



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA
TEZİ**

**TÜRK SPOR YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL
DEĞERLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

BERKAN ATASOY

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

MAYIS 2019



**TÜRK SPOR YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL DEĞERLERİNİN
ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Berkan ATASOY

**DOKTORA TEZİ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

MAYIS 2019

Berkan ATASOY tarafından hazırlanan “TÜRK SPOR YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL DEĞERLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Azmi YETİM

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Başkan: Prof. Dr. Baki YILMAZ

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

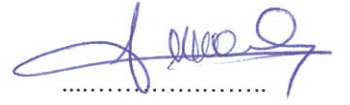
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye: Doç. Dr. Pınar KARACAN DOĞAN

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye: Doç. Dr. Velittin BALCI

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara Üniversitesi

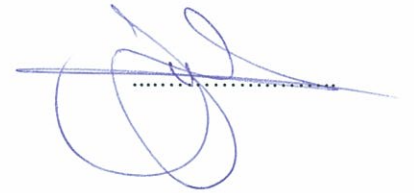
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye: Dr. Öğr. Üyesi Fatih YENEL

Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum



Tez Savunma Tarihi: 29/05//2019

Jüri üyeleri tarafından DOKTORA tezi olarak uygun görülmüş olan bu tez Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa ASLAN
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.


Berkan ATASOY

29/05/2019

TÜRK SPOR YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL DEĞERLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

(Doktora Tezi)

Berkan ATASOY

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Mayıs 2019

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Türk spor yöneticilerinin kültürel değerlerinin çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkisini araştırmak, bu doğrultuda çatışma yönetiminde kültürel değerlerin etkin bir role sahip olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini, Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri yönetim kademelerinde bulunan yöneticiler oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi doğrultusunda 7 bölgemizi kapsayan tüm illere ulaşılmaya çalışılmış, ülke genelinde Gençlik ve Spor İl/İlçe Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerden toplam 457 anket elde edilmiştir. Verilerin analizinde; t-testi, tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA), Regresyon ve Korelasyon kullanılmıştır. Sonuç olarak Türk spor yöneticilerinin kültürel değerlerinin çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkilerinin incelendiği bu çalışmada, toplumsal kültürel değerlerin çatışma yönetimi tarzına etki ettiği sonucuna ulaşılmış olup; Hofstede'nin belirlemiş olduğu kültürel değerlerin “Ödün veren” ve “Tümleştiren” çatışma yönetimi tarzlarına doğrudan etkisi gözlenmiştir.

Bilim Kodu : 1301

Anahtar Kelimeler : Spor Yönetimi, Çatışma, Kültür, Kültürel Çatışma, Yönetim,
Çatışma Yönetimi, Kültürel Çatışma Yönetimi, Spor Yöneticisi,

Sayfa Adedi : 93

Danışman : Prof. Dr. Azmi YETİM

THE EFFECTS OF CULTURAL VALUES OF TURKISH SPORT DIRECTORS ON THEIR CONFLICT MANAGEMENT STYLES

(Ph. D. Thesis)

Berkan ATASOY

GAZİ UNIVERSITY
INSTITUTE OF HEALTH SCIENCES

May 2019

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the effects of cultural values of Turkish sport managers on their conflict management styles and to determine whether cultural values have an effective role in conflict management. Managers, vice managers, and directors appointed at the country Directorate of Youth and Sport services were subjected to the study. In line with the random sampling method, all provinces covering 7 country regions were tried to be reached and a total of 457 scales were obtained from the managers working in the Youth and Sports Provincial / District Directorates throughout the country. T-Test, one-way Analysis of Variance (ANOVA), Regression and Correlation were used to analyze the data. As a result, in this study which examines the effects of cultural values of Turkish sports managers on conflict management styles, it is concluded that social cultural values influence their conflict management style. According to the analysis it is observed that Hofstede's cultural values have an influence on the Avoiding and Compromising conflict management styles.

ScienceCode : 1301
KeyWords : Sport Management, Conflict, Culture, Cultural Conflict, Management, Conflict Managemenet, Cultural Conflict Management, Sport Manager
PageNumber : 93
Advisor : Prof. Dr. Azmi YETİM

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim süresince ve bu tez çalışmasının her aşamasında, bilgi ve deneyimleri ile bana yol gösteren ve beni yönlendiren sayın danışmanım Prof. Dr. Azmi YETİM'e, teşvik ve önerileri ile tecrübelerinden her alanda faydalandığım değerli hocalarım Doç. Dr. Velittin BALCI ve Dr. Öğr. Üyesi Fatih YENEL'e, araştırmanın en kritik süreçlerinde yardımlarını ve desteklerini benden esirgemeyen Dr. Serkan KURTİPEK, Arş. Gör. Yunus Emre YARAYAN ve Arş. Gör. Oğuz Kaan ESENTÜRK'e, bu uzun süreçte bana her daim anlayış gösteren sevgili ailem, değerli mesai arkadaşlarıma ve verilerin toplanması aşamasında değerli bilgi ve görüşlerini paylaşan tüm katılımcılara teşekkürlerimi sunarım.

Berkan ATASOY

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
2.1. Kavramlar.....	3
2.2.1. Yönetim.....	3
2.2.2. Yönetici	3
2.2.3. Spor	4
2.2.4. Spor yönetimi	4
2.2.5. Spor yöneticisi.....	5
2.2. Kültür ve Kültürel Değerler	7
2.2.1. Kültür	7
2.2.2. Toplumsal ve Örgütsel Kültür.....	10
2.2.3. Kültürel değerler	11
2.2.4. Hofstede'nin kültürel değerler boyutları.....	13
2.3. Çatışma ve Çatışma Yönetimi.....	18
2.3.1. Çatışma ve çatışma nedenleri.....	18
2.3.2. Çatışmanın önemi	21
2.3.3. Çatışma türleri.....	22

	Sayfa
2.3.4. Örgütlerde çatışma riskleri	23
2.3.5. Çatışma yönetimi	25
2.3.6. Çatışma yönetim tarzları	25
2.5. Toplumsal Kültürel Değerler ve Çatışma Yönetim Tarzı İlişkisi	30
2.6. Spor Teşkilatı İçerisinde Kültürel Temelli Çatışma Riskleri	34
3. GEREÇ VE YÖNTEM	39
3.1. Araştırma Modeli	39
3.2. Evren ve Örneklem	39
3.3. Veri Toplama Araçları	40
3.3.1. Kişisel bilgi formu	40
3.3.2. Toplumsal kültürel değerler ölçeği	40
3.4. Verilerin Toplanması	43
3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	43
4. BULGULAR	45
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	55
6. ÖNERİLER	69
KAYNAKLAR	71
EKLER	85
EK-1. Ölçek Soruları	86
EK-2. Etik Komisyon Onayı	89
EK-2. (devam) Etik Komisyon Onayı	90
EK-3. Spor Genel Müdürlüğü İzin Onayı	92
ÖZGEÇMİŞ	93

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Çatışmanın nedenleri	20
Çizelge 2.2. Çatışma davranışını doğuran süreç ve yapı	21
Çizelge 2.3. Çatışma türleri	23
Çizelge 3.1. Türkiye geneli uygulanan ölçeklerin dağılımı	40
Çizelge 3.2. Toplumsal kültürel değerler ölçeğinin boyutları ve boyutları ölçen maddeler	41
Çizelge 3.3. Toplumsal kültürel değerler ölçeğinin alt boyutlarının toplam puanları ve standart sapma değerleri	41
Çizelge 3.4. Çatışma yönetimi tarzları ölçeğinin boyutlara göre madde dağılımı.....	42
Çizelge 3.5. Çatışma yönetimi tarzları ölçeğinin alt boyutlarının toplam puanları ve standart sapma değerleri	42
Çizelge 4.1. Araştırma grubunun demografik bilgilerinin yüzde ve frekans değerleri ..	45
Çizelge 4.2. Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet değişkenine göre toplumsal kültürel değerler ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin t-testi sonuçları	46
Çizelge 4.3. Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet değişkenine göre çatışma yönetimi tarzları ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin t-testi sonuçları	46
Çizelge 4.4. Araştırmaya katılan bireylerin öğrenim durumu değişkenine göre toplumsal kültürel değerler ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin t-testi sonuçları	47
Çizelge 4.5. Araştırmaya katılan bireylerin öğrenim durumu değişkenine göre çatışma yönetimi tarzları ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin t-testi sonuçları	47
Çizelge 4.6. Araştırmaya katılan bireylerin medeni durum değişkenine göre toplumsal kültürel değerler ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin t-testi sonuçları	47
Çizelge 4.7. Araştırmaya katılan bireylerin medeni durum değişkenine göre çatışma yönetimi tarzları ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin t-testi sonuçları	48
Çizelge 4.8. Araştırmaya katılan bireylerin pozisyon değişkenine göre toplumsal kültürel değerler ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin ANOVA testi sonuçları	49

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.9. Araştırmaya katılan bireylerin pozisyon değişkenine göre çatışma yönetimi tarzları ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin ANOVA testi sonuçları	49
Çizelge 4.10.Araştırmaya katılan bireylerin yaş değişkenine göre toplumsal kültürel değerler ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin pearson korelasyon analiz sonuçları	50
Çizelge 4.11.Araştırmaya katılan bireylerin yaş değişkenine göre çatışma yönetimi tarzları ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin pearson korelasyon analiz sonuçları	50
Çizelge 4.12.Araştırmaya katılan bireylerin çalışma süresi değişkenine göre toplumsal kültürel değerler ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin pearson korelasyon analiz sonuçları	51
Çizelge 4.13.Araştırmaya katılan bireylerin çalışma süresi değişkenine göre çatışma yönetimi tarzları ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin pearson korelasyon analiz sonuçları	51
Çizelge 4.14.Toplumsal kültürel değerler ve çatışma yönetimi tarzları alt boyutlarına ilişkin pearson korelasyon analiz sonuçları	52
Çizelge 4.15.Çatışma yönetim tarzları hükmeden alt boyutunun yordanan değişken olarak ele alındığı çoklu regresyon analizi sonuçları	53
Çizelge 4.16.Çatışma yönetim tarzları uzlaştıran alt boyutunun yordanan değişken olarak ele alındığı çoklu regresyon analizi sonuçları	53
Çizelge 4.17.Çatışma Yönetim tarzları kaçınan alt boyutunun yordanan değişken olarak ele alındığı çoklu regresyon analizi sonuçları	53
Çizelge 4.18.Çatışma yönetim tarzları ödün veren alt boyutunun yordanan değişken olarak ele alındığı çoklu regresyon analizi sonuçları	54
Çizelge 4.19.Çatışma yönetim tarzları tümleştiren alt boyutunun yordanan değişken olarak ele alındığı çoklu regresyon analizi sonuçları	54

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Hosftede'nin Türk ulusal kültür değerlerinin dört boytuna ilişkin bulguları	18
Şekil 2.2. Bireyler arası çatışma yönetim tarzlarına ilişkin iki boyutlu model.....	26
Şekil 3.1. Araştırma modeli	39

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
ÇYT	Çatışma Yönetimi Tarzları
TKD	Toplumsal Kültürel Değerler
KD	Kültürel Değerler

1. GİRİŞ

Günümüzdeki sosyal, ekonomik, kültürel, teknolojik ve ulaşım alanındaki hızlı gelişmeler, insan hareketliliğini önemli ölçüde arttırmıştır. Bu gelişmelerin neticesi olarak, farklı kültür ve değerlere sahip insanların, çalışma ve yaşam ortamlarını sıklıkla değiştirebilme olanaklarını kolaylaştırmış ve kişilerarası iletişimi de oldukça arttırmıştır. Bu şekilde gelişen sosyal ortam, farklı toplulukların bir arada yaşama zorunluluğu gibi neticeler doğurmuş ve aynı sosyal doku içerisinde yaşayan insanların da kendi aralarında bazı niteliklere göre farklılıklarının belirmesine yol açmıştır. Bu farklılıklar; kimlik, deneyim, inanç, yaş, cinsiyet, etnik köken, din, sosyal statü, iş deneyimi, fiziksel görünüş, eğitim seviyesi, aile yapısı, siyasi ve ekonomik yaklaşımlar gibi onlarca etken olabileceği gibi, sahip oldukları kültürel değerler de bu farklılıklar içerisinde yer almaktadır (Demirel ve Özbezek, 2016: 23). Toplumsal yapı içerisinde bir arada yaşayan bireyler arasında da sözkonusu farklılıklarından kaynaklı olay ve durumlar, diğer bir ifadeyle çatışmalar türeyebilmektedir. Çatışmalara karşı tutumumuz, duruşumuz, yaklaşımlarımız bireylerin geçmiş birikimleriyle ilintilidir. İnsanların bu birikimleri yaşadıkları toplumun ve çevrenin kültürü ile yoğrulmakta, tutum ve davranışları da geçmiş bilgi ve deneyim birikimine dayanarak şekillenmekte ve yansıtılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, sözkonusu geçmiş birikim, insanların iletişim halinde bulundukları çeşitli sosyal örgüt ve ortamlarda pekiştirilen, insanlar arasındaki çeşitlilik ve değer farklılıklarını biçimlendiren, çatışmaların yaşanmasına sebebiyet veren aynı zamanda neticelendirilmesine katkı sağlayan, önemli etkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle, günümüz ileri toplumların en yaygın ve en etkili sosyal kurumlarından biri olarak bilinen, spor ve spor yönetim süreçlerinde de yukarıda belirttiğimiz birikim ve farklılıklar dolayısıyla, çatışmalara rastlanmaktadır.

Spor gibi küresel bir olgunun etrafında şekillenen günümüz toplumları ve bu toplumsal doku içerisinde yer alan birçok spor çalışanı, değişik kültürel zeminlerde yetişip, çalışmakta ve bunun sonucunda da farklı kültürel birikimler edinip, bu birikimlerinden doğan farklılıklar ile spor dünyası içerisinde etkileşimde bulunmaktadırlar. Küresel boyutun yanı sıra ülke ölçeğine de bakıldığında, spor kurumları içinde belirli değerler, inançlar ve normlar paylaşılmakta, pekiştirilmekte ve çalışanlar zaman zaman kendi değerleri ile farklı kültürel birikime sahip bireylerin değerleri arasında kalabilmektedir. Bunun haricinde, kurum içinde çalışanlar arasındaki kültürel uyum, yeni gelenlerin katılımıyla da bozulabilmekte ve kurum

içinde çalışanların profilleri değişikçe kurumda yaşanan çeşitlilik sonucu çalışanlar arası çatışma da kaçınılmaz olmaktadır (Birsell ve diğlereri, 2009: 246).

Yöneticilerin zaman ve enerjilerinin önemli bir kısmını alan konulardan biri de örgüt içinde ortaya çıkan çeşitli düzey ve türlerdeki çatışmalar ve bunların yönetimidir. Günümüzde kurum ve kuruluşlar oldukça kozmopolit yapılardan oluşmakta ve birçok konuda çeşitli farklılıklar ortaya çıkarmaktadır. Bu farklılıklar, kişisel bazda olabileceği gibi amaçlarda, değerlerde, algılamalarda tutulan yol ve yöntemlerde de olabilir. Bu sebeple farklılıklardan kaynaklı örgüt içi çatışmaların türeyebilmesi olasıdır. Örgütlerde yaşanan çatışmalar bakımından, (iş yapılma şekli, kişisel farklılıklar ve yönetimden oluşan çatışmaların ortalaması) iş arkadaşlarıyla en fazla çatışma yaşayan ünvan grubu yöneticiler olduğu saptanmıştır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012: 215). Dolayısıyla, spor yönetimi ve uygulamaları esnasında da karşılaşılan çatışmalar, çatışmaların çözümü ve bu çözümlere etki eden nedenlerin saptanması, en çok sorumluluk ve yetki sahibi yöneticileri ilgilendirdiği söylenebilir.

Kurumların daha etkili ve verimli olabilmeleri için, örgüt içinde yaşanan çatışmaların doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan, spor kurumları içerisinde türeyebilen olası çatışmaları çözmekle sorumlu yöneticilerin, çatışmayı etkili bir şekilde ele almaları, çözüme kavuşturmaları örgütsel devamlılık ve etkinlik için önemlidir. Türkiye’de uzun yıllardır tartışma konusu olan, spor örgütlerinin yönetsel olarak yenilenmesi, daha verimli, etkin olma potansiyelinin belirlenmesi ihtiyacı, yönetsel alana olası katkılarından dolayı araştırmamızın önemini artırmaktadır. Ayrıca, araştırmanın alan yazına katkısının yanı sıra, Türkiye’deki gelecek kuşaklara spor yönetim politikalarının hazırlanmasında görev alan bürokratlar ve spor yöneticilerin çalışma hayatlarına fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığının ülke genelini saran spor teşklat yöneticilerinin farklı sosyal dokular ve katmanlarda yetiştikleri ve bu farklı sosyo-ekonomik, psikolojik ve kültürel birikime sahip yöneticilerin spor hizmetlerinin sunumunda kültürel temelli değer ve algılardaki farklılık nedeniyle bireylerarası veya gruplararası çatışma yaşama olasılıkları yüksektir. Bu nedenle mevcut çalışmayla, Türkiye’deki Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde görev yapan yöneticileri ele alarak onların sahip oldukları kültürel değerlerinin, sergiledikleri çatışma yönetim tarzları üzerine etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, spor yöneticilerinin sergiledikleri çatışma yönetim tarzları üzerinde hangi toplumsal kültürel değerin, hangi yönde etki ettiği irdelenmeye çalışılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kavramlar

2.2.1. Yönetim

Yönetim, en geniş anlamda, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla, bir insan grubunda iş birliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder (Tosun, 1974: 39). Başka bir anlatımla yönetim; örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi için planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanması ile ilgili faaliyetlerin tümüdür (Howard, 1976: 568). Yönetim kavramı literatürde farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Yönetim denildiğinde bazen eylemler dizini veya süreci, bazen de örgütsel yapı ve işleyiş söz konusu olabilmektedir. Yönetim, beşeri ve beşeri olmayan mevcut tüm kaynak ve unsurların, belli amaçlara ulaşmak amacıyla biraraya getirilmesi, örgütlenmesi ve harekete geçirilmesi olarak da tanımlanabilir (Yetim, 2019: 5).

2.2.2. Yönetici

Genel olarak yönetici, “bir kurum ya da örgütte bir birimin ya da hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimde bulunan üst” (Bozkurt ve Ergun, 1998: 265) şeklinde tanımlanmıştır.

Peker (1989: 39) yöneticiyi; “çağdaş yönetim (ve karar) ilkelerini ve yöntemlerini bilen, bunları, yeni ve özel durumlara uygulayabilen, örgütsel sorunlara duyarlı olan ve bu sorunlara bilimsel yöntemlerle çözüm arayan, iş görenler için ceza ve ödül olanaklarını yerinde ve zamanında kullanma bilgi ve becerisine sahip olan, uzman kişilerle ve insanlarla iletişim kurma ve onları yönlendirme yeteneğine sahip kişiler” olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla yönetici olmak için, dahi ya da kahraman olmaya gerek yoktur. Gerekli olan noktalar; ısrarlı, kararlı, çalışkan, akıllı, analitik yeteneklere sahip olma, hoşgörü ve iyi niyettir (Zaleznik, 1995: 32).

2.2.3. Spor

Spor; ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmanın temel unsuru olan insanın beden ve ruh sağlığını geliştirmek, kişiliğin oluşumunu, karakter özelliklerinin gelişimini sağlamak, bilgi, beceri ve yetenek kazandırarak çevreye uyumunu kolaylaştırmak, kişiler, toplumlar ve uluslararasıda dayanışma, kaynaşma ve barışı sağlamak, kişinin mücadele gücünü arttırmanın yanında belirli kurallara göre, rekabet ölçüleri içerisinde mücadele etme, heyecan duyma, yarışma ve yarışmada üstün gelme amacıyla yapılan faaliyetler olarak tanımlanabilir. Bu özelliklerinden dolayı çağımızda spor çok yönlü, çok faydalı, çok amaçlı ve çok çeşitli boyutlar kazanmış ve evrenselleşmiştir (Yetim, 2000: 63). Geniş açıdan yapılan bu spor tanımından yola çıkarak, spor faaliyetlerini yürüten, tertipleyen, tüketime hazırlayan, merkezde insan unsurunun yer aldığı bir olguyla karşılaşılmaktadır. Bu noktada sporun içerisinde insan unsurunun bulunduğu, eylemlerin yöneten ve yönetilen kısmına dahil olduğu bir spor yönetimi olgusu türemektedir.

2.2.4. Spor yönetimi

Genel yönetimin bir parçası olan spor yönetimini, genel yönetimden ayırmak mümkün değildir. Bir başka ifade ile genel yönetimde kullanılan kavram ve yöntemler spor yönetimi içinde aynen geçerlidir. Bu noktadan hareketle spor yönetimi, genel yönetimin ilke, yönetim ve kurallarının spor alanına uygulanışı olarak da kabul edilebilir. Temel amacı da, spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürüp uygulamaktır. Başka bir ifade ile spor yönetimi, spor alanına ilişkin karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenir. Ayrıca, beden eğitimi ve spor programlarının geliştirilmesi, personel sağlanması ve yetiştirilmesi, spor kurum ve tesislerinin sevk ve idare edilmesi, denetlenmesi gibi konuları kapsar (İmamoğlu, 1992: 24-30). Bu konuda birçok tanım daha yapılmıştır. Bunlardan birkaçını paylaşmak gerekirse;

Spor yönetimi, toplum genelinde kurumsallaşmış yöneten-yönetilen ayrımını, spor özelinde yönetici-sporcu ayrımı olarak sürdürülen, hiyerarşik bir otoriter düzenlemeyle, spor yaptıran bir makine (kurum, organizasyon vb.) şeklinde tanımlanabilir (Fişek,1983: 68). Başka bir tanıma göre; sporla ilgili hizmetleri, belirlenen amaçlara ulaştırmak için, insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan

kararları uygulamak ise spor yönetiminin işidir (Doğar, 1997: 57-68). Spor yönetimi, spor alanına ilişkin amaçlar, hedef politikaların geliştirilmesine ilişkin örgütlenme, yönetim ve organizasyon faaliyetleridir. Başka bir deyişle spor yönetimi, sporda örgütlenmeyi ve yönetimi meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyen ve bu unsurların en iyi biçimde sevk ve idaresi için gereken yönetim anlayışını ve tekniğini bulmaya çalışan yönetim biliminin bir kolu olarak tanımlanabilir (Yetim, 2019: 23). Özetle spor yönetimi, “spor örgüt ve organizasyonlarında belirlenen amaçları gerçekleştirmek için sporun özel şartlarında, çağdaş yönetim, ilke, prensip ve süreçleri doğrultusunda insan ve maddi kaynakları en etkin, verimli ve rasyonel bir şekilde kullanarak gerçekleştirme faaliyetidir” (Yetim, 2019: 25).

2.2.5. Spor yöneticisi

Sporda Yönetici; “spor örgüt veya organizasyonunun belirlenmiş amaçlara ulaşması için insan ve hammadde kaynaklarını en verimli ve uygun şekilde kullanan, olaylara ve kişilere yön veren kişidir (Ekmekçi,2013:5). Spor hizmet ve faaliyetlerinin yönetiminden sorumlu kişidir (İnternet: Meslekler Sözlüğü, 2015). Spor yönetimi, sporcu-yönetici, sporcu-spor teşkilatı, spor teşkilatlarıyla-halk arasındaki ilişkileri düzenleyen bir mekanizma (İmamoğlu, 1992: 24) olarak da değerlendirildiğine göre, spor yöneticileri de bilgiyi iyi yöneterek bu mekanizmanın çarkını döndürmeyi sağlayan bireyleridir. Geniş açıdan bakmak gerekirse, iyi bir spor yöneticisi olmak sadece birtakım kişisel özellik ve becerilere sahip olmaya değil günümüzde ayrıca iyi bir bilgi yöneticisi olmaya da bağlıdır (Bayter ve Alaca, 2014: 1783)

Görevleri

Spor yöneticileri yönetim sürecinde geçerli olan planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdüm ve kontrol gibi çeşitli görevleri yürütür. Buna göre spor yöneticisi,

- Yönetim mekanizmasını oluşturan ilkeler çerçevesinde mevcut kaynakları (para, zaman, mekan, malzeme, personel gibi) en rasyonel bir şekilde kullanarak teşkilatın amaçlarını gerçekleştirir,
- Çalışanların (sporcular, antrenörler vb) amaçlarıyla, teşkilatın amaçları arasında uyum sağlar,

- Beden eğitimi ve spor faaliyet programlarının geliştirmesi için personelin sağlanması, denetimi ve spor tesislerinin yönetimini sağlar,
- Sporcu, eğitici, tesis, araç-gereç ve sportif yarışma programları gibi unsurları amaçlara uygun olarak bir araya getirir,
- Sporu yöneten her kademedeki kişi ve kuruluşlarla, kulüplerle, federasyonlar ve okullarla, en üst düzey yöneticilerden her bir sporcuya kadar geniş kitlelerle iletişim kurar,
- Bütçe, antrenör ve personel temini ve seçimi, tesislerin işletilmesi ve yenilerinin yapımı, malzeme alımı ve sportif programlar üretmekle ilgili uzun ve kısa vadeli planlar yapar ve bu planları gerçekleştirmek için rasyonel kararlar alır,
- Sporun özelliklerini dikkate alarak, sporla ilgili kurum ve kuruluşların etkili ve verimli bir biçimde yönetilebilmesi için gerekli bilgileri sağlar ve bu bilgiler ışığında yöntemler geliştirerek bunları uygulamaya koyar,
- Çağın yeniliklerini, teknolojisini ve bilgiyi yönetime uygulayarak teşkilat yapısında, personel düzeninde, kullanılan araç gereç ve yöntemlerde gerekli değişiklikleri yapmak suretiyle etkili bir spor ortamı oluşturur (İnternet: Meslekler Sözlüğü, 2015).

Özellikleri

Spor yöneticileri, spor organizasyonları ve örgütleri, kuruluşları, kulüpleri, federasyonları ve etkinlikleri yönetmek ve koordine edebilmek için iyi organizasyon becerilerine sahip olmak zorundadırlar. Çağdaş spor yöneticileri günümüzde, bilgi yönetimi, bilgilendirme ihtiyaçları, doğru bilgilendirme, bilgiyi kategorize etme ve sınıflandırma, ürün ve hizmet geliştirme, teknolojik beceriler, bilgissayar kullanımı, veriyi kaydetme ve kullanabilme becerilerine sahip olmak zorundadır (Yetim, 2019: 25). Spor yöneticilerinin bazı özelliklerini sıralamak gerekirse; insanlarla iyi iletişim kurabilen, düşüncelerini başkalarına açıkça ifade edebilen, insan ihtiyaçlarına karşı duyarlı, sabırlı, anlayışlı ve hoşgörülü olmaları sıralanabilir. Ayrıca , yüksek ikna, yönetme ve yönlendirme yeteneğine sahip, organizasyon becerisine sahip, zamanı iyi kullanan, ekip halinde çalışmaktan hoşlanan, sorumluluk sahibi, bedenen sağlam ve spora yatkın kimseler olmaları beklenmektedir (İnternet: Spor Yöneticiliği Bölümü, 2017).

Faaliyet alanları

Spor Yöneticilerinin faaliyet alanlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Gençlik ve Spor Bakanlığı, Spor Federasyonları ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında öğrenim ve uzmanlık alanlarına uygun hizmet birimlerinde;
- Kamu kurum ve kuruluşlarda merkez ve taşra örgütlerinde yönetici olarak,
- Amatör ve profesyonel spor kulüpleri idari yapısı içinde değişik düzeyde yönetici olarak,
- Özel spor salonları kuruluşlarında ve işletilmesinde,
- “Sağlıklı Yaşam” adıyla toplumsal yaşamımızda yer alan faaliyetlerin organizasyon ve uygulamalarında,
- Beş yüzden fazla işçi ve memur çalıştıran özel ve kamu kuruluşlarında,
- Yerel yönetimlerin ilgili kadrolarında, herhangi bir birimin sportif faaliyetlerinin organizasyon ve uygulamalarında,
- Ülkemiz turistik otel, motel ve işletmelerinde, serbest zamanı değerlendirme, spor organizasyonları, düzenleme ve animasyon hizmetlerini yürütmek üzere görev alabilirler (İnternet: Spor Yöneticiliği Bölümü, 2017).

Spor yöneticilerinin görevleri, özellikleri, çalışma ve faaliyetlerine ilişkin sorumlulukları ve görev alanları, kısacası sporu ve yöneticiyi ilgilendiren konuları yukarıdaki gibi özetleyebiliriz.

2.2. Kültür ve Kültürel Değerler

2.2.1. Kültür

Günümüzde Kültür kavramı ile ilgili oldukça fazla ve farklı şekillerde tanımlanmalara rastlamak mümkündür. Sadece Kroeber ve Kluckhohn’ın 1952 yılında yazdığı “Kültür: Kavramların ve Tanımların Eleştirel Bir İncelemesi” adlı çalışmasında 160’a yakın kültür tanımlaması mevcuttur. Ortaya çıkan bu anlam çokluğu kültürün zenginliğinin bir ifadesi olarak görülebilir. Kültürün sosyal miras, gelenek birliği, yaşam biçimi ve değerler açısından ele alınması onun eğitim, uyum ve köken bakımından incelenip tanımlanmaya çalışılması bu çok boyutluluğun yansıması olarak görülmektedir (Bozkurt,1991: 95). Örneğin; Malinowski (1990: 93), kültürü, insanın insana, maddeye, içinde doğup büyüdüğü fiziksel

çevreye karşı tavır alışını belirleyen bir bütün olarak görmektedir. O, kültürü tanımlarken ağırlıklı olarak eylem ve etkinlik boyutundan yola çıkmıştır. Cassirer (1980: 122) ise kültürü, ancak toplumsallaşma halinde ortaya çıkan ve tarih içerisinde sürekli değişen bir işaret ve simgeler topluluğuna göre şekillenip yönelen yapay bir dünya olarak tanımlar.

Büyük Türkçe Sözlüğünde yapılan tanıma göre kültür; “Bireyin üyesi olduğu toplumdan öğrendiği bilgi, gelenek, görenek, davranış, yasa, sanat, uygulayım, zanaat gibi özdeksel ve tinsel ürünlerden oluşan bütün” olarak belirtilmiştir (İnternet: Halkbilim Terimleri Sözlüğü, 1978).

UNESCO tarafından düzenlenen Dünya Kültür Politikaları Konferansı Sonuç Bildirgesi’nde yer alan kültür tanımına göre ise “en geniş anlamıyla kültür, bir toplumu ya da toplumsal bir grubu tanımlayan belirgin maddi, manevi, zihinsel ve duygusal özelliklerin bileşiminden oluşan bir bütün ve sadece bilim ve edebiyatı değil, aynı zamanda yaşam biçimlerini, insanın temel haklarını, değer yargılarını, geleneklerini ve inançlarını da kapsayan bir olgu”dur (İnternet: Mexico City Declaration on Cultural Policies, 1982).

Köktürk (2006: 223) de kültürün doğada hazır bir şekilde bulunan, sonradan üretilen ve oluşturulan bir yapı olduğunu belirtmektedir. Bu düşünceye göre yapıyı oluşturan temel özne, insandır. Sözü edilen düşünceler insanın kültürsüz, kültürün de insansız düşünülemeyeceği gerçeğinin altını çizmektedir. Bu gerçek aynı zamanda kültürün insanı yetkin bir varlık haline getirdiğini de göstermektedir. Eagleton (2005: 46) da yukarıdaki görüşü destekler nitelikte kültürün genler aracılığıyla aktarılmadığını ifade etmektedir. Bu ortak görüşler doğrultusunda kültürün, çevrenin etkisinde kalarak insanın duyuş, düşünüş ve yaşayış biçimi olarak görüldüğü açıktır. Diğer kültürel tanımlar da şu şekildedir:

Genel anlamda kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı olarak ifade edilmiştir (Koçel, 2003: 29).

Kültür, bir toplumun ya da belirli bir grubun birbirleriyle etkileşimlerinin nasıl olacağı ve yaptıkları işlerde nasıl bir yaklaşım sergileyeceklerini belirleyen varsayımlar ve normlar olarak tanımlanmaktadır (DiStefano ve Maznevski, 2000: 199).

Hofstede kültürü; belirli şartlar altında eklemlenen düşünce, duygu ve eylem bütünü olarak tanımlamaktadır. Kültür, bir grubu diğer bir gruptan ayıran ortaklaşa programlanmış zeka (akıl) olarak ifade edilmektedir (Hofstede, 1980: 225). Ayrıca genetik olarak geçmeyen öğrenilen bir öğedir.

Tayeb (1992: 203) kültürü, bir topluluk tarafından öğrenilmiş, paylaşılmış, onların maddi ve maddi olmayan yaşam tarzlarını etkileyen, tarih boyunca gelişmiş değerler, tutumlar ve anlamlar bütünü olarak tanımlamıştır. Topluluğun üyeleri ortaklaşa paylaşılan özellikleri yaşamları boyunca okul, aile, eğitim ve toplum içerisinde öğrenirler. Tayeb (1992: 203), kültürün tam olarak ne anlama geldiği konusunda araştırmacılar arasında anlaşmazlık ve karışıklık olduğunu belirtmiştir. Tayeb, kültür konusunun tartışılan yer ve duruma göre farklı anlam ifade edeceğini belirtmiş ve kültürün iki genel anlamından bahsetmiştir. Birinci anlamı, daha çok sosyoloji ve antropolojinin de üzerinde durduğu gibi, kültürün insanların ortaklaşa sahip olduğu değer ve tutumlar olarak görülmesidir. İkinci anlamı ise, akademik hayatın dışında günlük hayatımızda ise kültürün çoğu zaman sanat, sanatsal faaliyetler, resim ve müzik gibi konular olarak değerlendirilmesidir.

Özlem (2000: 199) kültür ile ilgili olarak iki noktanın önemine değinmiştir; insanın dünyaya geldiği ve yetiştiği ulusal kültür ortamının etkisinde olduğu kadar evrensel kültür ortamının da etkisinde kaldığıdır. İnsanoğlunun kendi kültüründen miras kalanlara yenilerini ekleyerek kültürünü zenginleştirdiğini vurgulayan Özlem, kültürün temel özelliklerinden birini Leibniz'in sözleriyle "geçmişin yükünü taşımak ve geleceğe gebe olmak" şeklinde açıklamaktadır. Bununla birlikte, kültür kavramını geçmişin mirası olarak sınırlamanın kültür tutuculuğu ya da kültür gericiliğini de beraberinde getireceği, özünde bu kavramın bizlerin bugün belki de geçmişte hiç örneği bulunmayan yeni düşünce, yaşama ve eylem türleri yaratmamızla kapsamı geleceğe doğru genişleyen bir kavram olduğu belirtilmektedir (Özlem, 2000: 199).

Görüldüğü üzere kültür kavramı oldukça geniş ve ayrıntılı bir tanıma sahiptir. Kültürün bu geniş kapsamına dahil edilen çeşitli tartışmalar yer almaktadır. Kültürün evrenselliği, yerelliği, tarihselliğinin yanı sıra toplumsallaşma ve gelişmişlikle ilişkisini ele alan tartışmalar bunlardan sadece birkaçıdır. Ancak kültürün toplusal yönü en çok merak uyandıran ve araştırmalara konu edilen kısımdır.

2.2.2. Toplumsal ve Örgütsel Kültür

Kültür kavramı, bir toplumun anlayışı ve yaşayışı ile ilgili tüm değerleri içermektedir. Her kültür, kendine has toplum/dünya anlayışını yansıtmaktadır. Kişiler içinde yer aldıkları ortamı/bağlamı sahip oldukları kültürel bilgi ve birikimle anlamlandırmaktadır (Çakır ve Eğinli, 2011: 37). Toplumsal kültür, uzun zaman önce saptanmış ve kabul görmüş davranışsal normları kapsar. Bu normlar, tarihsel bir birikim sonucu oluşur ve içinde yaşanılan toplumun özelliklerini bünyesinde toplayarak o toplumun kültürel mirasını oluşturur. İşte bu miras, onu diğer toplumlardan ayırır ve kendine özgü kılar (Nişancı, 2012: 1282). Her toplumun kendine özgü bir kültürü olduğu gibi, o toplumda faaliyet göstermekte olan örgütlerin, organizasyonların, işletmelerinde kendilerine özgü kültürleri vardır. İnsan eliyle yaratılmış yapay birer sosyal düzen ya da sistem olarak ele alınan örgütler, kendine özgü kültür geliştiren birer minyatür toplum olarak görülebilirler. İşte bu minyatür toplumun geliştirdiği, kabullendiği ve sahiplendiği uygulamalar, değerler, inançlar, normlar, semboller, teknolojiler, yapılar, süreçler, yönetim tarzları vs. maddi manevi değerlerin tümü, o örgütün kültürünü oluşturur (Nişancı, 2012: 1282).

Ulusların oluşturdukları örgütsel yapılar veya iş birimleri, meslek grupları, kuruluşlar, endüstriler, kendi kültürel özelliklerini yansıtma ve doğaldır. Dolayısıyla farklı coğrafi bölgeler, uluslar ve topluluklarda kültürel değerlerin, farklı kültürel düzeyde bulundukları söylenebilir. Günümüzde kurumlar da kişiler tarafından oluşturulan canlı bir organizmaya benzemektedir ve kurumların da tıpkı toplumlar gibi kendine ait sistemleri, felsefeleri, öykü ve efsaneleri, kahramanları bulunmaktadır. Bu nitelikler bir anlamda toplumun sahip olduğu değerlerin organizasyona bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Kişilerin sahip olduğu kültürel özellikler ile kurumun sahip olduğu kültür arasında bir uzlaşma söz konusu olduğunda kuruma bağlılık yüksek düzeyde olmakta ve verimli iş sonuçları elde edilebilmektedir (Çakır ve Eğinli, 2011: 37).

Örgütler toplumun içerisinde çıkan oluşumlar olduğuna göre, örgüt kültürünün de örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşması doğaldır. Bu nedenle örgütsel kültür, genel toplum kültürünü yansıtan önemli bir alt bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içerisinde yer alan üyelerin düşünme ve hareket etme kabiliyetleri üzerinde örgütsel kültürün etkisi güçlü olur. Örgütsel kültür kısaca tanımlanacak olursa; “Bireylerin etkileşim

biçimlerini yönlendiren, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, normlar ve eylemler bütünüdür” (İnternet; Fissette, 2017).

Örgütsel kültür, spor kurumlarının performans anlayışları üzerinde de önemli bir rol oynadığı gibi, günümüzde ulusal sınırlar içerisinde faaliyet ve gelişimini sürdüren uluslararası örgütlerde sıklıkla rastlanmaktadır. Benzeri kurumlara farklı kültürel dokulardan gelen yeni üyelerin katılımı, örgütsel kültüre yeni değerler, düşünceler ve yorumlamalar katması bakımından farklı bir etki yaratabilir. Dolayısıyla bilinçli veya bilinçsiz olarak, örgütlerde ekip oluşturulurken aynı kültürel değerleri paylaşan kişilerin yan yana geldiklerini, getirildiklerini gözlemleyebiliriz. Toplumsal kültürün mikro düzeyde göstergesi olan örgütsel kültür, sadece kurucunun değil personelin tamamının iş ortamında her bir çalışanın yaşam deneyimlerinin aktarım bileşkesinden meydana gelir. Dolayısıyla iş ortamında etkileşimde bulunan çalışanlar kendileri ile uyumlu buldukları değer ve ihtiyaçlarının karşılanmasıyla daha fazla motive olmuş olurlar. Böylelikle çalışma ortamı içerisinde, toplumsal kültürden etkilenen kişilerarası etkileşim ve iletişimin türettiği örgüt içi kültür, çalışanlar arasında daha güçlü ve keyifli bir bağ oluşturmasını sağlamaktadır.

Toplumsal kültür-örgüt kültürü ikilisi ele alındığında dikkat çeken iki önemli unsur vardır. Birincisi, hem toplum, hem de örgüt, sınırları dışındaki değişim ve gelişimlere açık birer “sosyal sistem”dirler. İkincisi, her ikisi de içinde “insan” unsurunu barındırır. Bu nedenle her ikisinin de yönetim üzerinde önemli sayılabilecek etkileri vardır ve yönetimle aralarında fonksiyonel bir ilişkinin var olduğu kabul edilir (Nişancı, 2012: 1282).

2.2.3. Kültürel değerler

Her milletin kendi geçmişinden günümüze taşıdığı değerleri mevcuttur. Kültürü oluşturan gelenek ve görenekler de günümüze taşınan kültürel değerlerdendir. Ayrıca, milli ve evrensel değerler bir araya gelerek kültürün vazgeçilmez öğelerini oluşturmaktadır. Milli ve evrensel kültür değerleri, toplumdaki bireylerin çeşitli vesilelerle (spor, sanat, müzik vb.) bir araya gelerek, katkıları sonucunda ortak değerler haline gelebilmektedir. Değerler, milletlerin ve devletlerin varlıkları için gerek duyulur. Toplumu bir araya getiren ve birbirlerine bağlayan ortak değerleridir. Kültürel değerler ortak değerlerin tümünü içerir (İnternet: Kültürel değer, 2017). Kültürel değerlerimiz; dil, din, gelenek ve görenek, sanat, dünya görüşü, ideoloji, tarih gibi kavramları içerdiği gibi, insanların iyi ve kötü, doğru ile

yanlış, önemli ve önemsiz kanı, karar, yargı, duygu ve düşüncelerini oluşturan temel algı ve inançları da kapsamaktadır.

Toplumsal kültürel değerler, “neyin doğru, neyin yanlış, neyin iyi, neyin kötü, neyin güzel, neyin çirkin, neyin adil olduğu konusunda genel yargılara varma olanağı tanırırlar. Toplum yaşamında hemen her şey, bu değerlere göre algılanır. Böylelikle bireyler yaşamın anlamını öğrenirler.” (Güven, 1999: 163). Bundan dolayı, tutumları toplumsal değerlerle tanımlamak gerektiği gibi; toplumsal değerleri de, karşıt olarak, tutumlar, kişisel tercih ve güdülerle tanımlamak gereği ortaya çıkmaktadır (Anar, 1983: 10). Özetle; toplumsal değerler, bir gruba ya da topluma üye olan bireylerin ortak duygu ve düşüncelerini yansıtan genelleşmiş ahlaki inançlardır. Değerler bireylerin düşünce, tutum ve davranışlarında bir ölçüt olarak ortaya çıkar (Yazıcı, 2014: 211).

Kültürel araştırmalarda temel kavram değerler oluşturmaktadır ve bunların üzerinde yapılan araştırmalar kültürel eğilimleri tespit etmektedir. Bireysel ve grup tercihlerinin oluşturulmasında, neyin iyi veya kötü, kabul edilebilir veya kabul edilemez olduğu tercihleri oluşturulmasında, değerler, belirli davranışları, eylemleri ve amaçları değerlendirmek için kaynak sağlayan önemli kavramları temsil eder. Dolayısıyla değerler etrafında bir değerlendirme ile gitmek, bireysel ve toplumsal kültürel eğilimleri ölçmek için doğru bir yol olacaktır. Tercih edilen yaşam tarzının seçilmesine yönelik ve genel insan ve sosyal davranışlarının oluşmasında, bireysel ve grup hedeflerini organize etme, bütünleştirme, ihtiyaçlar hiyerarşisinin öncelik sıralaması ve çeşitlendirilmesinde değerler, temel ilkelerin belirlenmesinde önem arz etmektedir. Diğer taraftan, farklı kültürel örgütlerin çalışma ve yönetim tarzlarındaki benzerlik veya farklılık değerler ışığında belirlenebilir. İşte bu noktada örgütlerde toplumsal kültürel değerlerin, sosyal yaşamda, çalışma hayatında veya kişisel ilişkilerimizde oluşturduğu etki araştırmalara konu edilmektedir. Nitekim Geert Hofstede, gibi araştırmacılar da ulusal kültürel değerler üzerinde ve bunlarla ilgili boyut kavramlarını içeren kapsamlı araştırmalar gerçekleştirmiştir. İnsanların verdikleri tepkilerin temelini oluşturan ve davranışlarımıza benzerlik veya farklılık katan, yönlendiren, ortaya çıkmayan, görünmeyen bir özellik olan “Kültürel Değerler”in, toplumsal yapı üzerindeki etkileri konusunda, Hollandalı bilim adamı Geert Hofstede çalışmaları neticesinde birkaç boyut belirlemiştir.

2.2.4. Hofstede'nin kültürel değerler boyutları

Hofstede 1967 ve 1973 arasında 70 ülke ve üzerinde IBM içinde çalışanların değerleri üzerinde oluşturulan bir veritabanını analiz etmiş ve işyeri değerleri üzerinde kültürel etkileri inceleyen bir çalışma yapmıştır. Hofstede çalışmalarında, milli yönetim uygulamalarından sonuçlar çıkarabilmek için, ulusal kültür değerlerinin genel özelliklerini ortaya çıkarma amacı gütmüştür. O zamana kadar, bu alanda uygulanmış en kapsamlı araştırmayı yaparak, bunun sonucunda Hofstede kültürel kriterleri ölçmek amacıyla dört boyut belirlemiştir (Badraoui ve diğerleri, 2014: 6).

Hofstede'nin kültüre ait olduğunu düşündüğü dört boyut şunlardır;

- Güç mesafesi
- Bireycilik (Bireysellik) – Toplumculuk (Toplumsalcılık)
- Belirsizlikten kaçınma haddi
- Erillik-Dişillik

Güç mesafesi

Her toplumda eşitsizlikler vardır. Aslında bu eşitsizlik önce fiziksel olarak dünyaya geldiğimizde kendini gösterir. Bazı insanlar diğerlerine göre daha güçlü veya daha güzel dünyaya gelirken, bazıları daha çirkin ya da daha fakir ailelerde dünyaya gelmektedir. Her zaman fiziksel ve entelektüel güç birarada olmayabilir. Bazı insanlar sadece fiziksel olarak güçlüdür; bazıları ise sadece zengin ya da sadece daha zekidir. Bu boyut farklı ülkelerden insanların eşitsizlikle nasıl baş ettiklerini bunu nasıl ya da ne derece tolere ettiklerini anlatan bir boyuttur (Hofstede, 1980). “Güç Mesafesi”, bir ülkedeki kurum ve organizasyonların daha zayıf üyelerinin “gücün” dengesiz dağıtılmasının kabul derecelerini ölçer (Hofstede, 2001). Başka bir ifadeyle, gücün eşit olmayan dağılımını olağan karşılayan bireylerin “Güç Mesafesi” yüksek iken, bu durumun normal olmadığını düşünen bireylerin “Güç Mesafesi” düşük şeklinde ifade edilebilir. “Güç Mesafesi” düşük olan bireyler ayrıcalıkları ve statü göstergelerini hoş karşılamazken, “Güç Mesafesi” yüksek bireyler tarafından yönetici için ayrıcalıklar beklenir ve bu durum popülerdir (Uslu ve Ardıç, 2013: 317).

İdari anlamda ele alındığında otorite, liderlik, karar verme gibi konularda güç mesafesinin yüksek olması, örgütlerde çalışanların üstlerine bağımlılığını artırır ve merkezileşmiş bir yapı oluşturur. Yönetici sınıfının ayrıcalıklı olduğu, aldıkları kararların doğruyu yansıttığı, bir örgüt gerçeği olarak kabul edilir. Yüksek güç mesafesinde hiyerarşik yapılanma önemlidir ve çalışanlara ne yapmaları gerektiği ayrıntılarıyla anlatılır. Çalışanların gözünde iyi yönetici, otokrat bir baba gibi davranır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda yönetenler ve çalışanlar arasındaki eşitsizlik en aza indirilmiştir. Hiyerarşik yapı, sadece rollerin farklılığı olup roller değiştiğinde bugün yönetici olan yarın çalışan veya tersi olabilir. Merkezileşme oldukça azaltılmıştır. Denetleyici personel sayısı azdır. Çalışanlar ve yöneticiler örgütün olanaklarını eşit şekilde paylaşırlar. Yöneticiler, yol gösteren demokrat kişiler olarak görülür, bu sebeple itaat edilenden çok saygı duyulan kişilerdir (Turan ve diğerleri, 2005: 185).

Bireyci-Toplumcu (Bireycilik-Toplumculuk) Boyut

Bireyci veya toplumcu bu betimlemeler bir gruptaki üyelerin kazandıkları bağımsızlık ve özgürlük derecelerine işaret eder. İnsan toplulukları, bireylerin topluluk içerisinde diğer üyelerle kurdukları ilişkiler bakımından ayırt edilirler. Genel olarak “Toplumcular” grup faydasını önemserken, “Bireyciler” kendi yaşamlarının faydasını önemserler (Bégnoche, 2006: 17).

Bu boyut, örgütteki kişilerin bireyler olarak mı, yoksa bir grubun üyesi olarak mı davranışta bulunmayı tercih ettiklerini gösterir. Birey merkezli toplumlarda birey toplumdan önce gelir. Her bireyin kendine özgü bir yaşama hakkı vardır. Yasalar, haklar, herkes için aynı olmak durumundadır. Bireyci felsefenin geçerli olduğu örgütlerde, örgütün amaçlarına bireyin katkısı, kendisinin çıkarına olacağına inandığı sürece devam eder. Birey, kendini ve çıkarlarını örgütün üstünde tutma eğilimindedir. Örgütte kişilerin kendi başlarına aldıkları kararlar hakimdir, bireysel öncelik ve bireysel başarı önemli olup görev, daima ilişkilerden önce gelir. Toplumcu değerleri benimseyen kişiler ise, bir grubun başarısı veya hatası karşısında bütün grubun bundan sorumlu olduğunu, çünkü insanların varlıklarını bir grup içinde sürdürdüklerini kabul ederler. Bireylere, “ben” yerine “biz” kavramı öğretilir. Birey, kendisini örgütün bir parçası olarak görür. Üyeler ve astlar-üstler arasındaki psikolojik bağlılık, örgütle ve amaçlarıyla bütünleşmede kendini hissettirir. Japonya’da olduğu gibi aile ilişkileri işyerine yansır (Hofstede, 1980: 26).

“Toplumculuk” bir birliktelik olgusudur, bireysel özellik gözlenemez, burada toplumdaki insanların gruplara dahil oldukları derece gözlemlenir. “Bireycilik” tarafında ise, bireyler arasındaki bağların gevşek, zayıf olduğu kültürler bulunur, burada herkesin kendisine ve ailesine yakın olması beklenir. Toplumcu tarafta, doğumdan itibaren insanların bütünleşmiş, güçlü, birbirine bağlı gruplar içerisinde dahil, çoğunlukla geniş aileler (amca, teyze ve büyükbaba ile birlikte) olarak yaşayan, tartışmasız sadakati karşılığında grup tarafından korumaya devam eden bir kültürel yapıyı bulabiliriz. Yine, bu boyut tarafından ele alınan başlık, dünyadaki tüm toplumları ilgilendiren son derece önemli bir konudur (Hofstede, 2001).

Belirsizlikten kaçınma boyutu

Bu boyut “belirsiz ve bilinmeyen durumlarda, belirli kültürel toplulukların ne ölçüde tehdit hissettikleri”ni ölçer (Hofstede, 2001). Başka bir ifade ile toplumda veya kültürde yer alan üyelerin, belirsiz durumlardan ne ölçüde kaçındığını ve sakındığını ifade eder. Belirsizlikten kaçışın güçlü olduğu örgütlerde bireyler kural merkezlidir. Kuralların dışına çıkmak, risk ve karışıklığa sebep olur. Yöneticilerin bütün doğruları bildiği varsayılır. Yeniliklere karşı direnç vardır. Çalışanlar, sürekli meşgul olmalıdır. Çalışanlara detaylı iş tanımları yapılmalıdır. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu örgütlerin üyeleri, örgütsel yaşamı olduğu gibi kabul ederler. Karşılaşılan kural dışı olaylar karşısında daha az stres hakimdir. Yöneticiler bilmediklerini rahatça söyleyebilirler. Kurallar esnetilebilir ve aşırı kuralcılığa gerek yoktur (Hofstede, 1980).

Rogovsky ve Schuler (1997: 26) belirsizlikten kaçınmayı, bir örgüt veya bir toplumdaki tolere edilemeyen belirsizlik derecesi olarak tanımlamaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda insanlar, yapılandırılmamış ve riskli durumlarda rahatsızlık hissederken, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda insanlar risk almaya daha çok isteklidirler ve belirsizliği daha kolay tolere edebilirler.

Erillik - dişillik boyutu

Esasen davranış, tutum ve rollerle ilgili olan kadınlık (Dişillik) ve erkeklik (Erillik), dişi veya er oluş temelinde şekillenen iki farklı boyutu ifade etmektedir. Toplumlar için bu ayrım son derece önemlidir. Bu nedenle de alanları oldukça net bir şekilde birbirinden ayrılmıştır.

Buna göre birey ya dişidir ya da erdir; dolayısıyla ya kadındır ya da erkektir. Toplum, bireyden, değişmez bir ölçüt kabul ettiği biyolojik cinsiyetine göre davranışlar sergilemesini ister; hazırladığı davranışlar örgüsünü kabullenmesi ve uygulaması için zorlar. Cinsiyet temelinde birbirinden ayrılan davranışların, rollerin ve tutumların her hangi bir şekilde birbirine karıştırılmasına izin vermez; böylesi bir karışıklığa göz yummaz ve bu konudaki ihmalkârlık veya umursamazlıkları anında tepki ile karşılar (Vatandaş, 2007: 31). Toplumumuzda kadın ve erkeklere biçilen bazıları yazılı ve bazıları yazılı olmayan kurallar ve roller vardır. Günümüzde kadın ve erkeğin değişik oranlarda sosyal ve ekonomik hayatta yer almaları ile birlikte bazı yazılı olmayan kuralların da devreye girdiğı ve bu rollerin değiştii gözlenmiştir. Bu konuda “Erillik” ve “Dişillik” kavramları türetilmiş ve bilim adamları tarafından araştırmaya değer bulunmuştur. Bu kavram bir toplumda erkeklere ve kadınlara atfedilen ya da yüklenen rolleri, toplumda geçerli ve baskın değerlerin ne oranda erkeğe veya kadına özgü olduğunu ifade etmek için kullanılmıştır (Turan ve diğerleri, 2005: 186).

Erkeğe özgü olduğı düşünölen değerler (Erillik) arasında rekabet, başarı, güçlü olma, hırs, saldırganlık, çalışanlar arasında rasyonel ve mesafeli ilişkiler ön plandadır (Turan ve diğerleri, 2005: 181). Kadına (Dişillik) özgü değerlerin baskın olduğı toplumlarda çatışmalar anlaşmayla çözümlenmeye çalışılır, çalışanlar arasında samimi ve sıcak ilişkiler vardır. Güçsözlere yardım, yaşam kalitesi, hizmet gibi kavramlar önemli olarak görölmektedir (Hounkou, 2008: 20).

Bu konuda Hofstede (2001: 297), bu boyutu şu şekilde tanımlamıştır: Eril toplum: ”toplumsal cinsiyet rollerinin açıkça farklı olduğı bir toplumu ifade eder: Erkekler iddialı, sert ve maddi başarıya odaklıdır; kadınlar ise daha mütevazı, hassas ve yaşam kalitesi ile daha ilgili” olarak belirtilmiştir. Dişil toplum ise: “toplumsal cinsiyet rollerinin üst üste geldiğı bir toplum olarak tanımlanmıştır. Hem erkekler hem de kadınlar, mütevazı, hassas ve yaşam kalitesiyle ilgili” olarak ifadelendirmiştir.

Türkiye’yi de içine alarak, ilgili 4 boyutu kapsayan bir araştırma Hofstede tarafından uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre:

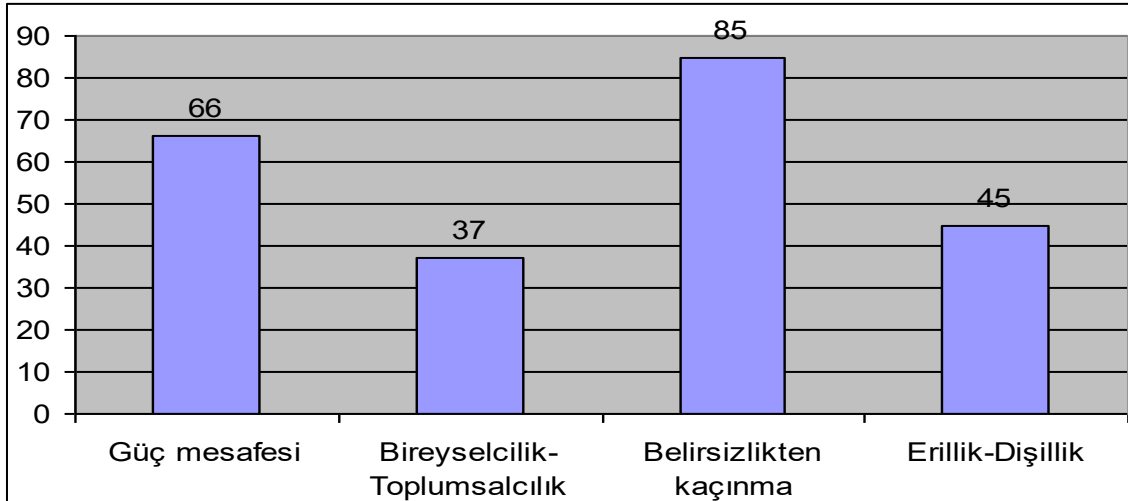
Güç mesafesi: bu boyut ile ilgili Türkiye yüksek puan (66 puan) alarak, Türk tarzını şu şekilde karakterize etmektedir: Bağımlı, hiyerarşik, üstleri genellikle ulaşılmaz ve ideal

patron baba tavırlı olandır. Güç merkezileşmiş ve yöneticiler patronlarına ve kurallarına güvenir. Çalışanlar ise direktif ile hareket eder. Yöneticilere karşı tutum resmidir ve kontrol beklentisi vardır. İletişim dolaylı ve bilgi akışı seçicidir. Aynı yapı, babanın reis olduğu diğerlerinin itaat ettiği aile yapısı içerisinde de görülür.

Bireycilik-Toplumculuk: Türkiye, 37 puanla bir toplulukçu toplumdur. Bu "biz" kavramının önemli olduğunu belirtir. İnsanlar gruplar halinde (aileleri, hısımları veya kuruluşlar) yaşarlar, belli bir sadakat karşılığında birbirlerine sahip çıktıkları anlamına gelir. İletişim dolaylıdır, açık çatışmalardan kaçınılır, grubun uyumu muhafaza edilir. İlişkiler ahlaki temele sahiptir ve görevler yerine getirilirken her zaman bu öncelik göz önünde bulundurulur. Öncelikle güvene dayalı bir ilişki kurmak gerekir, hısımlarla iş tutmak daha sık rastlanır, iş ortamında geri bildirim her zaman dolaylıdır.

Belirsizlikten kaçınma: Türkiye'nin bu boyut puanı 85 tir. Bu yüksek değer, kanun ve kurallar için büyük bir ihtiyaç olduğu anlamına gelir. Endişeyi en aza indirmek için, insanlar ritüellerden (dini icabetler, namaz gb.) oldukça faydalanırlar. Yabancılar için birçok referansta "Allah" denilmesi dini söylem olarak gelebilir, fakat genellikle gerginliği hafifletmek için, belirli durumlarda kullanılması, sadece geleneksel sosyal bir dokudan kaynaklanmaktadır.

Erillik-Dişillik: Türkiye 45 puan ile ölçeğin "Dişil" tarafında bulunmaktadır. Bunun anlamı, başkaları ile iletişimde alttakiler için kültürün yumuşak yönleri olan uzlaşma, hoşgörü gibi kavramların değerli ve teşvik edildiği söylenebilir. Özel yaşamda ve iş hayatında çatışmalardan kaçınılır ve sonuca uzlaşma içinde gitmek önemlidir. Türkler için serbest vakit önemlidir. Boş zamanlarda bütün aile, hısım ve arkadaşlar hayattan tat almak için sıklıkla bir araya gelirler.



Şekil 2.1. Hofstede'nin Türk ulusal kültür değerlerinin dört boyutuna ilişkin bulguları (What about Turkey, Hofstede, 2017)

Hofstede'nin bulgularında Türk toplumuna ilişkin kültürel boyutlar bağlamında; Türk toplumsal kültürü “Güç Mesafesi” yüksek, belirsizlikten oldukça kaçınan, toplumcu bir özellik taşıdığı ve düşünülenin aksine “Dişil” değerlere sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Turan ve diğerleri, 2005: 181).

2.3. Çatışma ve Çatışma Yönetimi

2.3.1. Çatışma ve çatışma nedenleri

Çatışma

Birey ya da grup olarak insanların; amaçlar, kaynaklar ya da değerler üzerinde ihtiyaçlarının, çıkarlarının veya isteklerinin birbiriyle çelişmesi nedeniyle kendilerini anlaşmazlık, savaş, duygusal gerilim veya çarpışma içinde algıladıkları bir etkileşim biçimidir (Barutçugil, 2011: 76). Barutçugil (2011) çatışmayı genel olarak böyle tanımlansa da, çatışma ile ilgili literatür incelendiğinde; çatışma kavramının tanımı üzerinde, henüz bir fikir birliği sağlanamamış olduğu görülmektedir. Bunun temelinde; çatışmanın, sadece yönetimin değil, ekonomi, sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve siyasal bilimlerin de alanına girmesi ve tüm bu disiplinlerin, çatışmayı, kendi açılarından tanımlamaları yatmaktadır (Şahin, Emni ve Ünsal, 2006: 15). Genel anlamda çatışma, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelip, gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonun azlığında değişen değer yargılarına dayanır (Robbins, 2001: 21). Şimşek'e göre çatışma, "örgüt içinde iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya görevlerin dağıtımı ile yine

bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değeri ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlık" şeklinde tanımlanmaktadır (şimşek, 2002: 288). Benzer şekilde çatışmaya uyumsuz davranış ve eylemler olarak bakan Deutsch (1973: 168) da çatışmayı, "bir kişinin müdahale etme, tıkama ya da başka bir yolla bir başkasının davranışını engelleme veya daha az etkili hale getirme süreci" şeklinde tanımlamıştır. Tjosvold, (1989: 43) çatışmayı, genel anlamda bireyler arasındaki bir uyumsuzluk olarak tanımlar. Çatışma faaliyetleri, ihtiyaçlar ve çıkarlarda uyumsuzluk vukuu bulunduğunda, "zıtlaşan varlıklar arasında bilişsel ve duygusal hedeflerde uyumsuzluk" ortaya çıkar (Hellriegel, Siocum ve Woodman, 1992: 247).

Diğeri bazı araştırmacılar çatışmayı şu şekilde tanımlamışlardır: Karşıt mücadeleler. Coser (1956: 135) Standart karar verme mekanizmalarında kırılma. March ve Simon (1958: 82) Özel etkileşim mekanizmalarına karşı zorlayıcı, engelleyici veya yaralayıcı bir direnç veya misilleme çabası. Katz ve Kahn (1966: 615) Normal beklenen davranışlarda kırılma. Beals ve Siegel (1966: 21) İşbirliğinde tehdit. Marek (1966: 64) Örgüt içerisinde yarışma, statü rekabeti, pazarlık, sabotaj, sözlü taciz gibi değışik formlarda çıkan muhalefet süreci. Walton (1966: 411) Başkaları ile ilişkilerde bir tarafın kendi çıkarlarına göre hareket etmesi sonucu doğan bir davranış biçimidir. Schmidt ve Kochan (1972: 363) Bir kuruluşun ürün veya hizmetlerini kullanan meslektaşlar kendi ağı, üyeleri, diğeri topluluklar veya diğeri bireylerle bağıdaşmayan faaliyetlerde bulunmaya zorlanmaları durumu. Roloff (1987: 496) Sosyal varlıklar arasında uyumsuzluk, anlaşmazlık ya da uyumsuzluk ortaya çıkartan bir etkileşim süreci. Rahim (2002: 207) hedeflere ulaşma sürecinde, bağımsız parçalar arasında meydana gelen anlaşmazlık ve olumsuz duygusal tepki deneyimlerinden oluşan bir etkin süreçtir. Barki ve Hartwick (2004: 216) Bir örgütte iki ya da daha fazla grup arasındaki mücadeledir. Bir grubun diğeri üzerinde müdahale ve sonuç elde edici çıktıları oluşurmaya başladığı durumda ortaya çıkan bir durumdur (Hatch, 2006: 279).

Bu tanımlardan yola çıkarak çatışmayı özetleyecek olursak; Çatışma: toplulukların rakip üyeleri arasında gelişen dinamik ve etkileşimli bir iletişim sürecinde, ilgi, ihtiyaç, bilgi ve duygular düzeyinde, eylem ve davranışlardan kaynaklanan uyumsuzluk ve/veya farklı algı ve yorumlardır, diyebiliriz. Başka bir ifadeyle, çatışma birbiriyle ilişkili en az iki tarafın hedeflere ulaşabilme mücadelesinde, uyumsuz bir etkileşim sonucu ortaya çıkan bir gerilim durumudur diyebiliriz.

Çatışmanın nedenleri

Çatışmalar çok farklı etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmakta; literatürde çatışmaların kaynaklarını ve nedenlerini belli başlıklarla sınırlandırmanın/sınıflandırmanın yanlış bir yaklaşım olacağı savunulmaktadır. Buna rağmen, kişiler arası ilişkiler, bireyin kişilik, davranış, tutum bileşenleri, işletmelerin örgüt ve yönetim yapısı, iletişim sistemi gibi pek çok unsur çatışmaların önde gelen nedenleri arasında gösterilmektedir. Bireysel ve yönetsel çatışma sebepleri daha çok insan unsuru ile bağlantılı iken, örgütsel çatışmalar, iş ve örgüt yapısı gibi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. (Topaloğlu ve Avcı 2008: 77).

Çizelge 2.1. Çatışmanın nedenleri (Asunakutlu ve Safran, 2004: 26-31)

Örgüt İçi Bağımlılıkların Ortaya Çıkardığı Çatışmalar	Amaçlarda Ortaya Çıkan Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalar	Algılama Farklılıklarının Ortaya Çıkardığı Çatışmalar	Organizasyon Yapısından Kaynaklanan Çatışmalar
1.Sınırlı kaynaklara Karşılıklı bağımlılıklar	1.Sınırlı kaynaklara Bağımlılık	1.Bilgi edinme ve göndermede farklılıklar	1.Örgütteki çeşitli alt sistemler tarafından yaratılan çatışma
2.Faaliyetlerin zamanlamasında iç bağımlılıklar	2.Rekabetçi ödüllendirme sistemleri	2.Bilgi sağlamada Bağımsızlık	2.Alt sistemler arasındaki yarışmadan kaynaklanan çatışma
3.Örgütsel görev ve Sorumluluklarda karışıklıklar	3.Bireysel amaçlardaki farklılık	3.Zaman ufkunda farklılıklar	3.Örgütsel ödüller üzerinde odaklaşan hiyerarşik çatışmalar
	4.Örgütsel amaçların sübjektif çalıştırılması	4.Bölüm amaçlarında farklılık	
		5.Yönetici görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar	
		6.Yeni bilgi ve görüşlerden doğan anlaşmazlıklar	

Özer (1999: 25), çatışmanın nedenlerini; fonksiyonel bağımlılık, iş bölümü, sınırlı kaynaklar, ortak karar verme, yeni uzmanlıklar, amaç farklılıkları, algılama farklılıkları, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, iletişim bozuklukları, statü farklılıkları, yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar, çıkar farklılıkları, personel farklılıkları, değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler, işçi işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar ve örgüt içi güç mücadelesi olarak herhangi bir sınıflandırmaya başvurmadan sıralamıştır.

Çatışma durumunda, çatışma davranışının anlaşılması için Thomas ve Kilmann (1976: 182) modeline atıf yapabiliriz. Konuyla ilgili mevcut literatürün kapsamlı incelenmesi neticesinde

geliştirilen bu model, günümüzde hala örgütsel çevrelerin çatışmalarını anlamak için en çok kullanılan kaynaklardan birisidir.

Çizelge 2.2. Çatışma davranışını doğuran süreç ve yapı (Thomas ve Kilmann, 1976: 189)

İç ve Dış Kaynaklı	Davranışın meydana geldiği Süreç ve Yapı:	
...Olaylar ve durumlar neticesinde davranış gelişmiştir.	Olay (süreç) : Sözlü tehdit süreci, hırçın eylemler, karşılıklı artan uyarı	Durum (yapı) : Davranış, inanç, değer, çıkar çatışmaları
Birey Dışı: Çıkar, değer çatışmaları, rakip tehditleri, üçüncü kişilerin müdahalesi	Dışsal (süreç) : Tehditler, olumsuz gelişmeler, rekabet, taciz, zorlama	Dışsal (yapı): Toplumsal baskı, çıkar çatışması, kural ve prosedürler
Birey İçi: Karineler, algılar, güdülenmeler, karar verme tarzları, beklentiler.	İçsel (süreç) : Hüsrân, savunma mekanizması, algıları fikirler, heyecanlar, stratejiler	İçsel (yapı): Bireysel özellikler, motivasyonlar, davranışlar, kabiliyetler, ihtiyaçlar, değerler

Thomas ve Kilmann çatışma davranışının temelinde yer alan ve çatışma anlayışını kapsayan dört temel perspektife dayalı bir model geliştirmiştir. Bunlar: dışsal süreç, dışsal yapı, içsel süreç ve içsel yapıdır. Modelin yazarlarına göre; herhangi bir çatışmayı analiz etmek ya da çözmek için teşebbüste bulunan bireyler, anlaşmazlıkları çözüme imkanı sunmadan önce bu dört bakış açısını göz önünde bulundurmaları gerekir. Durumu daha iyi anlayabilmek için, her bir perspektifte odaklanılacak dikkat noktaları önerilmektedir. Bu dikkat noktaları yukarıdaki Çizelge 2.2 de özetlenmiştir.

2.3.2. Çatışmanın önemi

Çatışmalar zaman ve enerjiyi tükettikleri gibi ayrıca ilişkileri de zedelerler. Bu yüzden çoğunlukla mevcut durumda problemi üstlenip çatışmaya girmektense çekimser kalarak hoşnutsuz problem geçiştirilmeye çalışılır. Bazı kuruluşlar “gruplar arası çatışmaları yok ederken onların varlıklarını tümüyle reddeder veya azınlıkta olanları dönüştürür veya baskıya maruz bırakma” eğilimindedirler (Hofstede, 1993:150).

Aslında çatışmalar çıkarları ortaya çıkartır ve enerjinin yoğunlaşmasına sebep olur. Çatışmaların olumlu yönlendirilmesi öğrenilebilir; bu değişim süreci geçiren gruplar ve bireyler için belirleyici bir yetenektir. Çatışmayı yapıcı şekilde yönetebilmek için, onun olumlu taraflarını bilmemiz önemlidir. Çatışmalar bazen sorunları ve standartları ortaya çıkarıcı sinyal ve çözüm yolları bulmada tarafların ilgilerini uyandıran bir dürtü görevi görürler. Ayrıca, çatışmalar:

- Grup üyelerinin dayanışmasını güçlendirmede bir bağdaştırıcı,
- Kendilerini gözlemlemek ve tanımak için parçaları bir araya getiren bir esneklik,
- Durgunluğu önleyerek, değişimin itici gücü haline geldikleri zaman bir evrim,
- Çatışan taraflar arasında gelişen yeni krizlerin iyi yönetimlerinde bir yetkinliktir.

Problemler yumak haline gelmedikçe, sorunların iyi tespit edilip yönetilmelerinde, kalkınma ve işbirliği bağlamında, yararlı olabilecek bir potansiyel olarak lehte değerlendirilebilirler (İnternet:La Gestion Constructive Des Conflits, 1997).

Ayrıca Asunakutlu ve Safran (2004), tarafından yapılan bir araştırmada çatışmaların doğurabileceği olumlu sonuçları aşağıdaki gibi belirlemişlerdir. Bunlar;

- Yenileşmeye vesile olabilir.
- Farklı ya da zıt fikirlerin çarpışması sonucu daha üst düzey fikirler üretilebilir.
- İletişim kanallarının açılmasına yardım edebilir.
- Yetki dağılımını dengeleyebilir.
- Sorunların ortaya çıkmasını sağlayarak yöneticilerin dikkatini bu yöne çekebilir.
- Güdülemeyi artırıp tembelliği azaltabilir.
- Yeni amaçlar kazanılabilir.
- Örgütün havası iyileşebilir.
- Çatışmanın sebepleri ortadan kaldırıldığından örgütü bütünleştirebilir.
- Örgütün etkililik ve verimliliğini artırabilir.

Çatışmalar, örgütsel performansı olumlu veya olumsuz etkileyebildiği ve hemen hemen tüm işletmelerde bir çatışma düzeyi olduğuna göre, çatışmaların örgütün performansını olumlu yönde etkileyebilecek düzeyde ve işlevsel bir hal alabilecek tedbirlere yönelinmelidir.

2.3.3. Çatışma türleri

Eğer hangi tür çatışma içerisinde olduğumuz bilinmez veya en azından sorunu oluşturan alt etmenler bilinmezse, o zaman çözümü dışlayarak, sorunların varlığını reddetme veya çözümü yarı çözüme eğilimine gidilir. Çatışma türleri konusunda yapılmış çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Aşağıda Çizelge 2.8. yardımıyla farklı çatışma türleri gösterilmiştir (Hatch, 1997: 307).

Çizelge 2.3. Çatışma türleri (Hatch, 1997: 305).

Ortaya Çıkış Nedenlerine Göre Çatışmalar	Taraflara Göre Çatışmalar	Örgüt Düzeyinde Çatışmalar	Nedenlerine Göre Çatışmalar
1. Üstü Örtülü Çatışmalar	1. Kişilerin kendi içlerindeki çatışma	1. Dikey Çatışmalar	1. Amaç Çatışmaları
2. Algılanan Çatışmalar	2. Kişiler arası çatışma	2. Yatay Çatışmalar	2. Rol Çatışmaları
3. Hissedilen Çatışmalar	3. Kişiler ve gruplar arası çatışmalar	3. Komuta- Kurmay Çatışmaları	3. Kurumlaşmış Çatışmalar
4. Aşıkır Çatışmalar	4. Grup içi ve gruplar arası çatışmalar		4. Beliren Çatışmalar
	5. Örgütler arası		

Farklı çatışma durumları çeşitli kategorilere ait birkaç değişik çatışmaları içerebilir. Çatışmalar, çıkar çeşidine göre farklılık gösterdiğinden, onların çözümü de ayrı görüşmeler ve yönetim gerektirir.

Konumuz gereği, kurumsal bir yapı içerisinde faaliyet gösteren spor yöneticilerinin çatışma tarzlarındaki yönetimini irdelemek için, öncelikle örgütler içerisinde ortaya çıkabilecek çatışma risklerini ve nedenlerini incelemek faydalı olacaktır.

2.3.4. Örgütlerde çatışma riskleri

Örgütsel açıdan çatışmayı, bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlamak mümkündür (Eren, 1998: 445).

Örgütsel ortamlarda bazı kişisel veya çevresel faktörler, çatışmayı tetikleyebilir. Söz konusu tetikleyiciler arasında belirgin bir bireysellik, iş ortamındaki baskının çok yüksek veya düşük olması, toplumsal destek veya rol tanımından kaynaklanan liderlik eksikliği, belirsiz beklentiler veya saydam olmayan kurumsal değerler sistemi olarak sayabiliriz. (Leroy ve diğerleri, 2006). Bréard ve Pastor (2000: 185) ise çatışmaların genellikle organizmayla çevrenin birbirinden uzaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. Ayrıca doğal bir çatışmanın temelinde ekonomik, toplumsal, teknolojik veya ruhsal sorunların olabileceğini belirtmişlerdir.

Aynı doğrultuda, Schernerhorn, Hunt ve Osborn (2002: 168) üretim döngüsünde bireylerarası veya gruplararası dayanışma veya işbirliği gerektiren ihtiyaç durumu, çatışmaların ana nedeni olabileceğini belirtmişlerdir.

Galizia'ya göre (2001: 3) çatışma aktörlerin sık sık ihmal veya pasifliklerinden doğar. Memnuniyetsizlikler ve karşılıklı hayal kırıklıkları doğduğunda hiçbir şey yapmamak, karşılıklı uyumu ve davranışlarımızın kontrolünü ihmal etmek, sorunlara kapıyı aralamaktır. Bir kuruluştaki çatışmalar, daha sık örgütün biçimsel (formal) yapıları (durum, mevki, işlev, rol, yetki vb.) dolayısıyla ortaya çıkar ve kurum paydaşları (bilgi değişimi, iş alışkanlıkları, iş temposu, güç ve etki oyunları, ilgili bilgilerin kontrolü ...) gibi personel dayanışmasını tanımlayan biçimsel olmayan (informal) yapıların arasında meydana gelir. Eğer formal ve informal yapılar arasındaki fark önemli ise çatışma riski artmaktadır, çünkü aktörlerin temel iletişimi biçimsel olmayan, sonuçları öngörülemez bir iletişimle olmaktadır (Galizia, 2001:3).

Örgütsel çatışma, meslektaşlar, yöneticiler arasında veya bir kuruluştaki farklı bölümlerdeki gruplar arası anlaşmazlıklarda meydana gelir. Örgütlerde genellikle iki temel çatışma türü vardır: dikey ve yatay. Dikey çatışma aynı örgüt içerisindeki farklı hiyerarşik seviyelere sahip (astlar ile üstler) gruplarda meydana gelir. Yatay çatışma ise aynı hiyerarşik seviyedeki kişiler arasında (aynı organizasyon içindeki yöneticiler gibi) meydana gelir (İmazai and Ohbuchi, 2002: 111).

Birey – örgüt arası ortaya çıkan çatışmalar örgütlerde en çok üzerinde durulan diğer çatışma türlerinden biridir. Modern endüstrideki işlerin aşırı uzmanlaşması ve bölünmesi sonucunda; çalışanlar yeteneklerini kullanamaz, yaptıkları iş ile örgütsel bütün arasındaki ilişkiyi göremez olmuşlardır. Gereksinimleri engellenen kişi, işten soğumakta, kendisini tehdit ve baskı altında hissetmekte ve yönetimin amaçlarına zıt amaçları olan gruplara katılmaktadır. Çatışmayı uyandıran bir başka neden de kişinin bağımsızlık ararken aynı zamanda destek ve bağımlılığa da gereksinim duyması ve sanayi örgüt yapısının bu tür çatışmayı arttırıcı nitelikte olmasıdır (Tokat, 1999: 34).

Örgütsel çatışmaları tetikleyen nedenleri bu açıklamalar doğrultusunda irdelemekte fayda olacaktır. Ancak çatışmaları ortaya çıkaran sebepler kadar, bir çatışmayı fırsata çevirebilme,

örgüte yeni bir ruh ve ivme kazandırma açısından çatışmaları yönetme stratejileri de oldukça önemlidir.

2.3.5. Çatışma yönetimi

Çatışmanın çözümlenmesi ve yönetilmesi farklı iki kavramdır (Wilson ve Rosenfeld, 1990: 139-140; Rahim, 2002: 208). Ayrıca çatışma yönetimi terimi, çatışmanın çözümü teriminden daha kapsamlıdır. Çatışmanın çözümü terimi; ortaya çıkan çatışmanın uzlaştırılmasını ifade ederken, çatışmanın yönetilmesi terimi hem ortaya çıkan çatışmaları uzlaştırmayı, hem de yıkıcı çatışmaları yapıcı sonuçlara yönlendirmeyi içermektedir (Çağlayan, 2006: 72). Karip'in (2003: 43) tanımına göre çatışma yönetimini, "uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yönleltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır". Diğer bir tanıma göre çatışma yönetimi, örgüt içindeki bireyler ya da gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak, taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgütün yararına olacak şekilde yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Akkirman, 1998: 3).

Çatışma yönetimi, belli düzeyde çatışma yaratılmasını içerdiği gibi, karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik bir strateji de olabilir (Rahim, 2002: 208). Hangi tanıma göz önünde bulundurursak bulunduralım, çatışma yönetiminde öncelik, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesidir. Bu doğrultuda, örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların birer araç olarak kullanılarak başarılı yönetilirse, örgütte yeniliğin ve örgütsel gelişmenin başlatıcısı da olunabilir. Bu nedenle günümüzde çatışma bir sorun olmaktan ziyade, örgütsel gelişime yönelik bir ivme kaynağı olarak görülebilmektedir.

2.3.6. Çatışma yönetim tarzları

Çatışma yönetim tarzları konusunda, uzun yılları kapsayan oldukça önemli çalışmalar yapılmıştır. Çatışmayı, "örgütün ahengini bozan, çalışanların istenmeyen davranışlar sergilemelerine neden olan, algı, duygu ve davranışlarda kutuplaşmaya neden olan" (Luthans, 1995: 203) ve bu nedenle de yok edilmesi gereken bir durum olarak gören geleneksel yaklaşım, sadece çatışmanın çözümlenmesi ile ilgilenmektedir. Ancak, örgütsel çatışma ile ilgili tarihsel gelişim sürecindeki yaklaşımlara bakıldığında, çatışmanın önlenebilen bir durum olarak görülmesi, ardından örgütün kaçınılmaz bir gerçeği olarak

algılanması ve son olarak da örgüt için olumlu sonuçlar yaratabilen bir durum olarak görülmesine kadar değişen bir süreçten geçtiği görülmektedir (Tosi, 2000: 279; Kreitner ve Kinicki, 2004: 485-489).

Rahim ve Bonoma (1979: 1326) yaptıkları çalışmalarda, çatışmaların kişisel ve diğerleri (başkaları) olmak üzere iki temel boyut üzerinde farklılaştığını belirtmişlerdir. İlk (kişisel) boyutun (yüksek veya düşük) seviyesi bireyin kendi tatmin düzeylerini açıklamaya çalışmaktadır. İkinci boyut ise kişinin diğerlerini (başkalarını) tatmin etme düzeyleri ile ilgilidir. Bu boyutların dışında, çatışma durumundaki motivasyonel süreçler de göz önünde bulundurulmaktadır. Rubie ve Thomas (1976: 145) ile Van de Vliert ve Kabanoff'un (1990: 201) yaptıkları araştırmalarla bu boyutları desteklemişlerdir. Kişilerarası çatışmalarda ilgili beş farklı yönetsel tarz ile ilgili şekil aşağıda yer almaktadır.



Şekil 2.2. Bireyler arası çatışma yönetim tarzlarına ilişkin iki boyutlu model
(Rahim ve Bonoma, 1979: 1327)

Tümleştirme (İntegrating), kişinin hem kendisinin hem de karşı tarafın istek ve ilgilerini göz önünde bulundurarak çözüme kavuşturma yaklaşımıdır. Empatinin hakim olduğu, açık iletişimin yaşandığı demokratik bir çözüm yöntemi olup kazan-kazan ilkesine dayanmaktadır. Bütünleştirme taraflar arasında aktif işbirliğini gerektirdiğinden sinerji oluşumunu sağlar. Bütünleştirme stratejisi problem çözme olarak da adlandırılır (Karcıoğlu ve diğerleri, 2011: 332).

Burada bireyin hem kendine hem diğerlerine yüksek düzeyde ilgisi söz konusudur. Tümleştirme, sorun çözme ya da işbirliği olarak da adlandırılan bu davranış tarzı; her iki tarafın negatif ilgisini gidermek amacıyla, çatışma içerisindeki her grubun birbiriyle işbirliği

yapmasını içerir. Bu tarzın uygulanmasında; açık ve net olmak, bilgi paylaşımında bulunmak, gerçek sorunlarla ve çatışmayla yüzleşmek, farklılıkları araştırmak, her türlü fikir ve düşünceye açık olmak önemlidir (Tozkoparan, 2013: 189).

Karmaşık problemleri etkili bir şekilde ele almak için bu yöntem yararlıdır. Bir tarafın tek başına problemi çözemediği durumlarda, daha iyi bir çözüm getirmek için fikirlerin sentezlenmesi gerekli olmaktadır ve bu tarz buna uygun düşmektedir. Ayrıca sorunu tanımlamak veya yeniden tanımlama durumunda etkili alternatif çözümler geliştirmek için tarafların sahip olduğu bilgi, beceri ve diğer kaynakların kullanılacağı bir çözümün uygulanması yararlı olacaktır.

Hükmetme, (Dominating) kazan-kaybet yaklaşımına dayalı yıkıcı etkisi bulunan, işbirliğinin olmadığı kişisel çıkarların hedeflendiği stratejidir. Çatışmada, hükmetme stratejisinin uygulanması taraflar arasındaki gerginliği arttırarak, saldırgan davranışların ve sabotajın yaşanmasına neden olabilir. Çatışmaya neden olan konunun sorgulanması yerine bir tarafın diğer tarafa tahakküm uygulanarak durumu kendi lehine çevirmesi, karşı tarafın kaybetmesi yaklaşımıdır (Karcıoğlu ve diğerleri, 2011: 331).

Bu tarzda bireyin kendine olan ilgisi yüksek, diğerlerine olan ilgisi düşüktür. “Hükmetme” tarzı aynı zamanda rekabet, kontrol, baskı yapma ya da yarışma olarak da adlandırılır. Bu tarzı uygulayan birey, kendi amacını gerçekleştirmek için tüm gücünü kullanırken, diğerlerinin ihtiyaç ve beklentilerini çoğunlukla göz ardı eder. Bu tarzı seçen bireyler, neye mal olursa olsun kazanmak isterler (Tozkoparan, 2013: 191).

“Hükmetme” tarzı genellikle karşı tarafın zarar verebilme ihtimalinde veya kendisi için çatışmada oldukça önemli konular içermesi durumunda kullanılır. Ayrıca önemli ve hızlı bir karar vermek gerektiğinde yöneticiler bu tarzı uygularlar. Çatışmayı çözmek için yeterince zaman varken ve örgüt içerisinde sorunlar karmaşık halde ise bu tarzı kullanmak uygun değildir. Ayrıca her iki taraf eşit güçte olduğunda, bu tarzı bir ya da iki tarafça kullanmak, çıkmaza neden olabilir. Bu tarz, taraflar için sorunlar önemli olmadığında kullanmak uygun değildir. Astların, yüksek derecede yetkinliğe sahip bu otoriter tarzı kullanan bir amirden hoşlanması mümkün değildir (Rahim, 2001).

Kaçınma, (Avoiding) tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem verme derecesinin düşük olduğu, sorumluluktan kaçma yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda her iki tarafta kaybetme durumu yaşadığından kaybet-kaybet yaklaşımı olarak da ifade edilmektedir. Kaçınma sonucu görmezden gelinen sorunlar çözülmedikleri için zamanla etkileri daha yıkıcı çatışmalar yaratacak forma dönüşebilirler. Çatışmadan sürekli kaçınanlar kendilerini zayıf hissederler, engellemeler ve problemlerle mücadele için kendilerini güçlü hissetmezler (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 6).

Burada bireyin hem kendine hem diğerlerine ilgisi düşüktür. Bu tarz; geri çekilme, eylemsizlik, görmezden gelme ya da çatışmaya müdahale etmeme olarak da adlandırılır. Kısa vadeli çözümler üreten bir tarzdır. Çatışmanın kendiliğinden kaybolacağı umulur, sorunlar çözüm aşamasında gösterilir ya da bekletilir. Sorun ya daha iyi bir zamana kadar ertelenir ya da sadece tehdit oluşturan durumdan kaçınılır (Tozkoparan, 2013: 192).

Bu tarz, diğer tarafla muhtemel etkisiz bir çatışma ile karşı karşıya kalındığında, bazı önemsiz veya küçük sorunlarla uğraşmak yerine veya karmaşık bir problemin üstesinden gelmeden önce, soğutma süresi ihtiyaç duyulduğunda kullanılabilir. Sorunlar bir taraf için önemliyse, kaçınma tarzı uygun değildir. Tarafların beklemek istemediği veya aciliyetle harekete geçileceği zaman ya da alınan kararın bir tarafın sorumluluğunu gerektiriyorsa, bu tarz karar vermek uygun değildir (Rahim, 2001).

Ödün verme (Obliging) kişinin kendi istek ve ihtiyaçlarını göz ardı ederek, karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarını karşılama yaklaşımıdır. Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu çalışma ortamlarında alt pozisyonda çalışanlarla, üst pozisyonda çalışanlar arasında oluşan çatışmalarda astların uyguladığı çatışma yönetimi stratejisidir. Karşı tarafın isteklerine uyularak ilişkinin bozulmaması ve devam etmesi amaçlanır (Karcıoğlu ve diğerleri, 2011: 331).

Bireyin kendine ilgisi düşükken, diğerlerine ilgisi yüksektir. Farklılıkların en aza indirilmesinin esas olduğu bu tarz; yardımseverlik, yumuşatma, uyumluluk ya da karşı koymama olarak da adlandırılır. En önemli unsuru özveridir. Sürekli diğerlerine empati yapan birey, başkalarının mutluluğu için kendi mutluluğunu ihmal eder (Tozkoparan, 2013: 192).

Bu tarz, taraf olunan çatışmanın kişiselleştirilmediği ve diğer tarafın haklı olduğu ve kararların onlar için daha önemli olduğu durumlarda uygulanır. Bu tarz ayrıca, diğer taraftan ihtiyaç duyulduğunda fayda elde edebilmek amacıyla da bir strateji olarak kullanılabilir. Bir tarafın pozisyonunda zayıflama veya ilişkiyi korumanın oldukça önemli olduğuna inanıldığı bir durumda kullanılan bir tarzdır. Bir tarafın çatışmada ilişkilendiği konunun önemli olduğunda ve diğer tarafın haklılığına inandığında kullanılması uygun değildir. Ayrıca diğer tarafın ahlaki ve yanlış olduğuna inandığında da ödün verme tarzı kullanılması uygun değildir (Rahim, 2001).

Uzlaşma tarzı (Compromise) karşılıklı kabul edilebilir bir karara ulaşmak için, her iki tarafın da bazı şeylerden vazgeçmesi gerektiği mantığına dayalı bir yaklaşımdır. Çatışma yönetiminde çok sık kullanılan uzlaşma stratejisi, tarafların ortak bir noktada çözüme kavuşmak için kendi istek ve ihtiyaçlarından tavizler vererek çözüme kavuşma yaklaşımıdır. Bu stratejide tarafları kendi isteklerinden tavizler verdiği için kesin olarak kazanan ya da kaybeden bir taraf varlığından söz edilemez.

Bu davranış tarzında, kişinin kendine ve diğerlerine yönelik ilgisi orta düzeydedir. Çatışma tarzı konusunda araştırma yapan birçok araştırmacı, uzlaşmanın düşük ya da yüksek derecede değil, çözümün daha doğru bulunabilmesi için orta derecede tutulması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu tarz; ödün verme, uyuşma ya da paylaşma olarak da adlandırılır. Kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için iki tarafın da bazı şeylerden vazgeçmesi gerekebilir (Tozkoparan, 2013: 189).

Bu tarz, çatışan tarafların hedeflerin karşılıklı olduğunda veya her iki tarafın (örneğin, emek ve yönetim) eşit derecede güçlü olduğu durumlarda, müzakere sürecinde bir çıkmaza girdikleri durumlarda yararlıdır. Fikir birliği sağlanamadığı zaman, tarafların karmaşık bir sorunla karşılaştıklarında geçici bir çözüm için veya diğer yöntemler kullanılmış ve etkisiz olduğu görüldüğünde bu tarz kullanılabilir. Uzun süreli çatışmalardan kaçınmak için bu tarz etkilidir. Karmaşık sorunlarla başa çıkmak için ihtiyaç duyulması durumunda bu yöntem, uygun değildir. Maalesef, çoğu zaman yöneticiler karmaşık sorunlarla başa çıkmak için bu problem çözme yaklaşımını kullanırlar ve bunun sonucunda etkili, uzun vadeli çözümler formüle edilmeyi başaramazlar. Bu tarz, aynı zamanda bir tarafın diğerinden daha güçlü ve doğru bir konumunda olduğunu düşündüğünde veya değerler çatışması vuku bulduğunda kullanılması uygun olmayabilir. Örgüt üyeleri, birbirleriyle etkileşime girerken,

anlaşmazlıklarını yapıcı bir şekilde ele almak gerekli olacaktır. Tabii burada, çeşitli durumları etkili bir şekilde nasıl ele alınacak ve farklı tarzların nasıl kullanılacağı öğrenilmesi gerekiyor (Rahim, 2001).

Çatışmaların doğmasına sebep olan veya çatışmaların yönlendirilmesinde sergilenen kültürel nedenler ile çatışmaların yönetim tarzları şüphesiz önemle üzerinde durulması gereken bir konudur.

2.5. Toplumsal Kültürel Değerler ve Çatışma Yönetim Tarzı İlişkisi

Toplumsal kültür, uzun zaman önce saptanmış ve kabul görmüş davranışsal normları kapsar. Bu normlar, tarihsel bir birikim sonucu oluşur ve içinde yaşanılan toplumun özelliklerini bünyesinde toplayarak o toplumun kültürel mirasını oluşturur. İşte bu miras, onu diğer toplumlardan ayırır ve kendine özgü kılar. Her toplumun kendine özgü bir kültürü olduğu gibi, o toplumda faaliyet göstermekte olan örgütlerin - organizasyonların, işletmelerin de kendilerine özgü kültürleri vardır (Nişancı, 2012: 1282).

Hofstede (1980: 26) Toplumsal kültürü “Toplumları birbirinden ayıran biçimlendirilmiş toplumsal bilinç” olarak tanımlıyor. Ayrıca, Hofstede toplumların bulunduğu ortamlardan kaynaklı gelişen toplumsal kültürel değerlerin, yönetim teorileri üzerinde de güçlü etkiye sahip olduğunu aktarmaktadır. Toplumsal kültür, belli bir ortamda yaşayan bir topluluğun çoğunluğunun paylaştığı değerler, normlar bütünü olduğuna göre bu değerler toplumsal hayatın yazılı kanunlarda kendini hissettirdiği gibi, günlük kişilerarası iletişim ve etkileşimi içeren kurallarda da kendini göstermektedir. Ayrıca yönetim kararlarının alınmasında toplumsal kültürel değerlerin etkisi yadsınamaz. Örgüt içerisinde meydana gelen sorunlar ve çözümlerine yönelik aşamalarda etkin çözümler üretmek adına, yöneticiler sözkonusu toplumsal kültürel değerleri göz önünde bulundurmaktadırlar.

Yönetim, insanların belirlenen amaçlar doğrultusunda motive edilmesi olarak tanımlandığına göre (Demir ve Okan, 2009: 125); kültürlerarası düzlemde yöneticiler, farklı bireylerin farklı motive edici güdü setleri aracılığıyla motive edileceğini ve bu güdü yapısının en azından belli bir derecede iş görenlerin içerisinde yetiştikleri kültür tarafından şekilleneceğini anlamalıdır (Nasierowski ve Mikula, 1998: 496). Yöneticiler, güdülerin kültürler boyunca farklılık gösterdiğini anlamının yanı sıra, bu güdülerin farklı kültürlerde

farklı biçimlerde sıralandığının ve motive edilme süreçlerinin de farklı olacağının farkına varmak zorundadırlar (Miller, 2003: 66).

Kültürel değerlere ilişkin çatışmalar, ister bireysel, ister örgütsel bazda olsun, topluluk içerisinde kişilerarası ilişkileri ilgilendirir. Nitekim insanlar sosyal birer varlık olmaları sebebiyle, topluluk halinde yaşamaları, çeşitli örgütlenme biçimleri oluşturmaları, bulundukları çevre içerisinde kurdukları çeşitli ilişkiler neticesinde, kişilerarası veya gruplararası çatışma kaçınılmaz olabilmektedir. Daha önce de açıkladığı üzere çatışmanın oldukça fazla sebebi ve türleri olabilir, ancak örgüt ve toplumsal yapılarda kültürel değerlerden kaynaklı çatışmalar da önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların kültürel özelliklerini bilmek aynı zamanda onların çatışma yaşadıklarında verecekleri tepkileri öngörebilmeyi de sağlamaktadır. Çalışanların çatışma yaşama biçimleri bireylerin içinde bulundukları toplumun kültürel değerleri ile biçimlenmektedir. Bu biçimlendirme süreci birey toplum içinde henüz sosyalleşme süreci içinde iken başlamakta ve ömrünün sonuna kadar sürmektedir. Bir olay karşısında aynı kültürel özelliklere sahip insanların sergiledikleri benzer tutum ve davranış, ancak ait oldukları kültürün temelinde değerlendirebiliriz. Aynı kültürün insanları, aynı işaretlerden, kelimelerden, işittiklerinden ya da gördüklerinden aynı manaları çıkarması beklenmektedir. Bunun niçin böyle olduğunun sorusunun cevabı ise kültürün görünmeyen gizli yüzünde yatmaktadır. Kültürün asıl kökleri ise değerler, inançlar, varsayımlardır. Bu değerler, inançlar ve varsayımlar ise; davranışlar, normlar ve sembollerle açıklamaktadır. Yani insanlar sahip oldukları görünmeyen kültürel değerler ve varsayımlar sonucunda davranış sergilemekte ve normlara sahip olmaktadır. Kültürün görünmeyen kısmını oluşturan değerler ve inançlar insanların davranış ve tutumlarını etkilemekte ve bu konu üzerinde araştırmalarda daha fazla durulmaktadır (Yeşil, 2012: 43).

Çatışma, etnik ve kültürel gruplardaki sosyal ilişki formlarının tamamını etkileyen insani bir olgudur. Çatışma aynı zamanda insan ilişkilerinin kaçınılmaz unsurudur. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmayı; “birbiriyle uyuşmayan ilgileri, bakış açıları, geçmişi ve amaçları olduğunu fark eden, birbirine bağlı iki grup arasındaki şiddetli görüş ayrılığı süreci” olarak tanımlamak mümkündür (Ting-Toomey ve diğerleri, 2001: 87). Başka bir ifadeyle Kültürel Çatışma; Farklı kültürlere sahip insanların, davranış normları ve değerlerindeki uyumsuzluk sonucu oluşan duygusal gerilim durumu olarak ifadelendirebiliriz. Kültürel değerler arasındaki fark büyüdükçe, taraflar arasındaki çatışmalar artar, böylelikle çatışmanın etkileşim sürecinde kötü yorumlanmaya evrilmesi

olasıdır. Kültürel aidiyet mesafesi, geçmişten gelen sorunlar, kültürel dünya görüşleri ve inançlardan kaynaklı değişik seviyeler içerebilir (Ting-Toomey, 2010: 145).

Çatışmalar her zaman negatif veya olumsuz bir olgu olmayabilir, tersine kişilerarası ilişkilerde kaliteyi, işbölümünü ve motivasyonu arttıran bir yönetim tarzı şeklinde de ortaya çıkabilir. Çalışanlarının çatışma yaşama biçimlerini bilen bir yönetim kadrosu çatışma yaşandığında onu fırsata dönüştürme şansına sahip olabilecektir ve bu sayede birçok işletmenin korkulu rüyası olan çatışma durumunu çok daha sağlıklı bir biçimde geçirebilecektir (Yalçın ve Erçen, 2004).

Kültürel çatışma yönetimi

Günümüzde gelişen teknolojiler ülkeleri ve toplumları birbirine yaklaştırmıştır. Ulusal ve uluslararası örgütler içlerinde farklı kültürlerden gelen bireyler çalıştırmakta ve bireylerdeki farklı bilgi, birikim ve kültürel değerlerin örgütler içerisinde farklı sorunlar yaşanmasına neden olabilmektedir. Ayrıca bir arada bulunan farklı kültürel kimliklere sahip insanların benliklerine daha fazla sahip çıkması sonucunu da çatışmalar doğabilir. Çok uluslu bir örgütte kültürel farklılaşmanın yol açabileceği çatışmaların bir diğer sebebi de kültürel görecelilik kavramıdır; yani doğru ve iyi kavramlarının kültürden kültüre değişebileceği ve özellikle değerlemeye dayalı inanç ve ilkelerin evrensel olmadığı, zamana bağımlı olduğu, topluluktan topluluğa değişebileceğidir (Asunakutlu ve Safran, 2004). Kültürel sınırlarla ayrılmış bireyler ya da sosyal gruplar arasında ortaya çıkan bu tarz çatışmalar, "kültürlerarası çatışma" olarak tanımlanmaktadır.

Bireyler, aynı toplum içerisinde değişik kıstaslara göre oluşmuş pek çok farklı grubun potansiyel üyesidir. Bu grup aidiyetleri dil, din, etnisite veya uyrukluğa göre, sosyoekonomik özelliklere göre, eğitim, meslek veya kurumsal üyelik veya mesleklere göre oluşabilir. Kültürlerarası etkileşimler konusunda önde gelen sosyoloji uzmanı Geert Hofstede de çalışmalarında milli ve bölgesel kültürel gruplaşmalar olduğunu ve bunların, toplumların ve kurumların davranışları üzerinde etkileri olduğunu ve zaman içinde kalıcı olduğunu göstermiştir (Hofstede, 1994). Dolayısıyla bir olay karşısında aynı kültürel özelliklere sahip insanların sergiledikleri benzer tutum ve davranış, ancak ait oldukları kültürün temelinde değerlendirebiliriz.

Grup içerisinde, gruplar arasında veya bireysel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların çözümüne yönelik uygulamaları “Kültürel çatışma yönetimi” olarak isimlendirebiliriz. Tanımlamak gerekirse; “Taraflar arasında birbiriyle uyuşmayan değerler, görüşler, ilgi, amaç ve hedefler sonucu doğan uzlaşmazlığı sonlandırmak için çatışmaya taraf olanların veya üçüncü bir tarafın örgütsel veya şahsi değerleri çerçevesinde yönlendirici eylemde bulunmasıdır” diyebiliriz. Burada önemli olan, çatışmaları çözmeye yönelik davranışta bulunan yönetici, yönlendirici tarafların, çatışma yönetim sürecini ele alırken sergiledikleri yönetim tarzıdır. Şüphesiz yöneticiler, bu tarz yaklaşımlarda öncelikle birey veya örgütlerin kültürel değerlerini bilmek zorundadırlar. Nitekim, kültürel değerlerin birey davranışları üzerindeki etkisi ve çatışmalarda oynadığı rolü kavrandıkça, çatışmaları yönetenlerin örgüt veya bireylerin sahip oldukları ulusal kültürel değerlere göre, çatışmaları olumlu yöne yönlendirilerek, örgütlerdeki verimliliğe ve amaca etki eden, etkin, sonuca odaklı bir yönetim tarzı sergilemeleri beklenecektir.

Farklı kültürlere sahip yöneticilerin çatışmaların çözümüne ilişkin uyguladıkları yöntemler arasında yaptıkları seçimler de, çatışma ve kültür arasındaki güçlü ilişkiyi göstermesi bakımından ilgi çekicidir. Konuyla ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalarda, Türk yöneticilerin çatışmaya yaklaşımlarının ABD ve Avrupa’daki meslektaşlarından daha çok Japonya ve Çin gibi doğu kültürüne sahip yöneticilerle ortaklaştığını göstermektedir (Sargut, 1994: 129-138). Kültürel değerlerle çatışmaları konu edinen Yalçın ve Erçen (2004) de, medikal alanda yaptıkları bir çalışmada, bireylerin kültürleri aynı zamanda onların çatışmayı nasıl karşılayacaklarını ve nasıl yaşayacaklarını da şekillendirdiğini belirtmektedir. Başka bir ifadeyle, işletmeler çalışanlarının herhangi bir çatışmayı nasıl yaşayacağını ve bunun ne kadarını işletmeyle paylaşacağını, çalışanlarının kültürel değerlerini önceden bilerek, tahmin edebileceklerini ifade etmişlerdir. Asunakutlu ve Safran’ın (2004) turizm sektöründe yapılan bir araştırmada da farklı kültürlere mensup kişilerin bir arada çalışmaları sonucunda çatışmaların meydana gelmesi zaman zaman örgütsel performansa olumsuz etki edebildiğini, ancak farklı kültürlerin yol açtığı çatışmaların doğru yönetilmesi durumunda performansın artması beklendiğini belirtmişlerdir. Özgür (2007: 44) işletmeleri konu edindiği çalışmasında, kültürlerarası farklılıkların yönetimle olan ilintisi irdelenmiş; toplumlar arasındaki ve toplumların içindeki etnik, dilsel, dinsel, tarihsel, ekonomik, eğitimsel, cinsel ve yapısal ayrımlara dikkat edildiği ve bu ayrımlara dikkat edilirken azınlık ya da çoğunluk konumundaki toplumsal grupların değer yargıları rencide edilmediği ölçüde, bir işletmenin uygulayacağı yönetim ve iletişim stratejileri de başarıya ulaşacağını

belirtmiştir. Çelik'in (2011: 66) kulüp yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yaptığı çalışmada da, motivasyonun yöneticilerin çatışma yönetim stratejilerini anlamlı olarak yordadığı belirlenmiştir.

Çatışma örgütün hangi düzeyinde, kimler arasında ortaya çıkarsa çıksın nedenlerinin doğru tespit edilerek etkili yönetilmesi mümkündür. Etkin bir çatışma yönetimi, çatışmaların zararlı yönlerini en aza indiren, yararlı yönlerini ise maksimize eden, örgütteki çatışma düzeyini optimal düzeyde tutan ve çatışmalarda kazan-kazan çözüm yaklaşımını benimseyen faaliyetler toplamı olarak ifade edilebilir (Akkirman, 1998: 3).

Kültürel bağlamda çatışmaların yönetimi, kültürlerarası iletişim, yorum ve karar vermedeki çeşitli kriterlere ilişkin sorunların dikkate alınmasını gerektirir. Kültürel olarak görülmeyen bazı çatışmaların bile, gerçekte, bilişsel, iletişimsel ve dünya görüşü açılarından, derinlerinde kültürel özellikler taşıdığına dikkat çekilmektedir. Kültür kapsamında çatışmaları daha iyi yönetebilmek için, farklı kültürlerle karşı farklı çatışma yönetimi türlerini geliştirmenin yolları aranmaktadır (Özmen ve Aküzüm, 2010: 66).

2.6. Spor Teşkilatı İçerisinde Kültürel Temelli Çatışma Riskleri

Spor ve sportif olaylar, toplumların kendi geçmiş kültürel birikimlerinin günümüze taşınmasında bir araç olduğu gibi, spor olgusu etrafında birey ve toplulukların sıkı bir bağ oluşturarak, toplumun değişim ve yeniden biçim kazandığı durumlara da vesile olmaktadır. Nitekim, spordaki başarı veya başarısızlık ulusal veya uluslararası zeminde günlerce gündem oluşturabildiği gibi, günümüzde spor, toplum veya toplulukların kendilerini ifade etme aracı olarak gördükleri oldukça işlevsel bir platform olarak, yerini almıştır. Günümüzde, uluslararası yarışmalarda gelişmişliğin göstergesi, soğuk savaş aracı ve politik başarının ölçüsü gibi birçok amaca hizmet eden spor, doğal olarak içinde bulunduğu toplumun sosyal yapısından etkilenmekte ve gelişme sürecini buna paralel olarak sürdürmektedir. Ülkemizde yürütülen spor ve spor faaliyetleri de daha önce açıklandığı gibi yıllara dayanan bir gelişim ve teşkilatlanma süreci sonucunda, Milletimize en iyi hizmeti ve en yüksek başarıları getirme amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Spordaki mevcut yapılanma, ülkemizin en ücra köşelerine kadar örgütlenmiş olan spor teşkilatı, günümüz gençliğinin sosyal ve kişisel

yaşamında güçlü ve önemli bir yönlendirici etken olmuştur. Bu bağlamda Spor Teşkilatı, spor faaliyet ve hizmetlerini sunarken şüphesiz birçok farklı sorunlarla karşılaşmaktadır.

Bilindiği üzere örgütler; insan, makine, araç-gereçler ve finansal kaynakların bir araya getirilmesinden oluşmaktadır. Türk spor teşkilatı da kendine model seçerken diğer dünya ülkelerinde olduğu gibi insan, malzeme, tesis, doğal şartlar gibi faktörleri de göz önünde bulundurarak teşkilatlanmıştır. Biraraya getirilen bu unsurlar arasında gerekli planlama, örgütlenme, yönlendirme, eşgüdüm, denetim ihtiyaçları gibi süreçler de spor yönetimi biliminin konusudur. Bilindiği üzere yönetim bilimi, insan, finans, malzeme araç ve gereçlerin optimal işlevselliğini kılacak, insan kaynaklarının yönetim sürecindeki katkısıyla ilgilenir. Spor teşkilatı gibi hizmet yoğunluklu işletmelerde de, yönetim biliminin piramidal zirvesinde yine insanın bulunduğu, daha çok insan kaynakları üzerinde inşa edilmiştir. Spor teşkilatı içerisinde hizmetler yönetici, personel, antrenör, sporcu gibi temel beşeri kaynaklar üzerinde dönmektedir. Bu bakımdan, Spor örgütleri içerisinde yer alan insan unsuru, spor yönetimde beşeri ilişkilerden kaynaklı çatışmalar türeyebilmektedir. Özellikle spor teşkilatımızın ülke geneline yayılmış geniş idari yapı içerisinde yer alan birey veya grupların sahip oldukları farklı kültürel değerler, çatışmalara zemin hazırlaması olasıdır.

Spor ve insan unsurunun bir araya gelmesi, özellikle sporun evrenselliğinden kaynaklı çevre genişlemekte ve oldukça fazla bilim, olgu ve olaylar bireylerle ilişki içerisine girmektedir. Sporun yoğun olarak ilişkide olduğu sosyal kurum, olgu ve olaylara bakıldığında konunun önemi ve boyutları daha kolay anlaşılabilir. Sporun sosyal boyut alanı içerisinde toplum, aile, gençlik, kadın, çocuk, eğitim, kültür, ekonomi, politika, din, yönetim, hukuk, sosyal güvenlik, medya, boş zaman, uluslararası ilişkiler, turizm, çevre, ahlak, centilmenlik, sosyalleşme, sosyal hareketlilik, sosyal statü, kişilik, çağdaşlık, barış, üretim, reklam, propaganda, tesis, malzeme, beslenme, kalkınma, profesyonellik, amatörlük, şiddet vb. sosyal kurum, kavram, olgu ve olaylar gösterilebilir. Bunlar da bize sporun toplum sistemi ve sosyal hayatla ne kadar iç içe olduğunu gösterir. Görüldüğü gibi spor, sosyal hayatın tüm yönleriyle bütünleşmiş bir sosyal olgudur (Yetim, 2000: 70). Spor kavramı insan ve toplum hayatının neredeyse tüm alanlarını kapsayabilmektedir. Dolayısıyla sporun kapsama alanı içerisinde bulunan Kültür ve Yönetim başlıkları da çatışmaların türeyebileceği diğer alanlardan sadece birkaçıdır.

İnsanın sosyal bir varlık oluşu ve çeşitli gruplar halinde örgütlenerek, toplumsal yaşamda yer alan birey, bir taraftan görevi ile ilgili işlerini yaparken, diğer taraftan örgütsel ilişkilerini belirli seviyede yürütmeye çalışır; arkadaşları, yöneticileri veya astları ile yaşamının yollarını arar. Ama bu her zaman mükemmel olmaz. Ailelerde bile eşler geçimsizlik nedeniyle ayrılma noktasına gelir. Kaldı ki, örgütsel yaşamda birbirini sevmek zorunda olmayan onlarca kişi bir arada yaşamak durumundadır. Bazı durumlarda da kişiler aynı takımda veya grupta uzun süreli çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Bireylerin; kişilik farklılıkları, algılama farklılıkları, hayata bakış açılarındaki farklılıklar, bazı kişisel ve demografik özellikleri nedeniyle, gerek bireylerarası gerekse gruplararası çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 96). Kocaman (2012) “Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün örgütsel çatışma üzerine etkileri” üzerine yaptığı araştırma neticesinde; örgüt kültürünün kişisel çatışma üzerindeki etkisinin %44, grup içi çatışma üzerindeki etkisinin %70 ve gruplar arası çatışma üzerindeki etkisinin %80 olduğunu belirlemişlerdir. Bu sonuca göre, örgütsel çatışmanın en fazla yaşandığı boyutun gruplar arası olduğu ortaya çıkmıştır. Sporun da kendine has doğal örgütsel yapısından kaynaklı, bireysel, grup içi ve özellikle gruplar arası yüksek çatışma riski potansiyeli barındırdığı söylenebilir. Diğer taraftan, spor teşkilatı gibi geniş bir örgütsel yapıya sahip teşkilatlarda, spor hizmetlerini yürütmek için bir araya gelen birey veya grupların, yönetim sürecinde farklı düzeyde çatışmalar yaşamaları mümkündür. Nitekim, Türk spor teşkilatı, ülkemizin her kesiminden sporcu ve spor kökenli yönetici barındırdığı gibi yabancı kökenli veya uluslararası tecrübeye sahip, oldukça farklı topluluklardan oluşan bir kadroya sahiptir. Bu tarz geniş idari bir kadroya sahip teşkilatlarda, belirli kriterlere göre (kültürel, ekonomik, mesleki, dil, din vb.) gruplaşmalar olabileceği ve bu farklılaşmaların ve gruplaşmaların neticesinde çatışmaların meydana gelebilmesi mümkündür. 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 (Üngören ve ark, 2009: 52; Wall ve Callister, 1995: 557). Bu açıdan bakıldığında, ülkemiz spor teşkilatları içerisinde mevcut idari yapıların ileri geldiği kültürel mozaik, yöneticilerin spor faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için yürüttükleri iş ve işlemlerde bireysel veya örgütsel kültürel tabanlı sorunlarla karşılaşmaları ve bunun neticesinde farklı düzey ve türlerde (bkz. Çizelge 2.8.) çatışmalar yaşanması mümkün görülmektedir.

Yöneticiler neyi, neden ve nasıl yaptıklarını ya da gerekiyorsa yapmadıklarını, yapıp-etmelerine hükmeden kıymet duygularını ve bunların birey ve toplum psikolojisine etkilerini, neyin, kimin yanında ve karşısında olduklarını ve tepkime biçimlerini, tahmin ve tayin yeteneklerini, neyi neden istediklerini veya istemediklerini, geçmiş ve gelecek arasındaki ilgi ve görüşlerini, ideallerini, neyi, neden ve nasıl sevdiklerini ya da sevmediklerini, bilinçli ve düzenli bir çalışma düzenine sahip olup olmadıklarını, eğitim kaynaklarını ve anlayışlarının yanısıra eğitim sisteminin içeriğini ve amaçlarını, kurum ve temsilcilerini, neye, neden, nasıl inandıklarını ya da inanmadıklarını, toplumdaki açık ve gizli otoritelerle bunların nüfuzlarını, organizasyon şekillerini ve dilini bilmek gerekir (Maden, 1993: 139). Bu ve buna benzer farklı bilinmeyen etrafında öbeklenen spor yöneticilerinin de, bulundukları ortamlarda, çok boyutlu iş ve sosyal ilişkilerden doğabilecek kültürel değer çatışmaları ve bu çatışmaların yönetim tarzları, spor yönetiminde çatışma risklerinden sadece birkaçını oluşturmaktadır. Kültürel değerlerden kaynaklı çatışmalar ve bu çatışmaların yönetimi, spor yönetim hayatında önemli bir alanı kapsamaktadır. Spor olgusunun temelinde insan unsurunun bulunması ve her bir bireyin farklı geçmiş veya sosyo-ekonomik, psikolojik ve kültürel birikimlere sahip olması, beşeri ilişkilerin yoğun olan spor hizmetlerinin sunumunda potansiyel çatışma riskleri barındırmaktadır. Spor teşkilatı içerisinde farklı sosyal doku ve katmanlar arasında meydana gelebilecek çatışmalar, sergilenen çatışma çözüm yöntemleri üzerinde egemen olan toplumsal kültürel değerler, yönetsel risk oluşturmaktadır.

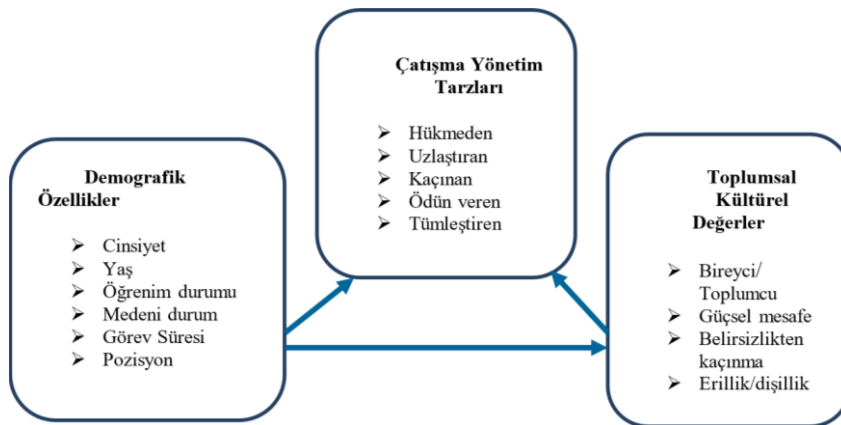
3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma ilişkisel tarama modeli kullanılarak yapılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha çok değişken arasında birlikte değişimin ve/veya derecesi belirlenmeye çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 116; Tanrıöğen, 2011: 127).

Bu kapsamda spor yöneticilerinin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, çalışma süresi ve pozisyon gibi demografik özelliklerinin, kültürel değerler ve çatışma yönetim tarzları üzerinde etkili olup olmadığı çeşitli istatistiksel işlemler ile değerlendirilmiştir.

Araştırma modeli aşağıda verilmiştir;



Şekil 3.1. Araştırma modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatında Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri yönetim kademelerinde müdür kadrosunda çalışan yaklaşık 2000 civarı yönetici oluşturmaktadır. Basit tesadüfî örnekleme yöntemi doğrultusunda 7 bölgemizi kapsayan tüm illere ulaşılmaya çalışılmış, ülke genelinde Gençlik ve Spor İl/İlçe Müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerden toplam 457 ölçek elde edilmiştir. Ölçekleri cevaplayan katılımcıların dağılımı Çizelge 3.1’de verilmiştir.

Araştırma, 7 coğrafi bölgede yer alan Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde görev yapan yöneticileri kapsamaktadır. Her bölgeden yeteri kadar ilin çalışmaya konu edilmesi

sebebiyle; araştırmamız katılımcı illerle kısıtlıdır. Ayrıca bu çalışma Kasım 2016, Aralık 2017 zaman aralığını kapsamaktadır. Tutum ve algıların zamanla değişebilmesi sebebiyle de araştırma sonucu yapıldığı zaman aralığıyla sınırlıdır.

Çizelge 3.1. Türkiye geneli uygulanan ölçeklerin dağılımı

İl	Katılımcı	İl	Katılımcı	İl	Katılımcı
Adana	14	Erzurum	12	Mardin	3
Adıyaman	6	Eskişehir	11	Mersin	10
Afyon	10	Gaziantep	4	Muğla	3
Ankara	17	Giresun	3	Muş	8
Antalya	17	Hatay	10	Nevşehir	4
Artvin	10	İstanbul	21	Rize	3
Balıkesir	11	İzmir	19	Sakarya	3
Batman	5	Kahramanmaraş	9	Samsun	14
Bolu	3	Karaman	8	Sinop	9
Bursa	18	Kars	7	Siirt	3
Çanakkale	3	Kayseri	11	Sivas	8
Çorum	3	Kırklareli	3	Şanlıurfa	11
Denizli	9	Kocaeli	13	Tekirdağ	4
Diyarbakır	14	Konya	19	Tokat	8
Edirne	10	Kütahya	10	Trabzon	13
Elazığ	3	Malatya	9	Yalova	8
Erzincan	9	Manisa	14	Genel Toplam	457

3.3. Veri Toplama Araçları

3.3.1. Kişisel bilgi formu

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, çalışma süresi ve pozisyon gibi demografik bilgilerini içeren sorulardan oluşmaktadır.

Araştırmada spor yöneticilerinin kişisel özellikleri ve kültürel değerleri bağımsız değişken, çatışma yönetimi tarzlarını kullanma derecelerine ilişkin algıları ise bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir.

3.3.2. Toplumsal kültürel değerler ölçeği

Araştırmada, kültürel değerler için; çalışanların toplumsal kültürel değerleri, Chelariu vd, (2008: 414) tarafından Hofstede'in (1980) tanımladığı boyutlandırmayı esas alarak hazırlanan bir ölçekle ölçülmüştür. Şeşen (2010: 148) tarafından da kullanılan ilgili ölçek, kültürel değerleri 4 boyut altında ve 21 madde ile ölçmüştür. Katılımcılardan, "Yüksek mevkilerdeki kişiler alt kademelere danışmadan kararların çoğunu almalıdırlar", "Bireyler

kişisel tercihlerini grup için feda edebilmelidir", "Yüksek mevkilerde kadınların yerine erkeklerin olmasını tercih ederim" gibi yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 5'li Likert tipi ölçek üzerinde, "Hiç katılmıyorum" ile "Tamamen katılıyorum" arasında değişen bir eğilim aralığında işaretlemeleri istenmiştir.

Kültürel boyutlar farklı sayıda madde ile ölçümlenmiştir. Alınan yüksek puanlar ilgili boyuta olan kültürel eğilimin arttığını göstermektedir. Chelariu vd, (2008: 414) tarafından geliştirilen ölçek, Türkçeye uyarlanıp araştırma kapsamında bazı çalışmalarda Şeşen (2010: 148) tarafından kullanılmıştır. Chelariu vd, (2008: 414) ölçeğin dört boyutlu yapısını doğrulayarak, boyutlarını güvenirlik katsayılarının 0,70'in üzerinde olduğunu belirtmişler, Şeşen (2010: 148) ise ölçeğin toplam güvenirliği ise 0,80 olarak hesaplamıştır. Toplam dört boyutu değerlendiren ölçekte yer alan ve ölçekteki boyutlara yönelik soruların karşılığı aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 3.2. Toplumsal kültürel değerler ölçeğinin boyutları ve boyutları ölçen maddeler

Alt Boyutlar	Ölçekteki Maddeler
Güçsel Mesafe	1-4-7-8-15
Belirsizlikten Kaçınma	2-5-9-12-13-20
Erillik/Dişillik	3-11-16-17
Bireyci/Toplumcu	6-10-14-18-19-21

Aşağıdaki çizelgede Spor yöneticilerinin TKD ortalama puanları yer almaktadır. Buna göre boyut puanlarının artması ilgili boyutun eğiliminde de bir artış olduğu anlamına gelmektedir. Spor Yöneticileri yüksek “Güç Mesafesi” (56) ve “Belirsizlikten Kaçınma” (79) değerinde, artan “Bireycilik” (61) ve “Erillik” (56) değerleri eğiliminde bulundukları söylenebilir.

Çizelge 3.3. Toplumsal kültürel değerler ölçeğinin alt boyutlarının toplam puanları ve standart sapma değerleri

Alt Boyutlar	Ort.	Ss	Puanlama (100)
Güçsel Mesafe	2,914	4,689	58
Belirsizlikten Kaçınma	3,931	4,527	79
Erillik / Dişilik	2,838	3,584	57
Bireyci / Toplumcu	3,038	5,027	61

Çatışma yönetimi tarzları ölçeği (ROCI-II)

Araştırmada, çatışma yönetim tarzları için 1983 yılında Afzalur Rahim tarafından geliştirilen Çatışma Yönetim Tarzları Ölçeği (The Rahim Organizational Conflict Inventory II- ROCI II) kullanılmıştır. Rahim (1983); Blake ve Mouton, tarafından 1964 yılında geliştirilen ve

insanların örgütlerde nasıl çalıştıklarını açıklayan iki yönlü etkileşim modülünün değiştirilmiş bir versiyonundan esinlenerek, insanların çatışma halinde nasıl davrandıklarına ilişkin tutumlarını ölçmek amacıyla bu ölçeği geliştirmiştir (Bowles, 2009: 55) Yapılan literatür çalışmalarında ilgili ölçeğin yurtiçinde ve yurtdışında sıklıkla kullanılan ölçeklerden biri olduğu görülmüştür. İlgili ölçek üç ayrı (A, B, C) formdan oluşmaktadır. A formu üstlerle olan çatışmada, B formu astlarla olan çatışmada ve C formu aynı statüde çalışanlarla/akranlarla olan çatışmada hangi tarzın ya da tarzların daha çok kullanıldığını ortaya çıkartmaktadır. Araştırmamıza ülkemizde spor yönetiminde yer alan çatışma tarzları konu edildiğinden, araştırmamızda Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeğinin (ROCI II) ikinci (B) bölümü araştırmamızda kullanılmış ve spor yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırmada yöneticilerin çatışma çözmede kullandıkları yöntemleri belirleyen ve toplam 28 sorudan oluşan ölçek, soru formunda, yöneticilerin verilen ifadelere ne derece katıldıklarını saptanmaya çalışılmıştır. Ölçek, “Hükmetme” (Dominating), “Uzlaşma” (Compromising), “Kaçınma” (Avoiding), “Ödün verme” (Obliging) ve “Tümleştirme” (Integration) olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. ROCI II ölçeği Rahim (1983, 1992), Rahim ve Magner (1994, 1995), Van de Vliert ve Kabanoff (1990: 202), Ting-Toomey, Gao, Trubisky, Yang, Kim, Lin ve Nishida (1991), yaptıkları çalışmalarda, farklı ülkelerde, kişiler arası çatışma ve organizasyonlarda, çatışma yönetimi tarzlarının yapısal geçerliliğini ortaya koymuştur (Okul, 2011). Envanterin orijinal formunda 5 alt ölçeğin test-tekrar, test güvenilirlik oranları 0.60 ile 0.83; iç tutarlılık oranları da 0.72-0.77 arasındadır. Türkçe’ye Kozan ve İlter (1994) tarafından çevrilen envanterin kabul edilebilir güvenilirliğe sahip olduğu ortaya konmuştur. ROCI-II, bireyin kendi kendisini değerlendirdiği (Self-report) türden bir ölçektir. Toplam beş boyutu değerlendiren ölçekte yer alan ve ölçekteki boyutlara yönelik soruların karşılığı aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 3.4. Çatışma yönetimi tarzları ölçeğinin boyutlara göre madde dağılımı

Alt Boyutlar	Ölçekteki Maddeler
Hükmeden	8-9-18-21-25
Uzlaştıran	7-14-15-20
Kaçınan	3-6-16-17-26-27
Ödün Verme	2-10-11-13-19-24
Tümleştiren	1-4-5-12-22-23-28

Çizelge 3.5. Çatışma yönetimi tarzları ölçeğinin alt boyutlarının toplam puanları ve standart sapma değerleri

Alt Boyutlar	O	Ss
Hükmeden	3,467	3,093
Uzlaştıran	2,584	2,017
Kaçınan	3,588	4,241
Ödün veren	2,574	3,942
Tümleştiren	3,038	6,610

3.4. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu”, “Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği” ve “Çatışma Yönetimi Tarzları Ölçeği” ile toplanmıştır.

Bu doğrultuda ölçeklerin katılımcılara ulaştırılmasında üç yol izlenmiştir. Bunlar;

1. Ölçeklerin bir kısmı www.onlineanketler.com/s/SHGM sitesi aracılığıyla uygulanmış ve geri dönüş elde edilmiştir. Katılımcılara ölçeğimize iştiraki hususunda görüşme, mail, telefon, sms gönderimi ile bilgilendirilip, geri dönüş sağlanmış,
2. İl müdürlüklerinde brifing, seminer ve toplantılarında ölçeklerin uygulanması sağlanmış,
3. Posta yolu ile çeşitli illerdeki Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerine iletilen ölçeklerle veriler toplanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmaların neticesinde ölçeklerin yaklaşık 94 adeti www.onlineanketler.com/s/SHGM sitesinden, 132 ölçek personel istişare toplantılarında geri kalan 231 ölçek ise Türkiye çapında uzman kadrosunda görevli personele posta yolu iletilen 750 ölçekten geri dönüşü ile elde edilmiştir. Araştırmamız içerisinde toplam 50 ilden veriler elde edilmiş olup 457 adet ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırmada ilk olarak analizlerin uygunluğu ve varsayımların kontrolü için boş verilerin ve uç değer analizlerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu işlemler sonucunda, hatalı ve eksik dolduran 12 kişinin ve Mahalanobis uzaklığı göz önünde bulundurularak uç değerler analizi sonucunda ise 6 kişinin verileri analiz dışı bırakılarak kalan 457 kişinin verileri üzerinden analizler yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklere verilen yanıtların iç tutarlılığı Cronbach alpha (α) ile incelenmiş ve katsayı “Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği” için .69, “Çatışma Yönetimi Tarzları Ölçeği” için ise .74 olarak tespit edilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini saptamak amacıyla çarpıklık basıklık değerlerine bakılmış ve verilerin normal dağılımı gösterdiği tespit edilmiştir (Kline, 2011). Bu kapsamda araştırmanın birinci amacı doğrultusunda, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için pearson korelasyon analizi; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri yordamadaki güçlerini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizinde varsayım kriterleri olan; verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini saptamak amacıyla çarpıklık basıklık değerlerine bakılmış ve verilerin normal dağılımı gösterdiği tespit edilmiştir (Kline, 2011). Bununla birlikte modele dahil edilen değişkenler arasında korelasyon değerlerinin 0.70’in altında olduğu belirlendikten sonra varyans artış faktörünün (VIF) 10’un altında olduğu, tolerans değerinin ise 0.2’nin üstünde olduğu bu doğrultuda çoklu bağlantı (multicollinearity) probleminin olmadığı saptanmıştır (Tabachnick, 2013).

Araştırmanın ikinci amacı doğrultusunda Toplumsal Kültürel Değerler ve Çatışma Yönetimi Tarzlarının cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için verilere T-Testi uygulanmıştır. Yaş ve çalışma süresi değişkenleri ile ölçekler arası ilişkiyi belirlemek için pearson korelasyon analizi, pozisyon değişkenine göre ise One-Way ANOVA uygulanmıştır. Gruplararası farklılığı belirlemek için Post-Hoc Tukey testi kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Çizelge 4.1’de spor yöneticilerinin demografik bilgileri yer almaktadır. Çizelgede görüldüğü üzere; katılımcıların %14.7’sini kadın yöneticiler oluştururken (67 bayan yönetici), çoğunluğu %85.3 düzeyinde erkek yöneticiler (390 erkek yönetici) oluşturmuştur. Çalışma grubu yaş itibarıyla 50 yaş ve üzerinde olanlar %44.6, 41-49 yaş aralığında %33.7 ve 32-40 yaş aralığında %21.7 lik bir mevcudiyet tespit edilmiştir. Yönetici grubu %77.9’u lisans ve ön lisans mezuniyet derecelerine sahipken; %22.1’i lisansüstü öğrenim derecelerindedir. Toplam katılımcıların %16.8’i bekâr, %83.2’si ise evlidir. Çalışma grubunun %40,9 şube müdürü; %48.1’i ilçe müdürü ve %10.9’u il müdürü pozisyonunda görev yapmaktadır. Çalışma süreleri bakımından kurumda yeni çalışmaya başlayanlar % 40.9’luk oranla çoğunluğu oluşturdukları, ardından 12-20 yıllık çalışma geçmişi olanların %35.2’lik bir dilime sahip oldukları görülmektedir. Çalışma süreleri 21 ve fazlası olan yöneticiler %23.9’luk kısmı oluşturmuştur.

Çizelge 4.1. Araştırma grubunun demografik bilgilerinin yüzde ve frekans değerleri

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Erkek	390	85,3
	Kadın	67	14,7
	Toplam	457	100,0
Yaş	32-40	99	21,7
	41-49	154	33,7
	50+	204	44,6
	Toplam	457	100,0
Eğitim Durumu	Lisans	356	77,9
	Lisansüstü	101	22,1
	Toplam	457	100,0
Medeni Durum	Evli	380	83,2
	Bekâr	77	16,8
	Toplam	457	100,0
Pozisyon	İl Müdürü	50	10,9
	İlçe Müdürü	220	48,1
	Şube Müdürü	187	40,9
	Toplam	457	100,0
Çalışma Süresi	3-11 Yıl	187	40,9
	12-20 Yıl	161	35,2
	21+ Yıl	109	23,9
	Toplam	457	100,0

Çizelge 4.2’de yöneticilerin toplumsal kültürel değerleri cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, güçsel mesafe ($t_{(455)}=,326$, $p>.05$), belirsizlikten kaçınma ($t_{(455)}=,801$, $p>.05$), bireyci/toplumcu ($t_{(455)}=,063$, $p>.05$) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı

bir farklılık göstermediği, erillik/dişilik ($t_{(455)}=2,552$, $p<.05$) alt boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Erillik/dişilik boyutundaki farklılık incelendiğinde; erkek yöneticilerin ($O=11,530$) puan ortalamalarının kadın yöneticilerden ($O=10,328$) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çizelge 4.2. Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet değişkenine göre toplumsal kültürel değerler ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin t-testi sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	O	Ss	f	t	sd	p
Güçsel Mesafe	Erkek	390	14,543	4,701				
	Kadın	67	14,746	4,652	,160	,326	455	,744
Belirsizlikten Kaçınma	Erkek	390	23,659	4,513				
	Kadın	67	23,179	4,625	,048	,801	455	,424
Erillik/Dişilik	Erkek	390	11,530	3,570				
	Kadın	67	10,328	3,517	,638	2,552	455	,011*
Toplumculuk/Bireycilik	Erkek	390	18,235	4,991				
	Kadın	67	18,194	5,274	,483	,063	455	,950

*p < .05

Çizelge 4.3’de yöneticilerin çatışma yönetim tarzları cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, hükmeden ($t_{(455)}= ,653$, $p>.05$), uzlaştıran ($t_{(455)}= ,1,406$, $p>.05$), kaçınan ($t_{(455)}= ,105$, $p>.05$) ödün verme ($t_{(455)}= ,472$, $p>.05$) tümleştiren ($t_{(455)}= ,440$, $p>.05$) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çizelge 4.3. Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet değişkenine göre çatışma yönetimi tarzları ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin t-testi sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	O	Ss	f	t	sd	p
Hükmeden	Erkek	390	17,300	3,048				
	Kadın	67	17,567	3,358	1,729	,653	455	,514
Uzlaştıran	Erkek	390	10,282	1,981				
	Kadın	67	10,656	2,205	1,398	1,406	455	,160
Kaçınan	Erkek	390	21,523	4,233				
	Kadın	67	21,582	4,317	,020	,105	455	,916
Ödün Verme	Erkek	390	15,417	3,939				
	Kadın	67	15,611	3,984	,158	,472	455	,710
Tümleştiren	Erkek	390	16,892	6,662				
	Kadın	67	16,507	6,337	,431	,440	455	,660

*p < .05

Çizelge 4.4’te yöneticilerin öğrenim durumu değişkenine göre toplumsal kültürel değerleri incelendiğinde, güçsel mesafe ($t_{(455)}=1,805$, $p>.05$), belirsizlikten kaçınma ($t_{(455)}=,633$, $p>.05$), erillik/dişilik ($t_{(455)}=,151$, $p>.05$), bireyci/toplumcu ($t_{(455)}=,668$, $p>.05$), alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çizelge 4.4. Araştırmaya katılan bireylerin öğrenim durumu değişkenine göre toplumsal kültürel değerler ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin t-testi sonuçları

Alt Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	O	Ss	f	t	sd	p
Güçsel Mesafe	Lisans	356	14,783	4,664				
	Lisansüstü	101	13,831	4,726	,041	1,805	455	,072
Belirsizlikten Kaçınma	Lisans	356	23,660	4,604				
	Lisansüstü	101	23,336	4,259	,283	,633	455	,527
Erillik/Dışılık	Lisans	356	11,368	3,657				
	Lisansüstü	101	11,306	3,330	1,657	,151	455	,800
Toplumculuk/Bireycilik	Lisans	356	18,146	5,030				
	Lisansüstü	101	18,524	5,033	,006	,668	455	,505

*p < .05

Çizelge 4.5'te yöneticilerin çatışma yönetim tarzları öğrenim durumu değişkenine göre incelendiğinde, hükmeden ($t_{(455)}=1,597$, $p>.05$), uzlaştıran ($t_{(455)}=.668$, $p>.05$), kaçınan ($t_{(455)}=1,029$, $p>.05$) ödün verme ($t_{(455)}=.540$, $p>.05$) tümleştiren ($t_{(455)}=.251$, $p>.05$) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çizelge 4.5. Araştırmaya katılan bireylerin öğrenim durumu değişkenine göre çatışma yönetimi tarzları ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin t-testi sonuçları

Alt Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	O	Ss	f	t	sd	p
Hükmeden	Lisans	356	17,216	3,117				
	Lisansüstü	101	17,772	2,982	1,700	1,597	455	,111
Uzlaştıran	Lisans	356	10,303	2,030				
	Lisansüstü	101	10,455	1,977	,105	,668	455	,504
Kaçınan	Lisans	356	21,640	4,224				
	Lisansüstü	101	21,148	4,299	,007	1,029	455	,304
Ödün Verme	Lisans	356	15,393	3,865				
	Lisansüstü	101	15,633	4,215	,553	,540	455	,589
Tümleştiren	Lisans	356	16,879	6,488				
	Lisansüstü	101	16,683	7,055	1,834	,251	455	,793

*p < .05

Çizelge 4.6'te yöneticilerin medeni durumu değişkenine göre toplumsal kültürel değerleri incelendiğinde, güçsel mesafe ($t_{(455)}=.776$, $p>.05$), belirsizlikten kaçınma ($t_{(455)}=.487$, $p>.05$), erillik/dışılık ($t_{(455)}=.150$, $p>.05$), bireyci/toplumcu ($t_{(455)}=.057$, $p>.05$), alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çizelge 4.6. Araştırmaya katılan bireylerin medeni durum değişkenine göre toplumsal kültürel değerler ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin t-testi sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	O	Ss	f	t	sd	p
Güçsel Mesafe	Evli	380	14,650	4,822				
	Bekar	77	14,194	3,980	5,435	,776	455	,438
Belirsizlikten Kaçınma	Evli	380	23,542	4,669				
	Bekar	77	23,818	3,772	5,359	,487	455	,626
Erillik/Dişilik	Evli	380	11,365	3,593				
	Bekar	77	11,298	3,561	,005	,150	455	,881
Toplumculuk/Bireycilik	Evli	380	18,223	5,017				
	Bekar	77	18,259	5,110	,474	,057	455	,954

* $p < .05$

Çizelge 4.7’da yöneticilerin çatışma yönetim tarzları medeni durumu değişkenine göre incelendiğinde, hükmeden ($t_{(455)}=,359$, $p>.05$), uzlaştıran ($t_{(455)}=,492$, $p>.05$), kaçınan ($t_{(455)}=,705$, $p>.05$) ödün verme ($t_{(455)}=,677$, $p>.05$) tümleştiren ($t_{(455)}=,617$, $p>.05$) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çizelge 4.7. Araştırmaya katılan bireylerin medeni durumu değişkenine göre çatışma yönetimi tarzları ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin t-testi sonuçları

Alt Boyutlar	MedeniDurum	N	O	Ss	f	t	sd	p
Hükmeden	Evli	380	17,315	3,056				
	Bekar	77	17,454	3,290	,295	,359	455	,720
Uzlaştıran	Evli	380	10,357	2,069				
	Bekar	77	10,233	1,746	3,421	,492	455	,623
Kaçınan	Evli	380	21,594	4,198				
	Bekar	77	21,220	4,462	,097	,705	455	,481
Ödün Verme	Evli	380	15,502	4,002				
	Bekar	77	15,168	3,639	,695	,677	455	,499
Tümleştiren	Evli	380	16,750	6,521				
	Bekar	77	17,259	7,060	,574	,617	455	,538

* $p < .05$

Çizelge 4.8’de yöneticilerin pozisyon değişkenine göre toplumsal kültürel değerleri incelendiğinde, güçsel mesafe ($F_{(2-456)}=,184$; $p>.05$), belirsizlikten kaçınma ($F_{(2-456)}=,044$; $p>.05$), erillik/dişilik ($F_{(2-456)}=,152$; $p>.05$), bireyci/toplumcu ($F_{(2-456)}=,544$; $p>.05$), alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çizelge 4.8. Araştırmaya katılan bireylerin pozisyon değişkenine göre toplumsal kültürel değerler ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin ANOVA testi sonuçları

Alt Boyutlar	Pozisyon	N	O	Ss	sd	F	p	Farkın Kaynağı
Güçsel Mesafe	İl Müdürü	50	14,360	5,208	2	,184	,831	
	İlçe Müdürü	220	14,490	4,637	454			
	Şube Müdürü	187	14,727	4,627	456			
	Toplam	457	14,573	4,689				
Belirsizlikten Kaçınma	İl Müdürü	50	23,660	5,575	2	,044	,957	
	İlçe Müdürü	220	23,636	4,386	454			
	Şube Müdürü	187	23,513	4,405	456			
	Toplam	457	23,588	4,527				
Erillik/Dışılık	İl Müdürü	50	11,520	3,400	2	,152	,859	
	İlçe Müdürü	220	11,404	3,420	454			
	Şube Müdürü	187	11,251	3,827	456			
	Toplam	457	11,354	3,584				
Toplumculuk/ Bireycilik	İl Müdürü	50	17,640	4,493	2	,544	,581	
	İlçe Müdürü	220	18,431	5,170	454			
	Şube Müdürü	187	18,149	5,003	456			
	Toplam	457	18,229	5,027				

* $p < .05$

Çizelge 4.9’de yöneticilerin pozisyon değişkenine göre çatışma yönetimi tarzları incelendiğinde, hükmeden ($F_{(2-456)}=1,957$; $p>.05$), uzlaştıran ($F_{(2-456)}=203$; $p>.05$), kaçınan ($F_{(2-456)}=.063$; $p>.05$), ödün verme ($F_{(2-456)}=.443$; $p>.05$), tümleştiren ($F_{(2-456)}=.969$; $p>.05$), alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çizelge 4.9. Araştırmaya katılan bireylerin pozisyon değişkenine göre çatışma yönetimi tarzları ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin ANOVA testi sonuçları

Alt Boyutlar	Pozisyon	N	O	Ss	sd	F	p	Farkın Kaynağı
Hükmeden	İl Müdürü	50	16,820	3,041	2	1,957	,142	
	İlçe Müdürü	220	17,618	3,005	454			
	Şube Müdürü	187	17,149	3,192	456			
	Toplam	457	17,339	3,093				
Uzlaştıran	İl Müdürü	50	10,440	2,177	2	,203	,817	
	İlçe Müdürü	220	10,277	2,074	454			
	Şube Müdürü	187	10,379	1,912	456			
	Toplam	457	10,337	2,017				
Kaçınan	İl Müdürü	50	21,380	4,337	2	,063	,939	
	İlçe Müdürü	220	21,595	4,567	454			
	Şube Müdürü	187	21,497	3,816	456			
	Toplam	457	21,531	4,241				
Ödün Verme	İl Müdürü	50	14,960	3,392	2	,443	,642	
	İlçe Müdürü	220	15,472	4,211	454			
	Şube Müdürü	187	15,545	3,756	456			
	Toplam	457	15,446	3,942				
Tümleştiren	İl Müdürü	50	18,000	7,216	2	,969	,380	
	İlçe Müdürü	220	16,827	6,533	454			
	Şube Müdürü	187	16,534	6,533	456			
	Toplam	457	16,835	6,610				

* $p < .05$

Çizelge 4.10'da yöneticilerin yaş değişkenine göre toplumsal kültürel değerleri incelendiğinde, güçsel mesafe arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=,000$; $p>.05$), belirsizlikten kaçınma arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=,-001$; $p>.05$), erillik/dışılık arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=,045$; $p>.05$), bireyci/toplumcu arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=,-010$; $p>.05$), istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediği tespit edilmiştir.

Çizelge 4.10. Araştırmaya katılan bireylerin yaş değişkenine göre toplumsal kültürel değerler ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin pearson korelasyon analiz sonuçları

Değişken	Güçsel Mesafe	Belirsizlikten Kaçınma	Erillik/Dışılık	Toplumculuk/Bireycilik
R	,001	-,001	,045	-,010
Yaş	P	,995	,975	,837
N	457	457	457	457

* $p < .05$

Çizelge 4.11'de yöneticilerin yaş değişkenine göre çatışma yönetimi tarzları incelendiğinde, hükmeden arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=,-026$; $p>.05$), uzlaştıran arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=,-011$; $p>.05$), kaçınan arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=,001$; $p>.05$), ödün verme arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=,-044$; $p>.05$), tümleştiren arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=,030$; $p>.05$), istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediği tespit edilmiştir.

Çizelge 4.11. Araştırmaya katılan bireylerin yaş değişkenine göre çatışma yönetimi tarzları ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin pearson korelasyon analiz sonuçları

Değişken	Hükmeden	Uzlaştıran	Kaçınan	Ödün Verme	Tümleştiren
R	-,026	-,011	,001	-,044	,030
Yaş	P	,582	,822	,349	,528
N	457	457	457	457	457

* $p < .05$

Çizelge 4.12'de yöneticilerin çalışma süresi değişkenine göre toplumsal kültürel değerleri incelendiğinde, güçsel mesafe arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=,080$; $p>.05$), belirsizlikten kaçınma arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=,-046$; $p>.05$), erillik/dışılık arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=,071$; $p>.05$), bireyci/toplumcu arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=,016$; $p>.05$), istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediği tespit edilmiştir.

Çizelge 4.12. Araştırmaya katılan bireylerin çalışma süresi değişkenine göre toplumsal kültürel değerler ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin pearson korelasyon analiz sonuçları

Değişken		Güçsel Mesafe	Belirsizlikten Kaçınma	Erillik/Dışılık	Toplumculuk/Bireycilik
Çalışma Süresi	R	,080	-,046	,071	,016
	P	,086	,322	,130	,730
	N	457	457	457	457

* $p < .05$

Çizelge 4.13’de yöneticilerin çalışma süresi değişkenine göre çatışma yönetimi tarzları incelendiğinde, hükmeden arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-,059$; $p>.05$), uzlaştıran arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=,038$; $p>.05$), kaçınan arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-,006$; $p>.05$), ödün verme arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-,044$; $p>.05$), tümleştiren arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=,031$; $p>.05$), istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediği tespit edilmiştir

Çizelge 4.13. Araştırmaya katılan bireylerin çalışma süresi değişkenine göre çatışma yönetimi tarzları ölçeğinden almış oldukları puanlara ilişkin pearson korelasyon analiz sonuçları

Değişken		Hükmeden	Uzlaştıran	Kaçınan	Ödün Verme	Tümleştiren
Çalışma Süresi	R	-,059	,038	-,006	-,021	,031
	P	,204	,424	,895	,653	,515
	N	457	457	457	457	457

* $p < .05$

Çatışma Yönetimi Tarzları Alt Boyut Puanlarının Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Bu bölümde araştırmanın ikinci amacı doğrultusunda öncelikle, araştırmada regresyon analizi sürecine dahil edilen değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Daha sonra yöneticilerin hükmeden, uzlaştıran, kaçınan, ödün verme ve tümleştiren alt boyut puanlarının yordanmasına ilişkin regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir.

Çizelge 4.14’te TKD ve ÇYT arasındaki ilişki incelendiğinde, güçsel mesafe alt boyutu ile hükmeden arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-,006$; $p>.05$), uzlaştıran arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-,080$; $p>.05$), kaçınan arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=,001$; $p>.05$), ödün verme arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=,077$; $p>.05$), tümleştiren arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=,077$; $p>.05$), istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediği tespit edilmiştir.

Çizelge 4.14. Toplumsal kültürel değerler ve çatışma yönetimi tarzları alt boyutlarına ilişkin pearson korelasyon analiz sonuçları

		Hükmeden	Uzlaştıran	Kaçınan	Ödün Verme	Tümleştiren
Güçsel Mesafe	R	-,006	-,080	,001	,077	,077
	P	,898	,088	,982	,102	,102
	N	457	457	457	457	457
Belirsizlikten Kaçınma	R	,059	-,018	-,023	-,124**	-,080
	P	,207	,699	,624	,008**	,086
	N	457	457	457	457	457
Erillik/Dışılık	R	-,047	-,031	-,033	,041	-,031
	P	,320	,507	,475	,379	,513
	N	457	457	457	457	457
Toplumculuk/ Bireycilik	R	,019	-,009	,020	-,083	-,106*
	P	,688	,849	,665	,078	,023*
	N	457	457	457	457	457

* $p < .05$

Belirsizlikten kaçınma alt boyutu ile hükmeden arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=,059$; $p>.05$), uzlaştıran arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-,018$; $p>.05$), kaçınan arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-,023$; $p>.05$), tümleştiren arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-,080$; $p>.05$), istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediği tespit edilmiştir. Ödün verme arasında ise negatif yönde düşük düzeyde ($r=-,124$; $p<.05$), istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir.

Erillik/Dışılık alt boyutu ile hükmeden arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-,047$; $p>.05$), uzlaştıran arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-,031$; $p>.05$), kaçınan arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-,033$; $p>.05$), ödün verme arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=,041$; $p>.05$), tümleştiren arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-,031$; $p>.05$), istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediği tespit edilmiştir.

Bireyci/Toplumcu alt boyutu ile hükmeden arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=,019$; $p>.05$), uzlaştıran arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-,009$; $p>.05$), kaçınan arasında pozitif yönde düşük düzeyde ($r=,020$; $p>.05$), ödün verme arasında negatif yönde düşük düzeyde ($r=-,083$; $p>.05$), istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediği tespit edilmiştir. Tümleştiren arasında ise negatif yönde düşük düzeyde ($r=-,106$; $p<.05$), istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir.

Çizelge 4.15'te çatışma yönetim tarzları hükmeden alt boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon analiz sonuçları incelendiğinde, toplumsal kültürel değerler tarafından yordanmadığı tespit edilmiştir ($R=,078$, $R^2 = ,006$, $p>.05$).

Çizelge 4.15. Çatışma yönetim tarzları hükmeden alt boyutunun yordanan değişken olarak ele alındığı çoklu regresyon analizi sonuçları

Model	B	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	16,751	1,132		14,794	,000
Güçsel Mesafe	-,009	,031	-,014	-,295	,768
Belirsizlikten Kaçınma	,040	,032	,058	1,242	,215
Erillik/Dışılık	-,040	,041	-,047	-,991	,322
Toplumculuk/Bireycilik	,013	,029	,022	,456	,648
R=,078 R ² =,006 F=(4-456)=,695 p=,596					

Çizelge 4.16’te çatışma yönetim tarzları uzlaştıran alt boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon analiz sonuçları incelendiğinde, toplumsal kültürel değerler tarafından yordanmadığı tespit edilmiştir (R=,090, R² = ,008, p>.05).

Çizelge 4.16. Çatışma yönetim tarzları uzlaştıran alt boyutunun yordanan değişken olarak ele alındığı çoklu regresyon analizi sonuçları

Model	B	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	11,294	,738		15,312	,000
Güçsel Mesafe	-,036	,020	-,083	-1,758	,079
Belirsizlikten Kaçınma	-,008	,021	-,017	-,372	,710
Erillik/Dışılık	-,022	,027	-,040	-,841	,401
Toplumculuk/Bireycilik	-,005	,019	,000	,002	,998
R=,090 R ² =,008 F=(4-456)=,933 p=,445					

Çizelge 4.17’de çatışma yönetim tarzları kaçınan alt boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon analiz sonuçları incelendiğinde, toplumsal kültürel değerler tarafından yordanmadığı tespit edilmiştir (R=,046, R² = ,002, p>.05).

Çizelge 4.17. Çatışma Yönetim tarzları kaçınan alt boyutunun yordanan değişken olarak ele alındığı çoklu regresyon analizi sonuçları

Model	B	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	22,251	1,555		14,307	,000
Güçsel Mesafe	-,004	,043	-,004	-,082	,935
Belirsizlikten Kaçınma	-,022	,044	-,024	-,505	,614
Erillik/Dışılık	-,041	,056	-,035	-,740	,460
Toplumculuk/Bireycilik	,018	,040	,021	,448	,654
R=,046 R ² =,002 F=(4-456)=,242 p=,914					

Çizelge 4.18’de çatışma yönetim tarzları ödün veren alt boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon analiz sonuçları incelendiğinde, erillik/dışılık alt boyutu tarafından yordanmadığı tespit edilmiştir. Diğer yandan güçsel mesafe, belirsizlikten kaçınma ve bireyci/toplumcu alt boyutları ödün veren alt boyutunu anlamlı düzeyde yordamaktadır. Bu alt boyutlar toplam varyansın %3’ünü açıklamaktadır ($R=,190$, $R^2 = ,032$, $p<.05$). Ayrıca güçsel mesafe alt boyutunun standardize edilmiş regresyon katsayısı (β) ,094, belirsizlikten kaçınma (β)-,125, bireyci/toplumcu (β) -,094 olarak tespit edilmiştir.

Çizelge 4.18. Çatışma yönetim tarzları ödün veren alt boyutunun yordanan değişken olarak ele alındığı çoklu regresyon analizi sonuçları

Model	B	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	17,612	1,424		12,371	,000
Güçsel Mesafe	,079	,039	,094	2,001	,046
Belirsizlikten Kaçınma	-,109	,040	-,125	-2,707	,007
Erillik/Dışılık	,053	,051	,048	1,041	,299
Toplumculuk/Bireycilik	-,074	,036	-,094	-2,018	,044
R=,190 R2=,032 F=(4-456)=,3,791 p=,005					

Çizelge 4.19’de çatışma yönetim tarzları tümleştiren alt boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon analiz sonuçları incelendiğinde, güçsel mesafe, belirsizlikten kaçınma ve erillik/dışılık alt boyutları tarafından yordanmadığı tespit edilmiştir. Diğer yandan bireyci/toplumcu alt boyutu tümleştiren alt boyutunu anlamlı düzeyde yordamaktadır. Bu alt boyut toplam varyansın %3’ünü açıklamaktadır ($R=,190$, $R^2 = ,032$, $p<.05$). Ayrıca bireyci/toplumcu alt boyutunun standardize edilmiş regresyon katsayısı (β) -,094 olarak tespit edilmiştir.

Çizelge 4.19. Çatışma yönetim tarzları tümleştiren alt boyutunun yordanan değişken olarak ele alındığı çoklu regresyon analizi sonuçları

Model	B	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit	21,136	2,395		8,827	,000
Güçsel Mesafe	,124	,066	,088	1,882	,060
Belirsizlikten Kaçınma	-,122	,068	-,084	-1,802	,072
Erillik/Dışılık	-,041	,086	-,022	-,480	,631
Toplumculuk/Bireycilik	-,151	,061	-,115	-2,469	,014
R=,163 R2=,026 F=(4-456)=3,067 p=,016					

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmanın amacı; Toplumsal Kültürel Değerlerin (TKD), Çatışma Yönetim Tarzları (ÇYT) üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmanın ikinci amacı doğrultusunda spor yöneticilerinin TKD ve ÇYT ölçeklerinden almış oldukları puanların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, çalışma süresi ve pozisyon değişkenlerine göre fark olup olmadığı değerlendirmeye alınarak sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

Hofstede'nin (2017), Türk toplumunun kültürel değerleri hakkında yapmış olduğu araştırmalar ile araştırmamızın bazı boyutları örtüştüğü, bazılarıyla ise farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Hofstede (2017) Türk toplumu üzerinde yürüttüğü çalışmasında; yüksek güç mesafesine sahip, belirsizlikten oldukça kaçınan, toplumsalcı bir özelliği olan, dışıl değerlere sahip bir toplum bulgusuna ulaşmıştır (bkz. Şekil 2.1). Mevcut araştırmamızda spor yöneticilerinin (bkz. Çizelge 3.3.) “Güç Mesafesi” ile “Belirsizlikten Kaçınma” boyutları Hofstede ile benzerlik taşısa da, “Bireycilik-Toplumculuk” ve “Erillik – Dişillik” boyutunda yöneticiler eril ve bireyci değerler tarafında yer alarak, Hofstede'nin Türk toplumu bulgularından farklılık göstermiştir. Dolayısıyla spor yöneticilerimiz eril ve bireyci değer yapılarıyla yaşadıkları Türk toplumundan farklılaştıkları söylenebilir.

Spor yönetim kademelerinde yüksek güç mesafesinin paylaşılması, yöneticilerin kendilerini ayrıcalıklı hissetmeleri ve astlarının kendilerine bağlı ve itaatkâr hareket etmeleri beklenir. Bununla birlikte yöneticilerin yüksek belirsizlikten kaçınma değeri, çalışma ortamında kuralların hakim olduğu, riskin düşük ve stresten daha uzak olmaları için çaba sarf ettikleri düşünülür. Kültürün “Erillik-Dişillik” boyutunda, erkekliğin kalıpları (saldırganlık ve egemenlik gibi) ve kadınlıkla ilişkili değerler (şefkat, empati ve duygusal açıklık gibi) bakımından, yöneticiler eril tarafında yer almaktadır. Başka bir deyişle araştırmamıza katılan spor yöneticileri Hofstede'nin (1991: 28-51) belirlemiş olduğu Japonya, Almanya ve ABD gibi yüksek eril kültürler içerisinde yer almaktadır. Bu kültürlerde iş başarma, büyüme ve meydan okuma konularına daha fazla vurgu yapılmaktadır ve meslekler cinsiyete göre farklılaşmıştır. Diğer taraftan, “Bireycilik” değerlerine sahip spor yöneticilerimiz, modern eşitlikçi toplumlar bağlamında ortaya çıkan ve bireyi merkeze alan bir anlayışın, bir değerler sisteminin içerisinde yer alırlar. Bireyci kültürlerde kişiler kendilerini toplumdaki diğer kişilerden bağımsız olarak tanımlarlar, kendi istekleri ve hedefleri doğrultusunda hareket ederler (Hofstede, 1991: 28-51).

Toplumsal kültürel değerler ve çatışma yönetim tarzlarına ilişkin pearson korelasyon analizi sonuçları

Toplumsal kültürel değerler ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişki incelendiğinde, güçsel mesafe alt boyutu ile hükmeden arasında negatif yönde düşük düzeyde, uzlaştıran arasında negatif yönde düşük düzeyde, kaçınan arasında pozitif yönde düşük düzeyde, ödün verme arasında pozitif yönde düşük düzeyde, tümleştiren arasında pozitif yönde düşük düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediği tespit edilmiştir.

Belirsizlikten kaçınma alt boyutu ile hükmeden arasında pozitif yönde düşük düzeyde, uzlaştıran arasında negatif yönde düşük düzeyde, kaçınan arasında negatif yönde düşük düzeyde, tümleştiren arasında negatif yönde düşük düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediği tespit edilmiştir. Ödün verme arasında ise negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Yöneticilerin yüksek belirsizlikten kaçınma değeri ile ödün veren ÇYT nı negatif etkilediği, muhtemel çatışmalarda kanun ve nizama uygun olan çözümü tercih ettikleri ve bu konuda ödün vermedikleri anlamına gelmektedir. Bu durumda; mevcut çatışmaların çözümü noktasında kural, nizam ve düzenin etkilenmesi yöneticiler üzerinde yüksek kaygı ve stres ortamı oluşturduğundan çatışma yönetiminde karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarını göz ardı ettikleri, ödün vermedikleri söylenebilir.

Erillik/Dışılık alt boyutu ile hükmeden arasında negatif yönde düşük düzeyde, uzlaştıran arasında negatif yönde düşük düzeyde, kaçınan arasında negatif yönde düşük düzeyde, ödün verme arasında pozitif yönde düşük düzeyde, tümleştiren arasında negatif yönde düşük düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediği tespit edilmiştir.

Bireyci/toplumcu alt boyutu ile hükmeden arasında pozitif yönde düşük düzeyde, uzlaştıran arasında negatif yönde düşük düzeyde, kaçınan arasında pozitif yönde düşük düzeyde, ödün verme arasında negatif yönde düşük düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediği tespit edilmiştir. Tümleştiren ÇYT arasında ise negatif yönde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Spor yöneticilerinin daha çok bireyci değerler boyutu etrafında şekillendiklerini göz önünde bulundurursak; çatışmalarda yalnızca kendi çıkarlarını önemsedikleri karşı tarafın ilgi ve isteklerini önemsemedikleri, kazan-

kazan stratejisine ancak grup çıkarları söz konusu olunca yönelebildikleri anlamı türediği söylenebilir.

İlgili alan yazın incelendiğinde, Gunkel vd, (2016: 569) tarafından farklı kültürlerden 1527 bireyin katıldığı örneklem üzerinde yapılan araştırmada, kültürel değerlerden güçsel mesafe ve belirsizlikten kaçınma alt boyutları ile kaçınan ve hükmeden çatışma yönetim tarzları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu alt boyutlardaki sonuçlar çalışma bulgularımızla örtüşmemektedir.

Başka bir literatürde Mohammed vd, (2008: 10) tarafından farklı ülkelerde proje yöneticileri örneklemine yapılan araştırmada belirsizlikten kaçınma alt boyutu ile kaçınan yönetim tarzı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer alt boyutlarda ise anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Ancak bu araştırmanın sonucuna göre belirsizlikten kaçınma TKD ödün veren ÇYT üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu bulgulanmış ve Mohammed vd (2008) bulguları ile örtüşmemektedir.

Toplumsal Kültürel Değerler; Hofstede'nin (1980) çalışmasında belirttiği gibi; kültür, insanlara bu boyutlar üzerinden öğretiler kazandırmakta ve bir değerler sistemi oluşturmaktadır. Bireyin çatışma yönetim tarzları da bu değerlerden etkilenebilmektedir. Sonuç olarak farklı örneklem gruplarında tespit edilen ilişkilerin yanı sıra, literatürde spor yöneticileri örneklemine yapılan çalışmaya rastlanmaması ve bununla birlikte araştırmamızda, kültürel değerler boyutlarının bireylerin çatışma yönetim tarzları üzerindeki ilişkisine yönelik ulaşılan sonuçların bundan sonra yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacağı söylenebilir.

Toplumsal kültürel değerlerin çatışma yönetim tarzlarını yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

Çatışma yönetim tarzları hükmeden alt boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon analiz sonuçları incelendiğinde, toplumsal kültürel değerler tarafından yordanmadığı tespit edilmiştir.

Uzlaştırıcı alt boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon analiz sonuçları incelendiğinde, toplumsal kültürel değerler tarafından yordanmadığı tespit edilmiştir.

Kaçınan alt boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon analiz sonuçları incelendiğinde, toplumsal kültürel değerler tarafından yordanmadığı tespit edilmiştir.

Ödün veren alt boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon analiz sonuçları incelendiğinde, erilik/dişilik alt boyutu tarafından yordanmadığı tespit edilmiştir. Diğer yandan güçsel mesafe, belirsizlikten kaçınma ve bireyci/toplumcu alt boyutları ödün veren alt boyutunu anlamlı düzeyde yordamaktadır. Bu alt boyutlar toplam varyansın %3'ünü açıklamaktadır. Ayrıca güçsel mesafe alt boyutunun standardize edilmiş regresyon katsayısı (β) ,094, belirsizlikten kaçınma (β) -,125, bireyci/toplumcu (β) -,094 olarak tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan yöneticilerin sahip oldukları yönetici gücün kabul edilmesi, kendi bireysel çıkarlarının zedelenmemesi ve kurallara uyulması durumunda astlarına karşı ödün veren tarzda bir ÇYT na yönelebildikleri anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle yöneticiler, liderlik, karar verme ve otorite olarak güçlerini karşı tarafa kabul ettirdikleri ve hissettirdikleri an ödün verme eğilimine yöneldikleri söylenebilir. Ancak yüksek belirsizlikten kaçınma değerine sahip yöneticiler, muhtemel çatışmaların örgüt içi kural ve nizamı ilgilendiren durumlarında, stres altına girmemek adına karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarını göz ardı ederek, ödün vermeden çatışmalara yönelme eğilimi sergiledikleri belirtilebilir.

Tümleştiren alt boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon analiz sonuçları incelendiğinde, güçsel mesafe, belirsizlikten kaçınma ve erilik/dişilik alt boyutları tarafından yordanmadığı tespit edilmiştir. Diğer yandan bireyci/toplumcu alt boyutu tümleştiren alt boyutunu anlamlı düzeyde yordamaktadır. Bu alt boyut toplam varyansın %3'ünü açıklamaktadır. Ayrıca bireyci/toplumcu alt boyutunun standardize edilmiş regresyon katsayısı (β) -,094 olarak tespit edilmiştir. Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin bireyci kültürel değerlere sahip olduklarını daha önce belirtilmişti. Ancak korelasyon analizine göre, tümleştiren ÇYT ile bireyci-toplumcu değerlerin negatif etkileşimini de göz önünde bulundurursak, yöneticiler grup çıkarları söz konusu olunca kazan kazan veya tümleştiren ÇYT na yönelebildikleri, şahsi çıkarlarını ilgilendiren çatışmalarda ise karşı tarafın ilgi ve isteklerini o kadar önemsemedikleri sonucuna ulaşılabilir.

İlgili alan yazın incelendiğinde, Boros vd, (2010: 553) tarafından yapılan bireyci-toplumcu kültürel değer alt boyutunun ele alındığı araştırmada, kaçınan çatışma stratejisini etkilediği belirtilmiştir. Başka bir literatürde Gunkel vd, (2016: 584) tarafından yapılan araştırmada kültürel değerlerden güçsel mesafe ve belirsizlikten kaçınma alt boyutlarının çatışma

yönetim tarzlarından kaçınan ve hükmeden stratejilerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmaların sonuçları çalışma bulgularımızdan farklılık göstermiştir.

Cai ve Fink, (2002: 87) tarafından yapılan araştırmada farklı ülkelerden katılan bireyler üzerinde bireyci-toplumcu kültürel değerlerin çatışma yönetim tarzları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda kaçınan, ödün veren, hükmeden stratejilerin anlamlı şekilde yordandığı rapor edilmiştir. Nitekim araştırma bulgularımız bu sonuçlarla örtüşmektedir. He vd, (2002: 146) tarafından yapılan araştırmada, farklı ülkelerden katılan bireyler üzerinde beş kültürel değerlerin çatışma yönetim tarzları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda kaçınan, ödün veren, hükmeden, uzlaştıran stratejilerin anlamlı şekilde yordandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmanın sonucu bireyci-toplumcu alt boyutu ile paralellik gösterirken, diğer kültürel değerler ile örtüşmemiştir. Başka bir literatürde Kim vd, (2007: 41) ve Kozan, (1989: 798) tarafından yapılan araştırmalarda ise, güçsel mesafe kültürel değerlerin, uzlaştıran ve kaçınan çatışma stratejilerini etkilediği belirtilmiştir.

Bu araştırmalarla birlikte ilgili alan yazında kültürel değerlerin çatışma stratejilerini etkilediğini savunan birçok araştırma bulunmaktadır (Purohit ve Simmers, 2006; Posthuma vd, 2006; Kaushal ve Kwantes 2006; Komarraju vd, 2008). Sonuç olarak, spor yöneticileri örnekleminde yapılan çalışmaya rastlanmamasının bu araştırmaya orijinal bir boyut kazandıracağı düşünülmektedir. Hem araştırma bulgularımız hem de ilgili literatürdeki kültürel değerlerin çatışma yönetim tarzları üzerindeki etkilerden hareketle spor yöneticileri üzerinde yapılacak olan çalışmalar önem arz etmektedir.

Çatışma yönetim tarzlarının demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi

Cinsiyet değişkenine göre çatışma yönetim tarzlarına ilişkin sonuçlar

Çatışma yönetim tarzları sonuçları; hükmeden, uzlaştıran, kaçınan, ödün verme ve tümleştiren alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediklerini ortaya koymaktadır. İlgili alan yazın incelendiğinde, araştırmamızı destekleyen çalışmaların yanı sıra araştırma bulgularımızı desteklemeyen sonuçlarında yer aldığı görülmüştür. Şengül, (2017) tarafından sağlık sektöründe çalışan bireyler üzerinde yapılan araştırma sonuçları araştırmamızı desteklemektedir. Dursun, (2008) tarafından kamu ve özel sektörde çalışan

bireyler üzerinde yapılan araştırmada ise, cinsiyet değişkenine göre çatışma yönetim tarzları alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Demireli ve Munzur, (2015) ve Akman ve Yakut (2018) tarafından yapılan araştırmalarda da cinsiyet değişkenine göre çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirtilmiştir.

Başka bir literatürde, Köroğlu (2012: 114) tarafından yapılan çalışmada, uzlaştıran stratejisini kadın personelin erkek personele göre daha yüksek oranda kullandıkları tespit edilirken; Brewer vd, (2002: 93) cinsiyet rollerini, örgütsel statü ve çatışma yönetim tarzları üzerine inceledikleri araştırmada erkek bireylerin hükmeden çatışma tarzını benimsediklerini, kadın bireylerin ise kaçınma tarzını daha çok benimsedikleri tespit edilmiştir. Özdemir, (2018: 111) tarafından öğretmenler örneklemini üzerinde yapılan araştırmada bütünleştirme alt boyutunda kadın öğretmenlerin, hükmetme alt boyutunda ise erkek öğretmenlerin puan ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sezer, (2017) tarafından banka çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde ise, ödün verme ve hükmetme alt boyutlarında erkek katılımcıların puan ortalamalarının istatistiksel olarak daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan, spor yöneticilerinin KD üzerine demografik özelliklerden cinsiyet parametresinin eril değerler üzerinde etkisi gözlenmiştir, ancak çalışmamızda eril KD in ÇYT üzerinde bir etkisi gözlenmemiştir. Dolayısıyla cinsiyet parametresinin ÇYT tarzları üzerine doğrudan veya dolaylı bir etkisi bulunmadığı söylenebilir. Çalışma bulgularımız diğer araştırmacıların sonuçları ile örtüşmemektedir.

Öğrenim durumu değişkenine göre çatışma yönetim tarzlarına ilişkin sonuçlar

Çatışma yönetim tarzları sonuçları; hükmeden, uzlaştıran, kaçınan, ödün verme ve tümleştiren alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediklerini ortaya koymaktadır. İlgili alan yazın incelendiğinde, araştırmamızı destekleyen çalışmaların yanı sıra araştırma bulgularımızı desteklemeyen sonuçların da yer aldığı görülmüştür. Dede, (2004) ve Akman ve Yakut (2018) ve Özdemir, (2018) tarafından yapılan araştırma bulguları çalışmamızla örtüşmektedir.

Başka bir literatürde, Şahin, (2005) tarafından yapılan araştırmada ise, yüksek lisans/doktora mezunu yönetici hemşirelerin bütünleştirme yöntemini daha çok tercih ettikleri saptanmıştır.

Başka bir literatürde, Dursun, (2008) tarafından kamu ve özel sektörde çalışan bireyler üzerinde yapılan araştırmada hükmeden alt boyutunda yüksek lisans mezunu bireylerin lise mezunu bireylere oranla puan ortalamalarının istatistiksel olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sezer, (2017: 153) tarafından banka çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde ise, tümleştiren alt boyutunda lisans mezunu bireylerin lise mezunu bireylere oranla puan ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmaların sonuçları çalışma bulgularımızla örtüşmemektedir.

Medeni durumu değişkenine göre çatışma yönetim tarzlarına ilişkin sonuçlar

Çatışma yönetim tarzları sonuçları; hükmeden, uzlaştıran, kaçınan, ödün verme ve tümleştiren alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediklerini ortaya koymaktadır. Araştırma bulgularımızı destekleyen Sökmen ve Yazıcıoğlu, (2005), Dursun, (2008), Sezer, (2017) ve Özdemir, (2018) araştırmalarında çatışma yönetim tarzlarının medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı belirtilmiştir. Ancak Zengin, (2009) ve Akman ve Yakut (2018) tarafından yapılan araştırmada bekar bireylerin kaçınma stratejisini daha çok kullandığı belirtilmiştir. Ancak araştırmamızda medeni durum parametresinin ÇYT üzerinde bir etkisi gözlenmemiştir.

Pozisyon durumu değişkenine göre çatışma yönetim tarzlarına ilişkin sonuçlar

Çatışma yönetim tarzları sonuçları; hükmeden, uzlaştıran, kaçınan, ödün verme ve tümleştiren alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediklerini ortaya koymaktadır. İlgili alan yazın incelendiğinde, araştırmamızı destekleyen çalışmaların yanı sıra araştırma bulgularımızı desteklemeyen sonuçların da yer aldığı görülmüştür. Vokic ve Sontor (2009: 102), Dursun (2008), tarafından yapılan araştırmalarda pozisyon değişkenine göre bireylerin çatışma yönetim tarzları arasında fark olmadığı belirtilmiştir. Ancak Brewer vd, (2002: 90), Sezer, (2017) ve Akman Yakut (2018) tarafından yapılan araştırmalarda, çatışma stratejileri arasında gruplar içinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Yağcıoğlu, (1997) tarafından yapılan araştırmada ise, örgütte astlarla yaşanan çatışmada üst yöneticilerin hükmetme (zorlama) stilini daha fazla tercih ettikleri belirtilmiştir.

Yaş durumu değişkenine göre çatışma yönetim tarzlarına ilişkin sonuçlar

Çatışma yönetim tarzları sonuçları; hükmeden, uzlaştıran, kaçınan, ödün verme ve tümleştiren alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediklerini ortaya koymaktadır. İlgili alan yazın incelendiğinde, Araştırma bulgularımızı destekleyen birçok araştırma mevcuttur (Dede, 2004; Özdemir ve Özdemir, 2007: 405; Meriç, 2012; Tunç ve Kutanis, 2013).

Başka bir literatürde, Dursun, (2008) 18-23 yaş grubu bireylerin ödün verme alt boyutunda 30-35 yaş grubu bireylere göre istatistiksel olarak daha düşük puan ortalamasına sahip olduğunu belirtmiştir. Sezer, (2017) tarafından yapılan araştırmasında 41-50 yaş grubu bireylerin kaçınma stratejini 21-30 yaş grubundaki bireylere oranla daha az kullandıkları belirtilmiştir. Ancak çalışmamızda buna benzer sonuçlara ulaşamamıştır.

Çalışma süresi değişkenine göre çatışma yönetim tarzlarına ilişkin sonuçlar

Çatışma yönetim tarzları sonuçları; hükmeden, uzlaştıran, kaçınan, ödün verme ve tümleştiren alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediklerini ortaya koymaktadır. Araştırma bulgularımızı destekleyen Ural, (1997), Tunç ve Kutanis (2013), Aral ve Kadan, (2016) ve tarafından yapılan araştırmalarda çalışma süresi ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirtilmiştir.

Başka bir literatürde, Dursun, (2008) araştırmasında 1-5 yıl deneyimi olan yöneticilerin, ödün verme alt boyutunda 11-15 yıl deneyimi olan yöneticilere göre puan ortalamalarının istatistiksel olarak daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Sezer, (2017) tarafından yapılan araştırmada ise, bütünleştirme alt boyutunda 1-10 yıl deneyim süresine sahip olan bireylerin puan ortalamalarının 21-30 yıl deneyim süresine sahip olan bireylerden daha düşük olduğu, ödün verme alt boyutunda ise deneyim süresi yüksek olan bireylerin düşük olan bireylere göre puan ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmaların bulguları çalışmamızla örtüşmemektedir.

Çatışma yönetim tarzları ve demografik değişkenler arasındaki sonuçları genel olarak özetlemek gerekirse yöneticilerin çatışma yönetim yaklaşımlarının tercih edilmesinde

cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, çalışma süresi ve pozisyon değişkenlerinin etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Toplumsal kültürel değerlerin demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi

Cinsiyet değişkenine göre toplumsal kültürel değerlere ilişkin sonuçlar

Toplumsal kültürel değerler sonuçları; güçsel mesafe, belirsizlikten kaçınma, bireyci/toplumcu alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediklerini ortaya koymaktadır. Erillik/dişilik alt boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Erillik/dişilik boyutundaki farklılık incelendiğinde; erkek yöneticilerin puan ortalamalarının kadın yöneticilerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar doğrultusunda ilgili alan yazın incelendiğinde, Turan vd, (2005) tarafından üniversitede görevli yöneticiler üzerinde yapılan çalışmada, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma erillik/dişilik değerler alt boyutlarında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bireyci/toplumcu alt boyutunda ise erkeklerin kadınlara oranla puan ortalamalarının istatistiksel olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar araştırma bulgularımızla örtüşmemektedir.

Bununla birlikte Öncül vd, (2016) tarafından girişimciler üzerinde yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde, belirsizlikten kaçınma, bireyci/toplumcu, erillik/dişilik alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Güçsel mesafe alt boyutunda ise, istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu araştırmalarla birlikte literatürde cinsiyet değişkenine göre kültürel değerler üzerine birçok araştırma mevcuttur (Kashima vd, 1995; Stedham ve Yamamura, 2004; Lyons vd, 2005 Hofstede, 2017; Brewer, Mitchell ve Weber, 2002; Tunç ve Kutanis, 2013; Oudenhoven, Mechelse ve Dreu, 1998).

Genel bilgiler kısmında açıklandığı üzere, “Erillik” boyutu rekabet, başarı, güçlü olma, hırs, saldırganlık gibi kavramları içerirken; “Dişillik” daha çok samimiyet, hassasiyet, güçsüzlere yardım, gibi kavramları içermektedir. Türk toplumunun geneli “Dişil” karakter taşıdığı halde (Hofstede, 2017) spor yöneticilerinin “Eril” kültürel değer göstermesi, mevcut katılımcı cinsiyet oranı göz önünde bulundurulursa, bir tezat olmadığı söylenebilir. Nitekim spor yönetiminde yer alan yöneticilerin %85 ten fazlası erkek popülasyondan oluşmakta ve

yönetim kademelerinde eril değerlerin egemen olduğu bir pupulasyonun oluşmasına sebebiyet verdiği söylenebilir. Sonuç olarak ilgili alan yazında yer alan araştırma sonuçları ve araştırmamız sonucunda ortaya çıkan nihai tabloda yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre kültürel değerlerinin farklılaştığı söylenebilir.

Öğrenim durumu değişkenine göre toplumsal kültürel değerlere ilişkin sonuçlar

Toplumsal kültürel değerler sonuçları; güçsel mesafe, belirsizlikten kaçınma, erillik/dişilik, bireyci/toplumcu alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediklerini ortaya koymaktadır. Öncül vd, (2016) tarafından girişimciler üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre kültürel değerler alt boyutlarında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Sonuç olarak çalışmamızda da öğrenim durumu değişkenine göre kültürel değerlerin farklılaşmadığı tespit edilmiş ve bu durum Öncül'ün çalışmasıyla paralellik taşıdığı gözlenmiştir.

Medeni durumu değişkenine göre toplumsal kültürel değerlere ilişkin sonuçlar

Toplumsal kültürel değerler sonuçları; güçsel mesafe, belirsizlikten kaçınma, erillik/dişilik, bireyci/toplumcu alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediklerini ortaya koymaktadır. Öncül vd, (2016) tarafından girişimciler üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre kültürel değerler alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu araştırmanın bulguları çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Pozisyon durumu değişkenine göre toplumsal kültürel değerlere ilişkin sonuçlar

Toplumsal kültürel değerler sonuçları; güçsel mesafe, belirsizlikten kaçınma, erillik/dişilik, bireyci/toplumcu alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediklerini ortaya koymaktadır. Turan vd, (2005) tarafından üniversitede görevli yöneticiler üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre idari unvana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu araştırmanın bulguları çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Yaş durumu değişkenine göre toplumsal kültürel değerlere ilişkin sonuçlar

Bulgularımız göre toplumsal kültürel değerler olan güçsel mesafe, belirsizlikten kaçınma, erillik/dışılık, bireyci/toplumcu alt boyutları yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermedikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda ilgili alan yazın incelendiğinde, Steensma vd, (2000) ve Thomas ve Pekerti, (2003:270) tarafından yapılan araştırmalarda yaş değişkeni ile bireyci/toplumcu değer arasında negatif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Ancak çalışmamızda bu doğrultuda bir bulguya rastlanmamıştır.

Başka bir literatürde girişimciler üzerinde Öncül vd, (2016) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre kültürel değerler alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu araştırmanın bulguları çalışmamızla paralellik göstermektedir. Ayrıca Turan vd, (2005) tarafından üniversitede görevli yöneticiler üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre belirsizlikten kaçınma, erillik/dışılık alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Güçsel mesafe, bireyci/toplumcu alt boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ancak araştırma bulgularımız yaş değişkeni bakımından TKD üzerine etkisi irdelendiğinde, zayıf ilişkilerin dışında bir anlamlı sonuç ortaya çıkmadığı ve ilgili araştırmayla sonuçlarımızın örtüşmediği söylenebilir.

Çalışma süresi değişkenine göre toplumsal kültürel değerlere ilişkin sonuçlar

Toplumsal kültürel değerler sonuçları; güçsel mesafe, belirsizlikten kaçınma, erillik/dışılık, bireyci/toplumcu alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediklerini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak; araştırmamızda cinsiyet değişkeni dışında demografik özelliklerin bir bütün olarak Kültürel Değerleri etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. İlgili alan yazında demografik özelliklerle ilgili sınırlı sayıda çalışmaya rastlanması araştırma bulgularımızı tartışmayı güç hale getirmektedir. Nitekim araştırmamız sonucunda ortaya çıkan nihai tablo yapılacak olan araştırmalara kaynak ve olanak sağlayabilir. Bundan sonra yapılacak olan araştırmalarda elde edilecek bulguların araştırmacılar tarafından derlenerek meta analizinin gerçekleştirilmesi hususu araştırmamızın en önemli önerilerinden birisi olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak araştırma kapsamında Türk Spor Yöneticilerinin kültürel değerlerinin çatışma yönetimi tarzlarını yordamasına ilişkin regresyon analiz sonuçları incelendiğinde, hükmeden, uzlaştıran ve kaçınan alt boyutlarının toplumsal kültürel değerler tarafından yordanmadığı tespit edilmiştir. Ödün veren alt boyutunun yordanmasına ilişkin pearson korelasyon ve regresyon analiz sonuçları incelendiğinde ise, erillik/dışılık alt boyutu tarafından yordanmadığı, güçsel mesafe ve bireyci/toplumcu alt boyutları tarafından anlamlı düzeyde yordandığı, belirsizlikten kaçınma değeri ile negatif yordandığı tespit edilmiştir. Buna göre yöneticiler yüksek güç mesafesi ve bireyci değerler etkisiyle ödün vererek çatışmalara eğilim gösterdikleri, ancak kanun ve kurallar söz konusu ise, yüksek belirsizlikten kaçınma değeri ile yöneticiler çatışmalarda ödün vermekten çekindikleri söylenebilir. Başka bir ifadeyle yöneticilerin hiyerarşik düzenine ve çıkarlarına dikkat edilmesi ve itaatkâr davranılması durumunda, olası sorunlarda onlardan ödün vermeleri beklendiği söylenebilir. Ancak örgüt içi kural ve nizamı ilgilendiren durumda yöneticilerin inisiyatif almaktan çekindikleri ve bu durumda ödün vermekten kaçındıkları söylenebilir.

Ayrıca yöneticilerin bireyci/toplumcu değerleri tümleştiren ÇYT ile negatif yönlü ilişkisi tespit edilmiştir. Bu durumda yöneticilerde tespit edilen yüksek bireyci değerler, çatışmalarda tümleştiren tarza (empati, karşılıklı kazanma) yönelmelerini engellediği, daha çok kendi ihtiyaç ve isteklerini önemsedikleri söylenebilir. Yöneticilerin tümleştiren veya empati, karşılıklı kazanma gibi ÇYT na yönelimi, ancak grup çıkarlarının etkilenmesi ihtimalinde mümkün olmaktadır. Yöneticilerin aidiyet hissettikleri grup çıkarları söz konusu olduğunda karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarına da cevap vererek kazan kazan stratejisine yönelebilmektedirler.

Yine toplumsal kültürel değerlerin demografik değişkenler üzerinde etkili olup olmadığı incelenmiş, bu doğrultuda spor yöneticilerinin kültürel değerleri yaş, öğrenim durumu, medeni durum, çalışma süresi ve pozisyon değişkenlerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkeni incelendiğinde ise, erillik/dışillik alt boyutunda erkek yöneticilerin puan ortalamalarının kadın yöneticilere göre daha yüksek olduğu ve grup eğilimini eril değerlere doğru yönlendirdiği belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle “Cinsiyet” parametresinin etkide bulunduğu erillik-dışillik kültürel değerler boyutu “Eril” değerlere doğru evrilmesine etkide bulunmuştur diyebiliriz. Spor yönetim kademelerinde yer alan erkek yöneticilerin fazlalığı (%85), çalışma grubunun daha çok eril değerler etrafında şekillenmesi, yönetim ve yönetici kadrolarında görev yapan kişilerin eril karakteristik

özelliklerinin gösterilmesi sonucunu doğurmuştur. Ayrıca Baxter ve Shepherd (1978) kadınlara nazaran “Eril” kişilerin rekabet ortamında sevdikleri ile sevmediklerini daha az ayırt ettikleri sonucuna varmışlardır. Dolayısıyla eril değerlere sahip kişilerin rekabet ve iş ortamında hoşlanma ve hoşlanmama ile karşı karşıya bulunulan çatışmalarda Baxter ve Shepherd (1978) belirttiği gibi, tüm cinsiyet rol kimliği grupları için daha az rekabetle, daha fazla işbirliği, empati ve uzlaşa ile yönetildiğini ifade etmişlerdir. Araştırmamız sonucunda da, “Eril” kültürel değerlere sahip spor yöneticilerinin, cinsiyet bakımından erkeğe özgü olduğu düşünülen rekabet, başarı, güçlü olma, hırs, saldırganlık gibi özellikler sergilemeleri beklenirken, çoğunlukla grup çıkarlarını ön planda tutarak ve kendi idareciliklerinin kabulü durumunda düşünülenin aksine ödün veren tarzda çatışmalara yaklaştıkları söylenebilir. Ayrıca spor yöneticilerinin şahsi çıkarlarını ilgilendirmeyen durumlarda, grup ve personel uyumunu sağlama adına, kuralların izin verdiği ölçüde bir ödün veren çatışma yönetimine yöneldikleri ve astlarıyla ekip olma bilinciyle hareket ettikleri söylenebilir.

Son olarak çatışma yönetim tarzlarının demografik değişkenler üzerinde etkili olup olmadığı incelenmiş, bu doğrultuda spor yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, çalışma süresi ve pozisyon değişkenlerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak Türk spor yöneticilerinin kültürel değerlerinin çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkilerinin incelendiği bu araştırmada, toplumsal kültürel değerlerin çatışma yönetimi tarzına kısmi etki ettiği sonucuna ulaşılmış olup; Hofstede’nin belirlemiş olduğu kültürel değerlerin “Hükmeden”, “Kaçınan”, “Uzlaştıran” dışında “Ödün veren” ve “Tümleştiren” çatışma yönetimi tarzlarına etkileri gözlenmiştir.

6. ÖNERİLER

Elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Spor yöneticilerinin yönetim süreçlerinde karşılaştıkları sorunlara etkin çözüm bulma, farklı ve çabuk müdahale yollarına ulaşma, yönetim kademelerinde daha yüksek motivasyona dayalı idari yaklaşımlara yönelebilmeleri için, bu ve benzeri konular ilgili farklı çalışmaların literatüre kazandırılması önerilebilir.
- Gelecekteki araştırmalar, tüm kültürel kümeleri kapsayan farklı ülkelerde görevli spor yöneticileri üzerinde yapılacak olan çalışmalara odaklanabilir.
- Spor yöneticilerinde çatışma konusunda alınacak eğitimlerle farklılıklardan doğabilecek çatışmaların optimal bir seviyede tutulması sağlanarak, çatışmaların başarılı bir şekilde yönetilmesi mümkün olabilir.

Örgütsel yaşamda çatışmaların olumlu şekilde devam edebilmesi için ise diğer önerilerimizi şu şekilde sıralayabiliriz;

- Yöneticiler herhangi bir sorunla karşılaştıklarında, çözüm noktasında daha adil ve hakkaniyetli olabilmek adına, çalışanlarının konu hakkında bilgi ve görüşlerini de almalıdır.
- Yöneticiler özellikle daha genç kuşak çalışanlarla bir araya gelmelerine özen gösterip, aralarındaki potansiyel kültürel değer ve yargılarındaki farklılığı gözlemleyebilmeleri gerekmektedir.
- Çalışanlar arasında mevcut veya olası değer farklılıkları ayrıştırıcı değil, bilakis paylaştıkları bir zenginlik olarak, örgütsel yapıya kazanımına odaklanılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Adler, N.J. (2002). *International dimensions of organizational behavior*. Fourth Edition. Canada: South-Western, 37-44.
- Aghazadeh, S.M. (2004). Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(6), 521-531.
- Aguinis, H. and Henle, C.A. (2003). *The Search for universal in cross-cultural organizational behavior*. In J. Greenberg (Ed), *Organizational behavior: The state of science*, 2nd edition. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 377-383.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları*, Ankara: Emek Ofset, 538.
- Akkirman, A.D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 1-11.
- Akman, A. ve Yakut, E. (2018). Analysis of interpersonal conflict management approaches's in terms of demographic and control variables. *International Journal of Social Science Research*, 7(2), 188-210.
- Anar, S. (1983). Değerlerin Sosyolojik Açıdan İncelenmesi. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 82, 8-44.
- Ankara Barosu Başkanlığı, (2010). *II Uluslararası Spor Hukuku Kurultayı*. Ankara: Koza Matbaacılık, 22-25.
- Aral, N. ve Kadan, G. (2016). Öğretmenlerin çatışma çözme becerilerinin iş doyumu üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 264-278.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2004). Kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalara yönelik bir araştırma (Marmaris turizm sektörü örneği), *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 26-31.
- Badraoui, S., Lalaouna, D. and Belarouci, S. (2014). Culture et management: Le model d'hofstede en question. *Cross-Cultural Management Journal*, 16(2), 6.
- Barki, H. and Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216-244.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları, 75-79.
- Baxter, L, A. and Tara, L. S. (1978). Sex Role Identity, Sex of Other, and Affective Relationship as Determinant of Interpersonal Conflict-Management Styles" Sex Roles. *A Journal of Research*, 4(6), 813-825.

- Bayar, A. (2015). Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik okul müdürlerinin görüşleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(3),130-141.
- Bayter, M. ve Alaca, E. (2014). Spor yöneticiliğinde bilgi yönetiminin önemi. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1781-1791.
- Beals, A.R. and Siegel, B.J. (1966). *Divisiveness and social conflict: An anthropological approach*. California: Stanford University Press, 21.
- Bégnoche, M. (2006). *Effet modérateur des dimensions culturelles «aversion à l'incertitude» et «orientation à long terme» sur le «international technology acceptance model»*. Master Thesis, Université Du Québec À Montréal, 17.
- Birsel, M., İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2009). Kültürel boyutlar içerisinde şekillenen çatışma tarzları. *Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(2), 245-262.
- Boros, S., Meslec, N., Curseu, P. L. and Emons, W. (2010). Struggles for cooperation: conflict resolution strategies in multicultural groups. *Journal of Managerial Psychology*, 25(5), 539–554.
- Bowles, T. (2009). A comparison of two measures of communication and the communication style of university students. *Electronic Journal of Applied Psychology: General Articles*, 5(1), 53-66.
- Bozkurt, G. (1991). *İnsan ve kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 95.
- Bozkurt, Ö. ve Ergun, T. (1998). *Kamu yönetimi sözlüğü, (Fransızca ve ingilizce karşılıklarıyla)*. (Ed: Seriy Sezen).Ankara: TODAİE Yayınları, 265.
- Bréard, R. and Pastor, P. (2000). *Gestion des conflits*. Paris: Éditions Liaisons, 185.
- Brewer, N., Mitchell, P. and Weber, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 13(1), 78-94.
- Broussard, S.C. and Garrison, M.E.B. (2004). The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 106–120.
- Cai, D. and Fink, E. (2002). Conflict style differences between individualists and collectivists. *Communication Monographs*, 69(1), 67–87.
- Cassirer E. (1980). *İnsan üstüne bir deneme*. (Çev. Necla Arat) İstanbul: Remzi Kitabevi, 122.
- Chelariu, C., Thomas, G., Brashear, A., Osmonbekov, T. and Zait, A. (2008) Entrepreneurial propensity in a transition economy: Exploring micro-level and meso-level cultural antecedents. *Journal Of Business ve Industrial Marketing*, 23(6), 405-415.
- Coser, L.A. (1956). *The functions of social conflict*. Glencoe, IL: Free Press, 135.

- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Çağlayan, O. A. (2006). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 181.
- Çakır, S. ve Eğinli, A. (2011). Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(2), 37.
- Çelik, A. (2011). Spor kulübü yöneticilerinin çatışmayı yönetme stratejilerinin mükemmeliyetçilik özellikleriyle ilişkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(2), 623-636.
- Çolakoğlu, T. ve Erturan, E.E. (2009). Spor federasyonlarının özerkleşmeleri ve hukuksal boyutunda spor hukuku gereksinimleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 323-335.
- Deci, E.L., Koestner, R. and Ryan, R.M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 658.
- Dede, T. (2004). *İşletmelerde kişilerarası çatışmaların çözüm yöntemleri ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 53
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). Motivasyon üzerinde ulusal kültür etkisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 121-142.
- Demirel, Y. ve Özbezek, D.B. (2016). Örgütlerde zenginliğin kaynağı olarak farklılıkların yönetimi: Kavramsal bir inceleme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 1-28.
- Demireli, C., Munzur, Ç. (2015). *Personelin çatışma yönetimi algıları ve iş doyumunu düzeylerinin incelenmesi: Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü örneği*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Kütahya, 34, 307.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press, 168.
- Devecioğlu, S. (2003). Türkiye Futbol Federasyonu'nun özerkliği. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(3), 49-58.
- DiStefano, J.J. and Maznevski, M.L. (2000). Global leaders are team players: Developing global leaders through membership on global teams. *Human Resource Management*, 39(2,3), 195–208.
- Doğan, V. ve Yılmaz, C. (2017). Yönetim bilimleri ve pazarlama alanında bağımsız değişkenlerin karşılaştırılması ve bastırıcı etki tespiti. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(2), 386.
- Doğar, Y. (1997). *Türkiye'de spor yönetimi*. Malatya: Öz Akdeniz Ofset, 57-68.

- Dursun, P. (2008). *Kocaeli bölgesinde yer alan tüm kamu ve özel hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin çatışma nedenleri ve çatışma yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 98-99.
- Eagleton, T. (2005). *Kültür yorumları*. Çev. Çelik, Ö. İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 46.
- Ekmekçi, R. (2013). *Spor yönetimi*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1840, 5.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 5.baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 445.
- Erten, R. (2006). Türk sporunun yapısal düzeni. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 10(1,2), 117.
- Fişek, K. (1983). *Spor yönetimi*. Ankara: SBF Basım ve Yayın Yüksekokulu Basımevi, 68
- Fişek, K. (2003). *Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından spor yönetimi dünyada ve Türkiye’de*. (1. Baskı) İstanbul: YGS Yayınları, 325.
- Galizia, J.L. (2001). La gestion des conflits dans l’entreprise. *Faculté d’économie appliquée d’Aix-Marseille*, 3.
- Gunkel, M., Schlaegel, C. and Taras, V., (2016). Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study. *Journal of World Business*, 51, 568–585.
- Gündoğdu, F. (2014). *Spor yöneticilerinin liderlik yaklaşımları ile sporun yaygınlaştırılması arasındaki ilişki*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Ankara, 118.
- Gündüz, B., Tunç, B. ve İnandı, Y. (2013). Okul yöneticilerinin öfke ve stresle başa çıkma yaklaşımları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 641-660.
- Güven, S. (1999), *Toplumbilim*. Bursa: Ezgi Kitabevi, 163.
- Hatch, M. J. (1997). *Organizational theory*. Oxford: Oxford University Press, 305-307.
- Hatch, M.J. and Cunliffe, A.L. (2006). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. OUP Oxford, 279.
- He, Z., Zhu, J. and Peng, S. (2002). Cultural values and conflict resolution in enterprises in diverse cultural settings in China. In G. M. Chen & R. Ma (Eds.), *Chinese Conflict Management and Resolution*, 129–147.
- Hellriegel, D., Siocum, J.W. and Woodman, R.W. (1992). *Management des organisations*. Bruxelles: De Boeck-Wesmae1, 247.
- Higgs, M. (1996). Overcoming the problems of cultural differences to establish success for international management teams. *Team Performance Management*, 2(2), 36-34.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures and organizations*. NY: McGraw-Hill Book Company, 225.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, California: Sage Publication, 26.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the Mind*. London: McGraw Hill, 28-51.
- Hofstede, G. (1993). Interkulturelle Zusammenarbeit. *Kulturen Organisation Management*, Wiesbaden, 150.
- Hofstede, G. (1994). Defining culture and its four dimensions. European Forum for Management Development, *Focus: Cross- Cultural Management*, 94(1), 4.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*. Second Edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 111.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- Holt, J.L. and Devore, J.C. (2005). Culture, gender, organizational role and styles of conflict resolution: Meta analysis. *International Journal of Intercultural Relations*. 29(2), 165-196.
- Horwitz, S.K. (2005). The compositional impact of team diversity on performance: Theoretical considerations. *Human Resource Development Review*, 4(2), 219-245.
- Houngkou, E. (2008). *Recherche des dimensions de la culture nationale et ses implications sur la gestion des ressources humaines: Essai sur le cas béninois*. Université d'Abomey-Calavi (Bénin), 1-31.
- Howard, M.C. (1976). *Management concepts and situations*. Science Research Associates, Inc, USA 1976, 568.
- İmazai, K. and Ohbuchi, K. (2002), Conflict resolution and procedural fairness in Japanese work organizations. *Japanese Psychological Research*, 44(2), 107-112.
- İmamoğlu, A.F. (1992). Fonksiyonel açıdan spor yönetiminin anlam ve önemi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 24-30.
- İmamoğlu, A.F. (2011). Türkiye'de sporun yönetsel yapısı içinde spor federasyonları. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(2), 3-10.
- İmamoğlu, A.F., Karaoğlu, E. ve Erturan, E.E. (2007). Türkiye'de spor kulüplerinin yapısal nitelikleri ve temel problemleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Dergisi*, 12(3), 35-61.
- İnternet: Fissette, S. (2017). Une culture organisationnelle qui se démarque. URL: <https://cqrht.qc.ca/culture-organisationnelle>, Son Erişim Tarihi: 24.10.2017.
- İnternet: Genest, İ., Örgüt Kültürü. URL: <http://www.webcitation.org/query?url=https%3A%2F%2Fisabellegenest.wordpress.com%2F2010%2F04%2F12%2Fculture-organisationnelle%2F&date=2019-04-07>, Son Erişim Tarihi: 14.04.2017.

İnternet: Halkbilim Terimleri Sözlüğü 1978 URL:
http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.tdk.gov.tr%2Findex.php%3Foption%3Dcom_btsveview%3Dbtsvekategori1%3Dveritbnvekelimesec%3D214144&date=2019-04-07, Son Erişim Tarihi: 24.10.2016.

İnternet: Hofstede, G., (2017). What about Turkey, URL:
<http://www.webcitation.org/query?url=https%3A%2F%2Fgeert-hofstede.com%2Fturkey.html&date=2019-04-07>, Son Erişim Tarihi: 14.11.2017.

İnternet: Kültürel Değer Nedir?. URL:
<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.denkbilgi.com%2Fkulturel-deger-nedir.html&date=2019-04-07>, Son Erişim Tarihi: 03.05.2017.

İnternet: La Gestion Constructive Des Conflits, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) URL:
<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.conservation-development.net%2FrsFiles%2FDatei%2FListra.Nutzungskonflikte.fr.pdf&date=2019-04-07>, Son Erişim Tarihi: 12.03.2017.

İnternet: Meslekler Sözlüğü 2015. URL: <http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.isvemeslekdani-smani.net%2Fmeslekler%2Fs-s-ile-baslayanlar%2Fspor-yoneticisi%2F%23ixzz4OkyH3OSR&date=2019-04-07>, Son Erişim Tarihi: 14.04.2017.

İnternet: Mexico City Declaration on Cultural Policies, 26 July - 6 August 1982. URL:
http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fportal.unesco.org%2Fculture%2Fen%2Ffiles%2F12762%2F11295421661mexico_en.pdf%2Fmexico_en.pdf&date=2019-04-07, Son Erişim Tarihi: 14.4.2017.

İnternet: Spor Yöneticiliği Bölümü Nedir? Mesleği Hakkında Bilgi. URL:
<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.eokulegitim.com%2Fspor-yoneticiligi-bolumu-nedir-meslegi-hakkinda-bilgi%2F&date=2019-04-07>, Son Erişim Tarihi: 14.02.2017.

Karagöz, Y. (2010). Nonparametrik tekniklerin güç ve etkinlikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33), 018-040.

Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z.D. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3,4), 215.

Karcıoğlu, F., Gövez, E. ve Kahya, C. (2011). Yöneticilerin iletişim tarzı ve kullandıkları çatışma yönetim stili arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 327-340.

Karip, E. (2003). *Çatışma yönetimi*. (3.Baskı). Ankara:Pegem Yayıncılık, 43.

Kashima, Y., Yamaguchi, S., Kim, U. and Choi, S.C. (1995). Culture, gender, and self: a perspective from individualism–collectivism research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 925–937.

- Katz, D. and Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 615.
- Kaushal, R. and Kwantes, C. T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(5), 579–603.
- Kellner, D. (1995). *Media culture, cultural studies: Identity and politics between the modern and the postmodern*. London: Routledge, 6-29.
- Kellner, D. (2016). Cultural Marxism and cultural studies, *ETHOS: Dialogues in Philosophy and Social Sciences*, 9(2), 132-151.
- Kim, T. Y., Wang, C., Kondo, M. and Kim, T. H. (2007). Conflict management styles: the differences among the Chinese, Japanese, and Koreans. *International Journal of Conflict Management*, 18(1), 23–41.
- Kline, R. B. (2011). *Methodology in the social sciences. Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York, NY, US: Guilford Press, 251.
- Kocaman, S., Kocaman, S. ve Çakır, N. (2012). Konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün örgütsel çatışma üzerine etkileri: Alanya bölgesinde bir araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 167-183.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 29.
- Komaraju, M., Dollinger, S. J. and Lovell, J. L. (2008). Individualism-collectivism in horizontal and vertical directions as predictors of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 19(1), 20–35.
- Kozan, M. K. (1989). Cultural influences on styles of handling interpersonal conflicts: comparisons among Jordanian, Turkish, and US managers. *Human Relations*, 42(9), 787–799.
- Kozan, M.K. and İlter, S.S. (1994). Third party roles played by Turkish managers in subordinates' conflicts. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 453-466.
- Köktürk, M. (2006). *Kültürün dünyası*. Ankara: Hece Yayınları, 223.
- Köroğlu, M. (2012). *Emniyet personelinin empatik becerileri, çatışma ve şiddete ilişkin farkındalıkları ile çatışma çözme stilleri*. Doktora Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya, 114.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior*, USA: Mcgraw Hill, New York, 485-489.
- Kroeber, A. and Kluckhohn, C. (1952) *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Harvard University Press, 97.
- Kul, S., (2014). *İstatistik Sonuçlarının Yorumu: P Değeri Ve Güven Aralığı Nedir?* Türk Toraks Derneği DOI:10.5152/pb.2014.003.

- Leroy, J.F., Faulx, D., Antonissen, D. and Devacht, L. (2006). *Agir sur les souffrances relationnelles au travail: Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail*. SPF Travail, Bruxelles: Emploi et Concertation Sociale, 127.
- Locke, E.A. (1991). The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 288-299.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behaviour, (Seventh edition)*. USA: McGraw-Hill, 203.
- Lyons, S., Duxbury, L. and Higgins, C. (2005). Are gender differences in basic human values a generational phenomenon? *Sex Roles: A Journal of Research*, 53 (9/10), 763-775.
- Maden, H. A. (1993), Yönetim ve kültür. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 36(1.2), 137-143.
- Malinowski, B. (1990). *İnsan ve kültür*. (Çev. Fatih Gümü). Ankara: V Yayınları, 93.
- March, J.G. and Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley ve Sons, 82.
- Marek, J. (1966). Conflict, a battle of strategies in J.R. Lawrence (ed.), *Operational Research and the Social Sciences*, 64.
- Matveev, A.V. and Nelson, P.E. (2004). Cross cultural communication competence and multicultural team performance: Perceptions of American and Russian managers. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(2), 253-270.
- Meriç, F. (2012). *İşletmelerde çatışma yönetimi: Gaziantep organize sanayi bölgesinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 81.
- Miller, J.R. (2003). *Cross cultural motivation theory: Application to transplanted workers*. PhD Dissertation, Nova Southeastern University, 66.
- Mohammed, U., White, G. and Prabhakar, G., (2008). Culture and conflict management style of international project managers. *International Journal of Business and Management* 3(5), 1-11.
- Nasierowski, W. and Mikula, B. (1998). Culture dimensions of Polish managers: Hofstede's indices. *Organization Studies*, 19(3), 495-509.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal kültür-örgüt kültürü ilişkisi ve yönetim üzerine yansımaları. *Journal of Life Sciences*, 1(1), 1281-1289.
- Okul, K. (2011). *Kurum kültürünün çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkileri ve yazılım sektöründe bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.
- Oudenhoven, J. P., Mechelse, L. and de Dreu, C. K. W. (1998), Managerial conflict management in five european countries: The importance of power distance, uncertainty avoidance, and masculinity. *Applied Psychology*, 47, 439-455.

- Öncül, M. S., Deniz, M. ve İnce, A. R. (2016). Hofstede'nin örgüt kültürü modelinin potansiyel girişimcilerin yetiştiği çevresel özellikler kapsamında değerlendirilmesi. *Journal Of Academic Approaches*, 7(1), 255.
- Özdamar, K. (1999). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. (2.Baskı). İstanbul:Kaan Kitabevi, 105.
- Özdemir, A. Y. ve Özdemir, A. (2007). Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 393-410.
- Özdemir, N. (2018). Okullarda öğretmenlerin yaşadığı çatışma ve çatışma yönetim stilleri. *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 94-116.
- Özdevecioğlu, M. ve Çelik, C. (2009). Örgüt kültürü tipleri itibariyle bireylerin algıladıkları mağduriyet farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 95-112.
- Özer, M.A. (1999). Çatışmanın verimlilik üzerindeki etkisi. *Verimlilik Dergisi*, 24-27.
- Özgan, H., Çelik, Ç. ve Bozbayındır, F. (2011). Müzakere becerileri ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 65-76.
- Özgür, T. (2007). *Kültürel farklılıklar ve yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 44.
- Özlem, D. (2000). *Kültür bilimleri ve kültür felsefesi*. İstanbul: İnkılâp Yayınevi, 199.
- Özmen, F. ve Aküzüm, C. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 65-75.
- Pasin, Ö., Ankaralı, H., Cangür, Ş. ve Sungur, M. (2016). Parametrik olmayan çok değişkenli varyans analizi ve sağlık alanında bir uygulaması. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9(1), 15.
- Peker, Ö. (1989). *Yönetici eğitimi*. Ankara: TODAİE Yayını, 39.
- Posthuma, R. A., White, G. O., III, Dworkin, J. B., Ya' nez, O. and Swift, M. S. (2006). Conflict resolution styles between co-workers in US and Mexican cultures. *International Journal of Conflict Management*, 17(3), 242-260.
- Purohit, Y. S. and Simmers, C. A. (2006). Power distance and uncertainty avoidance: a cross-national examination of their impact on conflict management modes. *Journal of International Business Research*, 5(1), 1-19.
- Rahim, M.A. (1983). *Rahim organizational conflict inventories: Professional manual*. PaloAlto, CA: Consulting Psychologists Press, 19.
- Rahim, M.A. (2001). *Managing conflict in organizations*. 3rd ed., Library of Congress Catalog.

- Rahim, M.A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M.A. and Bonoma, T.V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc, 21.
- Rogovsky, N. and Schuler, R.S. (1997). Managing human resources across cultures. *Business ve The Contemporary World*, 9(1), 26.
- Roloff, M.E. (1987). *Communication and conflict*, in C.R. Berger and S.H. Chaffee (eds.), *Handbook of Communication Science*, 484-534.
- Rubie, T.L. and Thomas, K.W. (1976). Support for a two-dimensional model for conflict behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 143-155.
- Sargut, S. (1994). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: V Yayınları, 129-138.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N. (2002). *Comportement humain et organisation*. 3e édition, Saint-Laurent: Éditions du nouveau pédagogique, 168.
- Schmidt, S.M. and Kochan, T.A. (1972). Conflict: Toward conceptual clarity. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 359-370.
- Sezer, F. (2017). *Banka çalışanlarının çatışma yönetim tarzları ile duygusal emek harcama düzeyleri arasındaki ilişkilerin araştırılması: Kars ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars, 153.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 1-19.
- Stedham, Y.E. and Yamamura, J.H., (2004). Measuring national culture: does gender matter? *Women in Management Review*, 19(5), 233-243.
- Steensma, H.K., Marino, L. and Weaver, K.M., (2000). Attitudes toward cooperative strategies: a cross-cultural analysis of entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 591-609.
- Şahin, A., Emimi, F.T. ve Ünsal, O. (2006). Çatışma yönetimi yöntemleri ve hastane örgütlerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15.
- Şahin, Ö. (2005). *Hemşirelerde örgütsel çatışma türleri ve çözümleme yaklaşımının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 69.
- Şengül, H. (2017). *Sağlık sektöründe çalışanların çatışma yönetim tarzları ile yönetici liderlik davranışlarını algılama biçimleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Biruni Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 72.

- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma*. Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 148.
- Şimşek, M.Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. (7. Baskı). Konya: Güney Ofset, 288.
- Tabachnick, L.F. (2013). *Using multivariate statistics*. (sixth ed.) Pearson, Boston, 48.
- Tanrıöğen, A. (Ed). (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (2. Baskı). Ankara: Anı, 127.
- Tayeb, M.H. (1992). *The global business environment*. London: Sage Publications, 203.
- Thomas, D.C. and Pekerti, A.A. (2003). Effect of culture on situational determinants of exchange behaviour in organizations: a comparison on New Zealand and Indonesia. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(3), 269–281.
- Thomas, K.W. and Kilmann, R.H. (1976). Four perspectives on conflict management: An attributional framework for organizing descriptive and normative theory. *Academy of Management Review*, 3(1), 180-191.
- Ting-Toomey, S. (2010). Intercultural mediation: Asian and Western conflict lens. In D. Busch, C.H. Mayer ve C. M. Boness. (eds.), *International and Regional Perspectives on Cross-Cultural Mediation*. Frankfurt am Main, Germany: Peter Lang, 145.
- Ting-Toomey, S., Oetzel, J.G. and Yee-Jung, J. (2001). Self-construal types and conflict management styles. *Kimberlie Communication Reports, ProQuest Central*, 14(2), 87.
- Tjosvold, D. (1989). *Interdependence approach to conflict management in organizations, managing conflict: An interdisciplinary approach*, Edt. M.Afzalur Rahim, New York: Praeger Publishers, 43.
- Tokat, B. (1999). Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 34.
- Topaloğlu, C. ve 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.
- Tosi, H. L., Neal, P. M. and John, R. R. (2000). *Managing organizational behavior*. US: Blackwell Publishing, 279.
- Tosun, K. (1974). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Fakülteler Matbaası, 5, 39.
- Tozkoparan, G. (2013). Beş faktör kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzlarına etkisi: Yöneticiler üzerinde bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 189-231.
- Treven, S. Mulej, M. and Lynn, M. (2008). The impact of culture on organizational behavior. *Management*, 13(2), 27-39.
- Tunç, T. ve Kutanis, R., (2013). Benlik saygısının çatışma yönetim stilleri üzerindeki etkisi: Bir üniversite hastanesi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 78-94.

- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, M. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 181-202.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri*. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 44.
- Uslu, O. ve Ardiç, K. (2013). Güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi? *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 317.
- Üngören, E., Cengiz, F. ve Algür, S.(2009). İş tatmini ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(8), 45-53.
- Van de Vliert, E. and Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, 33, 199-209.
- Vatandaş, C. (2007). Toplumsal cinsiyet ve cinsiyet rollerinin algılanışı. *Sosyoloji Konferansları*, (35), 29-56.
- Vokic, N. P. and Sontor, S. (2009). *Conflict management styles in croatian enterprises-the relationship between individual characteristics and conflict handling styles*. University of Zagreb Faculty of Economics And Business, Working Paper Series, Paper No, 09-105.
- Wall, J.P. and Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Walton, R.E. (1966). Theory of conflict in lateral organizational relationships, in J.R. Lawrence (ed.). *Operational Research and the Social Sciences*, 409-428.
- Wiilson, D. C. and Rosenfeld, R. H. (1990). *Organizational behavior management*. London ve Newyork: McGraw Hill, 139-140.
- Yağcıoğlu, B.D. (1997). *Örgütlerde çatışma düzeyleri ve çatışmanın ele alınış stilleri*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 71-78.
- Yalçın, A. ve Erçen, A.E.Y. (2004). Kültür ile şekillenen çatışma tepkileri üzerine bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2).
- Yazıcı, M. (2014). Değerler ve toplumsal yapıda sosyal değerlerin yeri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(1), 211.
- Yeşil, S. (2012). Türkiye'nin ulusal kültürel özellikleri ve yenilikçilik potansiyeli arasındaki ilişki açısından bir değerlendirme. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 17(9), 33-62.
- Yetim, A. (2000). *Sosyoloji ve spor*. Ankara: Topkar Matbaacılık, 70.
- Yetim, A. (2000). Sporun sosyal görünümü. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1, 63.

- Yetim, A. (2019). *Yönetim ve Spor*. (2.Baskı) Ankara: Gazi Kitabevi, 5-26.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (8.Baskı). Ankara: Seçkin, 116.
- Zaleznik, A. (1995). *Lider ve yönetici: Aralarında fark var mı?*. (Çev: Ufuk Uyan). *Stratejik Yönetim ve Liderlik* , (Ed: Mustafa Özel), İstanbul: İz Yayıncılık, 31-40.
- Zengin, A. (2009). *Örgütlerde yaşanan çatışmaların algılanan nedenleri ve başa çıkma tarzları: Antalya ili tarım sektöründe faaliyet gösteren kobilerde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 102.

EKLER

EK-1. Ölçek Soruları

Değerli katılımcı, “**Türk Spor Yöneticilerinin Kültürel Değerlerinin Çatışma Yönetimi Tarzları Üzerindeki Etkileri**” başlıklı doktora çalışmasında, spor teşkilatında önemli bir tecrübeye sahip olduğunuzu düşünerek, Kültürel Değerlerin ve Çatışma Tarzlarının belirlenmesine yönelik ihtiyaç duyulan verileri toplamak amacıyla, sizlerin bilgisine başvurmak istiyorum. Elde edilen verilerin kesinlikle gizli tutularak başka amaçla kullanılmayacaktır. Sayfanın her iki yüzünde yer alan soruları cevaplandırarak yaptığım araştırmaya önemli katkı sunacaksınız.

Berkan ATASOY
Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
Spor Yönetim Bilimleri Doktora Öğrencisi

A. KİŞİSEL SORULAR

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz: Erkek () Kadın ()
3. Öğrenim Durumunuz: Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü ()
4. Kurumunuzda kaç yıldır görev yapıyorsunuz (yıl olarak):
5. Çalıştığınız ve Pozisyon:
6. Medeni Durumunuz: Bekar () Evli ()

EK-1. (devam) Ölçek Soruları

B. TOPLUMSAL KÜLTÜREL DEĞERLER ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.						
M. No	Madde	Hiç Katılmıyorum	Az katılıyorum	Bir Ölüde Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yüksek mevkilerdeki kişiler, alt kademelere danışmadan kararların çoğunu almalıdırlar	1	2	3	4	5
2	Görevimle ilgili tüm direktiflerin detaylı olarak verilmesi çok önemlidir. Böylece benden nelerin beklendiğini her zaman bilebilirim	1	2	3	4	5
3	Profesyonel bir kariyere sahip olmak, kadınlara nazaran erkekler için daha önemlidir	1	2	3	4	5
4	Yüksek mevkilerdeki kişiler, alt kademelerdekilerin fikirlerini çok fazla sormamalıdır	1	2	3	4	5
5	Tüm direktif ve süreçlerin tam olarak takip edilmesi önemlidir	1	2	3	4	5
6	Bireyler kişisel tercihlerini grup için feda edebilmelidir	1	2	3	4	5
7	Yüksek mevkilerdeki kişiler, alt kademelerdekilerle sosyal ilişki kurmaktan kaçınmalıdır	1	2	3	4	5
8	Üst kademelerdeki kişiler, kendileri gibi üst mevkilerde olan bireylerle aldıkları kararlarda, fikir ayrılığı yaşamamalıdır	1	2	3	4	5
9	Benden ne beklendiğini ifade ettiklerinden, kurallar ve talimatlar önemlidir	1	2	3	4	5
10	Bireyler zorluklarla mücadele edilirken dahi gruba bağlı kalmalıdır	1	2	3	4	5
11	Erkekler problemleri çoğunlukla mantıksal analizlerle çözerler; kadınlar ise sezgileriyle	1	2	3	4	5
12	Standardize edilmiş iş süreçleri her şeyi kolaylaştırır	1	2	3	4	5
13	Faaliyetler için hazırlanan talimatlar oldukça önemlidir	1	2	3	4	5
14	Grubun iyiliği, bireysel ödüllerden daha önemlidir	1	2	3	4	5
15	Üst kademelerdeki kişiler, önemli işleri ait kademelerdekilere devretmemelidir	1	2	3	4	5
16	Zor sorunları çözmek çoğu zaman, erkeklere has olan aktif güç kullanımı içeren yöntemler gerektirir	1	2	3	4	5
17	Yüksek mevkilerde kadınların yerine erkeklerin olmasını tercih ederim	1	2	3	4	5
18	Grubun başarısı, bireysel başarıdan daha önemlidir	1	2	3	4	5
19	Bireyler grubun iyiliğini düşündükten sonra, kişisel hedefleri için ısrarcı olmalıdır	1	2	3	4	5
20	İnsanlar bana yapacağım işi söyleyip, bunu nasıl yapacağıma yönelik direktif vermediklerinde huzursuz oluyorum	1	2	3	4	5
21	Bireysel hedefler sekteye uğrasa da gruba sadakat devam etmelidir	1	2	3	4	5

EK-1. (devam) Ölçek Soruları

C. ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ (ROCI-II)

M. No	DAVRANIŞ BİÇİMLERİ	HKR ZAMAN	ÇOĞUNLU KLA	ARA SIRA	AZ	HİÇ
	Herhangi bir konuda personelinizle aranızda bir farklılık, uyuşmazlık, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda:					
1	Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu kendileri ile birlikte incelemeye çalışırım.					
2	Onların ihtiyaçlarına cevap verebilmek için elimden geleni yaparım.					
3	Onlarla olan uyuşmazlıkları saklamaya çalışır ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınırım.					
4	Görüşlerimi onların görüşleriyle bütünleştirerek ortak bir karara ulaşılmasına çalışırım.					
5	Sorunlara ortak beklentileri karşılayacak şekilde çözümler bulmak için onlarla işbirliği yapmaya çaba gösteririm.					
6	Kendileri ile görüş ayrılıklarımı açıkça konuşmaktan genellikle kaçınırım.					
7	İçinden çıkılmaz durumlarda ortak bir yol bulmaya çalışırım.					
8	Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.					
9	İstediğim doğrultuda karar çıkması için otoritemi kullanırım.					
10	Onların isteklerini genellikle dikkate alırım.					
11	Onların isteklerine boyun eğirim.					
12	Sorunları birlikte çözebilmek için onlarla tam ve doğru bilgi alış-verişinde bulunurum.					
13	Genellikle onlara tavizkar davranırım.					
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol öneririm.					
15	Uzlaşmaya varmak için onlarla görüşmelerde bulunurum.					
16	Onlarla ters düşmekten kaçınırım.					
17	Onlarla herhangi bir sorunla ilgili olarak karşı karşıya gelmekten kaçınırım.					
18	Kendi lehime karar çıkarmak için uzmanlığımı kullanırım.					
19	Genellikle onların önerileri doğrultusunda hareket ederim.					
20	Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceğim gibi ödünler de verebilirim.					
21	Genellikle herhangi bir olayın kendimle ilgili olan bölümünü çok sıkı takip ederim.					
22	Sorunların en iyi şekilde çözülebilmesi için onların endişelerini açığa çıkarmaya çaba gösteririm.					
23	Hepimizce kabul edilebilir çözümler üretebilmek için iş birliği yaparım.					
24	Onların beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.					
25	Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücümü kullanırım.					
26	Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için onlarla uyuşmazlıklarımı kendime saklarım.					
27	Onlarla nahoş tartışmalardan kaçınırım.					
28	Sorunların hepimizce anlaşılabilmesi için birlikte çalışmaya çaba gösteririm.					

EK-2. Etik Komisyon Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 13/12/2016-E.150776



BE6PBED4K



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü**

Sayı : 14574941-100-
Konu: BerkanATASOY-Etik
Komisyon Karar Bildirimi

**Sayın Prof. Dr. A. Azmi YETİM
Spor Yönetim Bilimleri Programı - Yüksek Lisans Programı Başkanı**

Enstitümüz Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı doktora öğrencisi Berkan ATASOY'un, etik kurul başvurusu ile ilgili olarak Üniversitemiz Etik Komisyon'unun cevabi yazısı ekte gönderilmektedir.
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**e-imzalıdır
Prof. Dr. Mustafa ASLAN
Enstitü Müdürü**

DAĞITIM
Gereği:
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne»
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Başkanlığına
Bilgi:
Sayın Prof. Dr. A. Azmi YETİM

Emniyet Mah. Taç Sok. No: 3 06330 Eczacılık Fakültesi Dekanlık Binası 1. Kat Etiler
Y.Mahalle/ANKARA
Tel:0 (312) 202 33 87 Faks:0 (312) 212 49 85
e-Posta :saglikb@gazi.edu.tr İnternet Adresi :http://saglikb.gazi.edu.tr/

Bilgi için :Rabia Demirel
Memur
Telefon No:03122023254

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-2. (devam) Etik Komisyon Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 08/12/2016-E.149048

BENFB07BE



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu**



Sayı :77082166-302.08.01-
Konu:Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Komisyonumuzun 30.11.2015 tarih ve 137415 sayılı yazısı ile daha önce onay alan Enstitünüz Beden Eğitimi ve Spor Anabilim **Dalı Doktora Öğrencisi Berkan ATASOY'un, Prof.Dr. Azmi YETİM'in** danışmanlığında yürüttüğü tez çalışması olan **"Türkiye'de Sporun Kitlelere Yaygınlaştırılması İçin Yeni Yaklaşımlar"** başlıklı çalışmasında Enstitünüz Yönetim Kurulunun 05.10.2016 tarih ve 22 sayılı toplantısında alınan kararda konu değişikliği yapılması nedeniyle, yeniden başvuru yapılan **"Türk Spor Yöneticilerinin Kültürel Değerlerinin Çatışma Yönetimi Tarzları Üzerindeki Etkileri"** başlıklı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 02.12.2016 tarih ve 14 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

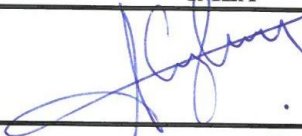
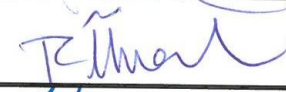
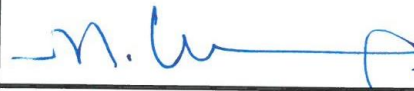
İlgilinin çalışmasının Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri ve Spor Federasyonları'ndan izin alınması koşuluyla, yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

**e-imzalıdır
Prof. Dr. Alper CEYLAN
Komisyon Başkanı**

Ek:1 Liste

EK-2. (devam) Etik Komisyon Onayı

GAZİ ÜNİVERSİTESİ ETİK KOMİSYONU KATILIM LİSTESİ	
TOPLANTI TARİHİ : 02.12.2016	TOPLANTI SAYISI : 14
ADI-SOYADI	İMZA
Prof.Dr.Alper CEYLAN BAŞKAN	
Prof.Dr.Mustafa N.İLHAN BAŞKAN YRD.	
Prof.Dr.Mehmet KÜÇÜKKURT	KATILAMADI
Prof.Dr.Fatma GÜMÜŞ	
Prof.Dr.Rahmi ÜNAL	
Prof.Dr.Mehmet Sayım KARACAN	
Prof.Dr.Naciye YILDIZ	
Prof.Dr.Mustafa SARIKAYA	
Prof.Dr.İbrahim DOĞAN	
Prof.Dr.C. Haluk BODUR	
Prof.Dr.Mustafa İLBAŞ	
Prof.Dr.Fusun DEMİREL	
Doç.Dr.Tuncay ÖNDER	KATILAMADI

EK-3. Spor Genel Müdürlüğü İzin Onayı



T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı

Sayı :63296879-044-E.216255

03.08.2017

Konu :Anket İzni

GAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : 03.10.2016 tarihli ve 39985474-30926 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınız ile Enstitünüz Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı doktora öğrencisi Berkan ATASOY'un, Genel Müdürlüğümüz merkez ve taşra teşkilatı ile bağlı Federasyon Başkanlıklarında görev yapan personele yönelik talep ettiği anket çalışmasının soruları incelenmiş olup ilişkide bulunan tasdiklenmiş suretinin uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

 e-imzalıdır

Yusuf KARADAĞ

Genel Müdür a.

Personel ve Eğitim Dairesi Başkanı

Ek :

1 - Anket (1sayfa)

2 - Anket (1sayfa)

02.08.2017 Bilgisayar İşletmeni : HaticeGÜRBÜZ

02.08.2017 ŞubeMüdürü : Abdullah GüvenAYDIN

Not: Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Örnek Mah. Oruç Reis Cad.No:13/AAAltındağ/ANKARA

Bilgiçin:HaticeGÜRBÜZ

Bilgisayar İşletmeni

ÖZGEÇMİŞ



Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ATASOY, Berkan
 Uyuğu : TC.
 Doğum tarihi ve yeri : 20.06.1975 – Kırcaali/BULGARİSTAN
 Medeni hali : Evli
 Telefon : 539 682 81 11
 e-mail : berkant_atasoy@hotmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Doktora	Gazi Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı	Devam ediyor
Yüksek Lisans	Uludağ Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Spor Yönetimi	2002 - 2005
Lisans	Uludağ Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor	1997 - 2001

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2001-devam ediyor.	Gençlik ve Spor Bakanlığı, Bursa Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü/ Bursa	Spor Uzmanı
2002-2004	Ulusal-Uluslararası Gençlik Kampları Uludağ Bursa	Liderlik – Program Sorumlusu
1999–2001	Clup Atlantis Seferihisar İzmir	Animatörlük

Yabancı Dil

İngilizce, Fransızca, Bulgarca, Rusça

Hobiler

Spor, Müzik, Teknoloji, Sinema, İnternet, Seyahat, Turizm



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

