) *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınevi, Ankara, s.271.

**16.** Tekarslan E, Kılınç T, Şencan H, Baysal A.C. (2000) *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, Dönence Yayın, İstanbul, s.272.

**17.** Yatkin A. (2008) *Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerleminin İşgören Performansına Etkileri*, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, s.13.