Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (2008) I/2, 139-148

OKULLAR ARASI SPOR ORGANİZASYONLARINDA İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ İLE GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ ARASINDAKİ ÇATIŞMA NEDENLERİ

Rıdvan EKMEKÇİ* – Yılmaz UÇAN** – Nevzat MİRZEOĞLU*** – Ömer SİVRİKAYA****

Anahtar kelimeler:
İletişim sorunları, örgütsel yapı sorunları, insan faktörü sorunları, kaynak sorunları

Key words:
Communication problems, organizational problems, human factor problems

Özet

Bu araştırmada okullar arası spor faaliyetlerinde İl Milli Eğitim Müdürlüğü (İMEM) ile Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü (GSİM) arasındaki çatışma nedenleri araştırılmıştır. Araştırmada Düzce İMEM'nden spordan sorumlu Milli Eğitim Şube Müdürü, Milli Eğitim İl Lig Heyeti üyeleri, GSİM'den İl Müdürü, Spor Şube Müdürü ve Spor Uzmanları, hem İMEM hem de GSİM de faaliyetleri olan Voleybol, Basketbol, Atletizm ve Masa Tenisi İl Temsilcileri ile görüşmeler yapılmıştır. Yöntem olarak nitel araştırma tekniklerinden görüşme yöntemi kullanılmıştır.Görüşmeler sonucunda, literatür taramasında tespit edilen dört ana tema üzerinden analizler yapılarak sonuçlara ulaşılmıştır.

Abstract

Reasons (Sources) of Conflict Between Youth and Sport County Directorate and National Education County Directorate on Interschool Sport Organizations

The authors examined the "Reasons of conflict between Youth and Sport County Directorate (YSCD) and National Education County Directorate (NECD) on interschool sport organizations". In research, an interview carried out with Department Manager who is in charge of sport, County League Committee Members from NEDC Düzce, County Director, Sport Department Manager and Sport Specialists from YSCD Düzce, volleyball, basketball, table tennis and athletics federation county agents. Interview technique was used from qualitative research method for data collect. The authors reached the results which are at below after analyzed the interview notes.

* Dr., Pamukkale Üniversitesi, Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu, Kınıklı - Denizli, e-posta: rekmekci@pau.edu.tr

** Yrd. Doç. Dr., İzzet Baysal Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Gölköy Kampüsü - Bolu, e-posta: yucan@ibu.edu.tr

*** Yrd. Doç. Dr., İzzet Baysal Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Gölköy Kampüsü - Bolu, e-posta: nmirzeoglu@ibu.edu.tr

**** Dr., Düzce Milli Eğitim Müdürlüğü, Düzce, e-posta: omersivrikaya81@gmail.com

1. GİRİŞ

Çatışma, hiç kuşkusuz örgütsel davranış ve yönetim alanının önemli araştırma konularından biridir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. İnsanlar bakımından çatışma gerek fizyolojik ve gerekse sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir (Eren, 2001:543).

Çatışma örgütsel olayların normal bir parçasıdır ve iki ya da daha fazla taraf arasında uyuşmazlık, karşıtlık, muhalif olma ve düşmanca bir etkileşim içinde olmak şeklinde tanımlanabilir (Middlemist, 1981: 297). Bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 2001: 543). Çatışma gerçeğinin kabulü örgütlerin çatışmayı ortadan kaldırma çabalarının yerini zamanla onunla yaşamaya ve çatışmayı örgüt lehine işler hale getirmeye bırakmıştır (Uysal, 2004: 37).

Çatışma, örgütler için bir problem değildir. İyi yönetilen bir çatışma verimliliğe ve stratejik başlangıçların oluşmasına katkıda bulunur, sistemlerin ve iletişimin daha etkili olmasını sağlar. İşyerindeki ilişkilerin daha güçlü olmasını ve örgüte olan bağlılığı artırır. Örgütler çatışmayı engellemeye kalkmamalıdırlar, bunun yerine enerjilerini, yıkıcı ya da çözümlenmeyen çatışmaları engellemek için odaklamalıdırlar (Tammy, 2004: 122).

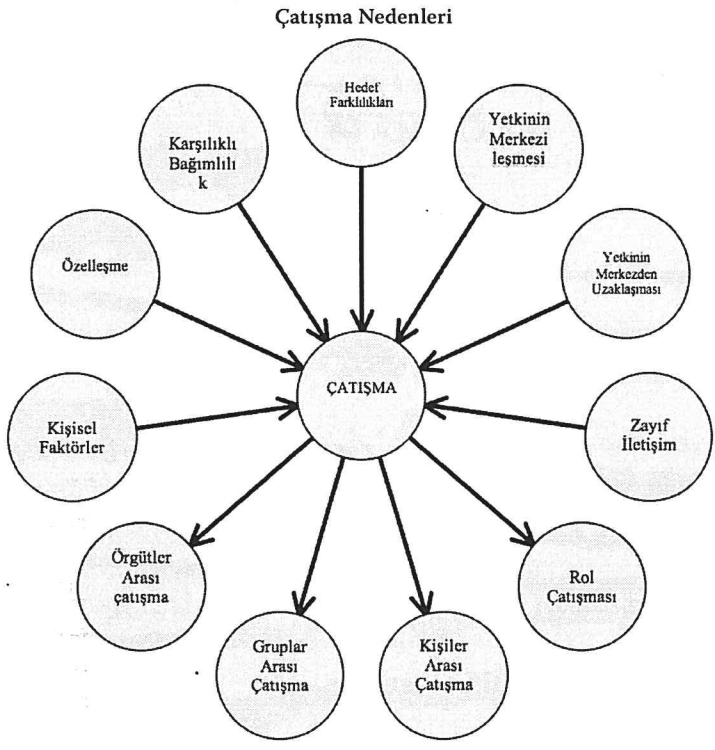
Araştırmacılar çoğunlukla çatışmanın örgütler üzerine olan etkisi ile ilgilenmişlerdir. Sonuçlarına bağlı olarak, çatışma örgütlere zarar verebilir ve zayıflatabilir ya da pozitif örgütsel değişimleri ve grup üyeleri arasında karşılıklı anlayışın gelişmesini sağlayabilir. Örgütsel çatışmanın yararlılığına ilişkin olarak araştırmacılar çatışma tipleri ya da çatışma çözüm stratejileri gibi bazı faktörler üzerine odaklanmışlardır (Ken-Ichi, 2001: 93). Bu faktörler dışında biz araştırmamızı örgütlerde çatışmaya neden olan faktörlerin tespitine yönelik olarak odaklandırdık.

1.1. Çatışma Nedenleri ve Çatışma Çeşitleri

Örgütlerde çatışmalara neden olan çoğunlukla birbirleriyle ilişkili birçok faktör vardır. Yöneticiler için önemli olan çatışma nedenlerini anlamak ve onları teşhis edebilmektir. Böylece çatışma etkili bir şekilde yönetilebilir. Aşağıdaki şekilde çoğunlukla çatışmaya oluşturan nedenler ve çatışma şekilleri gösterilmiştir (Middlemist, 1981: 300).

Günümüzde açık sistem anlayışı içinde çalışan örgütler ilişkide bulundukları diğer örgütlerle de çatışmaya girebilirler (Erdim, 1998: 17). Literatürde görüldüğü gibi örgütler arası çatışma, gruplar arası çatışma, kişiler arası çatışma, rol

Şekil 1. Çatışma nedenleri ve tipleri



çatışması gibi farklı çatışma tipleri olduğu görülmektedir. Biz araştırma konumuz gereği bu çatışma türlerinden örgütler arası çatışmayı ve çatışma nedenlerini tespit etmeye çalışacağız.

Çatışma, örgüt içinde olabileceği gibi örgütler arasında da olabilir. Örgütler arası çatışma, örgütün kendi dışındaki diğer örgütler ile olan uyuşmazlıkları kapsayan çatışma türüdür. Örgütler arası çatışma nedenlerinden en önemlileri, hedeflerdeki farklılıklar ve sınırlı doğal kaynakların kullanımı üzerinde olabilir. Örgütler arası çatışma kaynaklarının en önemlilerinden biri "karşılıklı bağımlılık" olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tip çatışmanın öneminin büyük olmasının nedeni, bunun "örgütler arası gelişim" olarak adlandırılan çatışma çözüm yöntemlerinin yeni bir formu olmasıdır (Middlemist, 1981: 304).

Örgütsel çatışma tiplerinin en açık özeti Rahim ve Bonoma tarafından şu şekilde nitelendirilmiştir. Örgütsel çatışmanın temel iki orijini olan birey içi ve iki yada daha fazla birey arası çatışma, örgütsel çatışmanın üç seviyesinde kurulmuştur. Bunlar birey içi, grup içi ve gruplar arası çatışmadır. Birey içi çatışma, örgütün bireyden yapmasını istediği kesin görev ve aktivitelerin gerekliliklerinin, bireyin

uzmanlık alanı, ilgisi, hedef ve değerleri ile uyuşmaması ile olur. Grup içi çatışma, grup üyeleri arasında ya da, grup içindeki alt gruplar arasındaki fikir ayrılıkları yada tutarsızlıkların sonucu olur. Gruplar arası çatışma, iki ya da daha fazla grubun üyeleri yada onların temsilcileri, yada liderleri arasındaki fikir ayrılıkları yada tutarsızlıklar ile ilgili olmaktadır. Bu seviyelerin her biri için çatışma düzeyleri farklı olmakla birlikte bazı araştırmacılar, her seviyede orta düzeydeki çatışmanın optimal iş performansı için gerekli olduğunu vurgulamışlardır (Deborah, 1995: 691).

2. YÖNTEM

Araştırmada genel tarama modellerinden kesit alma yaklaşımı kullanılmıştır. Veriler, Nitel araştırma tekniklerinden "Görüşme" tekniği ile toplanmıştır.

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; Düzce İ.M.E.M ve G.S.İ.M oluşturmaktadır.

Araştırmanın Örneklemini ise; Spordan sorumlu Milli Eğitim Şube Müdürü, Milli Eğitim İl Lig Heyeti üyeleri, Gençlik ve Spor İl Müdürü, GSİM Şube Müdürü, GSİM Spor Uzmanları, hem MEİM hem de GSİM de faaliyetleri olan Voleybol, Basketbol, Atletizm ve Masa Tenisi İl Temsilcileri oluşturmaktadır.

2.2. Verilerin Toplanması

Veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Görüşmelerdeki soruları oluşturmadan önce örgütsel çatışma ile ilgili literatür taranmış ve Smith tarafından tespit edilen dört ana tema bizim çalışmamızın temaları olarak seçilmiştir. Bu temalar; iletişim sorunları, örgütsel yapı sorunları, insan faktörü sorunları ve kaynak sorunları. Bu temalara ilişkin 4 soru, görüşmecilerin eklemek istedikleri diğer sorunlar için 1 ve öneriler için 1 olmak üzere toplam 6 ana soru ve bu ana soruların altında 14 alt olmak üzere toplam 20 soru sorulmuş. Alt sorular, ana sorulardan yeterli cevaplar alınamadığı takdirde görüşmeciyi yönlendirmek için kullanılmıştır. Soruların hazırlanmasında nitel araştırma teknikleri ve örgütsel çatışmada uzman kişilerin fikirleri alınmıştır. Görüşmeler maksimum 30 dk. sürmüştür. Görüşmecinin söyledikleri ses kayıt cihazı ile kayıt edilmiş ve aynı zamanda araştırmacı tarafından notlar tutulmuştur.

2.3. Verilerin Analizi

Veri analizinde, görüşme kayıt ve notları düz yazı haline getirilmiştir. Daha sonra iletişim sorunları, örgütsel yapı sorunları, insan faktörü sorunları ve kaynak sorunları olan 4 ana tema sorularını kapsayan görüşmeci notları her bir satırı kodlanarak ana temalar altında görüşmecilerin belirttikleri sorunların dökümü

yapılmıştır. Bu uygulama üç araştırmacı tarafından bağımsız şekilde gerçekleştirilmiştir ve üç analiz bir araya getirilerek tespit edilen ortak sorunlar ana temaların altında belirtilmiştir.

Şekil 2. Veri Analizi

Örgüt / Temalar	G.S.İ.M.	İ.M.E.M
İletişim Sorunları	Lig heyeti toplantıları	Lig heyeti toplantıları
	Yazışmalar	Yazışmalar
	Haberleşme	Haberleşme
	Küçük Görme	
	Ortak planlama	
	Personelin çalışma şekli	
	Yönetici davranışları	Yönetici davranışları
	Görev, yetki ve sorumluluklar	Görev, yetki ve sorumluluklar
		Diyalog Eksikliği
		Samimiyetsizlik
		Duyarsızlık
Örgütsel Yapı Sorunları	Sistem sorunu	Sistem sorunu
	Personel problemi	
	Görev ve sorumluluk	Görev ve sorumluluk
		Mevzuat Farklılıkları
		Ciddiyet Eksikliği
İnsan Faktörü Sorunları	Bilgisizlik	
	Karşısındakini küçümseme	
	Güven eksikliği	
	Plansızlık	
	Uzman olmayan kişiler	
	Tembellik	
		Kişilik sorunları
		Art niyet
		Niteliksiz yönetici
		Ciddiyetsizlik
		Özveri problemi
		İnisiyatif kullanmama
Kaynak Sorunları	Tesis yetersizliği	Tesis yetersizliği
	Maddi sorunlar	Maddi sorunlar
	Görevlendirme problemleri	Görevlendirme problemleri
	Personel eksikliği	Personel eksikliği
	Tesis yetersizliği	Tesis yetersizliği

3. BULGULAR

Çatışma nedenlerinin tespiti için yapılan görüşmeler sonunda, belirlenen ana temalar çerçevesinde katılımcıların aktardıkları noktalar aşağıda belirtilmiştir.

3.1. İletişim Sorunları

Lig heyeti toplantıları: İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki lig heyeti toplantılarına Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünden kimsenin çağırılmaması.

Yazışmalar: İki kurum arasındaki yazışmalarda eksik veya geç yazışma yapılması

Haberleşme: İki kurum arasındaki haberleşme kanallarında eksikliklerin olması

Küçük görme: Kurum çalışanlarının birbirlerini küçümseyerek organizasyonlar için birbirlerine danışmaması

Ortak planlama: Organizasyonlarda birlikte çalışılmadığı için meydana gelen aksaklıklar.

Personelin çalışma şekli: kurum çalışanlarının işe duyduğu ciddiyet ve çalışma şekli.

Yönetici davranışları: Yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkileri ve davranışları

Görev, yetki ve sorumluluklar: Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını iyi bilmemesi veya umursamaması

Diyalog Eksikliği: İki kurum çalışanlarının diyalog eksikliği

Samimiyetsizlik: Kurum çalışanlarının samimi olmaması

Duyarsızlık: Kurum çalışanlarının duyarsız ve umursamaz davranması

Ciddiyet eksikliği: Kurum çalışanlarının işlerini ciddiye almaması.

3.2. Örgütsel Yapı Sorunları

Sistem sorunu: Kurumsal yapılardaki sistem sorunları

Personel problemi: Kurum personellerinden kaynaklanan sorunlar

Görev ve sorumluluk: Kurum çalışanlarının görev ve sorumluluk düzeyleri

Mevzuat farklılıkları: Kurumlar arasındaki mevzuat farklılıklarından kaynaklanan sorunlar

Ciddiyetsizlik: Kurum çalışanlarının organizasyon ciddiyeti

3.3. İnsan Faktörü Sorunları

Bilgisizlik: Çalışanların bilgi düzeylerinden kaynaklanan sorunlar

Karşısındakini küçümseme: Kurum çalışanlarının birbirlerini küçümsemesi

Güven eksikliği: Kurum çalışanlarının birbirlerine duydukları güvesizlik

Plansızlık: Organizasyon planlamalarında meydana gelen eksiklikler veya birlikte çalışmama

Uzman olmayan kişiler: Göreve uygun olmayan kişilerin çalışması

Tembellik: Kurum çalışanlarının işlerini zamanında yapmaması

Kişilik sorunları: Kurum çalışanları arasında bazı kişilerin şahsi sorunlarından veya kişiliklerinden kaynaklanan sorunlar

Art niyet: Kurum çalışanlarının bazı işlerde art niyetli davranmaları

Niteliksiz yönetici: Ne yapacağını bilmeyen yöneticilerden kaynaklanan sorunlar

Ciddiyetsizlik: Kurum çalışanlarının iş anlayışından kaynaklanan sorunlar

Özveri problemi: Kurum çalışanlarının iş özverisinden kaynaklanan problemler

İnisiyatif almama: Görevlilerin inisiyatif almamasından dolayı meydana gelen aksaklıklar.

3.4. Kaynak Sorunları

Tesis yetersizliği: Tesis eksikliğinden kaynaklanan sorunlar

Maddi sorunlar: Hakem ve personel ödemeleri ve ödenek sorunları

Görevlendirme problemleri: Öğretmen olan hakemlerin görevlendirmelerinde okullarından izin problemi

Personel eksikliği: Her iki kurumda da mevcut personel eksikliğinden meydana gelen problemler.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bulgularımız literatürde bulunan çatışma bulguları ile örtüşmektedir. Örneğin, Hawes ve Smith, örgütlerde çatışmaya neden olan faktörleri, iletişimden kaynaklanan sorunlar, örgüt yapısı ile ilgili sorunlar, insan faktörü, kıt kaynakların kullanımından doğan sorunlar ve kültürel farklılıklardan doğan sorunlar olarak belirtmişlerdir (Hawes, 1973: 423). Bu literatür bilgisi bulgularımızı desteklemektedir. Bulgularımız sonucunda ortaya çıkan dört ana problemin çözümü için bulgular başlıklar altında tartışılmıştır.

İletişim Sorunları: Aslında, çatışmaların çok önemli bir bölümü, iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İyi bir iletişim, bireyin örgüt amaçlarına yönelmesini sağlar. İletişimdeki engeller ise, amaçlarda farklılaşmaya yada bireyler arasında gruplaşmaya yol açar ve bu gruplaşmalar sonucunda da çatışma ortaya çıkar (Tuğlu, 1996: 75).

Bu çalışmada bulunan iletişim sorunları, iki kurumun spor organizasyonlarını gerçekleştirirken yazışmaların ve haberleşmenin iyi bir şekilde gerçekleştirilmemesinden kaynaklanmaktadır. Organizasyonlarda personel, tesis ve malzeme kullanımı ortak olmasına ve bir iş birliği bulunmasına rağmen gerek yazışmaların takip edilme eksikliği, gerekse görev ve sorumluluk karışıklığı düzenli iletişim

olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu eksikliğin giderilmesi için yöneticilerin kurumların amaçları doğrultusunda ortak program ve planlama yapması gerekmektedir. Çünkü spor organizasyonları farklı mesleklerden ve alanlardan birçok kişinin organize çalışması gerçekleştirilir.

Bacal, örgütsel çatışmada iletişimden bahsederken "yapıcı iletişim" ve "çatışmayı provoke edici iletişim" olmak üzere iki farklı iletişim şeklinden söz etmiştir. Aynı zamanda örgüt içinde çatışma yaratıcı", çatışmadan kaçınan" ve "çatışma engelleyici" olmak üzere üç tip insan olduğundan bahsederek, insanların yapıcı yada provoke edici iletişim şeklini seçmelerinde dilsel ve psikolojik özelliklerinin ve kişiliklerinin etkili olduğunu söylemektedir. Yapıcı iletişime giren kişilerin örgütteki diğer bireyler tarafından pozisyonlarının onaylandığı ve bu kişilerin her zaman istikrarlı bir şekilde değişmeyen bir iletişim şekli kurdukları gözlenmiştir. Diğer taraftan "çatışmayı provoke edici iletişim" kuran bireylerin iletişim sırasında iletişimde bulundukları bireylerin her zaman kendilerine karşı bir taraf gördükleri ve diğerlerini kızdırmaya, iki farklı kutup oluşturmaya, ilgisiz dinleme gibi davranışlarda bulundukları gözlenmiştir. Çatışma provoke edici iletişim kuran bireylerlerin gereksiz yere çok fazla enerji harcadıkları görülmüştür. Eğer bir yada daha fazla grup üyesi, çatışma provoke edici iletişime girerlerse ortaya iyi bir iş ilişkisi kuramama yada görevi başarıyla sonuçlandıramama gibi sorunlar oluşmaktadır.(Bacal, 1998: 16)

Bu sorunu çözmek için özellikle organizasyon planlaması yapılırken iki kurum arasında bilgilendirmelerin yapılması ve toplantılar düzenlenmesi gerekmektedir.

Örgütsel Yapı Sorunları: Çalışmada iki örgütün yapısal farklılıkları çatışma kaynağı olarak görülmektedir. İki kurumun personelinin spor organizasyonlarında görevlendirme usul farklılıkları, görev ve sorumluluk öncelikleri diğer çatışma nedenleri arasındadır. Uzman kişilerin organizasyonlarla ilgilenmemesi fakat statü olarak organizasyona katılması iki kurum çalışanları ve yöneticileri arasında sorumluluk çatışmasını doğurmaktadır.

Örgütlerin bürokratik özelliklerinden olan uzmanlaşma ve rutinleşme, çatışma ile yakından ilişkilidir. Örgütlerde uzmanlaşma arttıkça farklı görüşler, ilişkiler, beklentiler oluşmakta ve bunun sonucu çatışmanın arttığı gözlenmektedir. Görevlerin rutin olmadığı örgütlerde çatışma düzeyi yüksektir (Tuğlu, 1996: 28).

Chatterjee 1991' de yaptığı bir çalışmaya göre; profesyonel olan ve profesyonel olmayan grupların birbirleriyle etkileşim halinde yaptıkları çalışmaların çatışma kaynağı olduğunu belirtmektedir. Çok disiplinli ve kompleks uygulamalar (projeler) kapsamlı çapraz etkileşim ve çapraz örgütlenme gerektirir. Bu durum çatışmaya neden olabilir. Bu karışma farklı profesyonel grupların yönetimsel ve işlevsel anlamda karşılıklı etkileşimini gerektirir ve ortaya zayıf profesyonel bağlar çıkar. Daha sonra projenin profesyonel ana uygulayıcıları yardımcı yöneticilerle

etkileşime geçmek zorunda kalırlar ve bu durum yapısal çatışmaya neden olabilir (Chatterjee, 1991: 21).

Örgütsel yapıdan kaynaklanan bu sorunu, konu ile ilgili uzman kişilerin organizasyonlarda görevlendirmesi yöntemi ile çözmek mümkündür. Ayrıca her iki kurumda da ilgili alanda eğitim görmüş uzmanların istihdam edilmesi en kalıcı çözüm olacaktır.

İnsan Faktörü Sorunları: Örgütlerde görev yapan personelin kişisel farklılıkları da önemli çatışma nedenlerinden biridir. Her birey farklı sosyalleşme süreçlerinden geçmiştir. Bireylerin ayrı aile geçmişi ve değerlerindeki farklılıkları da çatışma kaynağı olabilir (Uysal, 2004: 18). Kişisel problemlerin işe yansıması ve bu neden ile kurum içi ve kurumlar arası çatışmanın yaşanması, uzmanlaşma ve işlerin planlaması bölümünde çoğulcu katılım ile aşılabilir. Organizasyon öncesi kurumların birlikte çalışması daha sonra oluşacak sorunlarda da ortak hareket etmeyi gerektirecektir.

İnsan faktörünün temel yönetim bilimlerinde en önemli konu olarak algılandığını belirtmek gerekir. Bu nedenle organizasyonlarda görev alacak kişilerin sorun çözme becerisi yüksek, ilişkilerinde ılımlı ve yapıcı kişilik özelliklerine sahip bireylerden seçilmesi önerilmektedir.

Kaynak Sorunları: Örgütler insan, makine, materyal ve para gibi kaynaklardan meydana gelmişlerdir. Bu kaynaklar belirli mal ve hizmetlerin üretilmesine tahsis edilmişlerdir. Örgütler görevlerini yerine getirebilmek için bu kaynaklara ihityaç duyarlar. Bu kaynaklar sınırlıdır ve paylaşılmaları gerekir. Bu durum örgütler için her zaman bir çatışma kaynağı olmuştur (İsa, 2004: 19).

Pondy ise örgütler arası gizli çatışmanın asıl kaynağının kıt kaynaklar için yapılan mücadele olduğunu vurgulamıştır.

Bu çalışmanın bulgularına göre kaynak sorunlu çatışma genelde tesis yetersizliği ve maddi yetersizlik üzerinde yoğunlaşmıştır. Oysa görüşmeciler iyi bir planlama yapıldığı taktirde tesis ve maddi olarak yeterli düzeyde kaynağa sahip olduklarını düşünmektedirler. İMEM okulların sahip olduğu okul tesislerini GSİM'nin de kullanımına açtığı taktirde tesislere binen yük azalacak ve kısa sürelere sığdırılmaya çalışılan müsabakalar bütün sezona yayılacaktır. Bu sayede personel ve görevlendirmeler için ödenmesi gereken maddi yük de zamana yayılmış olacaktır. Ancak yine de maddi yetersizlik ve ödenek eksikliği iki kurumun da en büyük sorunu olarak dile getirilmiştir.

KAYNAKÇA

Bacal, R. (1998). Conflict Prevention in the Workplace. Using Cooperative Communication. **Bacal & Associate**. 252 Cathcart St. Winnipeg, Mb. Canada, R3R OS2 1998. 14-17.a.

Bacal, R. (2004). Organizational Conflict - The Good, the Bad, and Ugly. **The Journal for Quality & Participation.** Summer, 21-22.

Chatterjee, P. (1991). Structure and Sanctions In Two Service Organizations: A Case Study Of Interorganizational Conflict. **International Journal of Group Tension,** 21(4).

Deborah, W. H.; Hatfield, D. (1995). Relationships among Conflict Management Styles, Levels of Conflict and Reactions to Work. **The Journal of Social Psychology**. 135b, 687-698.

Erdim, N. (1998). *İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Eren, E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.** Beta yayınları, İstanbul.

Hawes, L. C. ve Smith, D. H. (1973). A critique of assumptions underlying the study of communication and conflict. **Quarterly Journal of Speech,** s. 59, ss. 423-435.

Ken-Ichi, M. S. and Yoichiro H. (2001). Conflict management and organizational attitudes among Japanese:individual and group goals and justice. **Asian Journal of Social Psychology**, 4: 93-101.

Middlemist, R. Dennis, M. A. (1981) **Hitt Organizational Behavior Applied Concepts.** Chicago. Science Research Associates, Inc.

Pondy, L. R. (1996). Organizational Conflict: Concept and Models. **Administrative Science Quarterly**, 12: 297-299.

Rahim, M. A. (1995). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. **The Journal of Social Physiology**, 126, 79-86. 86b.

Rahim, M. A. (1996). Managing conflict incomplex organization. **Human Relations**, 38. 81-89.

Rahim, M. A. (1998), A measurement of styles of handling interpersonal conflict. **Academy of Management Journal**, 26, 368-372. 83a.

Tammy, L. (2004), Ed. D. Bridging Differences. **A montly column for The Monadnock.** Ledger, Peterşburg, NH.

Tuğlu, A. (1996). *Ögütsel Çatışma ve Yönetimi.* Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Uysal, İ. (2004). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasına Yönelik bir Uygulama.* Uzmanlık yeterlilik tezi. Ankara Şubat 2004, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.