T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Spor Yönetimi Bilim Dalı

SPOR YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Erdal Uğur TEKE

Danışman

Doç. Dr. Taner ATASOY

İstanbul – 2024

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI : Erdal Uğur TEKE

TEZİN DİLİ : Türkçe

TEZİN ADI : Spor Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

ENSTİTÜ : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

ANABİLİM DALI : Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans

TEZİN TARİHİ : 11.01.2024

SAYFA SAYISI : 97

TEZ DANIŞMANI : Doç. Dr. Taner ATASOY

DİZİN TERİMLERİ : Spor yönetimi, spor yöneticisi, çatışma yönetim stilleri, iletişim becerileri

TÜRKÇE ÖZET :

Bu çalışmada, Spor örgütlerindeki yöneticiler arasında, bireyler ve gruplar arasında çatışma ortamının yaşanacak olması tahmin edilebilmektedir. Bu sebeple spor örgütlerinde insan unsurunu etkili ve verimli bir şekilde kullanmak ve yönetmek oldukça önem kazanmaktadır. Bu bağlamda yürütülen bu çalışma, çatışmayı yönetirken uygun stilleri ve iletişim becerilerini kullanarak örgütteki etkinliği ve verimliliği pozitif yönde yükseltecek bir şekilde yaşanan çatışmaların daha basit çözüme ulaşmasını sağlayarak spor yöneticilerine yardımcı olması açısından önem teşkil etmektedir.

DAĞITIM LİSTESİ :

1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Erdal Uğur TEKE

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Spor Yönetimi Bilim Dalı

SPOR YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Erdal Uğur TEKE

Danışman

Doç. Dr. Taner ATASOY

İstanbul – 2024

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin/projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Erdal Uğur TEKE

…/…/2024

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Erdal Uğur TEKE' nin; "Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi " adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı, Spor Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan _____

Doç. Dr. Aydın PEKEL

İmza

Üye _____

Doç. Dr. Taner ATASOY

(Danışman)

İmza

Üye _____

Doç. Dr. Mustafa Can KOÇ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

…/…/2024

İmzası

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Lisansüstü Eğitim Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu çalışmada, Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmamızda, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmamızın evrenini; İstanbul İlinde kamu ve yerel yönetimler adına spor hizmeti veren spor tesisleri oluşturmaktadır. Örneklemini ise, bu tesislerde yönetici kadrolarında görev yapan 51 kadın ve 86 erkek olmak üzere 137 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında, veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu, iletişim becerileri ölçeği ve çatışma yönetimi stilleri ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler çevrimiçi ortama taşınarak, Spor yöneticilerinin soruları dijital ortamda yanıtlamaları sağlanmıştır. Ölçeklerden elde edilen veriler IBM SPSS 24.0 paket programı kullanılarak analiz yapılmıştır. Araştırmada; dağılım analizi, tanımlayıcı analiz ve parametrik hipotez testlerinden bağımsız örneklem T testi ve Oneway anova analizi uygulanmıştır. Gruplar arası farkın belirlenmesi için ise Post-hoc (LSD) analizi yapılmıştır. Ayrıca iletişim becerileri ölçeği ve çatışma yönetimi stilleri ölçekleri arasındaki ilişkiyi saptamak için Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır.

Araştırmamızda; Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ölçeği ve alt boyutlarında Yaş değişkeni ile kendini ifade etme boyutu; Maddi durum değişkeni ile kendini ifade etme boyutu; Eğitimi alma değişkeni ile iletişim ilkeleri, etkin dinleme ve iletişim kurmaya isteklilik alt boyutları arasında; Spor yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ölçeği ve alt boyutlarında Yaş değişkeni ile kaçınma stili; Cinsiyet değişkeni ile yönetici rekabet stili ve işbirliğine uyum stili; Maddi durum değişkeni ile uzlaşma stili; Yöneticilik süresi değişkeni ile yönetici rekabet stili ve işbirliğine uyum stili alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunurken,

Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ölçeği ve alt boyutlarında, Cinsiyet değişkeni ile ölçeğin tüm alt boyutlarında; Yaş değişkeni ile iletişim ilkeleri, etkin dinleme ve iletişim kurmaya isteklilik; Medeni durun değişkeni ile ölçeğin tüm alt boyutlarında; Eğitim değişkeni ile ölçeğin tüm alt boyutlarında; Maddi durum değişkeni ile iletişim ilkeleri, etkin dinleme ve iletişim kurmaya isteklilik; Kurumda çalışma süresi değişkeni ile ölçeğin tüm alt boyutlarında; Yöneticilik süresi değişkeni ile ölçeğin tüm alt boyutlarında; Eğitimi alma değişkeni ile kendini ifade etme alt boyutları arasında; Spor yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ölçeği ve

alt boyutlarında cinsiyet değişkeni ile ölçeğin uzlaşma stili, kaçınma stili ve uyum stili; yaş değişkeni ile yönetici rekabet stili, uzlaşma stili, uyum stili ve işbirliğine uyum stili; Medeni durun değişkeni ile ölçeğin tüm alt boyutlarında; Eğitim değişkeni ile ölçeğin tüm alt boyutlarında; Maddi durum değişkeni ile yönetici rekabet stili, kaçınma stili, uyum stili ve işbirliğine uyum stili; Kurumda çalışma süresi değişkeni ile ölçeğin tüm alt boyutlarında; Yöneticilik süresi değişkeni ile uzlaşma stili, kaçınma stili ve uyum stili; Eğitimi alma değişkeni ile ölçeğin tüm alt boyutlarında; anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Sonuç olarak; Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiyi incelediğimiz çalışmada, Spor yöneticilerinin iletişim becerileri arttıkça çatışmayı yönetme düzeylerinde de artış izlenmiştir. Bu sonuca göre spor yöneticisi adaylarının yaşanan çatışmayı etkin bir biçimde kontrol edebilmesi ve yönetebilmesi için etkili iletişim becerilerine sahip olması gerektiği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Spor yönetimi, spor yöneticisi, çatışma yönetimi stilleri, iletişim becerileri

SUMMARY

In this study, it is aimed to examine the relationship between communication skills and conflict management styles of sports managers. In our study, relational screening model, one of the quantitative research methods, was used. The universe of our research consists of sports facilities that provide sports services on behalf of public and local governments in the province of Istanbul. The sample consists of 137 managers, including 51 women and 86 men, who work in executive positions in these facilities. Within the scope of the research, personal information form, communication skills scale and conflict management styles scale were used as data collection tools. By moving the scales to the online environment, sports managers were enabled to answer the questions digitally. The data obtained from the scales were analyzed using IBM SPSS 24.0 package program. In the research; distribution analysis, descriptive analysis and parametric hypothesis tests, independent sample T test and Oneway anova analysis were applied. In order to determine the difference between the groups, Post-hoc (LSD) analysis was performed. In addition, Pearson Correlation analysis was applied to determine the relationship between the communication skills scale and Deciency management styles scales.

In our research; The self-expression dimension with the Age variable in the communication skills scale and sub-dimensions of sports managers; The self-expression dimension with the financial situation variable; The principles of communication with the education variable, effective listening and willingness to communicate among the sub-dimensions; In the conflict management styles scale and sub-dimensions of sports managers, there was a significant difference between the avoidance style with the age variable; The manager competition style with the gender variable and the cooperative adaptation style; The reconciliation style with the financial situation variable; The managerial duration variable and the executive competition style and cooperative adaptation style sub-dimensions, while dec,

In the communication skills scale and sub-dimensions of sports managers, in all sub-dimensions of the scale with the gender variable; Principles of communication with the age variable, effective listening and willingness to communicate; In all sub-dimensions of the scale with the marital status variable; In all sub-dimensions of the scale with the education variable; Principles of communication with the financial situation variable, effective listening and

willingness to communicate; In all sub-dimensions of the scale with the working time variable in the institution; In all sub-dimensions of the scale with the management time variable; Between the educational attainment variable and self-expression sub-dimensions; Reconciliation style, avoidance style and adaptation style of the scale with gender variable in the conflict management styles scale and sub-dimensions of sports managers; executive competition style, compromise style, adaptation style and cooperation adaptation style with age variable; In all sub-dimensions of the scale with the civilized stop variable; In all sub-dimensions of the scale with the educational variable; Executive competition style, avoidance style, adaptation style and cooperation adaptation style with the financial situation variable; In all sub-dimensions of the scale with the working time variable in the institution Dec; There was no significant difference between the management duration variable and the reconciliation style, avoidance style and compliance style; in all sub-dimensions of the scale with the education intake variable; No significant difference was found.

As a result, In the study in which we examined the relationship between the communication skills of sports managers and conflict management styles, it was observed that as the communication skills of sports managers increased, the Deceleration levels of conflict management also increased. According to this result, it is thought that sports manager candidates should have effective communication skills in order to be able to effectively control and manage the conflict experienced.

Keywords: Sports management, sports manager, conflict management styles, communication skills

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
SUMMARRY ..... **iii**
İÇİNDEKİLER ..... **v**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **vii**
ÖNSÖZ ..... **viii**
GİRİŞ **1**

BİRİCİ BÖLÜM
GENEL BİLGİLER

1.1. Spor Kavramı 5
1.2. Yönetici Kavramı 6
1.3. Spor Yöneticisi Kavramı, Görevleri ve Becerileri 6
1.4. İletişim Kavramı 8
1.5. İletişim Şekilleri 9
1.5.1. Kişiler-arası İletişim 9
1.5.2. Kişi İçi İletişim 9
1.5.3. Örgüt İçi İletişim 10
1.5.4. Kitle İletişimi 10
1.6. İletişim Süreci ve Öğeleri 10
1.6.1. Kaynak (Gönderici) 11
1.6.2. Şifreleme (Kodlama) 11
1.6.3. Mesaj (İleti) 11
1.6.4. Geri Bildirim (Dönüt) 12
1.6.5. Kanal 12
1.6.6. Alıcı (Hedef) 13
1.6.7. Gürültü 13
1.7. İletişim Modelleri 14
1.7.1. Sözlü İletişim 14
1.7.2. Sözsüz İletişim 14
1.7.3. Yazılı İletişim 15
1.7.4. Elektronik İletişim Araçları 15
1.8. Örgütsel İletişim 15
1.9. Örgütsel İletişimin İşlevleri 16
1.9.1. Bilgi Sağlama İşlevi 16
1.9.2. İkna Etme ve Etkileme İşlevi 17
1.9.3. Emredici ve Öğretici İşlevi 17
1.9.4. Birleştirme İşlevi 17
1.10. Örgütlerde İletişim Tipleri 17
1.10.1. Biçimsel (Formal) İletişim 18
1.10.2. Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim 20

1.11. Çatışma Kavramı 21
1.12. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar 21
1.12.1. Klasik (Geleneksel) Yaklaşım 22
1.12.2. Davranışsal Yaklaşım 22
1.12.3. Modern Yaklaşım 22
1.13. Çatışma Türleri 23
1.13.1. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri 23
1.13.2. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar 24
1.13.3. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar 25
1.13.4. Niteliğine Göre Çatışmalar 26
1.14. Çatışma Nedenleri 26
1.15. Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri 28
1.16. Çatışma Yönetimi Kavramı 29
1.17. Çatışma Yönetim Stilleri 31
1.17.1. Bütünleştirme 31
1.17.2. Hükmetme 31
1.17.3. Uzlaşma 32
1.17.4. Kaçınma 32
1.17.5. Uyma 34

İKİNCİ BÖLÜM
MATERYAL VE YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli 35
2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 35
2.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği 35
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu 35
2.3.2. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) 37
2.3.3. İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) 37
2.4. Verilerin Analizi 39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BULGULAR

3.1. Araştırma Bulguları 40

SONUÇ ve ÖNERİLER 50
KAYNAKÇA 69
EKLER 79
ÖZGEÇMİŞ 83

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Katılımcıların demografik özellikleri 36

Tablo 2.2. Katılımcıların ölçeklerden aldığı puanlarının çarpıklık-basıklık ve kolmogrov smirnov testi anlamlılık düzeyi sonuçları..... ……38

Tablo 3.1. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların betimsel istatistiği..... 40

Tablo 3.2. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların cinsiyete göre karşılaştırılması 41

Tablo 3.3. Katılımcıların yaşlarına göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması 42

Tablo 3.4. Katılımcıların medeni durumu göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması 43

Tablo 3.5. Katılımcıların eğitim durumuna göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması 44

Tablo 3.6. Katılımcıların yaptığınız işe göre maddi kazancınız değişkeninin ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması 45

Tablo 3.7. Katılımcıların çalıştığınız kurumda çalışma süreniz değişkeninin ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması 46

Tablo 3.8. Katılımcıların kaç yıldır yöneticisiniz değişkeninin ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması 47

Tablo 3.9. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların yönetim veya yöneticilik konusunda eğitim aldınız mı? Değişkenine göre karşılaştırılması 48

Tablo 3.10. Katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ile İletişim Becerileri Ölçeği arasındaki ilişki 48

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın hazırlık sürecinde, değerli danışmanım Doç. Dr. Taner ATASOY'a bana sağladığı değerli rehberlik ve katkılardan dolayı içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Bu zorlu süreçte her konuda yardımı dokunan Spor İstanbul Fatih Spor Kompleksi Tesis Amiri Sayın Kerem ARDA'ya ve her zaman desteklerini esirgemeyen Sayın İrfan KARA'ya teşekkür ederim. Eğitim ve öğretim hayatım boyunca beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan sevgili aileme ve kıymetli eşim Nilay TEKE'ye minnettarlığımı ifade etmek isterim. Destekleri için hepsine bir kez daha teşekkür ederim.

Erdal Uğur TEKE

GİRİŞ

Sosyal ve örgütsel hayatın kaçınılmaz bir unsuru olan çatışma; kişilerin kendi bünyesinde veya farklı kişilerle; herhangi bir grubun kendi içinde veya farklı gruplarla olan ilişkilerinde; hedef, inanç, duygu ve düşüncelerinde ayrışmaların yaşandığı ve zıtlaşmaların olduğu her durumda evrensel bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çatışmalar genelde, tüm toplumlarda hayat bulan ve dinamik bir etkileşim sonucunda meydana gelen bir olgudur. Bu doğrultuda tüm örgütlerde ve toplumlarda az veya çok miktarda yaşanabilmektedir (Çağlayan, 2006). Yaşanan çatışmaları iletişimsel bir süreç olarak değerlendirdiğimizde çatışmaların yönetilmesinde iletişim kavramının öneminin arttığını söylemek mümkündür (Shapiro, 2004).

İletişim; bireylerin konuşma vasıtasıyla fikirlerini ve düşüncelerini kendi aralarında paylaşmaları, bireylerin kendilerini ifade edebilmeleri ve tanıtabilmeleri, sahip olunan bilgi ve becerinin karşı tarafa aktarılabilmesi ve evrende birbiriyle bağımsız olan parçalar arasında bütünlük sağlanabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Zıllıoğlu, 2010). Bir diğer tanıma göre; iletişim kavramı, bireylerin hem fiziki hem de psikolojik beklentilerinin bir çıktısıdır. Bu beklentilerin karşılanamaması durumunda ortaya çıkabilecek sorunlar, iletişim becerisine sahip olmayan örgütlerde ve toplumlarda kısa bir süre sonra zıtlaşmaya ve çatışmaya dönüşebilmektedir (Güneş, 2011). Bu doğrultuda, sağlıklı ve etkin bir iletişim kuramayan örgüt ve toplumların daha çok çatışma yaşaması öngörülebilmektedir (Bridge, 2007).

Bireylerin karşılıklı olarak iletişimde bulunduğu her yerde çatışma yaşanılması kaçınılmaz bir hâl almaktadır. Bireyler hedeflerini gerçekleştirirken diğer bireylerle aktif bir şekilde iletişim kurmaktadır. Bu iletişim sürecinde bireylerarasındaki uyuşmazlıklar ve çelişkiler bireylerin kendi aralarında çatışma yaşamasına zemin hazırlamaktadır (Karip, 2015). Yaşanan çatışmaların sonuçlarının pozitif veya negatif olması çatışmaların yönetilme süreciyle ilgilidir. Bu doğrultuda çatışmaların farkına varılması, değerlendirilmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi hususunda en büyük görevi yöneticiler üstlenmektedir. Buradaki en önemli nokta çatışmaların örgüt hedefleri doğrultusunda, örgütün geleceğine yönelik yönetilmesidir (Sütlü, 2007).

Araştırmanın Amacı

İnsansız bir örgüt düşünülemez, insanlar birbirinden farklı bir şekilde sürekli gelişim ve değişim gösteren sosyal bir varlık olduğundan örgütler de bu değişme ve gelişmelerin etkisinde kalacak ve bu doğrultuda çatışma yaşanılması kaçınılmaz olacaktır. Bu çatışma sürecini yönetebilme adına etkileşin ve iletişim sürecini iyi yönetme ve geliştirmelidir. Bu hızlı gelişim ve değişim süreci spor örgütlerini de aynı seviyede etkisi altına alçaktır. Bu bağlamda; Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin bazı değişkenler acısından değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Önemi

Spor örgütlerindeki yöneticiler arasında, bireyler ve gruplar arasında çatışma ortamının yaşanacak olması tahmin edilebilmektedir. Bu sebeple spor örgütlerinde insan unsurunu etkili ve verimli bir şekilde kullanmak ve yönetmek oldukça önem kazanmaktadır. Bu bağlamda yürütülen bu çalışma, çatışmayı yönetirken uygun stilleri ve iletişim becerilerini kullanarak örgütteki etkinliği ve verimliliği pozitif yönde yükseltecek bir şekilde yaşanan çatışmaların daha basit çözüme ulaşmasını sağlayarak spor yöneticilerine yardımcı olması açısından önem teşkil etmektedir.

Araştırmanın Problemi

Spor örgütlerinde çalışan yöneticilerin iletişim becerilerinin sağlıklı olmaması, yönetim aşamasında bir takım kopukluklara ve çatışmalara sebebiyet verebilir. Bu çatışmalar ve kopukluklar da spor örgütleri içindeki motivasyon seviyesinin azalmasına ve ekip ruhunun zedelenmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla iletişim kavramının spor örgütlerinde çatışma yönetimi üzerinde önemli bir rol üstlendiği çok belirgin bir durumdur. Bu doğrultuda spor yöneticilerinin ilerde bağlı bulunacakları örgütlerdeki iletişim düzeyleri ile herhangi bir çatışma anında hangi stili kullanacaklarının belirlenmesinin spor yönetimine faydalı olacağı ve ışık tutacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda yapılan araştırmada; Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasında ilişki var mıdır? Sorusu problem cümlesini oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda araştırmanın problem cümlesi ışığında aşağıda belirlenen alt problemlere cevap aranmıştır.

Araştırmanın Alt Problemleri

- Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasında cinsiyet değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasında yaş değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasında medeni durum değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasında eğitim durumu değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasında maddi kazanç değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasında kurumda çalışma süresi değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasında yönetici olma süresi değişkenine göre farklılık var mıdır?
- Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasında yönetim veya yöneticilik konusunda eğitim alma durumu değişkenine göre farklılık var mıdır?

Araştırmanın Hipotezleri

1. Hipotez: Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı ilişki vardır.

2. Hipotez: Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı ilişki vardır.

3. Hipotez: Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasında yaş değişkenine göre anlamlı ilişki vardır.

4. Hipotez: Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı ilişki vardır.

5. Hipotez: Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı ilişki vardır.

6. Hipotez: Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasında maddi kazanç değişkenine göre anlamlı ilişki vardır.

7. Hipotez: Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasında kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı ilişki vardır.

8. Hipotez: Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasında yönetici olma süresi değişkenine göre anlamlı ilişki vardır.

9. Hipotez: Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasında yönetim veya yöneticilik konusunda eğitim alma durumu değişkenine göre anlamlı ilişki vardır.

Araştırmanın Varsayımları

- Araştırmaya katılan örneklem grubunun iletişim becerileri ölçeğinde ve çatışma yönetimi stilleri ölçeğinde yer alan soruları gönüllü olarak samimi ve doğru bir şekilde hiçbir baskı altında kalmadan cevaplandırdıkları kabul edilmiştir.
- Verilerin çözümlenmesi aşamasında yapılan istatistiki yöntemlerin amaca uygun olduğu kabul edilmiştir.
- Araştırmanın konusu doğrultusunda ulaşılan kaynaklarından temin edilen bilgilerin objektifliği yansıttığı kabul edilmiştir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırmada incelenen iletişim becerileri ise iletişim becerileri ölçeğinin değerlendirdiği niteliklerle çatışma yönetimi stilleri, çatışma yönetimi stilleri ölçeğinin değerlendirdiği niteliklerle, niteliklerle sınırlıdır.
- Araştırma, spor tesislerinde yönetici kadrolarında çalışan bireylere uygulanan anket ve ölçeklerdeki sorulara verdiği cevapların doğruluğuyla sınırlıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM
GENEL BİLGİLER

1.1. Spor Kavramı

Birçok dilde benzer şekilde kullanılan Spor kelimesinin latince "dağıtmak", "birbirinden ayırmak", "eğlenmek" anlamına gelen "disportare" veya "desportare" kelimelerinden ilk hecesinin düşerek oluştuğu uzmanlar tarafından ileri sürülmektedir. Spor, insanlık tarihi boyunca sürüp giden ve köklü bir geçmişe sahip olan, toplumların vazgeçilmez bir değeri olmuştur (Tozkar, 2019).

Etimolojik anlamının dışında, spor kavramı, bireysel ya da takım halinde yapılan, kendi özel kurallarını barındıran, çoklukla rekabete dayalı bir yarışmayı içeren, fiziksel ve mental becerilerin gelişimini sağlayan, insanlar arası etkileşimin artış göstermesine yardımcı olan, belli kurallar dâhilinde birey bazlı ya da takım halinde araçsız ya da araçlı şekilde gerçekleştirilebilen ve bazıları tarafından meslek olarak seçilebilen, bazıları tarafından ise boş zaman aktivitesi olarak yapılabilen eğlenceli ve eğitici bir etkinlik olarak tanımlanabilir (Atasoy ve Öztürk Kuter, 2005).

Spor, tarihsel gelişimi boyunca toplumları bir araya getirerek etkili bir iletişim ve paylaşım aracı haline gelmiştir. Ancak, zaman içinde sporun önceden belirlenmiş ve uygulanmış amaçlarından birçoğu günümüzde değişmiştir. İlk spor faaliyetleri, savunma hazırlığı için farklı alet ve silahların kullanıldığı savaşlara dayanmaktadır. Bu dönemlerde insanlar, kendilerini korumak ve avlanmak gibi temel ihtiyaçlarını karşılamak için ok, kılıç gibi materyalleri kullanmaktaydılar. Bu spor faaliyetleri günümüzde okçuluk, binicilik, atıcılık ve boks gibi spor branşlarının temelini oluşturmuştur (Bilgiseven, 2019).

Antik Yunanistan'da organize ilk spor etkinliklerine rastlanmaktadır. M.Ö. 776 yılında, Tanrı Zeus adına düzenlenen ve kaydedilen ilk olimpiyat oyunları gerçekleştirilmiştir. Bu tarihten itibaren, spor etkinlikleri Antik Yunanistan'da yaygın hale gelmiştir ve toplumsal hayatta önemli bir yere sahip olmuştur (Durgun, 2007, s. 8). Resmi olarak ilk olimpiyatlar 1896 yılında yine Yunanistan'ın Atina kentinde organize edilmiştir (Şentürk ve Özdilek, 2007. s. 218).

Spor ortaya çıktığı ilk günden bugüne kadar, hem yapılma amacında hem de yapılış şekli açısından gerçekleştirilme tarzında yıllar boyunca olan değişikler yaşandığı kesindir. Eskiden hobisellik, gönüllülük esasıyla gerçekleştirilmekte olan ve daha az kurala sahip, düşük ekonomik kazanç beklentileri ile spor yapılmaktaydı.

Artık günümüzde bakıldığında profesyonel olarak gelişmiş, bütün toplumsal olgular gibi kendi hukukunu yaratmış ve değişen zamanın gerekliliklerine uymak zorunda kalmıştır. Son yıllarda, özellikle Türkiye'de ve dünya genelinde, sporun gelişimi hız kazanarak hayatın pek çok alanına doğrudan etki etmektedir (Bilgiseven, 2019).

1.2. Yönetici Kavramı

Yönetici, belirli bir hedefe ulaşmak için örgütlenen ve toplu olarak çalışan insanları etkili bir şekilde yöneterek işbirliği ve uyum içinde hedefe ulaştırmakla yükümlü kişilerdir (Danacı, 2015).

Yalnızca teorik olarak elde edilen bilgiler ile gerçektirilebilinecek bir görev değildir yöneticilik. Başarılı bir yönetici olmak için hem deneyim hemde yetenekli insanların eğitim ile öğrendikleri bilgileri doğal ilişkilerine uygulamaları gerekmektedir. Yöneticilik, uygulamaya yönelik bir meslektir ve gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır. Başarılı yöneticiler, sadece teorik bilgileri değil aynı zamanda insan psikolojisi, iletişim becerileri ve vücut dilini etkili bir şekilde kullanmayı da öğrenmelidirler (Kaya, 2021).

Genel olarak yöneticilik ve yöneticilerin tanımlarına bakıldığında, örgütler açısından ne kadar mühim oldukları açıkça görülebilir. Yöneticiler, kaynakların etkin kullanımını sağlar, çalışanlara rehberlik eder ve yönetim ilkelerini akıllıca uygularlar. Yöneticilik, karar verme işi ve süreci olduğu için yöneticiler, sürekli olarak çeşitli alternatifler, seçenekler, stratejiler, planlar, amaçlar ve hedefler arasında karşılaştırma yaparak seçim yapmak zorundadırlar (Mücevher, 2019).

1.3. Spor Yöneticisi Kavramı, Görevleri ve Becerileri

Spor yöneticisi, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinde belirlenen hedefleri gerçekleştirmek ve görevlerin aksamadan yerine getirilmesi için spor kurumlarında çalışan bireyleri yönlendiren, talepleri ileten, takımı bir arada tutup ortak bir amaç için çaba sarf etmelerini sağlayan ve planlayan, tüm sorumluluğu üstlenen ve tüm işleyişi kontrol eden ve denetleyendir (Üşümüş, 2021).

Spor yöneticilerinin çok yönlü özelliklerinin olması, başarılı olmaları için önemlidir. Spor organizasyonları için özellikle önemli olan pratik becerilerin, teorik bilgilerle desteklenmesi için uygun bir formasyona sahip olmak gereklidir. Spor yöneticisinde olması gereken özellikler;

- Genel Kültür,
- Spor Alan Bilgisi,
- Spor Yöneticiliği Meslek Bilgisi'dir.
- ***Genel kültür özelliği olan bir yönetici ise;***

✓ Kendi iyi ya da kötü yönlerini değerlendirebilme becerisine sahip olmalı ve bazı durumlarda kendisini eleştirebilmelidir.

✓ Etkili ve etkin bir iletişim yeteneği olmalıdır.

✓ Konuşma dilini sade bir şekilde kullanmalı ve net anlaşılır olmalıdır.

✓ Bilgisayar gibi teknolojik cihazları etkin bir şekilde kullanabilir olmalıdır.

✓ İşbirliği yeteneği yüksek olmalıdır.

✓ Çalıştığı kurumdaki kişilere yol gösterici olmalı.

- ***Spor Alan Bilgisi'ne sahip yöneticinin ise;***

✓ Spora ilişkin tanım ve tarihsel gelişim hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir.

✓ Spor kavramı ve tarihçesi hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

✓ İnsan vücudunun anatomisi, fizyolojisi, büyümesi ve hareketleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

✓ İnsanların hareketlerini tahlil edebilecek bilgi, birikim ve gözlem yetenekleri olmalıdır.

✓ Spor branşlarının kural, teknik ve taktik bilgileri hakkında belirli bir birikimi olmalıdır.

- ***Meslek Bilgisi'ne sahip olan yöneticiler ise;***

✓ Spor sektöründe yönetim kısmında çalışmayı sevmeli ve haz duymalıdır.

✓ Yönetmeliğe hâkim olmalıdır.

✓ Spor organizasyonlarını icra etme bilgi ve becerisi olmalıdır.

✓ Uluslararası spor organizasyonları hakkında bilgili olmalı ve yerel organizasyonlara hâkim olmalıdır.

✓ Spor yönetimi alanında kullanılan yönetim fonksiyonları hakkında bilgi sahibi olmak gereklidir.

Başarılı yöneticilerin kaliteli bir anlayışa sahip olmaları ve bunu her alanda yansıtmaları gereklidir. Uzun vadeli başarılar elde etmek için kendilerini sürekli yenilemeliler, daha büyük başarılara odaklanmalılar ve sektördeki gelişmeleri takip etmeliler. Ayrıca, ekibin görüşlerine duyarlı olmaları da önemlidir (Sunay, 1998).

Türkiye'de birçok sektörde nitelikli yöneticilik öne çıkarken, spor tesislerinin yer aldığı kamu kurumlarında ve kuruluşlarında yeterli sayıda yetkin spor yöneticisi görevlendirilmediği görülmektedir (Cankalp, 2002). Bu nedenle, spor yöneticiliğinin günümüzde bir meslek grubu olarak kabul edildiği ve eğitimli insan kaynağına sahip olmanın spor sektörü için önemli olduğu vurgulanarak, eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir. Spor sektöründe de eğitim almış insan faktörü, her sektörde olduğu gibi önemlidir. Ancak, kamuda görev yapan spor yöneticilerinin de eğitimli olmaları, bu alanda daha verimli sonuçlar elde etmek için gereklidir (Cankalp, 2005).

1.4. İletişim Kavramı

Her başarılı yöneticinin mutlaka sahip olması gereken özelliklerden biri olan iletişimi, kavramsal olarak bu bölümde işlemek faydalı olacaktır. Böylece iletişimin sadece bireyler için değil, yöneticilik kariyeri için de önemi ortaya konacaktır. İletişim, psikoloji, sosyoloji, yönetim, tıp gibi birçok bilim dalında incelenmiştir. Bunda dolayı, iletişim kavramı farklı bilim dallarına ve bakış açılarına göre farklı tanımlar alabilir (Gürüz ve Yaylacı, 2004). En basitçe iletişim, kişilerin kendileri ile yaptığı bilgi, tecrübe, duygu ve düşünce alışverişidir (Cüceloğlu, 2004). Bir başka tanıma göre, bireyin elde ettiği bilgiyi anlaşılır bir şekilde başka kişiye yâda kişilere aktarması ve kişiler arasında bilgi alışveriş ilişkisinin olması durumudur (Topaloğlu ve Koç, 2002, s. 16). İnsanlar arasındaki iletişim gazete, radyo veya televizyon gibi iletişim araçları ile sınırlı değildir. İnsanlar aldıkları ilk nefes ile birlikte geniş bir iletişim ağının içinde yaşamaya başlarlar ve bu ağ ile durmadan etkileşim yaşarlar. İletişim kişilerin bedensel, zihinsel ve duygusal tepkileri ve davranışlarında etkin bir rolü vardır. Bilgilendirici ve yönlendirici özelliklerinin olması bu role katkıda bulunur. İletişim insanlarla özdeşleşmiş bir olgudur. İnsanın varlığını sürdürdüğü her yerde iletişimde vardır. İnsanoğlu, iletişim olgusunu hayata geçirerek geliştirmiş ve kullanarak yaşamlarını sürdürmeyi öğrenmiştir. İnsan, tabiatında olan yalnızlık duygusundan kurtulmanın yolunu iletişim aracılığıyla bulmuş ve böylece bu hissi aşmak için adımlar atmıştır (Gönenç, 2012).

1.5. İletişim Şekilleri

Alanyazına bakıldığında iletişim şekilleri ile ilgili birçok sınıflandırma bulunmaktadır. Sınıflandırmalar genel itibari ile iletişim şekillerini 4 ana başlık altında toparlanmıştır (Dökmen, 2004, s. 15). Bu başlıklar;

- Kişiler-arası İletişim,
- Kişi içi İletişim,
- Örgüt içi İletişim,
- Kitle İletişimi,

1.5.1. Kişiler-arası İletişim

En az iki kişiye gereksinim duyalan ve yüz yüze iletişim olarakda adlandırılan temelinde insanlar tarafında ortaya çıkarılan iletişim olarak tanımlanır. Bu iletişim şekillinin kaynağını ve yönünü insanlar belirler (Dökmen, 2008). İnsanların toplumsal varlıklar olduğunun en büyük kanıtlarından biride diğer insanlar ile iletişim halinde olmalarıdır. Bu sebep ile kişiler-arası iletişim sosyal bağlantı kurulması anlamında önem taşımaktadır (Özbalta, 2018).

Kişiler-arası iletişim şeklinin tanımlayabilmemiz için;

1. Yüz yüze olunmalı ve belirli bir mesafe içinde gerçekleştirilmeli,
2. İletişim halinde olan bireylerin arasında iki yönlü mesaj alışverişi olmalı,
3. Bu iletişim şeklinde mesajların karşı tarafa aktarılmasının sözlü ya da sözsüz olarak vakit ve konum bütünlüğü koşulunu gerçekleştirmesi gerekir (Siyez, 2010).

1.5.2. Kişi İçi İletişim

Kişiler etrafındakiler ile iletişime geçmeden önce kendi içleriyle iletşim kurmaktadırlar. Kişinin kendi kendine düşünmesi, kişisel ihtiyaçlarını fark etmesi, kendi içinde gözlem yapması, kendine sorular sorması gibi durumlar kişi içi iletişim tanımı oluşturur. Dolayısıyla kişiler kendi içlerinde bazı iletiler oluşturmakta ve bu iletileri yorumlamakla beraber kişi içi iletişimi gerçekleştirmiş bulunmaktadırlar (Dökmen, 2004). Kişinin kendi kendine yaşadığı uyuşmazlıklar ve karşıtlıklar etrafıyla olan iletişimini etkilemektedir (Güngör, 2013).

1.5.3. Örgüt İçi İletişim

Örgüt içi iletişim, örgütün yada kurumların hedeflerine ulaşmak için gerekli görülen ilişkileri sağlama ve örgütün unsurları arasındaki etkileşimi kolaylaştırma amacını taşır. Bir kurumda yâda örgütte görevler ne kadar doğru ve düzenli planlanırsa planlansın, meslek tanımları ne kadar anlaşılır hale gelirse gelsin, görevleri yerine getirecek çalışanlar arasında iletişim olmadan etkili bir işbirliği sağlanmasından söz edilemez (Gürgen, 1997). Örgütsel içi iletişim kurulduğunda, hangi örgütten ya da kurumdan bahsedilir ise bahsedilsin, huzurlu bir çalışma ortamın oluşur ve çatışmaların olmaması için gerekli önlemler alınır. Bu sayede, çalışanlar birbirlerine olan itimatları ve ilgileri artar ve iş dağılımını daha nizami şekilde organize edebilmektedirler. Adaletsizliklere engel olunur ve görevlerine devam eden kişiler arasındaki karşıtlıkların önüne geçilir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001).

1.5.4. Kitle İletişimi

Kitle iletişimi, teknik becerileri olan insan gruplarının, simgesel içerikleri film, basın, radyo gibi teknolojik araçları kullanarak farklı nitelikleri olan izleyicilere aktardığı iletişim sürecini ifade etmektedir (Özbalta, 2018). Tv, radyo, dergi, internet, ve makale kitle iletişim araçlarından bazılarıdır. Bunlar sayesinde, bilgi evrensel bir alana ve zamana yayarak iletmek için kullanılır (Cüceloğlu, 2013).

Günümüzde toplu iletişim teknolojilerinin süratle gelişmesi, bireylerin dünyanın her yerinde gerçekleşen durumlar ile ilgili anında bilgi sahibi olmasını ve geniş bir konu yelpazesinde daha pratik ve uygun fiyatlı bilgi edinmesini mümkün kılmaktadır. Bu gelişme, insanların karar verme stratejilerini etki etmekte ve yaşamın günlük akışında yaşanan olaylara yönelik algılarını farklılaştırmaktadır (Kalender, 2005).

1.6. İletişim Süreci ve Öğeleri

Süreç kelimesinin tanımı, bir olayın gelişimini ve devamlılığını ifade eder. Süreç bir durumun olayın oluşmasından itibaren değişerek başka bir duruma dönüşmesini ifade eder. Bu olgu her şeyde mevcut olduğu gibi, iletişimde de bir süreç olarak karşımıza çıkar (Sökmen, 2013). Bir mesajın kaynaktan hedefe doğru çift yönlü bir yolculuğunu ifade eden kavram "iletişim süreci" olarak adlandırılır. Bu süreç, kaynaktan gelen mesajın hedefe iletilmesi ve hedeften gelen geri bildirimlerin kaynağa ulaştırılması yoluyla gerçekleşir (Demirkaya, 2012). İletşim süreci 7 ana öğe

tarafında meydana gelmektedir. Bunlar; kaynak (gönderici), mesaj (ileti), kodlama-kod açma, kanal, alıcı, geribildirim ve gürültüdür (Bahar, 2016).

1.6.1. Kaynak (Gönderici)

Kaynak, aynı zamanda gönderici olarak da nitelendirilmektedir. İletişimin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, kaynağın duygu, düşünce ve bilgiyi iletişim yoluyla aktarması, etkin bir iletişim ortamının oluşmasını sağlayan temel unsurdur (Altınışık, 2019). Kaynak, farklı formlarda mevcut olabilir ve kişilerin yanı sıra kurumlar, kuruluşlar, gruplar, toplumlar, televizyon kanalları, radyo istasyonları, bilgisayarlar ve gazeteler gibi çeşitli varlıklar da kaynak konumunda nitelendirilebilir (Gündüz Hoşgör, 2014, s. 6).

1.6.2. Şifreleme (Kodlama)

Kodlama, verinin ve fikirlerin iletim amacıyla münasıp bir biçim ile tamamlanması sürecini ifade eder (Altınışık, 2019). Kaynak, iletmek istediği mesajı alıcının anlayabileceği bir şekle dönüştürmek için simge ve semboller kullanır. Bu kodlama süreci, iletişimde tecrübeli olan kaynağın bilgi birikimini de kapsar ve simgelerin istenilen anlamı ifade edebilecek şekilde dönüştürülmesini içerir. Simge (sinyal), mesajın iletilmesi için uygun görülen fiziksel semboldür. İletişim gerçekleştiğinde, iletimin başarıyla gerçekleşmesi göndericinin mesajı hedefe göndermesiyle doğru orantılıdır ve iletilmek istenen mesajın etki ve anlamının alıcıya tam olarak aktarılabilmesi, iletişimdeki etkinliğin ölçüsüdür. Sağlıklı iletişim gerçekleşmesi ve iletişim etkinliğinin oluşması, alıcının beklenen davranışını yerine getirmesi ile belirlenir. Ancak bu, iletinin kaynak tarafından kodlandığı şekilde alıcı tarafından doğru bir şekilde çözülmesiyle sağlanabilir (Tutar ve Yılmaz, 2013).

1.6.3. Mesaj (İleti)

Mesaj, iletişim sürecinde bir kaynak tarafından oluşturulan işitsel, sözel veya görsel sembollerin bir kombinasyonudur (Kalyon, 2007). Temel amaç, bu sembollerin kullanımı yoluyla karşı tarafa bir anlam veya bilgi aktarmaktır. İleti, bir kaynak tarafından kodlanmış ve bir alıcıya duygu, düşünce veya bilgi aktarmak için gönderilen bir iletişim aracıdır. İleti, sözlü veya yazılı olarak ifade edilebilir ve bu ifadeler, birçok farklı ortamda kullanılabilir, örneğin bir gazete başlığı, bir sosyal medya paylaşımı veya bir cep telefonu mesajı şeklinde olabilir. İleti, jest, mimikler ve vücut hareketleri gibi diğer görsel ipuçlarıyla birleştirilebilir ve bu, mesajın

etkinliğini artırabilir. Özetle, iletişim sürecinde ileti, kaynak tarafından kodlanan bir mesajdır ve alıcıya aktarılmak için kullanılır (Vural ve ark., 2012).

Mesajın içeriği ve mesajın dili iletişim sürecinde önemli bir rol almaktadır. Mesajın içeriği, kaynak tarafından ele alınan ve karşı tarafa iletilmek istenen bilgilerin ifade ediliş şekline denir. Mesajın dilinin, etkili bir iletişim süreci için net ve açık bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Bu, mesajın alıcı ve gönderici tarafından anlaşılabilir seviyede olması anlamına gelmektedir. Mesajın hedef kitleye uygun bir şekilde hazırlanması ve herhangi bir çatışmaya neden olmadan sistematik, doğru bir vasıta ile aktarılması önemlidir. Bu nedenle, mesajın içeriği, karşı tarafa net bir şekilde aktarılmak istenen bilgileri yansıtmalı ve doğru bir şekilde yorumlanabilmesi için uygun bir dil ve üslup kullanılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2001).

1.6.4. Geri Bildirim (Dönüt)

İletişim, etkileşim ve dinamizm içeren bir süreçtir ve karşılıklı etkileşime dayanır. Bu nedenle, iletişim, monolog bir yapıdan ziyade dinamik bir süreç haline gelir ve karşılıklı diyaloğa dönüşür. İletişim son evresi olan geri bildirirm bu diyaloğun sağlandığı kısımdır (Tayfun, 2014). İletşim sürecinde, bir iletinin alıcısı, mesaj alındıktan sonra gönderici konumuna geçip bir ileti hazırlayarak eski göndericiye tekrar iletmesi kavramına geri bildirim denir (Eren, 2020).

Bir iletişim sürecinde, bireylerin rolleri sürekli olarak değişebilir. Ancak, iletişim sürecinin etkili bir şekilde işleyebilmesi için geri bildirim alınması gereklidir. Geri bildirim, hedefin karşı tarafın iletilerini doğru bir şekilde anlayıp anlamadığının tespit edilmesine yardımcı olur. Etkili bir dinleme sürecinde, her durumda geri bildirim kullanılması gerekir ve geri bildirimin asıl amacı, karşı tarafı anlamaktır (Bıçakçı, 2002).

1.6.5. Kanal

Bir ileti, kodlandıktan sonra gönderildiği yolu izleyerek alıcıya ulaşır. Bu yola "kanal" adı verilir ve bilgi, duygu ve düşüncelerin paylaşımı için kullanılan araçlar olarak tanımlanabilir. Kanal, iletilerin gönderici ve alıcı arasında aktarıldığı bir araçtır (Vural ve ark., 2012). İleti veya mesaj kaynaktan çıktıktan sonra, duyu organları aracılığıyla algılanır. İletilen mesajlar, alıcının daha iyi anlaması için birden çok duyusal uyaranlara etki ederse, iletişim o kadar tesirli hale gelir (Deniz, 2022).

Bir kişinin hızlı konuşması, daha fazla bilgiyi daha kısa sürede aktarmasına yardımcı olabilir. Ancak, iletilen mesajlar alıcının anlama kapasitesi veya

iletilenlerin netliği açısından sorunlara neden oluyorsa, bu durumda etkili bir iletişim sağlanamaz (Vural ve ark., 2012).

1.6.6. Alıcı (Hedef)

Göndericinin iletisinin ulaşması için seçtiği hedef yani ‘‘alıcı’’ her iletişim şeklinde mevcuttur. Alıcı tek bir kişi yada kişiler, grup, topluluk ve kuruluşlardan oluşabilmektedir (Aziz, 2012). Bir başka tanım olarak iletişim sırasında kaynak tarafından iletilen mesajlara sözlü yada sözsüz geri bildirim yapan kişiler alıcı olarak tanımlanmaktadır (Mısırlı, 2004)

İletişimde göndericinin hedefi konumunda bulunan alıcı, iletişimin açık bir nesnesi olarak kabul edilir. Alıcı, iletişim sürecinin öznesi olan gönderici ile eşit öneme sahiptir. Yani, iletişim sürecinde hem gönderici hem de alıcı aktif roller üstlenirler (Güngör, 2013). Alıcı, iletişim sürecinin temel unsurlarından biridir ve belirli özelliklere sahiptir.

Bu özellikler şunlardır:

- ✓ Alıcı, gönderilen mesajı anlamlandırma ve yorumlama becerisine sahip olmalıdır.
- ✓ İletişim sürecinde alıcı, olumlu ve ilgili bir tutum sergilemelidir.
- ✓ Alıcı, iletişim sürecinde gerçekleşecek olaylardan haberdar olmalı ve bilgi sahibi olmalıdır.
- ✓ Geri dönüt verme yeteneğine sahip olan alıcı, iletişim sürecinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlayabilir.
- ✓ Alıcı, mesajlara önyargılı yaklaşmamalı ve açık fikirli olmalıdır. Bu, iletişim sürecinin doğru anlaşılması için önemli bir faktördür (Altınışık, 2019).

1.6.7. Gürültü

İletişim sırasında kaynak ile alıcı arasındaki iletinin tamamen engellenmesi yada sorun çıkaran unsurlar gürültü olarak tanımlanır (Zıllıoğlu ve Yüksel, 2007). Gürültü iletinin karşı taraftaki kişiye yada kişilere ulaşmaması veya ulaşmış olmasına rağmen eksik yada yanlış anlaşılması durumudur (Kalyon, 2006).

İletişimi güvenirliği yada doğruluğu olumsuz etkilenebilinir ve gürültü bunun temel nedenlerindendir (Eren, 2020). İletişim sırasında oluşan gürültü çeşitleri üç

başlıkda incelenebilir. Bu gürültü çeşitleri; kanal nedeniyle gerçekleşen gürültü, çevre şartlarından dolayı gerçekleşen gürültü ve semantik gürültüdür (Mısırlı, 2021).

1.7. İletişim Modelleri

İletişim, insanların duygularını, bilgilerini ve deneyimlerini aktarabilmeleri için sözlü, yazılı ve sözsüz formlarda gerçekleştirilebilen bir olgudur. Bu üç iletişim biçimi aracılığıyla insanlar iletişim kurabilirler. Bu iletişim biçimleri sırasıyla sözlü, sözsüz ve yazılı iletişimdir. Bu üç iletişim biçiminin detaylı olarak açıklanması, konunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır (Çağlar ve Kılıç, 2011).

1.7.1. Sözlü İletişim

İnsan toplumunda sözlü iletişim çok dikkate değer bir unsurdur. Sözlü iletişimde ise dil en önemli unsurdur (Gürüz ve Yaylacı, 2004). Sözlü iletişim farklı türlerde gerçekleştirilebilir; örneğin ikili görüşmeler, toplantılardaki konuşmalar, sözel sunumlar, kamuoyuna yönelik konuşmalar, sesli ve görüntülü görüşme cihazları ile iletişim kurma, konferanslar, resmi konuşmalar gibi. Genellikle bu iletişim biçimi konuşma dili olarak açıklanır (Tutar, 2003).

Bu iletişim biçimi, dil vasıtasıyla iletişim ve dil ötesi iletişim olarak iki bölüme ayrılır. Kişilerin söylediklerinin ne hakkında olduğu dil ile iletişimin, nasıl söyledikleri ise dil ötesi iletişimin konusu içine girer. Kişilerin ses tonu, sözcüklerin tonlaması, vurgusu, hızı, duraklamaları yanında kullanılan dilde iletişime önemli bir anlam katar (Deniz, 2022).

1.7.2. Sözsüz İletişim

Kişilerin iletişim kurarken karşı tarafa yazı veya söz olmadan yolladıkları mesajların tümüne sözsüz iletişim denilmektedir. Kişilerin neyden bahsettikleri değil sadece ne yaptıkları ile ilgilenmektedir sözsüz iletişim (Dökmen, 2009). Araştırmalar gösteriyor ki iletişim sürecinde, kelimelerin etkisi %10, ses tonunun etkisi %30 ve vücut dilinin etkisi %60'dır. Dolayısıyla iletişimde sözcüklerin etkisi yalnızca %10 gibi küçük bir orana sahipken, büyük çoğunluğunu beden dilinin etkili olduğu %60 oranındaki kısım oluşturmaktadır. Bu nedenle, beden dilini doğru kullanmak iletişimde çok önemli bir faktördür (Bahar, 2016).

Sözsüz iletişim, diğer iletişim biçimlerine kıyasla daha samimi ve içtendir. İnsanlar bazen duygu ve fikirlerini sözlü olarak ifade etmek yerine, hal ve hareketleriyle iletmeyi tercih etmek isterler. Bu durumda sözsüz iletişim devreye

girer ve insanlar herhangi bir konu hakkındaki duygu ve düşüncelerini ne kadar saklarsa saklasınlar, kendilerini bir şekilde ele verirler. Bu nedenle, çoğu zaman sözsüz iletişim, insanlar arasındaki anlaşmayı sağlamak için önemli bir role sahiptir (Koç, 2004).

1.7.3. Yazılı İletişim

Düşüncelerin ve hissiyatların, bir takım şekil ve semboller vasıtasıyla somutlaşması durumuna yazılı iletişim denilir. Taş, deri ve tabletler üzerine yazı yazmak, matbaa ve kağıdın keşfedilmesinden önce kullanılan yazılı iletişim yöntemleriydi. Matbaanın icadı ve kağıdın keşfiyle birlikte yazılı iletişim, bireysel ve toplumsal düzeyde hız kazandı. Mesafelerin artmasıyla, yazılı iletişim önemli bir hal aldı. Hem birçok kişiye mesajın iletilebilmesi hem de saklanabilmesi gibi faktörler, yazılı iletişimin kullanımını artırdı (Deniz, 2022). Bu, en büyük avantajı kaydedilmiş bir belgenin varlığıdır, böylece kanıt olarak kullanılabilir ve kalıcıdır. Sözlü iletişim, zamanla unutulabilir, ancak yazılı iletişim, kalıcı bir kaydı olduğu için özelliğini korur (Balçık, 2002).

1.7.4. Elektronik İletişim Araçları

Günümüzdeki teknolojik ilerlemeler, yöneticilerin iletişim becerilerine hız kazandırmaktadır. Bu gelişmeler sayesinde elektronik iletişim araçları, yöneticilerin iletişim seçeneklerini artırarak önemli bir rol oynamaktadır. E-posta mesajları, çevrimiçi platformlar, elektronik veri işlemcileri ve işitilebilir anons sistemleri gibi araçlar, yöneticilerin iletişim kurarken tercih ettiği seçenekler arasındadır. Bu araçlar, karşılıklı iletişim gerçekleştirilmeseler bile iletişim sürecinde önemli bir rol oynamaktadır ve yöneticilerin başarılarında büyük pay sahibidir (Altınışık, 2019).

1.8. Örgütsel İletişim

Örgüt kavramı bir amaç doğrutulsunda ortak hareket eden kişiler veya kurumların bir araya gelerek oluşturduğu güç yapıları olarak tanımlanmaktadır (Akdur, 2003, s.1). Örgütsel iletişim ise, örgütün amaçlarına ulaşmak için tasarladığı eylemleri gerçekleştirmek amacıyla örgüt içi ve çevresinde sürekli bir bilgi alışverişi yaparak planlama, yönlendirme ve denetim gibi örgütsel yapı içindeki işlemleri gerçekleştirmesidir (Türkmen, 2000, s.40). Bir başka tanıma göre, bir kurumda birbirleriyle sürekli veya belirli zaman aralıklarıyla ilişkide olan kişiler veya departmanlar arasında gerçekleşen ve yönetilen iletişim sürecidir. Bu süreçte,

örgütün tüm iç ve dış unsurları, iletişimin getirileri ve götürüleri dahilinde değerlendirilir ve sürecin birer parçası olarak ele alınır (Durğun, 2006, s.119).

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesinde örgütsel iletişim ana unsurdur. Örgütsel iletişim unsuru olmadan yönetim sürecinin veya örgütsel faaliyetlerin düzgün bir şekilde icra edilmesi söz konusu değildir. Bir örgütte iletişim olması gereken seviyedeyse, örgütün amaçları kavranılmış ve çalışanların işbirliği içinde olmaları gerekmektedir (Durğun, 2006, s.119-120).

Örgütsel iletişimin bir diğer önemli faydası, işletme yöneticileri ve çalışanlarının sorun çözme becerilerini geliştirmesidir. Doğru şekilde planlandığı takdirde, örgütsel iletişim işletmenin içinde karşılaşılan birçok sorunun çözümüne yardımcı olabilir ve yenilikçi yöntemlerle sorunların çözülmesi daha kolay hale gelebilir. Örgütsel iletişim, kurumun departmanları ve çalışanları arasındaki anlaşmazlıkları çatışma olmadan detaylı bir şekilde ele alarak tüm iletişim kanallarını kullanır. Bu iletişim yaklaşımı, işletmenin tüm bileşenlerinin uyumlu bir şekilde hareket etmesine teşvik edicidir (Çağlar ve Kılıç, 2006, s. 4-5).

1.9. Örgütsel İletşimin İşlevleri

Kişilerarası ilişkiler örgütlerin devamlılığı için çok önemlidir. Kurum yada örgüt ne kadar büyük ise örgüt için iletişim o kadar önemli duruma gelecektir (Eroğluer, 2011). Örgütsel iletişimin işlevleri aşağıdaki başlıklar altında incelenmektedir.

1.9.1. Bilgi Sağlama İşlevi

Bilgi, iletişimin temel yapı taşlarından biridir. Kişinin etrafıyla uyum içinde olması ve toplumsal ilişkiler kurması bilgi sayesinde gerçekleşir. Örgütsel olarak bakıldığında, örgütün amaçlarını gerçekleşebilmesi için örgüt içindeki bireylerin neyi, nasıl ve niçin yapacaklarını bilgi sayesinde bilmektedirler. Bir örgütte, üst yönetim çalışanlara örgütün politika ve hedeflerini, üretilen mal ya da hizmetleri, üretim yöntemlerini ve yenilikleri aktarmadan örgütsel faaliyetler gerçekleştirilemez. İletişim, karar verme sürecinde önemli bir rol oynar çünkü yeterli ve doğru bilgi olmadan bir sorunun çözülmesi mümkün değildir ve bireyler karar verirken fikirlerini, düşüncelerini ve değerlendirmelerini birbirleriyle iletişim aracılığıyla paylaşmalıdırlar (Elma ve Demir, 2003, s.137).

1.9.2. İkna Etme ve Etkileme İşlevi

İkna etme, iletişimin önemli bir unsuru olarak kabul edilir. İletişim sürecindeki hedef, karşısındaki kişiyi etkileme ve ikna etme amacına yönelik olabilir. İnsanlar iletişim kurdukları her durumda farklı konularda birbirlerini ikna etmeye çalışırlar (Yüksel, 1994). Etkileme, bir kişinin düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını, kendi amaçlarına uygun şekilde ve aynı zamanda kişinin amaçlarına ters düşmeyecek şekilde değiştirmeye çalışmasıdır. İkna etmek için yapılan iletişim genellikle açık ve netken, etkileme daha dolaylı ve uzun süreli bir süreçtir (Elma ve Demir, 2003, s.137-138).

1.9.3. Emredici ve Öğretici İşlevi

İletişim, çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları hakkında bilgi sahibi olmalarında ve işlerini doğru bir şekilde yapmalarında önemli bir süreçtir. Yöneticiler bu süreci yönetirken, iletişimin emredici ve öğretici işlevini kullanmaktadırlar. Neyi, ne zaman ve nasıl yapacaklarını bu iletişim işlevinden yararlanarak öğretmektedirler (Şahin, 2017). Çalışanların örgütsel amaçlara uygun şekilde performans göstermeleri için eğitim ihtiyaçlarının karşılanması gereklidir. Eğitim, başarılı olabilmesi için eğiticiler ve öğrenciler arasında olumlu ve güçlü bir iletişim kurulması gerekmektedir (Elma ve Demir, 2003, s.137-138).

1.9.4. Birleştirme İşlevi

İletişimin başka bir işlevi ise, insanların kültürel olarak birbirine bağlı olduğu toplumsal sistemlerde, birlikte hareket edebilmeleri ve birbirlerine bağlılıklarını sürdürebilmeleri için gerekli olan iletişim yoluyla sağlanmasıdır. Bu iletişim, insanların örgütsel amaçlar etrafında bir araya gelmelerine yardımcı olurken, aynı zamanda bireylerin psikolojik sağlığı ve dengeyi korumada da önemli bir rol oynar (Elma ve Demir, 2003, s.137-138). Birleştirme işlevi güçlü olan örgütlerde sosyal ilişkilerin daha sağlam bir şekilde yürütüldüğü görülmektedir. Kurum çalışanlarının morallarinin ve güven duygusunun yükselmesi, aynı zamanda örgüte bağlılığının örgüt içi iletişimin etkili olmasından kaynaklanmaktadır (Şahin, 2017).

1.10. Örgütlerde İletişim Tipleri

Örgütler içi iletişimsizlik veya kötü iletişim örgütler için kritik bir sorundur. İletişim eksikliğinden dolayı departmanlar arasında koordinasyon bozulabilir ve örgüt performansı düşer. Örgüt için etkili bir iletişim, bilgi ve tecrübelerin paylaşılması, sorunların çözümlenmesi ve örgütün başarısı için önemli bir rol oynar.

Bu örgütsel iletişim mekanizması içerisinde, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim tipleri (kanal) yer almaktadır (Akat ve ark., 2002).

1.10.1. Biçimsel (Formsal) İletişim

Biçimsel iletişim, örgütlerde emirlerin, direktiflerin ve raporların örgütün belirlediği şekilde, ilgili çalışanlara resmi kanallar aracılığıyla iletilmesiyle oluşmaktadır. Bu iletişim, örgüt içinde belirlenen hiyerarşiye uygun olarak çalışanlar arasında resmi kanallar vasıtasıyla bilgilerin aktarılması sayesinde gerçekleşir (Eroğluer, 2011). Biçimsel iletişimde, örgütler ve çalışanları arasındaki bilgilerin karşılıklı olarak alışverişi, belirlenen hiyerarşik yapıya uygun olarak gerçekleştirilir. Biçimsel iletişimin verimliliğini artırmak, iş tatmini sağlamak, örgüt içi koordinasyonu sağlamak, maliyetleri düşürmek ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki çatışmayı azaltmak gibi birçok faydası mevcuttur (Erol ve Akyüz, 2015). Biçimsel iletişim, gerçekleştiği bireylerin ve toplulukların işletme sistemi içerisinde sembolize ettikleri noktalara göre dikey, yatay ve çapraz olmak üzere 3 üç başlık altında gösterilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2009).

1.10.1.1. Dikey İletişim

Kurum içerisinde çalışanlar ile yöneticiler arasında gerçekleşen biçimsel iletişim kanalıdır. Yukarıdan aşağıya gerçekleşebileceği gibi aşağıdan yukarıda gerçekleşebilmektedir. Kurum içi ilk haberleşme biçimi olduğunu söylemek mümkündür (Aydın, 2012). Söz ettiğimiz iletişim kanalında, verilen emirler belirlenen hiyerarşik yapıya uygun olarak tepeden sona doğru iletilirken, beklenti, soru ve bilgiler ise sondan tepeye sistematik bir biçimde sunulmaktadır. Dikey iletişim, iletilen mesajın iletim istikametine göre iki ana başlık altında sınıflandırılır; bunlar yukarı doğru iletişim ve aşağı doğru iletişim olarak adlandırılmaktadır (Ünüvar ve Bilge, 2009).

1.10.1.1.1. Aşağı Doğru İletişim

Örgütte uygulanacak emirler ve düzenlemeler, faaliyet gerçekleştirme metodları, kuruluşun iş görüşü uygulamaları ve işgörenlerin ileriye dönük adımlarına dair informasyonlar, belirlenen hiyerarşik yapıya uygun olarak yukarıdan aşağıya doğru iletişim kanalları aracılığıyla aktarılır (İbicioğlu, 1999, s.11). Bu iletişim kanalının en olumsuz yönü, iletinin üst kademeden en alt kademeye ulaşana kadar değişikliklere uğrayarak içeriğinin aslını yitirmesidir. Bu sebepten dolayı aşağı doğru iletişimde içeriğin bozulmaması için, ileti mümkün ise yazılı biçimde olmalı, yalın

ifadeler ile kaleme alınmalı ve hızlı bir şekilde alt kademelere gönderilmelidir (Doğan, 2002).

1.10.1.1.2. Yukarı Doğru İletişim

Çalışanların değerinin ve fikirlerinin önemsendiği modern yapılı örgütlerde yukarı doğru iletişim kanalı sık kullanılmaktadır. Etkili bir yöntemle uygulandığı takdirde kurum faaliyetleri hakkında çalışanlardan, yöneticilere geri bildirim sağlaması bu iletişim kanalının kıymetli bir özelliğidir (Eroğluer, 2011).

Yapılan araştırmalara göre yukarı doğru iletişimin beş işlevi vardır;

- ✓ Üstlere karar mekanizmasında bilgiyi sağlar.
- ✓ Alt kademe çalışanlarının iş konusundaki düş kırıklığının ve hissettiklerinin azalmasına yardımcı olur.
- ✓ Çalışanları, örgüte dâhil olma hissi uyandırır.
- ✓ Aşağıya doğru iletişimin analiz edilmesi için yardımcı olur.
- ✓ Aşağı doğru iletişim için gelecekte daha ödüllendirici önerilerin ortaya çıkmasına yol açar (Dereli, 2010).

1.10.1.2. Yatay İletişim

Kurumsal yönetimde aynı statüdeki çalışanlar arasında oluşan iletişim türü, yatay iletişim olarak tanımlanmaktadır. Planlama ve kontrol faaliyetleri sırasında, dikey iletişim daha yaygın olarak kullanılırken, yönlendirme ve koordinasyon faaliyetlerinde, yatay iletişim tercih edilir (Tutar ve Yılmaz, 2013, s.140).

Değişik kurumsal birimler içinde ve arasında işlerin entegrasyonunu sağlamak en önemli işlevidir. Modern ve büyük örgütlerde, özellikle aşırı iş bölümü nedeniyle farklılaşma ve uzmanlaşmanın artması, birimler arası koordinasyonun önemini artırmaktadır (Nazik ve Bayazıt, 2005, s.113).

Ana amaçları arasında, örgütsel koordinasyonu sağlamak ve problem çözmek için kanal oluşturmayı hedefler. Örgütsel iletişimin belirli yöntemlerden uzaklaştırılması daha sade ve etkili bir iletişimi sağlar. Diğer bir faydası da kurum çalışanları arasında kurmay ve fonsiyonel bir ilişki geliştirmektir. Yatay iletişim kurulurken amaç, örgütsel faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamak, aynı düzeydeki diğer yöneticilerle etkileşim kurmak ve faaliyetlerle ilgili bilgi alışverişi yapmaktır (Tutar, 2003, s.130).

1.10.1.3. Çapraz İletişim

Genellikle olağanüstü durumlarda, hiyerarşik yapıya uyulmayarak farklı departman ve birimlerdeki yöneticilerin ve çalışanların aralarında etkileşime girdikleri iletişim türüdür. Çapraz iletişimin olumlu etkileri olabileceği gibi olumsuz etkileri de çalışanlar üzerinde olmaktadır. Çapraz iletişim, iş dünyasında ve kurum hiyerarşisinde sıkça karşılaşılan bir iletişim şeklidir. Örgüt işlemlerinde işlevsellik ve ivme kazandırması açısından olumlu sonuçları olabilmektedir. Diğer taraftan, idari kadro çalışanlarına gereken bilgi aktarılmaması halinda sorunlara yol açacaktır. (Eroğluer, 2011).

Yönetim, çapraz iletişim kaynaklı sorunları çözmek yerine, bu tür iletişimi teşvik edecek iki koşula bağlı bir yönetim yaklaşımını benimseyebilir: İlk olarak, çalışanlar, daha önce bağlı olduğu üstünden iznini almalıdır. İkincisi, her iletişim içinde olan kişi, kendisinden sorumlu olan üstüne çapraz iletişimin olabilecek her önemli sonucunu haber vermelidir. Bu durumlar karşılanırsa, iletişim yolu amaçsız protokolden arınmış olacak ve işgörenin ilgili bulunduğu üstü, bilgi sahibi olduğu için herhangi bir şüphe veya rahatsızlık hissetmeyecektir (Akat ve ark., 2002: 361).

1.10.2. Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim

Biçimsel iletişim örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamaması durumlarında, kendiliğinden oluşan çalışan grupları oluşmaktadır. Hiyerarşik yapının dışında oluşan bu gruplar, esnek ve hızlı gerçekleşen bir iletişim olan biçimsel olmayan iletişimi gerçekleştirmektedirler (Eroğluer, 2011). Oluşan gruplarda ödül – ceza sistemi, liderleri ve gruplarına özgü kuralları bulanabilmektedir (Nazik ve Bayazıt, 2005, s.113).

Biçimsel iletişimin tam aksine örgütün hiyerarşik kurallarına sahip olmadan ve sosyal ilişkiler içinde süren bu iletişimde, çalışanların kendilerine ve kuruma beslediği tutumlar sergilenmektedir (Gürsel, 2007).

Fakat biçimsel olmayan iletişimin kontrolsüz bir şekilde devam ettiği süreçlerde örgüt içindeki dengeyi bozmak gibi olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bu iletişim şekli yüksek kademeli üstler tarafından titiz ve etkin bir biçimde işletilmeli ve gözetim altında tutulmalıdır. Yoksa örgütlerde dedikodular, söylentiler ve belirsizlikler ile karşılaşılabilinir (Altınışık, 2019).

Örgüt yapısında bozukluklar olan kurumlarda dedikodu ve söylenti sık karşılaşılan bir durumdur. Bu tarz kurumlarda çalışanlar arasında gruplaşma sık

görülür. Bu durumlar ise çalışanlar arasında çatışmalar yaşanmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar içinde motivasyon düşüklüğü ve endişe verici bir atmosfer oluşmasına neden olur (Üstün, 2007).

1.11. Çatışma Kavramı

İnsan sosyal bir varlık olduğu için yaşamını sürekli olarak iletişim halinde geçirmektedir. Çevresindeki insanlarla kurduğu iletişimde kimi zaman uyuşamaz ve zıtlıklar olmaktadır. Bu uyuşmazlıklar ve zıtlıklar iletişim süreci kadar olağan bir durumdur. Çatışma kavramını olgusal olarak araştırdığımızda düşmanlığı, uyuşmazlığı ve zıtlığı ifade eden tanımlar karşımıza çıkmaktadır (Sunay, 2009).

Çatışma kişilerin birbirlerini engellemesi veya engellemeye çaba sarf etmesi sırasındaki süreçtir (Thomas, 1992, s.265). Benzer bir diğer tanıma göre ise çatışma; en az iki veya daha fazla bireyler arasında zıtlıklar, anlaşmazlıklar nedeniyle bireylerin direniş göstermesi durumu olarak tanımlanmıştır (Robbins, 1991, s.428). Çatışma olgusu örgütler bakımından ele alınırsa birbirleriyle bağlantısı olan kişi veya gruplar arasında çıkan anlaşmazlık durumu, taraflar arasında oluşan etkileşim olarak ortaya çıkar. Bu etkileşim, uyuşmazlık halinin bir sonucu olarak görülür (Folger ve ark., 2013, s.14).

Çatışma birçok kişinin algısına göre olumsuz bir kavramdır ve genellikle olumsuz duyguları ve anıları çağrıştırmaktadır. Fakat iletişim ve etkileşim içinde olan kişilerin farklı tercihleri, inançları, değerleri ve beklentileri olduğu sürece çatışmalar yaşanmaktadır. Bundan dolayı, çatışmanın olumsuzluklarını önlemek için, çatışmayı etkin bir şekilde yönetmek ve yararlı sonuçlar elde etmek önem taşımaktadır. Bireyler arasındaki farklılıklar, gelişme ve ilerleme için bir kaynak olabilmektedir (Karip, 1999, s.2).

1.12. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar

Çatışmaların bir örgüt üzerindeki etkisi, yöneticinin çatışmaya bakış açısı ve tercih edeceği yönetim yaklaşımına bağlı olarak farklılıklar görülmektedir. Yöneticiler, örgütte meydana gelen çatışmaları yönetim yaklaşımlarıyla birlikte ele alarak, o döneme özgü etkileri dikkate alarak yönetirler. Bu nedenle, çatışma sürecinde tercih edilen yönetim yaklaşımı önemlidir ve örgütün geleceği üzerinde ciddi bir etkiye sahip olabilmektedir (Şentürk, 2006). Literatür incelendiğinde çatışmaya ilişkin yaklaşımlar klasik yaklaşım, davranışçı yaklaşım ve modern yaklaşım olarak üç ana başlıkta ele alınmıştır.

1.12.1. Klasik (Geleneksel) Yaklaşım

Geleneksel yaklaşımın benimsediği bakışa göre çatışma tümüyle istenmeyen bir hal olarak görülmektedir. Eğer örgüt içersinde çatışma mevcutsa bu yaklaşım çatışmayı problemin varlığı olarak kabul eder (Tutar, 2016, s.97). Geleneksel görüşe göre, çatışma açgözlülük, egoizm ve rekabet gibi faktörlerin neden olduğu bir sonuçtur. Bu nedenle çatışmalar, örgütün verimliliğini olumsuz etkileyen bir yıkıcı güç olarak kabul edilir. Geleneksel yöneticiler, örgütlerinde çatışma istemezler ve her türlü çatışmanın zararlı sonuçları oluşturacağına inanmaktadırlar (Harris & Hartman, 2002, s.373). Geleneksel yaklaşım otoriter yönetim tarzlarını benimsemektedir. Çatışmanın sebeplerini insanların arasındaki farklı düşüncelerin, görüşlerin oluşturmakta olduğunu düşünmekte olup bu farklı düşünce ve görüşlerin yönetimsel hakimiyete zarar vereceği kaygısı taşımaktadırlar.

1.12.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım çatışma olgusunu örgütlerde önlenemez ve doğal bir durum olarak benimsemiştir. Geleneksel yaklaşımda olduğu gibi problemlerin ve olumsuzlukların nedeni olarak görmekten çok, olağan bir durum olarak görmektedir. Bununla birlikte çatışma iyi yönetilir ise olumlu sonuçları ve örgütler için yararlı olacağı görüşünü benimsemektedirler (Akman, 2018, s.20).

Bu yaklaşıma göre, örgüt içindeki insan faktörüne değer verilmesi, kişileri sosyal birey statüsünde kategorize etmektedir. İnsanların yaklaşımlarını ve davranışlarını anlamak için çatışmaların da dâhil olduğu olayları dikkate alır ve bu olaylardan öğrenilerek örgüt performansını artırmak için çözüm yolları aranır. Bu nedenle, çatışmaların olumlu dersler çıkarmak için kullanılması, örgütün performansını geliştirmek için önemli bir adımlardan biridir (Altınışık, 2019).

1.12.3. Modern Yaklaşım

Modern yaklaşıma göre, belirli düzeyleri aşmayan çatışmaların insanların yaratıcı ve eleştirel düşünme yetenekleri üzerindeki olumlu etkisini önemlidir. Çatışmanın hiç yaşanmadığı bir örgütte yenilenme ve revizyona açık olamayacağı ve bunlarında örgüte zarar vereceği öngörülmektedir (Akman, 2018). Özetle bu yaklaşım çatışmaların olumlu yönlerine odaklanmakta ve bütün çatışmaların olumsuz olmadığını, şirket için gelişim sağlayabileceğini savunmaktadır.

1.13. Çatışma Türleri

Günümüz örgütlerinde, örgütsel süreçlerin karmaşıklığı ve çalışanların beklentilerinin farklılaşması, sık sık çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Topaloğlu ve Boylu, 2006). Çatışmalar örgütlere göre farklı şekillerde ifade edilmektedir. Aşağıda literatürde en çok karşılaşılan türler üzerine açıklama yapılmıştır.

1.13.1. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri

Yapılan araştırmalara bakıldığında çatışma taraflarına göre ayrıştırılmaktadır. Çatışmaya taraf olanlar açısından olan türleri; kişinin iç çatışması, kişilerarası çatışma, gruplar arası çatışma ve örgütler arası çatışmalar olarak kategorize edilmektedir (Koçel, 2011, s.647).

1.13.1.1. Kişinin İç Çatışması

Bireylerin kendilerine yüklenen iş ve sorumlulukların ne olduğundan emin olamadıkları durumlarda karşılaştıkları ikilemler veya aşırı yüklenme gibi durumlarda karşılaşılan bir olgudur. Bu tür durumlarda, bireyler hangi işin daha faydalı olacağını bilemeyebilirler veya işin gereklilikleri farklılaştığında belirsizlikler yaşayabilmektedirler. Ayrıca, bireyler yapabileceklerinden daha fazlasının istenildiği durumlarda da bu olguya rastlanılmaktadır (Kılıç, 2006).

1.13.1.2. Kişiler Arası Çatışma

En az iki kişinin amaç, davranış ve düşünce farklılıkları nedeniyle yaşadıkları çatışmalardır (Aksoy, 2005). Genellikle kişiler tek başlarına çalışma imkanları bulamazlar. Bir ortamda veya konuda başkalarıyla beraber olmak zorunda kalmaktadırlar. Beraberlik içinde bulunan kişiler, kişisel farklılıkları sebebiyle kendi aralarında duygu, davranış, düşünce ve tercih gibi birçok unsurlarda ayrışabilirler. Kişilik ayrışmaları ve farklılıkları, örgüt içinde çatışmalara neden olmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2009).

1.13.1.3. Gruplar Arası Çatışma

Gruplar arası çatışmalar genellikle, bir organizasyonun farklı grupları arasında veya liderlik ile personel arasında yaşanan çatışmalardır. Bu çatışmaların nedenleri genellikle iletişim sorunları, örgütsel yapı ve kişisel faktörlerden kaynaklanmakla birlikte, fonksiyonel bağımlılık, eğitim farklılıkları ve bilgi eksiklikleri gibi faktörler de gruplar arasında çatışmaya yol açabilir (Tokat,1999).

Bu tür çatışmaların, grup içi dayanışmayı artırıcı etkileri olabileceği gibi, gruplar arasındaki zıtlaşmanın artması ve iletişimin azalması gibi örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, çatışma yönetimi stratejileri ve çatışmaların erken aşamalarında çözüme kavuşturulması gibi önlemler alınarak, çatışmaların etkileri en aza indirilmeye çalışılmalıdır (Öz, 2021).

1.13.1.4. Örgütler Arası Çatışma

Farklı organizasyonlar arasında zaman zaman çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Bu tür çatışmalar, iki rakip örgütün kendi çıkarları veya başka nedenlerle rekabet etmeleri sonucunda meydana gelmektedir (Haberal, 2014). Örgütlerin etrafında aynı ya da benzer mal ve hizmetler sunan diğer örgütler bulunmaktadır. Bundan dolayı, örgütler ekonomik endişelerle diğer örgütlerle çatışmaya girmektedirler. Örgütler arası çatışma, rekabet kaynaklı ekonomik yarışlarla sınırlı olmak üzere, arzu edilen bir durumdur (Öz, 2021).

1.13.2. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar

Bütün örgütlerde, hiyerarşik bir yapıya sahip olan üst-ast ilişkisi mevcuttur. Örgüt içindeki her kişi, farklı bir görev ve statüye sahip olmaktadır. Aynı statüde olan örgüt mensuplarının arasında yaşanan çatışmalar yatay çatışma olarak adlandırılırken, üst ve astlar arasındaki çatışmalar dikey çatışmalar olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra, yönetici pozisyonunda çalışanların arasındaki çatışmalar ise emir-komuta/kurmay çatışması olarak adlandırılmaktadır (Öz, 2021).

1.13.2.1. Dikey Çatışma

Örgütlerin farklı departmanlarında görev alan kişiler arasında yaşanan çatışma türüdür. Yapılan araştırmalarda, ast-üst çatışması olarak tanımlandığı da görülmektedir. Üstlerin astlarını üzerinde baskı kurmaya çalışması nedeniyle oluşmaktadır (Karaarslan, 2010).

1.13.2.2. Yatay Çatışma

Kurum veya kuruluş içinde hiyerarşide eşit düzeyde bulunan bireyler veya ekipler arasında belirgenleşen çatışmalar, yatay çatışmalar olarak adlandırılır. Bu tür çatışmalara en basit örnek, mesele ile ilgili çalışma ekipleri ile danışmanlık ekipleri arasındaki çatışmadır (Koçel, 2011, s.537)

1.13.2.3. Uzman – Yönetici Arasındaki Çatışma

Emir komuta grubunda görev yapanlar ve kurmay personel arasında genellikle otoriteden kaynaklı çatışmalar yaşanır. Emir komuta yöneticileri, verilen hizmetlerden ve tüm proseslerden sorumludur. Kurmay yöneticilerin sorumluluk alanları ise kısıtlıdır ve sadece tavsiyelerde bulunabilirler. Komuta yöneticileri, kurmay yöneticilerin verdiği yönetim politikasına ve kişiliğine ters düşen tavsiyelere uymayı reddederlerse, bu durumun otoritelerini sarsacağına inanarak çatışmalar yaşanmaktadır (Ertürk, 1995).

1.13.3. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar

Literatürde yapılan araştırmalar, çatışmaların ortaya çıkış şekline göre; potansiyel çatışmalar, algılanan çatışmalar, hissedilen çatışmalar ve açık çatışmalar şeklinde tanımlamaları ve sınıflandırmaları yer almaktadır.

1.13.3.1. Potansiyel Çatışma

Literatür incelendiğinde gizli çatışma olarakda tanımlandığı görülmektedir. Çatışma yaratabilecek durumların varlığında fakat henüz çatışma olmayan hallerde potansiyel çatışmadan söz edilmektedir (Haberal, 2014)

Bir örgüt içinde, alt birimler arasında kaynakların dağıtımı, grupların farklı amaçları ve güç dengeleri gibi faktörler, potansiyel çatışma yaratabilecek durumlardan bazılarıdır. Bu tür durumlar, kaynakların dağıtımında kullanılan yöntemler ve stratejiler gibi faktörlere de bağlı olabilmektedir (Geçmez, 2009).

1.13.3.2. Algılanan Çatışma

Algılanan çatışma, bireyler veya gruplar arasındaki yorum ve değerlendirme farklılıklarından kaynaklanan bir çatışma türüdür. Bu seviyedeki çatışmada, şahıslar çatışmaya neden olan etmenleri belirgin bir ifadeyle tanımlayamayabilirler öte yandan çatışmanın varlığını hissedebilirler. Açıkça ifade edilemeyen durumların ortaya çıkmasıyla, bireyler arasındaki gerilim kaçınılmaz hale gelir ve bu, algılanan çatışmanın ortaya çıkmasına yol açar (Altınışık, 2019)

1.13.3.3. Hissedilen Çatışma

Bu çatışma türünde, örgüt üyeleri arasında paylaşılmaya başlamasıyla birlikte, farklı görüşler ortaya çıkar ve çatışma hissedilir hale gelir. Bu süreçte, taraflar arasında isteksizlik, stres ve engeller ortaya çıkabilir. Taraflar, karşı tarafın farklı

düşünceleri nedeniyle kendi hedeflerine ulaşmalarını engellediğini hissedebilir ve bu durumda çatışma daha da artabilmektedir (Tutar, 2016, s.94).

1.13.3.4. Açık Çatışma

Tepkilerin ortaya konulduğu çatışmaya açık çatışma denir. Çatışmanın tarafları artık zıt görüşlerinin ve hislerinin birbirlerine açık açık dile getirirler. Bazen açık bir çatışma yaşanırken, karşı tarafa ağır sözler kullanmak veya fiziksel güç kullanmak gibi saldırgan davranışlar sergilenmektedir. Ancak bazen sadece karşı tarafın hareketlerini engellemek gibi koruyucu davranışlar da sergilenebilir. Bunun sonucunda, grup başarısı artmakta ya da düşmektedir (Yaman, 2023).

1.13.4. Niteliğine Göre Çatışmalar

Çatışmaların farklı nitelikleri ortaya çıkabilir ve bu nitelikler, çatışmaların fonksiyonel ya da fonksiyonel olmayan şekilde sınıflandırılmasına olanak sağlamaktadır.

1.13.4.1. Fonksiyonel Çatışma

Bu çatışmalar, örgüt gayelerinin gerçekleşmesine destek olan çatışma türüdür. Fonksiyonel çatışmalar, organizasyonun farklı bölümlerinde meydana gelen anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına ve yönetimin bu konulara odaklanarak yeni eğitim yöntemleri bulmasına, organizasyonda yenilik ve canlılık yaratmasına yardımcı olmaktadırlar (Ertürk, 1995).

Fonksiyonel çatışmalar, sorunların ve problemlerin ortaya çıkmasına yardımcı olan bir özellik taşıdığından, bu sorunların çözülmesinde doğru karar alma ve uygulama mekanizmalarının çalışmasına katkıda bulunur. Böylece örgütlerde sorunlar çözülürken aynı zamanda performansın artması da hedeflenen bir yapı oluşur (Robbins, 2005).

1.13.4.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Kurumun hedeflerine varmasına zorlaştıran çatışmaya fonsiyonel olmayan çatışma denilmektedir. Literatüre bakıldığında işlevsiz çatışma olarak da tanımlanmaktadır. Bu çatışmanın nedenlerinin en başında genellikle duygusal ve kişisel anlaşmazlıkların geldiği görülmektedir (Kılıç, 2019).

1.14. Çatışma Nedenleri

Çatışmaların çözümü için geliştirilecek yöntemlerin etkili olması için öncelikle çatışmaların kaynakları ve nedenleri belirlenmelidir. Bu kaynaklar bireylerin kendi

iç dünyalarından, bireyler arasındaki ilişkilerden veya gruplar arasındaki etkileşimlerden kaynaklanabilmektedir (Koçak, 2018). Örgütte çalışanların çatışma seviyesine getiren faktör aşağıdakilerden biri veya birkaçı olabilir (Demiralp, 2018).

- ✓ İletişim sorunları,
- ✓ Kişilik, algı farklılıkları,
- ✓ Amaç ve çıkar farklılıkları,
- ✓ Güç ve statü mücadeleleri,
- ✓ İşler arası bağlılıklar,
- ✓ Örgüt kaynaklarının paylaşımları,

Ertürk (1995), çatışmaların nedenlerini daha ayrıntılı ve farklı kategoriler altında gruplandırarak belirlemiştir. Aşağıda, Ertürk tarafından sıralanan çatışma nedenleri yer almaktadır:

- ✓ İş bölümü,
- ✓ Fonksiyonel bağımlılık,
- ✓ Kıt kaynaklar,
- ✓ Ortak karar verme,
- ✓ Yeni uzmanlıkların varlığı,
- ✓ Yönetim ile ilgili belirsizlikler,
- ✓ Amaçlarda açığa çıkan farklılıklar,
- ✓ İletişimin engellenmesi,
- ✓ Yönetimin biçiminden oluşan farklılıklar,
- ✓ Örgütün boyutu,
- ✓ Bürokratik nitelikler,
- ✓ Personel kimliğinin farklılığı,
- ✓ Bireyler arası statü ve güç farklılıkları,
- ✓ Denetim biçimi,
- ✓ Ödül sistemleri,
- ✓ Algıya yönelik farklılıklar,

- ✓ Zaman ufkundaki farklılıklar,
- ✓ Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler,
- ✓ Birey ve yönetici ilişkilerindeki ayrışmalar,

Çatışmaların kaynakları çoklu olabileceği gibi işletmelerdeki çatışmalar, kişilerarası iletişim problemlerinden kaynaklanabileceği gibi işletmenin yapısal ve içeriksel özelliklerinden de kaynaklanabilir. Çatışmaların çıkış noktalarını ve nedenlerini doğru tespit edebilmek, onların çözümü için önemli bir adımdır. Örgütlerdeki çatışmaların nedenleri, iletişim sorunları, kişilik farklılıkları, algılamalar, amaç ve çıkar farklılıkları, güç ve statü farklılıkları, iş arasındaki bağlılık ve örgüt kaynaklarının paylaşımı gibi sebepler olarak sıralanabilmektedir (Kılıç, 2019).

1.15. Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Çatışmaların olumlu etkilerinin olmasında bahsedebilmek için, her iki tarafında çatışmayı kabullenmiş olmaları gerekmektedir. Olumsuz yada yıkıcı etkileri olabildiği gibi, çatışma olgusunun olumlu ve yapıcı etkileri olabilecek etkileri mevcuttur (Erçetin, 2000). Özellikle geleneksel yaklaşıma inanan yöneticiler, çatışmanın sadece yıkıcı etkilerini görmekte ve örgütte çatışma gerçekleşmemesini arzulamaktadırlar. Çatışmalar kontrol altına alındığı zaman ve belirli seviyelerde tutulabildiği hallerde yararlı etkileri ve sonuçlarında bulunmaktadır (Seval, 2006).

Genel olarak çatışmanın olumlu etkilerinden bahsetmek istersek aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- ✓ Sorunların tartışılması, sorunların çözümüne yönelik farklı perspektiflerin ortaya konulmasını sağlamaktadır.
- ✓ Sorunların duyulan ilgiyi artırması, çalışanların sorun çözme becerilerini geliştirmektedir.
- ✓ Rekabetçi bir ortam oluşturmaktadır.
- ✓ Yaratıcılık ve farklı bakış açılarının ortaya konulması, örgütte yeni fikirlerin oluşmasına ve gelişmesine etki edebilmektedir.
- ✓ Çalışanların örgütsel konulara ve örgüte daha fazla ilgi göstermelerine yardımcı olmaktadır.

✓ Dinamik bir ortam, örgütün hızlı bir şekilde adapte olmasına ve gelişmesine olanak sağlamaktadır.

✓ Örgüt içinde demokratik bir kültürün gelişimine katkı sağlamaktadır.

✓ Örgütlerdeki yenilik, değişim ve yaratıcılık, konusunda gelişim gerçekleşmektedir.

- ***Çatışma yönetilebildiği sürece olumlu etkileri çoktur. Çatışmanın olumsuz görülebilecek etkileri ise şunlardır;***

✓ Çatışmalar, karar süreçlerinin uzamasına ve işbirliği sağlanamamasına neden olabilir.

✓ Örgütün amaçlarına hizmet etmeyen tavizlerin verilmesi, çatışmaların yıkıcı etkilerine neden olabilir.

✓ Çatışmalar, işgücü dönüşümünü hızlandırabilir ve örgütte devamlılığı engelleyebilir.

✓ Çatışmaların yarattığı stres, motivasyonu azaltabilir ve çalışanların verimini olumsuz etkileyebilir.

✓ Enerjinin amaçlar dışında tüketilmesi, örgütün gelişimi ve başarısını engelleyebilir.

✓ Güvensiz bir çalışma ortamı, çalışanların verimini azaltabilir ve örgütün hedeflerine ulaşmasını zorlaştırabilir (Seval, 2006).

1.16. Çatışma Yönetimi Kavramı

İnsan türü var olduğu sürece çatışmalar yaşamımızda yer alacaktır. Her çatışma için tek bir çözümün belirlenmesi mümkün değildir. Zira, çatışmaların niteliği, kaynağı ve çevresel koşulları farklılık gösterir. Bu doğrultuda, çatışmanın getirdiği olumsuz sonuçlar bazen minimize edilebileceği gibi, çatışmanın varlığı da kabul edilebilir. Ancak, çatışma yönetimi amacı, çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak ya da önlemek değil, çatışmanın yapıcı ve olumlu bir şekilde yönetilmesini hedeflemektedir. Bu nedenle, örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların çözümü için, farklı yöntemler ve teknikler kullanılabilmektedir. Bununla birlikte, en uygun çözüm yolu her zaman çatışmanın meydana getirdiği zararı minimize edecek şekilde seçilmelidir (Haberal, 2014).

Çatışma yönetimi terimi, bir yandan ortaya çıkan çatışmaların barışçıl bir şekilde çözüme kavuşturulmasını amaçlamakta, diğer yandan ise yıkıcı nitelikteki çatışmaların yapıcı ve olumlu sonuçlar doğuracak şekilde yönlendirilmesine odaklanmaktadır (Çağlayan, 2006). Çatışma yönetimi, literatürdeki diğer tanımlara bakıldığında, örgütsel öğrenme ve etkililik amaçları doğrultusunda, işlevsel olmayan çatışma sonuçlarının minimize edilmesi ve işlevsel sonuçların ise maksimize edilmesi için etkili stratejilerin tasarlanması ve uygulanması sürecini ifade eder (Rahım & Clement, 2002). Başka bir tanıma göre, çatışma yönetimi, çatışan kişilerin veya diğer tarafların karşılıklı etkileşimleri sonucu, belirli bir yönde sonuçlandırmayı hedefleyen çaba ve stratejilerin uygulanması sürecini ifade eder (Karip, 2003, s.43).

Kurumlarda çatışmaların yönetimi, kurumun bütünlüğü, çalışanların motivasyonu, işlerin düzgün bir şekilde yürütülmesi, haksızlıkların ortadan kaldırılması ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından önem arz etmektedir (Haberal, 2014). Birçok kez, çatışmaların temelinde yatan sebepler ve sonuçları, basitçe dışarıdan görülebilen sebeplerden daha karmaşık ve çok katmanlıdır. Bu nedenle, çatışmanın türü, şiddeti ve tarafların çatışmaya yaklaşımı gibi faktörlerin incelenmesi, gerçek nedenlerin doğru bir şekilde belirlenmesi açısından son derece önemlidir. Her bir çatışma, kendine özgü yapısal özellikler taşıdığından, farklı çatışma türleri, yönetim süreçleri ve müdahaleleri gerektirir. Bu nedenle, asıl sorunu çözmek yerine yanlış bir probleme odaklanmamak adına, çatışmanın doğru bir şekilde tanımlanması kritik önem taşır. Bu bağlamda, çatışmanın şiddeti, grupların çatışma yönetimi şekilleri ve çatışmanın bireyler, gruplar ve örgütler üzerindeki işlevleri gibi faktörler, dikkate alınarak elde edilen verilerin analizi gereklidir. Böylelikle, üçüncü tür hataların önüne geçilebilir ve etkili bir çatışma yönetimi sağlanabilir (Koçak, 2018).

Çatışmaların yönetimi için birçok yöntem bulunmaktadır. Hangi yöntemin kullanılacağı ve örgüt için en uygun olanının tespiti oldukça kritik bir süreçtir. Örgütün her bir yöneticisi ve lideri, aynı zamanda bir çatışma yöneticisi olarak hareket etmek durumundadır. Bu sebeple, çatışma kaynakları araştırıldıktan sonra, en uygun yönetim tekniğinin tespiti için ciddi bir çaba harcanması gerekmektedir. Bu süreçte, çatışmanın özelliği, tarafların çatışma yönetimi stilleri, çatışmanın etkileri ve benzeri faktörler dikkate alınarak bir karar verilmelidir. Bu sayede, örgüt içerisindeki çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesi sağlanabilir (Geçmez, 2009).

1.17. Çatışma Yönetim Stilleri

Çatışmaları kontrol altına almak ve yönetimini sağlamak örgütler için her zaman büyük bir önem taşımaktadır. Bu nedenle, çatışma yönetimi üzerine bir çok araştırma yapılmış ve bir takım stiller geliştirilmiştir. Örgütlerde yöneticilerin çatışmanın fonksiyonel olmayan sonuçlarını en aza indirmek ve fonksiyonel sonuçlar elde etmek için doğru çatışma yönetimi stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir (Demirkaya, 2012). Bütün yöneticiler iyi bir çatışma analizi yapma becerisine sahip olmalıdırlar (Akat ve ark., 2002, s.406). Çatışma yönetimi stilleri; bütünleştirme, hükmetme, uzlaşma, kaçınma ve uyma stili olarak beş başlık altında incelemek mümkündür.

1.17.1. Bütünleştirme

Literatür incelemesi yapıldığında işbirliği, tümleştirme stili olarak da tanımlarına rastlanmaktadır. Bütünleştirme stili, çatışma yönetiminde iyileştirici bir taktik varsayılarak açıklanmaktadır. Usul olarak bütünleştime tercih edildiğinde, taraflar arasında eşgüdümlü çalışma, müşterek faydalar ve paylaşılan odaklar önceliklidir. Bireyler, düşüncelerini özgürce ifade ederler, açık bir şekilde iletişim kurarlar, bilgi paylaşımında bulunurlar ve fikir ayrılıklarını tartışırlar. Bu yaklaşım, taraflar arasındaki çatışmayı azaltmak ve daha sürdürülebilir bir çözüme ulaşmak için etkili bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Bal, 2008).

İki taraf için etkili bir çözümün oluşturulmasında açıklık ve karşılıklı fikir alışverişi önemlidir. Bütünleştirme, işbirliği sayesinde kabul edilebilir bir sonuca ulaşma olasılığı yüksek olduğundan, çatışmaların çözümünde etkilidir (Haberal, 2014). Tarafların birlikte çalışarak görüşlerini dinlemesi, açıkça ifade etmesi ve farklılıkları tartışması, çözüme ulaşmayı hızlandırır ve uzlaşmayı kolaylaştırır. Bu nedenle, bütünleştirme yaklaşımı, çatışmaların sürdürülebilir bir şekilde çözülmesi için etkili bir yöntemdir.

1.17.2. Hükmetme

Hükmetme stili literatür incelendiğinde farklı tanımlamalarla da karşımıza çıkmaktadır. Rekabet, yarışmak, kazan - kaybet oryantasyonu veya zorlama olarakda tanımlanmaktadır. Çatışma yönetimi kapsamında, zorlama tarzı bireyin hükmetme tarzında ısrarcı davranarak kazanma hedefine yönelik zorlayıcı tutumlar sergilemesi ve güç kullanımına başvurması yaklaşımını ifade eder (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012).

Çatışma içerisindeki taraflar kazanmak için her hamleyi yapabilir. Tarafların yönetici ile çalışan arasında olması durumunda, yönetici çalışanı isteklerine ve emirlerine uyması konusunda zorlayabilir. Yetkisi olmayan bir taraf, zorlama veya emretme yetkisi olmadığı durumlarda genellikle blöf, yanıltma veya üst düzey bir aracılık yoluyla karşı tarafı zorlama stratejilerine başvurabilir. Bu tür stratejiler, genellikle totaliter bir yönetim görüşünün egemen olduğu kurumlarda sıkça kullanılmaktadır (Karip, 1999, s.64-65).

1.17.3. Uzlaşma

Tarafların birbirleri ile kabul edilebilecek kararlara ulaşmak amacıyla her iki tarafın bazı sonuçlardan feragat etmesi fikri temeline dayanmış bir stildir (Rahım & Clement, 2002). Uzlaşma stilinin kullanıldığı durumlarda, herhangi bir tarafın açık bir şekilde kazanan veya kaybeden olarak görülmediği belirtilir. Sonuç olarak, her iki tarafın tam olarak tatmin olmadığı durumlar bile olsa, bir neticeye bağlanır. Bu yöntem, uyuşmazlık yaşayan taraflar arasındaki konunun parçalara ayrılabilir olduğu vaziyetlerde etkili bir şekilde kullanılabilir (Güney, 2000 s.326).

Literatür incelenmesi yapıldığında bu stile paylaşımcılık olarak da tanımlanmaktadır. Uzlaşma yöntemi, çatışan taraflar arasında bir kazanan veya kaybeden yaratmadan, her iki tarafın da çıkarlarını koruyan bir yaklaşımdır. Bununla birlikte, uzlaşmanın sağlandığı çatışmaların sonuçları kesin bir şekilde sonuçlanmış olarak görülmez. Tarafların daha önceden yaptıkları özveriler zamanla rahatsızlık yaratabilir ve yeni çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olabilir (Haberal, 2014). Çatışma yönetimi teknikleri arasında yaygın olarak kullanılan bir yöntem, uzlaşma yöntemidir. Karmaşık konuların çözümü için yeterli zaman ve kaynakların olmadığı durumlarda, taraflar arasında uzlaşma sağlanması en doğru yaklaşım olabilir. Bu yöntem, çatışmanın daha uzun süre devam etmesine veya daha büyük sorunlara yol açmasına engel olabilmektedir (Aşan ve Aydın, 2006). Bu tarz çatışma çözümleme yöntemi, tarafların nispi güçlerine bağlı olarak ne kadar taviz vereceklerinin belirlenmesiyle ilerler. Popüler bir yaklaşım olmakla birlikte, sadece geçici bir çatışma yönetimi sağlamakta ve ileride tarafların yeniden çatışmaları olasıdır (Koçel, 2011 s.516).

1.17.4. Kaçınma

Kaçınma stili, başkalarının düşüncelerini veya kendi düşüncelerini desteklemediği, işbirliği yapmayan ve iddiasız bir davranış olarak tanımlanan

çekilme davranışıdır (Öz, 2021). Bu stil, tarafların iş birliği ve girişkenlik seviyesinin düşük olduğu bir tutum sergiledikleri bir çatışma çözme davranışıdır. Bu tutumda, kişi çatışmadan kaçınır ve onu reddeder. Kaçınmacı tarzı benimseyen taraflar, duygusal olarak soğuk veya kaçamak olabilirler. Bu stil, "kaçak" olarak da adlandırılmaktadır (Koçak, 2018).

Başka kaynaklarda ise bu stilin sıklıkla kenara çekilme, önemsememe veya negatif söylemleri görmek istememe gibi tutumlar ile birlikte var olduğu öne sürülmüştür (Geçmez, 2009). Yöneticilerin direkt olarak taraf ve müdahil olmak istemediği stildir. Çatışma yönetimi olarak uzun soluklu bakıldığında bu stil örgütün etkinliğini olumsuz etkilemekte ve çatışmayı etkin bir şekilde çözümleyememektedir (Tutar, 2016, s.107).

Çatışma yönetimi sürecinde, kaçınma stilinde farklı stratejiler kullanıldığı gözlemlenmiştir. Bu stratejiler arasında en temel kaçınma yöntemleri olarak bilinen "kayıtsızlık", "soyutlanma" ve "çekilme" bulunmaktadır.

Karşılıklı bağımlılık ilişkisi olan taraflar arasındaki çatışmalarda tercih edilen bir kaçınma yöntemi olan kayıtsızlık, işbirliği için çaba harcamadan tarafsız bir tutum sergilemeyi içerir. Bu stratejinin temelinde, tarafların bağımlılıklarının mantığını ve temelini anlamak yerine, çatışmanın içeriğinden ziyade kendilerini korumak yatmaktadır. Rekabetçi durumlardan kaçınmak adına, kayıtsızlık benimseyen taraflar genellikle çözüm sürecine katkıda bulunmaktan kaçınırlar.

Soyutlanma, çatışmalı durumlarda kaçınma stili arasında yer alan bir yöntemdir. Bu stratejide, taraflar arasındaki ilişkilerin azaltılması ve bağlı olmayı lüzumsuzlaştıran engellerin yükseltilmesi ele alınan konuları oluşturmaktadır. Soyutlanma, her bir tarafın kendi bakış açısına göre sorunlarını değerlendirmesi ve karşı tarafın perspektifini göz ardı etmesiyle gerçekleşir. Bu nedenle, soyutlanma stratejisi taraflar arasındaki bağımlılığı ortadan kaldırarak çözüm sürecini olumsuz yönde etkiler.

Çekilme ise çatışmanın bir tarafında veya her iki tarafında yer alan ve baskı altında kalan taraflardan biri veya her ikisinin, çatışmanın yoğunluğundan kaçınmak amacıyla fiziksel olarak kendi sınırlarına çekilmesi olarak tanımlanabilir (Kılınç, 1986).

1.17.5. Uyma

Bu yaklaşım, literatürde yatıştırma ya da yumuşatma olarak adlandırılmakta ve amaç, karşı tarafı memnun etmek için farklılıkları ikincil plana atarak, iki taraf arasındaki ortak noktalara odaklanmaktadır. Uyma stili, çatışmayı çözmek için ödün verme yaklaşımını benimseyen, toplum içinde yer almaktan keyif alan, iddialı ve sosyal bir kişilik yapısına sahip bireyler tarafından kullanılan bir yöntemdir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012).

Kurumlarda, özellikle ast üst ilişkilerinde, kişilerin uyma stili stratejileri benimsemeleri nadir değildir. Genel olarak, astlar, doğru kabul ettikleri bilgilerin yerine, üstleriyle çatışmaktan kaçınacak şekilde hareket etmeyi tercih etmektedirler. Bu, astları uyuşmacı bir strateji izlemeye yönlendirir. Bu bağlamda, bir örgütte çalışan bir bireyin, astlarına ve eşlerine karşı daha rekabetçi bir tutum benimseyebileceği ancak üstleriyle daha uzlaşmacı bir yaklaşım sergileyeceği söylenebilmektedir (Yılseli, 2020).

Uyma stili benimseyen bireyler, genellikle diğer bireyler tarafından desteklenirler. Ancak, bu yaklaşım, onları zayıf olarak değerlendirilebilecek bir konuma getirir ve aşağıdaki özellikleri sergilerler:

- ✓ Çatışmaların, şahsi hedeflerini önemsemeyerek ve ehemmiyet verdikleri ilişkisel bağları devam ettirerek çözülebileceği savunurlar.
- ✓ Kararlar yada durumlar, diğer kişileri memnun edecekse, uyma yaklaşımındaki şahıslar da kabul ederler.
- ✓ Zıtlaşmalar, önemlerini azaltarak çözülmeye çalışılır.
- ✓ Zıtlaşmalar, farklılıkların önemsiz olduğunu belirterek çözülmeye çalışılır ve sonrasında kendi düşüncelerinin diğer kişiler ile uyumlu hale getirilmesi sağlanır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

İKİNCİ BÖLÜM
MATERYAL VE YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacı ile planlanan çalışma nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinin kullanılacağı betimsel bir araştırmadır. İlişkisel tarama modelleri, birden fazla değişken arasındaki değişim derecesini tespit etmeyi amaç edinen araştırma modelleridir (Karasar, 2013).

2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın amacı doğrultusunda araştırmanın evrenini, İstanbul İlinde kamu ve yerel yönetimler adına spor hizmeti veren spor tesisleri oluşturmaktadır. Örneklemini ise, bu tesislerde yönetici kadrolarında görev yapan 51 kadın ve 86 erkek olmak üzere 137 yöneticiden oluşmaktadır. Bu doğrultuda kullanılacak örnekleme yöntemi ise katılımcıların tamamının örneğe girme şansının eşit ve tesadüfi olduğu, aynı zamanda araştırma sonuçlarının çabuk ve kolay bir şekilde ortaya konulmasını sağlayan basit tesadüfi örnekleme yöntemi olacaktır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004; Ural ve Kılıç, 2005).

2.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği

Verilerin toplanma süreci araştırmacı tarafından oluşturulmuş ‘Sekiz sorudan oluşan kişisel bilgi formu’ ve Thomas ve Ruble (1977) geliştirilen ve Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005) Tükçe’ye uyarlanan “Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği” ile Korkut-Owen ve Bugay (2014) tarafından geliştirilen “İletişim Becerileri Ölçeği” kullanılarak elektronik anket yöntemiyle yapılmıştır. Verilerin toplanması esnasında elektronik ankette spor yöneticilerine gereken açıklamalar yapılmış, araştırmaya katılımın gönüllülüğe bağlı olduğu, gizlilik ilkesine bağlı kalınacağı ve istedikleri anda çalışmadan ayrılabilecekleri belirtilmiştir.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Konu ile ilgili alanyazın incelenip araştırmacı tarafından geliştirilen 8 sorudan meydana gelen kişisel bilgi formunda, (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, maddi kazanç, kurumda çalışma süresi, yöneticilik süresi, yönetim veya yöneticilik konusunda eğitim alma durumu) gibi özellikleri sorgulayan sorular yer almaktadır.

Tablo 2.1. Katılımcıların demografik özellikleri

Değişkenler	Değişken	N	%
Cinsiyet	Kadın	51	37,2
	Erkek	86	62,8
	Toplam	**137**	**100,0**
Yaş	25-29 yaş	61	44,5
	30-34 yaş	37	27,0
	35-39 yaş	27	19,7
	40 yaş ve üzeri	12	8,8
	Toplam	**137**	**100,0**
Medeni Durumu	Bekâr	78	56,9
	Evli	59	43,1
	Toplam	**137**	**100,0**
Eğitim Durumu	Lisans	94	68,6
	Lisansüstü	43	31,4
	Toplam	**137**	**100.0**
Yaptığınız işe göre maddi kazancınız	Kötü	20	14,6
	Orta	77	56,2
	İyi	24	17,5
	Çok iyi	16	11,7
	Toplam	**137**	**100,0**
Çalıştığınız kurumda çalışma süreniz	1-3 yıl	59	43,1
	4-6 yıl	37	27,0
	7-9 yıl	13	9,5
	10-12 yıl	12	8,8
	13 yıl ve üzeri	16	11,7
	Toplam	**137**	**100,0**
Kaç yıldır yöneticisiniz	1-3 yıl	96	70,1
	4-6 yıl	24	17,5
	7-yıl ve üzeri	17	12,4
	Toplam	**137**	**100,0**
Yönetim veya yöneticilik konusunda eğitim aldınız mı?	Evet	86	62,8
	Hayır	51	37,2
	Toplam	**137**	**100,0**

Tablo 2.1 incelendiğinde, katılımcıların %37,2'sinin kadın, %62,8'inin erkek olduğu, %44,5'inin 25-29 yaş, %27,0'ının 30-34 yaş, %19,7'sinin 35-39 yaş, %8,8'inin 40 yaş ve üzeri yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %68,6'sının lisans, %31,4'ünün lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların %14,6'sının kötü, %56,2'sinin iyi, %11,7'sinin çok iyi yaptıkları işe göre maddi kazanca sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların %43,1'inin 1-3 yıl, %27,0'ının 4-6 yıl, %9,5'inin 7-9 yıl, %8,8'inin 10-12 yıl, %11,7'sinin 13 yıl ve üzeri kurumda çalışma süresine sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların %70,1'inin 1-3 yıl, %17,5'inin 4-6 yıl, %12,4'ünün 7 yıl ve üzeri, yöneticilik tecrübe sahip oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların %62,8'inin evet, %37,2'sinin yöneticilik konusunda eğitim alıp almadığı tespit edilmiştir.

2.3.2. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ)

Thomas ve Ruble tarafından 1977 yılında gerçekleştirilen Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği'nin Tükçe'ye uyarlamasını Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005) yapmıştır. Ölçeğin güvenirliği hesaplanmış ve 0,78 olarak tespit edilmiştir. Geçerlik çalışmasında yakınsak ve ayırt edici geçerlilik için betimleyici faktör analizi yapılmış ve analiz sonucunda elde edilen Cronbach Alpha değeri 0,69 olarak bulgulanmıştır. İlgili ölçek beş alt boyuttan oluşan ve toplam 15 madde içeren beşli likert tipi bir ölçektir. Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005) anket içerisinde olan 1., 2., 7. maddeleri yönetici rekabet stiline, 3., 5., 9. maddeleri uzlaşma stiline, 4., 11., 14. maddeleri kaçınma stiline, 6., 12., 15. maddeleri uyum stiline ve 8., 10., 13. maddeleri işbirliğine uyum stiline yönelik hazırlamıştır.

Ölçeğin Alt Boyutları,

1. Yönetici Rekabet Stili: Çıkarcılığı ön planda tutan, işbirliği hakkında olumsuz tutumlar içeren ve yaşanan çatışmalarda kazanalım-kaybedin yaklaşımını yansıtan bir stildir.

2. Uzlaşma Stili: Makul seviyedeki işbirliğine dayanan ve çıkar sağlamayı hedef edinen davranışları içerir. Ayrıca karşılıklı fedakârlık söz konusudur.

3. Kaçınma Stili: Çıkarcı davranışlar söz konusu değildir ancak işbirliğine de olumlu bakılmaz. Bu stil kadere boyun eğmeyi, çekilmeyi ve ilgisizliği temel almaktadır.

4. Uyum Stili: Uyum stili bencilliğe karşıt olan, karşıdaki kişilerle işbirliğine önem veren ve onların taleplerine boyun eğmeyi gerektiren bir stildir.

5. İşbirliğine Uyum Stili: Bireyler arasında yaşanan çatışmalarda kazanalım-kazanın yaklaşımını benimseyen stildir.

2.3.3. İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ)

Korkut-Owen ve Bugay (2014) tarafından geliştirilen İletişim Becerileri Ölçeği, 25 maddeden ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. 5'li likert tipi olan ölçekte spor yöneticilerinin iletişim beceri düzeylerini belirlemek amacıyla (1) 'Hiçbir zaman' ile (5) 'Her zaman' arasında değerlendirilmektedir. Ölçekte hiçbir ters kodlanan madde olmadığından yöneticilerinin iletişim beceri toplam puanları en düşük 25 ve en yüksek 125 olabilmektedir.

Ölçeğin Alt Boyutları,

1. İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri (IITB), 1-3-6-13-15-16-21-23-24-25 Madde,

2. Kendini İfade Etme (KIE), 2-5-17-20 Madde,

3. Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim (EDSOI), 10-11-12-18-19-22 Madde,

4. İletişim Kurmaya İsteklilik (IKI), 4-7-8-9-14 Madde

İletişim Becerileri Ölçeği için Cronbach alfa katsayısı hesaplanmış ve. 88 olarak tespit edilmiştir. Alt faktörlere bakıldığında, IITB için. 79, KIE için. 72, EDSOI için. 64 ve IKI'ye yönelik iç tutarlık katsayısı. 71 olarak bulgulamıştır. Yapılan testin tekrarı nedeniyle ortalama dört hafta ara ile 78 bireyden elde edilen verilere göre iki farklı ölçüm arasındaki korelasyon katsayıları toplam puan için. 81, IITB için. 73, KIE için. 76, EDSOI için. 70 ve IKI içinse, .75 olarak tespit edilmiştir. Ulaşılan değerler sonucunda, İletişim Becerileri Ölçeğinin güvenirlik seviyesi için yeterli olduğu ve her uygulanmasında dengeli sonuçlar verdiği görülmektedir.

Tablo 2.2. Katılımcıların ölçeklerden aldığı puanlarının çarpıklık-basıklık ve kolmogrov smirnov testi anlamlılık düzeyi sonuçları

Ölçek	Alt boyut	N	Çarpıklık	Basıklık	p
Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği	Yönetici Rekabet Stili	137	-,764	,941	,000
	Uzlaşma Stili	137	-,497	,250	,000
	Kaçınma Stili	137	,179	,014	,000
	Uyum Stili	137	-,514	,280	,000
	İşbirliğine Uyum Stili	137	-,548	,931	,000
İletişim Becerileri Ölçeği	İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri	137	-,249	,410	,000
	Kendini İfade Etme	137	-,737	,540	,000
	Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim	137	,215	-,510	,000
	İletişim Kurmaya İsteklilik	137	,094	-,824	,000

Tablo 2.2 incelendiğinde Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları incelendiğinde, öğrenen örgüt ölçeği alt boyutlarından elde edilen puanlarda normallikten sapmaların olduğu görülmektedir. Kolmogorov-Smirnov analizinin uygulanması, verilerin normal dağılım durumunun saptanması amacıyla kullanılan yöntemlerden sadece bir tanesi olarak kabul görmektedir. Normal dağılım eğrileri incelendiğinde; normallikten sapmaların olmadığı anlaşılmaktadır. Çarpıklık basıklık katsayılarının ±1 aralığında olması (Büyüköztürk vd., 2008) veya çarpıklık basıklık katsayılarının ±1,5 aralığında olması durumunda (Tabachnick ve ark., 2013) verilerin normal dağılım göstereceği ifade edilmektedir. Sonuç olarak ölçek puanlarında normallikten

sapmalar olmadığı katsayıların ±1 ile ±1,5 aralığında yer almadığı ve verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

2.4. Verilerin Analizi

Kişisel bilgi formu ve ölçeklerden elde edilen veriler IBM SPSS 24.0 paket programı kullanılarak analizler yapılmıştır. Verilerin normal dağılım durumlarına; normal dağılım eğrileri, çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri, histogramlar aracılığı ile normal dağılım eğrileri ve grup büyüklüğünün 50'den büyük olduğu durumlarda kullanılan Kolmogorov-Smirnov testi değerleri incelenerek bakılmıştır. Normallik testi sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre Bağımsız örneklem T testi ve Oneway anova analizi uygulanmıştır. Gruplar arası farkın belirlenmesi için ise Post-hoc (LSD) analizi yapılmıştır. Ayrıca Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ile İletişim Becerileri Ölçeği arasındaki ilişkiyi saptamak için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Verilerin istatistiksel analizinde ve yorumlarda, anlamlılık düzeyi 0.05 olarak dikkate alınmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BULGULAR

3.1 Araştırma Bulguları

Tablo 3.1. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların betimsel istatistiği

Ölçek	Alt boyut	N	Min	Mak	X±SS
Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği	Yönetici Rekabet Stili	137	2,33	5,00	4,09 ±,544
	Uzlaşma Stili	137	2,33	5,00	3,84±,552
	Kaçınma Stili	137	2,33	5,00	3,73±,526
	Uyum Stili	137	2,00	5,00	3,89±,635
	İşbirliğine Uyum Stili	137	1,67	5,00	3,88±,612
İletişim Becerileri Ölçeği	İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri	137	2,20	5,00	4,04±,495
	Kendini İfade Etme	137	2,00	5,00	4,14±,635
	Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim	137	3,00	5,00	4,08±,491
	İletişim Kurmaya İsteklilik	137	2,80	5,00	3,88±,593

Tablo 3.1 incelendiğinde çatışma yönetimi ölçeği Yönetici Rekabet Stili alt boyutu ortalaması 4,09 ±,544, uzlaşma stili alt boyutu ortalaması 3,84±,552, kaçınma stili alt boyutu ortalaması 3,73±,526, uyum stili alt boyutu ortalaması 3,89±,635, İşbirliğine Uyum Stili ortalaması 3,88±,612 olarak tespit edilmiştir. İletişim becerileri ölçeği İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri ortalaması 4,04±,495, Kendini İfade Etme ortalaması 4,14±,635, Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim ortalaması 4,08±,491, İletişim Kurmaya İsteklilik ortalaması 3,88±,593 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.2. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların cinsiyete göre karşılaştırılması

Ölçek	Alt boyut	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği	Yönetici Rekabet Stili	Kadın	51	3,9281	,63356	-2,785	**,006***
		Erkek	86	4,1899	,46171		
	Uzlaşma Stili	Kadın	51	3,7908	,52477	-,950	,344
		Erkek	86	3,8837	,56884		
	Kaçınma Stili	Kadın	51	3,6928	,52427	-,760	,449
		Erkek	86	3,7636	,52857		
	Uyum Stili	Kadın	51	3,9085	,64663	,254	,800
		Erkek	86	3,8798	,63228		
	İşbirliğine Uyum Stili	Kadın	51	3,7059	,65878	-2,628	**,010***
		Erkek	86	3,9845	,56222		
İletişim Becerileri Ölçeği	İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri	Kadın	51	4,1431	,46701	1,767	,079
		Erkek	86	3,9895	,50574		
	Kendini İfade Etme	Kadın	51	4,2059	,58246	,900	,370
		Erkek	86	4,1047	,66583		
	Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim	Kadın	51	4,1503	,52942	1,152	,251
		Erkek	86	4,0504	,46658		
	İletişim Kurmaya İsteklilik	Kadın	51	3,8980	,56338	,202	,840
		Erkek	86	3,8767	,61447		

***p<,050; **p<,001**

Tablo 3.2 incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği, Yönetici Rekabet Stili ve İşbirliğine Uyum Stili alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu (p<,050), diğer alt boyutlarda ise farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>,050). Cinsiyet değişkenine göre İletişim Becerileri Ölçeği tüm alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>,050).

Tablo 3.3 Katılımcıların yaşlarına göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması

Ölçek	Alt boyut	Yaş	N	X	Ss	f	p	Fark(LSD)
Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği	Yönetici Rekabet Stili	25-29 yaş1	61	4,1148	,56400	,430	,732	-
		30-34 yaş2	37	4,0631	,59233			
		35-39 yaş3	27	4,0247	,46156			
		40 yaş ve üzeri4	12	4,2222	,49916			
		Toplam	**137**	**4,0925**	**,54493**			
	Uzlaşma Stili	25-29 yaş1	61	3,7923	,56162	1,336	,266	-
		30-34 yaş2	37	3,8378	,55900			
		35-39 yaş3	27	3,8642	,55669			
		40 yaş ve üzeri4	12	4,1389	,43712			
		Toplam	**137**	**3,8491**	**,55273**			
	Kaçınma Stili	25-29 yaş1	61	3,8306	,48923	3,904	**,010***	**1-3** **2-4** **3-4**
		30-34 yaş2	37	3,6396	,49925			
		35-39 yaş3	27	3,5309	,54112			
		40 yaş ve üzeri4	12	4,0278	,57662			
		Toplam	**137**	**3,7372**	**,52616**			
	Uyum Stili	25-29 yaş1	61	3,7705	,70064	2,141	,098	-
		30-34 yaş2	37	3,8739	,56847			
		35-39 yaş3	27	4,1111	,52298			
		40 yaş ve üzeri4	12	4,0556	,61682			
		Toplam	**137**	**3,8905**	**,63543**			
	İşbirliğine Uyum Stili	25-29 yaş1	61	3,8033	,66493	2,055	,109	-
		30-34 yaş2	37	3,8739	,54632			
		35-39 yaş3	27	3,8889	,59914			
		40 yaş ve üzeri4	12	4,2778	,44571			
		Toplam	**137**	**3,8808**	**,61269**			
İletişim Becerileri Ölçeği	İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri	25-29 yaş1	61	4,0066	,52117	1,201	,312	-
		30-34 yaş2	37	4,0000	,52915			
		35-39 yaş3	27	4,1000	,42698			
		40 yaş ve üzeri4	12	4,2750	,35707			
		Toplam	**137**	**4,0467**	**,49558**			
	Kendini İfade Etme	25-29 yaş1	61	4,0041	,63327	2,827	**,041***	**1-4**
		30-34 yaş2	37	4,2095	,67318			
		35-39 yaş3	27	4,1852	,59482			
		40 yaş ve üzeri4	12	4,5417	,43736			
		Toplam	**137**	**4,1423**	**,63579**			
	Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim	25-29 yaş1	61	4,0082	,50592	1,947	,125	-
		30-34 yaş2	37	4,0676	,46225			
		35-39 yaş3	27	4,1852	,49427			
		40 yaş ve üzeri4	12	4,3333	,43228			
		Toplam	**137**	**4,0876**	**,49138**			
	İletişim Kurmaya İsteklilik	25-29 yaş1	61	3,8393	,63647	1,614	,189	-
		30-34 yaş2	37	3,8162	,57034			
		35-39 yaş3	27	3,9333	,49923			
		40 yaş ve üzeri4	12	4,2167	,58750			
		Toplam	**137**	**3,8847**	**,59395**			

***p<,050; **p<,001**

Tablo 3.3 incelendiğinde, katılımcıların yaşlarına göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği, Kaçınma Stili alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Gruplar arası farklılığının tespit edilmesi için yapılan post hoc LSD analizinde bu durumun, 25-29 yaş ile 35-39 yaş, 30-34 yaş ile 40-44 yaş, 35-39 yaş ile 40-44 yaş arasındaki farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Yaş değişkenine göre Kendini İfade Etme alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Gruplar arası farklılığının tespit edilmesi için yapılan post hoc LSD analizinde bu durumun, 25-29 yaş ile 40-44 yaş arasındaki farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Yaş

değişkeninde göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ve iletişim becerileri ölçeği diğer alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>,050).

Tablo 3.4. Katılımcıların medeni durumu göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması

Ölçek	Alt boyut	Medeni Durum	N	X	Ss	t	p
Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği	Yönetici Rekabet Stili	Bekâr	78	4,1026	,58924	,249	,804
		Evli	59	4,0791	,48478		
	Uzlaşma Stili	Bekâr	78	3,8291	,58045	-,488	,627
		Evli	59	3,8757	,51750		
	Kaçınma Stili	Bekâr	78	3,7521	,52206	,380	,704
		Evli	59	3,7175	,53539		
	Uyum Stili	Bekâr	78	3,8974	,66733	,146	,884
		Evli	59	3,8814	,59616		
	İşbirliğine Uyum Stili	Bekâr	78	3,8632	,60406	-,384	,702
		Evli	59	3,9040	,62836		
İletişim Becerileri Ölçeği	İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri	Bekâr	78	4,0897	,48633	1,170	,244
		Evli	59	3,9898	,50606		
	Kendini İfade Etme	Bekâr	78	4,1538	,62188	,243	,809
		Evli	59	4,1271	,65878		
	Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim	Bekâr	78	4,0662	,49261	-,583	,561
		Evli	59	4,1158	,49252		
	İletişim Kurmaya İsteklilik	Bekâr	78	3,8462	,57833	-,872	,385
		Evli	59	3,9356	,61526		

***p<,050; **p<,001**

Tablo 3.4 incelendiğinde katılımcıların medeni durumlarına göre çatışma yönetimi stilleri ve iletişim becerileri ölçeği tüm alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>,050).

Tablo 3.5. Katılımcıların eğitim durumuna göre ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması

Ölçek	Alt boyut	Eğitim Durum	N	X	Ss	t	p
Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği	Yönetici Rekabet Stili	Lisans	94	4,0638	,54931	-,909	,365
		Lisansüstü	43	4,1550	,53625		
	Uzlaşma Stili	Lisans	94	3,8404	,57989	-,272	,786
		Lisansüstü	43	3,8682	,49409		
	Kaçınma Stili	Lisans	94	3,7589	,51826	,710	,479
		Lisansüstü	43	3,6899	,54625		
	Uyum Stili	Lisans	94	3,8865	,65318	-,108	,914
		Lisansüstü	43	3,8992	,60218		
	İşbirliğine Uyum Stili	Lisans	94	3,9220	,59953	1,165	,246
		Lisansüstü	43	3,7907	,63838		
İletişim Becerileri Ölçeği	İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri	Lisans	94	4,0606	,52430	,485	,629
		Lisansüstü	43	4,0163	,43035		
	Kendini İfade Etme	Lisans	94	4,1463	,67043	,107	,915
		Lisansüstü	43	4,1337	,55994		
	Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim	Lisans	94	4,0514	,50625	-1,277	,204
		Lisansüstü	43	4,1667	,45280		
	İletişim Kurmaya İsteklilik	Lisans	94	3,8489	,60013	-1,042	,299
		Lisansüstü	43	3,9628	,57942		

***p<,050; **p<,001**

Tablo 3.5 incelendiğinde katılımcıların eğitim durumlarına göre çatışma yönetimi stilleri ve iletişim becerileri ölçeği tüm alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>,050).

Tablo 3.6. Katılımcıların yaptığınız işe göre maddi kazancınız değişkeninin ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması

Ölçek	Alt boyut	Yaptığınız işe göre maddi kazancınız	N	X	Ss	f	p	Fark(LSD)
Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği	Yönetici Rekabet Stili	Kötü[1]	20	4,3167	,60674	2,200	,091	-
		Orta[2]	77	4,0087	,50138			
		İyi[3]	24	4,2083	,46948			
		Çok iyi[4]	16	4,0417	,69788			
		Toplam	**137**	**4,0925**	**,54493**			
	Uzlaşma Stili	Kötü[1]	20	3,7833	,55436	5,041	**,002***	**1-4** **2-4** **3-4**
		Orta[2]	77	3,8918	,50853			
		İyi[3]	24	4,0556	,41315			
		Çok iyi[4]	16	3,4167	,72521			
		Toplam	**137**	**3,8491**	**,55273**			
	Kaçınma Stili	Kötü[1]	20	3,7500	,55012	1,247	,295	-
		Orta[2]	77	3,7749	,46655			
		İyi[3]	24	3,7639	,61761			
		Çok iyi[4]	16	3,5000	,60858			
		Toplam	**137**	**3,7372**	**,52616**			
	Uyum Stili	Kötü[1]	20	3,9500	,74359	1,092	,355	-
		Orta[2]	77	3,8615	,57824			
		İyi[3]	24	4,0556	,62683			
		Çok iyi[4]	16	3,7083	,75890			
		Toplam	**137**	**3,8905**	**,63543**			
	İşbirliğine Uyum Stili	Kötü[1]	20	3,9667	,57124	2,027	,113	-
		Orta[2]	77	3,7706	,68026			
		İyi[3]	24	4,0417	,40899			
		Çok iyi[4]	16	4,0625	,49018			
		Toplam	**137**	**3,8808**	**,61269**			
İletişim Becerileri Ölçeği	İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri	Kötü[1]	20	4,0800	,60228	1,669	,177	-
		Orta[2]	77	4,0766	,43947			
		İyi[3]	24	3,8500	,52668			
		Çok iyi[4]	16	4,1563	,53162			
		Toplam	**137**	**4,0467**	**,49558**			
	Kendini İfade Etme	Kötü[1]	20	4,4625	,46080	2,716	**,047***	**1-2** **1-3** **1-4**
		Orta[2]	77	4,1461	,60474			
		İyi[3]	24	3,9688	,77779			
		Çok iyi[4]	16	3,9844	,63554			
		Toplam	**137**	**4,1423**	**,63579**			
	Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim	Kötü[1]	20	4,2000	,57124	1,169	,324	-
		Orta[2]	77	4,1104	,47342			
		İyi[3]	24	3,9375	,51736			
		Çok iyi[4]	16	4,0625	,41667			
		Toplam	**137**	**4,0876**	**,49138**			
	İletişim Kurmaya İsteklilik	Kötü[1]	20	4,0000	,65212	,295	,829	-
		Orta[2]	77	3,8597	,62917			
		İyi[3]	24	3,8750	,45612			
		Çok iyi[4]	16	3,8750	,56036			
		Toplam	**137**	**3,8847**	**,59395**			

***p<,050; **p<,001**

Tablo 3.6 incelendiğinde, katılımcıların maddi kazanç durumuna göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği, uzlaşma stili alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Gruplar arası farklılığının tespit edilmesi için yapılan post hoc LSD analizinde bu durumun, kötü ile çok iyi, orta ile çok iyi, iyi ile çok iyi arasındaki farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Diğer boyutlarda ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>,050). Maddi kazanç durumlarına göre iletişim beceri ölçeği, Kendini İfade Etme boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun kötü ile orta, kötü ile iyi ve kötü ile çok iyi arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Diğer boyutlarda ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>,050).

Tablo 3.7. Katılımcıların çalıştığınız kurumda çalışma süreniz değişkeninin ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması

Ölçek	Alt boyut	Çalıştığınız kurumda çalışma süreniz	N	X	Ss	f	p	Fark(LSD)
Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği	Yönetici Rekabet Stili	1-3 yıl[1]	59	4,0395	,56759	,814	,518	-
		4-6 yıl[2]	37	4,2072	,45373			
		7-9 yıl[3]	13	4,0256	,68667			
		10-12 yıl[4]	12	3,9722	,55883			
		13 yıl ve üzeri[5]	16	4,1667	,53055			
		Toplam	**137**	**4,0925**	**,54493**			
	Uzlaşma Stili	1-3 yıl[1]	59	3,7797	,53466	2,031	,094	-
		4-6 yıl[2]	37	3,8739	,57923			
		7-9 yıl[3]	13	3,9744	,37172			
		10-12 yıl[4]	12	3,6111	,72242			
		13 yıl ve üzeri[5]	16	4,1250	,45338			
		Toplam	**137**	**3,8491**	**,55273**			
	Kaçınma Stili	1-3 yıl[1]	59	3,7514	,51265	,323	,862	-
		4-6 yıl[2]	37	3,7207	,48758			
		7-9 yıl[3]	13	3,7179	,65044			
		10-12 yıl[4]	12	3,6111	,34329			
		13 yıl ve üzeri[5]	16	3,8333	,68853			
		Toplam	**137**	**3,7372**	**,52616**			
	Uyum Stili	1-3 yıl[1]	59	3,8475	,63222	1,229	,302	-
		4-6 yıl[2]	37	3,7748	,66227			
		7-9 yıl[3]	13	4,0769	,69594			
		10-12 yıl[4]	12	3,9444	,58315			
		13 yıl ve üzeri[5]	16	4,1250	,54263			
		Toplam	**137**	**3,8905**	**,63543**			
	İşbirliğine Uyum Stili	1-3 yıl[1]	59	3,8644	,70063	,517	,723	-
		4-6 yıl[2]	37	3,8468	,51875			
		7-9 yıl[3]	13	4,1026	,45916			
		10-12 yıl[4]	12	3,9167	,45227			
		13 yıl ve üzeri[5]	16	3,8125	,69887			
		Toplam	**137**	**3,8808**	**,61269**			
İletişim Becerileri Ölçeği	İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri	1-3 yıl[1]	59	4,0864	,47068	,845	,499	-
		4-6 yıl[2]	37	3,9216	,57790			
		7-9 yıl[3]	13	4,0615	,43501			
		10-12 yıl[4]	12	4,1333	,43762			
		13 yıl ve üzeri[5]	16	4,1125	,47028			
		Toplam	**137**	**4,0467**	**,49558**			
	Kendini İfade Etme	1-3 yıl[1]	59	4,1441	,67786	,963	,430	-
		4-6 yıl[2]	37	4,0270	,63131			
		7-9 yıl[3]	13	4,0962	,58219			
		10-12 yıl[4]	12	4,2083	,56239			
		13 yıl ve üzeri[5]	16	4,3906	,56986			
		Toplam	**137**	**4,1423**	**,63579**			
	Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim	1-3 yıl[1]	59	4,0282	,51710	1,582	,183	-
		4-6 yıl[2]	37	4,0315	,48087			
		7-9 yıl[3]	13	4,0897	,46951			
		10-12 yıl[4]	12	4,3472	,51472			
		13 yıl ve üzeri[5]	16	4,2396	,35988			
		Toplam	**137**	**4,0876**	**,49138**			
	İletişim Kurmaya İsteklilik	1-3 yıl[1]	59	3,8847	,62830	1,017	,401	-
		4-6 yıl[2]	37	3,7676	,55280			
		7-9 yıl[3]	13	3,8462	,55470			
		10-12 yıl[4]	12	4,1167	,59975			
		13 yıl ve üzeri[5]	16	4,0125	,57721			
		Toplam	**137**	**3,8847**	**,59395**			

***p<,050; **p<,001**

Tablo 3.7 incelendiğinde katılımcıların çalışma sürelerine göre çatışma yönetimi stilleri ve iletişim becerileri ölçeği tüm alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>,050).

Tablo 3.8. Katılımcıların kaç yıldır yöneticisiniz değişkeninin ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması

Ölçek	Alt boyut	Kaç yıldır yöneticisiniz	N	X	Ss	f	p	Fark(LSD)
Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği	Yönetici Rekabet Stili	1-3 yıl[1]	96	4,0174	,57097	3,418	**,036***	**1-2**
		4-6 yıl[2]	24	4,3194	,41095			
		7-yıl ve üzeri[3]	17	4,1961	,47227			
		Toplam	**137**	**4,0925**	**,54493**			
	Uzlaşma Stili	1-3 yıl[1]	96	3,8229	,51855	,574	,565	-
		4-6 yıl[2]	24	3,9583	,43197			
		7-yıl ve üzeri[3]	17	3,8431	,84260			
		Toplam	**137**	**3,8491**	**,55273**			
	Kaçınma Stili	1-3 yıl[1]	96	3,7118	,50406	,511	,601	-
		4-6 yıl[2]	24	3,8333	,60593			
		7-yıl ve üzeri[3]	17	3,7451	,54683			
		Toplam	**137**	**3,7372**	**,52616**			
	Uyum Stili	1-3 yıl[1]	96	3,8438	,62493	1,559	,214	-
		4-6 yıl[2]	24	4,0972	,60176			
		7-yıl ve üzeri[3]	17	3,8627	,71743			
		Toplam	**137**	**3,8905**	**,63543**			
	İşbirliğine Uyum Stili	1-3 yıl[1]	96	3,7951	,64775	3,292	**,040***	**1-3**
		4-6 yıl[2]	24	4,0556	,48819			
		7-yıl ve üzeri[3]	17	4,1176	,45554			
		Toplam	**137**	**3,8808**	**,61269**			
İletişim Becerileri Ölçeği	İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri	1-3 yıl[1]	96	4,0229	,49129	1,422	,245	-
		4-6 yıl[2]	24	4,0083	,55866			
		7-yıl ve üzeri[3]	17	4,2353	,40302			
		Toplam	**137**	**4,0467**	**,49558**			
	Kendini İfade Etme	1-3 yıl[1]	96	4,1224	,66688	,360	,698	-
		4-6 yıl[2]	24	4,1354	,62545			
		7-yıl ve üzeri[3]	17	4,2647	,46326			
		Toplam	**137**	**4,1423**	**,63579**			
	Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim	1-3 yıl[1]	96	4,0451	,49054	1,787	,171	-
		4-6 yıl[2]	24	4,1181	,53721			
		7-yıl ve üzeri[3]	17	4,2843	,39425			
		Toplam	**137**	**4,0876**	**,49138**			
	İletişim Kurmaya İsteklilik	1-3 yıl[1]	96	3,8708	,62170	,138	,871	-
		4-6 yıl[2]	24	3,8917	,51068			
		7-yıl ve üzeri[3]	17	3,9529	,56802			
		Toplam	**137**	**3,8847**	**,59395**			

***p<,050; **p<,001**

Tablo 3.8 incelendiğinde, katılımcıların yöneticilik sürelerine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği, Yönetici Rekabet Stili ve İşbirliğine Uyum Stili alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Gruplar arası farklılığının tespit edilmesi için yapılan post hoc LSD analizinde Yönetici Rekabet Stili boyutunda bu durumun, 1-3 yıl ile 4-6 yıl arasındaki farklılıktan, İşbirliğine Uyum Stili boyutunda ise 1-3 yıl ile 7-9 yıl arasındaki farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.9. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların yönetim veya yöneticilik konusunda eğitim aldınız mı? Değişkenine göre karşılaştırılması

Ölçek	Alt boyut	Eğitim alma durumu	N	X	Ss	t	p
Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği	Yönetici Rekabet Stili	Evet	51	4,0930	,54269	,016	,987
		Hayır	86	4,0915	,55409		
	Uzlaşma Stili	Evet	51	3,9147	,60539	1,819	,071
		Hayır	86	3,7386	,43366		
	Kaçınma Stili	Evet	51	3,7558	,53973	,536	,593
		Hayır	86	3,7059	,50617		
	Uyum Stili	Evet	51	3,9457	,63834	1,325	,188
		Hayır	86	3,7974	,62567		
	İşbirliğine Uyum Stili	Evet	51	3,9341	,61319	1,327	,187
		Hayır	86	3,7908	,60722		
İletişim Becerileri Ölçeği	İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri	Evet	51	4,1326	,52814	2,693	**,008***
		Hayır	86	3,9020	,39975		
	Kendini İfade Etme	Evet	51	4,2180	,63454	1,825	,070
		Hayır	86	4,0147	,62332		
	Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim	Evet	51	4,1996	,49495	3,616	**,000****
		Hayır	86	3,8987	,42698		
	İletişim Kurmaya İsteklilik	Evet	51	3,9791	,60354	2,460	**,015***
		Hayır	86	3,7255	,54693		

***p<,050; **p<,001**

Tablo 3.9 incelendiğinde, eğitim alma değişkenine göre, İletişim Beceri Ölçeği, İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri, Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim ve İletişim Kurmaya İsteklilik alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu (p<,050), diğer alt boyutlarda ise farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p>,050).

Tablo 3.10. Katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ile İletişim Becerileri Ölçeği arasındaki ilişki

			Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği				
			Yönetici Rekabet Stili	Uzlaşma Stili	Kaçınma Stili	Uyum Stili	İşbirliğine Uyum Stili
İletişim Becerileri Ölçeği	İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri	**r**	,303**	,220**	,250**	,297**	,273**
		p	,000	,010	,003	,000	,001
	Kendini İfade Etme	**r**	,406**	,227**	,105	,197*	,294**
		p	,000	,008	,221	,021	,000
	Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim	**r**	,368**	,177*	,197*	,293**	,276**
		p	,000	,039	,021	,001	,001
	İletişim Kurmaya İsteklilik	**r**	,294**	,281**	,210*	,346**	,365**
		p	,000	,001	,014	,000	,000

***p<,050; **p<,001; r= Korelasyon katsayısı; p= Anlamlılık Düzeyi**

Tablo 3.10 incelendiğinde İletişim İlkeleri ve Temel Beceriler ile yönetici rekabet stili boyutu, uzlaşma stili, kaçınma stili, uyum stili ve işbirliğine uyum stili alt boyutları arasında zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kendini İfade Etme boyutu ile yönetici rekabet stili boyutu, uzlaşma stili, kaçınma stili, uyum stili ve işbirliğine uyum stili alt boyutları arasında zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim boyutu ile yönetici rekabet stili boyutu, uzlaşma stili, kaçınma stili, uyum stili ve işbirliğine uyum stili alt boyutları arasında zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İletişim Kurmaya İsteklilik boyutu ile yönetici rekabet stili boyutu, uzlaşma stili, kaçınma stili, uyum stili ve işbirliğine uyum stili alt boyutları arasında zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

SONUÇ

Bu çalışmada, Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun yanında iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri ile demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, maddi kazanç, kurumda çalışma süresi, yöneticilik süresi, yönetim veya yöneticilik konusunda eğitim alma durumu) arasında anlamlı düzeyde farklılık olup olmadığı belirlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular su şekilde özetlenebilir.

Çatışma yönetimi ölçeği Yönetici Rekabet Stili alt boyutu ortalaması 4,09 ±,544, uzlaşma stili alt boyutu ortalaması 3,84±,552, kaçınma stili alt boyutu ortalaması 3,73±,526, uyum stili alt boyutu ortalaması 3,89±,635, İşbirliğine Uyum Stili ortalaması 3,88±,612 olarak tespit edilmiştir. İletişim becerileri ölçeği İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri ortalaması 4,04±,495, Kendini İfade Etme ortalaması 4,14±,635, Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim ortalaması 4,08±,491, İletişim Kurmaya İsteklilik ortalaması 3,88±,593 olarak tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgular neticesinde, cinsiyet değişkenine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği, Yönetici Rekabet Stili ve İşbirliğine Uyum Stili alt boyutlarında erkek katılımcılar açısından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu, diğer alt boyutlarda ise farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre İletişim Becerileri Ölçeği tüm alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir Araştırmamız sonucunda ***Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği, Yönetici Rekabet Stili ve İşbirliğine Uyum Stili*** alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı çıkan sonucu erkek katılımcılar açısından değerlendirirsek;

Yönetici Rekabet Stili, çıkarcılığı ön planda tutan, işbirliği hakkında olumsuz tutumlar içeren ve yaşanan çatışmalarda kazanalım-kaybedin yaklaşımını yansıtan bir stildir. Çalışmamız sonucunda yönetici rekabet stili alt boyutlarından elde edilen puanların cinsiyet değişkenine göre, erkek katılımcılar açısından anlamlı biçimde farklılaştığı görülmektedir. Bu durumu toplumsal cinsiyet algısıyla açıklamamız daha doğru olur. Toplumumuzda erkek yöneticilerin genellikle rekabetçi bir liderlik tarzını benimseme eğiliminde olduklarını bilinmektedir Bu durumun daha fazla rekabetçi, hedef odaklı ve sonuç alma isteğinin ön planda olduğu bir liderlik tarzı için geçerli olduğu düşünülmektedir.

Güç ve Kontrol: Erkek yöneticiler arasında genel olarak güç ve kontrolle ilişkilendirilen liderlik tarzlarının daha yaygın olduğu gözlemlenebilir. Bu, karar alma süreçlerinde etkin bir rol oynama ve kaynakların yönetimi konusundaki kararlılık anlamına gelebileceği düşünülmektedir.

Risk Alma Eğilimi: Bazı durumlarda, erkek yöneticilerin genellikle risk alma eğiliminde olduğu ve büyük hedeflere yönelik cesaretli kararlar alabildikleri görülebilir. Ancak, bu durum kişiseldir ve her erkek yönetici için geçerli olmayağı düşünülmektedir.

İş Performansı Odaklılık: Erkek yöneticilerin genellikle iş performansına odaklandığı ve organizasyonel hedeflere ulaşma konusunda kadınlara kıyasla daha fazla yaşanan çatışmalarda kazanalım-kaybedin yaklaşımını benimsediği söylenebilir.

İşbirliğine uyum stili, bir liderin etrafındaki insanlarla işbirliği yapma yeteneğini vurgulayan bir liderlik tarzıdır. İşbirliğine uyum stiline sahip liderler genellikle takım çalışması, açık iletişim ve çözüm odaklı yaklaşımları benimserler. Erkek spor yöneticilerinin işbirliğine uyum stili açısından değerlendirilmesi şu şekilde olabilir:

Takım Odağı ve Motivasyon: İşbirliğine uyum stiline sahip erkek spor yöneticileri, genellikle takımın hedeflere ulaşmasına odaklanır. Takım üyelerini motive etme konusunda güçlüdürler ve başarıları paylaşarak takım ruhunu teşvik ettikleri düşünülmektedir.

Açık İletişim ve Duyarlılık: Bu liderler, açık iletişim kurma konusunda becerikli olup, takım üyelerinin görüşlerini değerlendirirler. Duyarlılık gösterme ve empati kurma yetenekleri, takım içinde olumlu bir işbirliği atmosferi oluşturmalarına yardımcı olduğu düşünülmektedir.

Çatışma Yönetimi ve Problem Çözme: İşbirliğine uyum stiline sahip liderler, çatışmaları olumlu bir şekilde yönetme konusunda yeteneklidir. Sorunları çözmek için takım üyeleriyle işbirliği yapma ve çatışmaları çözme süreçlerine adil bir şekilde dâhil olma eğiliminde oldukları düşünülmektedir.

Liderlikte Esneklik: İşbirliğine uyum stiline sahip liderler genellikle esnek ve adapte olabilirler. Değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamak, liderliklerini sürdürülebilir kıldığı düşünülmektedir.

Literatür incelendiğinde, Özdemir ve Özdemir (2007)'in üniversitede çalışan akademik ve idari personelin duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmasında, katılımcıların cinsiyetleri ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ülker (2023)'in çatışma yönetiminin iş tatminine etkisini araştırdığı çalışmasında katılımcıların kullandıkları çatışma yönetimi stilleri cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemiştir. Koç (2016)'un İlkokul öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejileri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, katılımcıların cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Demir (2019)'in özel eğitim okulları yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin psikolojik yıldırma eylemlerine maruz kalma düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, katılımcıların cinsiyeti değişkenine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen algılarında anlamlı düzeyde bir fark olmadığı görülmüştür. Odabaşıoğlu (2013)'un İlkokul ve Ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ve çatışma yönetimi stillerine ilişkin öğretmen algılarının incelendiği çalışmasında, öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Demiröz (2015), genç çalışanların çatışmayı yönetmeleri ile öz liderlikleri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada, cinsiyet değişkenine açısından uzlaşma ve kaçınma alt boyutlarından alınan puanların farklılaştığı görülmüştür. Himmetoğlu (2016)'nun İlkokullardaki öğretmen görüşlerine göre okul kültürü ile yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkilerin değerlendirildiği araştırmasında alt ölçeklerden, aidiyet boyutunda kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Altınışık (2019)'ın Spor yöneticisi adaylarının çatışma yönetimi stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmasında, cinsiyet değişkeni açısından Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği incelendiğinde ölçek toplamından alınan puanlar ile Uzlaşma ve Kaçınma alt boyutlarından alınan puanların farklılaştığı görülmektedir. Mert (2015) 'in çatışma yönetimiyle duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladığı araştırmasında cinsiyete değişkenine göre çatışma ölçeğinin uzlaşma alt boyutundan alınan puanların farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Akcan (2018)'ın sağlık çalışanlarının iletişim becerilerinin incelendiği çalışmasında, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının cinsiyet değişkeni açısından

genel iletişim becerileri ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Küpeli (2019)'nin Ortaokul öğretmenlerinin iletişim becerileri ile öz yeterlik algıları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmasında, ortaokullarda görev yapan branş öğretmenlerinin iletişim beceri düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Seller (2019)'in sağlık kurumlarında yönetici ve diğer sağlık personeli arasındaki iletişim sorunlarının incelendiği çalışmasında, erkek sağlık çalışanlarının duygusal iletişim becerileri kadın sağlık çalışanlarından daha düşük çıkmıştır.

Elde edilen bulgular neticesinde, katılımcıların yaşlarına göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği, Kaçınma Stili alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Gruplar arası farklılığının tespit edilmesi için yapılan post hoc LSD analizinde bu durumun, 25-29 yaş ile 35-39 yaş, 30-34 yaş ile 40-44 yaş, 35-39 yaş ile 40-44 yaş arasındaki farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. ***Kaçınma Stili alt boyutunda*** 40 yaş ve üzeri katılımcıların puanlarının daha yüksek, diğer yaş gruplarının puanlarının daha düşük çıktığını görmekteyiz. Çatışmadan kaçınma davranışı, genellikle yaşla birlikte değişebilen bir davranış biçimidir. İleri yaşa geldikçe, bireylerin genellikle daha fazla deneyim kazandıkları, duygusal zekâlarını geliştirdikleri ve yaşamış oldukları durumları daha iyi değerlendirdikleri düşünülmektedir.

Daha Fazla Deneyim ve Bilgelik: İleri yaş, genellikle daha fazla deneyim ve bilgelikle ilişkilidir. Bu durumun, bireylerin çatışmaları daha geniş bir perspektiften değerlendirmelerine ve daha etkili çözümler bulmalarına yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Empati ve Anlayış: Yaş ilerledikçe, insanlar genellikle daha fazla empati geliştirmektedirler. Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlama ve onları anlamaya çalışma eğiliminin, çatışmalardan kaçınmada olumlu bir rol oynayabileceği düşünülmektedir. Sözü edilen tüm bu faktörlerin, çalışmamızdan çıkan sonuca göre, 40 yaş ve üzeri kişilerin çatışmadan kaçınma eğilimini etkileyebileceği düşünülmektedir.

Yaş değişkenine göre ve İletişim Becerileri Ölçeği ***Kendini İfade Etme alt boyutunda*** anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Gruplar arası farklılığının tespit edilmesi için yapılan post hoc LSD analizinde bu durumun, 25-29 yaş ile 40-44 yaş arasındaki farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. 40 yaş ve üzeri katılımcıların

puanlarının daha yüksek, diğer yaş gruplarının puanlarının daha düşük çıktığını görmekteyiz. İleri yaşta bireylerin iletişimde kendini daha iyi ifade etme yeteneği, bir dizi faktörden etkilenir ve bu faktörler genellikle kişiden kişiye değişir. İleri yaşlarda kendini daha iyi ifade etme eğilimleri şu şekillerde değerlendirilebilir:

Deneyim ve Bilgelik: İleri yaş, genellikle daha fazla yaşam deneyimi ve bilgelikle ilişkilidir. Bu deneyimler, bireyin kendisini daha iyi ifade etmesine, duygusal durumlarını daha iyi anlamasına ve iletişimde daha etkili olmasına katkıda bulunabilir.

Duygusal Zekâ: İleri yaş, genellikle duygusal zeka üzerinde olumlu bir etki yapar. Duygusal zekâ, duyguları tanıma, anlama ve başkalarıyla etkili bir şekilde iletişim kurma yeteneğini içerir. İleri yaşlardaki bireyler genellikle bu konuda daha gelişmiş bir sezgiye sahip olabilecekleri düşünülmektedir.

Empati ve Anlayış: Yaş ilerledikçe, bireyler genellikle daha fazla empati geliştirirler. Bu, başkalarını anlama ve onlarla daha iyi iletişim kurma yeteneğini güçlendirebileceği düşünülmektedir.

Sosyal Etkileşimler: İleri yaşlardaki bireyler genellikle sosyal etkileşimlere devam ederler. Bu etkileşimler, iletişim becerilerini sürdürmeye ve geliştirmeye yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Yaş değişkeninde göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ve iletişim becerileri ölçeği diğer alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Literatür incelendiğinde, Çelik (2011)'in spor kulübü yöneticilerinin çatışmayı yönetme stratejilerinin mükemmeliyetçilik özellikleriyle ilişkisinin incelendiği çalışmasında, yöneticilerin yaşları ile çatışma yönetim stratejilerine arasında anlamlı farkın olmadığı belirlenmiştir. Ülker (2023)'in çatışma yönetiminin iş tatminine etkisini araştırdığı çalışmasında katılımcıların kullandıkları çatışma yönetimi stilleri yaş değişkeni açısından farklılık göstermemiştir. Koç (2016)'un İlkokul öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejileri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, katılımcıların yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Odabaşıoğlu (2013)'un İlkokul ve Ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ve çatışma yönetimi stillerine ilişkin öğretmen algılarının incelendiği çalışmasında, 41 yaş ve üstü öğretmenlerin ödün verme stiline ilişkin algıları diğer gruplarda yer alan öğretmenlerin algılarından daha yüksek

bulunmuştur. Özer (2014)'in okullarda öğretmenlerin yaşadığı çatışma ve çatışma yönetim stillerinin incelendiği çalışmasında, yaş değişkeni açısından bakıldığında, yaş aralığı 36-45 olan öğretmenler, 26-35 olan öğretmenlere göre hükmetme stilini daha az kullanmaktadırlar. Ulukan (2012) takım ve ferdi sporcular üzerinde yapmış olduğu çalışmasında cinsiyet değişkeni açısından iletişim becerilerinin farklılık göstermediğini belirtmiştir. Küpeli (2019)'nin Ortaokul öğretmenlerinin iletişim becerileri ile öz yeterlik algıları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmasında, ortaokul branş öğretmenlerinin iletişim becerileri alt boyutları ve iletişim becerileri toplam puanlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Seller (2019)'in sağlık kurumlarında yönetici ve diğer sağlık personeli arasındaki iletişim sorunlarının incelendiği çalışmasında, 25 yaş ve altı yaş grubuna mensup katılımcıların ölçek puanları ortalaması, diğer yaş gruplarının puan ortalamalarından daha yüksek bulunmuştur. Boz vd. (2021) Spor yöneticilerinin iletişim beceri düzeylerinin iş görenlerin motivasyonu üzerine etkisini araştırdıkları çalışmalarında, iletişim beceri düzeylerinin yaş değişkenlerine göre iş görenlerin ortalamalarının arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Elde edilen bulgular neticesinde katılımcıların medeni durumlarına göre çatışma yönetimi stilleri ve iletişim becerileri ölçeği tüm alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olmaması, İletişim becerileri, çatışma yönetimi, yapıcı çatışma yönetimi, uyumlu çatışma yönetimi, zorlayıcı çatışma yönetimi, kaçınmacı çatışma yönetimi ve uzlaşmacı çatışma yönetimi puanlarının birbirine yakın olduğunu göstermektedir. Literatür incelendiğinde, Özdemir ve Özdemir (2007)'in üniversitede çalışan akademik ve idari personelin duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmasında, katılımcıların medeni halelerine bakıldığında uzlaşma stratejisinde farklılık olduğu evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha yüksek skora sahip olduğu belirlenmiştir. Koç (2016)'un İlkokul öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejileri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, katılımcıların medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Özer (2014)'in okullarda öğretmenlerin yaşadığı çatışma ve çatışma yönetim stillerinin incelendiği çalışmasında katılımcıların ölçek ortalamalarında, medeni durum değişkenine göre evli ve bekâr öğretmenlerin ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülememiştir. Demir (2019)'in özel eğitim okulları yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile

öğretmenlerin psikolojik yıldırma eylemlerine maruz kalma düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, katılımcıların medeni durum değişkenine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen algılarında anlamlı düzeyde bir fark olmadığı görülmüştür. Bayram ve Tuncel (2021) takım sporları hakemlerinin iletişim becerilerinin ve öz güven düzeylerinin değerlendirildiği çalışmalarında, evli olan takım sporları hakemlerin iletişim becerileri ve öz güven düzeylerinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Akcan (2018)'ın sağlık çalışanlarının iletişim becerilerinin incelendiği çalışmasında, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının medeni durumları ile iletişim becerileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Azımı (2021)'nın okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel sessizlik tutumları arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmasında, öğretmenlerin medeni durumları ile iletişim becerileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunamamıştır. Boz vd. (2021) Spor yöneticilerinin iletişim beceri düzeylerinin iş görenlerin motivasyonu üzerine etkisini araştırdıkları çalışmalarında, iletişim beceri düzeylerinin medeni durum değişkenine göre iş görenlerin ortalamalarının arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Elde edilen bulgular neticesinde, katılımcıların eğitim durumlarına göre çatışma yönetimi stilleri ve iletişim becerileri ölçeği tüm alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olmaması, İletişim becerileri, çatışma yönetimi, yapıcı çatışma yönetimi, uyumlu çatışma yönetimi, zorlayıcı çatışma yönetimi, kaçınmacı çatışma yönetimi ve uzlaşmacı çatışma yönetimi puanlarının birbirine yakın olduğunu göstermektedir. Literatür incelendiğinde, Demir (2019)'in özel eğitim okulları yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin psikolojik yıldırma eylemlerine maruz kalma düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, katılımcıların öğrenim durumlarına değişkenine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen algılarında anlamlı düzeyde bir fark olmadığı görülmüştür. Himmetoğlu (2016)'nun İlkokullardaki öğretmen görüşlerine göre okul kültürü ile yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkilerin değerlendirildiği araştırmasından elde edilen sonuçlarda; öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre ilkokul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Özdemir ve Özdemir (2007)'in üniversitede çalışan akademik ve idari personelin duygusal zekâ ve çatışma

yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalarında eğitim durumu değişkenine göre işbirliği ve uzlaşma stratejilerinde anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur. Doktora eğitimi almış çalışanların ön lisans ya da lisans eğitimi almış olanlardan daha yüksek skora sahip olduğu görülmüştür. Şahin ve Özdemir (2015) Hemşirelerin iletişim ve empati beceri düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada, lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip katılımcıların iletişim becerilerinin diğerlerine kıyasla daha iyi olduğu saptanmıştır. Akcan (2018)'ın sağlık çalışanlarının iletişim becerilerinin incelendiği çalışmasında, eğitim durumu değişkenine göre iletişim becerileri ortalamalarının en yüksek katılımcıların lise mezunu, en düşüklerin ise lisansüstü mezunları olduğu görülmüştür. Küpeli (2019)'nin Ortaokul öğretmenlerinin iletişim becerileri ile öz yeterlik algıları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmasında, araştırmaya katılan öğretmenlerin iletişim becerilerinin bütün alt boyutlarında öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Seller (2019)'in sağlık kurumlarında yönetici ve diğer sağlık personeli arasındaki iletişim sorunlarının incelendiği çalışmasında, iletişim becerileri envanteri puan ortalamaları ile sağlık çalışanlarının eğitim durumu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Literatür incelendiğinde, katılımcıların maddi kazanç durumuna göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği, uzlaşma stili alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Gruplar arası farklılığının tespit edilmesi için yapılan post hoc LSD analizinde bu durumun, kötü ile çok iyi, orta ile çok iyi, iyi ile çok iyi arasındaki farklılıktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Maddi durumu iyi olan katılımcıların ölçek puanlarının daha yüksek, diğerlerinin ölçekten aldıkları puanların daha düşük çıktığını görmekteyiz. Uzlaşma ile kişilerin maddi durumu arasındaki ilişki karmaşık olabilir ve bir dizi faktörden etkilenebilir. İki taraf arasında bir anlaşmazlık varsa ve uzlaşma sağlandığında, bu durum genellikle her iki tarafın da belirli avantajlar elde etmesiyle sonuçlanabilir. Aşağıda uzlaşma ile kişilerin maddi durumu arasındaki ilişkiyi anlamak için göz önünde bulundurulması gereken bazı faktörler:

Çatışmanın Konusu: Uzlaşmanın konusu, maddi durumu etkileyen faktörlerden biridir. Eğer çatışma, iş ilişkileri, mülkiyet paylaşımı veya finansal konularla ilgiliyse, uzlaşmanın genellikle maddi durumu olumlu bir şekilde etkileyebileceği düşünülmektedir.

Müzakere Becerileri: Tarafların müzakere becerileri, uzlaşma sürecinin sonuçlarını belirlemede kritik bir rol oynar. İyi bir müzakerecinin, maddi konularda daha avantajlı bir anlaşma elde etme olasılığını artırabileceği düşünülmektedir.

Alternatif Çözüm Yolları: Tarafların elde edilebilecek diğer çözüm yollarını değerlendirebilme yetenekleri de önemlidir. Eğer taraflar alternatif çözüm yolları konusunda sınırlıysa, uzlaşmanın maddi açıdan daha cazip hale gelebileceği düşünülmektedir.

Duygusal ve İlişkisel Faktörler: Uzlaşma sadece maddi sonuçlara odaklanmaz. Duygusal ve ilişkisel faktörler de önemlidir. Uzlaşmanın, tarafların ilişkilerini sürdürmelerine ve duygusal memnuniyetlerini korumalarına yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Uzun Vadeli ve Kısa Vadeli Kazançlar: Uzlaşma, kısa vadeli maddi kazançları içerebilir, ancak aynı zamanda uzun vadeli ilişkilerin sürdürülmesi veya huzurun sağlanması gibi diğer hedefleri de destekleyebilir. Bu durumun, tarafların uzun vadeli ve kısa vadeli önceliklerine bağlı olarak değişebileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak, uzlaşma ve maddi durum arasındaki ilişki karmaşık ve duruma özeldir. Çatışma konuları, müzakere becerileri, alternatif çözüm yolları ve duygusal faktörler, uzlaşmanın maddi durumu nasıl etkileyeceğini belirleyen önemli etkenler olduğu düşünülmektedir. Ölçeğin diğer boyutlarda ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların maddi kazanç durumlarına göre iletişim beceri ölçeği, Kendini ifade etme boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun kötü ile orta, kötü ile iyi ve kötü ile çok iyi arasındaki farklılıktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Maddi durumu çok iyi olan katılımcıların ölçek puanlarının daha yüksek, diğerlerinin ölçekten aldıkları puanların daha düşük çıktığını görmekteyiz. Kendini ifade etme becerisi ile kişilerin maddi durumu arasında karmaşık bir ilişki vardır. Bu iki faktör arasındaki bağlantı, bir dizi faktörden etkilenebilir ve genelde çok yönlüdür. Bu ilişkiyi doğru değerlendirebilmek için göz önünde bulundurmamız gereken bazı faktörler olduğu düşünülmektedir.

İş İlişkileri ve Kariyer Başarısı: Kendini ifade etme becerisi, iş ortamında başarılı olmak için önemlidir. İnsanlar duygularını, düşüncelerini ve yeteneklerini etkili bir şekilde ifade edebildiklerinde, iş ilişkilerini olumlu yönde etkileyebilirler.

Bu durumun, kariyer gelişimi ve maddi başarı ile ilişkilendirilebileceği düşünülmektedir.

Müzakere Becerileri: Maddi durum genellikle müzakere becerileri ile ilişkilidir. Kendini ifade etme becerisi, bir bireyin maddi kazançları üzerinde etkili bir şekilde müzakere yapmasına yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Girişimcilik ve İş Olanakları: Kendini ifade etme becerisi, girişimciler için önemlidir. İş dünyasında başarılı olmak için girişimcilerin fikirlerini açıkça ifade edebilmeleri, yatırımcıları ikna edebilmeleri ve iş fırsatlarını değerlendirebilmeleri önemlidir. Bu durumun maddi başarıyı etkileyebileceği düşünülmektedir.

Eğitim ve Mesleki Gelişim: Kendini ifade etme becerisi, eğitim ve mesleki gelişimle de bağlantılıdır. İyi bir eğitim ve mesleki gelişim, bireyin kendini ifade etme yeteneklerini artırabileceği ve bunun da kişilerin maddi başarısına katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

İletişim becerileri, genel anlamda kişisel ve profesyonel başarıya katkıda bulunabilir, ancak bu durumun maddi durumla olan ilişkisi çok karmaşıktır ve geniş bir bağlamda değerlendirilmesi gerekmektedir. İletişim ölçeğinin diğer alt boyutlarında ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Örs (2015)' ün okul yöneticilerinde otantik liderlik ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki katılımcıların çatışma ölçeği ve alt faktörlere göre gelir durumu değişkeni açısından anlamlı düzeyde bir farkın olmadığı görülmüştür. Akbaba (2020) İlk ve Ortaokul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile benlik saygısı arasındaki ilişkinin incelenmesi okul yöneticilerinin gelir grupları ile çatışma yönetim stillerini kullanma arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre üst gelir grubunda bulunanlar, orta gelir ve orta gelir altında bulunanlara göre hükmetme stilini daha fazla kullandığı görülmüştür. Literatür incelendiğinde, Akcan (2018)'ın sağlık çalışanlarının iletişim becerilerinin incelendiği çalışmasında, maddi kazanç durumu değişkenine göre en az iletişim becerilerine sahip olan katılımcıların, en fazla gelire sahip olanlar olduğu görülmüştür. Seller (2019)'in sağlık kurumlarında yönetici ve diğer sağlık personeli arasındaki iletişim sorunlarının incelendiği çalışmasında, iletişim becerileri puanlarının ortalamaları incelendiğinde, sağlık çalışanlarının arasında aylık gelir durumu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dalkılıç (2011) İlköğretim öğrencilerinin sportif faaliyetlere katılım düzeyi ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin

incelendiği çalışmasında, ailelerinin gelir düzeyi değişkeni açısından bir farklılık bulunamamıştır. Çoban (2018) Ortaokul öğrencilerinin sportif faaliyetlere katılım düzeyi ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmasında, gelir düzeyi 3500 TL ve üstü olan ailelerin çocuklarının iletişim beceri düzeylerinin gelir düzeyi düşük olanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgular neticesinde, katılımcıların kurumda çalışma süreniz değişkenine göre çatışma yönetimi stilleri ve iletişim becerileri ölçeği tüm alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olmaması, iletişim becerileri, çatışma yönetimi, yapıcı çatışma yönetimi, uyumlu çatışma yönetimi, zorlayıcı çatışma yönetimi, kaçınmacı çatışma yönetimi ve uzlaşmacı çatışma yönetimi puanlarının birbirine yakın olduğunu göstermektedir. Literatür incelendiğinde, Özdemir ve Özdemir (2007)'in üniversitede çalışan akademik ve idari personelin duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmasında, katılımcıların çalışma sürelerine ile çatışma yönetimi stratejisi tercihleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Gümüşeli (1994) çalışmasında meslekteki hizmet yılının çatışma yönetim stratejileri algısında anlamlı düzeyde bir fark oluşmadığı görülmüştür. Odabaşıoğlu (2013)'un İlkokul ve Ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ve çatışma yönetimi stillerine ilişkin öğretmen algılarının incelendiği çalışmasında, öğretmenlerin kıdem değişkenine göre müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Demir (2019)'in özel eğitim okulları yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin psikolojik yıldırma eylemlerine maruz kalma düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, okuldaki çalışma sürelerine göre yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetme stratejileri algısı sadece hükmetme yönetimi boyutunda anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Akcan (2018)'ın sağlık çalışanlarının iletişim becerilerinin incelendiği çalışmasında, araştırmaya katılan hastane yönetim birimlerinde görevli sağlık çalışanlarının iletişim becerileri ile hastanede çalışma süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Seller (2019)'in sağlık kurumlarında yönetici ve diğer sağlık personeli arasındaki iletişim sorunlarının incelendiği çalışmasında, 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olan iletişim becerileri envanteri geneli ölçek puan ortalaması 11-20 yıl arası ve 10 yıl ve altı, çalışma süresi olan katılımcıların puan ortalamalarına göre daha düşük olduğu görülmüştür. Boz vd.

(2021) Spor yöneticilerinin iletişim beceri düzeylerinin iş görenlerin motivasyonu üzerine etkisini araştırdıkları çalışmalarında, iletişim beceri düzeylerinin çalışma süreleri değişkenine göre iş görenlerin ortalamalarının arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Elde edilen bulgular neticesinde, katılımcıların yöneticilik sürelerine göre ***Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği***, ***Yönetici Rekabet Stili*** ve ***İşbirliğine Uyum Stili*** alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Gruplar arası farklılığının tespit edilmesi için yapılan post hoc LSD analizinde ***Yönetici Rekabet Stili*** boyutunda bu farklılığın nedeninin, 4-6 yıl arasındaki orta seviyede çalışma süresine sahip katılımcıların, yönetici olarak kendilerini rahat ve güvende hissetmemelerinden dolayı rekabetçi bir tavır içerisine girdikleri düşünülmektedir. İşbirliğine Uyum Stili boyutunda 7-9 yıl üstü çalışma süresine sahip katılımcıların puanlarının daha yüksek, diğer grupların puanlarının daha düşük çıktığını görmekteyiz. Bu durumu kıdem yılı artan yöneticilerin karşılaşmış oldukları sorunları iletişimi daha çok kullanarak çözümledikleri şeklinde yorumlanabilir. Spor yöneticilerinin rekabet stili ve yöneticilik süreleri arasındaki ilişki, bir dizi faktörden etkilenebilen karmaşık bir konudur. Rekabetçi bir liderlik stili, genellikle hedeflere ulaşma konusundaki kararlılık ve motivasyonu vurgular. Ancak, bu stili uzun vadeli bir yönetim sürecinde sürdürmek, farklı dinamikleri gerektirmektedir.

Kısa Vadeli Başarı ve Baskın Rekabetçi Stil: Eğer bir spor yöneticisi kısa vadeli başarılar üzerine odaklanmış ve baskın bir rekabetçi liderlik stiline sahipse, bu durumun başarısıyla yöneticilik süresi arasında bir ilişki olabilir. Ancak, uzun vadeli sürdürülebilir başarı için rekabetçi stili yumuşatmak ve takım kültürüne odaklanmanın genellikle daha etkili olabileceği düşünülmektedir.

Uzun Vadeli Başarı ve İşbirliği Odaklı Yönetim: Uzun vadeli başarı genellikle sürdürülebilir bir işbirliği ve koordinasyon gerektirir. Yöneticilerin, uzun vadeli planları uygulamak ve sürdürülebilir bir başarı elde etmeleri için rekabetçi stili daha işbirliği odaklı bir yaklaşımla birleştirmeleri gerektiği düşünülmektedir.

Takım Kültürü ve Liderlik Tarzı Uyumu: Rekabetçi bir liderlik tarzının, takım kültürüyle uyumlu olması önemlidir. Eğer takım, rekabetçi bir ortamı benimseyip motive oluyorsa, bu liderlik tarzı etkili olabilir. Ancak, takım işbirliği ve uyum üzerine odaklanıyorsa, daha uyumlu liderlik tarzlarının tercih edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Değişen Gelişen Liderlik: Yöneticilerin yöneticilik süreleri boyunca liderlik tarzlarını esnek bir şekilde adapte etmeleri önemlidir. Değişen rekabet koşullarının, takım dinamikleri ve organizasyonel hedefler, liderlerin yaklaşımlarını sürekli olarak gözden geçirmeleri gerektiği düşünülmektedir.

İnsan İlişkileri ve İletişim: Liderlerin uzun vadeli başarıya katkıda bulunmasında insan ilişkileri ve etkili iletişim büyük bir rol oynar. Rekabetçi liderlik, zaman zaman iletişim kopukluklarına ve takım içi gerginliklere neden olabilir. Bu nedenle, bu liderlik tarzını desteklemek için etkili iletişim becerilerinin geliştirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak, spor yöneticilerinin rekabetçi liderlik tarzları ve yöneticilik süreleri arasındaki ilişki, liderlerin esneklik, takım kültürüne uyum ve uzun vadeli hedeflere odaklanma yetenekleriyle şekillenir. Başarılı bir spor liderinin, rekabetçi bir motivasyonu sürdürebilir ve aynı zamanda takımının gelişimine, işbirliğine ve uzun vadeli başarıya odaklanabildiği düşünülmektedir.

Spor yöneticilerinin ***İşbirliğine Uyum Stili*** ve yöneticilik süreleri arasındaki ilişki, genellikle olumlu bir yönde değerlendirilir. İşbirliğine uyum, bir liderin takım üyeleriyle etkileşimde bulunma, onları dinleme ve birlikte çalışma yeteneğini vurgular. Bu liderlik tarzı, genellikle takım içinde uyum, güven ve motivasyonun artmasına katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

Çatışma Yönetimi: İşbirliğine uyum stili, çatışmaların daha yapıcı bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunabilir. Yönetici, takım içindeki çatışmaları çözmek ve uyumlu bir çalışma ortamı sağlamak için çaba gösterirse, bu durum liderliğinin sürdürülebilirliğine olumlu bir katkı yapabileceği düşünülmektedir.

Topluluk İlişkileri: Spor yöneticilerinin toplulukla etkileşimi önemli bir rol oynamaktadır. İşbirliğine uyum stilinin kişilerin toplulukla daha güçlü ve pozitif ilişkiler kurmaya yardımcı olabileceği düşünülmektedir

Liderlik Sürekliliği: İşbirliğine uyum stiline sahip liderler, genellikle daha sürdürülebilir liderlik süreçlerine sahiptir. Takım içindeki uyum, liderin takım üzerinde etkili bir şekilde kontrol sağlamasına ve uzun vadeli bir liderlik rolü üstlenmesine katkıda bulunabileceği düşünülmektedir. Her liderlik tarzının avantajları olduğu gibi zorlukları da vardır. İşbirliğine uyum stiline sahip bir liderin, karar alma süreçlerinde zaman zaman daha fazla çaba sarf etmesi gerekebilir ve bu

durumun, hızlı kararlar alınması gereken durumlarda zorluklara neden olabileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak, spor yöneticilerinin işbirliğine uyum stili, takım dinamiklerini güçlendirebilir ve liderlik süreçlerinin sürdürülebilirliğine olumlu bir katkı yapabilir. Ancak, liderlerin çeşitli durumlara esnek bir şekilde adapte olmaları ve gerektiğinde daha etkili ve hızlı kararlar alabilmeleri önemlidir.

Çanak (2014)'ın okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sinizmleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarında istatistiksel açıdan yöneticilik süresi açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edememiştir. Kaya (2009)' nın ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeylerini yordama gücünü belirlemek için yaptığı araştırmada katılımcıların yöneticilik süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Tümkaya ve Asar (2017) İlkokul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin inceledikleri çalışmalarında yöneticilik sürelerine göre algıladıkları iletişim becerilerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Yöneticilerin kıdem yılları artıkça iletişim becerilerinin arttığı sonucu bulunmuştur. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar araştırma bulgularımızı desteklemektedir.

Elde edilen bulgular neticesinde, eğitim alma değişkenine göre iletişim beceri ölçeği, iletişim ilkeleri ve temel becerileri, etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim ve iletişim kurmaya isteklilik alt boyutlarında yönetim veya yöneticilik konusunda eğitim alan katılımcılar lehinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu, diğer alt boyutlarda ise farklılık olmadığı tespit edilmiştir. "Spor Yöneticileri İletişim Beceri Ölçeği" ile spor yöneticilerinin yönetim konusunda eğitim alma değişkeni arasındaki ilişki, spor liderlerinin iletişim becerilerinin ve yönetim konusundaki eğitimlerinin nasıl birbirini etkilediğini değerlendirir. Bu iki değişken arasındaki olası ilişkiyi yorumlamak için düşünülmesi gereken bazı noktalar aşağıda sırasıyla incelenmiştir.

Eğitim Alan Yöneticilerin İletişim Becerileri: Yönetim konusunda eğitim almış spor liderlerinin, genellikle daha etkili iletişim becerilerine sahip olabilecekleri düşünülmektedir. Bu eğitimin, kişilere etkili iletişim stratejilerini öğretmesi ve takım içindeki etkileşimlerini iyileştirmesi beklenmektedir.

İletişim Becerilerinin Liderlik Etkinliğine Katkısı: İyi iletişim becerileri, liderlik etkinliğini artırabilir. Spor yöneticilerinin, takım üyeleri ve diğer paydaşlarla

etkili bir şekilde iletişim kurarak liderliklerini daha etkili bir hale getirebileceği düşünülmektedir.

Eğitim ve Stratejik Yönetim Yetenekleri: Yönetim konusunda eğitim alan liderler, genellikle stratejik yönetim yeteneklerini geliştirmiş olabilirler. Bu durumun kişilerin iletişim becerilerini daha etkili bir şekilde kullanabilmelerine ve takımın hedeflere ulaşmasına yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Eğitim Seviyesi ve İşbirliği Yetenekleri: Yüksek eğitim düzeyine sahip olan spor yöneticileri, genellikle işbirliği yeteneklerini artırabilirler. İşbirliğinin, takım içindeki etkileşimleri ve iletişimi güçlendirebileceği düşünülmektedir.

Eğitim Alan Yöneticilerin Sorun Çözme Yetenekleri: Yönetim eğitimi alan spor liderleri, genellikle daha etkili sorun çözme yeteneklerine sahip olabilirler. Bu durumun kişilerin iletişim becerilerini kullanarak ortaya çıkan sorunlara daha etkili bir şekilde müdahale etmelerine yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Spor yöneticilerinin etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim becerileri ile yönetim konusunda eğitim alma değişkeni arasındaki ilişki, liderlik etkinliklerini ve takım yönetimini etkileyen önemli bir bağlamı ifade etmektedir. Bu iki değişken arasındaki olası ilişkiyi yorumlamak için düşünülmesi gereken bazı noktalar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Eğitim ve Etkin Dinleme: Yönetim konusunda eğitim alan spor liderleri, genellikle etkin dinleme becerilerini geliştirmiş olabilirler. Eğitim programları, liderlere nasıl etkili bir şekilde dinlemeleri gerektiğini, takım üyelerinin görüşlerini daha iyi anlamalarını ve bu bilgileri kendi yönetim süreçlerine nasıl entegre etmeleri gerektiğini öğretmesi beklenmektedir.

Sözel Olmayan İletişim ve Eğitim: Sözel olmayan iletişim, jestler, mimikler, duruş ve göz teması gibi faktörleri içerir. Yönetim konusunda eğitim alan spor liderleri, sözel olmayan iletişim becerilerini geliştirme konusunda daha bilinçli olabilmektedirler. Bu durumun liderin duygusal zekâ seviyesini artırabileceği ve takım üyeleriyle daha etkili bir bağ kurmasına yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Eğitim Seviyesi ve İletişim Becerileri: Yüksek eğitim düzeyine sahip spor yöneticileri, genellikle iletişim becerilerini daha etkili bir şekilde geliştirmiş olması beklenir. Bu eğitimlerin, dil becerilerini ve iletişim stratejilerini artırabilir, bu da yönetim konusundaki etkinliklerini destekleyebileceği düşünülmektedir.

Takım İletişimi ve Yönetim Eğitimi: Yönetim eğitimi, spor liderlerine takım içi iletişim ve işbirliği konularında da yardımcı olabilmektedir. Bu durumun spor yöneticilerinin takımlarını etkili bir şekilde yönetmelerine ve iletişimlerini güçlendirmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Etkin Dinleme ve Sorun Çözme Yetenekleri: Eğitim, etkin dinleme ve sorun çözme yeteneklerini geliştirmek için tasarlanmışsa, spor yöneticilerinin daha açık fikirli, empatik ve etkili bir şekilde sorunlara yaklaşabileceği düşünülmektedir. Ancak, bu ilişki her birey için farklılık gösterebilmektedir. Her spor yöneticisinin liderlik tarzı, iletişim tarzı ve eğitim geçmişi farklı olabilir. İletişim becerileri ve yönetim eğitimi arasındaki ilişkinin, kişisel özellikler, deneyimler ve liderlik tarzları gibi birçok faktöre bağlı olduğu düşünülmektedir. Sonuç olarak, spor yöneticilerinin etkin dinleme, sözel olmayan iletişim ve yönetim konusunda eğitim almasının birleşimi, liderlik etkinliklerini güçlendirmesi ve takım yönetimini iyileştirebilmesi beklenir. Bu bağlamda eğitim programlarının ve liderlik gelişim stratejilerinin bu becerilere odaklanmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Özdemir ve Erkul (2005) yöneticilerin kariyer geliştirme çalışmalarının değerlendirildiği çalışmalarında yöneticilik üzerine eğitim alma durumuna göre, katılımcılar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulamamışlardır. Banoğlu ve Peker (2012) öğrenen örgüt olma yolunda ilköğretim okul yöneticilerinin algı durumunu inceledikleri çalışmalarında, katılımcılardan yöneticilik eğitimi almış olanların tüm öğrenen örgüt disiplinleri açısından eğitim almayanlardan daha yüksek algıya sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Doğrudan yönetim ve yöneticilik eğitimi alma değişkeni ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. İlgisi olabildiği düşünülen şu araştırmalara yer verilmiştir: Sezgin (2010) mutfak personelinin hizmet içi eğitiminin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisini incelediği çalışmasında hizmet içi eğitim örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılıkta artış meydana getirmekte ancak devam bağlılığı ve normatif bağlılıkta ise azalmaya sebep olduğunu tespit etmiştir.

Araştırmamızda; İletişim ilkeleri ve temel beceriler ile yönetici rekabet stili boyutu, uzlaşma stili, kaçınma stili, uyum stili ve işbirliğine uyum stili alt boyutları arasında zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kendini İfade Etme boyutu ile yönetici rekabet stili boyutu, uzlaşma stili, kaçınma stili, uyum stili ve işbirliğine uyum stili alt boyutları arasında zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim boyutu ile yönetici

rekabet stili boyutu, uzlaşma stili, kaçınma stili, uyum stili ve işbirliğine uyum stili alt boyutları arasında zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İletişim Kurmaya İsteklilik boyutu ile yönetici rekabet stili boyutu, uzlaşma stili, kaçınma stili, uyum stili ve işbirliğine uyum stili alt boyutları arasında zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Başka bir ifade ile araştırmamızda; Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ölçeği ve alt boyutlarında Yaş değişkeni ile kendini ifade etme boyutu; Maddi durum değişkeni ile kendini ifade etme boyutu; Eğitimi alma değişkeni ile iletişim ilkeleri, etkin dinleme ve iletişim kurmaya isteklilik alt boyutları arasında; Spor yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ölçeği ve alt boyutlarında Yaş değişkeni ile kaçınma stili; Cinsiyet değişkeni ile yönetici rekabet stili ve işbirliğine uyum stili; Maddi durum değişkeni ile uzlaşma stili; Yöneticilik süresi değişkeni ile yönetici rekabet stili ve işbirliğine uyum stili alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunurken,

Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ölçeği ve alt boyutlarında, Cinsiyet değişkeni ile ölçeğin tüm alt boyutlarında; Yaş değişkeni ile iletişim ilkeleri, etkin dinleme ve iletişim kurmaya isteklilik; Medeni durun değişkeni ile ölçeğin tüm alt boyutlarında; Eğitim değişkeni ile ölçeğin tüm alt boyutlarında; Maddi durum değişkeni ile iletişim ilkeleri, etkin dinleme ve iletişim kurmaya isteklilik; Kurumda çalışma süresi değişkeni ile ölçeğin tüm alt boyutlarında; Yöneticilik süresi değişkeni ile ölçeğin tüm alt boyutlarında; Eğitimi alma değişkeni ile kendini ifade etme alt boyutları arasında; Spor yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ölçeği ve alt boyutlarında cinsiyet değişkeni ile ölçeğin uzlaşma stili, kaçınma stili ve uyum stili; yaş değişkeni ile yönetici rekabet stili, uzlaşma stili, uyum stili ve işbirliğine uyum stili; Medeni durun değişkeni ile ölçeğin tüm alt boyutlarında; Eğitim değişkeni ile ölçeğin tüm alt boyutlarında; Maddi durum değişkeni ile yönetici rekabet stili, kaçınma stili, uyum stili ve işbirliğine uyum stili; Kurumda çalışma süresi değişkeni ile ölçeğin tüm alt boyutlarında; Yöneticilik süresi değişkeni ile uzlaşma stili, kaçınma stili ve uyum stili; Eğitimi alma değişkeni ile ölçeğin tüm alt boyutlarında; anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Sonuç olarak; Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiyi incelediğimiz çalışmada, Spor yöneticilerinin iletişim becerileri arttıkça çatışmayı yönetme düzeylerinde de artış izlenmiştir. Bu sonuca göre spor yöneticisi adaylarının yaşanan çatışmayı etkin bir biçimde kontrol

edebilmesi ve yönetebilmesi için etkili iletişim becerilerine sahip olması gerektiği düşünülmektedir.

ÖNERİLER

Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiyi anlamak ve etkili bir spor salonu deneyimi sunmak için aşağıdaki önerilere sunulmaktadır.

- ✓ Yöneticiler, spor salonu kullanıcılarına karşı açık ve etkili iletişim kurmalıdır.
- ✓ Soruları anlamak, geri bildirimleri dinlemek ve kullanıcılara duyarlı bir şekilde yanıt vermek önemlidir.
- ✓ Yöneticiler, spor salonu kullanıcılarının ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamak için Empatik bir yaklaşım benimsemelidir.
- ✓ Kullanıcılarla duygusal bir bağ kurmak ve onların beklentilerini anlamak çatışmaları önleyebilir.
- ✓ Proaktif bir yaklaşım benimseyerek, potansiyel çatışmaları önlemek önemlidir.
- ✓ Kullanıcılardan gelen şikâyetlere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermek çatışmaların büyümesini engelleyebilir.
- ✓ Kullanıcılara spor salonunun kuralları, politikaları ve beklentileri hakkında düzenli olarak bilgi vermek önemlidir.
- ✓ Eğitim materyalleri ve panolar aracılığıyla bilgilendirme yapmak, anlaşmazlıkları azaltabilir.
- ✓ Yöneticiler, kullanıcılar arasında oluşan çatışmaları çözme konusunda becerikli olmalıdır.
- ✓ Çatışmaları çözmek ve tarafları tatmin edecek çözümler bulmak için adil ve açık bir süreç benimsemek önemlidir.
- ✓ Güçlü liderlik sergilemek, spor salonu kullanıcılarını yönlendirmek ve motive etmek çatışma yönetiminde etkili olabilir.
- ✓ Güvenilir bir liderlik, kullanıcıların güvenini kazanabilir ve çatışmaların çözümünde liderliği kolaylaştırabilir.
- ✓ Spor salonu yöneticileri, kullanıcıların memnuniyetini değerlendirmek ve geri bildirim toplamak için düzenli inceleme süreçleri uygulamalıdır.
- ✓ Kullanıcıların görüşlerine önem vermek ve bu geri bildirimleri iyileştirmelerde kullanmak çatışmaları önleyebilir.

- ✓ Farklı iletişim kanallarını etkili bir şekilde kullanmak, spor salonu kullanıcılarıyla sürekli bağlantıda kalmayı ve çatışma olasılığını azaltmayı sağlar.
- ✓ Sosyal medya, e-posta ve duyuru panoları gibi çeşitli iletişim araçları kullanılabilir.

KAYNAKÇA

Akat, İ., Budak, G., ve Budak, G. (2002). İşletme yönetimi (4. baskı). *İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, Şafak Matbaacılık, ss*, *483*.

Akbaba, A., ve Şanlıgüneş, E. N. (2020). İlk ve Ortaokul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri İle Benlik Saygısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *9*(3), 1410-1425.

Akcan, Ş. (2018). *Sağlık Çalışanlarında İletişim Becerileri (Konya İli Örneği).* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Konya.

Akdur, R. (2003). *Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme, Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu*. Ankara: Sağlık Bakanlığı Yayını.

Akman, A. (2018). *Çatışma yönetimi, iş tatmini, kariyer tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine bir araştırma* (Doktora Tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Osmaniye.

Aksoy, A. (2005). *Örgütsel Çatışma*. Tikici, M. (Ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Altınışık, Ü. (2019). *Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi Stilleri ile İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* (Yüksek Lisans Tezi). Trabzon Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Trabzon.

Aşan, Ö., ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*,(Ed. Halil Can), İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.

Atasoy, B., ve Öztürk Kuter, F. (2005). Küreselleşme ve Spor. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1),(2005), s.13.

Aydın, E. (2012). *Üniversite öğrencilerinin boş zamanlarını değerlendirmeleri sosyal uyum ve iletişim becerileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.

Azımı, M. (2021).*Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlik Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Erzurum İli Örneği)* (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Erzurum.

Aziz, A. (2012). *İletişime Giriş*. (Genişletilmiş 4. Baskı). Hiperlink Yayıncılık, İstanbul, 25-26-27-30.

Bahar, E. (2016). *İletişim* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Bal, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğrenci çatışmalarını yönetmede kullandıkları çatışma yönetim stratejileri* (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Isparta.

Balçık, B. (2002). *İşletme Yönetimi*, Nobel Yayın.

Banoğlu, K., ve Peker, S. (2012). Öğrenen Örgüt Olma Yolunda İlköğretim Okul Yöneticilerinin Algı Durumu. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergısı-Hacettepe Unıversıty Journal Of Educatıon,* 43, 71-82.

Bıçakçı, İ. (2002). *İletişim ve halkla ilişkiler "Eleştirel bir yaklaşım"* (4. baskı). İstanbul: Mediacat Yayınları.

Bilgiseven, B. (2019). *Spor pazarlamasının artan önemi ve spor pazarlamasında tutundurma stratejileri: popüler olmayan spor dallarından bisiklet sporu üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Boz. C, Biçer, T., Serter, K., Kara, K. E., & Şentuna, M. (2021). Spor Yöneticilerinin İletişim Beceri Düzeylerinin İş görenlerin Motivasyonu Üzerine Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 492-502.

Bridge, B. (2007). *Okulda iletişim* (2. baskı). İstanbul: Beyaz Yayınları.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri.* Pegem Akademi.

Cankalp, M. (2002). *Sporda yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Cankalp, M. (2005). *Sporda yönetim ve organizasyon* (2. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Cüceloğlu, D. (2004). *İnsan ve Davranışı.* İstanbul: Evrim Matbaacılık.

Cüceloğlu, D. (2013). *Yeniden insan insana* (47. baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çağlar, İ., ve Kılıç, S. (2006). *Genel İletişim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çağlar, İ., ve Kılıç, S. (2011). *Genel İletişim*. (4.Baskı). Nobel Yayıncılık, Ankara, 35.

Çağlayan, O. A. (2006). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.

Çanak, M. (2014). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları İle Örgüt-sel Sinizmleri Arasındaki İlişki.* (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Kayseri.

Çelik, A. (2011). Spor Kulübü Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Stratejilerinin Mükemmeliyetçilik Özellikleriyle İlişkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 19*(2), 623-636.

Çoban M. (2018). *Ortaokul Öğrencilerinin Sportif Faaliyetlere Katılım Düzeyi ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* Kilis İli Örneği (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.

Dalkılıç, M. (2011). *İlköğretim Öğrencilerinin Sportif Faaliyetlere Katılım Düzeyi ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Öğretmenliği Ana Bilim Dalı, Karaman.

Danacı, E. (2015). *Spor Yöneticilerinin Liderlik ve Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: İstanbul İli Örneklemi* (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demir, Ö. (2019). *Özel Eğitim Okulları Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri İle Öğretmenlerin Psikolojik Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Programı, İzmir.

Demiralp, B. (2018). *Yöneticilerin Liderlik Özellikleri İle Çatışma Yönetimi Tarzları Arasındaki İlişki: Görgül Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Demirkaya, Y. (2012). *Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri ve iletişim tarzlarına yönelik öğretmen algıları* (Yüksek Lisans Tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.

Deniz, E. (2022). *Öğretmenlerin İletişim Becerileri ile Öğretmen Liderliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gaziantep.

Dereli, Ö. (2010). *Örgütsel Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Örgütlerde Resmi ve Gayri Resmi İletişim Dengelerini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Doğan, M. (2002). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. 2.Bası, İzmir: Anadolu Matbaacılık.

Dökmen, Ü. (2004). *Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati, Sistem Yayıncılık*, İstanbul.

Dökmen, Ü. (2008). *İletişim çatışmaları ve empati* (33. baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Dökmen, Ü. (2009). *Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati* (41. baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Durgun, D. (2007). *Türkiye'de Sporun Gelişimi ve Değişen Kullanıcı Gereksinimlerini Karşılayıcı Yönde Modern Stadyum Yapılarının Temel Planlama Özellikleri* (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mimarlık Anabilim Dalı, Edirne.

Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112- 132.

Elma, C., ve Demir, K. (2003).*Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2.Baskı). Ankara: Nobel Dağıtım.

Eren, E. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (17. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ergeneli, A., ve Eryiğit, M. (2001). Öğretim elemanlarının iş tatmini: Ankara' da devlet ve özel üniversite karşılaştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 159-178.

Eroğluer, K. (2011). *Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme Ege Akademik Bakış* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Erol, Y., ve Akyüz, M. (2015). Dünyanın En Eski Medyası: Dedikodunun Örgüt Düzeyindeki İşlevleri ve Algılanışı: Sağlık Örgütlerinde Bir Alan Araştırması, *Zeitschrift für die Welt der Türken*, Sayı: 2.

Ertürk, M. (1995). İşletmelerde yönetim ve organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş

Folger, J. P., Poole, M. S. & Stutman, R. K. (2013). *Çatışma yönetimi*. (Çev. F. Akkoyun). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Geçmez, T. (2009). *Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ile Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Gönenç, E. Ö. (2012). İletişimin tarihsel süreci. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi,* İstanbul University Faculty of Communication Journal, 0 (28) . Erişim adresi: https://dergipark.org.tr/en/pub/iuifd/issue/22861/244107

Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Programı Anabilim Dalı, Ankara.

Gündüz Hoşgör, D. (2014). İletişim ve sağlık iletişimi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Güngör, N. (2013). *İletişime Giriş*. (2. Baskı). Ankara: Desen Yayıncılık. 28-29.

Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.

Gürsel, M. (2007). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Gürüz, D., ve Yaylacı, G. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Mediacat Yayıncılık.

Haberal, G. (2014). *Örgütsel Çatışma Nedenleri, Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Bolu.

Harris, O. J., & Hartman, S. J. (2002). Organizational behavior. New York: Best Business Books.

Himmetoğlu, B. (2016). *İlkokullardaki Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Kültürü İle Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eskişehir.

İbicioğlu, H. (1999). İşletmelerde İnsan gücü Verimliliğinin Arttırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(2), 11-12.

Kalender, A. (2005). *Siyasal iletişim, seçmenler ve ikna stratejileri*. Konya: Çizgi Kitapevi.

Kalyon, Y. (2006). *Halkla ilişkiler, mesleki ve teknik yayınlar serisi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kalyon, Y. (2007). *Halkla ilişkiler* (2. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karaarslan, A. (2010). *İşletmelerde Büyüme, Çatışma ve Çatışmanın Analizi: Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.

Karcıoğlu, F., ve Alioğulları, Z. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 26 (3-4),215-237.Retrievedfrom https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniiibd/issue/2707/35546

Karip, E. (1999). *Çatışma yönetimi.* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi* (3.baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Karip, E. (2015). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Kaya, B. & Tuncel, S. (2021). Takım sporları hakemlerinin iletişim becerilerinin ve öz güven düzeylerinin değerlendirilmesi. *Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi,* 7(2), 605-622.

Kaya, İ. (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Durumsal Liderlik Sitillerinin Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik Düzeylerini Yordama Gücü* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaya, O. (2021). *Eğitimin liderlik, yöneticilik ve girişimcilik üzerine etkileri: Türkiye Sanayisi örneği* (Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sanayi Politakaları ve Teknoloji Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Kılıç, E. (2019). *Örgütsel Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Zekâ Düzeyinin Etkilerine Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kılıç, S. (2006). *Özel okul öğretmenlerinin çatışma yaklaşımları ile çatışmayı yönetme stilleri* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kılınç, T. (1986). Örgütlerde çatışma başa çıkma yöntemleri ve yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* 1(15), 4.

Koç, S. (2004). *İletişimde Ustalaşmak, Bize Nasıl davranacaklarını Başkalarına Biz Öğretiriz*. İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık. s.28.

Koçak, Z. K. (2018). *Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Çalışanların İş Verimliliği Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Aksaray.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. (13. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.

Korkut-Owen, F., ve Bugay, A. (2014). İletişim becerileri ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 51-64.

Küpeli, E. (2019). *Ortaokul Öğretmenlerinin İletişim Becerileri İle Öz Yeterlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Mert, E. (2015). *Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Mısırlı, İ. (2004*). Genel ve teknik iletişim* (2. baskı). Ankara: Detay yayıncılık.

Mısırlı, İ. (2021). *Genel ve teknik iletişim: Kavramlar, ilkeler, uygulamalar* (10. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Mücevher, M. H. (2019). *Başarılı yöneticilerin hayat hikâyeleri ve yöneticilik gelişimlerine yansımaları: Nitel bir araştırma* (Doktora Tezi). T. C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Nazik, M.H., ve Bayazıt, A. (2005). *İnsan İlişkiler ve İletişim*. İstanbul: Yapa Yayınları.

Odabaşıoğlu, F. (2013). *İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Öğretmen Algıları* (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Örs, H. (2015). *Okul Yöneticilerinde Otantik Liderlik ve Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı).

Öz, S. (2021). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzı İle Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkilerin Araştırılması* (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Düzce.

Özbalta, M. (2018). *Spor Yapan ve Yapmayan Ortaöğretim Öğrencilerinin İletişim Becerileri ile Empatik Eğilim Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, İstanbul.

Özdemir, A. Y., & Özdemir, A. (2007). Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari personel Üzerine Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (18), 393-410.

Özdemir, L. & Erkul, H. (2005). Yöneticilerin Kariyer Geliştirme Çalışmalarının Değerlendirilmesi: Malatya İli Örneği. *4. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi.* 15-16 Eylül 2005. Sakarya Üniversitesi, 270-291.

Özer, İ. (2014). *Okullarda Öğretmenlerin Yaşadığı Çatışma ve Çatışma Yönetim Stilleri* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Rahım, A., & Clement, P. (2002). "A Model Of Emotional Intelligence And Conflict Management Strategies: A Study In Seven Countries", *The International Journal Of Organizational Analysis,* 10 (4), ss.302-326.

Robbins, S. P. (1991). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior,* Pearson, Upper Saddle River, New Jersey.

Sabuncuoğlu, Z. (2001). *İşletmelerde halkla ilişkiler* (5. baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.

Seller, M. (2001). *Sağlık Kurumlarında Yönetici ve Diğer Sağlık Personeli Arasındaki İletişim Sorunları; Sivas Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı, Sivas.

Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15) , 245-254. Erişim adresi: https://dergipark. org.tr/en/pub/manassosyal/issue/49951/640214

Sezgin, E. K. (2010). *Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Shapiro, D. (2004). Conflict and communication: A guide through the labyrinth of conflict management. International Debate Association, New York: *International Debate Education Association.*

Siyez, D. M. (2010). *Kişilerarası ilişkilerin başlangıcı ve gelişimi*. A. Kaya (Ed.), *Kişilerarası ilişkiler ve etkili iletişim içinde* (s. 50-110). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Sökmen, A. (2013). *Örgütsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

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

Sunay, H. (1998). Spor Yöneticilerinin Nitelikleri ve Eğitimi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (1) , 59-68.

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

Sütlü, T. (2007). *Örgütsel çatışma ve iş gören üzerine etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şahin, C. N. (2017). *Ortaokullarda Lisansüstü Eğitim Alan Yöneticilerin Örgütsel İletişim Düzeyi İle Öğretmenlerin Karara Katılma Davranışlarının Analizi* (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Şahin, Z. A., ve Özdemir, F. K. (2015). Hemşirelerin iletişim ve empati beceri düzeylerinin belirlenmesi. *Jaren,* 1(1), 1-7.

Şentürk, A., ve Özdilek, Ç. (2007). Antik ve modern olimpiyat oyunlarında olimpiyat ateşinin yakılma sebepleri ve bu güne kadar düzenlenen oyunlarda meşaleyi taşıma seremonileri, *Spor Bilimleri Dergisi*, (19), 218- 220.

Şentürk, N. (2006). *İlköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri ve yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemleri* (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Şimşek, Ş., ve Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Eğitim Akademi Yayınları.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). Using multivariate statistics (Vol. 6, pp. 497-516). Boston, MA: pearson.

Tayfun, R. (2014). *Etkili iletişim ve beden dili* (4. Baskı). Ankara: Nobel Akademik.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*. 13 (3)

Thomas, K. W., & Ruble, T. L. (1977). Support a two-dimensional model of conflict behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 143-155.

Tokat, B. (1999). Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 1(1), 23-40.

Topaloğlu, C., ve Boylu, Y. (2006). Örgüt içi çatışmaların türleri: Otel işletmeleri açısından ayrıntılı bir inceleme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 1-27.

Topaloğlu, M., ve Koç, H. (2002). *Büro Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Tozkar, E. (2019). *Sporcu öğrencilerin beden eğitimi ve spor öğretmenlerine yönelik liderlik gücü algısı ile sporda başarı motivasyonu ve takım uyumu arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Muğla.

Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.44

Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış* (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

Tutar, H., ve Yılmaz, M. K. (2013). *İletişim: Genel ve örgütsel boyutuyla* (10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tümkaya, S., ve Asar, Ç. (2017). İlkokul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin İncelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(1), 243-258.

Türkmen, İ. (2000), *Etken İletişim Modeli: Yöneticiler İçin.* Ankara: MPM Yayınları.

Ulukan, H. (2012). *İletişim Becerilerinin Takım ve Bireysel Sporculara Olan Etkisi* (Yüksek Lisans tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Öğretmenliği Ana Bilim Dalı, Karaman.

Ural, A., ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*.

Ülker, D. (2023). *Çatışma Yönetiminin İş Tatminine Etkisi: Muhasebe Sektöründe Bir Çalışma*, (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.

Ünüvar, G., ve Bilge, F. A. (2009). Örgütsel iletişimin bir unsuru olan örgüt içi iletişimin konaklama işletmelerindeki etkinliği: Örnek bir alan araştırması. *Hazar Üniversitesi Journal of Azerbaijani Studies*, 12, 55-72.

Üstün, M. (2007). *Emniyet teşkilatında iletişim ve çalışanların verimliliğine etkisi İstanbul emniyetinde bir uygulama* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Üşümüş, D. (2021). *Spor yöneticisi adaylarının Makyavelizm ve sportmenlik açısından incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Antalya.

Vural, İ., Tuna, Y., Birsen, Ö., Erzurum, F., Küçük, M., & Çolak, F. Ü. (2012). *İletişim*. Ankara: Pegem Akademi.

Yaman, İ. (2023). *Çalışanların Ücret Tatmininin ve İşyerinde Yaşadıkları Örgütsel Çatışmanın İş Tatminlerine Olan Etkisi: Ankara İli Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılseli, H. (2020). *Satış elemanlarının satış müzakere becerilerinin algılanan satış performansı üzerindeki etkileri* (Doktora Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Yüksel, A. H. (1994). *İkna edici iletişim.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Zıllıoğlu, M. (2010). *İletişim nedir?* İstanbul: Cem Yayınevi.

Zıllıoğlu, M., ve Yüksel, A. H. (2007). *İletişim bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

EKLER

Ek-1. Kişisel Bilgi Formu

1- Cinsiyetiniz?
   a) Kadın
   b) Erkek

2- Yaşınız?
   a) 25-29
   b) 30-34
   c) 35-39
   d) 40-44
   e) 45-49
   f) 50-54
   g) 55 ve üzeri

3- Medeni durumunuz?
   a) Bekar
   b) Evli

4- Eğitim durumunuz nedir?
   a) Lise
   b) Ön lisans
   c) Lisans
   d) Yüksek Lisans
   e) Doktora

5- Sizce yapmış olduğunuz iş göre maddi kazancınız nasıl değerlendirirsiniz?
   a) Kötü
   b) Orta
   c) İyi
   d) Çok iyi

6- Şuan çalıştığınız kurumda çalışma süreniz?
   a) 1-3 yıl
   b) 4-6 yıl
   c) 7-9 yıl
   d) 10-12 yıl
   e) 13 yıl ve üzeri

7- Kaç yıldır yöneticisiniz?
   a) 1-3 yıl
   b) 4-6 yıl
   c) 7-9 yıl
   d) 10-12 yıl
   e) 13 yıl ve üzeri

8- Yönetim veya yöneticilik konusunda eğitim aldınızmı?

   a) Evet
   b) Hayır

Ek-2. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği

	Değerli spor yöneticileri lütfen aşağıda belirtilen maddelerin doğruluk düzeyini belirtiniz. Lütfen, düşüncelerinize en uygun seçeneği (X) işareti koyarak cevaplayınız.	Hiç Uymuyor	Uymuyor	Kararsızım	Uyuyor	Çok Uyuyor
		1	2	3	4	5
1	Amaçlarımı izlemekte genellikle kararlıyım.					
2	Daima kazanmak için oynarım.					
3	Diğerleriyle alışverişte bazı isteklerimden vazgeçerim.					
4	Farklılıkların her zaman endişelenmeye değmediğine inanırım.					
5	Diğer kişilerle orta noktayı bulmaya çalışırım.					
6	Pazarlığa yaklaşımımda karşı tarafın isteklerini göz önünde bulundurmaya çalışırım.					
7	Kendi durumumun mantığını ve yararlarını göstermeye çalışırım.					
8	Sorunun, daima doğrudan olarak tartışılması eğilimindeyim.					
9	Her iki tarafında kazanç ve kayıplarının adil bir bileşimini bulmaya çalışırım.					
10	Aramızdaki farklılıkların hemen giderilmesine çalışırım.					
11	Kendimin sevimsiz göründüğü bir durum yaratmaktan kaçınırım.					
12	Karşı tarafın duygularını yatıştırarak ilişkileri korumaya çalışırım.					
13	Tüm konu ve kuşkuları hemen ortaya koymaya çalışırım					
14	Bazen durumumun göstermeyerek tartışma yaratmaktan kaçınırım.					
15	Karşımdakinin duygularını incitmemeye çalışırım.					

Ek-3. İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ)

	Değerli spor yöneticileri lütfen aşağıda belirtilen maddelerin doğruluk düzeyini belirtiniz. Lütfen, düşüncelerinize en uygun seçeneği (X) işareti koyarak cevaplayınız.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
		1	2	3	4	5
1	İnsanları oldukları gibi kabul ederim.	1	2	3	4	5
2	Düşüncelerimi istediğim zaman anlaşılır biçimde ifade edebilirim.	1	2	3	4	5
3	Başkalarını önyargısız dinlerim.	1	2	3	4	5
4	Yaşadığım olaylardaki duygularımı sözlerimle ve beden dilimle başkalarına iletebilirim.	1	2	3	4	5
5	Karşımdakini dinlerken anlamadığım bir ayrıntı olduğunda konunun açığa kavuşması için sorular sorarım.	1	2	3	4	5
6	Birisi ile iletişim içindeyken sakin bir ses tonuyla konuşurum.	1	2	3	4	5
7	İnsanlara yakın ilgi duyarım.	1	2	3	4	5
8	Diğer insanlarla kolaylıkla sohbet başlatabilirim.	1	2	3	4	5
9	İlişkide bulunduğum kişilerin anlatmak istediklerini dinlemek için onlara zaman ayırırım.	1	2	3	4	5
10	Konuşurken söylediklerimle beden dilimin uyuşmasına dikkat ederim.	1	2	3	4	5
11	Birini dinlerken ne karşılık vereceğimden çok onun ne demek istediğini anlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
12	Konuşmaları dinlerken, içerikle yüz ifadesinin ya da beden duruşunun uyumuna dikkat ederim.	1	2	3	4	5
13	Benimle herhangi bir konuda konuşmayı istemeyen birisini konuşmaya zorlamam.	1	2	3	4	5
14	Başkalarına içtenlikle iltifat ederim.	1	2	3	4	5
15	Başkaları konuşurken yanıt vermeden önce onların sözlerini bitirmelerini beklerim.	1	2	3	4	5
16	Birileriyle konuşurken onları rahatsız edebilecek kadar yakınlarında olmamaya özen gösteririm.	1	2	3	4	5
17	Duygularımı rahatlıkla dile getirebilirim.	1	2	3	4	5
18	Birisini dinlerken söylenenlerin altında yatan duyguları anlayabilirim.	1	2	3	4	5
19	Yüz yüze olmasak da konuştuğum kişinin duygusunu ses tonundan anlayabilirim.	1	2	3	4	5
20	Düşüncelerimi sözel olarak ifade edebilirim.	1	2	3	4	5
21	Birisiyle konuşurken ona yanıt vermeden önce onu doğru anlayıp anlamadığımı yoklarım.	1	2	3	4	5
22	Yazışırken seçilen sözcüklerin de önemli olduğunu aklımda tutarım.	1	2	3	4	5
23	Karşımdakini dinlerken onu anladığımı uygun bir dille ifade ederim.	1	2	3	4	5
24	Birisine bir öneride bulunmadan önce, onun öneri vermemi isteyip istemediğine dikkat ederim.	1	2	3	4	5
25	Eğer karşımdakinin işine yarayacaksa yaşadığım benzer deneyimleri onunla paylaşırım.	1	2	3	4	5

Ek-4. Etik Kurul Kararı

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurul Başkanlığı

ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ

Toplantı No	Toplantı Tarihi	Toplantı Saati	Toplantı Yeri
2024 – 01	12.01.2024	14.00	Online

KARAR NO: 2023-01-159: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Spor Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 201462044 numaralı Erdal Uğur TEKE' nin "Spor Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu çalışması görüşüldü yapacağı anket sorularının, etik kurallara uygun olup olmadığını tespit etmek üzere, konulu çalışması görüşüldü yapacağı anket sorularının, etik kurallara uygun olup olmadığını tespit etmek üzere, İGÜ Etik Kurulumuzun 08.03.2023 tarih ve 2023-03 sayılı toplantısında, İGÜ Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre değerlendirme yapmak üzere görevlendirilen öğretim elemanlarının raporları incelenmiş olup, ilgili çalışmada yer alan bilimsel araştırmanın etik kurallara uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

ASLI GİBİDİR

Cihangir Mah. Şehit Jandarma Komando Er Hakan Oner Sokak No:1 34310 Avcılar / ISTANBUL
Tel: (+90212) 422 70 00 Faks: (+90212) 422 74 01
www.gelisim.edu.tr https://(birim).gelisim.edu.tr (birim)@gelisim.edu.tr

ÖZGEÇMİŞ

Erdal Uğur TEKE; İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamladı. 2011 yılında Nuh Kuşçulu Anadolu Meslek Lisesi'nden mezun oldu. 2018 yılında Kocaeli Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü'nde lisans eğitimini tamamladı. 2020 yılında İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı, Spor Yönetimi bölümünde yüksek lisans eğitimine başladı.