

SPOR KULÜBÜ YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMAYI YÖNETME STRATEJİLERİNİN MÜKEMMELİYETÇİLİK ÖZELLİKLERİYLE İLİŞKİSİ¹

Akın ÇELİK

Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Özet

Bu araştırmanın amacı, kulüp yöneticilerinin çatışmayı yönetme stratejilerinin mükemmeliyetçilik özellikleriyle ilişkisini belirlemektir. Araştırmanın çalışma grubu çeşitli kulüplerden seçkisiz yolla seçilen 207 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel bilgi formu”, “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; mükemmeliyetçi kişilik özelliklerinin yöneticilerin çatışma yönetim stratejilerini anlamlı olarak yordadığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında bazı önerilerde bulunulmuştur.

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

THE RELATIONS BETWEEN THE CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES EMPLOYED BY THE SPORTS CLUB MANAGERS AND THEIR PERFECTIONIST CHARECTERS

Abstract

This study focused on the relations between the conflict management strategies employed by the Football Club Managers and their perfectionist characters. The participant group consisted of randomly- selected 207 football club managers various clubs. The study used as the data gathering tool the information form designed by the researcher, Perfectionism Scale and Conflict Management Strategies Scale. In data analysis, multiple regression analysis, independent samples t-test, one way analysis of variance test and Pearson Correlation Coefficient were used. The study found that perfectionist characteristics of the managers were significantly related to the strategies they used in conflict management. Some recommendations were made in the light of findings.

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

1. Bu Çalışma doktora tezinin kısmi bir özetidir.

1. Giriş

Çatışma, bilinen en eski iletişim sorunlarından biri olarak göze çarpmaktadır. Çatışma konusundaki ilk katkıların çoğu filozoflar ve sosyologlar tarafından yapılmıştır. Son yıllarda ise yönetim bilimciler de bu konuya ilgi duymaya başlamıştır. Yönetim bilimcileri tarihsel süreç içinde çatışma kavramı, çeşitli yönetim kuramları tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınmıştır (1, 2). Çatışma konusunun literatürde çeşitli açılardan ele alındığı ve bu bağlamda literatürde çatışma konusunda farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir.

Örgütlerde çatışmanın önemi, ilk olarak 1920'li yıllarda Mary Parker Follet tarafından ele alınmıştır. Geleneksel yaklaşım çerçevesinde klasik örgüt kuramının başlıca temsilcileri; Foyal, Weber, Gulick, Urwick ve Taylor'dur. Geleneksel yaklaşımın geçerli olduğu dönemde, Taylor'un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Hareketi, Fayol'un öncülüğünde gelişen Yönetim Teorisi ve Weber'in Bürokrasi Teorisi'nde çatışma istenilmeyen bir durum olarak kabul edilmiştir (3). Bilinen en eski çatışma yaklaşımlarından birisi de davranışçı yaklaşımdır. Neoklasik yönetim anlayışını temsil eden davranışsal yaklaşım, Mary Parker Follet'in "yapıcı" çatışmanın değerini 1920'lerde fark etmesiyle gelişmiştir (4). Bu yaklaşımın kuramcıları, bütün çatışmaların örgüt için yıkıcı olmadığını, bazı çatışmaların, örneğin grup çatışmalarının, toplumsal bir işlevi yerine getirdiğini düşünürler. Çünkü onlara göre örgütsel çatışma, örgütteki bireyler ya da gruplar arası ayrılaşmadan kaynaklanır (5, 6). Örgütte çatışmanın yok edilmesi demek, birey ya da gruplar arasındaki bu ayrımın ortadan kaldırılması anlamına gelir. Son yaklaşım ise modern yaklaşımdır. Bu yaklaşım da çatışma konusunda önemli bulguları ortaya koymaktadır. Örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ve örgütte yoğunlaşan çatışmanın örgüte zarar verebileceğini kabul eder. Bu nedenle de bu tür çatışmaların mutlaka çözülmesi gerektiğini vurgular. Modern örgüt kuramlarında örgütsel çatışma; meşru, kaçınılmaz ve etkili bir örgüt yönetimi için pozitif bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Hatta belirli düzeyde çatışmaların örgütsel üretkenlik için gerekli olduğu belirtilmektedir. Ters durumlarında ise huzurlu, sakin ve uyumlu olmasına rağmen örgütün duyarsızlaşacağı ve durağanlaşacağı varsayılmaktadır (7, 8).

Çatışma, kavram itibariyle belirli evreler ihtiva eder. Bu kavramın kullanımına baktığımızda fiziksel şiddet içeren bir kavga çatışma olarak nitelendirilirken, herhangi bir anlaşmazlığın, uyuşmazlığın ya da sözel olarak karşılıklı atışmanın da çatışma olarak adlandırıldığını görüyoruz. Çatışmalar dört evrede tanımlanmaktadır:

Birinci evre, günlük rutin problemler olarak görülür ve çoğu zaman bir müdahale gerektirmez (9). Günlük sıradan çatışmalar yapıcı bir biçimde çözülmediğinde ikinci evreye taşınabilir. İkinci evrede taraflar arasında zıtlasmalar yoğunlaşır ve problemin çözümü giderek güçleşir. İkinci evre, davranışsal değişimlerdir. Davranışsal değişimler çatışma başladıktan sonra oluşur. Birey ya da gruplar hedefe ulaşma yolunda bir engelle karşılaştığında savunma mekanizmaları geliştirir. Saldırganlık, geri çekilme, direnme veya uzlaşma şeklinde görülebilen bu davranışlar, tarafların anlayış ya da bakış açısını

farklılaştırabilir. Bu durum bireyler arası çatışmada gelecekteki işbirliğini zorlaştırır. Bu evrede çatışan taraflar birbirlerini düşman olarak görmeye başlayabilirler (10, 11). Çatışan taraflar ilişkilerinde daha katı hale gelince, tarafların davranışlarının kurallara dayandığı ve birbirleriyle ilişkilerinde yazılı iletişim kullanıldığı üçüncü evre olan yapısal düzen meydana gelir. Taraflar birbirlerine unvanları ile hitap ederler. İlişkiler mümkün olduğu kadar resmileştirilir. Bu durum çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının içinde yer alınan örgüt tarafından belirlendiği; tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak tanımlanması sonucunu doğurabilir (12). Dördüncü evre tarafların çatışmayı çözme yöntemlerini geliştirdiği karar süreçleridir. Bu aşamada taraflar çatışmayla başa çıkmak için çeşitli yöntemleri dener. Günümüzde sendika-yönetim çatışmaları, genellikle fikir birliği ve müzakereler yoluyla çözümlenmesi yerine uzun tartışmalar hatta üçüncü tarafın hakemliği ile çözümlenmektedir. Ast-üst çatışmasında ise genellikle çözüm için emir verme ve kararname yayınlama yolu seçilir. Eşit statüdeki bireylerin çatışmasında ise ortak bir amirin yardımına başvurulur (13).

Örgüt içinde çatışma yönetiminin gerektiği gibi yerine getirilebilmesi için çatışma kavramının insanlar arasındaki uyumsuzlıklardan kaynaklandığı düşünüldüğünde, bireylerin kişilik özellikleriyle çatışma biçimleri arasında da ilişki olduğu akla gelmektedir. Bu sebepten çatışma yönetiminin doğru sağlanabilmesi için bireylerin kişilik özelliklerinin iyi bilinmesi gerekir (14). Bahsi geçen kişilik özelliklerinden biri mükemmeliyetçilik özelliğidir. Mükemmeliyetçiliği konu alan ilk araştırma ve makalelerin büyük bir çoğunluğunun kuramlara dayalı olduğu ve mükemmeliyetçiliğe ilişkin tanımlamalarda kişilik özelliklerine vurgu yapıldığı görülmektedir (15, 16, 17, 18) Mükemmeliyetçi kişilik yapısı ve mükemmeliyetçilik düşüncesiyle yakından ilişkili olan kuramların başında Adleryan Teori gelmektedir (19). Adler'in Bireysel Psikoloji olarak adlandırıldığı bu kuram; yaşamın özünde saklı yatıp gelişme, çaba harcama, iş görme eğilimiyle kendini açığa vuran gizemsel yaratıcı gücü kavrama arzusunu ve belirli bir alandaki yenilgiyi başka bir alanda sağlanacak başarıyla dengeleme isteğini vurgulamaktadır. Sözü geçen yaratıcı güç, amaca yöneliktir ve bu özellik kendini belirli bir amacın izlenmesinde gösterirken bireylerin düşünce ve davranışları böyle bir çabanın hizmetinde bulunur (20).

Yapılan literatür taramasında çatışma yönetimi ve mükemmeliyetçilik kavramlarını bir arada ele alan yeterli sayıda çalışmaya rastlanmamıştır. Çatışma yönetimi kavramı örgüt çalışanlarının kişilik özellikleriyle doğrudan ilişkili olduğundan, çalışan ve yöneticilerin mükemmeliyetçilik özelliklerinin bilinmesinin örgüt içindeki çatışmayı yönetmek açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu sebeple, çatışma yönetiminin mükemmeliyetçilik kavramlarıyla birlikte ele alınmasının ilgili literatüre önemli katkısı olacağı düşünülmektedir.

2. Yöntem

Bu araştırmada ilişkisel (correlational) yöntem kullanılmıştır. İlişkisel araştırma;

iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin, değişkenleri etkileme çabası olmadan incelenmesidir (21).

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 Sebat Spor, Arsinspor, Araklıspor, Çankırıspor futbol takımlarında görev yapmaktadırlar.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veriler; araştırmacı tarafından geliştirilen “kişisel bilgi formu”, “mükemmeliyetçilik ölçeği” ve “çatışma yönetimi stratejileri ölçeği” ile toplanmıştır.

Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda yöneticilerin mesleki statü, 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 (22).

Mükemmeliyetçilik Ölçeği

Ölçeğin orijinal formu, mükemmeliyetçilik eğilimlerini belirlemek amacıyla Frost ve arkadaşları tarafından çok boyutlu mükemmeliyetçilik tanımlarına uygun şekilde geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması ise Özbay ve Taşdemir tarafından yapılmıştır (23). ÇBMÖ'nün son yıllarda yurt içi alan yazında pek çok çalışmada kullanıldığı görülmektedir. ÇBMÖ, 5'li derecelmeli likert tipi 35 maddelik bir ölçektir. Ölçek; düzen, hatalara aşırı ilgi, davranışlardan şüphe, aile beklentileri, ailesel eleştiri ve kişisel standartlar olmak üzere 6 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek toplam (genel) ve faktörlere göre puan vermektedir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması çalışması Özbay ve Taşdemir tarafından gerçekleştirilmiştir. Karşıt tercüme işlemlerinden sonra testin geçerliliğine ilişkin çalışmalar yapı geçerliliğine dayalı olarak yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda yapı geçerliliği konusunda bulgular elde edilmiştir. Faktörlenebilirlik incelemesinden sonra, 35 maddelik mükemmeliyetçilik tutumlarına ilişkin ölçeğin, orijinal çözümlemesine benzer olarak 6 faktör çözümlemesi içerisinde açıklanabilirliği belirlenmiştir. Orijinal ölçekten farklı olarak 4. ve 34. maddeler farklı faktör yapıları içerisinde açıklanmışlardır. Düzen, davranışlardan şüphe, ebeveysel eleştiri, hatalara aşırı ilgi, aile beklentileri ve kişisel standartlar olarak yorumlanan ve adlandırılan faktörlerin toplam varyansın 47.8'ini açıkladığı belirlenmiştir. Özbay ve Taşdemir ölçeğin güvenilirlik çalışmasını Cronbach Alfa (α) katsayısı ile iç tutarlılık ve testin yarıya bölümü yöntemleri kullanılarak gerçekleştirmiştir. ÇBMÖ'nün tümü için iç tutarlılık katsayısı (α) .83 olarak hesaplanırken, α değerleri düzen için .87, hatalara aşırı ilgi için .77, davranışlardan şüphe için .61, aile beklentileri için .71, ailesel eleştiri için .65 ve kişisel standartlar için .63 olarak bulunmuştur. Ölçeğin testi yarıya bölme yöntemiyle hesaplanan güvenilirlik katsayısı ise .80 olarak bulunmuştur. Sonuçta ÇBMÖ'nün bireylerin mükemmeliyetçilik tutumlarını geçerli ve güvenilir olarak ölçebileceği konusunda psikometrik sonuçlar elde edilmiştir.

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.

3. 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.

Korelasyon analizinin sonuçlarını gösteren Tablo 1'e göre çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinden alınan puanlar ile mükemmeliyetçilik ölçeğinden alınan puanlar arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. ÇYS ölçeğinden alınan puanlar ile mükemmeliyetçilik ölçeğinden alınan puanlar arasında pozitif yönlü anlamlı bir korelasyonel ilişki olduğu saptanmıştır ($r=39$). ÇYS ile bağımsız değişkenler ve alt boyutları arasında tespit edilen diğer ilişkiler; ayrıca değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri de Tablo 1'de belirtilmiştir.

Tablo 1. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Korelasyonel Bulgular

	1	2	3	4	5	6	7
1.ÇYST	1	,66(**)	,78(**)	,73(**)	,71(**)	,81(**)	,39(**)
2.BUT		1	,24(**)	,38(**)	,31(**)	,39(**)	,21(**)
3.KAC			1	,44(**)	,57(**)	,68(**)	,27(**)
4.UZ				1	,362(**)	,52(**)	,26(**)
5.HUK					1	,57(**)	,45(**)
6.UY						1	,336(**)
7.TMUK							1
Ort.	148,67	34,85	29,61	30,33	21,86	16,85	110,93
SP	17,93	5,18	5,63	4,96	2,97	3,39	15,60

* $p<0.05$ ** $p<0.01$

ÇYST: Çatışma Yönetimi Stratejileri Toplam Puan HUK: Hükmetme
 BUT: Bütünleştirme UY: Uyma
 KAC: Kaçınma UZ: Uzlaşma
 TMUK: Mükemmeliyetçilik Toplam Puan Ort: Ortalama
 SP: Standart Sapma

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.

Modele girilen değişkenlerin özgün katsayısının model içerisinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\Delta R^2=.25$, $F_{1/204}=8.86$, $p<0,05$). Bunun yanı sıra birinci adımda girilen değişken olan mükemmeliyetçiliğin modele olan özgün katkılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($B=.16$, $p<0,05$).

Tablo 2. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler	B	Ss	B	t
(sabit)	87.18	5.25		
TMUK	.14	.04	.16	2.97*

* t değeri 0.05 düzeyinde anlamlıdır. $R=.36$, $R^2=.27$, Adjusted $R^2=.25$, TMUK: Toplam Mükemmeliyetçilik.

Çatışma Yönetimi Stratejileri ile Mesleki Statü Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan ÇYS ile yöneticilerin mesleki statüleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bağımsız t testi istatistiksel analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analize ilişkin bilgiler Tablo 3’de gösterilmektedir.

Yapılan analiz sonuçlarına ilişkin Tablo 3 incelendiğinde kulüp yöneticilerinin ÇYS ile mesleki statüleri arasında toplam puan bazında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Ancak ÇYS ölçeğinin alt ölçekleri arasında yer alan “uyma” boyutunda devlet memuru olanların puanları ile serbest meslek sahibi olanların puanları arasında anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkarılmıştır ($t=-1.91$; $p<0.05$). Buna göre devlet memuru olanların “uyma” alt boyutu ortalama puanlarının ($ort=17.68$) serbest meslek sahibi olanlardan ($ort=16.61$) anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3. Mesleki Statü Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Değişken	Statü	N	Ort.	Ss.	t	p
ÇYST	Serbest	160	147.81	18.38	-1.27	.20
	Devlet	47	151.59	16.16		
BUT	Serbest	160	34.63	5.50	-1.14	.25
	Devlet	47	35.61	3.85		
KAC	Serbest	160	29.59	5.68	-.09	.92
	Devlet	47	29.68	5.50		
UZ	Serbest	160	30.13	5.39	-1.04	.29
	Devlet	47	31.00	3.04		
HUK	Serbest	160	21.79	3.02	-.67	.50
	Devlet	47	22.12	2.81		
UY	Serbest	160	16.61	3.42	-1.91	.04*
	Devlet	47	17.68	3.18		

* $p<0.05$

ÇYST: Çatışma Yönetimi Stratejileri Toplam Puan HUK: Hükmetme
 BUT: Bütünleştirme UY: Uyma
 KAC: Kaçınma UZ: Uzlaşma

Çatışma Yönetimi Stratejileri ile Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan ÇYS ile yöneticilerin eğitim düzeyine ilişkin bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. ANOVA sonuçları Tablo 4’de özetlenmektedir.

Eğitim düzeyi dikkate alınarak yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testinde ÇYS ölçeğinin toplam boyutunda ve bazı alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu göze çarpmaktadır. Buna göre kulüp yöneticilerinin ÇYS ölçeği toplam puan bazında eğitim durumlarına göre anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F_{3/203}=2.62$; $p<0.05$). Farkın kaynağını araştırmak için yapılan LSD Post-Hoch testi sonuçlarına göre üniversite mezunu olan kulüp yöneticilerin ÇYS puanlarının ($ort=13.41$) ilköğ-

retim mezunu olan yöneticilerin puanlarından (ort=8.82) anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ÇYS alt boyutları olan “bütünleştirme” ve “hükmetme” alt boyutlarında da anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ($F_{BUT(3/203)}=4.24, p<0.05$; $F_{HUK}=.62, p<0.05$). Farklılıklarının kaynağını araştırmak için yapılan LSD Post-Hoch testi sonuçlarına göre yukarıdaki bulguya benzer şekilde “bütünleştirme” ve “uyum” boyutlarında üniversite mezunu olan kulüp yöneticilerin puanlarının (ort_{BUT} = 4.28; ort_{HUK} = 1.32) ilköğretim mezunu olan yöneticilerin puanlarından (ort_{BUT} = 1.52; ort_{HUK} = .63) anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. Eğitim Düzeyi Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Değişken	Faktör	KT	Sd	KO	F	P
CYST	Gruplar içi	2478.43	3	826.14	2.62	.04*
	Gruplar arası	63790.87	203	314.24		
	Toplam	66269.31	206			
BUT	Gruplar içi	326.98	3	108.99	4.24	00*
	Gruplar arası	5216.67	203	25.69		
	Toplam	5543.65	206			
KAC	Gruplar içi	93.74	3	31.24	.98	.40
	Gruplar arası	6439.35	203	31.72		
	Toplam	6533.08	206			
UZ	Gruplar içi	46.52	3	15.50	.62	.60
	Gruplar arası	5041.47	203	24.83		
	Toplam	5088.00	206			
HUK	Gruplar içi	86.64	3	28.88	3.37	.02*
	Gruplar arası	1736.83	203	8.55		
	Toplam	1823.47	206			
UY	Gruplar içi	33.39	3	11.13	96	.40
	Gruplar arası	2336.25	203	11.50		
	Toplam	2369.65	206			

* $p<0.05$

CYST: Çatışma Yönetimi Stratejileri Toplam Puan HUK: Hükmetme
 BUT: Bütünleştirme UY: Uyuma
 KAC: Kaçınma UZ: Uzlaşma

Çatışma Yönetimi Stratejileri ile Yöneticilik Yılı Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan ÇYS ile yöneticilik yılı değişkenine ilişkin bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. ANOVA sonuçları Tablo 5’de özetlenmektedir.

Yöneticilerin çalışma yılı dikkate alınarak yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testinde yöneticilerin çalışma süreleri ile ÇYS ölçeğinden alınan toplam puanlar bazında anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Bununla beraber ÇYS ölçeğinin alt boyutlarında olan “bütünleştirme” boyutu ile yöneticilerin çalışma yılları arasında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır ($F_{2/204}=4.529; p<0.05$). Farklılığın kaynağını araştırmak için yapılan LSD Post-Hoch testi sonuçlarına göre yönetici olarak çalışma 5- 10 yıl olan yöneticilerin ÇYS puanlarının (ort= 3.94) çalışma yılı 10

ve daha üstü olanlardan (ort=.17) anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Yöneticilik Yılı Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Değişken	Faktör	KT	Sd	KO	F	p
CYST	Gruplar içi	17.43	2	8.71	.02	.97
	Gruplar arası	66251.87	204	324.76		
	Toplam	66269.31	206			
BUT	Gruplar içi	235.69	2	117.84	4.52	.01*
	Gruplar arası	5307.96	204	26.01		
	Toplam	5543.65	206			
KAC	Gruplar içi	106.85	2	53.42	1.69	.18
	Gruplar arası	6426.22	204	31.50		
	Toplam	6533.08	206			
UZ	Gruplar içi	31.20	2	15.60	.63	.53
	Gruplar arası	5056.79	204	24.78		
	Toplam	5088.00	206			
HUK	Gruplar içi	25.06	2	12.53	1.42	.24
	Gruplar arası	1798.40	204	8.81		
	Toplam	1823.47	206			
UY	Gruplar içi	19.31	2	9.65		
	Gruplar arası	2350.33	204	11.52	.83	.43
	Toplam	2369.65	206			

* $p<0.05$

CYST: Çatışma Yönetimi Stratejileri Toplam Puan HUK: Hükmetme
 BUT: Bütünleştirme UY: Uyma
 KAC: Kaçınma UZ: Uzlaşma

Çatışma Yönetimi Stratejileri ile Lig Türü Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan ÇYS ile yöneticilerin çalıştıkları lig türü değişkenine ilişkin bulgular tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. ANOVA sonuçları Tablo 6' da özetlenmektedir.

Yöneticilerin çalıştıkları lig türü dikkate alınarak yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testinde, yöneticilerin çalıştıkları lig türü ile ÇYS ve alt boyutları arasında anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. İlk olarak yöneticilerin çalıştıkları lig türü ile ÇYS ölçeğinden aldıkları toplam puanlar arasında anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir ($F_{2/204}=7.81$, $p<0.05$). Farklılığın kaynağını araştırmak için yapılan LSD Post-Hoch testi sonuçlarına göre süper ligde çalışan yöneticilerin ÇYS ölçeğinden aldıkları puanların (ort=11.14) 1. ve 2. lig'de görev yapan yöneticilerin puanlarından (ort_{1.lig} = 9.30, ort_{2.lig} = 7.24) anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır. Bunun yanında Yöneticilerin çalıştıkları lig türü ile ÇYS ölçeğinin alt boyutlarından olan "bütünleştirme", "hükmetme" ve "uyma" boyutlarından aldıkları puanlar arasında da anlamlı farklılıkların olduğu ortaya çıkarılmıştır ($F_{BUT/2/204}=11.87$, $F_{HUK/2/204}=5.71$, $F_{UY/2/204}=7.43$, $p<0.05$). Farklılığın kaynağını araştırmak için yapılan LSD Post-Hoch testi sonuçlarına göre yukarıdaki bulguya benzer şekilde, süper ligde çalışan yöneticilerin adı geçen üç alt ölçekten aldıkları puanların (ort_{BUT} = 4.03, ort_{HUK} = 1.62, ort_{UY} =

2.06) 1. ligde görev yapan ($ort_{BUT} = 2.92$, $ort_{HUK} = 1.62$, $ort_{UY} = 1.72$) ve 2. lig'de görev yapan ($ort_{BUT} = 1.11$, $ort_{HUK} = 1.29$, $ort_{UY} = .34$) yöneticilerin puanlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6. Lig Türü Değişkenine Dayalı Farklılıklara İlişkin Bulgular

Değişken	Faktör	KT	Sd	KO	F	p
CYST	Gruplar içi	4713.79	2	2356.89	7.81	.00*
	Gruplar arası	61555.51	204	301.74		
	Toplam	66269.31	206			
BUT	Gruplar içi	577.86	2	288.93	11.87	.00*
	Gruplar arası	4965.79	204	24.34		
	Toplam	5543.65	206			
KAC	Gruplar içi	32.57	2	16.28	.51	.60
	Gruplar arası	6500.51	204	31.86		
	Toplam	6533.08	206			
UZ	Gruplar içi	89.24	2	44.62	1.82	.16
	Gruplar arası	4998.75	204	24.50		
	Toplam	5088.00	206			
HUK	Gruplar içi	96.70	2	48.32	5.71	.00*
	Gruplar arası	1726.77	204	8.46		
	Toplam	1823.47	206			
UY	Gruplar içi	160.98	2	80.49	7.43	.00*
	Gruplar arası	2208.66	204	10.82		
	Toplam	2369.65	206			

* $p < 0.05$

CYST: Çatışma Yönetimi Stratejileri Toplam Puan HUK: Hükmetme
 BUT: Bütünleştirme UY: Uyuma
 KAC: Kaçınma UZ: Uzlaşma

4. Tartışma Ve Sonuç

Bu araştırmada spor kulübü yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerinin Mükemmeliyetçi kişilik özellikleriyle ilişkisini belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca bu yöneticilerin çatışma yönetim stratejileri ile 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 mükemmeliyetçi kişilik özelliklerinin yöneticilerin çatışma yönetim stratejileri üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur. Konu ile ilgili literatüre bakıldığında kişilik özellikleri ve yöneticilerin çatışma yönetim stratejileri arasında ilişki bulunduğunu ortaya koyan çalışmalara rastlanmaktadır. Özellikle örgütsel çatışma ile ilgili literatüre bakıldığında, kişilik farklılıkları çatışmaya yol açan nedenlerden biri olarak görülmektedir (24, 25). Başka bir araştırmacı ise yöneticilerin kişilik özellikleri ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada ortaya çıkan sonuçlara göre açıklık ve geçimlilik kişilik özelliklerine sahip yöneticilerin çatışma yönetim stratejilerinin alt boyutlarından olan hükmetme tarzını tercih etmedikleri; yöneticilerin duygusal dengesizlik ve geçimlilik kişilik özellikleri ile çatışma yönetim stratejilerinin alt boyutlarından kaçın-

ma tarzı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir (26). Literatürde örgüt yöneticilerinin mükemmeliyetçi kişilik özelliklerini ele alan çalışmaların sınırlı düzeyde olduğu görülmektedir. Bununla beraber yöneticilerin kişilik özellikleri üzerinde yapılan çalışmalara bakıldığında, yöneticilerin sürekli örgütleri için mükemmeli düşünüp buna ulaşmaya çalışmalarının zaman zaman yoğun stres yaşamalarına ve bunun da örgütle olan ilişkilerine yansımaya neden olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (27, 28, 29). Bu durum da, örgüt içindeki sıkıntıların çözülmesi ve ortaya çıkan çatışma durumlarının yönetilebilmesi açısından bazı problemler doğurmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin onların çatışma yönetim biçimlerine yansımaya kaçınılmazdır. Bu noktada araştırma bulgularının literatürle uyum içinde olduğu görülmektedir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu da kulüp yöneticilerinin mesleki statülerine ilişkindir. Yapılan analiz sonucunda yöneticilerin mesleki statüleri ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir farkın “uyuma” alt boyutunda olduğu belirlenmiştir. Buna göre devlet memuru statüsünde olan yöneticilerin “uyum” boyutunda serbest meslek sahibi olanlara göre daha yüksek düzeyde puanlar aldıkları belirlenmiştir. Yine bu konuda yapılan literatür incelemesinde konuyu doğrudan ele alan çalışmalar bulunmamasına rağmen, eğitim alanında görev yapan yöneticilerin (müdür yetkili öğretmen, okul müdürü, akademisyenler) çatışma yönetim becerilerini farklı değişkenler açısından (cinsiyet, çalışma yılı, eğitim durumu) anlamlı düzeyde kullanabildikleri ve en fazla problem çözme stratejisini sonra sırasıyla uzlaşma, hükmetme ve kaçınma stratejilerini kullandıklarını belirlenmiştir (30, 31). Benzer şekilde iş hayatındaki yöneticiler üzerinde yapılan çalışmalarda da, çatışma konularının başında organizasyonsal sebeplerin geldiği; faaliyetler için sağlanan finansman ve malzemenin yetersiz olması ya da paylaşımından kaynaklanan anlaşmazlıkların, faaliyetler sırasında yaşanan aksaklıkların organizasyon içerisinde yer alan başlıca çatışma konuları olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yapılan çalışmalarda örgütlerde farklı karakter, anlayış, değer yargısı, dünya görüşü ve amaçları bulunan kişilerin yer almasının çatışmayı kaçınılmaz kıldığı; özellikle örgütlerin çok uluslu hale gelmesinin ve farklı milletten kişilerin aynı örgütte yer almalarının da çatışmaya yeni bir boyut kazandırdığı ifade edilmektedir (32, 33). Ayrıca iş yaşamında yer alan yöneticilerin çatışma yönetiminde öncelik sırasına göre problem çözme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerini sıklıkla kullandıkları da yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (33). Bu noktada araştırma bulgularının literatürle paralellik arz ettiği belirlenmiştir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise kulüp yöneticilerinin eğitim seviyesi ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiye yöneliktir. Buna göre araştırmada kulüp yöneticilerinin eğitim seviyeleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı ilişki olduğu; üniversite mezunu yöneticilerin lise ve ilköğretim mezunlarına göre daha yüksek düzeyde çatışma yönetimi stratejilerini kullandıkları belirlenmiştir. Eğitim düzeyi değişkeninin literatürde yer alan çalışmaların birçoğunda yer aldığı görülmektedir (34, 35, 36). Tüm bu çalışmalardaki ortak sonuç; eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerin kurumla-

rındaki çatışmalarla daha etkin mücadele ettikleri, çatışmaların ortaya çıkmadan önlenmesinde ve ortaya çıktıktan sonra çözümlenmesinde daha etkin rol aldıkları belirlenmiştir. Bu noktada araştırma bulgularının literatürle uyumlu olduğu görülmektedir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu da yöneticilerin meslekte çalışma yıllarıyla çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiye yöneliktir. Yapılan analiz sonucuna göre toplam puan bazında yöneticilik yılıyla çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen “bütünleştirme” alt boyutunda yöneticilik yılı 5- 10 yıl olan yöneticilerin puanlarının yöneticilik yılı 10 ve üstü olanlardan anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir. Konuyla ilgili literatüre bakıldığında da yöneticilik yılı değişkeninin sıkça incelenen bir unsur olduğu göze çarpmaktadır. Yapılan kimi araştırmalarda yöneticilik yılının anlamlı sonuç veren bir değişken olmadığı belirlenmiştir (32, 35, 36). Ancak bazı çalışmalarda da yöneticilik yılının bu konuda anlamlı sonuç veren bir değişken olduğu; 10 yıl ve daha az kıdemi olan yöneticilerin 11 ile 20 yıl arasında kıdemi olanlara göre bütünleştirme, kaçınma, hükmetme ve uzlaşma stratejilerini daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Bunun sebebi olarak da 10 yıl ve daha az kıdemi olan yöneticilerin kendilerini deneyimsiz görmeleri, kendilerini çevrelerine kabul ettirme gayreti içinde olmaları gerektiği düşünceleri gösterilmiştir¹⁶⁶. Literatürdeki bu sonuçlar ışığında araştırma bulgularının literatürle kısmen uyum içinde olduğu düşünülmektedir.

Çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili son bulgu, kulüp yöneticilerinin çalıştıkları lig türü ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiye yöneliktir. Buna göre süper ligde çalışan yöneticilerin çatışma yönetimi stratejileri ölçeğininin alt boyutlarından aldıkları puanların 1. ve 2. ligde görev yapan yöneticilerin puanlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bu bulgusu literatürde yer alan çalışmalar arasında özgün bir nitelik taşımaktadır. 3 klasman türü arasında yapılan kıyaslamada süper lig takımlarında yöneticilik yapan bireylerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma anlamında diğer klasman yöneticilerinden daha iyi olduğu belirlenmiştir. Burada süper lig yöneticilerinin daha ciddi bir rekabet içinde olmaları, örgüt içinde çıkması muhtemel sorunlara hâkim olmaya çalışmaları ve bu şekilde başarı elde etme çabalarının sürdürülmesi gibi unsurlarda daha fazla mücadele ettiklerinden çatışma yönetiminde daha iyi olmaları beklenen bir durumdur. Dolayısıyla araştırmanın bu noktada literatüre önemli katkısının olduğu düşünülmektedir.

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

Futbol kulüp yöneticilerinin kişilik özellikleri ile yönetsel becerileri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara literatürde yeterince yer verilmediği görülmektedir. Bu nedenle çatışma yönetimi stratejileri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi daha detaylı ele alan çalışmalar yapılabilir.

Farklı lig türünde görev yapan yöneticilerin liderlik, etik ve iletişim becerileri gibi farklı kişilik değişkenlerine yönelik çalışmalar yapılabilir.

5. Kaynakça

1. Can H. Organizasyon ve Yönetim. Adım Yayıncılık, Ankara, 2002.
2. Düren Z. 2000'li Yıllarda Yönetim. Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.
3. Öztürk M. İşletmelerde Paradigmatik Yönetimden Enigmatik Yönetime Geçerken Örnek Olaylar Yönetimi. Beta Yayıncılık, İstanbul, 2002.
4. Henkin A.B., Cistone P.J. & Dee J.R., "Conflict Management Strategies of Principals in Site- Based Managed Schools.", Journal of Educational Administration, 38 (2): 142-158, 2000.
5. Robbins, S.P. Organizational Behavior Concepts, Controversies, and Applications, Prentice Hall, New Jersey, 1993.
6. DeCenzo, D.A. Human Relations Personel and Professional Development, Prentice Hall, New Jersey, 1997.
7. Hellriegel, D. Slocum JW. Woodman RW. Organizational Behavior. Seventh Edition, West Publishing Company, Minneapolis, 1995.
8. Sims, R.R. Managing Organizational Behavior Quorum Boks, Westport, Connecticut, 2002.
9. Karip, E. Çatışma Yönetimi. Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2003.
10. Öztaş, U. Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya, Akdeniz Üniversitesi, 2005.
11. Elma, C. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlilikleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Ankara Üniversitesi, 1998.
12. Dubrin, A.J. Fundamentals of Organizational Behavior. Third Edition., Thomson South-Western, Australia, 2005.
13. Gordon, J.R. Organizational Behavior A Diagnostic Approach, Sixth Edition.: Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998.
14. Miller, J.B. Women's and Men's Scripts for Interpersonal Conflict. Psychology of Women Quarterly, 15 (1): 15-29, 1991.
15. Erdoğan, İ. Örgütsel Davranış, Avcıol Yayınevi, İstanbul, 2006.
16. Burns, D.D. The Perfectionist's Script for Self-Defeat. Psychology Today, 14: 34-52, 1980.
17. Hamacheck, D.E. Psychodynamics of Normal and Neurotic Perfectionism. Journal of Psychology, 15: 27-33, 1987.
18. Hollander, M.H. Perfectionism. Comprehensive Psychiatry, 6: 94-103, 1965.
19. Pacht, A.R. Reflections On Perfection. American Psychologist, 39 (4): 386-390, 1984.
20. Borynack, Z.A. Contextual Influences In The Relationship of Perfectionism and Anxiety: A Multidimensional Perspective. Unpublished Doctorate Thesis. Oklahoma: Oklahoma University, 2003.
21. Borg, W.R, & Gall, M.D. Educational Research: An Introduction. Fifth Edition. Longman, New York, 1985

22. Gümüşeli, A. İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenleri İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, 1994.
23. Özbay, Y. Mısırlı Ö. Çok Boyutlu Mükemmeliyetçilik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. VII. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi Bildiri Kitabı. Malatya, 45- 64, 2003.
24. Kılınç, T Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri, İstanbul Üniversitesi İşletme, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 14 (1): 103-124, 1985
25. Trimmer, K,J, Madeline. A.D, & Ellis. B. The Impact Of Personality Diversity On Conflict In Isd Teams, The Journal Of Computer Information Systems, 42 (4): 7-14, 2003.
26. Yürür. S. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özelliklerini Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma. C.Ü. İ.İ.B.F Dergisi, 10 (1): 23-28, 1997.
27. Body, M, Callaghan J. Task and Ego Goal Perspectives in Organized Yought Sport. Int Journal of Sport Psychology, 22: 411-424, 1994.
28. Lochbaum, A, & Roberts. G. Goal Orientations and Perceptionsof the Sport Experiences. Journal of Sport Exercises Psychology, 15: 160-175, 1993.
29. Van, P.N. Self Enhancement Among Major Leage Soccer Players : The Role of Importance and Ambiguity on Social Comparision Behavior. Journal of Applied Social Psychology, 22: 1186- 1198, 1992.
30. Şahin, A. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. Antalya: Akdeniz üniversitesi, 2007.
31. Özgan, H. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, 2006.
32. Üngören, E., Cengiz, F, ve Algür, S. İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 27 (8): 45-53, 2009.
33. Wall, J.P. & Callister, R. R. Conflict and Its Management, Journal of Management, 21 (3): 515-558, 1995.
34. Türker, S. Öğretmenlerin Çatışma Yönetim Stratejileri ile Sürekli Öfke Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2010.
35. Şahin, A. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz üniversitesi, 2007.
36. Özgan, H. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, 2006.