

**T. C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

Spor Yönetimi Bilim Dalı

**SPOR YÖNETİMİ ÖĞRENCİLERİNİN ÇATIŞMA  
YÖNETİMİ STİLLERİ İLE İLETİŞİM BECERİLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

**MOHAMMED AMEEN KADHIMALABBAS**

Danışman

Prof. Dr. Güner EKENCİ

**İstanbul – 2022**



## TEZ TANITIM FORMU

**Yazar Adı Soyadı** : Mohammed Ameen Kadhim ALABBAS

**Tezin Dili** : Türkçe

**Tezin Adı** : Spor Yönetimi Öğrencilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ile İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

**Enstitü** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

**Anabilim Dalı** : Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı

**Tezin Türü** : Yüksek Lisans

**Tezin Tarihi** : 20.05.2022

**Sayfa Sayısı** : 64

**Tez** : Prof. Dr. Güner EKENCİ

**Danışmanları**

**Dizin Terimleri** : Spor Yöneticiliği, Öğrenci, İletişim, Çatışma

**Türkçe Özet** : Bu araştırmanın amacı, spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin çatışma yönetimi stilleri ile iletişim beceri düzeyleri arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyinin değerlendirilmesidir.

**Dağıtım Listesi** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

*İmzası*

*Mohammed Ameen Kadhim ALABBAS*

**T. C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı  
Spor Yönetimi Bilim Dalı

**SPOR YÖNETİMİ ÖĞRENCİLERİNİN ÇATIŞMA  
YÖNETİMİ STİLLERİ İLE İLETİŞİM BECERİLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans

**MOHAMMED AMEEN KADHIMALABBAS**

Danışman  
Prof. Dr. Güner EKENCİ

**İstanbul – 2022**

## **BEYAN**

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

Mohammed Ameen Kadhim ALABBAS

.../.../2022



**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Mohammed Ameen Kadhim ALABBAS'ın Spor Yönetimi Öğrencilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ile İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Antrenörlük Eğitimi anabilim dalı, Spor Yönetimi bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

*İmza*

Başkan

*Prof. Dr. Güner EKENCİ*  
(Danışman)

*İmza*

Üye

*Doç. Dr. Mustafa Can KOÇ*

*İmza*

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Aydın PEKEL*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 20..

*İmzası*

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin çatışma yönetimi stilleri ile iletişim beceri düzeyleri arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyinin değerlendirilmesidir. Araştırmanın diğer bir amacı ise spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin çatışma yönetimi stilleri ve iletişim beceri düzeylerinin cinsiyet, yaş, sınıf ve spor yapma durumlarına göre incelenmesidir. Araştırma amacı doğrultusunda çalışma, nicel araştırma ilişkisel tarama ve nedensel karşılaştırma modelinde tasarlanmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul İlinde Spor Bilimleri Fakültesi ve Beden Eğitimi Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrenciler oluşturmaktadır. Örneklemini ise basit tesadüfî yöntemle seçilmiş (n=306) gönüllü öğrenci oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak çatışma yönetimi stili ölçeği, iletişim beceri ölçeği ve katılımcıların kişisel özelliklerini yansıtan kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler IBM SPSS 25 paket programına aktararak araştırma hipotezleri test edilmiştir. İstatistiksel süreçte, parametrik analizlerden bağımsız örneklem T, Oneway ANOVA ve Pearson Korelasyon analizlerinden faydalanılmıştır.

Sonuç olarak, cinsiyet değişkenine çatışma yönetimi, kaçınma, uzlaşma ve iş birliğine uyum davranışında farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş ve sınıf değişkeninin çatışma yönetimi stilleri üzerine belirleyici bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Spor yapan bireylerin çatışmalardan kaçınma davranışı gösterdikleri belirlenmiştir. Cinsiyet değişkeninin iletişim beceri düzeyinde etkisi olduğu, kadınların daha iyi iletişim becerisine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Yaş değişkeninin iletişim beceri düzeyinde belirleyici bir rolü olmadığı tespit edilmiştir. Sınıf değişkenine göre iletişim becerisi toplam skorunda ve iletişim kurmaya isteklilik boyutunda farklılık olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Spor Yöneticiliği, Öğrenci, İletişim, Çatışma.

## SUMMARY

The aim of this research is to evaluate the direction and level of the relationship between the conflict management styles and communication skill levels of the students of sports management department. Another aim of the study is to examine the conflict management styles and communication skill levels of the students of the sports management department according to gender, age, class and sporting status. In line with the research purpose, the study was designed in the quantitative research relational survey and causal comparison model. The population of the research consists of students studying at the Faculty of Sports Sciences and the Sports Management Department of the School of Physical Education and Sports in Istanbul. The sample consisted of volunteer students selected by simple random method (n=306). Conflict management style scale, communication skill scale and personal information form reflecting the personal characteristics of the participants were used as data collection tools. The data obtained were transferred to the IBM SPSS 25 package program and the research hypotheses were tested. In the statistical process, independent sample T, Oneway ANOVA and Pearson Correlation analyzes were used.

As a result, it was determined that there was a difference in the behavior of conflict management, avoidance, reconciliation and cooperation adaptation to the gender variable. It was determined that age and class did not have a decisive effect on conflict management styles. It has been determined that individuals who do sports show avoidance behavior from conflicts. It is understood that the gender variable has an effect on the level of communication skills, and women have better communication skills. It has been determined that the age variable does not have a decisive role in the level of communication skill. It was determined that there was a difference in the total score of communication skills and willingness to communicate according to the class variable.

**Keywords:** Sports Management, Student, Communication, Conflict.



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY .....	ii
KISALTMALAR .....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM GENEL BİLGİLER

1.1. Çatışma kavramı .....	3
1.2. Çatışma Yaklaşımları.....	4
1.2.1. Geleneksel Yaklaşım .....	4
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım .....	5
1.2.3. Etkileşimci Yaklaşım.....	6
1.3. Çatışma türleri .....	7
1.3.1. Kişisel arası çatışma .....	7
1.3.2. Fonksiyonel olmayan çatışma .....	9
1.3.3. Fonksiyonel Çatışma .....	9
1.3.4. Algılanan Çatışma .....	9
1.3.5. Hissedilen Çatışma .....	10
1.4. Çatışma Nedenleri .....	10
1.5. Çatışma Yönetim Stratejileri .....	11
1.5.1. Bütünleştirici Strateji .....	12
1.5.2. Kaçınmacı Strateji .....	12
1.5.3. Uyuşmacı Strateji .....	13
1.5.4. Rekabetçi Strateji.....	14
1.5.5. Uzlaşmacı Strateji.....	14
1.5.6. İletişim Sorunları .....	15
1.5.7. Kişilik Farklılıkları .....	15
1.5.8. Algılama Farklılıkları .....	16
1.5.9. Amaç Farklılıkları .....	16
1.5.10. Çıkar Farklılıkları .....	16
1.5.11. Güç ve Statü Mücadeleleri .....	16
1.5.12. İşler Arası Bağlılık .....	17
1.5.13. Örgüt Kaynaklarının Paylaşımı .....	17
1.6. İletişim nedir? .....	17
1.6.1. İletişimin Önemi .....	19
1.6.2. İletişim Türleri nelerdir?.....	21
1.6.3. Etkili İletişim .....	28

## İKİNCİ BÖLÜM YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli.....	30
2.2. Evren Örneklem.....	30
2.3. Veri Toplama Araçları.....	30
2.4. Kişisel Bilgi Formu .....	30
2.5. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği.....	31
2.6. İletişim Beceri Ölçeği .....	31
2.7. İstatistiksel Analiz.....	31

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b>	<b>41</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>46</b>

## KISALTMALAR

<b>APB</b>	:	Abnormal Personality Behaviour
<b>ÇFLA</b>	:	Çok Faktörlü Liderlik Anketi
<b>ESP</b>	:	Extra Sensory Perception
<b>ETA</b>	:	En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Anketi
<b>HRM</b>	:	Human Research Management
<b>KLA</b>	:	Karizmatik Lider Anlayışı
<b>LBDQ</b>	:	Leader Behaviour Description Questionnaire
<b>LPC</b>	:	The Least Preferred Co-Worker
<b>MLQ</b>	:	Multifactor Leadership Questionnaire
<b>NŞA</b>	:	Normal Şartlar Altında
<b>TLA</b>	:	Technical Leadership Analysis
<b>YSÜ</b>	:	Yeni Sanayileşen Ülkeler

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Katılımcıların demografik özellikleri .....	32
<b>Tablo 2.</b> Katılımcıların Ölçek Alt Boyutlarından Aldığı Puanlarının Çarpıklık-Basıklık ve Kolmogrov Smirnov Testi Anlamlılık Düzeyi Sonuçları.....	32
<b>Tablo 3.</b> Katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğinden Aldıkları Puanların Betimsel İstatistiği .....	33
<b>Tablo 4.</b> Katılımcıların İletişim Beceri Ölçeğinden Aldıkları Puanların Betimsel İstatistiği	33
<b>Tablo 5.</b> Katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğinden Aldıkları Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .....	33
<b>Tablo 6.</b> Katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğinden Aldıkları Puanların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması .....	34
<b>Tablo 7.</b> Katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğinden Aldıkları Puanların Sınıf Gruplarına Göre Karşılaştırılması .....	35
<b>Tablo 8.</b> Katılımcıların İletişim Beceri Ölçeğinden Aldıkları Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .....	35
<b>Tablo 9.</b> Katılımcıların İletişim Beceri Ölçeğinden Aldıkları Puanların Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması .....	36
<b>Tablo 10.</b> Katılımcıların İletişim Beceri Ölçeğinden Aldıkları Puanların Sınıf Düzeylerine Göre Karşılaştırılması .....	37
<b>Tablo 11.</b> Katılımcıların İletişim Beceri Ölçeğinden Aldıkları Puanların Spor Yapma Durumuna Göre Karşılaştırılması .....	38
<b>Tablo 12.</b> Katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri ile İletişim Beceri Düzeyleri Arasındaki İlişki .....	38

## ÖNSÖZ

Çalışmamı hazırlama evresinde her daim yardımlarını hissettiğim değerli hocam Prof. Dr. Güner EKENCİ'ye teşekkürü borç bilirim. Ayrıca akademik her konuda yardımlarını ve desteklerini hissettiğim İstanbul Gelişim Üniversitesi Beden eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda çalışan tüm hocalarıma çok teşekkür ediyorum.



# GİRİŞ

## **Problem Durumu**

İnsanlar doğası gereği dinamik ve sosyal bir varlıktır. Sosyal hayatın değişmez bir unsuru olan insanlar bir takım farklı değerlere ve davranışlara sahiptirler. Bu davranış ve değerler kapsamında insanlar, belirlemiş oldukları hedeflerini hayata geçirmek için farklı gruplar oluşturma eğiliminde olurlar ve hayatlarının büyük bir kısmını oluşturdukları bu gruplarda sürdürürler. Fakat bu gruplardaki farklı özellikler, bireyler arasında iletişimde ve etkileşimde birçok zıtlaşmayı ve anlaşmazlıkları da ardında getirecektir (Kara, 2011). Bu iletişim ve etkileşim ağında, ilişkilerde ayrışma ve tutarsız görüşler bireyler arasında çatışma ortamının yaşanmasına neden olabilmektedir. Çatışma, yalnızca işletme ve yönetim ışığında ele alınan bir kavram olmaktan ziyade ekonomi, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi benzer birçok bilim dalında da üzerinde durulan bir konu olarak ele alınmaktadır (Karip, 2015). Çatışmalar genelde, tüm toplumlarda görülen ve dinamik bir etkileşim sonucunda meydana gelen bir olgudur. Bu doğrultuda tüm örgütlerde ve toplumlarda az veya çok miktarda yaşanabilmektedir (Çağlayan, 2006). Yaşanan çatışmalar bir iletişim süreci olarak değerlendirildiğinde çatışmaların yönetilmesinde iletişim kavramının öneminin arttığını söylemek mümkündür (Shapiro, 2004).

Bu bağlamda spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin çatışma yönetimi stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişki ayrıca spor yöneticisi adaylarının cinsiyet, yaş, sınıf ve spor yapma durumu özelliklerine göre çatışma yönetimi stilleri ile iletişim beceri düzeylerinin değişkenlik gösterip göstermediği merak edilmektedir.

## **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin çatışma yönetimi stilleri ile iletişim beceri düzeyleri arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyinin değerlendirilmesidir. Araştırmanın diğer bir amacı ise spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin çatışma yönetimi stilleri ve iletişim beceri düzeylerinin cinsiyet, yaş, sınıf ve spor yapma durumlarına göre incelenmesidir. Araştırma amacı doğrultusunda hipotezler aşağıda açıklanmıştır.

## Araştırma Hipotezleri

1. **Hipotez:** Spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin çatışma yönetimi stilleri ile iletişim beceri düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki vardır.
2. **Hipotez:** Spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin cinsiyetlerine göre çatışma yönetimi stilleri arasında farklılık vardır.
3. **Hipotez:** Spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin yaşlarına göre çatışma yönetimi stilleri arasında farklılık vardır.
4. **Hipotez:** Spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin sınıflarına göre çatışma yönetimi stilleri arasında farklılık vardır.
5. **Hipotez:** Spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin spor yapma durumlarına göre çatışma yönetimi stilleri arasında farklılık vardır.
6. **Hipotez:** Spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin cinsiyetlerine göre iletişim beceri düzeyleri arasında farklılık vardır.
7. **Hipotez:** Spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin yaşlarına göre iletişim beceri düzeyleri arasında farklılık vardır.
8. **Hipotez:** Spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin sınıflarına göre iletişim beceri düzeyleri arasında farklılık vardır.
9. **Hipotez:** Spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin spor yapma durumlarına göre iletişim beceri düzeyleri arasında farklılık vardır.

## Araştırmanın Önemi

Hızlı gelişim ve değişim süreci spor işletmelerinde de aynı seviyede etkisini göstermektedir. Gelişim ve değişim; bireyler arasında, gruplar ve işletmelerde bir takım çatışmalara zemin oluşturacağı düşüncesiyle spor yönetici adaylarının çatışma yönetimi stilleri ve iletişim beceri düzeyleri tespit edilerek literatüre katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GENEL BİLGİLER

### 1.1. Çatışma kavramı

İnsan hayatında kaçınılmaz bir kavram olarak yer bulan çatışma kavramı kişiler tarafından farklı biçimlerde açıklanmış ve literatürde kendisine yer bulmuştur. Psikoloji, antropoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış kavramlarının üzerinde mutabık kalıp anlaştığı bir tanım bulunmamaktadır (Rahim ve Psenicka, 2002). Çatışma kavramı ile ilgili alanyazına bakıldığında kavramın içeriğini farklı biçimlerde yansıtan tanımlara ulaşılmaktadır.

Çatışma kavramı örgütler açısından ele alındığı zaman birbiri ile bağlantısı olan kişi veya grupların aralarında oluşan uyumsuzluk durumunun oluşması ve bunun sonucu olarak ise açığa çıkan etkileşim olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada bahsedilen etkileşim ise taraflar arasında oluşan uyumsuzluk hali olarak algılanmaktadır (Folger vd. 2013: 14). Bir başka biçimde ifade etmek gerekirse çatışma, birbirleriyle bağlantılı olan insanlar arasında çıkan uyumsuzlıklardan kaynaklı süreçtir. Her iki tarafın değerlerinin, inançlarının, algılanın ve tutumlarının bir sonucu olarak bu süreç gelişir.

Stoner (1978), çatışma kavramını birden fazla kişiler veya gruplar arasında birtakım sebeplerden ötürü oluşan anlaşmazlıklar olarak ifade etmiştir. Thomas (1976) ise, çatışma oluşmasının temel sebebi olarak taraflardan bir tanesinin diğerini engellemeye yönelik iş ve işlemler yapması sonucunda oluşan bir olgu olarak anlamlandırmıştır. Tüm bunların yanı sıra çatışma, bireylerin aralarında uygun olmayan bir şeylerin olduğuna kanaat getirmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu düşünce paralelinde çatışma, tarafların problemi oluşturan durumlarda karşı tarafın isteğine uymamasından kaynaklı istenmeyen bir durum olarak ifade edilebilir (Folger, Poole ve Stutman, 2013).

Farklı araştırmacıların ve disiplinlerin ortaya koymuş olduğu bilgiler ışığında çatışmanın, genel itibari ile uyumsuzluk, anlaşmazlık, ters düşme, engellenme ve beklentilerdeki farklılık olarak anlaşılmakta olduğu görülmektedir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse çatışma karşılıklı olumsuz etkileşim ve karşı koyma olarak



karşımıza çıkan ve olumsuz bir eylemdir. Genel anlamda bireylere olumsuzluk, hoşnutsuzluk ve uyuşmazlıklar getirmektedir.

Örgütler bazında meseleye yaklaşacak olursak her işletme kendi doğrularına göre yönetilmektedir. İşletmeler birbirinden farklılaşan duygu, düşünce ve eylemlere sahip kişileri bünyesinde barındırırlar. Bu bağlamda, birçok farklı inanış, değer, düşünce yapısı ve beklentileri olan bireylerden oluşan işletmelerde çatışmaların oluşması çok olasıdır. Önemli olan işletmede hiç çatışma çıkmaması değil, çatışma esnasında doğru yönetim ve idari mekanizmaları devreye sokmak sureti ile durumlara yaklaşabilmektir.

## **1.2. Çatışma Yaklaşımları**

Çatışma kavramı üzerinde yıllardan beri çalışılan bir kavram olmasına karşın, her geçen gün önemi artmakta olan bir yapıya sahiptir. Önceleri kaçınılması ve gereken ve tamamen olumsuz olarak algılanmakta olan çatışma kavramı, günümüzde sosyal ve örgütsel alanlarda değerli olarak görülen, doğru yönetildiğinde işletmeye değer katabilecek bir yapıda olarak algılanmaktadır.

Çatışma yaklaşımları üç farklı biçimde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar geleneksel çatışma, davranışsal çatışma, etkileşimci çatışmadır.

### **1.2.1. Geleneksel Yaklaşım**

Bu yaklaşım Henri Fayol, Frederick Taylor ve Max Weber gibi yönetim alanının ilk çalışmalarını veren kişilerin değerlendirmeleri sonucunda literatüre kazandırılan bilgileri içermektedir. Geleneksel yaklaşıma göre çatışma kaçınılması gereken ve örgütlere zarar getiren, gereksiz olan bir durum olarak algılanmaktadır. Bu yaklaşıma göre çalışma hayatındaki çatışma yönetimin etkisini yitirdiği veya çalışanlar arasında başarılı bir iletişim ağının var olmadığı durumlarda kendini göstermektedir. Bunun aksi olarak başarısızlıkların üstesinden gelebilen yönetimlerin olduğu işletmelerde ise uyum içindeki bir çatışma alanının varlığından söz edilebileceği ifade edilmektedir (Demiralp, 2018: 39). Geleneksel yaklaşımda çalışan kişilerin beklentilerine cevap veremeyen yönetim mekanizmasının, eksi yönde güvenin ve zayıf iletişimin çatışmaya neden olduğu ve bu durumun ise işletme verimliliğinin azalmasına yol açtığı görüşü hâkimdir (Kılıç, 2019: 4). Bu yaklaşıma göre çalışan kişilerin çatışmacı davranışlarının cezalandırılarak önüne geçilmesi ve çalışanların oluşacak iş birliği sayesinde ödüllendirilmeye çalışılması gerekmektedir (Akman, 2018: 19).

Geleneksel yaklaşıma göre çatışma iş yeri performansı ve verimlilik açısından zararlı ve olumsuz bir durum olarak algılanmaktadır. Çatışma taraflar arasında gerginlik veya düşmanlık yaratarak onları işlerinde verimli olmaktan uzaklaştırmakta ve ekibin genel performansını eksi yönde etkilemektedir. Örgütler açısından işlevsel olmayan bir takım nedenlerinden ötürü önüne geçilmesi ve engellenmesi gerekmekte olan bir durumdur.

Geleneksel anlayış işyerlerinde başarıya ulaşma noktasında örgüt içinde uyum ve işbirliği hâkim kılınmalıdır. (Rahim, 2001, 8). Bu anlamda geleneksel yaklaşım yöneticileri, belirli çatışmaları ortaya çıkmasının akabinde azaltmak, çözüme kavuşturmak ve bu problemleri minimuma indirmek için geliştireceği stratejilere odaklanmaktadır (Andrade, Plowman ve Duchon, 2008, 31). Dolayısı ile çatışmanın yönetilmesi konusu değil çatışma oluştuğundan sonra çözüme kavuşturulması konusu elzemdir.

### **1.2.2. Davranışsal Yaklaşım**

Davranışsal yaklaşım çatışma kavramını iş hayatının kaçınılmaz bir parçası olarak görmüş ve bunu doğal bir süreç olarak kabul etmiştir. Davranışsal yaklaşıma göre çatışma kavramı geleneksel yaklaşımda olduğu gibi katı bir biçimde kötü olarak algılanmamakta, iyi yönetildiğinde işletmeler açısından yararlı olmaktadır. Bir başka ifade ile başarılı bir şekilde yönetilen çatışma işletmeler açısından yararlıdır. Yani çatışma her daim örgüte zarar vermemekte, kimi zaman yarar sağlamaktadır (Akman, 2018. 20).

Bu yaklaşıma göre işletme içindeki anlaşmazlıklar ve problemler sıkça karşılaşılan doğal süreçlerdir. Davranışsal yaklaşıma göre örgütteki amaç, beklenti ve çıkarlar doğrultusunda insanlar işletme içinde sürekli problem yaşayabilirler. Bu durum da şaşılacak derecede bir problem teşkil etmemeli, süreç doğal bir biçimde işletilmelidir. Bu yaklaşıma göre işletmeden kaynaklanan problemler ve çatışmalar bir kısım sorunların mevcudiyetine işaret etmektedir ve mutlak surette çözüme kavuşturulması için yönetim mekanizması harekete geçmelidir. Sorunlar yönetimin devreye girmesi ile henüz küçükken çözüme kavuşturmalı ve bu durum işletmenin lehine olacak biçimde ayarlanmalıdır. Örgütsel çatışmalar fonksiyonel bir kimlikte değerlendirilmelidir.

Bu yaklaşıma göre çatışma bireyler ve gruplar arası farklılıkların bir göstergesi olarak açığa çıkmış ve farklılıklar olduğu müddetçe de çıkmaya devam edecektir. İşletme içindeki insanların;

- Zevkleri
- Kültürel durumları
- Hayata bakış açıları
- Yetenekleri
- Beklentileri
- Amaçları
- Örgüt içi pozisyonları bu çatışmaların nedeni olabilir.

Davranışsal yaklaşıma göre çatışma bütünüyle ortadan kaldırılamaz ve kaldırılamamasının işletmeye yararları bile bulunur. Bu yaklaşımın öncülerinden biri olan Failet davranışsal yaklaşımın işletmeye getireceği faydalardan bahsetmiştir. Failet çatışma sonunda tarafların hiçbirinin kaybetmeyeceği bir durum söz konusu olduğunu öne sürmüştür (Gümüşeli, 1984).

Davranışçı yaklaşımı kabul edenler çatışmayı benimsemişler ve işletmelerin karmaşık yapılarından dolayı çatışmanın kaçınılmaz oluşunu kabul etmişlerdir. Bu yaklaşıma inananlara göre çatışma işletme işinde desteklenmeli, böylece su yüzüne çıkarılmalıdır. Daha sonrasında ise yönetim bazlı çözümler üretilerek işletmenin fonksiyonlarını daha iyi ve verimli bir biçimde kullanması sağlanmalıdır. Her ne kadar davranışçı yaklaşımın kabul edip benimsemeseler de bu görüşü savunan kişilerin çatışma yarata koşulları olumlu bir biçimde artırma yoluna gittikleri görülmemiştir (Kılınç, 1983).

### **1.2.3. Etkileşimci Yaklaşım**

Etkileşimci yaklaşım tıpkı davranışsal yaklaşımda olduğu gibi çatışmayı iş hayatının doğal bir süreci olarak görmektedir. Etkileşimci yaklaşımı farklı kılan ise çatışmayı örgütün varlığını devam ettirebilmesi için gerekli ve hatta teşvik edici bir unsur olarak algılamasından gelir. Bu yaklaşıma göre işletmelerin tümünde hem bireysel olarak hem de örgütsel olarak değişime ve gelişime kişiler bulunmaktadır. Etkileşimci yaklaşıma göre onların bu kapalılığı ancak iyi bir çatışma yönetimi ile giderilebilir. Genel itibari ile belirli seviyelerde yapılan çatışmaların kişi ve grupların eleştirel ve yaratıcı düşünebilme kabiliyetleri üzerindeki etkisi üzerinde yoğunlaşmıştır.

Etkileşimci yaklaşıma göre çatışmanın olmadığı örgütlerin yenilik ve değişime kapalı olacağı, bunun da işletmelerin sürdürülebilir kimliğine zarar vereceği vurgulanarak çatışmanın gerekliliği üzerinde durulmuştur (Kılıç, 2019: 5; Akman, 2018: 23).

Etkileşimci yaklaşıma göre çatışma işletmelerde kaçınılmaz bir durumdur ve işletmelerde bu çatışmaların üzerine gidilerek çözülmesi gerektiğine inanılır. Etkileşimci yaklaşıma göre işletme içinde çatışmanın varlığı pek olumlu olarak algılanmamaktadır. Etkileşimci görüşü benimseyen uyumlu, barışçıl, sakin ve işbirliği içindeki bir grubun yeniliklere ve çevresel koşullara bağlı olarak değişime durağan, kayıtsız ve tepkisiz olacağı görüşüne dayanmakta ve dolayısı ile çatışmayı teşvik etmektedir.

Etkileşimci görüşü savunanlar örgütte hiç çatışma olmamasını bir problem olarak algılamakta ve bundan dolayı çatışmayı destekleme yoluna gitmektedirler. Onlara göre çatışma yöntemi terimi iki yönlü olarak algılanmalıdır. Etkileşimci insanlar çatışma ile alakalı birçok uygulamanın yapılmış olmasına karşın çok az kimsenin isteklendirme yönünü düşündüğünü iddia etmişlerdir. İşletme içinde çatışmanın çok yüksek olabileceğini ve bu durumun aşağı çekilmesine inandıkları gibi genel itibari ile çok düşük olduğu ve artırılması gerektiği üzerinde hiç durmamışlardır. Çatışmanın olmadığı bir işletmenin bozulmaya doğru gideceğini ifade etmişlerdir (Ergün, 1997).

### **1.3. Çatışma türleri**

Örgütsel süreçlerin karmaşık olması ve çalışanların hayatlarından beklentilerinin farklılaşması günümüz örgütlerinde sıklıkla çatışmaların oluşmasına sebebiyet vermektedir (Topaloğlu ve Boylu, 2006). Günümüz işletmelerinde çatışmalar farklı şekillerde ifade edilmektedir. Aşağıdaki bölümde, literatürde en fazla üzerinde durulan türler temel alınmış ve çatışmalar ve oluşum kaynaklarının üzerinde durulmuştur.

#### **1.3.1. Kişisel arası çatışma**

İki veya daha fazla sayıdaki kişinin birtakım nedenlerden ötürü anlaşmazlığa düşmesi sonucu açığa çıkan çatışma türüdür. Bu çatışma türünün ortaya çıkmasının temel faktörleri arasında değer yargıları, hayat tecrübeleri, fikirleri, tercihleri ve bilgileri olabilir (Kılıç, 2019). Kişiler arası çatışma genel itibari ile örgütlerde açığa çıkmakta ve çatışmaya bilgi, değer ve uygulamaların yanı sıra çalışan kişilerin kişilik, tutum ve farklı mizaçlarının farklı olması da sebebiyet verebilmektedir (Akman, 2018: 27).

Kişiler arası çatışmalarda;

- İletişim becerisi
- Empatik beceri
- Kendine güven arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur (Akman, 2018: 27).

Kişiler arası çatışmanın önüne geçmek için iyi bir örgüt kültürü ve doğru uygulanan bir yönetim mekanizması egemen kılınabilir. Böyle olduğu takdirde kişiler arası çatışmanın örgüte zarar verici yan etkilerini ortadan kaldırmak ve minimize etmek mümkün hale gelebilir.

İnsanlar bir arada yaşamakta ve sonuçlara iş birliği halinde ulaşmak istemektedirler. İnsanların oluşan kişilikleri doğrultusunda bilgileri, eğilimleri ve hayat görüşleri kimi zaman değişiklik gösterecektir. Bu durum doğal bir şekilde seyreder. Bahsi geçen farklılıklar zaman içerisinde zıtlıklara ve aşırı derecede uyumsuzluklara neden olursa ortaya kişilerarası çatışma çıkacaktır.

İşletmelerin temel görüntüsü bireylerin tamamının uyum içinde ve düzgün ilişkilerle çalıştığı ve katma değer ürettiği bir merkez olmamaktadır. Farklı ortamlarda veya koşullarda bireyler arasında çatışma olabilir. İşletmelerde sürekli çatışma içinde bulunan bireyler çatışma ortamı içinde olabilirler. Bu çatışma nedenleri;

- Kıt kaynakların bölüşülmesi
- Statü
- İşletmedeki itibar
- İşlerin yapılışı hakkındaki fikir ayrılıkları
- Prestij
- Ün
- İşletme içindeki güç sebebiyle olabilir.

İşletmelerde ast üst çatışması şeklinde açığa çıkan dikey çatışmanın yanı sıra yatay yönlü çatışmalar da oluşabilir. Farklı statü ve mevkilerdeki insanlar birtakım konular hakkında değişik düşünceler içinde olabilirler.

### **1.3.2. Fonksiyonel olmayan çatışma**

İşletmenin ulaşmak istediği hedeflerin önüne set koyan, onları engelleyen bir çatışma türüdür. İşlevsiz çatışma ismiyle de karşımıza çıkan fonksiyonel olmayan çatışmaya neden olan faktörlerin başında genel itibari ile duygusal ve kişisel uyumsuzluklar gelmektedir (Kılıç, 2019: 10).

Fonksiyonel olmayan çatışma hem amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmayan hem de kişiler arası bağlılığı ve kurum aidiyetini azaltan bir çatışma türüdür. Dolayısı ile şirketteki iletişim ağı sekteye uğrar. Hedeflenen amaçlar arka planda kalır. Fonksiyonel olmayan çatışma olumsuz sonuçlara sebep olduğu için şirketlerde uzak durulması gereken bir çatışma türüdür (Robbins, 2005).

### **1.3.3. Fonksiyonel Çatışma**

Bir çatışmanın fonksiyonel bir kimlikte olup olmadığını anlamak için onun verimliliği ve sağlamlılığı artırıp eksilttiğine ilişkin düşünce üretmek gerekmektedir. Bu bağlamda fonksiyonel çatışmaları amaçlarının gerçekleşme noktasına katkı sağlamakta olan araştırmalar olarak görmek doğru olacaktır. Fonksiyonel çatışmalar değişmekte gelişmekte olan hayat şartlarına ayak uydurabilmek için oldukça önemli ve mevcut normları tazelemeye ve yeni normlara hazırlık yapmaya yaramaktadır (Owens, 1998:235). Örgütler açısından duruma bir canlılık sağladığı için yeniliklerin de değişimlerin gerçekleşme sürecini kolaylaştırır.

Fonksiyonel çatışmalar sorunların ve problemlerin ortaya çıkmasını kolaylaştıran bir kimliğe sahip olduğundan, bu sorunların çözümü noktasında doğru karar alma ve uygulama mekanizmalarının çalışmasına katkı sağlamaktadır. Böylelikle örgütlerde hem sorunlar giderilir hem de performansın artmasına yönelik bir yapıya sahip olunur (Robbins, 2005).

### **1.3.4. Algılanan Çatışma**

Çatışmanın tarafında bulunan kişilerin nedenler veya olayları algılama biçimiyle alakalı olan bu çatışmalar örgütlerde en çok rol çatışması şeklinde görülmektedir. Bir başka ifade ile bu tür çatışma, tarafların farklılıklarının olduğunu fark ettiklerinde açığa çıkmaktadır (Gökoğlan, 2020: 8).

### 1.3.5. Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışma olayların tarafı olan bireylerin olayın çıkış biçimi veya yapısı ile alakalı hissiyatlarını yansıtan bir durumdur. Bireylerin karşı tarafın davranışlarından ve tavırlarından kızgın, gergin veya sinirli gibi hisler içinde olmasını ve bu sayede çatışmanın mevcut olduğunu hissettiği durumlarda tutum ve davranışların etkilenmekte olduğu ifade edilmektedir (Ceylan ve ark., 2011).

### 1.4. Çatışma Nedenleri

Çatışmanın oluşmasında ister bireysel bazda ister örgütsel bazda olsun birçok faktör bulunmaktadır. Genel itibari ile örgütlerde rastlanan çatışmalar hem kişilerarası iletişimden hem de örgütün genel yapısından kaynaklanabilmektedir. Çatışmaların nedenlerini, kaynaklarını, yapılarını, hangi sebepten ötürü oluştuğunu bilmek çözümü noktasında elzemdir. Örgütte bulunan insanları çatışma aşamasına getiren faktör aşağıdakilerden biri veya birkaçı olabilir (Demiralp, 2018: 36; Kılıç, 2019: 7);

- İletişim sorunları
- Kişilik, algı farklılıkları
- Amaç ve çıkar farklılıkları
- Güç ve statü mücadeleleri
- İşler arası bağılıklar
- Örgüt kaynaklarının paylaşımı

Ertürk (2000) çatışma nedenlerini daha fazla gruplandırma yoluna giderek daha ayrıntılı olarak belirlemiştir. Ertürk'ün belirlemiş olduğu çatışma nedenleri aşağıda sıralanmıştır;

- 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

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi çatışmanın birden fazla nedeni olabilir. İşletmelerde yaşanmakta olan çatışmalar ise kişilerarası iletişimden kaynaklanabileceği gibi işletmenin genel yapısından ve içeriğinden de kaynaklanabilmektedir. Çatışmaların kaynaklarını ve çıkış noktalarını doğru tespit edebilmek onu çözmek adına önemli bir etmendir. İşletmelerde çatışmaya neden olan faktörler iletişim sorunları, kişilik farklılıkları, algılama, amaç ve çıkar farklılıkları, güç ve statü farklılıkları, işler arası bağlılık, örgüt kaynaklarının paylaşımı başlıkları altında sıralanabilir (Demiralp, 2018: 36; Kılıç, 2019: 7).

### **1.5. Çatışma Yönetim Stratejileri**

İşletme içinde çatışmaların yönetilmesi doğru izlenen ve yerinde kullanılan yönetim stratejileri ile mümkündür. Bundan dolayı işletmelerde taraflar arasında sorunların giderilmesi noktasında ve çözüm üretmelerde doğru ve tutarlı bir çatışma yönetim stratejisine ihtiyaç vardır.

Çatışma yönetim sürecinin bir parçası olarak işyerlerinde çalışan kişilerin, hem çatışmanın işlevsel olmayan sonuçlarını minimuma indirmek hem de işlevsel birtakım sonuçlara ulaşmak için uygun çatışma yönetim stratejisini kullanmaları gerekmektedir.

Çatışma yönetim stratejileri incelendiğinde bütünleştirici strateji, kaçınmacı strateji, uyuşmacı strateji, rekabetçi strateji ve uzlaşmacı strateji ön plana çıkmıştır. Aşağıda açıklanmıştır (Demirkaya, 2012).



### 1.5.1. Bütünleştirici Strateji

Bütünleştirici strateji uzun vadede çözüm üretmeyi ve uzlaşmacı bir yaklaşım içine girmeyi hedeflenmektedir. Bu strateji türünde kişiler arası ilişkilere üst düzeyde önem verilir. Taraflar açısından çatışma sonuçları önemli olduğu gibi etkileşim de bir o kadar önemli bir etmendir. Bu strateji türünde çatışmaya en uygun olan çözümün ortaya çıkarılmasında, kişilerin bakış açılarının, görüşlerinin ve yetki sınırlarının dikkate alınması gerektiği savunulmaktadır. Bütünleştirici stratejide tarafların ihtiyaçları tatmin edilmektedir (Sığrı ve Karabacak, 2019, 78).

Bu strateji türünde birey kendi ihtiyaçlarına ve diğerlerinin ilgisini elde etmeye önem vermektedir. Bu strateji türü kazan kazan yönelimi ile hareket etmektedir.

Çatışmanın çözümü için;

- Fikir sentezi
- Bilgi
- Beceri
- Kaynak birleştirme gerektiğinde bütünleştirici stratejiden yararlanılmaktadır.

Öte taraftan bu strateji türünde her iki taraf da aynı noktada olacak diye bir şey yoktur. Fakat her iki taraf da mutlak surette anlaşmazlıklarını ve fikirlerini ifade edebilecek rahatlığı hissetmekte ve uygun çözüme çalışmaktadırlar (De Janasz, Dowd ve Schneider, 2002, 248).

Bütünleştirici yaklaşımda çatışmanın her iki tarafı da yan yana gelerek sorunun çözümü için fikir üretmekte ve sorunun çözümü noktasında yapılabilecekleri konuşmaktadırlar. Böylelikle meseleler gerçek bir çatışma ortamında incelenmiş olur. Herkes kartlarını açık oynayarak görüşlerini özgürce ifade edebilir

### 1.5.2. Kaçınmacı Strateji

İki taraf arasına oluşan birtakım anlaşmazlıklarda ve bu anlaşmazlıkların seyrinde gerilimin azaltılması amaçlanıyorsa kaçınmacı strateji uygulanabilir. Bu stratejiye başvuran taraf kendi sonuçlarına önem vermemenin yanı sıra karşı tarafın elde edeceği sonuçlara da tam manasıyla önem vermemektedir.

Bu stratejiyi benimseyen taraf karşı taraf ile olan ilişkilerine asgari düzeyde önem vermektedir. Kaçınmacı stratejiyi benimseyen tarafça arada oluşan anlaşmazlık görmezden gelinerek, etkileşim mümkün mertebe minimize edilmek istemektedir (Sığrı ve Karabacak, 2019, 73).

Bütünleştirici stratejinin aksine kaçınmacı stratejide, kişiler kendi isteklerine olduğu gibi diğerlerinin de isteklerine düşük düzeyde önem verirler. Pek önemsemezler. Bu stratejide kaybet-kaybet stratejisi söz konusu olmaktadır. Ben kazanmayacaksam karşı taraf da kazanmasın mantığı hâkimdir.

Bu stratejinin benimsenmesi kimi durumlarda olumsuz etkilere sebebiyet verebilmektedir. Üzerinde durulan konu tarafların dikkatini gerektiren bir konu ise konudan uzaklaşmak tehlikeli olabilmektedir. Bunun sebebi taraflar şimdilik konudan kaçarak bir manada halı altına süpürebilirler. Ancak günü geldiğinde aynı konu daha büyük bir etki ile gündeme gelebilir. Çatışma acil bir konu ise ve derhal ele alınması gerekiyorsa öyle yapılmalıdır. Aksi halde kişiler arası ilişkilerde tahribatlar oluşturabileceği gibi örgüt yapısına da zarar verici bir etkisi olabilir. Genel işleyişi bozabilir (Sığrı ve Karabacak, 2019, 73).

### **1.5.3. Uyuşmacı Strateji**

Bu stratejide karşı taraf ile olan ilişkiler üst düzey öneme sahiptir. Öte taraftan çatışmaya konu edilen kazançlara verilen önem ise minimum seviyededir. Bu stratejinin benimsenmesi durumunda, kişi kendi isteklerinin olmasına uğraşmamakta ve karşı tarafın ise istediğinin elde edilmesine kapı aralamaktadır. Bir başka ifade ile uyumlu bir metot benimsemektedir. Bu stratejinin benimsenmesi beraberinde daha az gerilim getirerek insanların anlaşacağı ortak bir zemin oluşturacaktır.

Bu stratejide karşı tarafın isteklerinin gerçekleşmesi için farklılıklar göz ardı edilerek benzerlikler üzerinden sonuca gidilir. Bu stratejiyi benimseyen taraf, kendi menfaatini ve çıkarını ikinci derecede önemli sayarak karşı tarafı mutlu etmeye çabalar. Başka bir biçimde bakmak gerekirse, birey kendini kesin haklı addediyor ve elde etmek istedikleri konusunda eminse bu stratejiyi benimsemesi doğru olacaktır.

Örgütlerde özellikle ast üst ilişkilerinde bireylerin uyuşmacı stratejiyi benimsemekte oldukları görülmektedir. Genel itibari ile astlar doğru kabul ettikleri bilgilerden daha

çok üstleri ile ters düşmeyecek bir biçimde hareket etmeyi tercih ederler. Bu durum da onları uyuşmacı stratejiye yöneltir. Bu nedenle örgütte çalışmakta olan bir bireyin astlarına ve akranlarına karşı daha rekabetçi bir anlayış, üstlerine karşı ise daha uzlaşmacı bir anlayış benimsediğini söylemek yanlış olmayacaktır (Yılseli, 2020).

#### **1.5.4. Rekabetçi Strateji**

Çatışma esnasında tarafların genel itibari ile rekabetçi stratejiyi benimseyerek tartışmaya başlamaya eğilimleri bulunmaktadır. Bu strateji türü kişi için çatışmaya konu olan meselenin çok önemli olması, taviz verilmesinin mümkün olmaması, karşı tarafla olan ilişkilerin asgari düzeyde olmasının bir problem teşkil etmeyecek durumlarda uygulanır. Bunun yanında rekabetçi stratejinin sonucunda karşı taraf ile olan ilişkiler ya asgari düzeyde kalır ya da tamamen kesilebilir. Bunun sebebi uyuşmazlıkların dozajının artması ile birlikte, bu yaklaşımı tercih eden taraf elde edeceği kazanca çok fazla önem vermektedir. Bu kazanca önem vermesinin sonucunda karşı taraf üzerinde baskı kurma eğiliminde olabilir. Bunun yanı sıra kendi görüşlerini karşı tarafın da benimseyip kabul etmesini beklemektedir. Dolayısı ile sert bir çatışma yönetim stratejisi olan rekabetçi strateji, kendi haklılığını karşı tarafa kabul ettirme üzerine kuruludur (Yılseli, 2020).

Rekabetçi stratejinin benimsenmesi durumunda ne pahasına olursa olsun kazanma durumu söz konusudur. Karşı tarafla ilişkilerin bozulacak olması dahi bunu engelleyemez. Birey katı ve sert bir tutum sergiler ve karşı taraf üzerinde otorite kurmaya çalışır. İsteklerinin kabul görmesi üst düzey önem arz etmektedir. Ancak çatışma konusu çok önemli olmadığı durumlarda rekabetçi stratejiye gerek duyulmamaktadır. Çünkü gereksiz yere polemik yaşanması hem kişiler arası ilişkilere hem de örgütün genel işleyişine zarar verecektir (Kibritçioğlu, 1996).

#### **1.5.5. Uzlaşmacı Strateji**

Bu strateji kendisi ve başkaları için orta düzeyde bir kazanç elde etmeyi düşündüren durumlarda oluşur. Örgüt içinde yer alan bireyler arasında kimi zaman orta noktada buluşma durumu gerekmektedir. Bu stratejide çatışma konusu ve ilişkiye verilen değer aynı seviyededir. Çatışmaya konu olan anlaşmazlığın ortadan kaldırılması için verilen süre sınırlı ise kişiler arası problemler en kısa sürede çözüme kavuşturulmalı ve uzlaşmacı strateji tercih edilmelidir. Böyle bir durum hâsıl olduğunda uzlaşmacı

strateji anlaşmazlıkları daha kısa sürede giderebilir. Bu stratejinin benimsendiği durumlarda taraflar çatışma konusunu ikiye bölmektedirler. Bir başka ifade ile bu stratejinin kullanılması durumunda durum taraflarca idare edilmiş sayılmakta ve kazanan ve kaybeden bir durum olmamaktadır. Fakat bunun yanında taraflar da tam manasıyla tatmin olmamaktadırlar (Thomas, 1976).

Bu strateji problem çözme yaklaşımı gerekli olduğu zamanlarda fayda sağlamamaktadır. Fakat buna rağmen yöneticiler bu stratejiyi çoğu zaman problemle başa çıkmak lazım geldiği zaman kullanmaktadırlar. Sonuç olarak etkili ve geleceğe yönelik bir çözüm üretememektedirler. Bunun yanı sıra bir tarafın pozisyonunun diğerine nazaran daha güçlü olduğu durumlarda ve kendisinin kesin olarak haklı olduğuna inandığı durumlarda bu stratejiyi kullanmak iyi olmayabilir. Değerler çatışmasının vuku bulunduğu hallerde de bu çatışma tercih edilmemelidir.

#### **1.5.6. İletişim Sorunları**

Toplumda insanlar arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir biçimde yürütülmesinin en temel kaynağı iletişimdir. İletişimin kurulması esnasında yanlış anlaşılma, verilmek istenen mesajın karşı tarafa yeterince açık bir şekilde iletilmemesi, mesaj akışında gecikmeler yaşanması, mesaja yönelik geri bildirim olmaması veya yetersiz kalması iletişim engellerinden bazılarıdır.

İnsan hayatında yer alan çatışma sağlıklı kurulamayan iletişimin bir ürünüdür. Bilindiği üzere iletişim insan davranışlarını değiştirmek, bireyler arası ilişkilerin gelişmesini sağlamak, mevcut görevlerin icrasını sağlamak ve koordinasyonu sağlamak için oluşturulan bilgi ve anlamın karşı tarafa aktarılmasını sağlayan bir süreçtir. Etkili kurulan iletişim çatışmayı engelleme gücüne sahip olduğu gibi, bu durumun sağlanamaması ise iletişim sorunlarını beraberinde getirerek çatışmaya sebebiyet verir (Çiftçi, 2008).

#### **1.5.7. Kişilik Farklılıkları**

Çatışmaların sık rastlanan nedenlerinde bir tanesini de bireylerin tutum, beceri ve özelliklerindeki farklılıklar oluşturmaktadır. Örneğin akılcı bir kişiliğe sahip olan birey olay ve durumlara akılcı yaklaşabileceği gibi duygusal bir bakış açısına sahip birey farklı yaklaşabilir. Bu durum da birbirlerini anlamamalarına ve çatışmalara sebep

olabilir. Kişilik farklılıklarındaki uyumsuzlukların üstesinden empati yolu ile ve sağ duyulu düşünmek ile gelebilmek mümkündür (Koçel, 2005, s. 671).

#### **1.5.8. Algılama Farklılıkları**

Bireyler arasında çatışma olmasının en temel nedenlerinden bir tanesi de algılama farklılıklarıdır. Algılanan farklılıklara kişilerin bir olay veya durum hakkında farklı bir algıya sahip olmalarından, onu farklı bir biçimde yorumlamalarından dolayı olabilir. Bireylerin algılarının farklılaşması birçok nedenle açıklanabilir. Bunlardan bazıları;

- Kültür farklılıkları
- Yaşam biçimi farklılıkları
- Fikir farklılıkları
- Yaş farklılıkları (Genç, 2004, s. 254).

#### **1.5.9. Amaç Farklılıkları**

Bireyler arasında sorun çıkmasının temel sebeplerinden bir tanesi de amaç farklılıklarıdır. Kişilerin hayata bakış açıları, beklentileri, istekleri, arzuları amaç farklılıkları ile paralellik gösterir. Her ne kadar işletmenin ortak amaçları doğrultusunda hareket edilse de işletme amaçlarının yanı sıra bireysel amaçlar da bulunmakta ve bu amaçlar farklılık gösterebilmektedir. Her insanın hayattan beklentileri birbirinden farklılık gösterir (Şimşek ve Kınır, 2009, s. 53).

#### **1.5.10. Çıkar Farklılıkları**

Kişilerin menfaatleri de bir diğer çatışma nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin kuruluş, gelişim ve faaliyet alanı perspektifinde bir takım menfaatleri bulunmaktadır. Bu menfaatler işletmenin genel politikasına yönelik olmalıdır. Nasıl işletmeler bir takım çıkar hesapları yapıyorsa bireyler de bir takım çıkar hesaplamaları yapmaktadırlar. Bu hesaplar birbirlerinden farklılaştığı ölçüde ise çıkar farklılıkları ortaya çıkar ve bu durum da çatışmaya neden olur (Eren, 1991, s. 436).

#### **1.5.11. Güç ve Statü Mücadeleleri**

Statü kişinin toplum içerisinde sınıfsal yeri için kullanılan bir ifadedir. Sosyal statü olarak da anlaşılan bu algı toplum içindeki bireyler arasında bulunan ilişkilerde sosyal güç anlamını ihtiva etmektedir. Kişinin belirli bir mesleğinin olması, bir alanda eğitim

alması ve kendini geliştirmesi, sahip olduğu ünvan, iş tecrübesi, iş gereği sahip olduğu imkânları onun toplumdaki statüsünü yansıtan etmenler arasındadır. Bu ünvanlara sahip olanlar ile bu ünvanlara sahip olmayanlar arasında zaman zaman çatışmalar çıkması çok olasıdır (Koçel, 2005, s. 496).

#### **1.5.12. İşler Arası Bağlılık**

Örgüt faaliyetlerinin yürütülmesi esnasında taraflar birbirleriyle bağlantı içindedirler. Bu bağlantılar çoğu zaman stresli ve hızlı kararlar alıp uygulamaya yönelik eylemler içerir. Bu esnada birtakım çatışmalar oluşabilir (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012).

#### **1.5.13. Örgüt Kaynaklarının Paylaşımı**

İşletmelerde çalışan bireyler tek bir ortak amaç perspektifinde hareket edip, iş ve işlemlerini yürütürler. Bu esnada bir bütçe oluşturulur ve işlemler bütçe üzerinden yapılandırılır. Bütçe sınırlı istekler ise sınırsızdır. Kaynakların ve bütçenin kişiler ve gruplar bazında paylaşılması söz konusu olduğunda bireyler arasında çatışma çıkması çok olasıdır. Kaynakların kullanımı konusunda farklı fikir ve önerilere sahip olanlar olabilir. Bu esnada işletme amaçlarının doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve çatışmaların minimize edilmesi çatışmaların önüne geçebilir (Akkirman, 1998).

### **1.6. İletişim nedir?**

İletişim kavramı ile alakalı 4500'ün üzerinde tanım olduğu varsayılmaktadır (Küçükbezirci, 2008). Fiske (2004) ile iletişim kavramını herkesçe bilinen ve uygulanan fakat açıklaması herkesçe aynı olmayan bir kavram olarak izah etmiştir. İletişim kavramının dünyadaki tüm insanlar tarafından bir zorunluluk hali taşıdığını ifade eden Erdoğan (2011), kavramı açıklamak için bir cümle veya paragrafın yeterli olmayacağını, eğlendirme, enformasyon verme, ikna etme, duyuları harekete geçirme şeklinde dört ana başlık halinde açıklanmasının doğru olacağını ifade etmiştir. Alanyazı incelendiğinde iletişim kavramının farklı araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde tanımlandığı görülmektedir.

En genel ifade ile iletişim duygu ve düşüncelerin akla gelebilecek her yolla karşıda bulunan kişi veya kişilere aktarılmasıdır. İletişim kavramı bir süreç olarak incelendiği zaman içeriğinde;

- Semboller
- Kelimeler
- Mimikler
- Mesajlar
- Duygu ve düşünceler vs. içerebilir.

İletişim hayatımızın her anında yeri olan ve hayatı olumlu derecede etkileyen, kolaylaştıran bir süreçtir. Özellikle toplumsal hayatta iletişimsiz bir yaşam düşünülebiyecek bir şey değildir. İnsanlar iş ve işlemler esnasında diğer insanlar ile diyalog kurma ihtiyacında olmaktadır. Bunun sebebi hiç şüphesiz insanların işlerinin tamamını tek başlarına yapmalarının olanaksız olmasıdır. İş ve işlemler esnasında diğer insanlar ile diyalog kuran, onlar ile yardımlaşan birey başarıyı yakalar.

İnsan toplumsal bir varlık olarak diğer bireyler ile birlikte yaşamaktadır. Bir topluluğa dâhil olma, toplulukla iyi ilişkiler kurma, onlarla paylaşım içine girme, onlara yardım etme, destek olma gibi davranışların özü iletişime bağlıdır (Eroğlu, 2015). Bireylerin toplumsal hayatta var olabilmeleri, diğer insanlar tarafından anlaşılabilmeleri ve onları anlayabilmeleri iyi bir iletişim becerisi ile alakalı bir durumdur (Elkatmış ve Ünal, 2014). Ayrıca bireylerin sağlıklı, mutlu ve huzurlu bir hayat sürmeleri kuracakları iyi diyaloglar ve iletişim ağı sayesinde gerçekleşmektedir (Gülbahçe, 2010).

Diğer insanlarla etkili bir iletişim vücut dilini doğru kullanma, jestleri kullanma, iletişimde mesajlara odaklanma, göz kontağı kurma, dikkatini verebilme, iletişim engellerinden kaçınabilme, ses tonunu vurgulamaları düzenleyebilme ile doğru orantılıdır. İletişim sağlıklı kurulduğu takdirde her iki taraf için de bir güven ortamı ve samimiyet oluşturur.

Etkili ve doğru bir iletişim kurabilmek için bireyde bulunması gerekli olan ilkeler, insan ilişkilerinde tarafların kendilerini iyi hissedecekleri koşullar düşünülerek açıklanmıştır. Bu ilkelerden bazıları aşağıda sunulmuştur;

- Bireysel özellikleri dikkate alma
- İnsanın değerini fark edebilme
- Saygı gösterme
- Gönüllülüğe önem verme

- Koşulsuz kabul etme
- Duygu, düşünce ve davranışlarda tutarlılık
- Her bireyin kendi problemini kendisinin çözebileceğine inanma
- Kendini karşısındakinin yerine koyabilme
- Maske takmadan kendini olduğu gibi gösterebilme
- Gizliliğe saygı duyma (Oğuz ve Köksal-Akyol 2015).

İnsanın başka insanlar tarafından sevilmesi, saygı gösterilmesi, düşüncelerine önem verilmesi ancak ve ancak kuracağı doğru bir iletişim mekanizması ile mümkün olacaktır. Birey hayatındaki sevinçlerini, hüznlerini, coşkularını, mutluluklarını vs. başka insanlarla paylaşma ihtiyacı duymaktadır. Bunu sağlayabilmenin en etkili metodu ise iyi kurulacak bir iletişim ile mümkün hale gelir. Kısacası sosyal bir varlık olan insanın hayatının en önemli parçalarından biri iletişimdir.

### **1.6.1. İletişimin Önemi**

İletişimin önemi hakkında yorum yapabilmek için en temelde iletişim kavramına niçin ihtiyaç duyulduğunun doğru anlaşılması gerekmektedir. Bu bağlamda bireylerin iletişim kurma ihtiyaçları aşağıda verilmiştir;

- Hayatta kalmak için
- Diğer bireylerle etkileşim halinde olabilmek için
- Kişisel ihtiyaçlarımızı temin edebilmek için
- Diğer insanlarla ilişki kurmak ve bu ilişkileri doğru bir zeminde sürdürmek için
- İnanığımız bir konu hakkında diğer insanları ikna edebilmek için
- Diğer bireylerin üzerinde hâkimiyet sağlamak için
- Diğer bireyleri isteğimiz yönde hareket ettirebilmek için
- Bulduğumuz topluluğun birlik ve beraberliğini sağlayabilmek için
- Bilgi alışverişi sağlamak için
- Birtakım deneyimlere kavuşup bu deneyimlerin hayatımıza anlam kazanmasını sağlamak için
- Yaratıcılığımızı, hayal gücümüzün sınırlarını, kendimizi başkalarına ifade edebilmek için (Dimbleby ve Burton, 1992).



Tüm bunların yanı sıra farklı nedenler de sıralanabilir. İnsanların iletişim kurma nedenleri ise dört ana başlık etrafında sıralanabilir. Bunlar kişisel ihtiyaçlar, sosyal amaçlar, ekonomik gereklilikler ve sanatsal anlatım (Dimbleby & Burton, 1992). İletişim kurma nedeni olarak verilen dört alt başlığı açıklamak gerekirse;

***Kişisel ihtiyaçlar:*** İletişim insanın bireysel ihtiyaçlarını karşılaması noktasında önem arz etmektedir. Bu durum kimi zaman insanın çevresi ile alakalı olabilirken, bazen de elde edilmek istenen maddi veya manevi kazançlar olabilmektedir. Birey duygusal ihtiyaçlarını giderme noktasında veya fizyolojik ihtiyaçlarını karşılama noktasında iletişime ihtiyaç duymaktadır. İletişimi kimi zaman göz ardı edilen fakat önemli bir fonksiyonu olan insanın kendini ifade etmesi, karşı tarafa aktarması da aslında fizyolojik bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır (Dimbleby & Burton, 1992).

***Sosyal Amaçlar:*** İletişim sosyal amaçlara ulaşma noktasında oldukça önemlidir. Sosyal anlamda statü elde etmek gerek insanları gerekse de olayları manipüle etmek, güç kazanmak, birlik ve beraberliği daim kılmak, ikna etmek ve iş birliği yapmak için iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm bu sayılanlar insan ilişkilerinde oldukça önemli olduğu için hepsini kapsayan iletişim de bu denli büyük bir öneme sahiptir.

***Ekonomik Gereklilikler:*** İletişimin gerekli olduğu bir diğer konu da ekonomik gerekliliklerdir. Sanayinin gelişmesi ve iletişim araçlarının gelişiminin sağlanması paralellik göstermektedir (Fang, 1997). Gerek sanayinin gerekse de iletişimin dünya ve ülke ekonomileri için önemli bir hale gelmesiyle makroekonomi boyutunda gelişmeler sağlanmıştır. Söz gelimi yaşamakta olduğumuz COVID-19 döneminde evden çalışma olanakları sağlanmıştır. Bu evden çalışma imkânı şüphesiz ekonomik gereklilikler ve iletişimin kesintisiz sağlanması ile mümkün hale gelmiştir.

***Sanatsal Anlatım:*** İletişimin önemini açığa çıktığı bir diğer mecra da sanatsal anlatımdır. Filmler, televizyon ya da internet dizileri, müzik, video oyunlar, resim, fotoğraf, dans, edebiyat vs. iletişimin etkili ve verimli bir biçimde sağlanması ile birlikte herkesin evine girebilmekte ve insanlara ulaştırılabilmektedir. Bu sayede tüm insanlar sanatsal anlatılardan kültürel olarak bir sanatsever olarak yararlanabilmekte ve oluşturulmak istenen yeni projelere ilham kaynağı bulabilmektedirler. Tüm bu güzellikle iletişim sayesinde hayatımızda kendini göstermiştir. Bir başka biçimde ifade

etmek gerekirse insanlığın toplu medeniyetine iletişim sayesinde hem şahit olabiliyor hem de bu birikime katkı sağlayabiliyoruz (Aşkar, 2011).

### **1.6.2. İletişim Türleri nelerdir?**

Canlılar arasında aklını kullanma becerisi en gelişmiş olan insandır. Akıl insanın çevresi ile arkadaşları ile bir biçimde iletişim kurmasına ve hayatını bu bağlamda sürdürmesine katkı sunar. İletişim söz konusu olduğunda ilk akla gelen beceri konuşma becerisidir. Fakat insan ilişkilerinde sadece konuşma becerisi bulunmamaktadır. Konuşma becerisinin yanı sıra birçok faktör etkilidir. İletişim dediğimiz olgu bazen bir bakış, bazen bir söz, bazen kaş göz hareketleri, bazen jest ve mimikler, bazen yürüyüş şekli, bazen temas etme vasıtası ile sağlanabilmektedir. İnsanların bilgi, görüş ve hayat tecrübeleri iletişim kanalları sayesinde çok uzak mesafelere taşınabilmekte ve uzun yıllar bu bilgi, görüş ve deneyimler insanlar arasında önemli olabilmektedir.

İnsanlar arası iletişim en temelde üç kısımdan meydana gelmektedir. Bunlar sözlü iletişim, sözsüz iletişim ve yazılı iletişimdir (Aytekin, 2018).

#### *1.6.2.1. Sözlü İletişim*

İletişim tüm canlılar arasında meydana gelen en büyük özelliklerden bir tanesidir. Tüm canlıların iletişim kurabildiği önemli bir gerçek iken insanın en üst düzey iletişim kabiliyetine sahip olan canlı olduğu da su götürmez bir gerçektir. İnsanın iletişim etkili kullanmasının temel nedenlerinden biri konuşma kabiliyetidir. İnsan konuşma kabiliyeti ile bildiklerini rahat bir biçimde karşı tarafa aktarabilme ve öğrenebilme basamaklarını doğru ve hızlı geçebilme imkânını yakalamıştır.

Konuşma becerisi en genel ifade ile duygularımızı, düşüncelerimizi, istek ve dilekelerimizi işitsel araçlar vasıtası ile karşımızdaki insanlara aktarmak, iletmek, açıklamaktır (Taşer 2000). İletişimin en önemli ve vazgeçilmez aracı dilimizdir. Bireyler duygularını, düşüncelerini, isteklerini, bilgi birikimlerini dilleri ile yani bir başka ifade ile sözel bir biçimde karşı tarafa aktarmayı başarırlar. Bireyler hayatlarında genel itibari ile iletişimi sözel olarak sağlarlar. Sözlü iletişim ile duygu ve düşünceler paylaşılır ve sözlü iletişimin gücüyle aynı zamanda insanlar bir arada yaşama olanağına kavuşurlar. Oluşan ortak dil sayesinde ise toplum ve o toplumun içinde yaşayan bireylerin kültürleri oluşur.

İnsanlar arasındaki iletişimin sağlanmasında temel yapı taşı dildir. İnsan yaşamakta olduğu toplumda edindiği dil ile diğer insanlar ile iletişim kurabilir hale gelmiştir. Oluşmakta olan ortak dil ve kültür sayesinde o toplumu oluşturan tüm insanlar ortak bir bakış açısı ile olaylara ve durumlara yaklaşırlar. Toplum içindeki bireyler yaşamakta oldukları toplumun adeta bir makine dişlisi gibi davranıp kendisini o toplumun devamına ve yararına çalışan bir birey olacak şekilde ayarlama yoluna gider. İnsanlar duygularını, düşüncelerini, isteklerini, arzularını vs. dil vasıtası ile karşı tarafa aktarabilmektedirler. Böylelikle toplum içinde bulunan insanlar bireysel ihtiyaçlarını kolayca karşılama imkânı yakalarlar. Dil toplumlarda bu ortamlarını devamlılığına etki eden en önemli etmenlerden bir tanesidir. İletişimin temel yapı taşı olan dil, iletişimin sürecinde ve sürekliliğinde göz ardı edilmez bir güce sahiptir. Sözlü iletişim öylesine büyük bir güce sahiptir ki büyük kitleleri kolayca harekete geçirme gücüne sahiptir.

İnsanlığın var oluşundan bu yana kullanılan sözlü iletişim, ses ve dilin sürekli gelişimi ile birlikte gelişip değişen bir yapıya sahiptir. İletişim alanlarının tümünde gündelik faaliyetlerde, profesyonel meslek dallarında, diplomaside, eğitim-öğretimde birincil kabul edilen iletişim aracı sözlü iletişimdir. Sözlü iletişimi zayıf veya yetersiz olan bir bireyin iyi iletişim kurmasından söz edilemez. Yazının bulunması ile birlikte sözlü iletişim araçsallaşmış ve tüm insanlar tarafından kullanılır olmuştur (Erdönmez, 2019). Sözlü iletişim günümüzde teknolojik araçların artması ve niteliklerinin yükselmesi ile birlikte bireyler arasında veya büyük gruplar arasında çok hızlı bir biçimde yaygınlaşır olmuştur. Dünyanın herhangi bir tarafında söylenen bir sözün yayılması kitle iletişim araçlarının zenginleşmesi ile birlikte hızlanmıştır. Günümüzde binlerce kilometre ötede bulunan bir kişi veya gruplarla hızlı bir biçimde iletişim kurmak, mesajları kolayca iletmek olası hale gelmiştir.

Hayatın her alanında yapılan sohbetlerden, iş toplantılarına, katıldığımız konferanslardan, seminerlere kadar birçok alanda sözlü iletişim kullanılmaktadır (Mısırlı, 2013). En fazla kullanılan, tercih edilen ve uygulanan iletişim kanalı sözlü iletişimdir. En az iki kişinin bulunduğu tüm ortamlarda en fazla yararlanılan iletişim sözlü iletişimdir (Ergin, 2012). İnsanlar hayatlarında iletişimin çoğunu sözlü bir biçimde sağlamaktadırlar.

İnsanların birbirleriyle kurdukları etkileşimin çoğu sözlü iletişim ile sağlanmaktadır. İnsanlar yaptıklarını, duygu ve düşüncelerini genel itibari ile dış çevreyle paylaşmak

istemekte ve bunun çoğunu da sözlü iletişim vasıtası ile yapmaktadır. Lazar (2001) sözlü iletişimin insanların yaşamakta oldukları toplumla etkileşim kurmasının yanında kültürel ortak bir dil oluşturarak toplumsal birlikteliği canlı tuttuğunu ve bu canlılığın gelecek kuşaklara aktarılmakta olduğunu ifade etmiştir.

İnsan beynindeki duygu ve düşüncelerin harflere, harflerin de anlamlı bir biçimde birleşmesi sureti ile düşüncelere dönüşmesi beraberinde sözlü iletişimi oluşturur. Bireylerin konuşmak sureti ile aklındakilere karşısındaki kişi veya gruplara aktarmasına sözlü iletişim adı verilir. Sözlü iletişimde, insanların karşılıklı konuşmaları kültürel bazdaki ortak kelimeler ve cümleler ile sağlanır. Sözlü iletişim yüz yüze yapılabildiği gibi konferanslar, paneller, teknolojik araçlar vasıtası ile de yapılabilmektedir. Sözlü iletişim temelde iki unsura sahiptir. Bunlar sarf edilen sözcükler ve sözcüklerin ötesinde dinleyen bireyden kaçması mümkün olmayan; sesin şiddeti, titremesi, tonu, nerede durakladığı vs. izlenimlerdir. Bundan dolayı sözlü iletişim esnasında konuşan kişilerin;

- Ses tonları
- Kelimeleri kullanma becerileri
- Vurgular
- Tonlamalar
- Konu hakkında bilgi
- Sesin şiddeti
- Sesin kalitesi
- Nerede duraklanması gerektiği oldukça önemlidir.

Bu bağlamda çok fazla tekrarlardan ve uzun konuşmalardan uzak durmak iletişimin kalitesi için önem arz etmektedir (İl, 2018). Sözlü iletişimde aktarılacak istenen mesajın görsel öğelerle desteklenmesi, dilin verimli kullanılması iletişimi güçlendirmektedir. Bunun yanı sıra aktarılması arzu edilen mesajın aktarılması için ses de etkin kullanılmalıdır (Aydın ve Balcı, 2001, s.88). Sözlü iletişim dil ve dilin ötesi olarak ikiye ayrılır. İnsanlar konuşma ve yazışmaları esnasında dil ve iletişim, sesin tonu, hızı, yoğunluğu ve duraklamaları, karşı taraftaki kişinin veya kişilerin algıladıkları ise dilin ötesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin dil vasıtası ile

söyledikleri önemli olarak algılanırken, trans-dil iletişimde söyleyiş biçimleri ve tarzları önem kazanmaktadır (Dökmen, 2015).

#### 1.6.2.2. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim en basit ifade ile bir bakıştır, haldir, harekettir, davranıştır. Kısacası iletişimin aslında görünen yüzüdür. Bununla birlikte sözsüz iletişim sadece insandan insana aktarılan bilgileri içermemektedir. Diğer canlılar da sözsüz iletişimi tıpkı insanlar gibi kullanmaktadır. Söz gelimi bir kedi, köpek veya kuş, diğer hayvanlar tarafından izlendiğinde tedirgin olmakta, hal ve hareketlerinde değişiklikler gözlemlenmektedir. Bundan dolayı sözsüz iletişim sadece insanlar ile alakalı değil diğer canlıları da ilgilendiren bir durumdur.

İnsanlar iletişim esnasında söylemek istediklerini sadece söz öbekleriyle değil aynı zamanda gözleriyle, yüz ifadeleriyle, ses tonlarıyla, vurgulamalar ve beden hareketleriyle de ifade ederek iletişimi güçlü hale getirirler (Alkan, 2016). İnsanlar istemli bir biçimde veya kimi zaman istemsizce iletişim esnasında jest ve mimiklerini kullanmakta ve iletişimi daha verimli hale getirmektedirler. Sözel olmayan iletişime örnekler aşağıda verilmiştir;

- Gülümseme
- Bakış
- Tokalaşma
- Sarılma
- Yürüyüş şekli
- Oturma biçimi vs.

Sözsüz iletişim en genel ifade ile insanın bir konu hakkındaki duygu ve düşüncelerinin yüzüne yansımalarıdır. Yüze yansıyan bu etmenler iletişimi çok başarılı kıldığı gibi iletişimin sonuçsuz kalmasına da etki edebilir. Aslında sözel olmayan iletişim bireyin iç dünyasının dışa yansımalarıdır. İnsanlar sevinçliyse gülmekte, üzüntülüysen ağlamaktadırlar ve bu davranışlar karşımızdaki insanın şu veya bu biçimde etkilenmesine sebep olur. Tüm bunlar ise iletişimin seyrini belirler (Fisher, 1987).

Sözsüz iletişim konuşan veya herhangi bir şekilde iletişimde bulunan kişinin durumu hakkında karşıdaki kişiye bilgi sunar. Tüm bunlarla birlikte tavırlarıyla ve davranışlarıyla etkileşimin istenilen yönde sevkini sağlar. Sözsüz iletişim sözlü

iletişimle birlikte veya tamamen dışında gelişen, jest, mimik ve tavırların karşı tarafa aktarılması sürecini kapsamaktadır. Sözsüz iletişimin boyutu öylesine büyüktür ki mekân, ortamdaki havanın durumu, ortamdaki sessizlik veya ses kirliliği vs. sözsüz iletişimi baştanbaşa etkilemektedir. İnsanoğlu var olduğu günden bu yana sözsüz iletişim hep vardır. Bireyler genel itibari ile tavırlarını, durumlarını, herhangi bir konuya ilişkin düşüncelerini sözsüz iletişim kullanarak karşı tarafa iletmektedirler. Bununla beraber insanlar iletişim esnasında hep karşı tarafı gözlemlerler ve bir takım çıkarımlar yaparlar ki bu durum da sözsüz iletişim ile vuku bulur. Sözlü iletişimle birlikte veya tamamen bağımsız bir biçimde kullanılan sözsüz iletişim, genel iletişim kurma halinde oldukça büyük bir öneme sahiptir. Beden dili, iletişimin ilk başlangıcı ve en önemli etmenlerden bir tanesidir. Bir başka ifade ile insanın dışa dönük portresi olarak da anlaşılabilmektedir.

Bireyler bir ortamda hiçbir şey yapmadan dursalar bile dış görünüşleri onların tutumları ve düşünceleri hakkında geniş bilgi verir. Sosyal bir varlık olan insan toplum içinde var olabilmek ve diğer insanların duygu ve düşüncelerini fark edebilmek için sözsüz iletişimi çok iyi kullanmak mecburiyetindedir. Sözsüz iletişim aslında insanların söz söylemelerine gerek duymadan onları fark edebilme halidir (Gökçe, 2006).

İletişim insanlar arasındaki duyguların paylaşılabilmesi, düşüncelerin insandan insana aktarılabilmesi ve ilişkilerin sağlıklı ve tutarlı bir biçimde sürdürülebilmesi için önemli bir araçtır (Cüceloğlu, 1980). Temel amacı ile iletişim eğlendirme, eğitim, bilgiyi yayma, etkileme ve bu yollarla insanları bilgilendirme sürecini bünyesinde barındırmaktadır (Tutar, Akbolat ve Erdönmez, 2006). İletişim esnasında insanların duyguları, düşünceleri, hisleri ve bir konu hakkındaki görüşleri bütünüyle açıklanır ve karşı tarafa aktarılır (Dökmen, 2002).

İnsanlar sözsüz iletişim esnasında bilerek veya bilmeyerek kullandıkları jest ve mimikleri ile seslerinde oluşan tonlamalarla, yüzlerinde oluşan ifadelerle herhangi bir konudaki duygu ve düşüncelerini yansıtmaktadırlar. Bu durum bazen istemli bazen ise istemsiz olarak açığa çıkmaktadır. Jest ve mimikler sözsüz iletişimi oldukça fazla etkilemektedir. Genel itibari ile sözsüz iletişim, sözlü iletişimin çok büyük bir parçasıdır. Sözlü iletişim esnasında aktarılmak istenenlerin anlaşılması, yönergelerin

bir anlama oturtulması, verilen emirlerin uygulanması sözsüz iletişimin etkili ve verimli bir biçimde kullanılması ve sözlü iletişimi tamamlayıcı olması itibari ile mümkün hale gelecektir.

Sözsüz iletişim aynı zamanda duygu, düşünce ve coşkulu anlatımları tamamlayıcı bir unsur olma, bireyler arası ilişkilerde güven veya güvensizlik ortamını oluşturma bağlamında ana kriterdir. Sözsüz iletişim kültürden kültüre göre de değişiklik gösterebilmektedir. Söz gelimi yapılan bir işaret veya bir jest toplumdan topluma farklı anlaşılabilir. Her kültürün kendine has bir sözsüz iletişim metodu ve toplumsal bir anlaşması bulunmaktadır.

Sözsüz iletişimde mühim olan nokta, iletişim halinde konuşmadan hal ve hareketler vasıtasıyla duygu ve düşüncelerin aktarılmasıdır. Sözsüz iletişimde giyim kuşam, bakışlardaki derinlik, ufak bir dokunuş dahi önem arz etmektedir (Özgözlü, 2008). Diğer iletişim biçimlerine nazaran sözsüz iletişim daha samimi ve içtendir. İnsanlar kimi zaman duygu ve düşüncelerini sözlü olarak anlatmamayı, hal ve tutumlarıyla iletmeyi tercih ederler. Bu durumda sözsüz iletişim devreye girer. İnsanlar herhangi bir konu hakkında duygu ve düşüncelerini ne kadar saklarsa saklasınlar, kendilerini bir biçimde ele verirler. Bu durum da çoğu zaman sözsüz iletişim ile hâsıl olur (Koç, 2004). Bireyin söylemek istediklerinin yanı sıra gizlemek istedikleri durumların da açığa çıktığı sözsüz iletişim çoğunluklar jest ve mimiklerin kullanılması ile kendini gösterir (Gürgen, 1997).

### *1.6.2.3. Yazılı İletişim*

Yazılı iletişim bireylerin herhangi bir konu hakkındaki duygu ve düşüncelerini bir materyale aktararak kalıcılığını sağlamasıdır. Yazının icadı ile insan hayatına girmiştir. Yazı insanların nesiller boyu iletişimini kayıt altına alan en önemli icatların başında gelmektedir. Bir anlamda kalıcılığı sağlamıştır. Bir anlamıyla yazı sözlü iletişimin kayıt altına alınmasını kapsamaktadır. Bununla birlikte yazı sözlü iletişimin güçlenmesine, sürekli hale gelmesine, zamansal genişlik kazanmasına ve evrenselleşmesine katkı sunmaktadır (Güngör, 2011). Yazının icadı ile birlikte ilk çağlardan beri olan duygu ve düşünceler, yaşayış ve inanış tarzları günümüzde bilinir olmuştur. Tüm bu bilgilerin bu denli ayrıntılı olmasının ve kalıcı gelmesinin sadece

sözlü iletişimle mümkün olmaması yazılı iletişimi gerekli kılmıştır. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte yazılı iletişim de gelişip hızlanmıştır.

Yazılı iletişim genel itibari ile anlatılmak istenenlerin uzun olması, daha sonra ihtiyaç halinde okunması gereken anlatılar, sözlü iletişimin kullanılmayacak olduğu ortamlarda kullanılmaktadır. Ayrıca resmi yazışmalar, kurumlar arası iletişim ve resmi addedilebilecek yerlerde kullanılmaktadır.

Yazılı iletişimde sonuçlar diğer iletişim türlerine göre daha geç alınmaktadır. Geri dönüşler için bir müddet beklemek gerekmektedir. İletişimi gerçekleştirmek isteyen kişi iletilmek istenen mesajı defalarca düşünüp, değerlendirme imkânına sahiptir. Bu yönden kişilere zaman tanınmaktadır. Bu yönüyle yazılı iletişim, mesajın anlamlandırması, yorumlayabilmesi ve cevaplandırması bakımından daha geç ama daha fazla düşünülerek gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Yazının insan hayatına girmesi ile birlikte insanların hayatları, buluşları, toplumlar arasında paylaşılıp anlaşılmaya başlanmıştır. Söylenenlerin kayıt altında tutulması, uzak mesafelerdeki insanların iletişimlerinin artık yazıyla olması sebebiyle yaşantıların da artık ortak olmasını sağlamıştır. Sonuç itibari ile yazı ile birlikte insanlığın tarihi kayıt altına alınmaya ve bilinir olmaya başlamıştır (Güngör, 2011).

Yazılı iletişim bireylerin duygu ve düşüncelerinin, deneyimlerinin, istek ve görüşlerinin kısacası sözlü ifadelerinin yazılı hale getirilmesi ile mümkün hale gelmiştir. Yazılı iletişim yazının icat edildiği günden bu yana insanlığın kazanımlarını nesiller boyu bizlerin önüne sermektedir. Bir anlamda insanlık tarihinin kaydediliş tarihi bakımından takibini sağlamaktadır. Diğer iletişim türlerine göre karşılıklı iletişim farklılaşmaktadır. Çoğu zaman mesaj yazılır ve ilgili kişi o mesajı görene veya fark edene kadar geri bildirim sağlanamaz. İlgili kişi mesaja kendisine göre bir yorum getirir ve bu şekliyle iletişim gerçekleştirilir.

Günümüzde oldukça yaygın bir biçimde kullanılan yazılı iletişim, gönderici ve alıcı arasında herhangi bir araç vasıtası ile bilgi, görüş ve değerlendirmelerin karşı tarafa yazı vasıtası ile aktarılması sürecini kapsamaktadır. Teknolojinin gelişimi paralelinde gelişip hızlanmaya başlamıştır. İş yaşamlarında başvurulmuş vazgeçilmez ve eskimez bir iletişim aracıdır (Küçük, 2012).



Güral (2002) yazılı iletişim esnasında dikkat edilmesi gereken durumları aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Doğruluk
- Kısalık
- Açıklık
- Planlama
- Canlı ve somut yazma
- Özgecilik
- Saygılı olma

En basit ifadelerle yazılı iletişim mesajın sembolik ifadelerle aktarılmasıdır. Yazılı iletişimin bir biçimde gerçekleşebilmesi için öncelikle okuma yazma ve yazılanları anlayabilme becerilerinin gelişmiş olması elzemdir. Yazılı iletişim belirli işlemlerden geçmesi sebebiyle sözlü iletişime nazaran daha uzun sürede kurulmaktadır. Bununla birlikte yazılı iletişimi yeniden düzenleme ve düşünme imkânı bulunmaktadır. Bundan dolayı yazılı iletişim ayrıntıların önemli olduğu şartlarda sıklıkla başvurulan bir yöntemdir (Aziz, 2010, s.45; Bıçakçı, 2002, s.27).

### **1.6.3. Etkili İletişim**

İletişim en az iki bireyin birbirlerini fark etmesi ve karşılıklı tepki vermesi ile başlayan bir süreçtir. İletişim dediğimiz olgu, bireyin içinde yaşamakta olduğu toplumun özelliklerinden, kültüründen, yaşantısından, bireyin bilişsel ve duyuşsal özelliklerinden etkilenmekte ve buna göre şekillenmektedir. İletişimde temel amaç etkili ve verimli bir ileti ağının oluşturulmaya çabalanmasıdır. Etkili iletişim, iletişim çatışmalarının mümkün mertebe en aza indirgenmek sureti ile iletişimi kaliteli hale getirme süreci olarak kabul görmektedir.

Etkili bir aktif dinleme ile başlayan etkili iletişim, bireyi kendisine sunulan iletileri doğru ve sağlıklı anlaması ile başlamaktadır. Aktif dinleme, bireyin fiziksel ve zihinsel olarak tam ve doğru hazırlığı ile başlamakta ve dinleyicinin odaklanmasını sağlamaktadır. İnsanların çoğu ‘karşıdaki insan konuşmayı bitirsin de ben başlayayım’ mantığı ile ilerlemektedir. Böyle olunca da karşıdaki insanı doğru anlamak mümkün değildir. Hâlbuki aktif dinleme, karşıdaki bireye odaklanmayı, anlatılan konuyu öğrenmeyi ve iletişim kurulurken en mühim basamaklardan bir tanesini ihtiva

etmektedir. Aktif dinleme esnasında empati kavramının etkin hale getirilmesi, etkili iletişim kurma aşamasında öneme sahiptir. Empati karşımızdaki insanı dinlerken tarafsızlığı, hatta kendimizi onun yerine koyma durumunu ifade eden bir kavramdır.

Dinleme becerisinin yanı sıra konuşma becerisi de etkili iletişim için önem arz etmektedir. Konuşan kişinin kendini ifade ederken kullandığı kelimelerin özenle seçilmesi, konuşurken etkili bir ses tonuna sahip olması ne zaman duraksayacağını ne zaman vurgu yapacağını bilmesi, konuşma esnasında kullanılan ölçülü beden dili ile etkili iletişim sağlanır (Aytekin, 2018).

En genel ifade ile anlatmak gerekirse etkili iletişim, karşı tarafa sunulmak istenen iletinin doğru bir biçimde verilmesini ve alıcının bu iletiyi doğru anlamasını ifade etmek olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkili dinleme, empati, etkili konuşma, yapıcı dil kullanılması, jest ve mimiklerin doğru kullanılmasını içermektedir. Konuşmacı ile kurulan duygusal bağ iletişimi kolaylaştıracak ve anlaşılabilirliği artıracaktır. Böylece etkili iletişimi gerçekleştirmek daha kolay hale gelebilir. Sporda iletişim kavramı da oldukça önemli ve tarih boyunca büyük organizasyonlar ve olimpiyatlar düzeyinde uygulanan bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır (Kaya, 2019).

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 2.1. Araştırma Modeli

Spor yöneticiliği öğrencilerinin çatışma yönetimi stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi ve öğrencilerin bazı demografik özelliklerine göre çatışma yönetimi stilleri ve iletişim becerileri arasındaki farklılıkları inceleyen bu araştırma, ilişkisel tarama modeli ve nedensel karşılaştırma modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. İlişkisel tarama modeli, çoklu değişkenler arasındaki varyasyon derecesini tespit etmeyi amaçlayan bir araştırma modelidir (Karasar, 2017). Nedensel karşılaştırma yöntemi ise değişkenler arasındaki farklılıkların değerlendirildiği bir araştırma yöntemidir.

#### 2.2. Evren Örneklem

Bu araştırmanın evrenini İstanbul İli Spor Bilimleri Fakültesi ve Beden Eğitimi Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrenciler oluşturmaktadır. Örneklemine ise basit tesadüfî yöntemle seçilmiş (n=306) gönüllü öğrenci oluşturmuştur. Örneklem seçiminde seçkisiz olmayan örneklem seçim yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

#### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya katılan öğrencilere Çatışma Yönetim Tarzı Ölçeği, İletişim Becerileri Ölçeği ve kişisel bilgi formunda yer alan sorular uygulanmıştır.

#### 2.4. Kişisel Bilgi Formu

Katılımcıların cinsiyet, yaş, spor yapma durumu ve sınıf olmak üzere 4 sosyo demografik soruya cevap vermeleri istenmiştir.

## 2.5. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği

Thomas ve Ruble tarafından 1977 yılında gerçekleştirilen Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 5 alt boyut ve 15 madden oluşan çatışma yönetimi stilleri ölçeği tercih edilmiştir. Ölçekte yer alan 1. , 2. , 7. sorular yönetici rekabet davranışı, 3. , 5. , 9. sorular uzlaşma davranışı, 4. , 11. , 14. sorular kaçınma davranışı, 6. , 12. , 15. sorular uyum davranışı ve 8. , 10. , 13. sorular işbirliğine uyum davranışını alt boyutlarını oluşturmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha değerleri ile hesaplanmış ve 0,78 olarak bulunmuştur Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005). Ölçek beşli likert tipi bir ölçme aracıdır.

## 2.6. İletişim Beceri Ölçeği

Üniversite öğrencilerin iletişim beceri düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Korkut ve Bugay (2014) geliştirilen 25 madde ve 4 alt boyuttan oluşan iletişim beceri ölçeği tercih edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin iç tutarlılık katsayıları ise; iletişim ilkeleri ve temel becerileri 0.88, kendini ifade etme 0.72, etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim 0.64 ve iletişim kurmaya isteklilik 0,71 olarak ölçülmüştür (Korkut Owen ve Bugay, 2014). Ölçeğin genelinin iç tutarlılık katsayısı (Cronpach Alpha) 0,88 olarak ölçülmüştür. Ölçek 5'li Likert tipi derecelendirme formunda bir ölçme aracıdır. Ölçekte hiçbir ters madde olmadığından öğrencilerin iletişim beceri toplam puanları en düşük 25 ve en yüksek 125 olabilmektedir.

## 2.7. İstatistiksel Analiz

Kişisel Bilgi Formu. Çatışma yönetimi stilleri ölçeği ve iletişim beceri ölçeğinden elde edilen veriler kodlanarak SPSS 25.0 paket programına girilmiş ve analizler bu program aracılığı ile yapılmıştır. Adaylara ilişkin kişisel bilgiler ve envanter toplam puanları ve faktör puanları frekans (f) ve yüzde (%) değerleri tespit edilerek verilmiştir. Puanların 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. Tablo 2 analiz kapsamında yer alan puanların çarpıklık-basıklık değerleri ve Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları verilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiş olup,

istatistiksel süreçte, parametrik analizlerden bağımsız örneklem T, Oneway ANOVA ve Pearson Korelasyon analizlerinden faydalanılmıştır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Spor yöneticiliği öğrencilerinin demografik özellikleri tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Katılımcıların demografik özellikleri

	<b>Değişken</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	129	42,2
	Kadın	177	57,8
	Toplam	306	100,0
<b>Yaş</b>	18- 22	49	16,0
	23-27	121	39,5
	28-32	104	34,0
	33 ve üzeri	32	10,5
	Toplam	306	100,0
<b>Sınıf</b>	1.Sınıf	83	27,1
	2.Sınıf	66	21,6
	3.Sınıf	82	26,8
	4.Sınıf	75	24,5
	Toplam	306	100,0
<b>Spor Yapma Durumu</b>	Evet	191	62,4
	Hayır	115	37,6
	Toplam	306	100,0

**Tablo 2.** Katılımcıların Ölçek Alt Boyutlarından Aldığı Puanlarının Çarpıklık-Basıklık ve Kolmogrov Smirnov Testi Anlamlılık Düzeyi Sonuçları

<b>Ölçek</b>	<b>Alt Boyut</b>	<b>N</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>	<b>p</b>
<b>Çatışma Yönetimi Stilleri</b>	Yönetici Rekabet Davranışı	306	-,586	,696	,057
	Uzlaşma Davranışı	306	-,496	1,014	,052
	Kaçınma Davranışı	306	,006	-,103	,011
	Uyum Davranışı	306	-,072	-,229	,000
	İşbirliğine Uyum Davranışı	306	-,376	-,485	,061
<b>İletişim Beceri Ölçeği</b>	İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri	306	-,540	-,148	,050
	Kendini İfade Etme	306	-,300	,526	,017
	Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim	306	-,315	-,256	,054
	İletişim Kurmaya İsteklilik	306	-,369	,756	,049
	Toplam	306	-,670	,570	,000

Tablo 2’ de Kolmogrov Smirnov testi sonuçları incelendiğinde, çatışma yönetimi ölçeği ve iletişim beceri ölçeği alt boyut puanlarında normallikten sapmaların anlamlı düzeylerde olduğu gözlemlenmektedir. Fakat Kolmogrov Smirnov testinin uygulanması normallik durumunun incelenmesi için kullanılan yöntemlerden sadece biridir. Normal dağılım eğrilerine bakıldığında normallikten aşırı sapmalar olduğu görülmüştür. Ayrıca çarpıklık ve basıklık katsayıları dikkate alındığında bütün

puanların  $\pm 1,5$  aralığında yer aldıkları tespit edilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda çalışmada parametrik istatistik analizler uygulanmıştır.

**Tablo 3.** Katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğinden Aldıkları Puanların Betimsel İstatistiği

Ölçekler	Alt Boyutlar	N	Min	Mak	X $\pm$ SS
Çatışma Yönetimi Stilleri	Yönetici Rekabet Davranışı	306	4,00	15,00	11,41 $\pm$ 2,09
	Uzlaşma Davranışı	306	4,00	15,00	11,45 $\pm$ 1,94
	Kaçınma Davranışı	306	4,00	15,00	10,35 $\pm$ 1,99
	Uyum Davranışı	306	4,00	15,00	9,91 $\pm$ 2,20
	İşbirliğine Uyum Davranışı	306	6,00	15,00	11,36 $\pm$ 2,17

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların çatışma yönetimi stilleri, yönetici rekabet davranışı ortalaması 11,41 $\pm$ 2,09, uzlaşma davranışı ortalaması 11,45 $\pm$ 1,94, kaçınma davranışı ortalaması 10,35 $\pm$ 1,99, uyum davranışı ortalaması 9,91 $\pm$ 2,20 9, iş birliğine uyum davranışı ortalaması 11,36 $\pm$ 2,17 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 4.** Katılımcıların İletişim Beceri Ölçeğinden Aldıkları Puanların Betimsel İstatistiği

Ölçekler	Alt Boyutlar	N	Min.	Maks.	X $\pm$ SS
İletişim Beceri Ölçeği	İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri	306	1,50	5,00	3,78 $\pm$ 0,75
	Kendini İfade Etme	306	2,00	5,00	4,49 $\pm$ 0,57
	Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim	306	1,71	5,00	3,98 $\pm$ 0,66
	İletişim Kurmaya İsteklilik	306	1,00	5,00	4,25 $\pm$ 0,88
	Toplam	306	2,04	5,00	4,12 $\pm$ 0,53

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların iletişim beceri düzeyi iletişim ilkeleri ve temel becerileri ortalaması 3,78 $\pm$ 0,75, kendini ifade etme ortalaması 4,49 $\pm$ 0,57, etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim ortalaması 3,98 $\pm$ 0,66, iletişim kurmaya isteklilik ortalaması 4,25 $\pm$ 0,88 ve iletişim toplam ortalaması 4,12 $\pm$ 0,53 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 5.** Katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğinden Aldıkları Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
Yönetici Rekabet Davranışı	Kadın	129	11,60	1,76	1,042	,298
	Erkek	177	11,34	2,30		
Uzlaşma Davranışı	Kadın	129	11,78	1,92	2,068	,010*
	Erkek	177	11,20	1,92		
Kaçınma Davranışı	Kadın	129	10,91	1,89	4,317	,000**
	Erkek	177	9,94	1,97		
Uyum Davranışı	Kadın	129	10,14	2,20	1,552	,122
	Erkek	177	9,75	2,18		
İşbirliğine Uyum Davranışı	Kadın	129	11,71	1,99	2,474	,014*
	Erkek	177	11,10	2,27		

Tablo 5 incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre çatışma yönetimi stilleri, uzlaşma davranışı ( $t=2,068$ ;  $p<,050$ ), kaçınma davranışı ( $t=4,317$ ;  $p<,050$ ) ve iş

birliğine uyum davranışı ( $t=2,474$ ;  $p<,050$ ), alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yönetici rekabet davranışı ve uyum davranışı alt boyutlarında ise anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 6.** Katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğinden Aldıkları Puanların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

	Yaş	N	X	Ss	f	p	Fark(Lsd)
<b>Yönetici Rekabet Davranışı</b>	18- 22 <sup>a</sup>	49	11,78	1,98	,630	,596	-
	23-27 <sup>b</sup>	121	11,40	1,93			
	28-32 <sup>c</sup>	104	11,45	2,19			
	33 ve üzeri <sup>d</sup>	32	11,16	2,52			
<b>Uzlaşma Davranışı</b>	18- 22 <sup>a</sup>	49	11,49	1,75	,637	,592	-
	23-27 <sup>b</sup>	121	11,58	1,86			
	28-32 <sup>c</sup>	104	11,39	2,03			
	33 ve üzeri <sup>d</sup>	32	11,06	2,23			
<b>Kaçınma Davranışı</b>	18- 22 <sup>a</sup>	49	10,71	1,73	1,462	,252	-
	23-27 <sup>b</sup>	121	10,48	1,97			
	28-32 <sup>c</sup>	104	10,11	1,99			
	33 ve üzeri <sup>d</sup>	32	10,06	2,41			
<b>Uyum Davranışı</b>	18- 22 <sup>a</sup>	49	10,12	2,31	,537	,657	-
	23-27 <sup>b</sup>	121	10,02	2,09			
	28-32 <sup>c</sup>	104	9,71	2,26			
	33 ve üzeri <sup>d</sup>	32	9,84	2,24			
<b>İşbirliğine Uyum Davranışı</b>	18- 22 <sup>a</sup>	49	11,59	1,89	,229	,876	-
	23-27 <sup>b</sup>	121	11,32	2,18			
	28-32 <sup>c</sup>	104	11,30	2,29			
	33 ve üzeri <sup>d</sup>	32	11,31	2,22			

Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların yaşlarına göre çatışma yönetimi stilleri tüm alt boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7.** Katılımcıların çatışma yönetimi stilleri ölçeğinden aldıkları puanların spor yapma durumlarına göre karşılaştırılması

	Spor		N	X	Ss	t	p
	Yapma	Durumu					
<b>Yönetici Rekabet Davranışı</b>	Evet	191	11,48	1,91	,274	,784	
	Hayır	115	11,41	2,37			
<b>Uzlaşma Davranışı</b>	Evet	191	11,58	1,86	1,556	,121	
	Hayır	115	11,23	2,05			
<b>Kaçınma Davranışı</b>	Evet	191	10,52	2,04	1,952	,047*	
	Hayır	115	10,06	1,88			
<b>Uyum Davranışı</b>	Evet	191	9,87	2,34	-,437	,648	
	Hayır	115	9,98	1,95			
	Evet	191	11,34	2,19			-,219



<b>İşbirliğine Uyum Davranışı</b>	Hayır	115	11,39	2,15
-----------------------------------	-------	-----	-------	------

\* $p < ,050$ ; \*\* $p < ,001$

Tablo 7 incelendiğinde, spor yapma değişkenine göre çatışma yönetimi stilleri, kaçınma davranışı ( $t=1,952$ ;  $p < 0,050$  alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Diğer alt boyutlarda ise anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 8.** Katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğinden Aldıkları Puanların Sınıf Gruplarına Göre Karşılaştırılması

	Sınıf	N	X	Ss	f	p	Fark(Lsd)
<b>Yönetici Rekabet Davranışı</b>	1.Sınıf <sup>a</sup>	83	11,70	1,92	,767	,513	-
	2.Sınıf <sup>b</sup>	66	11,20	2,32			
	3.Sınıf <sup>c</sup>	82	11,49	2,07			
	4.Sınıf <sup>d</sup>	75	11,36	2,10			
<b>Uzlaşma Davranışı</b>	1.Sınıf <sup>a</sup>	83	11,46	1,71	2,252	,082	-
	2.Sınıf <sup>b</sup>	66	11,12	2,33			
	3.Sınıf <sup>c</sup>	82	11,88	1,81			
	4.Sınıf <sup>d</sup>	75	11,25	1,89			
<b>Kaçınma Davranışı</b>	1.Sınıf <sup>a</sup>	83	10,39	1,85	1,384	,248	-
	2.Sınıf <sup>b</sup>	66	9,92	2,14			
	3.Sınıf <sup>c</sup>	82	10,44	1,91			
	4.Sınıf <sup>d</sup>	75	10,57	2,09			
<b>Uyum Davranışı</b>	1.Sınıf <sup>a</sup>	83	9,77	2,33	1,832	,141	-
	2.Sınıf <sup>b</sup>	66	9,65	2,06			
	3.Sınıf <sup>c</sup>	82	10,39	2,36			
	4.Sınıf <sup>d</sup>	75	9,77	1,94			
<b>İşbirliğine Uyum Davranışı</b>	1.Sınıf <sup>a</sup>	83	11,43	2,16	,570	,635	-
	2.Sınıf <sup>b</sup>	66	11,11	2,29			
	3.Sınıf <sup>c</sup>	82	11,55	2,07			
	4.Sınıf <sup>d</sup>	75	11,28	2,20			

Tablo 8 incelendiğinde katılımcıların sınıflarına göre çatışma yönetimi stilleri tüm alt boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 9.** Katılımcıların İletişim Beceri Ölçeğinden Aldıkları Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
<b>İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri</b>	Kadın	129	3,88	0,74	1,920	,046*
	Erkek	177	3,71	0,75		
<b>Kendini İfade Etme</b>	Kadın	129	4,53	0,55	,993	,352
	Erkek	177	4,47	0,57		
<b>Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim</b>	Kadın	129	3,96	0,65	-,589	,556
	Erkek	177	4,00	0,66		
<b>İletişim Kurmaya İsteklilik</b>	Kadın	129	4,37	0,79	2,028	,043*
	Erkek	177	4,17	0,94		
<b>Toplam</b>	Kadın	129	4,17	0,49	2,536	,033*
	Erkek	177	4,08	0,55		

\* $p < ,050$ ; \*\* $p < ,001$

Tablo 9 incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre iletişim beceri, iletişim ilkeleri ve temel becerileri ( $t=1,920$ ;  $p<0,050$ ), iletişim kurmaya isteklilik alt boyutlarında ( $t=2,028$ ;  $p<0,050$ ) ve iletişim toplam skorunda ( $t=2,536$ ;  $p<0,050$ ) istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Diğer alt boyutlarda ise anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 10.** Katılımcıların İletişim Beceri Ölçeğinden Aldıkları Puanların Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması

	Yaş	N	X	Ss	f	p	Fark (Lsd)
<b>İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri</b>	18- 22 <sup>a</sup>	49	3,99	0,65	2,476	,061	-
	23-27 <sup>b</sup>	121	3,66	0,75			
	28-32 <sup>c</sup>	104	3,79	0,81			
	33 ve üzeri <sup>d</sup>	32	3,87	0,63			
<b>Kendini İfade Etme</b>	18- 22 <sup>a</sup>	49	4,48	0,53	,446	,721	-
	23-27 <sup>b</sup>	121	4,45	0,57			
	28-32 <sup>c</sup>	104	4,53	0,58			
	33 ve üzeri <sup>d</sup>	32	4,53	0,56			
<b>Etkin Dinleme Ve Sözel Olmayan İletişim</b>	18- 22 <sup>a</sup>	49	3,90	0,66	,499	,683	-
	23-27 <sup>b</sup>	121	3,98	0,63			
	28-32 <sup>c</sup>	104	3,99	0,69			
	33 ve üzeri <sup>d</sup>	32	4,08	0,64			
<b>İletişim Kurmaya İsteklilik</b>	18- 22 <sup>a</sup>	49	4,20	0,76	,338	,798	-
	23-27 <sup>b</sup>	121	4,25	0,88			
	28-32 <sup>c</sup>	104	4,31	0,92			
	33 ve üzeri <sup>d</sup>	32	4,15	0,96			
Toplam	18- 22 <sup>a</sup>	49	4,14	0,49	,362	,780	-
	23-27 <sup>b</sup>	121	4,08	0,52			
	28-32 <sup>c</sup>	104	4,15	0,55			
	33 ve üzeri <sup>d</sup>	32	4,16	0,56			

\* $p<0,050$ ; \*\* $p<0,001$

Tablo 10 incelendiğinde katılımcıların yaşlarına göre iletişim beceri toplam skorunda ve tüm alt boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 11.** Katılımcıların İletişim Beceri Ölçeğinden Aldıkları Puanların Sınıf Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

	Sınıf	N	X	Ss	f	p	Fark (Lsd)
<b>İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri</b>	1.Sınıf <sup>a</sup>	83	3,74	0,75	1,629	,183	-
	2.Sınıf <sup>b</sup>	66	3,72	0,82			
	3.Sınıf <sup>c</sup>	82	3,94	0,70			
	4.Sınıf <sup>d</sup>	75	3,71	0,73			
<b>Kendini İfade Etme</b>	1.Sınıf <sup>a</sup>	83	4,52	0,54	1,226	,301	-
	2.Sınıf <sup>b</sup>	66	4,38	0,66			
	3.Sınıf <sup>c</sup>	82	4,55	0,55			
	4.Sınıf <sup>d</sup>	75	4,50	0,51			
<b>Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim</b>	1.Sınıf <sup>a</sup>	83	4,06	0,64	,944	,420	-
	2.Sınıf <sup>b</sup>	66	3,93	0,69			
	3.Sınıf <sup>c</sup>	82	4,02	0,64			
	4.Sınıf <sup>d</sup>	75	3,91	0,65			
<b>İletişim Kurmaya İsteklilik</b>	1.Sınıf <sup>a</sup>	83	4,28	0,77	5,076	,003*	b<c
	2.Sınıf <sup>b</sup>	66	4,07	1,13			
	3.Sınıf <sup>c</sup>	82	4,42	0,70			
	4.Sınıf <sup>d</sup>	75	4,20	0,92			
<b>Toplam</b>	1.Sınıf <sup>a</sup>	83	4,14	0,52	4,149	,034*	b<c
	2.Sınıf <sup>b</sup>	66	4,02	0,62			
	3.Sınıf <sup>c</sup>	82	4,22	0,48			
	4.Sınıf <sup>d</sup>	75	4,07	0,49			

\* $p<,050$ ; \*\* $p<,001$

Tablo 11 incelendiğinde, sınıf değişkenine göre iletişim beceri toplam skorunda ( $2,014=4,149$ ;  $p<,050$ ) ve iletişim kurmaya isteklilik ( $F_{2,176}=5,076$ ;  $p<,050$ ) alt boyutunda gruplar arası istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan farklılığın belirlenmesi için yapılan post hoc analizinde 3.sınıf öğrencilerin 2.sınıf öğrencilerine nazaran daha iyi iletişim becerisine sahip olduğu belirlenmiştir. İletişim ilkeleri ve temel becerileri, kendini ifade etme ve etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim alt boyutlarında ise gruplar arası istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p>,050$ ).

**Tablo 12.** Katılımcıların İletişim Beceri Ölçeğinden Aldıkları Puanların Spor Yapma Durumuna Göre Karşılaştırılması

	Spor Yapma Durumu	N	X	Ss	t	p
	İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri	Evet	191	3,69	0,78	-2,806
Hayır		115	3,93	0,67		
Kendini İfade Etme	Evet	191	4,48	0,59	-,544	,587
	Hayır	115	4,51	0,53		
Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim	Evet	191	4,02	0,66	1,263	,202
	Hayır	115	3,92	0,65		
İletişim Kurmaya İsteklilik	Evet	191	4,21	0,94	-1,016	,310
	Hayır	115	4,32	0,77		
Toplam	Evet	191	4,10	0,54	-1,059	,285
	Hayır	115	4,16	0,51		

\* $p < ,050$ ; \*\* $p < ,001$

Tablo 12 incelendiğinde, spor yapma değişkenine göre iletişim beceri, iletişim ilkeleri ve temel becerileri ( $t = -2,806$ ;  $p < 0,050$ ) alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Diğer alt boyutlarda ve iletişim beceri toplam skorunda ise anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 13.** Katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri ile İletişim Beceri Düzeyleri Arasındaki İlişki

		İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri	Kendini İfade Etme	Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim	İletişim Kurmaya İsteklilik	Toplam
Yönetici Rekabet Davranışı	r	,475	,480	,474	,580	,500
	p	,000	,000	,000	,000	,000
Uzlaşma Davranışı	r	,341	,288	,134	,277	,349
	p	,000	,000	,019	,000	,000
Kaçınma Davranışı	r	,244	,261	,183	,161	,245
	p	,000	,000	,048	,005	,000
Uyum Davranışı	r	,314	,301	,140	,129	,320
	p	,000	,000	,015	,024	,000
İşbirliğine Uyum Davranışı	r	,468	,484	,507	,557	,560
	p	,000	,000	,000	,000	,000

Tablo 12 incelendiğinde, çatışma yönetimi stilleri, yönetici rekabet alt boyutu ile iletişim beceri düzeyi, iletişim ilkeleri ve temel becerileri alt boyutu ( $r = ,475$ ;  $p = 000$ ), kendini ifade etme ( $r = ,480$ ;  $p = 000$ ), etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim ( $r = ,474$ ;  $p = 000$ ), iletişim kurmaya isteklilik ( $r = ,580$ ;  $p = 000$ ) ve iletişim beceri toplam skorunda ( $r = ,500$ ;  $p = 000$ ) arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çatışma yönetimi stilleri, uzlaşma davranışı alt boyutu ile iletişim beceri düzeyi, iletişim ilkeleri ve temel becerileri alt boyutu ( $r = ,341$ ;  $p = 000$ ), kendini ifade etme

( $r=,288$ ;  $p=000$ ), etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim ( $r=,134$ ;  $p=019$ ), iletişim kurmaya isteklilik ( $r=,277$ ;  $p=000$ ) ve iletişim beceri toplam skorunda ( $r=,349$ ;  $p=000$ ) arasında zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çatışma yönetimi stilleri, kaçınma davranışı alt boyutu ile iletişim beceri düzeyi, iletişim ilkeleri ve temel becerileri alt boyutu ( $r=,244$ ;  $p=000$ ), kendini ifade etme ( $r=,261$ ;  $p=000$ ), etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim ( $r=,183$ ;  $p=048$ ), iletişim kurmaya isteklilik ( $r=,161$ ;  $p=005$ ) ve iletişim beceri toplam skorunda ( $r=,245$ ;  $p=000$ ) arasında zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çatışma yönetimi stilleri, uyum davranışı alt boyutu ile iletişim beceri düzeyi, iletişim ilkeleri ve temel becerileri alt boyutu ( $r=,314$ ;  $p=000$ ), kendini ifade etme ( $r=,301$ ;  $p=000$ ), etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim ( $r=,140$ ;  $p=015$ ), iletişim kurmaya isteklilik ( $r=,129$ ;  $p=024$ ) ve iletişim beceri toplam skorunda ( $r=,320$ ;  $p=000$ ) arasında zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çatışma yönetimi stilleri iş birliğine uyum davranışı alt boyutu ile iletişim beceri düzeyi, iletişim ilkeleri ve temel becerileri alt boyutu ( $r=,468$ ;  $p=000$ ), kendini ifade etme ( $r=,484$ ;  $p=000$ ), etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim ( $r=,507$ ;  $p=000$ ), iletişim kurmaya isteklilik ( $r=,557$ ;  $p=000$ ) ve iletişim beceri toplam skorunda ( $r=,560$ ;  $p=000$ ) arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Cinsiyet değişkenine göre çatışma yönetimi stilleri, uzlaşma davranışı, kaçınma davranışı ve iş birliğine uyum davranışı alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (Tablo 5). Ortaya çıkan farklılığın kadınlar yönünde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle çatışma yönetiminde kadın bireylerin erkeklere göre daha uzlaşmacı rol üstlendikleri ve çatışmalardan kaçındıkları anlaşılmaktadır. Bu durum kadınların ilişki ve iletişimlerini daha ılımlı yürütmeleriyle açıklanabilir. Yönetici rekabet davranışı ve uyum davranışı alt boyutlarında ise anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 5). Literatür incelendiğinde, Altınışık (2019) tarafından spor yöneticisi adaylarına yapılan çalışmada cinsiyet değişkenine göre çatışma yönetimi stilleri uzlaşma ve kaçınma alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğu ifade edilmiştir. Mert'in (2015) çatışma yönetimiyle duygusal zekâ ilişkisini incelemeyi amaçladığı araştırmada da sadece ölçeğin uzlaşma alt boyutundan alınan puanların cinsiyete göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Kara (2011) ise Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanları üzerine yaptığı çalışmada cinsiyet değişkenine göre çatışma yönetimi stilleri arasında farklılık olmadığını ifade etmiştir. Yapılan bu çalışmaların bazıları bulgularımızla aynı doğrultudayken bazıları benzerlik göstermemektedir.

Spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin yaş ve sınıf değişkenine göre çatışma yönetimi stilleri tüm alt boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ; Tablo 6; Tablo 8). Başka bir ifadeyle çatışma yönetimi stilinin yaş ve sınıf değişkeninden etkilenmediği belirlenmiştir. Farklılık olmamasına rağmen 18-22 yaş aralığında yer alan bireylerin çatışma yönetimi stillerinin daha iyi olduğu, 3.sınıf öğrencilerinin daha iyi uzlaşmacı, kaçınma ve uyum davranışı gösterdikleri anlaşılmaktadır. Uçar'ın (2018) işletmelerde çatışma yönetimi ile ilgili araştırmasında 18-25 yaş arası grubun üst yaş gruplarına oranla daha çok kaçınma stilini tercih ettiği izlenmiştir. Akman'ın (2018) yaptığı araştırmada da yaş ile kaçınma stili arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki görülmüştür. Literatürde yer alan çalışmalar bulgularımızla benzerlik göstermemektedir. Bu durumun örneklem gruplarının farklı olmasıyla açıklanabilir. Literatürde öğrencilerin sınıf değişkenleri ile çatışma yönetimi stillerinin değerlendirildiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Spor yapma değişkenine göre çatışma yönetimi stilleri, kaçınma davranışı alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Spor yapan bireylerin daha iyi kaçınma davranışı gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu durum sportif faaliyetlerin bütünleştirici ve kaynaştırıcı rolü ile açıklanabilir. Diğer alt boyutlarda ise anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 7). Yönetici rekabet davranışı ve uzlaşma davranışı boyutlarında farklılık olmamasına rağmen spor yapan spor yöneticiliği öğrencilerin daha olumlu davranış sergiledikleri görülmektedir. Bu durum ise sporun kazanma ve kaybetmeye dayalı belirli kurallar kapsamında yapıyor olmasıyla bireylerin bunlardan etkilenmesiyle açıklanabilir. Altınışık (2019) tarafından spor yöneticisi adaylarına yapılan çalışmada, spor yapma durumu değişkenine göre çatışma yönetimi stilleri ölçek toplamı ile yönetici rekabet, uzlaşma, kaçınma, uyum ve işbirliğine uyum alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu ifade edilmiştir. Bu çalışma bulgumuzla kısmen benzerlik göstermektedir.

Cinsiyet değişkenine göre iletişim becerisi, iletişim ilkeleri ve temel becerileri, iletişim kurmaya isteklilik alt boyutlarında ve iletişim toplam skorunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (Tablo 9). Ortaya çıkan farklılığın kadınlar yönünde anlamlı olduğu görülmektedir. Genel bir ifadeyle kadınların iletişim kurmaya yönelik temel beceri ve istekliliklerinin erkeklere göre daha iyi olduğu anlaşılmaktadır. Diğer alt boyutlarda ise anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Kendini ifade etme boyutunda farklılık olmamasına rağmen kadınlarının daha iyi olduğu, etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim boyutunda ise erkeklerin daha iyi olduğu anlaşılmaktadır. İletişim beceri düzeyinde kadınların erkeklere nazaran daha iyi bir tutuma sahip oldukları belirlenmiştir. Literatür incelendiğinde, Tepeköylü'nün (2007) Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin iletişim becerilerini bazı değişkenlere göre incelemeyi amaçladığı çalışmada, erkek ve kadınlar arasında kadın katılımcıların lehine manalı bir farklılık olduğu ifade edilmiştir. Çetinkaya'nın (2011) Türkçe öğretmeni adayları üzerine yaptığı çalışmada, iletişim beceri düzeyinin kadın katılımcıların lehine anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Gülüm (2019) beden eğitimi öğretmenlerinin cinsiyetleri ile İletişim becerileri alt boyutunda ve iletişim düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığını, Oğan ve Akar Şahingöz (2018) tarafından yapılan çalışmada da iletişim becerisi ve alt boyutlarında cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermediği ifade edilmiştir. Çakır (2021) tarafından spor işletmesi

çalışanları üzerine yapılan araştırmada, kadın ve erkek çalışanların iletişim becerilerinin benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşlarına göre iletişim beceri toplam skorunda ve tüm alt boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ; Tablo 10). Genel bir ifadeyle spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin sahip olduğu yaş değişkeninin iletişim becerilerinde belirleyici bir rol üstlenmediği anlaşılmaktadır. İletişim toplam skorunda 33 yaş ve üzeri katılımcıların daha iyi iletişim becerisine sahip olduğu, 18-22 yaş aralığındaki bireylerin kendilerini daha iyi ifade ettiği, 28-32 yaş aralığındaki bireylerin ise iletişim kurmaya istekli oldukları ancak bu durumun anlamlı bulunmadığı görülmektedir. Tepeköylü (2007) tarafından beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencileri üzerinde yapılan araştırmada iletişim beceri düzeyinin yaş değişkeni açısından anlamlı farklılaşmadığı ifade edilmiştir. Gönen (2015) Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu öğrencileri üzerine yapılan çalışmada iletişim beceri düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaştığı, yaşı 27 ve üzeri olan bireylerin iletişim beceri düzeylerinin 18-22 yaş ve 23-26 yaş aralığında olan sporculara oranla daha düşük düzeyde olduğu ifade edilmiştir. Bulut'un (2019) ortaokul öğretmenleri üzerine tasarladığı çalışmada 36 ve üstü yaş grubunun puanlarının 20 ve 25 arası yaş grubunun puanlarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sınıf değişkenine göre iletişim beceri toplam skorunda ve iletişim kurmaya isteklilik alt boyutunda gruplararası istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan farklılığın 3.sınıf öğrencilerin 2.sınıf öğrencilerine nazaran daha iyi iletişim becerisine sahip olduğundan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu durum üniversitede geçirilen zaman ve öğrenci öğretim elamanı etkileşim ortamının oluşmasından kaynaklanabilir. İletişim ilkeleri ve temel becerileri, kendini ifade etme ve etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim alt boyutlarında ise gruplararası istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p>,050$ ; Tablo 11). Literatür incelendiğinde, Gönen (2015) öğrencilerin iletişim beceri düzeylerinin sınıf değişkenine göre farklılaşmadığını ifade etmiştir. Pehlivan (2005) tarafından öğretmen adaylarına yapılan araştırma iletişim beceri düzeylerinin sınıf değişkenine göre farklılık göstermediği ifade edilmiştir.

Spor yapma değişkenine göre iletişim beceri, iletişim ilkeleri ve temel becerileri alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (Tablo 12). Bu



durum sporun sosyal çevreye katılımı sağlayan sosyal bir olgu olmasıyla açıklanabilir. Diğer alt boyutlarda ve iletişim beceri toplam skorunda ise anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 11). Çiçek (2018) tarafından spor yapan ve yapmayan yetişkin bireyler üzerine yapılan çalışmada, spor yapan ve spor yapmayan bireyler arasında iletişim beceri puanları arasında anlamlı bir farklılık görüldüğü ifade edilmiştir. Tepeköylü-Öztürk ve ark. (2011) spor yapan öğrencilerin iletişim becerilerinin sedanter üniversite öğrencilerine göre daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Ulukan ve ark., (2017) yapmış oldukları çalışmada en düşük iletişim beceri puanının spor yapmayan katılımcılar olduğunu, orta düzeyde iletişim puanına sahip kişilerin belli bir kulüpte lisanslı olarak spor yapanlarda ve en yüksek iletişim beceri puanına sahip grubun ise haftanın belirli günleri spor yapan kişilerden olduğunu tespit etmişlerdir. Altınışik (2019) yapmış olduğu çalışmada spor yapma durumu değişkeni açısından iletişim beceri düzeyi, iletişim ilkeleri ve temel beceriler, kendini ifade etme, etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim, iletişim kurmaya isteklilik alt boyutlarında farklılık bulunduğunu ifade etmiştir. Literatürde yer alan çalışmaların birçoğu araştırma bulgularımızla benzerlik göstermemektedir. Bu durum araştırmaya dâhil edilen örneklem gruplarının farklılığı ve zamana bağlı değişen iletişim araçlarının farklılaşmasından kaynaklanabilir. Ayrıca örneklem grubunda yer alan katılımcıların aktif olarak spor yapmasalar bile ders müfredatı kapsamında birçok farklı spor branşlarında uygulama yaptıkları veya planladıkları da göz önünde bulundurulması gerektiği düşünülmektedir.

Çatışma yönetimi stilleri, alt boyutları ile iletişim beceri düzeyi alt boyutlarında orta ve zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin çatışma yönetim stili, yönetici rekabet davranışı, uzlaşma davranışı, kaçınma davranışı, uyum davranışı, işbirliğine uyum davranışı arttıkça iletişim beceri düzeyi artış göstermektedir. Spor yöneticisi bölümü öğrencilerinin çatışmayı doğru bir şekilde kontrol ederek, yönetebilmeleri durumunda iletişim becerilerinin doğrusal olarak gelişim göstereceği anlaşılmaktadır. Literatür incelendiğinde, Altınışik (2019) tarafından spor yöneticisi adaylarına yapılan çalışmada spor yöneticisi adaylarının çatışma yönetimi stilleri ile iletişim becerileri arasında yüksek kuvvette, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki izlenmiştir. Yaşar'ın (2017) rekreasyon bölümlerinde okuyan öğrenciler üzerine yaptığı araştırmada çatışma

yönetimi ve iletişim arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışmalar bulgularımızla benzerlik göstermektedir.

Sonuç olarak, cinsiyet değişkenine çatışma yönetimi, kaçınma, uzlaşma ve iş birliğine uyum davranışında farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş ve sınıf değişkeninin çatışma yönetimi stilleri üzerine belirleyici bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Spor yapan bireylerin çatışmalardan kaçınma davranışı gösterdikleri belirlenmiştir. Cinsiyet değişkeninin iletişim beceri düzeyinde etkisi olduğu, kadınların daha iyi iletişim becerisine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Yaş değişkeninin iletişim beceri düzeyinde belirleyici bir rolü olmadığı tespit edilmiştir. Sınıf değişkenine göre iletişim becerisi toplam skorunda ve iletişim kurmaya isteklilik boyutunda farklılık olduğu belirlenmiştir. Spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin çatışma yönetim stili, yönetici rekabet davranışı, uzlaşma davranışı, kaçınma davranışı, uyum davranışı, işbirliğine uyum davranışı artıkça iletişim beceri düzeyinde de doğrusal yönde bir artış olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya sonuçları doğrultusunda öneriler aşağıda belirtilmiştir.

Erkek öğrencilerin çatışma yönetimi stillerinin ve iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik etkinliklerin yapılması gerekmektedir. İş hayatında ortaya çıkabilecek olumsuz durumlara karşı öğrenciler üniversite döneminde hazırlanmalı, müfredat dışı etkinliklerle desteklenmelidir. Daha sonraki yapılacak olan araştırmada öğrencilerin demografik özelliklerine eklemeler yapılarak yeni çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akkirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi Ve Müdahale Stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 1-11.
- Akman, A. (2018). Çatışma yönetimi, iş tatmini, kariyer tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine bir araştırma (Yayınlanmamış doktora tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Osmaniye.
- Alkan, V. (2016). İletişim Türleri İçinde Etkili İletişim, (der.) Bülent Güven. 2. Baskı. Ankara: Pegem, s.21-51.
- Altınışik, Ü. (2019). Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi Stilleri İle İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Trabzon Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı. Trabzon.
- Andrade, L., Plowman, D. A. ve Duchon, D. (2008). Getting past conflict resolution: A complexity view of conflict.
- Aşkar, F. (2011). Sanatsal iletişim modeli: Sahne (performans) sanatları üzerine bir inceleme. *Akademik Bakış Dergisi Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler EDergisi*, 25, 1-23.
- Aydın, Ğ.P. ve Balcı, A. (2001). Eğitim Yönetimi, Ankara: MEB Yayınları.
- Aytekin, H. (2018). İnsan ilişkileri ve iletişim. *Baskı, Ankara: Pegem Akademi*.
- Aziz, A. (2010). İletişime giriş (3. Basım). İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Bıçakçı, İ. (2002). İletişim ve halkla ilişkiler. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri Aş.
- Bulut, R. C. (2019). Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin iletişim becerileri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çağlayan, O. A. (2006). Örgütsel çatışma yönetimi ve bir araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli
- Çakır, M.S. (2021). Spor İşletmelerinde İletişim Becerisi İle Müşteri Yönlü Davranış Arasındaki İlişki Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı Spor Yönetimi Bilim Dalı.
- Çetinkaya, Z. (2011). Türkçe öğretmen adaylarının iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(2), 567-576.
- Ceylan, A., Ergün, E., & Alpkan, L. (2011). Çatışmanın sebepleri ve yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 39-51.

- Çiçek, G. (2018). Spor Yapan Ve Yapmayan Yetişkin Bireylerin İletişim Becerileri Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Turkish Studies Volume 13/19*,
- Çiftçi, Ü. (2008). İlköğretim okulu öğretmenleri arasındaki iletişim sorunları. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cüceloğlu, D. (1980). İnsan İnsana. Ankara: Altın.
- De Janasz, C., Dowd K.O., & Schneider B. Z. (2002). *Interpersonal skills in organizations*. Boston: McGraw-Hill.
- 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* (Master's thesis, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Dimbleby, R. ve Burton, G. (2020). *More than words: An introduction to communication (Third Edition)*. London, Routledge.
- Dökmen, Ü. (2002). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dökmen, Ü. (2015). *Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Elkatmış, M. ve Ünal, E. (2014). Sınıf öğretmenleri adaylarının iletişim beceri düzeylerine yönelik bir çalışma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 98-112.
- Erdoğan, İ. (2011). *İletişimi anlamak (4. Baskı)*. Ankara, Pozitif Matbaacılık.
- Erdönmez, I. (2019). *İletişimin Döngüsel Süreci Bağlamında Sözlü İletişim*. Beykent Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Televizyon Haberciliği ve Programcılığı Bölümü.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ergin, A. (2012). *Etkili İletişim*. Ankara: Anı.
- Ergün, E. (1997). *Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Eroğlu, E. (2015). Etkili iletişim ve doğru anlamak. E. Eroğlu, A. H. Yüksel (Ed.). *Etkili iletişim içinde* (s. 2-20). (3. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Ertürk, M. (2000). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.
- Fang, I. (1997). A history of mass communication: Six information revolutions. Boston, Taylor & Francis.
- Fisher, A. B.(1987). Interpersonal communication. New York: Random House.
- Folger, J. P., Poole, M. S. ve Stutman, R. K. (2013). Çatışma yönetimi. (Çev. F. Akkoyun). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Genç, N. (2004). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Gökçe, O. (2006). İletişim Bilimi/ İnsan İlişkilerinin Anatomisi. Siyasal Kitabevi. Ankara.
- Gökoğlan, E. (2020). Yönetici Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Düzce.
- Gönen, M. (2015). Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin İletişim Beceri Düzeyleri İle Atılganlık Düzeylerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı.
- Göral, R. (2002:139-140). Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Gülbahçe, Ö. (2010). K. K. Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin İletişim Becerilerinin İncelenmesi. Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 12(2), 12-22
- Gülüm, R. (2019). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin İletişim Becerileri İle Mesleki Tutum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Erzurum İli Örneği). Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi Bilim Dalı. Erzurum.
- Gümüseli, A.İ. (1994). İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güngör, N. (2011) İletişim. Ankara: Siyasal Kitabevi, Gürgen, H. Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- Gürgen, H. (1997). Örgütlerde iletişim kalitesi. İstanbul: Der Yayınları.
- İl, İ. (2018). Aktif Öğrenme Yönteminin 5.Sınıf Öğrencilerinin Sözlü İletişim Becerilerine (Konuşma-Dinleme) Etkisi ve Öğrencilerin Aktif Öğrenme Uygulamalarına İlişkin Görüşleri, Yüksek Lisans, Van.

- Kara, R. (2011). Kocaeli gençlik ve spor il müdürlüğü ve ilçe müdürlüklerinde görev yapan personelin çatışma yönetimi algıları ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Karasar, N. (2017). Bilimsel araştırma yöntemi kavramlar ilkeler teknikler. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karcıoğlu, F., & Alioğulları, Z. (2012). Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237.
- Karip, E. (2015). Çatışma yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Kaya, A. (2019). Dünü ve bugünüyle olimpiyat oyunları. İstanbul: Gece kitaplığı.
- Kibritçioğlu, A., (1996) Uluslararası (Makro) İktisat Okumaları Uluslararası Rekabet Gücüne Kavramsal bir Yaklaşım, Ankara.
- 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.
- Kılınç, T. (1983). Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedeni, İstanbul.
- Koç, S. (2004). İletişimde Ustalaşmak, Bize Nasıl davranacaklarını Başkalarına Biz Öğretiriz, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, Ekim, s.28.
- Koçel, T. (2005), İşletme Yöneticiliği. 10.Basım, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- Korkut O, F. ve Bugay, A. (2014). İletişim Becerileri Ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10 (2), 51-64.
- Küçük, M. (2012). Yazılı İletişim. (Editör: Özlem Vural). İletişim (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Küçükbezirci, Y. (2008). İletişim stratejilerinin öğretime uygulanması. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Lazar, J. (2001). İletişim Bilimi. (C. Anık, Çev.). Ankara: Vadi Yayınları.
- Mert, E. (2015). Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Mısırlı, İ. (2013). Genel ve teknik iletişim kavramlar ilkeler uygulamalar. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Ođan, Y. ve Akar Ő., S. (2018). Otel İŐletmeleri alıŐanlarının İletiŐim Becerileri: Artvin rneđi. AŪ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı:1, ss. 77-103.
- Oğuz, V. ve Köksal A., A. (2008). Perspective- taking Skills of 6-Year-old Children Preschool Attendance and Mothers' and Fathers' Education and Empathetic Skills. Perceptual and Motor Skills, 107, 481-493.
- Owens, R. G. (1998). Organizational behavior in education Allyn And Bacon Inc., London.
- zgzl, S. (2008). İlkretim ve Ortaretim ğretmenlerinin, Denetmenlerin İletişim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Pehlivan, B. K. (2005) ğretmen Adaylarının İletişim Becerisi Algıları zerine Bir alıŐma. İlkretim-Online, 4(2), 17-23.
- Rahim, M. A. (2001). Managing conflict in organizations. Westport, Conn: Quorum Books.
- Rahim, M. A. ve Psenicka, C. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. The International Journal of Organizational Analysis, 10/4, 302-326.
- Robbins, S. P. (2005). Essentials of Organizational Behavior, Pearson, Upper Saddle River, New Jersey.
- Shapiro, D. (2004). Conflict and communication: A guide through the labyrinth of conflict management. International Debate Association, New York: International Debate Education Association
- Sığrı, . & Karabacak, H. (2019). Arabulucu ve UzlaŐtırmacı Elkitabı (1. Baskı). İstanbul: Optimist Yayın Grubu.
- Şimşek, M. Ő. ve Kınır, S. (2009). Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler. Ankara: Nobel Yayınları.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin atıŐma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İŞletmelerinde Bir Alan AraŐtırması. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, s: 9-10.
- Stoner, J. (1978). Management. New Jersey: Printice-Hall.
- Taşer, S. (2000). Konuşma Eğitimi, Papirüs Yayınevi, İstanbul, 2000.
- Tepeköylü, . (2007). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu (BESYO) ğrencilerinin iletişim becerisi algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Manisa.

- Tepeköylü, Ö., Soytürk, M., Daşdan-Ada, E.N. ve Çamlıyer, H. (2011). Üniversite Takımlarında Sporcu Olan Öğrencilerle Spor Yapmaya Öğrencilerin İletişim Becerisi Düzeylerinin Karşılaştırılması. Hacettepe Spor Bilimleri Dergisi, 22(2), 43-53.
- Thomas, K. W. (1974). Thomas-Kilmann conflict mode instrument. New York: XICOM.
- Thomas, K., W., 1976, Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook in industrial and organizational psychology (pp. 889–935). Chicago: Rand McNally.
- Thomas, Kennerth W. ve Ruble, Thomas L. (1977). Support a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior, Organizational Behavior and Human Performance, Vol: 16, 143-155.
- 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.
- Tutar, Akbolat ve Erdönmez, (2006: 46). İşletme Becerileri Grup Çalışması. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uçar, İ. (2018). İşletmelerde çatışma yönetimi tarzları ile bilgi paylaşımı ilişkisi ve bir araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ulukan, H., Kartal, A., Zengin, S., Abanoz, E. ve Parlak, N. (2017). Investigation of communication levels of university students doing sports and do not sport Spor yapan ve yapmayan üniversite öğrencilerinin iletişim düzeylerinin incelenmesi. Journal of Human Sciences, 14(3), 2317-2325.
- Yaşar, M. N. (2017). Rekreasyon bölümlerinde okuyan öğrencilerin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejilerinin araştırılması (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2018). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. 11.Baskı. Seçkin Yayınevi, Ankara
- Yılseli, H. (2020). *Satış elemanlarının satış müzakere becerilerinin algılanan satış performansı üzerindeki etkileri* (Doctoral dissertation, Bursa Uludag University).



