

Spor İşletmeleri Personelinin İş Yerlerindeki Örgütsel Çatışmaların Nedenleri ve Yönetilme Stillerine Yönelik Algıları*

Sport Business Staff's Perception Regarding The Reasons and Management Styles of Organizational Conflict

ORİJİNAL ARAŞTIRMA ORIGINAL RESEARCH

Orçun KEÇECİ^{1†},
Erdoğan DEMİRAY²

¹Anadolu Üniversitesi, Eskişehir
<https://orcid.org/0000-0002-1909-409X>
²Ege Üniversitesi, İzmir
<https://orcid.org/0000-0002-5777-5726>

Öz

Çatışma, iş hayatının kaçınılmaz bir parçasıdır. Bu araştırmanın temel amacı, spor ve sağlıklı yaşam merkezi çalışanlarının işyerlerindeki çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stratejilerine dair algıları belirlemektir. Bir diğer amaç ise çatışma nedenleri ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki olası ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın evrenini İzmir'de yer alıp bünyesinde en az 10 personel çalıştıran spor ve sağlıklı yaşam merkezlerinin iş görenleri oluşturmaktadır. Çalışmanın örnekleme, belirlenen ölçüte uygun olan spor ve sağlıklı yaşam merkezlerinin gönüllü katılım gösteren çalışanlarıdır. Katılımcılara ulaşmak için kolayda örnekleme ve ölçüt örnekleme yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Veri toplama aşamasında, nicel araştırma yapabilmek amacıyla anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket formu üç bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu, ikinci bölümde ÖÇNÖ (Örgütsel Çatışma Nedenleri Ölçeği), üçüncü bölümde ise ROCI-II (Rahim'in Örgütsel Çatışma Envanteri) bulunmaktadır. Verilerin analizi için Bağımsız Örneklem T Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi ve Basit Korelasyon testi uygulanmıştır. Çatışma nedenlerine dair bulgularda cinsiyet değişkeni dışında hiçbir değişken açısından gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ancak çatışma yönetimi stratejilerine dair yanıtlarda kazanılan ücret algısı, eğitim düzeyi, görev ve örgüte hizmet yılı değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Ayrıca araştırma ölçeklerinin alt boyutları arasında zayıf ve çok zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Sonuç olarak, spor ve sağlıklı yaşam merkezlerinde çalışanların örgütsel çatışma yönetimi stillerine yönelik algılarının, bağımsız değişken grupları arasında değişkenlik gösterebildiği fakat örgütsel çatışma nedenleri için aynı durumun geçerli olmadığı anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Spor işletmeleri, Örgütsel çatışma, Çatışma nedenleri, Çatışma yönetimi.

Yayın Bilgisi

Gönderi Tarihi: 03.02.2020
Kabul Tarihi: 26.06.2020
Online Yayın Tarihi: 30.06.2020

DOI:10.33459/cbubesbd.684088

Abstract

Conflict is an inevitable part of business life. The main aim of this study was to identify the perceptions of fitness center employees about the causes of conflict and conflict management strategies at their workplace. Also, another aim of the study was to detect a possible relationship between the causes of conflict and conflict management strategies. The population of the research is ten employees of the fitness centers that are in compliance with the determined criteria who voluntarily participate in the research in İzmir. In order to reach the participants, convenience sampling and criterion sampling methods are used together. Survey method was used to collect data. There were three parts in the questionnaire form. The first part was personel data form that was formed by the researcher. Organizational Conflict Causes Scale was located in the second part and Rahim's Organizational Conflict Inventory was located in the third part. Descriptive Statistics Analysis, Independent-Samples T Test, One-Way ANOVA and Bivariate Correlation tests were conducted for data analysis. In conclusion, there is no significant difference found in responses of OCCS (Organizational Conflict Causes Scale) between the groups in terms of their demographic characteristics except by sex. However, there are significant differences between the groups in responses of ROCI-II (Rahim's Organizational Conflict Inventory) by wage, education level, task and seniority in organization. Also, it is found that there are weak and very weak level correlation scores between subdimensions of the research scales. As a result, it was determined that the perceptions of employees of sport and fitness centers about organizational conflict management styles are changeable between independent variable groups but not about organizational conflict causes, especially for this study.

Key Words: Fitness centers, Organizational conflict, Conflict causes, Conflict management

* Bu çalışma 13-16 Kasım 2019 tarihleri arasında Antalya'da düzenlenen 17. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi'nde sözel bildiri olarak sunulmuştur.

† Sorumlu Yazar: orcun.kec@gmail.com

GİRİŞ

Çatışma kavramı, insanoğlunun var olduğu her yaşam alanında; içsel, kişiler arası ve gruplar arası olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kavram, sosyal bilimlerde disiplinler arası bir konu olarak yer alsa da temelde bir iletişim olgusudur. İnsan, tek bir birey olarak ele alındığında bile zihinsel süreçlerde kendi kendisiyle çatışmalar yaşayabiliyorken, birbirleriyle etkileşim içinde olan sosyal varlıklar olduğu düşünüldüğünde çatışmaların kaçınılmaz olduğu yargısına pek çok çalışmada vurgu yapılmıştır (Rahim, 1979, 1983; Rahim ve Bonoma, 1979; Thomas, 1992; Thomas ve Pondy, 1977). Bu bağlamda, spor endüstrisinde meydana geldiği zaman yapıcı olabileceği kadar yıkıcı sonuçlar da doğurabilecek çatışmaların nedenlerinin ve yönetilme stillerinin özel spor işletmeleri bazında incelenmemiş olması, araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Bu araştırmanın amaçları ise spor ve sağlıklı yaşam merkezlerinde meydana gelen örgütsel çatışmalar hakkında şu maddelerle sıralanmıştır:

- Çatışmaların en çok hangi sebeplerden kaynaklandığı ve en çok hangi stille yönetildiğine yönelik iş gören algılarının tespit edilmesi,
- Bu algıların demografik özelliklere göre gruplar arasında değişkenlik gösterip göstermediğinin belirlenmesi,
- Çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi.

Örgütsel Çatışma Kuramları

Organizasyonlarda çatışmanın önemi ilk olarak 20. yüzyılın başlarında yönetim bilimci Mary Parker Follett tarafından ele alınmıştır. Klasik Dönem olarak bilinen bu dönemde ortaya atılmış düşüncelerin etkisi 1940'lara kadar devam etmiş ve Geleneksel Yaklaşım olarak adlandırılmıştır (Öztürk, 2002). Geleneksel Yaklaşım'da örgütsel çatışmalar; mutlaka örgüte zarar veren, mümkün olduğu sürece ortaya çıkması engellenmesi gereken ve ortaya çıktığında da en hızlı şekilde ortadan kaldırılması gereken durumlar olarak görülmüştür. Çatışmaların varlığı daima örgüte zarar verici olarak kabul edilmiştir (Karip, 2003; Şimşek, 1999).

1940'lardan sonra Klasik Yönetim anlayışı, organizasyonların beşeri yönüne yeterli şekilde değer vermemekle eleştirilmiş ve Douglas McGregor'un öncülüğünde Neoklasik Yönetim anlayışı hâkim olmaya başlamıştır (Özkoç, 2014). Neoklasik dönemde örgütsel çatışmalar; kaçınılabilir fakat meydana gelmesi de doğal durumlar olarak kabul görmeye

başlamıştır. İnsanın sosyal bir varlık olduğunu göz ardı etmeyen bu yaklaşım, çatışmaların değişim için gerekliliğine ve asgari düzeyde kabul edilebilir olduğuna vurgu yapmıştır. Çatışmanın kesinlikle olumsuz sonuçlar doğuran bir unsur olmadığı, aksine yönetilmesi gereken ve iyi yönetildiğinde örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuran bir işleve sahip olacağı düşünülmüştür (Karip, 2003; Şirin, 2008).

İçinde bulunduğumuz Modern Dönem’de ise sosyal ortamlarda çatışmanın kaçınılmazlığı kabul edilmekte ve sürekli uyum halinin örgüt verimliliği için iyi bir şey olmadığı düşünülmektedir (Rahim, Garrett ve Buntzman, 1992). Dolayısıyla bu yaklaşım, çatışmayı bir zorunluluk olarak görür. Amaç birbirleriyle uyumlu bireyler ya da gruplardan oluşan bir örgüt yaratmak değil, karşıt fikirlerin yer aldığı problemleri kavrayabilme ve çözebilme yeteneğini geliştirmektir (Rahim, 2001). Bu bağlamda modern yaklaşımın en önemli katkısı; yöneticilerin, örgüt üyelerini uyanık tutabilecek, öz eleştiri yapabilecek ve yaratıcılığını arttırabilecek düzeyde çatışmaya provoke etmesidir (Şirin, 2008).

Örgütsel Çatışma Nedenleri

Çatışmalar çok farklı nedenlerle ortaya çıkmakta ve bu nedenlerin belirli başlıklar altında kategorize edilmesi güç olmaktadır (Darling ve Walker, 2001). Ancak bu araştırmada faydalanılan çatışma nedenleri ile ilgili veri toplama aracının özelliklerine dayanarak çatışma nedenleri konusu “bireysel nedenler”, “örgütsel nedenler” ve “yönetimsel nedenler” olarak üç başlık altında incelenecektir (Topaloğlu ve Avcı, 2008).

Örgütsel çatışmaların meydana gelmesine sebep olan bireysel faktörler; kişilik farklılıkları, statü farklılıkları, amaç ve değer farklılıkları, algılama farklılıkları ve güç mücadeleleri olarak sıralanabilir. Her bir örgüt üyesinin birbirinden farklı karakteristik yapıda olması bireysel uyumsuzlukları beraberinde getirmektedir (Can, 2002; Dökmen, 2003; Koçel, 2010; Şirin, 2008).

Örgütsel nedenlerden dolayı meydana gelen çatışmalarda insan unsuru yine etkili olmakla birlikte daha çok ikinci planda yer almaktadır. Örgütün biçimsel yapısı ile ilgili işleyiş tarzı, çatışmalara neden olan faktörler konusunda belirleyici olmaktadır. Örgütün büyüklüğü, bürokratik nitelikler, iş bölümü ve uzmanlaşma, fonksiyonel bağlılık, ortak karar verme mecburiyeti, kıt kaynaklar, yetki ve sorumluluk belirsizliği ve örgütsel değişim unsurları,

çatışmalara neden olan örgütsel nedenler arasında sayılmaktadır (Baksı, 1998; Eren, 2007, 2016; Koçel, 2010; Sunay, 2009).

Örgütsel çatışmalar, yönetsel nedenlerle de kaynaklanabilmektedir. Yönetsel nedenlerle meydana gelen çatışmalar, ağırlıklı olarak yönetim kademesinde görev yapan personelin sorumluluğundadır. Bu tip çatışmalar genellikle; katı denetim biçimi, ödüllendirme sistemindeki adaletsizlik, işbirliği yerine örgüt içi rekabete teşvik, iletişim kanallarındaki aksaklıklar, yönetim biçimindeki farklılıklar, ast üst kutuplaşmaları ve yıldırma davranışları (mobbing) vb. sebeplerle oluşmaktadır (Chelladurai, 2006; Eren, 2016; Kılınç, 1985; Koçel, 2010; Pelit ve Pelit, 2014).

Örgütsel Çatışma Yönetim Stilleri

Çatışma yönetimi stilleri, çatışma durumlarında bireylerin belirli davranış biçimleri aracılığıyla kendilerini ifade etme yöntemleridir (Gümüseli, 1994). Rahim ve Bonoma (1979), çatışma yönetimi stillerini ikili ilgi modeli üzerinden incelemişlerdir. Bu modele göre, çatışma taraflarının kendilerine ve karşı tarafa olan ilgi düzeyleri, çatışma yönetme davranışlarını belirleyen unsurdur.

Bir çatışma tarafının hem kendisine hem karşı tarafa olan ilgisi yüksek olduğunda, tümleştirme stiliyle bağdaştırılabilecek örgütsel çatışma yönetimi davranışları uygulanmaktadır. Bu stilde kazan-kazan mantığı ve uzun vadeli çözümler söz konusudur (Rahim, 2011; Tidd ve Friedman, 2002). Bir tarafın karşı tarafı haklı bulunduğu veya haklı bulmasa bile çeşitli sebeplerle bunu dile getiremediği durumlarda karşı tarafa olan ilgi düzeyi kendisine olan ilgi düzeyinden fazla olmaktadır. Bu durum Ödün Verme stiline ait davranışları ve kaybet-kazan mantığını beraberinde getirmektedir (Karip, 2003; Rahim, 2000). Herhangi bir tarafın kendi çıkarlarını ön planda tutup karşı tarafa olan ilgisi düşük olduğunda hükmetme stili tercih edilmiş olmaktadır. Bu stil kazan-kaybet mantığıyla açıklanabilecek davranışlar içermektedir (Desivilya ve Yagil, 2005; Rahim, 2001). Örgüt üyeleri, çatışmanın çözümünü erteleme veya çatışmayla ilgili sorumluluk üstlenmek istememe gibi nedenlerle her iki tarafa karşı düşük ilgiye sahip olabilmektedir. Bu tip durumlar Kaçınma stiline ait davranışları içermektedir (Koçel, 2010; Rahim, 2001). Uzlaşma stiline ise taraflar daha az ödün verip daha az hükmederek çatışmanın çözümünde orta noktada buluşmaya çalışırlar. Bu stilde bireyin hem kendisine hem karşı tarafa olan ilgisi orta düzeydedir (Rahim, 2011).

Bu çatışma yönetim stilleri arasında en uzun vadeli çözüm olarak tümleştirme davranışları gösterilebilir. Ancak duruma göre diğer tüm stillerin olumlu sonuçlar doğurduğu anlar olmaktadır. Örgüt verimliliği açısından önemli olan, çatışmayı yönetecek kişilerin çatışmanın kaynağı, evresi ve taraflarına dair doğru teşhisler koyup hangi stilde yönetileceğine dair bunlara göre karar vermesidir.

YÖNTEM

Bu araştırma, genel tarama modellerinden biri olan kesit alma yaklaşımı ilişkisel tarama modeli ile yapılmıştır. Çatışma nedenlerine yönelik olarak Topaloğlu ve Avcı (2008)'nin çalışması, çatışma yönetim stillerine yönelik olarak ise Rahim (1992)'in çalışması kuramsal dayanak noktası olarak ele alınmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini İzmir ilinde yer alıp bünyesinde en az 10 personel çalıştıran spor ve sağlıklı yaşam merkezlerinin iş görenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ulaşabilmek için kolayda örnekleme ve ölçüt örnekleme metotları bir arada uygulanmıştır. Belirlenen ölçüte uygun olan Sports International, Carrera, Club Sportiva, MacFit, Park Fit, Sportz Club 232, Euphoria Club adlı spor ve sağlıklı yaşam merkezleri, araştırma katılımcılarına ulaşmak için uygun işletmelerdir. Araştırmanın gerçekleştirildiği tarihlerde bu işletmelerin tamamının toplam personel sayısı 467 olarak hesaplanmıştır. Bu işletmelerde çalıştıkları pozisyon fark etmeksizin, araştırmanın uygulandığı zaman dilimlerinde, kendi mesaiyeri sırasında gönüllü olarak anket uygulamasına katılan 251 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımlarına bakıldığında evreni temsil ettiği düşünülmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özelliklere göre dağılımı

Bağımsız Değişkenler	Gruplar	N	%
Yaş	≤ 24 yaş	100	39,8
	25-34 yaş	104	41,4
	≥ 35 yaş	47	18,7
Cinsiyet	Erkek	135	53,8
	Kadın	116	46,2
Eğitim düzeyi	İlköğretim mezunu	19	7,6
	Lise mezunu	47	18,7
	Üniversite mezunu	185	73,7
Görev	İdari / Satış	96	38,2
	Eğitmen / Antrenör	101	40,2
	Yardımcı hizmetler	54	21,5
Örgüte hizmet yılı	≤ 1 yıl	134	53,4
	2 yıl	48	19,1
	≥ 3 yıl	69	27,5
Mesleğe hizmet yılı	≤ 3 yıl	86	34,3
	4-9 yıl	105	41,8
	≥ 10 yıl	60	23,9
Ücret algısı	Yeterli	112	44,6
	Yetersiz	139	55,4
	Toplam	251	100

Tablo 1’de araştırma katılımcılarının demografik özelliklerine göre dağılımı verilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada anket uygulaması ile veri toplanmıştır. Katılımcıların cevaplandığı anket formunda kişisel bilgi formu, Örgütsel Çatışma Nedenleri Ölçeği ve Rahim’in Örgütsel Çatışma Envanteri’nden oluşan üç kısım yer almaktadır. Araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formunda katılımcıların yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, görevi, örgütüne hizmet yılı, mesleğe hizmet yılı ve ücret algısına yönelik veri elde edilmiştir.

Örgütsel Çatışma Nedenleri Ölçeği, Topaloğlu ve Avcı (2008) tarafından geliştirilmiştir. Çatışmaların hangi nedenlerden kaynaklandığını belirlemeye çalışan ve toplamda 15 maddeden oluşan ölçekte Bireysel Nedenler (1, 2, 3, 4. maddeler), Örgütsel Nedenler (5, 6, 7, 8, 9, 10. maddeler) ve Yönetimsel Nedenler (11, 12, 13, 14, 15. maddeler) olmak üzere 3 alt boyut yer almaktadır. Ölçek maddelerinin yanıtlanmasında 1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum ifadeleriyle 5 dereceli Likert tipi değerlendirme yapılmıştır. Topaloğlu ve Avcı’nın çalışmasında ölçek alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları (Cronbach’s Alpha) Bireysel Nedenler=,74, Örgütsel Nedenler=,68, Yönetimsel Nedenler=,76 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmanın örnekleme özgü olarak elde edilen güvenilirlik katsayıları; Bireysel Nedenler=,78, Örgütsel Nedenler=,78, Yönetimsel

Nedenler=,83 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin faktör yüklerinin hesaplanmasında ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ,828 ve faktör yükleri ise ,432 ile ,821 arasında bulunmuştur. Bu değerler neticesinde ölçek, araştırma için geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olarak kabul edilmiştir.

Örgütsel Çatışma Yönetimi Envanteri, Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Rahim, 1992 yılında bu ölçeğin A, B ve C olmak üzere üç farklı formda kullanımını düzenlemiştir. A formu yöneticilerinin çatışmaları hangi stratejiyle yönettiğine dair astların algıları, B formu eşdeğer statüde olan örgüt üyelerinin çatışma yönetimi stratejilerine dair algıları, C formu yöneticilerin çatışmaları hangi stratejiyle yönettiğine dair kendi düşünceleri üzerine olan ifadelerle kurulmuştur. Ölçek örgütsel çatışmalarla ilgili literatürde yaygın olarak yer almakta ve ROCI-II olarak bilinmektedir. Bu çalışmada ROCI-II-A formundan faydalanılmıştır. Toplamda 28 maddeden oluşan ölçekte Tümleştirme (1, 4, 5, 12, 22, 23, 28. maddeler), Ödün Verme (2, 10, 11, 13, 19, 24. maddeler), Hükmetme (8, 9, 18, 21, 25. maddeler), Kaçınma (3, 6, 16, 17, 26, 27. maddeler), Uzlaşma (7, 14, 15, 20. maddeler) olmak üzere 5 alt boyut yer almaktadır. Ölçek maddelerinin yanıtlanmasında 1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Ara sıra, 4=Çoğunlukla, 5=Her zaman ifadeleriyle 5 dereceli Likert tipi değerlendirme yapılmıştır. Rahim'in çalışmasında ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları (Cronbach's Alpha) Tümleştirme=,77, Ödün Verme=,72, Hükmetme=,72, Kaçınma=,75, Uzlaşma=,72 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmanın örnekleme özgü olarak elde edilen güvenilirlik katsayıları; Tümleştirme=,93, Ödün Verme=,86, Hükmetme=,77, Kaçınma=,79, Uzlaşma=,89 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin faktör yüklerinin hesaplanmasında ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ,930 ve faktör yükleri ise ,491 ile ,872 arasında bulunmuştur. Bu değerler neticesinde ölçek, araştırma için geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olarak kabul edilmiştir.

Verilerin Analizi

Katılımcıların anket formunu doldurmasıyla elde edilen veriler, SPSS 24 programı aracılığıyla depolanmış ve değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak iki ölçeğin yer alması ve bu iki ölçeğin madde sayılarının birbirine eşit olmaması nedeniyle veri analizi kısmında ölçek alt boyutlarına ait yanıtların toplam değerleri yerine aritmetik ortalamaları üzerinden işlem yapılmıştır. İki grup halinde incelenen cinsiyet ve ücret algısı bağımsız

değişkenleriyle ilgili kıyaslamaların yapılabilmesi için Bağımsız Örneklem t Testi (Independent-Samples t Test); üç grup halinde incelenen yaş, eğitim düzeyi, görev, örgüte hizmet yılı ve mesleğe hizmet yılı bağımsız değişkenleriyle ilgili kıyaslamaların yapılabilmesi için Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA), iki ölçeğin alt boyutlarının arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için Basit Korelasyon Analizi (Bivariate Correlation) metotlarından faydalanılmıştır. Basit Korelasyon Analizi'nde ilişki derecelerini yorumlayabilmek için Alpar (2010)'un eseri referans olarak kabul edilmiştir.

BULGULAR

Yapılan analizler neticesinde öne çıkan bulgular aşağıda verilmektedir. Elde edilen değerlerin yorumlanmasında istatistiksel anlamlılık değeri $p < 0,05$ olarak ele alınmıştır.

Tablo 2. Örgütsel çatışma nedenleri ölçeği alt boyutlarının genel ortalama değerleri

Alt boyutlar	N	\bar{X}	SS
Bireysel nedenler	251	3,59	,99
Örgütsel nedenler	251	2,84	,90
Yönetsel nedenler	251	3,83	,99

Örgütsel Çatışma Nedenleri Ölçeği alt boyutları incelendiğinde Yönetsel Nedenler ($\bar{X}=3,83\pm,99$) alt boyutunun en yüksek ortalamaya; Örgütsel Nedenler ($\bar{X}=2,84\pm,90$) alt boyutunun ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Örgütsel çatışma yönetimi envanteri ölçeği alt boyutlarının genel ortalama değerleri

Alt boyutlar	N	\bar{X}	SS
Tümleştirme	251	3,47	1,05
Ödün Verme	251	3,11	,91
Hükmetme	251	3,11	,92
Kaçınma	251	2,97	,87
Uzlaşma	251	3,38	,99

Örgütsel Çatışma Yönetimi Envanteri alt boyutları incelendiğinde Tümleştirme ($\bar{X}=3,47\pm1,05$) alt boyutunun en yüksek ortalamaya; Kaçınma ($\bar{X}=2,97\pm,87$) alt boyutunun ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların örgütsel çatışma yönetimi stillerine yönelik algılarının ücret algısı değişkenine ilişkin ortalama değerleri

Alt boyutlar	Ücret algısı	N	\bar{X}	SS	t	p
Tümleştirme	Yeterli	112	3,77	,98	4,16	,000
	Yetersiz	139	3,23	1,05		
Ödün verme	Yeterli	112	3,35	,77	3,86	,000
	Yetersiz	139	2,92	,96		
Hükmetme	Yeterli	112	2,94	,88	-2,75	,006
	Yetersiz	139	3,25	,93		
Kaçınma	Yeterli	112	3,03	,81	1,05	,295
	Yetersiz	139	2,92	,92		
Uzlaşma	Yeterli	112	3,65	,88	3,92	,000
	Yetersiz	139	3,17	1,02		

Örgütsel Çatışma Yönetimi Envanteri'nden elde edilen veriler ücret algısı değişkenine göre incelendiğinde, Tümleştirme, Ödün Verme, Hükmetme ve Uzlaşma alt boyutlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$).

Tablo 5. Katılımcıların örgütsel çatışma yönetimi stratejilerine yönelik algılarının eğitim düzeyi değişkenine ilişkin ortalama değerleri

Alt boyutlar	Eğitim düzeyi	N	\bar{X}	SS	F	p	Gruplar arası farklar
Tümleştirme	1. İlköğretim	19	2,71	1,20	8,06	,000	3>1**
	2. Lise	47	3,24	1,04			
	3. Üniversite	185	3,61	1,00			
Ödün verme	1. İlköğretim	19	2,58	1,09	6,16	,002	3>1**
	2. Lise	47	2,90	,99			
	3. Üniversite	185	3,22	,84			
Hükmetme	1. İlköğretim	19	3,84	,76	10,01	,000	1>3** 2>3*
	2. Lise	47	3,34	,95			
	3. Üniversite	185	2,98	,89			
Kaçınma	1. İlköğretim	19	3,05	1,04	1,52	,222	-
	2. Lise	47	2,77	,99			
	3. Üniversite	185	3,01	,82			
Uzlaşma	1. İlköğretim	19	2,78	1,26	6,48	,002	3>1**
	2. Lise	47	3,15	1,11			
	3. Üniversite	185	3,50	,89			

Örgütsel Çatışma Yönetimi Envanteri'nden elde edilen veriler eğitim düzeyi değişkenine göre incelendiğinde Tümleştirme, Ödün Verme, Hükmetme ve Uzlaşma alt boyutlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$).

Tablo 6. Katılımcıların örgütsel çatışma yönetimi stratejilerine yönelik algılarının görev değişkenine ilişkin ortalama değerleri

Alt boyutlar	Görev	N	\bar{X}	SS	F	p	Gruplar arası farklar
Tümleştirme	1. İdari / Satış	96	3,52	,97	3,47	,033	2>3*
	2. Antrenör	101	3,60	1,06			
	3. Yard. hiz.	54	3,15	1,11			
Ödün verme	1. İdari / Satış	96	3,23	,82	4,61	,011	1>3* 2>3*
	2. Antrenör	101	3,17	,93			
	3. Yard. hiz.	54	2,79	,96			
Hükmetme	1. İdari / Satış	96	3,03	,91	3,35	,037	3>1*
	2. Antrenör	101	3,04	,93			
	3. Yard. hiz.	54	3,40	,89			
Kaçınma	1. İdari / Satış	96	2,98	,79	,76	,467	-
	2. Antrenör	101	3,03	,90			
	3. Yard. hiz.	54	2,85	,96			
Uzlaşma	1. İdari / Satış	96	3,42	,86	3,23	,041	2>3*
	2. Antrenör	101	3,51	1,03			
	3. Yard. hiz.	54	3,09	1,09			

Örgütsel Çatışma Yönetimi Envanteri'nden elde edilen veriler görev değişkenine göre incelendiğinde Tümleştirme, Ödün Verme, Hükmetme ve Uzlaşma alt boyutlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$).

Tablo 7. Örgütsel çatışma nedenleri ve çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişki değerleri ve yönleri

Çatışma yönetim stilleri	Tümleştirme	Ödün verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Çatışma nedenleri					
Bireysel	-,143*	-,097	,299*	,057	-,142*
Örgütsel	-,206*	-,112	,288*	,083	-,211*
Yönetsel	-,106	-,078	,232*	,085	-,026

Örgütsel Çatışma Nedenleri Ölçeği ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Envanteri'nden elde edilen verilere göre iki ölçeğin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde Bireysel Nedenler-Tümleştirme alt boyutları arasında ters yönlü ve çok zayıf düzeyde ($r=-,143$), Bireysel Nedenler-Hükmetme alt boyutları arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyde ($r=,299$), Bireysel Nedenler-Uzlaşma alt boyutları arasında ters yönlü ve çok zayıf düzeyde ($r=-,142$), Örgütsel Nedenler-Tümleştirme alt boyutları arasında ters yönlü ve zayıf düzeyde ($r=-,209$), Örgütsel Nedenler-Hükmetme alt boyutları arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyde ($r=,288$), Örgütsel Nedenler-Uzlaşma alt boyutları arasında ters yönlü ve zayıf düzeyde ($r=-,211$), Yönetsel Nedenler-

Hükmetme alt boyutları arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde ($r=,232$) anlamlı bir ilişki vardır ($p\leq 0,05$).

Araştırmada, katılımcıların Örgütsel Çatışma Nedenleri Ölçeği'ne verdikleri yanıtlara göre; ücret algısı, yaş, eğitim düzeyi, görev, örgüte hizmet yılı ve mesleğe hizmet yılı değişkenleri açısından elde edilen değerlere göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($p>0,05$). Rahim'in Örgütsel Çatışma Envanteri'ne verdikleri yanıtlara göre ise; cinsiyet, yaş ve mesleğe hizmet yılı değişkenleri açısından elde edilen değerlere göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($p>0,05$).

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmadan elde edilen verilere göre, spor ve sağlıklı yaşam merkezlerinde görev yapan bireyler, örgütsel çatışmaların daha çok yönetsel nedenlerle kaynaklandığını düşünmektedir ($\bar{X}=3,83\pm,99$). Örgütsel nedenlerin ise çatışmalara en az düzeyde sebep olan alt boyut olduğuna dair bulgular elde edilmiştir ($\bar{X}=2,84\pm,90$). Bu bulgular, Çuhadar (2014)'in çalışmasını destekler niteliktedir.

Örgütsel çatışma nedenlerine yönelik algılar cinsiyet değişkenine göre ele alındığında bireysel nedenlerle yönetsel nedenler açısından bir farklılık olmadığını, ancak örgütsel nedenler açısından erkek ve kadın katılımcıların birbirleriyle aynı algıya sahip olmadıkları görülmektedir. Kadın katılımcılar ($\bar{X}=3,03\pm,83$) erkek katılımcılara ($\bar{X}=2,67\pm,92$) oranla çatışmaların daha çok örgütsel nedenlerle kaynaklandığını düşünmektedir. Eğitim ve sağlık sektörlerinde daha önceden yapılan bazı çalışmalarda da örgütsel çatışma nedenlerinin cinsiyete göre farklı algılanabileceği ortaya konmuştur (Aşık, 2010; Aydın, 2015; Işık, 2009; Örnek, 2013).

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde, personel algılarına göre spor ve sağlıklı yaşam merkezi yöneticilerinin örgütsel çatışma yönetimi stratejilerinden en çok Tümlleştirme eylemlerini tercih ettikleri görülmektedir ($\bar{X}=3,47\pm 1,05$). En az tercih ettikleri şekilde algılanan strateji ise Kaçınma eylemleri olmuştur ($\bar{X}=2,97\pm,87$). Bu araştırmada Tümlleştirme stratejisinin yöneticiler tarafından en çok kullanılan yöntem olduğu yönünde elde edilen bulgular, daha önceki benzer çalışmaları destekler niteliktedir (Bulut, 2005; Özkalp, Sungur ve Özdemir, 2009; Yancı, Donuk ve Şahin, 2002). Bu durum, spor endüstrisinde görev

yapan yöneticilerin örgütsel çatışmalarda kendilerine olduğu kadar astlarına da yüksek düzeyde ilgi gösterdiklerinin belirtisidir.

Örgütsel çatışma yönetimi stratejilerine yönelik personel algıları ücret algısı değişkenine göre incelendiğinde kazandığı ücreti yeterli bulan katılımcılar ($\bar{X}=3,35\pm,55$) ile yetersiz bulan katılımcılar ($\bar{X}=3,09\pm,66$) arasında anlamlı farklar bulunmaktadır. Ücretini yeterli bulan katılımcılar, yetersiz bulan katılımcılara göre yöneticilerinin daha çok Tümüleştirme, Ödün Verme ve Uzlaşma stratejilerine başvurduğunu düşünmektedir. Ücretini yetersiz bulan katılımcılar ise Hükmetme stratejilerinin yöneticileri tarafından daha çok tercih edildiği yönünde algıya sahiptirler. Ücretini yetersiz bulan katılımcıların, kendi algılarınca yaptıkları işle aynı oranda kazanç sağlamamaları performans, verimlilik vb. değerlerde düşüş göstermelerine sebep olabilir. Bu tip durumlarda, örgüt verimliliğine katkısı az olan bireylere karşı ilgisi düşük olan yöneticilerin, örgütsel çatışmalarda daha çok baskı ve zorlama yoluyla kendi isteklerini kabul ettirme davranışı sergilediği görülebilmektedir. Kazandığı ücreti yetersiz bulan örgüt üyelerinin genellikle örgüt yönetimine karşı muhalif tavırlar içerisinde olması örgütsel çatışmalarda kutuplaşmayı arttırabilmekte ve çatışmalarda hükmetme stiline kullanılması zorunlu kılabilir. Ancak literatürde ücreti yeterli bulma veya bulmama şeklinde incelenen farklı bir araştırmaya rastlanmadığı için bu bağımsız değişkene yönelik bulguların tartışılması bu çalışma özelinde mümkün değildir.

Örgütsel çatışma yönetimi stratejilerine yönelik personel algıları eğitim düzeyi değişkenine göre incelendiğinde ilköğretim ($\bar{X}=2,97\pm,89$), lise ($\bar{X}=3,07 \pm,73$) ve üniversite ($\bar{X}=3,27\pm,57$) düzeyindeki katılımcılar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Gruplar arası ikili kıyaslamalara bakıldığında üniversite düzeyindeki katılımcılar, ilköğretim düzeyindeki katılımcılara göre Tümüleştirme, Ödün Verme ve Uzlaşma stratejilerinin yöneticiler tarafından daha çok tercih edildiği yönünde algılara sahiptir. İlköğretim ve lise düzeyindeki katılımcılar ise Hükmetme stratejisinin yöneticiler tarafından daha çok tercih edildiği algısıyla üniversite düzeyindeki katılımcılarla ayrılmaktadır. Farklı çalışmalarda da örgütsel çatışma yönetimi stratejilerinin örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığına dair eğitim düzeyi değişkeninin fark oluşturabildiği yönünde bulgular elde edilmiştir (Bulut, 2005; Çelik, 2011; Demireli ve Munzur, 2012; Munzur, 2012). Bu durum, örgütsel çatışmalarda yöneticilerin, çatışma taraflarına olan ilgilerinin tarafların eğitim seviyesi yükseldikçe arttığını göstermektedir. Araştırmada eğitim

düzeyi ile ilgili elde edilen nicelik, özellikle ilkökul düzeyindeki bireylerin, örgütsel çatışmalarda çok fazla kendini ifade edebilme hakkına sahip olamadığı ve yöneticilerin fikirlerine katılmak zorunda kaldığı bir niteliksel durum olarak yorumlanabilir. Bu durum ilkökul düzeyindeki bireylerin örgüt içerisindeki pozisyonları ile de bağlantılıdır. Astları ile çatışma içerisinde olan yöneticilerin, karşı tarafın eğitim seviyesi ne kadar yüksekse fikirlerine de o derecede önem verdiği söylenebilir.

Örgütsel çatışma yönetimi stratejilerine yönelik personel algıları görev değişkenine göre incelendiğinde idare/satış pozisyonunda görev yapan katılımcılar ($\bar{X}=3,24\pm,54$), antrenör/eğitmen pozisyonunda görev yapan katılımcılar ($\bar{X}=3,27\pm,65$) ve güvenlik, temizlik, mutfak vb. yardımcı hizmetlerde görev yapan katılımcılar ($\bar{X}=3,04\pm,74$) arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Çatışma yönetimi stratejilerinin hangisinin anlamlı bir farkla, yöneticiler tarafından daha çok tercih edildiği yönündeki personel algılarına bakıldığında; Tümlleştirme stiline yardımcı hizmetlerde görev yapan bireylere kıyasla antrenörler tarafından, Ödün Verme stiline yardımcı hizmetlerde görev yapan bireylere kıyasla idari görevler ve antrenörlük görevinde bulunan bireyler tarafından, Hükmetme stiline idari görevlerde bulunan bireylere kıyasla yardımcı hizmetlerde görev yapan bireyler tarafından, uzlaşma stiline yardımcı hizmetlerde görev yapan bireylere kıyasla antrenörler tarafından daha yüksek ortalama ile algılandığı görülmektedir. Literatürdeki diğer çalışmalarda görev değişkeni farklı iş isimleriyle ve iş tanımlarıyla ele alınmış olsa da bu araştırma, örgütsel çatışma yönetimi stratejilerine yönelik personel algılarının görev değişkenine göre farklılıklar gösterebileceği yönünde diğer çalışmaları desteklemektedir (Mirzeoğlu, 2005; Şirin, 2008; Şirin ve Yetim, 2010). Araştırmanın bulgular kısmında yazılı olarak aktarılmayan ancak araştırmacılar tarafından dikkat edilen bir nicelik, temizlik ve mutfak işlerinde çalışan personelin çoğunlukla ilkökul düzeyi kişilerden oluşmasıdır. Buna paralel olarak görev değişkenine göre inceleme yapıldığında, eğitim düzeyi ile ilgili bulgulara çok benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu noktadan hareketle, yöneticilerin temizlik, mutfak, güvenlik işleri ile ilgilenen astlarına karşı, çatışmalar sırasında düşük ilgiye sahip olması, bu görevde çalışan astların eğitim seviyesiyle ilgili olduğu düşünülebilir.

Örgütsel çatışma yönetimi stratejilerine yönelik personel algıları örgüte hizmet değişkenine göre ele alındığında sadece Hükmetme alt boyutunda gruplara arası anlamlı bir farklılık göze çarpmaktadır. Bu fark 1 yıl ve altı süredir aynı örgüte bağlı olarak görev yapan

katılımcılar ($\bar{X}=3,29\pm,65$) ile 2 yıldır aynı örgüte bağlı olarak görev yapan katılımcılar ($\bar{X}=3,16\pm,50$) arasındadır. Örgütteki kıdemleri daha düşük olan ilk grup ikinci gruba göre yöneticilerinin Hükmetme stratejisini içeren eylemlerde bulunduğunu düşünmektedir. Bu araştırma alt boyutlara indirgenerek incelendiğinde Kara (2011)'nin çalışmasını desteklemektedir. Alt boyutlara ait bulgular açısından bu araştırma ile benzerlik göstermese de çatışma yönetimi stratejilerine yönelik algıların örgüte hizmet yılı değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılık içerebileceğini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Bulut, 2005; Demireli ve Munzur, 2012; Munzur, 2012). Örgütlerine hizmet yılı daha fazla olan bireylerin örgütlerinin işleyiş sistemine daha alışkın olmaları, yöneticilerin çatışmaları yönetme stillerine etki edebilmektedir. Yöneticilerin kıdemli bir astla çatışması ile işe yeni başlamış kabul edilebilecek bir astla çatışması esnasında farklı davranışlar sergileyebilmesi, karşı tarafa olan ilgilerinin, astların örgüt için harcadığı zaman ve enerjiden etkileniyor olabileceğinin bir göstergesidir.

Katılımcıların algılarına göre Örgütsel Çatışma Nedenleri Ölçeği ile Örgütsel Çatışma Yönetimi Envanteri'nin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelendiğinde anlamlı ($p\leq 0,05$) olarak kabul edilen tüm ilişkilerin zayıf veya çok zayıf ($r\leq 0,49$) düzeyde olduğu görülmektedir. Karcioğlu ve Alioğulları (2012)'nin çalışmasında da bu araştırmayla benzerlik gösteren bulgular elde edilmiştir.

Araştırmada yer alan demografik özelliklerden eğitim düzeyi, görev, örgüte hizmet yılı değişkenleri örgütsel hiyerarşiyle bağdaştırılabilir şekilde gruplandırılmışlardır. Eğitim düzeyi değişkeninde ilköğretim düzeyi katılımcılar, görev değişkeninde yardımcı hizmetlerde çalışan katılımcılar ve örgüte hizmet yılı değişkeninde 1 yıldan az süredir mevcut örgütünde çalışan katılımcıların sıralı bağımsız değişkenlerin en alt düzeyindeki gruplardır. Araştırma bulgularında bu grupta yer alan katılımcıların örgütsel çatışmalar sırasında kendilerine hükmedildiğini algılaması, araştırmanın yürütüldüğü işletmelerde bu bireylere yönelik ilginin düşük olduğunun göstergesidir.

İş hayatında, iş görenlerin örgütsel bağlılığı, iş doyumları vb. konularda gelir düzeyi değişkeninin etkili olabileceğine pek çok çalışmada değinilmiştir. Bu araştırmada da etkili olabileceği düşünülerek çalışmanın içerisinde yer verilmiştir. Nitekim, araştırma bulgularında ücretini yeterli bulan katılımcıların, örgütlerindeki çatışmaların yönetim tarzından daha memnun olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Ücretini yetersiz bulan katılımcıların ise çatışmaların

yönetilmesi hakkında da olumsuz görüşlere sahip olması, yaptıkları işin karşılığını maddi anlamda alamadıklarını düşünmeleriyle ilişkilendirilebilir.

Araştırma bulgularında, spor ve sağlıklı yaşam merkezlerinde, yöneticilerin en az uyguladığı çatışma yönetme stiline kaçınma olması, bu işletmelerde meydana gelen çatışmaların görmezden gelinmediğini ifade etmektedir. Bu durum, söz konusu işletmelerdeki uyuşmazlıkların en kısa sürede çözülmesine yönelik yönetici davranışlarının sergilendiğini göstermektedir.

Araştırma sonucunda, demografik özelliklere göre oluşan gruplar, sıralı bağımsız değişken olarak ele alındığında, daha alt kademede bulunan katılımcılar, örgütsel çatışmalar sırasında kendilerine hükmetme davranışıyla yaklaşıldığını düşünmektedirler. Bu yönetici davranışının, anlık durumlara göre mecburen başvurulması gereken bir yöntem olduğu ve kısa vadeli de olsa başarılı sonuçlar getirdiği dönemler olabilmektedir. Ancak uzun vadeli çatışma çözümleri için hiyerarşik örgüt kademeleri daha az dikkate alınarak tüm çalışanların fikirlerinin önemsendiği bir iş ortamının oluşturulması, spor yöneticilerinin daha verimli sonuçlar alabileceği türde bir yönetsel davranış olabilir.

KAYNAKLAR

- Alpar, R. (2010). *Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aşık, C. (2010). *Örgütlerdeki Çatışma Nedenleriyle Çalışanların Performansları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Aydın, B. (2015). *İlkokullarda Görevli Öğretmenler ve Yöneticilerin Okullarda Yaşanan Çatışma Nedenleri ve Görüşlerine İlişkin Görüşleri (Karşıyaka Örneği)*. (Yüksek Lisans), Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Baksı, H. (1998). *Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Seyahat Acentesindeki Çatışma Yönetimi Yolları*. (Yüksek Lisans), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Bulut, D. (2005). *Gençlik Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) Merkez Örgütünde Görev Yapan İşgörenlerin Çatışma Yönetimi Algıları ve İşdoyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Chelladurai, P. (2006). *Human Resource Management in Sport and Recreation* (2 ed.). Illinois: Human Kinetics.
- Çelik, A. (2011). *Spor Kulübü Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Mükemmeliyetçilik Özellikleri ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi*. (Doktora), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çuhadar, F. M. (2014). *Akademik Örgütlerde Çalışan Personelin Çatışma Nedenleri ve Sonuçları: Süleyman Demirel Üniversitesinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

- Darling, R. J., Walker, E. W. (2001). Effective conflict management: use of behavioral style model. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22(5), 230-242.
- Demireli, C., Munzur, Ç. (2012). Personelin çatışma yönetimi algıları ve iş doyumunu düzeylerinin incelenmesi: Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34, 295-309.
- Desivilya, H. S., Yagil, D. (2005). The role emotions in conflict management; the case of work teams. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 55-69.
- Dökmen, Ü. (2003). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (12 ed.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. (Doktora), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Işık, Ö. (2009). *Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki Çatışma Nedenleri (Bakırköy İlçesi Örneği)*. (Yüksek Lisans), Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Kara, R. (2011). *Kocaeli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve İlçe Müdürlüklerinde Görev Yapan Personelin Çatışma Yönetimi Algıları ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Karcıoğlu, F., Alioğulları, Z. D. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237.
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde çatışma mahiyeti ve nedenleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(1), 103.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği* (12 ed.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel çatışma ve yönetimi: Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir uygulama. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 51-56.
- Munzur, Ç. (2012). *Personelin Çatışma Yönetimi Algıları ve İş Doyumunu Düzeylerinin İncelenmesi: Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Örneği* (Yüksek Lisans), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Örnek, A. Ş. (2013). Etkin çatışma yönetimi ve akademisyenlerin karşılaştıkları çatışma nedenlerine yönelik bir araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 25-50.
- Özkalp, E., Sungur, Z., Özdemir, A. A. (2009). Conflict management styles of Turkish managers. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 419-438.
- Özkol, T. (2014). Douglas McGregor. In Ö. Livvarçin & D. Kurt (Eds.), *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori* (3 ed.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Öztürk, M. (2002). *İşletmelerde Paradigmatik Yönetimden Enigmatik Yönetime Geçerken Örnek Olaylar Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Pelit, N., Pelit, E. (2014). *Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm, Teori-Süreç ve Örgütlerde Yansımaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Rahim, M. A. (1979). Managing conflict through effective organization design: An experimental study with the Maps Design Technology. *Psychological Reports*, 44, 759-764.
- Rahim, M. A. (1983). A Measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. A. (2000). Empirical studies on managing conflict. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 5-8.

Keçeci, O., Demiray, E. (2020). Spor işletmeleri personelinin iş yerlerindeki örgütsel çatışmaların nedenleri ve yönetilme stillerine yönelik algıları. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 15 (1), 31-47.

Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations* (3. ed.). London: Quorum Books.

Rahim, M. A. (2011). *Managing Conflict in Organizations* (4th ed.). New Jersey: Transaction.

Rahim, M. A., Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(1323-1344).

Rahim, M. A., Garrett, J. E., Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11, 423-432.

Sunay, H. (2009). *Spor Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Şirin, E. F. (2008). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*. (Doktora), Gazi Üniversitesi, Ankara.

Şirin, E. F., Yetim, A. A. (2010). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerinin yönetici ve akademisyen algılarına göre incelenmesi. *Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi*, 4(4), 186-198.

Thomas, K. W. (1992). Overview of conflict and conflict management. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 263-264.

Thomas, K. W., Pondy, L. R. (1977). Toward an intent model of conflict management among principal parties. *Human Relations*, 30(12), 1089-1102.

Tidd, S. T., Friedman, R. A. (2002). Conflict style and coping with role conflict: an extension of the uncertainly model of work stress. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 236.

Topaloğlu, C., Avcı, U. (2008). Çatışma, nedenleri ve yönetimi: Otel işletmelerinde yönetici bakış açısıyla bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-92.

Yancı, H. B. A., Donuk, B., Şahin, S. (2002). Spor kulüplerinde örgütsel çatışma yönetimi. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilim Dergisi*, 11(3), 168-172.