

TRABZON ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI

**SPOR YÖNETİCİSİ ADAYLARININ ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ
İLE İLETİŞİM BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ünsal ALTINIŞIK

TRABZON
Kasım, 2019

TRABZON ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI

**SPOR YÖNETİCİSİ ADAYLARININ ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ
İLE İLETİŞİM BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Ünsal ALTINIŞIK

**Trabzon Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nce Yüksek Lisans Unvanı
Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.**

Tezin Danışmanı
Doç. Dr. Akın ÇELİK

TRABZON
Kasım, 2019

Trabzon Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma jürimiz tarafından Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir. 29 / 11 / 2019

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Akın ÇELİK

Üye : Prof. Dr. Fikret SOYER

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Aynur YILMAZ

Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

**Prof. Dr. Bülent GÜVEN
Enstitü Müdürü**

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Tezimin içerdiği yenilik ve sonuçları başka bir yerden almadığımı; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yaptığımı ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi, ayrıca bu çalışmanın Trabzon Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonuca razı olduğumu bildiririm.

Ünsal ALTINIŞIK

29 / 11 / 2019

ÖN SÖZ

Spor örgütlerinde çalışan yöneticilerin iletişim becerilerinin sağlıklı olmaması, yönetim aşamasında bir takım kopukluklara ve çatışmalara sebebiyet verebilir. Bu çatışmalar ve kopukluklar da spor örgütleri içindeki motivasyon seviyesinin azalmasına ve ekip ruhunun zedelenmesine zemin hazırlayabilir. Dolayısıyla iletişim kavramının spor örgütlerinde çatışma yönetimi üzerinde önemli bir rol üstlendiği aşikâr bir durumdur. Bu doğrultuda spor yöneticisi adaylarının ilerde bağlı bulunacakları örgütlerdeki iletişim düzeyleri ile herhangi bir çatışma anında hangi stili kullanacaklarının belirlenmesinin spor yönetimine fayda sağlayacağı ve ışık tutacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda yapılan araştırmada; Spor yöneticisi adaylarının iletişim beceri düzeyleri ile çatışmayı yönetme stilleri arasında bir ilişki var mıdır? sorusu problem cümlesini oluşturmaktadır.

Dersine girdiğim ilk andan itibaren akademik yolculuğumda kendisini rol-model almaya karar verdiğim, öğrencisine kendisini değerli hissettiren tavrı ve tutumu ile birlikte liderliği, kişiliği ve karakteriyle bana her daim örnek olan, tez çalışmamı hayata geçirmemde büyük emeği geçen saygıdeğer hocam ve tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Akın ÇELİK'e destek ve yardımlarından dolayı sonsuz şükranlarımı sunar, teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca tüm bu süreçte bilgi birikimi ve geri dönütleriyle tez çalışmamı yönlendiren ve tez jürimde yer alarak içtenlikle destek veren değerli hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Aynur YILMAZ'a ve yapıcı eleştirileri ile araştırmama sağladığı katkılardan dolayı Sayın Doç. Dr. Mustafa BAŞ'a saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Ve son olarak canım ailem; her türlü maddi imkânsızlıklara rağmen desteklerini benden hiç esirgemeyerek bu günlere gelmemi sağlayan, eğitim hayatımda beni her zaman cesaretlendiren, üzerimdeki emekleri ile övgülerin en büyüğünü hak eden, yegâne varlıklarım olan annem Yasemin ALTINIŞIK'a, babam Mehmet ALTINIŞIK'a ve ağebeyim Ünal ALTINIŞIK'a teşekkürü bir borç bilirim.

Kasım, 2019
Ünsal ALTINIŞIK

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ÖZET	x
ABSTRACT	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
1. GİRİŞ.....	1
1. 1. Araştırmanın Amacı.....	2
1. 2. Araştırmanın Gerekçesi ve Önemi.....	3
1. 3. Araştırmanın Sınırlılıkları	3
1. 4. Araştırmanın Varsayımları	4
1. 5. Tanımlar	4
2. LİTERATÜR TARAMASI.....	5
2. 1. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi	5
2. 1. 1. İletişim Kavramı	5
2. 1. 2. İletişim Şekilleri	6
2. 1. 2. 1. Kişi İçi İletişim.....	6
2. 1. 2. 2. Kişilerarası İletişim.....	6
2. 1. 2. 3. Örgüt İçi İletişim.....	7
2. 1. 2. 4. Kitle İletişimi	7
2. 1. 3. İletişim Süreci ve Öğeleri	8
2. 1. 3. 1. Kaynak (Gönderici).....	8
2. 1. 3. 2. Şifreleme (Kodlama).....	9
2. 1. 3. 3. İleti (Mesaj).....	9
2. 1. 3. 4. Dönüt (Geri bildirim)	10
2. 1. 3. 5. Kanal.....	10
2. 1. 3. 6. Alıcı (Hedef)	11
2. 1. 3. 7. Gürültü	11
2. 1. 4. İletişim Çeşitleri.....	12
2. 1. 4. 1. Sözlü İletişim	12

2. 1. 4. 2. Sözsüz İletişim	13
2. 1. 4. 3. Yazılı İletişim	13
2. 1. 4. 4. Elektronik İletişim Araçları	14
2. 1. 5. İletişim Becerileri.....	14
2. 1. 5. 1. Etkin Dinleme	14
2. 1. 5. 2. Konuşma	15
2. 1. 5. 3. Beden Dili.....	15
2. 1. 5. 4. Empatik İletişim	16
2. 1. 5. 5. Algı.....	16
2. 1. 6. Örgütsel İletişim	17
2. 1. 7. Örgütlerde İletişim Tipleri	17
2. 1. 7. 1. Formal (Biçimsel) İletişim.....	18
2. 1. 7. 1. 1. Dikey İletişim.....	18
2. 1. 7. 1. 1. 1. Aşağıya Doğru İletişim.....	18
2. 1. 7. 1. 1. 2. Yukarıya Doğru İletişim.....	18
2. 1. 7. 1. 2. Yatay İletişim.....	19
2. 1. 7. 1. 3. Çapraz İletişim	19
2. 1. 7. 2. İnfomal (Biçimsel Olmayan) İletişim.....	19
2. 2. Çatışma Kavramı.....	20
2. 2. 1. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar	21
2. 2. 1. 1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım	21
2. 2. 1. 2. Davranışsal Yaklaşım.....	22
2. 2. 1. 3. Modern Yaklaşım	22
2. 2. 2. Çatışmanın Nedenleri	23
2. 2. 2. 1. Kişilik Farklılıkları.....	23
2. 2. 2. 2. Amaç Farklılıkları.....	23
2. 2. 2. 3. Yetki ve Sorumluluk Belirsizliği	24
2. 2. 2. 4. Algılama Farklılıkları	24
2. 2. 2. 5. Örgütün Büyüklüğü.....	24
2. 2. 2. 6. Kıt Kaynaklar	25
2. 2. 2. 7. İletişim Eksiklikleri.....	25
2. 2. 2. 8. Rekabetçi Ödüllendirme Sistemi.....	25
2. 2. 2. 9. Ortak Karar Verme	26
2. 2. 2. 10. İşlevsel Bağlılık.....	26
2. 2. 2. 11. Yönetim Stilleri Arasındaki Farklılıklar.....	26
2. 2. 3. Çatışma Türleri	27

2. 2. 3. 1. Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar	27
2. 2. 3. 1. 1. Fonksiyonel Olan Çatışmalar	27
2. 2. 3. 1. 2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar	27
2. 2. 3. 2. Taraf Olma Durumuna Göre Çatışmalar	28
2. 2. 3. 2. 1. Bireyin Kendi İçindeki Çatışmalar	28
2. 2. 3. 2. 2. Bireyler Arası Çatışmalar	28
2. 2. 3. 2. 3. Gruplar Arası Çatışmalar.....	28
2. 2. 3. 2. 4. Örgütler Arası Çatışmalar.....	29
2. 2. 3. 3. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar	29
2. 2. 3. 3. 1. Dikey Çatışma.....	29
2. 2. 3. 3. 2. Yatay Çatışma	29
2. 2. 3. 3. 3. Uzman-Yönetici Arasındaki Çatışma.....	29
2. 2. 3. 4. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar	30
2. 2. 3. 4. 1. Potansiyel Çatışma	30
2. 2. 3. 4. 2. Algılanan Çatışma.....	30
2. 2. 3. 4. 3. Hissedilen Çatışma	30
2. 2. 3. 4. 4. Açık Çatışma.....	31
2. 2. 4. Örgütsel Çatışmanın Sonuçları	31
2. 2. 4. 1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları	31
2. 2. 4. 2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları	32
2. 2. 5. Çatışma Yönetimi Stilleri	33
2. 2. 5. 1. İşbirliği/Bütünleştirme	33
2. 2. 5. 2. Kaçınma Stili	34
2. 2. 5. 3. Yönetici Rekabet Stili/Hükmetme.....	34
2. 2. 5. 4. Uzlaşma Stili.....	35
2. 2. 5. 5. Uyum/Ödün Verme.....	35
2. 3. Literatür Taramasının Sonucu	35
2. 3. 1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	35
2. 3. 2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	38
3. YÖNTEM	41
3. 1. Araştırmanın Modeli	41
3. 2. Araştırma Grubu.....	41
3. 3. Verilerin Toplanması.....	42
3. 3. 1. Veri Toplama Araçları	42
3. 3. 1. 1. Kişisel Bilgi Formu (KBF).....	42
3. 3. 1. 2. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ)	42

3. 3. 1. 3. İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ).....	43
3. 3. 2. Veri Toplama Süreci	44
3. 4. Verilerin Analizi.....	45
4. BULGULAR.....	46
4. 1. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ile İletişim Becerileri Ölçeği Puanlarının Dağılımı	48
4. 2. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının Cinsiyete Göre İncelenmesi.....	49
4. 3. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının Yaşa Göre İncelenmesi	50
4. 4. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının Akademik Ortalamaya Göre İncelenmesi.....	51
4. 5. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının Spor Yapma Durumuna Göre İncelenmesi	52
4. 6. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının İkamet Edilen Yer Değişkenine Göre İncelenmesi	53
4. 7. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının İletişim ile İlgili Ders veya Kurs Alma Durumuna Göre İncelenmesi	54
4. 8. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının Haftalık Spor Yapma Saatine Göre İncelenmesi.....	56
4. 9. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının Aile Gelir Düzeyine Göre İncelenmesi	57
4. 10. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının Anne Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi	58
4. 11. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının Baba Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi	59
4. 12. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının Anne Tutumuna Göre İncelenmesi.....	60
4. 13. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının Baba Tutumuna Göre İncelenmesi.....	61
4. 14. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi Stilleri ve İletişim Becerileri Arındaki İlişkinin İncelenmesi.....	62
4. 15. Spor Yöneticisi Adaylarının İletişim Becerileri Puanlarının Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarını Yordayıcısı Rolünün İncelenmesi.....	63

5. TARTIŞMA	64
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	77
6. 1. Sonuçlar	77
6. 2. Öneriler	80
6. 2. 1. Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler	80
6. 2. 2. İleride Yapılabilecek Araştırmalara Yönelik Öneriler.....	81
7. KAYNAKLAR	82
8. EKLER	99
9. ÖZ GEÇMİŞ VE İLETİŞİM BİLGİLERİ.....	118



ÖZET

Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi Stilleri ile İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Bu araştırma; spor yöneticisi adaylarının çatışma yönetimi stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırma nicel yöntem anlayışında ilişkisel tarama modeli kullanılarak yürütülmüştür. Araştırma grubunu; 2018-2019 Eğitim-öğretim yılı bahar döneminde yedi üniversitenin (Trabzon Üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Eskişehir Teknik Üniversitesi) Spor Bilimleri Fakültesi ile bir üniversitenin (Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi) Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu bünyesindeki Spor Yöneticiliği Bölümü'nde öğrenim gören 143'ü (% 38.6) kadın ve 227'si (% 61.4) erkek olmak üzere toplam 370 son sınıf öğrencisi oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından hazırlanan "Kişisel Bilgi Formu" ile Thomas and Ruble (1977) tarafından gerçekleştirilen Sökmen ve Yazıcıoğlu'nun (2005) Türkçe'ye uyarlama yaptığı "Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği" ve Korkut-Owen ve Bugay (2014) tarafından geliştirilen "İletişim Becerileri Ölçeği" kullanılmıştır. Veri toplama süreci sonucunda elde edilen bulgular bilgisayar ortamına aktarılmış, verilerin çözüm ve yorumlanmasında betimsel istatistikler (frekans, aritmetik ortalama, standart sapma), t-testi, tek faktörlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmış ve Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan analizler neticesinde, spor yöneticisi adaylarının iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stilleri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca spor yöneticisi adaylarının iletişim becerilerinin yüksek olduğu ve çatışma yönetiminde en çok Yönetici Rekabet Stilini kullandığı en az ise Kaçınma Stilini kullandığı tespit edilmiştir. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği incelendiğinde cinsiyet, yaş, akademik ortalama, spor yapma durumu, iletişim ile ilgili ders veya kurs alma durumu ve anne eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılaşma görüldüğü, ikamet yeri, haftalık spor yapma saati, aile gelir düzeyi, baba eğitim düzeyi, anne tutumu ve baba tutumu gibi bağımsız değişkenlere göre anlamlı bir ilişki görülmediği sonucuna ulaşılmıştır. İletişim Becerileri Ölçeği incelendiğinde yaş, akademik ortalama, spor yapma durumu, iletişim ile ilgili ders veya kurs alma durumu, anne eğitim düzeyi, baba eğitim düzeyi ve baba tutumuna göre anlamlı farklılıklar görülürken cinsiyet, ikamet yeri, haftalık spor yapma saati, aile gelir düzeyi ve anne tutumuna göre anlamlı bir farklılık

görülmediği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular literatür çerçevesinde tartişılmış ve ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Spor Yönetimi, Spor Yöneticisi, Çatışma Yönetimi Stilleri, İletifim Becerileri



ABSTRACT

The Analysis of Relationships Between Conflict Management Styles and Communication Skills of Candidate Sport Managers

This study aims to analyze the relationships between conflict resolution styles and communication skills of candidate sport manager. In accordance with this purpose, the research was conducted using relational screening model as a quantitative method. The research group consisted of 370 senior students, 143 females (38.6%) and 227 males (61.4%) who, during the 2018-2019 spring term, studied in the Faculty-ies of Sports Sciences at 7 different universities (Trabzon University, Ondokuz Mayıs University, Atatürk University, Manisa Celal Bayar University, Gazi University, Akdeniz University, Eskişehir Technical University) and in the Department of Sport Management in the Faculty of Physical Education and Sport Management at Recep Tayyip Erdoğan University. In the research, "Personal Info Form" prepared by the researcher, "Conflict Management Styles Scale", which was introduced by Thomas-Ruble (1977) and adapted to Turkish by Sökmen- Yazıcıoğlu (2005) and "Communication Skills Scale" introduced by Korkut-Owen and Bugay (2014) were used as data collection tools. The findings of data collection process were computerized and the descriptive statistics (frequency, arithmetic mean, standard deviation), t-test and one way analysis of variance (One-Way ANOVA) were used in the analysis and interpretation of the findings. Pearson's Coefficient of Correlation was also calculated. As a result, it was revealed that there was a highly positive relationship between the conflict resolution styles and communication skills of the candidate sport managers participated in the study. Furthermore, it was concluded that the candidate sport manager had advanced communication skills and they used mostly Managerial Competiton Style and Avoiding Style at least. Having studied the Conflict resolution Styles Scale, a significant difference was found in terms of age, sex,academic success, having courses on communication, mothers' education. This difference was not found in terms of such independent variables as place of residence, weekly amount of sports activities, familys' economic status, fathers' education and parents' attitudes. Based on the analysis of Conflict Resolution Styles Scales, it was found out that there were significant differences in terms of age, academic success, sports activites, having courses on communication, parents' educaton and their attitudes. However, no significant differences were found in terms of sex, place of residence, weekly amount of sports

activities, families' economic status and parental attitudes. The findings were discussed within the scope of literature and suggestions were made in accordance with the results.

Keywords: Sport Management, Sport Manager, Conflict Management Styles, Communication Skills



TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1.	Araştırma Grubunu Oluşturan Spor Yöneticisi Adaylarına Yönelik Bilgiler	41
2.	Spor Yöneticisi Adaylarının Kişisel Bilgileri.....	42
3.	Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğinin Cronbach Alpha İç Tutarlık Katsayıları.....	43
4.	İletişim Becerileri Ölçeğinin Cronbach Alpha İç Tutarlık Katsayıları.....	44
5.	Araştırmaya Katılan Spor Yöneticisi Adaylarının Kişisel Bilgileri.....	46
6.	Çatışma Yönetimi Stilleri ve İletişim Becerileri Ölçeği Puanları Dağılımı	48
7.	Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşması.....	49
8.	İletişim Becerileri Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşması.....	49
9.	Katılımcıların Çatışmayı Yönetme Düzeyleri ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Testi Sonuçları.....	50
10.	Katılımcıların İletişim Becerileri ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Testi Sonuçları	50
11.	Katılımcıların Çatışmayı Yönetme Düzeyleri ile Akademik Ortalama Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Testi Sonuçları	51
12.	Katılımcıların İletişim Becerileri ile Akademik Ortalamaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Testi Sonuçları.....	51
13.	Çatışma Yönetimi Puanlarının Spor Yapma Durumuna Göre Farklılaşması.....	52
14.	İletişim Becerileri Puanlarının Spor Yapma Durumuna Göre Farklılaşması.....	53
15.	Çatışma Yönetimi Puanlarının İkamet Edilen Yer Değişkenine Göre Farklılaşması.....	53
16.	İletişim Becerileri Puanlarının İkamet Edilen Yere Göre Farklılaşması.....	54
17.	Çatışma Yönetimi Puanlarının İletişim ile İlgili Ders veya Kurs Alma Durumuna Göre Farklılaşması	54

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
18.	İletişim Becerileri Puanlarının İletişim ile İlgili Ders veya Kurs Alma Durumuna Göre Farklılaşması	55
19.	Çatışma Yönetimi Puanlarının Haftalık Spor Yapma Saatine Göre Farklılaşması.....	56
20.	İletişim Becerileri Puanlarının Haftalık Spor Yapma Saatine Göre Farklılaşması.....	56
21.	Çatışma Yönetimi Puanlarının Aile Gelir Düzeyine Göre Farklılaşması.....	57
22.	İletişim Becerileri Puanlarının Aile Gelir Düzeyine Göre Farklılaşması.....	57
23.	Çatışma Yönetimi Puanlarının Anne Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması.....	58
24.	İletişim Becerileri Puanlarının Anne Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması.....	58
25.	Çatışma Yönetimi Puanlarının Baba Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması.....	59
26.	İletişim Becerileri Puanlarının Baba Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması.....	59
27.	Çatışma Yönetimi Puanlarının Anne Tutumuna Göre Farklılaşması.....	60
28.	İletişim Becerileri Puanlarının Anne Tutumuna Göre Farklılaşması.....	61
29.	Çatışma Yönetimi Puanlarının Baba Tutumuna Göre Farklılaşması.....	61
30.	İletişim Becerileri Puanlarının Baba Tutumuna Göre Farklılaşması.....	62
31.	Çatışma Yönetim ile İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	62
32.	İletişim Becerileri Puanlarının Çatışma Yönetimi Puanlarını Yordayıcısı Rolünün İncelenmesi.....	63

KISALTMALAR LİSTESİ

ÇYSÖ	: Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği
İBÖ	: İletişim Becerileri Ölçeği
KBF	: Kişisel Bilgi Formu
IITB	: İletişim İlkeleri ve Temel Beceriler
KIE	: Kendini İfade Etme
EDSOI	: Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim
IKI	: İletişim Kurmaya İsteklilik
ANOVA	: Varyans Analizi (Analyze Variance)
AF	: Anlamlı Farklılık
BESYO	: Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
GSGM	: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
TDK	: Türk Dil Kurumu

1. GİRİŞ

İnsanlar dinamik ve sosyal bir varlıktır. Sosyal düzenin vazgeçilmez bir unsuru olan insanlar bir takım farklı değerlere ve tutumlara sahiptirler. Bu tutum ve değerler ışığında insanlar, ortak hedeflerini hayata geçirmek için farklı örgütler oluşturma eğiliminde olurlar ve hayatlarının büyük bir çoğunluğunu oluşturdukları bu örgütlerde sürdürürler. Ancak bu kadar farklı unsurun birbirini takip etmesi, iletişimde ve etkileşimde bulunan bireyler arasında birçok zıtlaşmayı ve anlaşmazlıkları da ardında getirecektir (Kara, 2011). Bu iletişim ve etkileşim ağında, bireylerarası ilişkilerdeki kutuplaşmalar ve tutarsız görüşler iki birey arasında çatışma ortamının yaşanmasına sebebiyet verebilmektedir. Tutarsızlıklar ve kutuplaşmalar bireylerin kıt olan bir kaynağı paylaşma arzusundan, ortak bir amaç doğrultusunda farklı hareket etme eğilimlerinden, sahip oldukları değerler, inançlar ve tutumlardan doğabilmektedir (Asunakutlu, Safran ve Akgöl, 2004). Bu doğrultuda çatışma, yalnızca örgüt 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).

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

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

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

1. 1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma; spor yöneticisi adaylarının çatışmayı yönetme stilleri ile iletişim becerileri arasındaki bağlantının bazı değişkenler üzerine etkisini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Spor yöneticisi adaylarının çatışmayı yönetme stilleri ile iletişim becerileri arasında bağlantı var mıdır? Araştırmada, problem cümlesi ışığında aşağıda belirlenen alt problemlere cevap aranmaktadır?

1. Spor yöneticisi adaylarının çatışmayı yönetme stilleri ile iletişim becerileri hangi seviyededir?
2. Spor yöneticisi adaylarının iletişim beceri puanları çatışmayı yönetme stillerinin manalı bir yordayıcısı mıdır?
3. Spor yöneticisi adaylarının çatışmayı yönetme stilleri ile iletişim becerileri cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
4. Spor yöneticisi adaylarının çatışmayı yönetme stilleri ile iletişim becerileri yaş değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
5. Spor yöneticisi adaylarının çatışmayı yönetme stilleri ile iletişim becerileri akademik ortalama değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
6. Spor yöneticisi adaylarının çatışmayı yönetme stilleri ile iletişim becerileri spor yapma durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
7. Spor yöneticisi adaylarının çatışmayı yönetme stilleri ile iletişim becerileri ikamet edilen yer değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
8. Spor yöneticisi adaylarının çatışmayı yönetme stilleri ile iletişim becerileri iletişim ile ilgili ders veya kurs alma durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
9. Spor yöneticisi adaylarının çatışmayı yönetme stilleri ile iletişim becerileri haftalık spor yapma saatine göre farklılaşmakta mıdır?
10. Spor yöneticisi adaylarının çatışmayı yönetme stilleri ile iletişim becerileri aile gelir seviyesi açısından farklılaşmakta mıdır?

11. Spor yöneticisi adaylarının çatışmayı yönetme stilleri ile iletişim becerileri anne eğitim seviyesi açısından farklılaşmakta mıdır?
12. Spor yöneticisi adaylarının çatışma yönetimi stilleri ile iletişim becerileri baba eğitim seviyesi değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
13. Spor yöneticisi adaylarının çatışmayı yönetme stilleri ile iletişim becerileri anne tutumu değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
14. Spor yöneticisi adaylarının çatışmayı yönetme stilleri ile iletişim becerileri baba tutumu değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

1. 2. Araştırmanın Gerekçesi ve Önemi

Günümüz insanları, hızlı ilerlemelere ve karmaşık olaylara şahitlik yapan bir dönemde yaşamaktadır. Bilginin önemli bir yer edindiği yirmi birinci yüzyıl yeniliklerin yanı sıra bir takım güçlüğü de ardında getirmektedir. Bilimde ve teknolojiye yaşanan ilerlemeler, bireylerin bu hızlı gelişim ışığında kendilerini sürekli olarak geliştirme ve yetiştirmelerini zorunlu kılmaktadır. İnsansız bir örgüt olamayacağından, örgütler de bu değişme ve gelişmelerin etkisinde kalacak ve bu doğrultuda çatışma yaşanılması kaçınılmaz olacaktır (Şahin, 2007). Günümüzdeki bu hızlı gelişim ve değişim süreci spor örgütlerini de aynı seviyede etkisi altına almaktadır. Böylece; spor örgütlerindeki yöneticiler arasında, bireyler ve gruplar arasında çatışma ortamının yaşanacak olması tahmin edilebilmektedir. Bu sebeple spor örgütlerinde insan unsurunu etkin ve verimli bir şekilde kullanmak ve yönetmek oldukça önem kazanmaktadır. Bu bağlamda yürütülen bu çalışma, çatışmayı yönetirken uygun stilleri ve iletişim becerilerini kullanarak örgütteki etkinliği ve verimliliği pozitif yönde yükseltecek bir şekilde yaşanan çatışmaların daha basit çözüme kavuşmasını sağlayarak spor yöneticilerine yardımcı olması açısından önem teşkil etmektedir.

1. 3. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma grubu; 2018-2019 Eğitim-öğretim yılı bahar döneminde Trabzon Üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Eskişehir Teknik Üniversitesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi ve Gazi Üniversitesi'nde Spor Yöneticiliği Bölümlerinin son sınıfında öğrenim gören spor yöneticisi adayları ile sınırlıdır.
2. Araştırmada incelenen çatışma yönetimi stilleri, Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği'nin değerlendirdiği niteliklerle, iletişim becerileri ise İletişim Becerileri Ölçeği'nin değerlendirdiği niteliklerle sınırlıdır.

3. Araştırma sonucunda elde edilecek olan verilerin analizi kullanılan istatistiksel yöntemler ile sınırlıdır.
4. Çalışma sebebiyle elde edilen verilerin geçerliliği, envanterin uygulanacak olduğu süre dilimiyle sınırlıdır.
5. Araştırmanın bulguları ışığında yazılan sonuç ve öneriler çalışmanın evreni dâhilinde geçerli olacaktır.

1. 4. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırmaya katılan örneklem grubunun Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ve İletişim Becerileri Ölçeği'nde yer alan soruları gönüllü olarak samimi ve doğru bir şekilde hiçbir baskı altında kalmadan cevaplandıkları kabul edilmiştir.
2. Verilerin çözümlenmesi aşamasında yapılan istatistiksel yöntemlerin amaca uygun olduğu kabul edilmiştir.
3. Araştırmanın konusu doğrultusunda ulaşılan kaynaklarından temin edilen bilgilerin objektifliği yansıttığı kabul edilmiştir.

1. 5. Tanımlar

Çatışma: Çatışma; birden fazla birey veya grup içindeki hedef, statü, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanabilen anlaşmazlıklar olarak ifade edilmektedir (Eren, 2010).

Çatışma Yönetimi: Çatışma yönetimi; bireyler veya gruplar arasında huzursuzluk ve anlaşmazlık neticesinde yaşanan çatışmaların etkili bir şekilde analiz edilip bireye veya örgüte fayda sağlayacak şekilde yönlendirilmesidir (Akkirman, 1998).

İletişim: İletişim; bireylerin çevresindeki insanları etkileyebilmeleri, varlığını kabul ettirebilmeleri, hedeflerini hayata geçirebilmeleri ve kişisel ihtiyaçlarını karşılayabilmelerine yardımcı olan bir araç olarak tanımlanmaktadır (Gökçe ve Baskan, 2012).

İletişim Becerisi: İletişim becerisi; bireylerin hangi konuyu, kimlere, ne zaman ve ne şekilde söyleyeceğini bilme yetisi olarak tanımlanmaktadır (Dökmen, 2008).

Spor Yöneticisi: Spor ile ilgili kurulmuş olan örgüt ve organizasyonların belirlenmiş amaçları doğrultusunda insan ve hammadde kaynağını etkin ve verimli bir şekilde yönlendiren kişidir (Basım ve Argan, 2009).

2. LİTERATÜR TARAMASI

2. 1. Araştırmanın Kuramsal Çerçevesi

Bu bölümde araştırmanın özünü oluşturan iletişim becerileri ve çatışma yönetimi kavramları ele alınmıştır.

2. 1. 1. İletişim Kavramı

Bireyler dünyada ve çevrelerinde olup biten olayları etraflarındaki insanlardan bilgi edinerek algılamaktadırlar. Toplumsal düzenin bir parçası olan insanoğlu, dünyayı diğer bireylerle kurduğu iletişimlerle yorumlamaya ve anlamlandırmaya çalışmaktadır. Çünkü bireyin kendini içerisinde bulunduğu ortam, kişiler ve aralarındaki bağlantılardan meydana gelmektedir. Birbirleriyle iletişimde bulunan kişiler kendileriyle alakalı karşı tarafa malumat vermekte ve aynı zamanda karşıdaki kişiden bilgi edinmektedir. Bundan dolayı, bireyin özünde barındırdığı başkalarını anlama ve kendini anlatma isteği insanları iletişim kurmaya itmiştir (Cüceloğlu, 2013).

İletişim sözcüğü latince *communicare* fiilinden meydana gelmekte olup, birlikteliği ifade etmektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2015). Dilimizde ise bildirişim veya kominikasyon kelimeleriyle ifade edilen iletişim kavramının farklı tanımlamaları mevcuttur (Baltaş ve Baltaş, 2002). İletişim iki bireyin bilgi, düşünce ve duygularını diğer bireylerle paylaşarak onlara birtakım anlamlar yükleme süreci olarak tanımlanmaktadır (Üstün, Akgün ve Partlak, 2005). Bir başka tanıma göre iletişim insanların hissettiklerini ve ihtiyaçlarını anlatma ve diğer bireylerin duygu ve düşüncelerine karşılık vererek onları zihinde anlamlandırma süreci olarak tanımlanmaktadır (Özcan, 2006). Alıcı ile gönderen arasındaki ilişkiyi ifade eden iletişim, gönderilerin değindiği bir dizi şeyleri ifade eder. Bu bağlamda iletişim, insanlarla etkileşimde bulunmak ve diğer bireylere karşı bir tavırdır (McQualin ve Windal, 2010). Yapılan tanımlardan hareketle iletişimi, bireyin içinde bulunduğu mevcut koşullar altında, isteklerin ve beklentilerin bir diğer kişi veya grupta, ortak simgeler kullanarak, üleşilen anlamları farklı yöntemlerle aktararak etkileşimde bulunduğu ferdi ve toplumsal ilişkiler süreci olarak tanımlayabiliriz (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012).

Bireyler ve örgütler arasında, uzlaşma ve anlaşma sağlama hedefiyle duygu ve düşüncelerin paylaşımını ifade eden iletişim, örgütler için de çok önemli bir yere sahiptir diyebiliriz. Ancak iletişim eşgüdüm, planlama, çatışma yönetimi, liderlik, yetiştirme, kontrol, karar verme gibi örgütsel süreçlerin özünde yer almaktadır. Aynı zamanda tüm bu süreçler

için gereklilik arz ettiğini söyleyebiliriz (Wexley ve Yukl, 1984). Sonuç olarak iletişimin örgütler ve bireyler için hayati bir önem taşıdığı söylenebilir (Yılmaz, 2008).

2. 1. 2. İletişim Şekilleri

Literatürü incelediğimizde iletişim türleri dört başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar; kişi içinde olan, kişilerarasında olan, örgüt içinde olan ve kitle iletişimi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. İletişim, birimlerdeki insan potansiyeli ve iletişimin meydana geldiği ortam açısından Dökmen'e (2008) göre dört başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar;

2. 1. 2. 1. Kişi İçi İletişim

Bu iletişim; insanların simgeleri dışarıya yansıtmadan kendi bünyesinde üretmesi, karşı tarafa aktarması ve bu simgelere birtakım anlamlar yükleme çabası olarak tanımlanmaktadır. Yani bireyin kendisiyle iletişimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişinin kendisi ile iletişimi bireyin kendi içinde kurduğu iletişimdir. İçsel ve öz iletişim kavramları bu iletişim türü için kullanılmaktadır (Sezgin ve Akgöz, 2009).

Bireyin dış etkenleri bünyesinde barındırmadan kendi kendine düşünmesi, bazı olayları ve nesnelere kendi içinde analiz ederek tartışması, çıkarımlar yapması, kararlar vermesi ve birtakım anlaşmazlıklar yaşaması gibi durumlar içsel iletişime örnek gösterilebilir. İletişimin tüm basamaklarında bireyin kendisiyle iletişimi söz konusudur. Herhangi biriyle görüşürken, ne söyleyeceğini kurgularken veya kiminle hangi ortamda ve hangi şekilde iletişim kuracağını planlarken sürekli kendisi ile iletişim içerisinde. Bireyin kendi içerisinde birtakım anlaşmazlıklar ve zıtlıklar yaşaması bireyin çevresiyle olan iletişimde de aktif bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda iletişim bazında yaşanan problemlerin birçoğunun özünde bireyin içsel iletişimde karşılaştığı sorunlar olduğu söylenebilir (Güngör, 2013).

2. 1. 2. 2. Kişilerarası İletişim

İletişimin hangi boyutta ve ortamda var olduğu iletişimin şeklini, sınırlarını ve yöntemini belirler. Toplumsal ilişkilerde karşımıza çıkan kişilerarası iletişim bireyin sadece kendi içinde kurduğu iletişim türü olmayıp, mesaj gönderenin başka insanlardan oluştuğu iletişim türüdür (Fidan, 2009). Yüz yüze iletişim olarak da isimlendirilen kişilerarası iletişimi kaynağını ve yönünü insanların meydana getirdiği iletişim olarak tanımlamak mümkündür (Dökmen, 2008). Kişilerarası iletişim iki veya daha fazla birey arasında gerçekleşen sözsüz veya sözlü ortak kodların (simgeler) kullanılması sonucu oluşan bir iletişim türüdür (Işık, 2000).

Bir iletişimi kişilerarası iletişim statüsünde değerlendirebilmemiz için;

1. Kişilerarası iletişimi gerçekleştirenlerin belirli bir mesafe içinde yüz yüze olması,
2. Etkileşimde bulunanlar arasında karşılıklı olarak yani iki yönlü mesaj alış verişi olması,
3. Kişilerarası iletişimde mesajların iletilmesinin sözsüz ya da sözlü olarak zaman ve mekân bütünlüğü koşulunu sağlaması gerekir (Siyez, 2010).

2. 1. 2. 3. Örgüt İçi İletişim

Bu iletişim, örgütün belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için gerekli görülen ilişkilerin sağlanması ve örgütü meydana getiren unsurların etkileşimde bulunmasıdır. Bir örgütte sorumluluklar ne denli iyi ve yerinde organize edilirse edilsin, meslek tanımları ne denli belirgin olursa olsun, görevleri devam ettirecekler arasında iletişim olmadan etkileşimden bahsetmek mümkün değildir (Gürgen, 1997). Örgütsel iletişim sağlandığında, hangi örgütten bahsedersen bahsedelim, çatışmaların yaşanmadığı huzurlu bir ortam doğar ve insanların birbirlerine olan saygıları ve bağlılıkları artar. Görev dağılımı düzgün bir biçimde düzenlenir. Adaletsizliklerin önünde durulmuş olunur. Mesleğine devam eden bireyler arasında zıtlarışmalar azalır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001).

2. 1. 2. 4. Kitle İletişimi

Kitle iletişimi; bilgilerin ve sembollerin meydana getirilmesi sonucu detaylı bir şekilde insanlara iletilmesi ve aktarılan mesajın bireyler tarafından anlamlandırılması olarak tanımlanmaktadır (Dökmen, 2008). Bir başka tanıma göre kitle iletişimini mesajı gönderen kişinin bilgiyi hedef ile karşı karşıya gelmeden, insan topluluğuna aktarması ve aktardığı bireylerinde bu bilgiyi zihninde canlandırma süreci olarak tanımlayabiliriz (Dökmen, 2008). Dergi, makale, televizyon, radyo ve internet kitle iletişim araçlarının küçük bir bölümünü temsil etmektedir. Bu kitle iletişimi araçları sayesinde bilgi zamana ve evrensel bir alana yayılmaktadır (Cüceloğlu, 2013).

Bireylerin yakın veya uzak çevrelerinde gerçekleşen olaylarla ilgili malumat edinmelerine yardımcı olan ve teknolojik gücün dayanağı olarak halk kitlelerini haberdar etme vasıtasıyla ortak bir noktada kenetleyen araçları, kitle iletişim araçları olarak tanımlayabiliriz. Bu araçlar; bireyi bilgilendirme, sanat, kültür, eğitim ve çeşitli mal ya da hizmetlerin reklamlar vasıtasıyla tanıtılması gibi birtakım önemli görevler üstlenmişlerdir (Karaküçük ve Yenel, 1997). Kitle iletişim araçlarının günümüz dünyasında hızlı adımlarla ilerlemesi, bireylerin dünyanın her kıtasında olup biten olaylar hakkında anında bilgi edinebilmesi, akla gelebilecek her çeşit konu hakkında daha pratik ve çok makul bir fiyatla

bilgilenmesine vesile olmuştur. Bu durum, insanların karar verirken izlediği stratejileri etkilemekte ve günlük hayatta yaşanan olaylara karşı izlenimini değiştirmektedir (Kalender, 2005).

2. 1. 3. İletişim Süreci ve Öğeleri

İletişim; tutum, düşünce ve bilgilerin, birtakım ortak simgeler aracılığıyla birey ya da gruplar arasında karşılıklı olarak değiş tokuş edilmesi ile ilgili bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2010). İlgili literatürde iletişimin tanımları incelendiğinde, iletişimin alıcı ve kaynak arasında karşılıklı olarak mesaj alışverişi olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda iletişim, kaynağın iletiyi hazır hale getirip (kodlama), karşı tarafa iletmesi ile ortaya çıkar. Daha sonra alıcıya ulaşan mesaj alıcı vasıtasıyla açılır. Bu sürecin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için alıcının mesaja hangi anlamlar yüklediğini algılayabilecek kabiliyette olması gerekir. Hedef, kaynak tarafından iletilen mesaja anlamlar yükleyerek bir düşünce haline getirebilir ve dönüt işlemini gerçekleştirebilirse, iletişim süreci tam anlamıyla son halini almış olur (Tutar ve Yılmaz, 2008).

Nelson ve Quick'e (1995) göre, iletişim süreci dört temel öge tarafından meydana gelmektedir. Bunlar; mesaj, alıcı, gönderici ve algısal alandır. Gönderici, iletişim sürecini harekete geçiren ve iletiyi gönderen; alıcı ise iletiyi alan bireydir. Algısal alandan bahsedecek olursak bireylerin karşılıklı olarak etkileşim içerisinde oldukları, iletişimin niteliğini, doğruluğunu ve bireyler tarafından anlaşılma sürecini etkileyen uzaklığı yansıtmaktadır. Algısal alanlar alınan ve iletilen mesajların benzer anlamalar taşıyıp taşımadığını veya iletide meydana gelebilecek bozulmaları etkilemektedir. Algısal alanlar, bireylerin iletişime taşıdığı şahsi ihtiyaçlar, yaş, sahip olduğu değer ve inançlar, cinsiyet, geçmişte yaşadığı deneyimler gibi ferdi faktörlerden oluşmaktadır. Schermerhorn (2001) iletişim süreci unsurlarını gürültü, gönderici, alıcı, ileti, kanal ve dönüt olarak belirtirken; Lunenburg ve Ornstein (1991) ise iletişim sürecinin unsurlarını, kanal, amaç, şifreleme, kabul, davranışa dönüştürme ve şifre çözme şeklinde ifade etmektedir. Sonuç olarak etkili iletişim sürecini oluşturan unsurları kısaca şöyle açıklayabiliriz:

2. 1. 3. 1. Kaynak (Gönderici)

Kaynak, mesajı karşı tarafa ileten insan grupları olmanın yanında, etkili bir iletişim ortamını başlatan ana unsurdur. Kaynak; duygu, düşünce ve bilgilerimizin olay ile ilgili tespitlerini zihinsel bir süreçten geçirir. Bunları simgelere, kelimelere, şekillere ve sayılara dönüştürür (Gümüş ve Sabuncuoğlu, 2008). Kaynak; iletilerin tutum, duygu, niyet, bilgi, düşünce, güdü ve eylem olarak oluşturduğu ve hedefe aktarılmak üzere seçildiği bölüm

olmanın yanında iletiyi karşı tarafa gönderen birim olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaynak bireyin zihninde canlandırılan fikir, duygu ve düşüncelere göre mesaj olarak iletilecek ifadeleri geliştirir ve bunları simgeler vasıtasıyla hedefe gönderir. Bu bağlamda kaynağı iletiyi, sözlü ya da sözsüz semboller haline getiren ve ardından kanala bırakan öge şeklinde tanımlayabiliriz (Cüceloğlu, 2013). İletişim sürecinin ana unsurlarından olan kaynağın asıl hedefi alıcının tutum ve davranışında birtakım değişiklikler meydana getirmektir. Bundan ötürü iletişimin başarısı, ulaşılmak istenilen amacın gerçekleşme seviyesiyle ilgilidir (Ergin ve Birol, 2000).

2. 1. 3. 2. Şifreleme (Kodlama)

Kod, bir bilgiye ulaşmak için kullanılan simge ya da simgeler dizisi olarak tanımlanabilir (Gürgen, 1997). Kodlama ise bilginin ve düşüncelerin iletme uygun bir şekilde hazır bir hale dönüştürülmesidir (Demiray, 2008). Dolayısıyla iletişimdeki başarı büyük oranda iletinin hedef tarafından düzgün bir biçimde kod açılımının gerçekleştirilmesine bağlıdır. Kaynak iletiyi kodlarken hedefin sahip olduğu özellikleri ve alıcının içerisinde bulunduğu çevre şartlarını detaylıca incelemelidir. Bu doğrultuda kodlanacak olan iletiler hedef tarafından düzgün ve kolay bir şekilde anlaşılacaktır (Tabak, 1999).

2. 1. 3. 3. İleti (Mesaj)

Mesaj, herhangi bir ifadeyi karşı tarafa iletmeyi amaç edinen kaynağın meydana getirdiği işitsel, sözel veya görsel simgelerden oluşmaktadır (Kalyon, 2007). İletişimin sürecinden bahsedebilmemiz için ilk olarak bir iletinin varlığından söz etmek gerekmektedir. Mesaj, gönderici vasıtasıyla hedefe iletilen gönderilerin simgesel bir ifadesidir. Bu bağlamda iletişim süreci içerisinde göndericinin davranışlarını, düşüncelerini, tutumlarını, bilgilerini ortak simgelerle biçimlendirip hedefe iletmesi ileti veya mesaj olarak ifade edilmektedir (Odabaşı ve Oyman, 2005). Bir başka ifadeyle, alıcı tarafından çözümlenen ve kaynak vasıtasıyla hazır hale getirilen bilgi, davranış, fikir ve tutumların tümü mesaj olarak adlandırılmaktadır (Eroğlu, 2010). Gönderici tarafından karşı tarafa iletilen mesaj, hedefin duyu organlarına hitap etmesiyle birlikte anlatımın da başarılı olmasına yardımcı olur. Bundan dolayı duyu organlarımız ile ilgili faktörlerin iletişim sürecinde bulunması mesajın iletişim sürecindeki etkisini pozitif yönde artırır (Baltaş ve Baltaş, 2000).

İletişim sürecinde iki ana unsur bulunmaktadır (Avcıkurt, 2017). Bunlardan biri mesajın içeriği diğeri ise mesajın dilidir. İletinin içeriği, karşıdaki bireye iletilmek istenen bilgilerin kaynak tarafından ele alınış şeklidir. Mesajın dili ise, alıcı ve gönderici tarafından anlaşılabilir seviyede olmasını yani net ve açık bir özellikte olmasını ifade etmektedir. Bu sebeple karşı tarafa iletilmek istenen mesajın, hedefin sahip olduğu tüm vasıflara uygun içerikte hazırlanması ve herhangi bir çatışma ortamına sebep olmadan sistemli bir şekilde karşı tarafa iletilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2001).

2. 1. 3. 4. Dönüt (Geri bildirim)

Kapsamlı bir süreç olan iletişimin sürekliliğine etki eden bir başka özellik ise, hedefin kodlanan iletiyi anlamlandırmasından sonra yeni bir bilgiyi hazır hale dönüştürmesi ve geri dönüt yapmasıdır. İletinin hedef üzerinde yarattığı tesir ve hedefin iletişime katılarak yer edindiği konum sadece geri bildirimlerle açıklığa kavuşur (Baltaş ve Baltaş, 2000).

Geri bildirim, hedefin karşı taraftan gelen mesaja karşı göstermiş olduğu tepkileri içerir. Bu tepkiler göndericiye taşınır. Bu süreçte gönderici hedef, hedef ise gönderici durumuna geçer. Yani iletişim sürecinin başlangıcındaki bireylerin üstlendiği roller değişir. Bir iletişim sürecinde geri bildirim olmazsa hedefin karşı taraftan gelen iletileri düzgün anlayıp anlayamadığı saptanamaz. Hâlbuki etkin bir dinleme sürecinde her durumda kullanılması gereken dönütün asıl amacı karşıımızdaki bireyi anlamaktır (Bıçakçı, 2002).

2. 1. 3. 5. Kanal

İletişim sürecinde, göndericinin gerçekleştirmek istediği hedefler doğrultusunda alıcıya gönderdiği mesajın aktarılmasını sağlayan ortam kanal olarak adlandırılır (Aydın, 2010). Herhangi bir ifadeyi bir konumdan başka bir konuma gönderebilmek için taşıyıcıya gereksinim duyulmaktadır. Dolayısıyla ileti, gönderici ve alıcı arasında taşınırken kanaldan geçer ve kanal hedef ile kaynak arasında olan ilişkiyi ifade eder. İletiyi bir yerden başka bir yere ileten fiziksel araçlara; radyo, ışık ve ses dalgalarını örnek gösterebiliriz. Bunlar duyu organlarını canlandırabilecek özelliğe sahip araçlardır ve bunları koku, dokunma ve görsellikle ilgili kanallar olarak sınıflandırabiliriz (Zıllıoğlu, 2010).

İletişim ortamının etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesinde kanal seçimi büyük öneme sahiptir (Güçlü, 1997). Etkili ve verimli bir iletişim sürecinde birey tarafından kullanılacak kanallar direk olarak hedefe yönelik olmalı; ayrıca denetimi yapılabiliridir. Çünkü kanalın beklenenden uzun olması iletinin doğasının değişmesine sebebiyet verebilir (Erdoğan, 2000).

Bu bağlamda yöneticiler, etkili iletişim becerilerine sahip bir donanımda olmalıdırlar. Çünkü bir yöneticinin attığı her adımda iletişim sürecinin işlevi önem arz etmektedir (Stewart, Martin ve Tyrone, 2005).

2. 1. 3. 6. Alıcı (Hedef)

Cüceloğlu (2013) alıcıyı, gönderici tarafından iletilen ve hazır hale dönüştürülmüş mesajları alan ve göndericiye geri dönütte bulunan öge olarak tanımlamaktadır. Yani karşı tarafa iletilmesi düşünülen mesajın kaynak vasıtasıyla gönderildiği birey ya da kurumdur (Gökçe, Fidan ve Summak, 2001). Mısırlı (2004) ise alıcıyı, iletişim sürecinde kaynak tarafından gönderilen mesajları zihninde anlamlandıran ve bu iletilere sözsüz veya sözlü olarak dönütte bulunan bireyler olarak tanımlamaktadır.

Etkin ve verimli bir iletişimin söz konusu olabilmesi için mesajın, amaca uygun olarak hedef tarafından doğru bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Hedefin sergilemiş olduğu tutum, elde ettiği bilgiler, içerisinde yer edindiği ortam ve kültür seviyesi iletilen mesajın karşı taraftaki birey tarafın düzgün bir şekilde algılanıp algılanmadığını belirlemektedir. Alıcının ve göndericinin geçmiş yaşamlarında birlikte edindiği tecrübeler ne denli fazla ise iletişim sürecindeki birbirlerine olan bağlılıkları da bir o kadar kolay olacaktır (Çilenti, 1988). İletişim sürecinin temel unsurlarından olan alıcı birtakım özelliklere sahiptir. Bu özelliklerden bahsetmek gerekirse;

1. Alıcı karşı taraftan gelen mesajı kendi zihninde anlamlandırıp sonrasında yorumlayacak bir seviyede olmalı,
2. Alıcı iletişim sürecinde pozitif ve ilgili bir tutumda bulunmalı,
3. Alıcı karşılıklı olarak gerçekleşecek olan iletişim sürecinde olaylardan haberdar ve bilgili olmalı,
4. Alıcı geri dönüt verebilecek seviyede olmalı,
5. Alıcı mesajlara karşı önyargılı olmamalıdır (Tutar ve Yılmaz, 2003).

2. 1. 3. 7. Gürültü

Etkili bir iletişim sürecinde birtakım aksaklıkların meydana gelmesine vesile olan en büyük etkenlerin başında gürültü gelmektedir. Gürültü; donanımlı bir alıcı ve donanımlı bir kaynak arasında aktarılması öngörülen uygun mesajın algılanmasında birtakım aksaklıklara sebebiyet verecek şekilde bir parazitle karşılaşılmasıdır. Dolayısıyla söz konusu durum mesajın karşı tarafa hiç ulaşmaması veya ulaşmasına rağmen yanlış veya eksik yorumlanmasına sebebiyet verebilmektedir (Kalyon, 2006). Eğer ki kaynak bir bilgiyi zihninde hazır hale dönüştürmekten yoksunsa gürültünün oluşması kaçınılmazdır.

Gönderici karşı tarafa aktarmak istediği mesajda herkes tarafından anlaşılır simgeler kullanmamışsa, kodlama yapılırken gürültü meydana gelmektedir (Eren, 2010).

İletişime sürecinde aksaklıkların yaşanmasına zemin hazırlayan gürültü üç başlık altında toplanmaktadır. Bunlar:

1. Fiziksel Engeller: Mesajın alınmasına engel olabilecek çevresel odaklı engellerdir.
2. Bireysel Engeller: Bireylerin toplumsal olarak benimsediği değerlerden oluşan engellerdir. Bunlara inançlar ve tecrübeler örnek gösterilebilir. Yani birey ne duymak istediğinden çok ne anlamak istediğiyle ilgilenir.
3. Anlamsal Engeller: Simgesel sınırlamalardan oluşan engellerdir (Akat, Budak ve Budak, 1997).

2. 1. 4. İletişim Çeşitleri

İnsanlarla karşılıklı olarak iletişimde bulunmak özel, günlük, örgütsel ve toplumsal hayatın kaçınılmaz bir faaliyetidir. İnsan hayatında iletişim hayati bir önem teşkil etmektedir. Bu hayati öneme sahip olan iletişimin türlerinden bahsedecek olursak bunları: sözlü, sözsüz, elektronik ve yazılı iletişim şeklinde sınıflandırmak mümkündür (Topaloğlu ve Koç, 2002).

2. 1. 4. 1. Sözlü İletişim

Bireyler arasındaki karşılıklı konuşmaya örnek olarak gösterilebilecek olan gayri ve gayri resmi toplantılar, sohbetler, yüz yüze görüşmeler ve hitaplar sözlü iletişim başlığı altında nitelendirilebilir. Sözlü iletişim zorunlu bir ihtiyaç olan uyku dışında kalan sürenin önemli bir payını oluşturmaktadır. Yani bireyler gün içerisinde buldukları ortamlarda genellikle dinleyerek veya konuşarak iletişimde bulunurlar diyebiliriz (Gökçe, 2006).

Sözlü iletişim süreci dil vasıtasıyla gerçekleştirilir. Bu sebeple bireyler karşılıklı olarak iletişimde bulunurken net bir ifadeyle konuşmalıdır. Sözlü iletişimin en belirgin özelliği için farklı veya aynı düşüncelere sahip bireyleri karşılıklı olarak bir araya getirmesi diyebiliriz. Buradaki bir araya gelişten kasıt, aynı ortamda bulunan alıcı veya kaynak ya da teknolojik ortam vasıtasıyla bir araya gelen alıcı ve kaynaktır. Sözlü iletişim bünyesinde iki alt grubu barındırmaktadır. Bunlardan biri olan dil, bireylerin karşılıklı olarak yaptığı konuşmalar şeklinde ifade edilirken; dil ötesi ise sesin sahip olduğu özelliklerle ortaya çıkar. Vurgulama, sesin şiddeti, hızı ve tonu gibi kavramlar dil ötesi iletişim için önem arz etmektedir. Yani kısaca dil ne söylendiğini, dil ötesi ise ifadenin nasıl söylendiğini vurgulamaktadır (Üstünel, 2011).

2. 1. 4. 2. Sözsüz İletişim

İletişim sürecinin temel yönünü oluşturan sözsüz iletişim, bireyin günlük yaşamında gerçekleştirdiği ilişkilerde başvurduğu sembolik kodlar içerisinde sözsüz olarak ifade edilenlerin anlam yaratırken ve paylaşırken aktif olarak kullanıldığını vurgulamaktadır (Demiray, 2003). Yazı veya konuşma olmaksızın bireylerin bazı mesajları karşı tarafa iletmesi veya alması sözsüz iletişim olarak ifade edilmektedir. Sözsüz iletişim, bireylerin ne söylediği ile değil yalnızca ne yaptıkları ilgilenmektedir (Dökmen, 2009). Yani sözsüz iletişim için sadece jest ve mimiklerin kullanıldığı bir iletişim türüdür diyebiliriz. Sözsüz iletişim, karşılıklı olarak iletişimde bulunan insanların iletişim sürecini verimli kılmak amacıyla kullanılmaktadır (Işık, 2017). Bu iletişim türünün, sözlü iletişimde kelimelere yüklenen anlamları güçlendirdiği sonucuna varabiliriz (Mısırlı, 2008).

İnsanlar bazen gerçekte hissettiklerini dile getiremedikleri için sözsüz iletişimin sözlü iletişimden daha güvenli olduğunu söyleyebiliriz. Yani bireylerin söyledikleriyle ne söylemek istedikleri farklılık gösterebilir. Bireyin içinde bulunduğu bu durumlarda sözsüz iletişim insanlara yardımcı olmaktadır (Gürgen, 1997). Bu sebeple bireylerin tam olarak ne hissettiğini sezebilmenin yolu, sözsüz iletişim sürecinde kullanılan mesajların yorumlanmasından geçmektedir (Mısırlı, 2008).

2. 1. 4. 3. Yazılı İletişim

Bilgi, mesaj, duygu ve düşüncelerin simgeler aracılığıyla yazılı bir şekilde ifade edilmesine yazılı iletişim denilmektedir (Aziz, 2010). Yazılı iletişim, geçmişte olup biten olaylara ulaşma fırsatı vererek geleceğe dönük tutarlı ve mantıklı bir şekilde çıkarımlarda bulunma imkânı sağlamaktadır. Sonuç olarak yazının iletişim sürecinin içerisinde bulunması, toplumsal belleği sürekli kılan ve bu sayede toplumdaki bireylerin iletişimine yardımcı olması özelliğiyle dikkat çekmektedir (Gökçe, 2006). Toplumsal hayatın her anında etkili olan yazılı iletişimin resmi kurumlardaki önemi hala devam etmektedir. Buna sebep olan özelliklerden bahsedecek olursak:

1. Bilginin insan belleğindeki sürekliliğini sağlamak,
2. Mesajları doğru ve tam bir şekilde karşıya aktarmak,
3. Karşılaşılabilecek olumsuzluklar için birtakım kararlar almak (Mısırlı, 2004).

Bahsedilen iletişim türü yöneticilerin sıklıkla tercih ettiği bir tür değildir, bunun sebebi otorite algısının düşüklüğüdür. Yazılı iletişim sözlü iletişim ile karşılaştırıldığında zaman yönünden bazı eksiklikleri vardır. Fakat birtakım avantajlarından da bahsetmek mümkündür. Örneğin unutulmuş mesajın okunarak yeniden bellekteki yerini alması bu avantajlar arasında gösterilebilir. Bu sebeple bahsedilen iletişim çeşidi, detayların önem

arz ettiği durumlarda sıklıkla kullanılan iletişim biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2008).

2. 1. 4. 4. Elektronik İletişim Araçları

Günümüz teknolojisindeki şaşırtıcı ilerlemeler yöneticilerin iletişimde bulunma kabiliyetlerine ivme kazandırmıştır. Bu gelişmeler ışığında yöneticilerinin elde ettiği başarılarında elektronik iletişim araçlarının payı büyüktür. Elektronik postalar, internet siteleri, bilgisayarlar, sesli duyuru sistemleri gibi elektronik iletişim araçları yöneticilerin iletişimde bulunurken tercih edeceği seçenekleri arttırmıştır. Sonuç olarak bahsettiğimiz elektronik iletişim araçları ile birlikte bireyler karşılıklı iletişim gerçekleştirmeseler de bu araçların iletişim sürecinde önemli görevler üstlendiğini söyleyebiliriz (Sims, 2002).

2. 1. 5. İletişim Becerileri

İletişim becerisi; bireyin sahip olduğu duyguların, düşüncelerin, tutumların ve inançlarının alıcıya doğru ve anlaşılır bir şekilde aktarılmasıdır (Korkut, 1996). Bireylerle sağlıklı iletişim kurmanın bir formülü olarak öncelikle bireyin kendisiyle iletişim kurması gerektiğini bilmeliyiz. İletişim becerileri üst seviyede olan bir kişi, hem kendini hem de karşısındaki insanın fikirlerini ve tutumlarını tam anlamıyla değerlendirebilecek potansiyele sahip bir bireydir (Cüceloğlu, 2016).

Bireyler pürüzsüz bir iletişim kurduklarında mutlu bir tavır sergiledikleri görülmektedir. Bu bakımdan kaliteli bir iletişim becerisine sahip olanlar birtakım avantajları da kendi bünyesinde bulundurmaktadır. Bireylerin sahip olduğu iletişim becerileri bünyesinde barındırdığı özelliklerden ötürü sosyal bir beceri niteliği de taşımaktadır. Bu bağlamda sosyal becerinin tanımını yapacak olursak; bireylerden gelebilecek olan olumsuz tepkileri yok etmek, görmezden gelmek ve pozitif tepkiler olarak davranışlarda bulunma biçimi olarak tanımlanmaktadır (Uğurlu, 2012). Literatür incelendiğinde iletişim becerilerinden bazılarını; etkileyici konuşma, empatik iletişim, beden dili, etkin dinleme ve algı olarak sıralayabiliriz.

2. 1. 5. 1. Etkin Dinleme

İletişim süreci içerisinde dinleme büyük bir paya sahiptir. Dolayısıyla etkin dinleme kabiliyetine sahip olan bir kişi kendine iletilen mesajlar içinde hangisinin anlaşılabilir olduğunu veya hangisinin daha büyük bir öneme sahip olduğunu ayırt edebilecek potansiyele sahip bir kişidir (Cüceloğlu, 2013). İletişim öncelikli olarak dinleme yetisiyle başlamaktadır. Bireyler açısından etkin dinleme basit bir yetenekmiş gibi gözükse de

iletişim sürecinde karşılaşılabilecek problemlerin birçoğu dinleme eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı dinleme eylemi söylenenleri duymaktan ziyade, söylenen mesajı algılayıp yorumlayabilme anlamına gelmektedir (Korkut, 2004). Sonuç olarak bireyin etkin ve verimli bir dinleme gerçekleştirebilmesi için; karşısındaki kişiyi engellemeden, o bireyin ne söylemek istediğini anlamaya çalışma çabası, alınan mesajların özündeki temayı kavrayabilme ve verilmek istenen mesajı koşulsuz olarak kabul etme anlayışını gerektirmektedir (Uğurlu, 2012).

2. 1. 5. 2. Konuşma

Konuşma; söylemek istenenlerin zihinde canlandırıldıktan sonra bilgilerin sözcüklere, cümlelere, hecelere ve seslere dönüştürülerek karşı tarafa iletilmesi olarak tanımlanmaktadır (Güneş, 2007). Birey iletişim sürecinde ne denli kabiliyetli ise, katılımcılar da o denli kendilerini açık bir şekilde ifade edebilirler. Dolayısıyla konuşmanın ifade ediş yetilerinden yalnızca birini oluşturduğunu söyleyebiliriz (Açıköz, 2005). Bireylerin sahip olduğu konuşma becerisi, onların toplumu oluşturan insan gruplarıyla anlaşmasına yardımcı olan bir araçtır (Özdemir, 2004). Bireyin yeme, içme ve uyuma gibi fizyolojik ihtiyaçları dışında geriye kalan en önemli yaşam etkinliğidir. Konuşma, bireylerin karşılıklı olarak etkileşimde bulunduğu bir süreçtir (Gümüş ve Sabuncuoğlu, 2008).

Konuşma insanların iletişim becerilerini direkt olarak etkilemesinden dolayı, insan hayatının tüm evresinde önemli bir paya sahiptir. Konuşma, karşılıklı ilişkilerde belirleyici bir unsurdur ve kişilik gelişimi, zihni gelişim ve toplumsal ilişkilerin bir reflektörüdür (Sever, 2006). Bireyin devam eden hayatında bulunduğu tüm ilişkilerde konuşma kaçınılmaz bir yer almaktadır. Sonuç olarak bireyin hayatında sahip olabileceği başarı ve mutluluklar etkili bir konuşmaya dayanır diyebiliriz (Özkan, 2007).

2. 1. 5. 3. Beden Dili

Beden dili, dünyada kullanılan tüm diller gibi cümlelerden, kelimelerden ve noktalamalardan oluşmaktadır. Her bir davranış biçimi tek bir kelime gibi değerlendirilmelidir ve bu kelimeler birden çok anlama da ev sahipliği yapabilirler (Pease, 2002). Zıllıoğlu (2010) ise beden dilinde kullanılan görsel sembollerin geçmişinin, insanlığın var oluşundan bugüne kadar geniş bir zaman dilimini kapsadığını belirtmektedir.

Bireyler farkında olarak veya farkında olmadan karşısındaki bireye beden dili vasıtasıyla iletiler göndermektedir. Bireyin hoşuna giden veya beğendiği bir kişiyi izlerken ya da herhangi bir objeye bakarken göz hatlarında meydana gelen değişiklikler, stresli bir ortamla karşı karşıya kalan bireyin yüz rengindeki kızarma gibi etkiye sebep olan

değişiklikler bireyin elinde olmadan gerçekleşen beden dili davranışlarına örnek olarak gösterilebilir. Ancak karşı tarafın sergilemiş olduğu beden dili hareketlerinden yalnızca bir tanesine bakarak değerlendirmede bulunursak gönderici tarafından alınan mesajın yanlış yorumlanmasına ve algılanmasında sebebiyet verebiliriz (Telman ve Ünsal, 2005).

2. 1. 5. 4. Empatik İletişim

Dökmen (2009), bireylerin mevcut şartlar altında yaşamış olduğu durumları düzgün bir şekilde algılayabilme ve sezilerde bulunmayı empati olarak tanımlamıştır. Bir başka tanıma göre empati, iletişimde bulunan bireyin karşısındaki kişinin hissettiklerini kendi hissettiği, düşündüklerini kendi düşündüğü ve yaşadıklarını kendi yaşadığı olarak algılaması şeklinde tanımlanmaktadır (Rogers, 1961).

Bir kişinin empatik iletişim becerisine sahip olması, o bireyin farklı bireylerle kurduğu ilişkilerin düzgün ve sağlıklı olması açısından önem teşkil etmektedir. Özellikle yüz yüze ilişkilerin yoğun olduğu danışmanlık, ticaret, eğitim kurumları ve sağlık gibi sektörlerde empatik iletişim, kişilerin sahip olması gereken önemli özellikler arasındadır (Yaylacı, 2006). Bireyler yaşadıkları süre zarfında karşısındaki kişilerle aktif olarak iletişimde bulunmaktadırlar. Dolayısıyla bu durum, bireylerinin başkalarının söylediklerini düzgün bir şekilde algılayabilmesini ve ona göre davranışlar sergilemesini gerekli kılmıştır. Geniş bir perspektifle bakacak olursak bir toplumun demokratik bir yapıya sahip olabilmesi için o toplumda yaşayan bireylerin yaşadıkları süre zarfında toplumdaki diğer bireylerle olan ilişkilerinin anlayış, saygı ve hoşgörü ışığında olması gerekmektedir (Yüksel, 2004).

2. 1. 5. 5. Algı

Algı, insan beyninin yüzbinlerce birbirinden farklı ve bir anlama sahip olmayan duyuyu bütünleştirip anlamlı bir profile dönüştürdükten sonra ortaya çıkardığı deneyim, görüntü ve sestir (Plotnik, 2009). Bir başka tanıma göre algıyı, toplumda yaşayan bireylerin duyu organları vasıtasıyla çevrelerinden edindikleri bilgileri sistematize ettikten sonra bu bilgileri anlamlandırma ve yorumda bulunmalarına ilişkin süreç olarak tanımlamak mümkündür (Barlı, 2007).

İletişim açısından algılamanın önemi şu düzeydedir: Kaynak, birtakım bilgileri kendi hedef ve sahip olduğu ahlaki yargılar doğrultusunda kullanarak belirli simgelere dönüştürmektedir. Farklı bir açıyla bakarsak mesaj, kaynağın mesajları zihinde anlamlandırma çabasının bir sonucu olduğunu söyleyebiliriz. Yani bireyler gelen mesajları genel olarak değerlendirmezler, mesajlardan neyi anlamak isterseler onu anlarlar. Bu

bağlamda karşılaşılan bu durumun etkili ve verimli bir iletişim sürecine verdiği zararın aşikâr olduğu sonucuna varabiliriz (Eren, 1989).

2. 1. 6. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, toplumda hayatına devam eden insanları bir amaç ışığında bir araya getiren ve bu birleşim sonucu insanların örgüt menfaatleri doğrultusunda uyum ve iş birliği içerisinde çalışmalarını sağlayan, farklı anlamlara sahip insan faaliyetinin paylaşılması olarak tanımlanmaktadır (Vural, 2003). Örgütsel iletişim, bir örgütün gerek yönetsel gerekse örgütsel bütün faaliyetlerinin verimli ve düzgün bir şekilde yerine getirilmesinde önemli bir görev üstlenmektedir. Bu sebeple mevcut yönetimin verimli bir örgütsel iletişimde bulunması için, hangi yapıda bir iletişim ağı kuracağı ve bu yapıda hangi iletişim araçlarından faydalanacağını bilmesi gerekir. Çünkü örgütsel iletişim, bir örgüt için olmazsa olmaz bir öneme sahiptir (Tutar ve Yılmaz, 2008).

Örgütsel iletişim, örgütsel yönetim sürecinin başarıya ulaşmasında bir ön koşuldur. Aynı zamanda bu süreçte gerek kişilere örgütün amaçları doğrultusunda bilgiler vermek, gerekse söz konusu olan örgütsel amacın farklı kişiler tarafından da benimsenmesi için örgütsel iletişim örgüt için gereklilik arz etmektedir. Bir başka farklı açıdan bakacak olursak; herhangi bir örgüte mensup olan tüm kişilerin bilgilerini, duygularını ve düşüncelerini kendileri arasında paylaşmaları örgütün iç ve dış başarısını doğrudan etkilemektedir diyebiliriz (Gürüz ve Yaylacı, 2004). Bu bağlamda örgütsel iletişimin örgüt bünyesinde önemli bir yere sahip olduğunu ve örgütsel iletişim sürecinde gönderilecek olan mesajın kalitesinin o örgütün niteliği ile doğrudan bağlantılı olduğunu söylemek mümkündür (Kovancı, 2001).

Sonuç olarak; bir spor örgütünde yöneticiler arasında sağlıklı bir iletişim temeli oluşması için empati becerisinin, algının, konuşma becerisinin, dinleme becerisinin ve beden dilinin olmazsa olmaz bir ön koşul olduğunu söyleyebiliriz.

2. 1. 7. Örgütlerde İletişim Tipleri

Yönetimin fonksiyonlarının hayata geçirilmesinde iletişim olmazsa olmaz bir yere sahiptir ve kişilerarası ilişkiler örgütlerin düzgün bir şekilde hayatlarına devam edebilmesi için son derece önem arz etmektedir. Bir örgüt ne derece büyükse o örgüt için iletişim de o derece büyük öneme sahiptir (Eroğluer, 2011). Örgütlerdeki iletişim türleri yapı bazında iki başlık altında incelenmektedir. Bunlar; formal iletişim ve informal iletişimidir (Goebel, Marshall ve Locander, 2004).

2. 1. 7. 1. Formal (Biçimsel) İletişim

Üst sistemler ve hiyerarşik pozisyonlar arasında meydana gelen, bir takım amaçlar ve kurallar doğrultusunda yapılan iletişim türü formal iletişim olarak adlandırılmaktadır. Herhangi bir örgütteki birimler arasında iş ilişkileri ön plandadır. Mevcut personelin birbirleriyle karşılıklı olarak nasıl iletişimde bulunacağı daha önceden belirlenmektedir. Bu bağlamda formal iletişimde önceden sistematize edilmiş kurallar ve hedefler ışığında çalışılmaktadır denilebilir (Aydın, 2010). Bahsedilen bu iletişim türleri dikey, yatay ve çapraz olarak üç başlık altında sınıflandırılabilir (Demir, 2000).

2. 1. 7. 1. 1. Dikey İletişim

Bu iletişim türü örgüt içerisinde astlar ve üstler arasında yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru hayat bulan bir iletişim türüdür. Dikey iletişim, örgüt bünyesindeki herhangi bir birimde çalışan bireylere bilgi verilmesi ve bu bireylerin görevlerini düzgün bir biçimde yürütmesi amacıyla geçmişte belirlenen kanallar aracılığıyla yürütülmektedir. Ayrıca örgüt içerisindeki haberleşmenin ilk şekli olduğunu söylemek mümkündür (Aydın, 2010). Bahsedilen iletişim türünde verilmiş olan emirler hiyerarşik yapı içerisinde yukarı taraftan aşağı tarafa doğru; beklenti, soru ve bilgiler ise aşağı taraftan yukarı tarafa doğru sistematize edilmiş bir biçimde aktarılmaktadır. Dikey iletişim gönderilecek iletinin akış yönüne göre iki başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bunlar; yukarıya doğru ve aşağıya doğru iletişimidir (Ünüvar ve Bilge, 2009).

2. 1. 7. 1. 1. 1. Aşağıya Doğru İletişim

Örgütteki en üst aşamadan başlayan ve emir-komuta doğrultusunda aşağıya doğru ve tüm çalışanlara uzanan iletişimidir. Aşağıya doğru iletişim, emir ve komuta zincirine bağlı kalarak yönetimin en üst basamağından en alt basamağına kadar ne olup ne bittiğini izleyen iletişimidir. Örgütün amaçlarının belirlenmesi, bireylerin başarılarını değerlendirmeleri, herhangi bir işin nasıl devam ettirileceğine ilişkin esaslar ve örgütün çalışma şekli yukarı taraftan aşağı tarafa iletilen haberler içerisinde yerini alır (Aydın, 2010).

2. 1. 7. 1. 1. 2. Yukarıya Doğru İletişim

Yukarıya doğru olan iletişim; mevcut personelin örgüt yöneticileri ile kurdukları iletişim sürecini kapsayan iletişimidir. Bu iletişimin temel hedefi örgütteki yöneticileri yapılan çalışmalar hakkında bilgilendirmektir. Konuyu iletişim çerçevesinde

değerlendirecek olursak yukarıya doğru iletişim, örgüt yöneticileri tarafından gönderilen iletilere personelin göstermiş olduğu tepki, yani yöneticilere verdiği dönüt olarak karşımıza çıkmaktadır. Aksi takdirde örgüt yöneticileri personel hakkında gerek olumlu gerek olumsuz tepkiler almadığında örgütün nasıl işlediğiyle alakalı bilgiyi de almamış olur. Bu bağlamda herhangi bir örgütte aşağı taraftan yukarı tarafa doğru iletişimin düzgün bir biçimde ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi örgüt için son derece önem arz etmektedir (Kurudayıoğlu ve Deniz, 2001'den akt., Candar, 2015, s. 34).

2. 1. 7. 1. 2. Yatay İletişim

Yatay iletişimi aynı örgüt kademesindeki kişiler ve bölümler arasında mesaj alışverişi olarak tanımlamak mümkündür. Bir başka tanıma göre örgütteki problemleri üst mevkilere iletmeden ve resmi iletişim sürecindeki zaman engeliyle karşılaşmadan, karşılıklı olarak güven çerçevesinde devam eden iletişimdir. Yatay iletişim, örgütteki bölümler arasında doğabilecek sorunların açığa kavuşturulması, bu bölümler arası dengelerin sağlanması gibi amaçlar ışığında kurulur. Yatay iletişim, personelin örgüt içerisindeki otoriter bir liderlik anlayışını benimsenmesinin önemli bir koşuludur. Bu bağlamda yatay iletişimin örgütsel iletişim sürecine pozitif yönde katkılarda bulunarak örgütteki birimler arası dengeyi kolaylaştırdığı söylenebilir (Geçikli, Sereçoğlu ve Üst, 2011).

2. 1. 7. 1. 3. Çapraz İletişim

Bireylerin sadece kendi birimlerinde çalışan personelle değil aynı zamanda diğer birimlerdeki çalışanlarla da resmî olarak iletişimde bulunmasına imkân yaratan kanallara çapraz iletişim kanalları denir. Örnek verecek olursak, halkla ilişkiler departmanındaki bir yöneticinin bu birim dışındaki olup biten olaylar hakkında bilgi edinmek istemesi çapraz iletişim kanalıdır (Şimşek ve Çelik, 2010). Çapraz iletişim, büyük çaplı örgütlerde birimler arası haberleşme hedefi doğrultusunda kullanıldığında ve kısıtlı bir zaman diliminde sonuca varılmak istenen olaylarda kullanıldığında örgüt için son derece faydalıdır. Ancak örgütte herhangi bir birimdeki yöneticinin başka bir birimde çalışan personele emir vermesi bir takım karmaşaların doğmasına sebebiyet verebilmektedir (Güllüoğlu, 2011).

2. 1. 7. 2. İnfomal (Biçimsel Olmayan) İletişim

Formal iletişimin aksine özellikle kişiler arasında oluşan, herhangi bir kurallara sahip olmayan ve sosyal ilişkiler içerisinde devam eden bu iletişim türünde, kişilerin kendilerine ve örgütün tamamına karşı beslediği tutumlar sergilenmektedir (Gürsel, 2007). Formal bir yapıya sahip olmayan iletişim bazı örgütlerde az bir miktarda bazılarında ise yoğun bir

şekilde bulunmaktadır. Ancak ilerleyen süreç içerisinde bu iletişim türünün örgüt içerisindeki dengeyi bozmaması için üst düzey tecrübeli yöneticiler tarafından düzgün ve etkili bir şekilde yönetilmeli ve sürekli olarak kontrol altına alınmalıdır. Aksi takdirde örgütlerdeki bir takım belirsizlikler söylentileri ve dedikoduları da beraberinde getirecektir (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

Bir örgütte dedikodunun ve söylentinin yaygın olması, o kurumun yapısında bir takım bozuklukların ve aksaklıkların olduğunun göstergesidir. Bu tür örgütlerde bireyler arasında gruplaşmalar doğabilmektedir. Bu da bireyler arasında çatışmalar yaşanmasına sebebiyet verebilmektedir. Dolayısıyla bu ortam personel arasında moral bozukluğu ve korku ortamının oluşmasına yol açmaktadır (Üstün, 2007).

2. 2. Çatışma Kavramı

Toplumsal düzen içerisinde bir yere sahip olan insan çevresine önem veren bir varlıktır. Bu önem verme, bireyin karşısındaki kişilerle iletişimde bulunma ihtiyacından doğmaktadır. İletişim insanın varoluşundan bugüne dek önemli bir değere sahiptir. Fakat birey; iletişim kurma sürecinde zaman zaman karşısındaki kişiden veya kendinden kaynaklanan bir takım sorunlarla yüz yüze gelmektedir. Gerçekleşen bu sorunlar bazı bilim adamlarının ilgisini çekmiştir. Çatışma olarak adlandırılan bu sorunlar bazen küçük insan topluluklarında bazen de örgütlerde kendini gösterebilmektedir. Çatışma kavramı yalnızca yönetimin ilgilendiği bir konu değil aynı zamanda psikoloji, ekonomi, antropoloji ve sosyoloji bilimlerinin de içinde var olan bir kavram olduğunu söylemek mümkündür (Çelik, 2011). Literatürü incelediğimizde düşmanlığı, anlaşmazlığı, zıtlığı ve uyuşmazlığı ifade eden çatışma kavramının birçok tanımına rastlamak mümkündür (Sunay, 2009).

Yöntembilim sözlüğüne baktığımızda çatışma kavramı; fikir ayrışmasından ortaya çıkan karşıtlık olarak, Ruhbilim sözlüğünde zıt kutuplara sahip istek ve beklentilerin bireyleri aynı düzeyde etkilemesi olarak, Eğitim terimleri sözlüğünde ise benzer zaman diliminde ortaya çıkan anlaşmazlığın bireyler üzerinde yarattığı psikolojik etki olarak ifade edilmiştir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2016).

Çatışma, birey ya da grupların hedeflere yönelmiş davranışlarının diğer birey ya da gruplar tarafından etkisiz hale getirilmesi durumunda meydana gelebilecek olan bir mücadele sürecidir (George ve Jones, 1996). Farklı bir ifadeyle çatışmayı, iki veya daha çok birey arasındaki kısıtlı olan kaynakların pay edilmesi durumunda veya yine bu bireyler arasında olan fikir, statü ve hedefler gibi farklılıklardan kaynaklanan zıtlama olarak tanımlamak mümkündür (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003). Çatışma; bireyin günlük hayatında sürekli olarak karşı karşıya geldiği bir durumdur. Gerek fikir ayrılığından ve kırıcı olabilecek sözlerden gerekse rekabet çerçevesinde hedeflerimize ulaşmak için

göstermiş olduğumuz eylemlerden kaynaklansın, hayatımızda çeşitli alanlarda etkisini göstermektedir. İş hayatı bireylerin zamanının büyük bir bölümünü kapsamakta olup, bireyin aile ve iş dengesine zarar vermekte, aileye ve çevredeki insanlara ayrılması gereken süreyi kısıtlamaktadır. Bu sebeple ailemizin ve mesai arkadaşlarımızın karşı karşıya geldiği durumlara zaman ayıramamakta ve iletişim eksikliğinden ötürü gerek kendi gereksinimlerimizi gerekse karşıımızdaki insanların gereksinimlerini kulak veremeyecek bir durumdayız. Tüm bu durumlar ise bireyler arasında çatışma ortamının yaşanmasına sebebiyet vermektedir (Kaushal ve Kwantes, 2006).

2. 2. 1. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar

Örgüt içerisinde var olan çatışmalar, örgütün gelişmesi için son derece önem arz etmektedir. Yaşanan çatışmaların örgütte nasıl bir etki yaratacağı yöneticinin çatışmaya olan bakışı ve kullanacağı yöntemle bağlı olarak değişebilmektedir. Yaşanılan süre içerisinde yöneticiler birtakım yönetim yaklaşımlarından etkilenmiş ve örgütte meydana gelen çatışmaları mevcut dönemi etkisi altına alan yönetim yaklaşımına göre yönetmişlerdir. Bu sebeple çatışma sürecinde tercih edilen yönetim yaklaşımı önemli bir yere sahiptir (Şentürk, 2006). İlgili literatür incelendiğinde tarihsel sıralamaya göre yönetim yaklaşımlarını Klasik yaklaşım, Davranışçı yaklaşım ve Modern yaklaşım olarak üç temel grupta ele almak mümkündür.

2. 2. 1. 1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım

Çatışma, örgüt içerisinde yaşanmaması gereken bir durum olarak karşımıza çıkan bir kavramdır. Geleneksel yönetim anlayışı, örgüt içinde var olan çatışmayı önlemek için sahip olunan yetkileri net bir şekilde açıklamakla beraber görev dağılımının gerçekleştirildiği hiyerarşik bir yapıyı temsil etmektedir (Karip, 2015). Klasik yaklaşıma göre; çatışmanın yaşandığı bir yerde bireyler arasında stres, kopukluklar ve yalnızlaşma olmazsa olmazdır. Bu doğrultuda alınacak olan kararlar ve yaptırımlar iş verimsizliğine sebep olacaktır. Bundan ötürü mevcut yönetici var olan çatışmayı yok etmek ve önlemek için bir takım yöntemler geliştirme çabasında olacaktır. Ancak bu durumda örgüt yöneticisinin zaman yönetimi açısından sıkıntılar yaşamaması kaçınılmaz bir durumdur (Robbins, 1998).

Geleneksel yaklaşımdan etkilenen yöneticiler, örgüt içinde meydana gelen çatışmayı örgütün geleceği için bir tehdit unsuru olarak görmeleri sebebiyle yaşanan çatışmayı baskı kurarak engellemeye çalışmışlardır. Fakat yöneticiler, çatışmanın çözümü sürecinde insanı temel alan bir yaklaşım sergilemediğinden dolayı yaşanan çatışmaların örgütte

olumsuz sonuçlar doğurması kaçınılmaz olmuştur. Bu durum da davranışçı yaklaşımın temelini atmıştır (Şentürk, 2006).

2. 2. 1. 2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışçı yaklaşımın, klasik yaklaşıma bir tepki olarak doğduğunu söylemek mümkündür. Davranış bilimciler, yaşanan çatışmanın örgütte yarattığı yıkıcı etkiden ziyade bu çatışmaların bazı durumlarda örgütte iş verimini arttırdığı görüşünü savunmaktadırlar. Ayrıca bu yaklaşıma göre çatışmaların örgüt için kaçınılmaz bir durum olduğu ve örgütün olmazsa olmaz bir parçası olduğu varsayılmaktadır (Özgan, 2006).

Davranışsal yaklaşımın, genelde çatışmaların bireyler ya da gruplar arasındaki farklılıklardan kaynaklandığını ileri sürmüşler ve çatışmaların yok edilmesi için var olan farklılıkların ortadan kalkması gerektiğini vurgulamışlardır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005). Bahsettiğimiz bu yaklaşımda çatışmayı çözmenin üç yolu olduğu belirtilmiştir. Bunlar: Birleştirme, uzlaşma ve hükmetme stratejileridir. Bu çözüm yolları örgütlerde meydana gelebilecek olan çatışmaları büyük bir oranda azaltmayı hedeflemektedir. Davranışçı yaklaşım örgüt içinde insan unsuruna değer vererek bireyi sosyal insan statüsünde sınıflandırır. İnsan yaklaşımlarını ve hareketlerini benimseyen bu yaklaşıma göre yaşanan çatışmalardan olumlu dersler çıkararak örgüt performansına faydada bulunmanın yolları aranmalıdır (Şahin, Emine ve Ünsal, 2006).

2. 2. 1. 3. Modern Yaklaşım

Modern yaklaşım, klasik yaklaşım ve davranışçı yaklaşımlardan farklı olarak çatışmayı benimser ve örgüt için fayda sağladığını savunur. Modern yaklaşımda iş gücünün verimliliği için, makul bir düzeyde ve aşırıya kaçmayacak şekilde çatışma ve gerilimin varlığı gerekli görülmektedir. Bu seviyedeki çatışmalar, çalışanların motivasyonunu ve üreticiliğini arttırmaktadır (Silah, 2005). Modern yaklaşımda örgütlerde çatışma yaşanması kaçınılmaz bir durumdur. Çatışmaların az olması örgütlerde motivasyon düşüklüğüne ve durgunluğa sebep olur. Çatışmanın seviyesi arttığında ise iş görenlerin arasındaki takım çalışması azalır, düşmanlık ve kin artar, iletişim sürecinde sıkıntılar meydana gelir ve karar verme aşaması zayıflar veya durma eşiğine gelir (Ertürk, 2013).

Modern yaklaşım ışığında yöneticilerin misyonu, tüm çatışmaları yok etmek ya da çözmek değil; çatışmayı yönetebilmektir. Bu sayede çatışmanın vereceği zararı en az seviyeye indirebilir ve fayda sağlayan yönlerini yüz üstüne çıkarabiliriz. Modern yaklaşım, çatışmanın azaltılmasından ziyade bazı durumlarda çatışmanın tetiklenmesi gerektiğini

savunmaktadır. Bu doğrultuda çatışma yüksek bir miktarda ise azaltma gayreti gösterilmeli, düşük bir seviyede ise uyarılması gerekmektedir (Akgemci, Aslan ve Düşükcan, 2008). Bu bağlamda modern yaklaşımı savunan yöneticilerin çatışma kavramı hakkında bilgi sahibi olmaları ve meydana gelebilecek olan çatışmaları örgütün hedefleri ışığında yönetebilecek beceriye sahip olmaları gerekmektedir (Bakan ve Yeşil, 2006).

2. 2. 2. Çatışmanın Nedenleri

Herhangi bir örgütte çatışma, minimum düzeydeki çatışmalardan maximum düzeydeki çatışmalara kadar çeşitli seviyelerde meydana gelebilmektedir (Oktay, 2016). Örgütlerde var olan çatışmaların ortaya çıkış nedenlerinin saptanması ve yaşanan bu çatışmaların bastırılması için çözüm önerilerinin geliştirilmesi oldukça önem göstermektedir. Bu çatışmalara sebep olan kaynakların bir kısmı bireylerin kendi sorunlarıyla ilgiliyken diğer kısmı bireylerin arasında veya örgütteki birimler arasında gerçekleşebilmektedir (Koçel, 2010).

Örgütlerde yaşanan çatışmaların seviyesini arttıran birden fazla unsurun olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu unsurların bir kısmı bireysel faktörlerden kaynaklanabilirken diğer bir kısmı örgütsel yapıyla ilgili faktörlerden kaynaklanabilmektedir (Deniz ve Çolak, 2008). İlgili literatür incelendiğinde sıklıkla karşılaşılan çatışma nedenleri şunlardır:

2. 2. 2. 1. Kişilik Farklılıkları

Herhangi bir örgütte çalışan bireyler fiziki veya kalımsal olarak bir takım farklılıklara sahiptirler. Örneğin kişilerin hedeflerindeki çelişkiler, ahlaki değerlerinin birbirlerine göre farklılık göstermesi, kabiliyet ve beceriler arasındaki farklılıklar çatışmanın yaşanması için bir zemin hazırlayabilir. Bireylerin bir kısmı yaşanan olaylar karşısında gerçekçi bir tavır sergilerken diğerleri duygu ağırlıklı bir tavır gösterebilmektedir. Ayrıca bireylerin bazıları herhangi bir olay karşısında taraf olmayan davranışlarda bulunurken, kimileri tarafsızlığını koruyamayıp saldırganlığı tercih edebilmektedir (Yeniçeri, 2009).

2. 2. 2. 2. Amaç Farklılıkları

Örgütlerin başarılı olması; ortak hedefler doğrultusunda örgütteki bireylerin ve birimlerin emek sarf etmesi ile mümkün olabilir. Ortak olan hedeflerin gerçekleşmesi için iyi bir koordinasyon gerekmektedir. Ancak amaçların belirlenmesinde kişilerin ve grupların izlemiş olduğu yaklaşımlar farklılık gösterebilir (Özalp, 1989). Amaçların farklı olması doğrultusunda bireylerin veya grupların herhangi bir konu üzerindeki hedeflerinin örtüşmemesi bir takım anlaşmazlıkları da beraberinde getirecektir. Bu durum iki veya

daha çok bireyin farklılık gösteren konular üzerinde anlaşmazlığa düşerek çatışma ortamını tetiklemesi olarak açıklanabilir. Bu ortamın yaşanmasının en belirgin sebepleri arasında kişilerin izledikleri yöntem ve sahip olunan bilgi ve hedeflerin farklılık teşkil etmesi gösterilebilir. Bu sebeplerden dolayı yaşanan çatışmalar yarışma ve rekabet kavramlarını da beraberinde getirecektir. Bu kavramlar örgütlerin gelişimini ve hareketliliğini sağlarken aynı zamanda mücadele ve hırs içerdiğinden ötürü kişilerarası etkileşimin azalmasına da sebep olacaktır (Eren, 2010).

2. 2. 2. 3. Yetki ve Sorumluluk Belirsizliği

Örgütlerdeki birimlerde görev alan bireylerin yetkileriyle ve görevleri ile ilgili sınırlılıklar ve kurallar net bir şekilde ifade edilmemişse, örgütte çatışmaların yaşanmasının kaçınılmaz bir durum haline geldiğini söylemek mümkündür (Robbins, 2005). Çünkü kişiler bağlı bulunduğu birimlerde üstlerine veya astlarına karşı yetki ve sorumluluklarını bilmediklerinden ötürü herhangi bir birey diğer bir bireyin ilgilenmesi gereken konulara müdahale edebilmektedir. Bu durum da çatışma ortamının yaşanmasına zemin hazırlamaktadır (Şahin, 2007).

2. 2. 2. 4. Algılama Farklılıkları

Algı, bireyler arası iletişimde önemli bir görev üstlenmektedir (Dökmen, 2008). Bu iletişim sürecinde bireylerin ve grupların ulaşmak istediği amaçlar farklılık gösterebilmektedir. Bu amaçlar ışığında bireylerin ve grupların yaşadıkları gelişmeleri farklı bir şekilde yorumlamaları ve algılamaları çatışma ortamının yaşanmasında kaçınılmaz bir neden olarak görülmektedir. Farklı sebeplerden dolayı ortaya çıkabilen algılama farklılıkları grupları ve bireyleri birbirlerine karşı zıt duruma düşürebilmektedir (Koçel, 2010). Örgüt bazında düşünüldüğünde çalışanların bir takım işleri kendine göre algılaması ve yorumda bulunması örgütsel çatışmanın oluşumunda etkili olabilmektedir (Dökmen, 2008).

2. 2. 2. 5. Örgütün Büyüklüğü

Çatışma ile örgüt büyüklüğü arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt büyüdükçe, hedefler ve bu hedeflere ulaşmada yardımcı olacak araçlar karmaşık bir hal almaktadır. Dolayısıyla yeni uzmanlık alanları doğmakta, örgüt içinde ihtiyaç olunacak birimler artmakta ve yeni rol ve statüler ortaya çıkmaktadır. Tüm bu durumlar örgüt içinde çatışmanın yaşanmasına zemin hazırlamaktadır (Ertürk, 2013). Örgütün büyümesi rollerin belirsizleşmesine, örgütsel amaçların ve ilişkilerin karmaşık bir hal almasına,

uzmanlaşmaya ve bireyler arası uyum sorunlarının yaşanmasına sebebiyet vererek çatışmaya neden olmaktadır (Kılınç, 2001).

2. 2. 2. 6. Kıt Kaynaklar

Örgütte insan, para, materyal ve makine gibi farklı kaynaklar hizmet üretilmesi için tahsis edilmiştir. Örgütün amaçları doğrultusunda bir takım görevleri hayata geçirme sebebiyle bir arada toplanan bireyler örgütsel kaynaklara ihtiyaç duyabilmektedir (Eren, 2010). Örgütteki kaynakların kıt olması ve sürekli olarak yenilenememesi durumunda kaynaklara olan bağlılığın artması kaçınılmaz olacaktır (Ertürk, 2013). Bu durum özellikle, örgütteki gruplar arasında yaşanan çatışmaların en belirgin sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır. Karmaşık bir yapıya sahip örgütlerde bireyler veya gruplar kendilerine verilen görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmek amacıyla; gerek insan gücüne gerekse finansman ve materyallere ihtiyaç duymaktadır. Bu da bireyler ve gruplar arasında mücadele ortamının yaşanmasına ve sonucunda çatışma ortamının doğmasına neden olmaktadır (Silah, 2005).

2. 2. 2. 7. İletişim Eksiklikleri

İletişim herhangi bir bireyin farklı bir bireye duygularını, düşüncelerini ve bilgilerini aktarma süreci olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Bu sürecin unsurlarından olan mesajın karşı tarafa iletilmesinde yaşanan gecikmeler, mesajın açık ve net olmaması ve düzgün bir biçimde anlaşılması gibi sebeplerle ortaya çıkabilecek olan iletişim eksiklikleri de çatışma ortamının yaşanmasına zemin hazırlamaktadır (Koçel, 2010). Toplumda önde gelen görüşlere göre iletişim sürecindeki zayıflık örgütteki çatışmanın ilk sebebidir (Robbins, 2003). Örgütlerde yaşanan çatışmalara bakacak olursak, bireyler ve gruplar arasında bilgi aktarımı ve haberleşme zayıflığı var ise, bu durum çatışmaların ve anlaşmazlıkların yaşanmasına yol açabilir (Peker ve Aytürk, 2000). İletişim sürecindeki aksaklıklar sebebiyle örgütün amaçlarının tüm departmanlara doğru bir şekilde aktarılmaması durumunda örgütteki bölümler arasında kutuplaşmalar ve farklı türde değerler oluşmaya başlamaktadır. Örgüt içerisindeki bu zıtlıklar ve farklı değer yargıları da çatışmalara sebep olmaktadır (Ertürk, 2013).

2. 2. 2. 8. Rekabetçi Ödüllendirme Sistemi

Rekabet ortamının sebep olduğu çatışmaların birçoğunun temelinde bireylerin sergilemiş oldukları başarılar karşısında ödüllendirilmeleri yatmaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşmasında bireylerin göstermiş olduğu başarıların örgütteki yöneticiler

tarafından ödüllendiriliyor olması, çalışan bireyler arasında yarış ve rekabet ortamı yaratabilmektedir. Bu rekabet ışığında, örgüt çalışanları birbirlerine karşı düşmanlıklar besleyebilmektedir. Ayrıca bahsedilen ödüllendirme sisteminde yöneticiler tarafından bir takım usulsüzlükler de yapılabilmektedir. Bu usulsüzlükler örgütteki birimler arasında dedikodu ortamının oluşmasına ve bölünmelere sebep olabilmektedir. Eğer bu sebeplerle ortaya çıkan çatışmalar etkin bir şekilde yönetilip bastırılamazsa örgüte büyük oranda zarar verir ve çalışan bireyler arasında kopukluklar yaşanmasına ve iş veriminin düşmesine fırsat verir (Eren, 2010).

2. 2. 2. 9. Ortak Karar Verme

Ortak karar verme süreci, örgütteki birimler arasında çatışma yaşanmasına sebep olan önemli bir diğer etkidir. Herhangi bir örgütteki ortak karar verme zorunluluğu, örgütteki birimler arasında kaynakların dağılımında ve bölümler içerisinde yapılacak işlerin zamanlandırılmasında sık sık karşımıza çıkan bir unsurdur. Örgütlerde sınırlı sayıda var olan kaynağa talep ve bağlılık arttıkça, bu kaynaklar hakkındaki karar verme ihtiyacı da artacağından dolayı çatışmanın yaşanması da kaçınılmaz bir durum olacaktır (Ertürk, 2013).

2. 2. 2. 10. İşlevsel Bağlılık

Örgütlerdeki bölümlerin bir takım amaçları ve kendine verilen görevleri bulunmaktadır. Bu bağlamda işlevsel bağlılık, bu amaçları ve verilen görevleri yerine getirebilmek için, farklı bölümlere veya bu bölümlerin hizmetine ve bilgisine bağlı olmak anlamına gelmektedir (Tekarslan, Kılınç, Şencan ve Baysal, 2000). Örgütlerde çalışan bireyler arasında görev ve yetki dağılımı yapılırken fonksiyonel bir bağlılıktan söz etmek mümkündür. Dolayısıyla herhangi bir bölümde yaşanan huzursuzluk diğer bölümleri de etkisi altına alacaktır (Randolph, 1985).

2. 2. 2. 11. Yönetim Stilleri Arasındaki Farklılıklar

Örgütlerdeki her bir yöneticinin kendine ait olan bir tavrı, yaklaşımı ve yönetim stili vardır. Dolayısıyla donanımlı bir yöneticinin örgütteki ilk gününde yapacağı en doğru hareket, yönetiminde bulunan bireylere kendi yönetim anlayışını tasvir etmek olmalıdır (Akyar, 2012). Ancak yöneticinin yönetim anlayışı ile elamanlarının bu yönetim anlayışından beklentileri arasında farklılık bulunması çok sık rastlanan bir durumdur. Bu da çatışmanın yaşanmasına zemin hazırlayan önemli bir etkidir (Budak ve Budak, 2010).

2. 2. 3. Çatışma Türleri

İnsanlar arasında var olan bir takım farklılıkların ve etkileşimde bulunmanın çıktısı olan çatışma, ele alındığı konu temelinde çeşitli gruplandırmalar ile karşımıza çıkmaktadır. Bahsettiğimiz bu gruplandırmalar, yaşanan çatışmaların spesifik olarak ele alınmasına fırsat yaratarak doğru bir biçimde anlaşılmasına olanak sağlamaktadır (Koçak, 2012). Literatür incelendiğinde bu gruplandırmalar genel olarak; fonksiyonellik, taraf olma durumu, ortaya çıkış şekli ve örgütteki yerine göre karşımıza çıkmaktadır.

2. 2. 3. 1. Fonksiyonelliğine Göre Çatışmalar

Literatür incelendiğinde fonksiyonelliğine göre çatışmalar, fonksiyonel olan ve olmayan şeklinde gruplandırılmıştır.

2. 2. 3. 1. 1. Fonksiyonel Olan Çatışmalar

Örgütte var olan çatışmaların bazıları çalışanları daha çok çaba sarf etmeye, takım çalışmasına ve üretkenliğe yönlendirerek çalışanların iş verimini artırır. Dolayısıyla fonksiyonel çatışma olarak isimlendirilen bu çatışmalar, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine fayda sağlayan yapıcı çatışmalardır (Altuğ, 1997).

Fonksiyonel çatışmalar, örgütün herhangi bir bölümünde meydana gelen çatışmaların açığa çıkması ve mevcut yöneticilerin dikkatini farklı çatışmaların üzerine çekmesi sonucu güncel metotların ortaya çıkmasına yardımcı olur ve bu doğrultuda örgüt içerisinde canlılığı ve yeniliği de beraberinde getirir. Örnek verecek olursak; örgütte var olan bir çatışmanın sebeplerinin kıt miktarda olan kaynakların ortak amaç doğrultusunda kullanımından kaynaklandığı fark edilirse, çatışma yaşayan gruplara kaynak temini sağlanarak çatışma yok edilebilir ve bu sayede örgütte huzurlu bir iş sahasının oluşmasına yardımcı olunabilir (Ertürk, 2013).

2. 2. 3. 1. 2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Bu çatışmalar, örgütlerin amaçlarına ulaşmasına engel olan ve bireyleri bu amaçlardan uzaklaştıran çatışmalar olarak tanımlanmaktadır (Gökçe ve Şahin, 2001). Örgütlerde var olan çeşitli çatışmaların bu başlık altında değerlendirilmesi ve sonrasında da ortaya çıkan çatışmayı yok etmek için bir takım tavır ve davranışlarda bulunulması örgüte zarar verebilmektedir. Yaşanan çatışmayı fonksiyonel olan veya fonksiyonel olmayan çatışma olarak algılanması mevcut yöneticinin bakış açısına bağlıdır. Bazen örgütlerde meydana gelen fonksiyonel bir çatışma, donanımlı ve etkin olmayan bir

yöneticinin yapacağı yanlış uygulama ile çok kısa bir zaman diliminde fonksiyonel olmayan bir çatışmaya dönüşerek, örgüt için problem teşkil etmesi kaçınılmaz bir durum olacaktır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2015).

2. 2. 3. 2. Taraf Olma Durumuna Göre Çatışmalar

Literatür incelendiğinde taraf olma durumuna göre çatışmaları; bireysel çatışmalar, bireyler arasında olan çatışmalar, gruplar arası çatışmalar ve örgütler arası çatışmalar olmak üzere dört başlık altında ele alabiliriz.

2. 2. 3. 2. 1. Bireyin Kendi İçindeki Çatışmalar

Bireylerin kendisiyle örtüşmeyen istek veya ihtiyaçları karşısında karmaşa yaşamaması ve duygusal olarak kötü hissetmesi bireyin kendi içindeki çatışma olarak tanımlanmaktadır. Bireyler kendilerine karşı olan beklentilerin farkında olmadığından dolayı; bireyden kendi seviyesinin üstünde bir iş yapması istenildiğinde ve bu işe karşı göstermesi gereken performansı sergileyemediğinde çatışma ortamı doğabilmektedir. İçsel çatışma başlığı altında da ele alınabilen bu çatışma türü bireyi agresif tavırlarda bulunmaya, endişeye kapılmaya ve psikolojik rahatsızlıklara itebilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006).

2. 2. 3. 2. 2. Bireyler Arası Çatışmalar

Toplumda hayatına devam eden bireyler sahip oldukları amaçlar doğrultusunda bir takım sonuçlara ulaşmak için çaba gösterirler. Ancak bireylerin kişiliklerinde, ahlaki değerlerinde, olaylara karşı göstermiş oldukları tavır ve tutumlarında, sahip olduğu bilgilerde farklılıkların yaşanması önüne geçilemez bir durumdur. Bahsedilen bu farklılıklar da zamanla kutuplaşmaları ve uyumsuzlukları beraberinde getirirse çatışmaların yaşanması da kaçınılmaz bir hal alacaktır (Erdoğan, 1996). Örgütlerde ast ve üstler arasında yaşanan çatışmalar bireyler arası çatışmaya örnek teşkil edebilir (Eren, 2010).

2. 2. 3. 2. 3. Gruplar Arası Çatışmalar

Bu çatışmalar, herhangi bir örgütte bölümler arası veya bölümler içindeki gruplar arasında orta çıkan çatışma olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde yöneticiler ile belli bir bölüme ait çalışanlar arasında yaşanan çatışmaları veya eğitim örgütlerinde branşa göre ayrılan öğretmenler arasında ortaya çıkan çatışmaları gruplar arası çatışmalara örnek olarak gösterebiliriz (Karip, 2015). Örgütlerde işlevsel olarak birimler arasında planlama,

yönlendirme, fikir ve uygulamaya dökme açısından bir takım zıtlaşmalar veya ara ara duygusal anlaşmazlıklar yaşanabilir (Genç, 2007). Bu anlaşmazlıkların genelde aynı birim yöneticisinin himayesinde olan grupların kendileri arasında hırs yaparak mücadelede bulunmalarından kaynaklandığını söyleyebiliriz (Eren, 2010).

2. 2. 3. 2. 4. Örgütler Arası Çatışmalar

Bu çatışmayı, herhangi bir örgütün kendinden farklı diğer bir örgütle çatışmada bulunması olarak tanımlamak mümkündür (Sökmen, 2014). Benzer iş sahalarında çalışan birbirinden farklı rakip işletmelerin kendileri arasında yaşanan çatışmaları örgütler arası çatışmalara örnek olarak gösterebiliriz (Eren, 1993). Çatışmanın yaşandığı örgütlerde, her iki taraf için ortak bir rakip olacağından ötürü örgüt çalışanları arasında ekip ruhu ve motivasyon artacaktır. Bu sayede örgütler yaşadıkları çatışma ortamında kazançlı çıkmış olacaktırlar (Aksoy, 2005).

2. 2. 3. 3. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar

2. 2. 3. 3. 1. Dikey Çatışma

Örgüt içerisindeki üst ve ast ilişkilerinde ortaya çıkan problemleri temel alan çatışmalar dikey çatışma olarak tanımlanmaktadır. Başka bir şekilde ifade edecek olursak dikey çatışma; örgütteki hiyerarşik yapının birbirinden farklı seviyelerinde bulunan bireylerin yaşadığı ve ağırlıklı olarak mevkisel problemler sebebiyle yaşanan çatışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır (Sökmen, 2014). Bu tür çatışmaların altında iletişim ve performanstan kaynaklanan sorunlar yatmaktadır (Uysal, 2004).

2. 2. 3. 3. 2. Yatay Çatışma

Örgütte aynı kademedeki görev alan bireyler arasında yaşanabilecek olan çatışmaları yatay çatışma olarak adlandırabiliriz (Koçel, 2010). Örgütteki iş hayatını aynı hiyerarşik seviyede sürdüren bireylerin ulaşmak istediği hedeflerin farklılaşması bireyleri rakip konumuna düşürerek çatışma yaşanmasına sebebiyet verebilmektedir (Ertürk, 2013). Ayrıca bu çatışmaların, örgütteki üst düzey bir yöneticinin dikkatini ve ilgisini çekmek için benzer seviyede çalışan kişilerce ortaya çıkarılabileceğini söyleyebiliriz (Türkel, 2000).

2. 2. 3. 3. 3. Uzman-Yönetici Arasındaki Çatışma

Yöneticiler ve uzman ekipler arasında var olan çatışmayı ifade etmektedir. Ayrıca örgütte sürekli karşılaşılan bir çatışma türü olduğunu söyleyebiliriz (Koçel, 2010). Örgütte

planlama, yönettme gibi çeşitli konularda yaptırım gücü olan yöneticiler ile yönetici üzerinde bir söz sahibi ve yaptırım gücü olmayan sadece öneri niteliğinde raporlar sunabilen uzmanlar arasında bu tür çatışmalara rastlanabilmektedir (Ertürk, 2013).

2. 2. 3. 4. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar

Çatışmalar; ortaya çıkma durumlarına göre, potansiyel çatışmalar, algılanan çatışmalar, hissedilen çatışmalar ve son olarak açık çatışmalar olmak üzere dört kategoride ele alınmaktadır (Koçel, 2010).

2. 2. 3. 4. 1. Potansiyel Çatışma

Örgüt içerisinde ortaya çıkmamış fakat zıtlaşmaya sebebiyet verebilecek muhtemel her türlü tutum potansiyel çatışma olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 2013). Örnek verecek olursak; mevcut kaynaklarda kıtlık yaşanması, hedefler konusundaki bir takım farklılıklar ve dayanışma ruhunun üst düzeyde olduğu gruplar potansiyel çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Koçel, 2010). Ayrıca potansiyel çatışmaların birçoğunun örgütteki değişimler sebebiyle ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Bölümler arası görev değişikliği uygulanması ve değişiklik sonucu alınan maaşlarda farklılıklar bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Özkalp ve Kirel, 2001).

2. 2. 3. 4. 2. Algılanan Çatışma

Örgütlerde mesleki hayatına devam eden bireyler etraflarında olup biten olayları veya durumları değerlendirirken ve yorumlarken farklı şekillerde tavır sergileyebilirler (Bakan ve Kefe, 2012). Bu bağlamda algılanan çatışmayı; bireyler veya gruplar arasında yorumlama ve değerlendirme farklılığından ötürü ortaya çıkabilen çatışmalar olarak tanımlayabiliriz. Bu çatışma seviyesinde bireyler, çatışmaya sebep olan durumları net bir şekilde ortaya koyamazlar ancak bir çatışma yaşandığının farkına varabilirler. Çatışmaya sebep olan ve net bir şekilde ifade edilemeyen durumların açığa çıkmasıyla bireylerarası gerilimin başlaması da kaçınılmaz bir durum olur. Bu da hissedilen çatışmanın ortaya çıkmasına zemin hazırlamış olur (Özkalp ve Kirel, 2001).

2. 2. 3. 4. 3. Hissedilen Çatışma

Bu çatışma; bireylerin yaşadıkları çatışma anındaki kızgınlık, kırgınlık ve kaygılı olma gibi duygu çeşitliliğini ifade eden çatışma türü olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2010). Bahsedilen bu çatışmada, bireyler ve gruplar kendilerine karşı bir takım kötü

duygular besleyebilirler ve bu doğrultuda çatışma şahsi bir boyut kazanabilir. Bu durum da bireylerin kendilerini suçlamasına sebep olarak örgüt içerisinde dayanışma ve verim eksikliğine zemin hazırlamış olur. Hissedilen çatışmada bireylerin örgüt amaçları doğrultusunda sergiledikleri performansları üst seviyeye çıkarabilmek için çatışma, örgüte fayda sağlayacak bir şekilde yönetilmeli ve kontrol altına alınmalıdır (Solmuş, 2001).

2. 2. 3. 4. 4. Açık Çatışma

Bu çatışma, eylemsel hareketlere dayanan bir çatışma olarak tanımlanmaktadır (Ertekin, 1993). Çatışmalar, potansiyel seviyede etkili bir konumda değilken algılanan çatışma evresinde aktif bir hal almaya başlar ve açık çatışma aşamasına doğru ulaşır. Bu evrede çatışma tümüyle meydana çıkmış ve fiziki eylemlere (kavga, sözlü müdahale) dönüşmüştür. Yaşanan bu çatışmalarda birey rakip konumdaki kişiye karşı nasıl bir hamlede bulunacağını belirler ve bu doğrultuda rakibinin ulaşmak istediği hedefleri engellemeye çalışır. Tartışma, şiddet, verilen desteğin durdurulması, kişilerarası veya birimler arası bilgi alışverişinin kesilmesi açık çatışma türüne örnek olarak gösterilebilir (Solmuş, 2004).

2. 2. 4. Örgütsel Çatışmanın Sonuçları

Yaşanan çatışmaların çıktıları çatışmanın seviyesine ve bireylerin çatışmaya karşı tutumlarına göre olumlu veya olumsuz boyutta olabilmektedir (Karip, 2015).

2. 2. 4. 1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Yaşanan herhangi bir çatışmanın çıktısının olumlu sonuçlanması için; kişiler ile örgütler arasındaki iletişimsel bağların karşılıklı olarak saygıya ve güvene dayalı olması gerekmektedir. Bu sayede, bireyler duygularını ve düşüncelerini, hedeflerini ve isteklerini tamamıyla ortaya çıkarabilirler. Böylece bireyler karşılıklı olarak ihtiyaçlarının da farkında olurlar. İletişimin net olduğu ve karşılıklı güven unsuruna dayandığı çatışmada bireyler çatışmanın nereden kaynaklandığı doğru bir biçimde algılayabilirler ve çözüm yollarına gidebilirler. Olumlu çatışmalar genelde iş ile alakalı ve şahsi boyutta olmayan çatışmalardır (Murphy, 1994).

Eren (2010) çatışmaların faydalarını şu şekilde ele almıştır:

1. Çatışma yaşandıktan sonra bireyler sahip oldukları fikirlerin doğruluğunu kanıtlamak adına yaratıcılıklarını öne çıkararak yeni fikirler ortaya koyacaklar ve bu sayede örgüte de fayda sağlanmış olacaklardır,

2. Yalnızca kişisel yaratıcılıklar doğrultusunda sağlanan faydalar değil bunun yanında güncel yaklaşımlar ve buluşlar ortaya koymak için araştırma yapılmasına talep artacak ve bu sayede örgüt için faydalı sonuçlar da elde edilecek,
3. Sürekli olarak gündemde olan ve açığa kavuşturulamayan bireysel ve örgütsel sorunları analiz edip çözüm yolu bulmak adına bireylerin enerjilerini ve dikkatlerini bahsettiğimiz bu sorunlar üzerine yönlendirerek gerilimin azalması sağlanacaktır,
4. Fikirlerini beyan etmeyen ve olaylar karşısında tarafsız kalan bireylerin problemlerinin çözümünde kişilere fikirlerini ve düşüncelerini açıklama fırsatı verecektir,
5. Örgütsel işleyişi ve verimi negatif yönde etkileyen sorunların açığa çıkması sağlanacak ve bu doğrultuda örgüt motivasyonunda artış izlenecektir,
6. Çatışma yaşayan bireyler ve taraflar yeteneklerini ve olaylar hakkındaki bilgilerini değerlendirebilecekler ve böylece bireyler eksik olan yönlerini kestirebilme ve bu eksiklikleri ortadan kaldırmak için gerekli olan önlemleri alma fırsatına sahip olacaklardır.

Çatışma sonucunda fayda sağlayan sonuçların her bir birey için kabul edilir olması gerekmektedir. Çünkü yaşanan çatışmanın tarafların biri adına fayda sağlayan, diğeri adına zarar veren bir durum olduğu düşünülürse mevcut çatışmanın örgüte fayda sağlayan bir çatışma olduğunu söylemek zorlaşır. Bu bağlamda, taraflardan birini dışlayan herhangi bir çatışma örgüt veya birey adına olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına zemin hazırlamış olur (Karip, 2015).

2. 2. 4. 2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Kişiler arasında iletişimin kıt olması, bireylerin düşüncelerini, duygularını, hedeflerini ve beklentilerini paylaşamaması çatışma ortamının yaşanmasına sebebiyet verebilir ve bu çatışma örgütteki bireyler veya gruplar için zarar verici bir boyut kazanabilir. Yaşanan olumsuz çatışmalarda iletişim sürecindeki ilişkiler tek taraflı, savunma ve korkutma temelli, karşı tarafı caydırmaya çalışan ve güç gösterisine dayanan bir nitelik taşımaktadır (Murphy, 1994). Bu sebeple bu tür çatışmalar, işle alakalı olmaktan ziyade şahsi bir boyutta olan çatışmalardır. Başlangıç seviyesinde işle alakalıymış gibi gözükabilen çatışma, bireylerin farklı ve birbirine değer vermeyen tutumları sebebiyle yaşanan çatışmayı etkin verimli bir biçimde yönetememelerinden dolayı şahsi çatışmaya ve zıtlığa dönüşebilir. Böylece, örgüte ve bireye zarar veren çatışmaların yaşanılması kaçınılmaz olmuş olur (Karip, 2015).

Ergeneli (2006) çatışmanın olumsuz sonuçlarını şu şekilde sıralamıştır:

1. Çatışma, örgütte kaynak ve zaman unsurlarında sıkıntılar yaşanmasına sebebiyet verebilir,
2. Çatışma, örgüt içindeki uyum ve ekip ruhuna zarar verebilir,
3. Çatışma, bireylerin istek ve beklentilerini açığa çıkararak örgütün genel hedefinden şaşmalarına neden olabilir,
4. Çatışma, stres ortamının oluşmasına fırsat vererek bireyler üzerinde bıkkınlık hissiyatı yaratabilir,
5. Çatışma, düşmanlık kavramının oluşmasına zemin hazırlayabilir,
6. Çatışmalar, mevcut yöneticiler ve personel arasında kuşku probleminin oluşmasına sebep olabilir,
7. Çatışmalar, bireylerin psikolojik veya fiziki olarak zarar görmelerine fırsat verebilir,
8. Çatışma, psikolojik veya fiziki olarak zarar gören insanların kendilerine olan güvenini sarsar ve iş verimliliğinin azalmasına sebebiyet verebilir.

Kişilerarasında veya örgütlerde çatışma yaşanılması kaçınılmaz bir olaydır. Ancak karşılaşılan negatif sonuçların kaçınılmaz olduğunu söylemek hata olabilir; etkin ve verimli bir yönetimle bastırılabilir hatta pozitif sonuçların alınması sağlanabilir (Karip, 2015).

2. 2. 5. Çatışma Yönetimi Stilleri

Çatışma yönetimi stilleri; işbirliği, kaçınma, uyum, uzlaşma ve yönetici rekabet stili olarak beş alt boyutta incelemektedir (Thomas ve Ruble, 1977).

2. 2. 5. 1. İşbirliği/Bütünleştirme

İşbirliğine uyum stili, kişilerarası çatışmalarda kazanalım-kazanın anlayışını ışığında işbirliğine dayanan davranışları temel alır. Bu stil, çatışmada bulunan tüm bireyleri tatmin eden bir yaklaşım izlemektedir. Bireyler, ekip halinde mesleki hayatına devam etmek ve hedeflerine ulaşmak için yaşadıkları çatışmaların temeline inerek, zıtlıkların ve kutuplaşmaların altında yatan asıl sebebi bulmaya çalışmaktadırlar (Thomas ve Ruble, 1977).

İş birliğinin olması için bazı koşulların gerçekleşmiş olması gerekmektedir:

1. Tüm taraflar, bulunan çözümlerden bir çıkar sağlamalıdır,
2. Kişiler, karşılıklı menfaatleri zedelemeyecek bir biçimde yaşanan çatışmanın bir çözümünün olabileceğine inanabilmelidir,

3. Kişiler, karşılıklı olarak duyabilecekleri kin ve nefret gibi duyguları bastırabilmelidir (Maktav, 2013).

2. 2. 5. 2. Kaçınma Stili

Bireylerin kaçınmayı bir stil olarak benimsemeleri durumunda, bireyler yaşanan çatışmadan kendilerini hem mental olarak hem de fiziki olarak geri çekmektedir. Çatışmayı reddeden yani çatışmadan kaçınan bir tavır sergilemiş olmaktadır. Bu stilde bireyler, karşılarında bulunan insanların arzularını ve isteklerini dikkate almayarak önemsiz bir tutum sergilemektedir ve bu doğrultuda bireyler, yaşanan çatışmadan kaçınan ve görmezden gelen bir yaklaşımda bulunmaktadır. Kaçınma stili genelde olaya müdahil olmama, ilgisiz kalma veya karşı taraftan olumsuz tepkiler alma korkusu gibi yaklaşımlarla ortaya çıkmaktadır. Böylece bireyler, çatışmaya karşı mücadele etmeyi ertelemekte ve bu doğrultuda çatışma yaşamaktan kaçınmaktadır (Çelik, 2011). Ayrıca kaçınma, bireyin çatışma esnasında bulunduğu pozisyonun etkisiz olması veya rakibin güçlü olması durumlarında etkisini göstermektedir. Böylelikle kişi çatışmayı görmezden gelerek kendisinin mahcup duruma düşmesini engellemektedir. Bireyler kendilerini çatışma ile karşılaşmaya hazır hissetmiyorsa veya farklı bir zamana ertelemeyi daha uygun görüyorsa kaçınmanın etkili bir yaklaşım stili olacağını söylemek mümkündür (Tjosvold ve Sun, 2002).

2. 2. 5. 3. Yönetici Rekabet Stili/Hükmetme

Yönetici rekabet stili işbirliğine olumsuz bakan ve menfaatlere önem veren tutumları içermektedir. Rekabet stilini uygulayan bireyler, her koşulda kendi çıkarlarını ön planda tutmaktadırlar. Ayrıca bu stil güç unsurlarını ve hükmetmeyi temel almaktadır. Bu doğrultuda kişiler yalnızca bir tarafın kazanan diğer tarafın kaybeden olması gerektiğini savunurlar (Thomas ve Ruble, 1977). Bu stili tercih eden kişilerin sergilemiş oldukları davranışlar şu şekilde ele alınmaktadır (Hellriegel ve Slocum, 1978) :

1. Herhangi bir karmaşa esnasında birey, karşı taraftaki kişi onaylasın veya onaylamasın, kendi görüşünün kabul edilmesi için ikna edici bir tavır sergiler,
2. Bireyler fikrini desteklemeyen kişilerin, kendisi kadar deneyimli seviyeye geldiklerinde, kendilerini daha iyi anlayıp ve daha pozitif yaklaşımlarda bulunacaklarını savunurlar,
3. Bireyler çatışmanın başlamasında hemen sonra, probleme bulunan çözüm stili konusunda oldukça ısrarcı bir tutum sergilemektedir.

2. 2. 5. 4. Uzlaşma Stili

Uzlaşma stilinde; bireyler kendi beklentileri ve öncelikli olduğu durumlar kadar karşısındaki bireyin de beklentilerini ve önceliklerini önemsemektedirler. Böylece her iki taraf da kendinden bir takım ödünler vererek ortak bir yol bulmaya çalışır. Uzlaşmacı stilde her birey bazı unsurlardan vazgeçmeyi tercih ederken bazılarında kazanma eğilimindedir. Bu stilin geneli incelendiğinde kaybeden veya kazanan bahsetmek mümkün değildir (Maktav, 2013). Uzlaşma stili, genel bir karara varılamadığı ve anlık çözümlere olan ihtiyacın artması durumunda kullanılabilir ve kişilerin tüm ihtiyaçlarını karşılayamayabilir. İnsanların birbirinden farklı isteklere ve ihtiyaçlara sahip olmaları durumunda ve çözüm üretirken uyuşmazlık yaşanması durumunda uzlaşmacı yönetim stili, genelde iyi bir tercih olarak görülebilir (Desilviya ve Yağil, 2005).

2. 2. 5. 5. Uyum/Ödün Verme

Uyum ya da ödün verme olarak ele alınabilen bu stilde birey, karşısındaki kişilerin amaçlarına ve beklentilerine aşırı alakalı olurken kendi hedeflerine ve beklentilerine ilgisiz olabilmektedir. Ayrıca uyum stili, var olan bir takım farklılıkları en aza indirgeyerek ve karşısındaki bireylerin isteklerini kabul ederek ortak noktalara odaklanmayı gerektirmektedir. Yani fedakârlık ile ilişkilidir diyebiliriz (Rahim, 2001).

Uyum sağlama, bireyin karşısındaki ile olan bağına çatışmanın ardında yatan meselelerden daha fazla önem verdiği zaman yararlı olabilen bir stratejidir. Ustaca kullanıldığında uyum sağlayıcı stil kişinin karşı tarafın isteklerini anladığını bireye gösterir ve bu sayede ilişkinin gelişmesine yardımcı bulunmuş olur. Uyum sağlama stilinin dezavantajı, karşısındaki bireyin bu stili bir güçsüzlük ve bağı kalma olarak algılamasıdır (Maktav, 2013).

2. 3. Literatür Taramasının Sonucu

Literatür incelendiğinde çatışma ve iletişim kavramının oldukça dikkat çeken bir konu olduğu görülmektedir ve bu kavramlarla ilgili birçok çalışmaya rastlanabilmektedir. Bu doğrultuda çatışma yönetimin ve iletişimin ele alındığı çalışmalara aşağıda yer verilecektir.

2. 3. 1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Keçeci'nin (2018) İzmir ilindeki spor ve yağlıklı yaşam merkezlerinde çatışma yönetimi: Çalışan algılarının incelenmesi başlığıyla tasarladığı çalışmanın amacı; spor ve

sağlıklı yaşam merkezlerinde görev alan bireylerin mevcut çatışma durumunda kullanacağı çatışma yönetimi stratejilerini belirlemektir. Bu doğrultuda çalışmaya İzmir ilinde spor ve yaşam merkezlerinde çalışan ve gönüllü katılımı esas olmak şartıyla toplam 251 kişi dâhil edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 24.0 programından faydalanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların tümü var olan çatışmaların yönetsel temalı nedenlerden kaynaklandığını dile getirmektedir. Ayrıca mevcut çatışmalarda en çok tercih edilen strateji tümleştirme stratejisi olmuştur.

Doğa sporları kulüpleri örnekleminde örgütsel çatışma sebepleri ve aynı zamanda çatışma anında kullanılan stratejilerin incelenmesinin amaçladığı araştırmaya 2004 tarihinde Isparta'da gerçekleştirilmiş olan Yaz Arama Kurtarma Eğitim Kampına katılan eğitmenler, yöneticiler ve üyelerin dâhil edildiği toplam 98 kişi dâhil edilmiştir. Sonuçlara baktığımızda mevcut çatışmalar genellikle kulüp başkanları ve yönetim kurulundaki üyeler arasında gerçekleşmektedir. Araştırmada kaçınma ve problem çözme en çok kullanılan stratejiler arasında yer almıştır (Gedikli ve Balcı, 2005).

Kara'nın (2011) personel örnekleminde çatışma yönetimi ve iş doyumunu incelemeyi amaçladığı çalışma Kocaeli'de gerçekleştirilmiştir. Aralık 2010 tarihinde gerekli izinler alındıktan sonra verilerin toplanma aşamasına geçilmiştir. Araştırma sonucunda 72 ölçeğin baz alınmasına karar verilmiştir. Sonuçlara baktığımızda mevcut yöneticilerin çatışma anında en çok hükmetme ve en az ödün verme stratejisini tercih ettiğini görmekteyiz. En çok kullanılan hükmetme stilinde temel amaç çatışmayı bastırarak kontrol altına almaktır ancak çatışmanın yeniden doğmamasına garanti vermemektedir. Bu bağlamda sağlıklı bir yapının oluşmasına engel teşkil eden bir durumla karşı karşıya kalındığını söylemek yanlış bir yaklaşım olmayacaktır.

Bulut-Eskici'nin (2005) GSGM merkez yapılanmasında çalışan personelin çatışma yönetimi ve iş doyumlarını incelemeyi amaçladığı çalışma Ankara ilinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma için gerekli izinler alındıktan sonra, çalışanlara araştırmacı tarafından 297 tane anket dağıtılmış ve bu anketlerin 236 tanesinden geri dönüt alınmıştır. Sonuçlar incelendiğinde en çok kullanılan strateji problem çözme stratejisi olmuştur ve eğitim durumu, yaş ve hizmet yılı değişkenleri ile çatışma yönetimi stilleri arasında manalı bir farklılaşma saptanmıştır. Ayrıca yöneticilerin çatışma yönetimi stilleriyle personelin iş doyumunu arasında manalı bir farklılaşmaya rastlanmıştır.

Yiğit'in (2015) ortaöğretim kurumundaki yöneticilerin çatışma yönetimi stillerine ilişkin algılarını bazı değişkenler açısından incelemeyi amaç edindiği araştırma 94'ü müdür ve 251'i müdür yardımcısı olmak üzere toplam 345 yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan bulgular neticesinde; ortaöğretim kurumundaki yöneticiler en çok tümleştirme ve en az olarak hükmetme stilini tercih etmişlerdir. Ayrıca cinsiyet, kıdem,

yaş gibi değişkenler açısından çatışma yönetimi stillerinde anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmıŝken, seminer alma, görev türü, personel miktarı ve okul çeşidi gibi değişkenler açısından anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir.

Dayanan-Uğur (2018) çatışma yönetimi ile güç kaynakları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla çalışmaya Şırnak ilinde ve köylerinde çalışan 381 ilkokul ve ortaokul öğretmeni dâhil etmiştir. Araştırmada verilerin normal dağılım şartını sağlaması sebebiyle parametrik testler tercih edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler tümleştirme stilini daha çok tercih etmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin güç kaynakları çatışmayı yönetme stillerini anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

Ulukan'ın (2012) sporcular örnekleminde iletişim becerilerinin etkisini araştırdığı çalışma Karaman ilinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma amatör spor kulüplerinde faal olarak görev yapan 92 sporcu üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler antrenman esnasında takım antrenöründen izin alınması koşuluyla 110 sporcuya uygulanmıştır. Ancak bunların 18'i uygun cevaplanmadığı gerekçesiyle analiz dışında bırakılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 18 programından faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda cinsiyet ve branş değişkeninde anlamlı bir farklılaşma görülmezken yaşanan yer, ebeveynlerin sağ veya ölü olma durumu, öz veya üvey olma durumu, anne-baba eğitim seviyesi ve aylık gelir değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir.

Öksüz'ün (2018) spor yöneticilerinin iletişim becerileri ve öz etkinlik-yeterlilik düzeylerini tespit etmeyi amaçladığı araştırma İstanbul ilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi ile seçilen 30 spor yöneticisi dâhil edilmiştir. Çalışma sonucunda spor yöneticilerinin iletişim düzeyleri ve öz etkinlik-yeterlilik düzeyleri aylık gelir, cinsiyet, spor yapma durumu, spor geçmişi, yabancı dil bilgisi, eğitim durumu, mesleki deneyim değişkenlerine göre farklılaşmamaktadır. Ancak araştırma sonucunda iki bağımlı değişken arasında pozitif yönde orta şiddette bir ilişki tespit edilmiştir.

Şenbakar'ın (2015) elit boksörlerin iletişim becerilerini incelemeyi amaçladığı araştırmaya Türkiye Boks Milli Takımı kamplarında görev yapan 80 sporcu katılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 21 programından faydalanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre milli sporcuların iletişim becerileri cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yerleşim yeri gibi değişkenlere göre farklılaşmamaktadır. Ayrıca araştırma sonuçları milli takım sporcularının yüksek seviyede iletişim becerisine sahip olduklarını göstermiştir.

İnkaya'nın (2018) yüzme antrenörlerinin iletişim becerilerini ve bu becerilerin yüzücünün performansı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yaptığı araştırma İstanbul ilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örnekleme grubunu rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 366 yüzücü oluşturmaktadır. Verilerin analizinde SPSS 21

programından faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda antrenörlerin sahip olduğu iletişim düzeyleri ile kaygı boyutları arasında ters yönlü olan bir ilişki görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, antrenörlerin iletişim becerilerindeki artış kaygı boyutlarında azalışa sebebiyet vermektedir. Ayrıca araştırmada daha çok antrenörle çalışan yüzücülerin iletişim beceri puanlarının düşük olduğu ve performans kaygı puanlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tepeköylü, Soytürk ve Çamlıyer'in (2009) BESYO bünyesindeki bölümlerde öğrenim gören öğrencilerin iletişim becerilerinin ne düzeyde olduğunu tespit etmek amacıyla yaptığı araştırma Manisa'da gerçekleştirilmiştir. Araştırma Manisa Celal Bayar Üniversitesi BESYO'da öğrenim gören 1'den 4'e kadar tüm sınıf öğrencileri olmak üzere toplam 466 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 12 programından faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda öğrencilerin iletişim beceri puanlarının oldukça üst seviyede olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca cinsiyet açısından manalı bir farklılaşma görülürken yaş, bölüm, sınıf seviyesi, branşla ilgilenme, yaşanan yer, anne-baba eğitim seviyesi, anne-baba mesleği ve aylık gelir düzeyi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir.

Aydın'ın (2012) sosyal uyum ve iletişim düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi hedeflediği araştırma Trabzon ilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma, Karadeniz Teknik Üniversitesi BESYO bünyesindeki öğretmenlik bölümünde öğrenim alan 217 kişi, Fatih Eğitim Fakültesinde sınıf öğretmenliği bölümünde seçmeli olarak beden eğitimi ve spor kültürü dersini alan ve bu doğrultuda rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 108 kişi ve farklı fakültelerde öğrenim gören ve seçmeli olarak spor dersini alan rastgele örnekleme yöntemiyle belirlenen 82 kişi olmak üzere toplam 407 üniversite öğrencisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 15 programından faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda farklı bölümlerde öğrenim gören üniversite öğrencilerinin sosyal uyumları, boş zamanlarını değerlendirmeleri ve iletişim düzeyleri bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir. Genel olarak bu farklılıkların anne-baba eğitim düzeyi, gelir seviyesi ve çocuklara karşı ilgisiz bir tutumda olanların lehine olduğu tespit edilmiştir.

2. 3. 2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Hignite, Margovio ve Chin (2002) lisans seviyesindeki öğrencilerin çatışma stillerini tespit etmeye yönelik bir çalışma tasarlamışlardır. Çalışma toplam 225 adet lisans öğrencisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ölçme aracı olarak "Çatışma Tarzı Envanteri" kullanılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde cinsiyet ve yaş değişkenlerinden alınan puanlar ile çatışma yönetimi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Yaşı büyük olan katılımcıların yaşça küçük olan katılımcılara göre hükmetme stilini daha çok tercih

ettikleri görülmüştür. Ayrıca kız katılımcıların iş birliği stilini daha az tercih ettiği bulgulanmıştır.

Hadfield ve Hadfield (1995) vasıtasıyla yapılan çalışmada farklı örgütlerde yönetici konumunda bulunan ve Amerikan üniversitelerinde liderlik enstitülerinin yapmış olduğu faaliyetlere katılan toplam 125 yöneticinin çatışmayı yönetme stilleri ile çatışma seviyeleri arasındaki bağlantıyı belirlemek amaçlanmıştır. Bu çalışmada ölçme aracı olarak ROCI-I ve ROCI-II envanterleri kullanılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, astlar ve üstler arasında yaşanan çatışmalarda astların genellikle ödün verme stilini tercih ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca zorlayıcı yaklaşım ile bütünleyici yaklaşımın birlikte kullanılması sonucunda ast ve üstler arasındaki çatışmaların azaldığı görülmüştür.

Lin'in (2003) Tayvan'da hem kamu hem de özel hastaneler üzerinde çatışma yönetimi, iş tatmini ve takım etkinliği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla tasarladığı çalışmaya 327 kişiyi dâhil etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin en çok tercih ettiği stratejilerin problem çözme ve uyma stratejisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kamu ve özel sektör arasında çatışma yönetimi stillerinin bir farklılık göstermediği bulgulanmıştır.

Graham (1998) Kanada'da amatör olan spor kulüplerinden 26 tanesi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada spor yöneticilerinin iletişim becerilerini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda çalışmaya dâhil olan spor yöneticilerinin beklenenden daha düşük seviyede iletişim becerilerine sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yöneticilerin aşağı yönlü iletişimde daha etkili oldukları tespit edilmiştir. Ancak astlar, çalışmaya dâhil olan yöneticilerin aşağı yönlü iletişimde yeterli düzeyde etkili olmadığı görüşünü savunmaktadırlar.

Fenson (1994) lise öğrencileri üzerine yapmış olduğu çalışmaya 1803 lise öğrencisini dâhil etmiştir. Yapılan araştırma neticesinde öğrencilerin sahip olduğu iletişim becerileri ile gramer bilgi düzeyleri, beden dilini kullanma kabiliyetleri, cinsiyet, yaş ve ekonomik durum gibi bağımsız değişkenler arasında manalı bir farklılaşmanın olduğu bulgulanmıştır. Araştırmada kız katılımcılar erkek katılımcılara oranla daha yüksek iletişim becerilerine sahip olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca ekonomik durumu yüksek olan katılımcıların iletişim becerilerinin de daha üst seviyede olduğu izlenmiştir. Araştırma neticesinde ulaşılan bir diğer sonuç da yaşça büyük olan katılımcıların daha yüksek seviyede iletişim becerilerine sahip olduğudur.

Smith (2004) sosyo-ekonomik seviyesi farklı olan eğitim kurumlarında görev alan okul yöneticilerinin iletişim seviyelerine ilişkin algıları ve bu yöneticilerin sahip olduğu iletişim becerilerinin okuldaki öğretmenlerin davranışlarına olan etkisini incelemeyi hedeflemiştir. Yapılan araştırma neticesinde sosyoekonomik düzeyi düşük olan yerde

bulunan okul müdürü iletişim becerilerini çoğunlukla okulun mevcut kadrosu arasında iş birliğini sağlamak amaçlı kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Sosyoekonomik olarak üst seviyede bulunan okulun müdürü ise iletişim becerilerini genellikle doğabilecek problemleri etkisiz hale getirme, oğrencilerin kişilik ve başarı gelişimine katkıda bulunma amaçlı kullandığı bulgulanmıştır.



3. YÖNTEM

Bu başlık altında; araştırmanın modeli, araştırmanın grubu, verilerin toplanması, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3. 1. Araştırmanın Modeli

Spor yöneticisi adaylarının çatışmayı yönetme stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışma ilişkisel tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir araştırmadır. İlişkisel tarama modelleri, birden fazla değişken arasındaki değişim derecesini tespit etmeyi amaç edinen araştırma modelleridir (Karasar, 2013).

3. 2. Araştırma Grubu

Araştırma grubunu; kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle seçilen, 2018-2019 Eğitim-öğretim yılı bahar döneminde yedi üniversitenin (Trabzon Üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Eskişehir Teknik Üniversitesi) Spor Bilimleri Fakültesi ile bir üniversitenin (Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi) Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu bünyesindeki Spor Yöneticiliği Bölümü'nde öğrenim gören 143'ü (% 38.6) kadın ve 227'si (% 61.4) erkek olmak üzere toplam 370 son sınıf öğrencisi oluşturmaktadır. İlgili araştırma grubuna ait bilgiler Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Araştırma Grubunu Oluşturan Spor Yöneticisi Adaylarına Yönelik Bilgiler

Spor Yöneticiliği Bölümü		
Üniversite	N	%
Trabzon Üniversitesi	20	5.4
Ondokuz Mayıs Üniversitesi	45	12.2
Rize Üniversitesi	65	17.6
Atatürk Üniversitesi	59	15.9
Gazi Üniversitesi	27	7.3
Akdeniz Üniversitesi	52	14.1
Manisa Celal Bayar Üniversitesi	70	18.9
Eskişehir Teknik Üniversitesi	32	8.6

Spor yöneticisi adaylarının 20'si (% 5.4) Trabzon Üniversitesi, 45'i (% 12.2) Ondokuz Mayıs Üniversitesi, 65'i (% 17.6) Rize Üniversitesi, 59'u (% 15.9) Atatürk Üniversitesi, 27'si (% 7.3) Gazi Üniversitesi, 52'si (% 14.1) Akdeniz Üniversitesi, 70'i (%

18.9) Manisa Celal Bayar Üniversitesi ve 32'si (% 8.6) Eskişehir Teknik Üniversitesi'nde öğrenim görmektedir (Tablo 1).

3. 3. Verilerin Toplanması

Bu bölümde; veri toplama araçları, veri toplama süreci ve verilerin analizine ilişkin bilgilere değinilmiştir.

3. 3. 1. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya katılan spor yöneticisi adaylarının çatışmayı yönetme stillerini belirlemek amacıyla "Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği", iletişim becerilerini belirlemek amacıyla "İletişim Becerileri Ölçeği" ve kişisel bilgileri hakkında bilgi toplamak amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır.

3. 3. 1. 1. Kişisel Bilgi Formu (KBF)

Bu formun oluşturulma aşamasında uzman görüşünden de faydalanılarak çatışma yönetimi ve iletişim becerileri kavramlarıyla ilişkisi olabileceği düşünülen bağımsız değişkenlerin neler olduğuna yönelik literatür taraması yapılmış ve ilişkili olabilecek olan değişkenler Tablo 2'de gösterilmiştir (Ek-1).

Tablo 2. Spor Yöneticisi Adaylarının Kişisel Bilgileri

Spor Yöneticisi Adayları			
Cinsiyet	✓	Ailenin Aylık Geliri	✓
Yaş	✓	Anne Eğitim Düzeyi	✓
Akademik Ortalama	✓	Baba Eğitim Düzeyi	✓
Spor Yapma Durumu	✓	Anne Tutumu	✓
İkamet Edilen Yer	✓	Baba Tutumu	✓
İletişimle İlgili Ders veya Kurs Alma	✓	Bağımlı değişken	Çatışma Yönetimi
Haftalık Spor Yapma Saati	✓		İletişim Becerileri

3. 3. 1. 2. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ)

Thomas ve Ruble tarafından 1977 yılında gerçekleştirilen Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlamasını Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005) yapmıştır. Ölçeğin güvenilirliği hesaplanmış ve 0,78 olarak tespit edilmiştir. Geçerlik çalışmasında yakınsak ve ayırt edici geçerlilik için betimleyici faktör analizi yapılmış ve analiz sonucunda elde edilen Cronbach Alpha değeri 0,69 olarak bulgulanmıştır. İlgili ölçek beş alt boyuttan oluşan ve toplam 15 madde içeren beşli likert tipi bir ölçektir.

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

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

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

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

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

Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005) anket içerisinde olan 1., 2., 7. maddeleri yönetici rekabet stiline, 3., 5., 9. maddeleri uzlaşma stiline, 4., 11., 14. maddeleri kaçınma stiline, 6., 12., 15. maddeleri uyum stiline ve 8., 10., 13. maddeleri işbirliğine uyum stiline yönelik hazırlamıştır (Ek-2).

Tablo 3. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğinin Cronbach Alpha İç Tutarlık Katsayıları

Faktörler	Cronbach Alpha Katsayısı
Yönetici Rekabet	0.87
Uzlaşma	0.86
Kaçınma	0.87
Uyum	0.86
İşbirliğine Uyum	0.86
Ölçek (Toplam)	0.82

Tablo 3'te Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ve alt boyutlarından elde edilen Croanbach Alpha iç tutarlık katsayılarına yer verilmiştir. Ölçek geneli için Croanbach Alpha iç tutarlık katsayısı 0.82, Yönetici Rekabet için 0.87, Uzlaşma için 0.86, Kaçınma için 0.87, Uyum için 0.86 ve İşbirliğine Uyuma yönelik Croanbach Alpha iç tutarlık katsayısı 0.86 olarak bulgulanmıştır. Sonuçlar neticesinde kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

3. 3. 1. 3. İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ)

Korkut-Owen ve Bugay (2014) tarafından geliştirilen İletişim Becerileri Ölçeği, "İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri-IITB", "Kendini İfade Etme-KIE", "Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim-EDSOI" ve "İletişim Kurmaya İsteklilik-IKI" olmak üzere 4 alt boyuta sahiptir.

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

5'li likert tipi olan ölçekte spor yöneticisi adaylarının iletişim beceri düzeylerini belirlemek amacıyla (1) 'Hiçbir zaman' ile (5) 'Her zaman' arasında değerlendirilen toplam 25 madde bulunmaktadır. Ölçekte hiçbir ters madde olmadığından öğrencilerin iletişim beceri toplam puanları en düşük 25 ve en yüksek 125 olabilmektedir (Ek-3).

Tablo 4. İletişim Becerileri Ölçeğinin Cronbach Alpha İç Tutarlık Katsayıları

Faktörler	Cronbach Alpha Katsayısı
İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri	0.97
Kendini İfade Etme	0.97
Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim	0.97
İletişim Kurmaya İsteklilik	0.97
Ölçek (Toplam)	0.96

Tablo 4'te İletişim Becerileri Ölçeği ve alt boyutlarından elde edilen Croanbach Alpha iç tutarlık katsayılarına yer verilmiştir. Ölçek geneli için Croanbach Alpha iç tutarlık katsayısı 0.96, IITB için 0.97, KIE için 0.97, EDSOI için 0.97 ve IKI'ye yönelik Croanbach Alpha iç tutarlık katsayısı 0.97 olarak bulgulanmıştır. Sonuçlar neticesinde kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

3. 3. 2. Veri Toplama Süreci

Çalışmada kullanılmak üzere seçilmiş olan "Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği" ve "İletişim Becerileri Ölçeği" gerekli sayıda çoğaltılarak katılımcılar için tek form haline dönüştürülmüştür. Araştırmada kullanılan envanterlerin uygulanabilmesi adına gerekli olan yerlerden izinler alınmış ve ilgili ölçekleri uygulamadan önce katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca veri toplama aşamasında yönetici adaylarının gönüllü katılımına dikkat edilmiştir. Anketler araştırmacı vasıtasıyla 2018-2019 Eğitim-öğretim yılı bahar döneminde 8 farklı üniversite örnekleminde toplanmıştır. Anketler, veri toplama aşamasından sonra incelenerek eksik ya da hata olduğu tespit edilenler

çalışmaya dâhil edilmemiştir. Daha sonra geçerliliği kabul görülen anketler bilgisayar ortamına aktarılmış ve uygun istatistiklerle analiz edilmiştir.

3. 4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında "Kişisel Bilgi Formu" ile "Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği" ve "İletişim Becerileri Ölçeği"nden" edinilen veriler için uygulanan analizler, SPSS 23.0 programı vasıtasıyla yapılmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilme aşamasında istatistiksel yöntem olarak; betimsel istatistikler (standart sapma, frekans, aritmetik ortalama), t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Tukey çoklu karşılaştırma ve Pearson Korelasyon testlerinden faydalanılmıştır. Verilerin parametrik testlerin şartlarını karşılayıp karşılamadığına Çarpıklık ve Basıklık değerleri ile Levene testi sonuçlarına bakılarak karar kılınmıştır (Büyüköztürk, 2010). Normallik durumu bir değişkenle alakalı gözlemlerin normal dağılım eğrisine uyum gösterdiğine ilişkin değerlendirmelerini temsil etmektedir (Field, 2013). Araştırmada elde edilen değerler (-1.5) ile (+1.5) arasında olduğundan dolayı parametrik testlerin uygulanabilirliğinde karar kılınmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde; katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ile İletişim Becerileri Ölçeği'nden almış oldukları puanlar doğrultusunda araştırmanın problem ve alt problemlerinin farklı değişkenler açısından anlamlı olarak ilişkili olup olmadığını tespit etmek hedefiyle uygulanan analizler neticesinde ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Çalışmaya dâhil edilen spor yöneticisi adaylarına ait kişisel bilgiler Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Spor Yöneticisi Adaylarının Kişisel Bilgileri

Değişken	Düzyey	N	%
Cinsiyet	Kadın	143	38.6
	Erkek	227	61.4
Yaş	21-24 yaş	246	66.5
	25-28 yaş	106	28.6
	29-32 yaş	12	3.2
	33 ve üzeri	6	1.6
Akademik Ortalama	1.99 ve altı	3	0.8
	2.00 ve 2.49 arası	61	16.5
	2.50 ve 2.99 arası	133	35.9
	3.00 ve 3.49 arası	151	40.8
Spor Yapma Durumu	3.50 ve 4.00 arası	22	5.9
	Evet	317	85.7
	Hayır	53	14.3
	Aile	198	53.5
İkamet Edilen Yer	Devlet Yurdu	54	14.6
	Özel Yurt	18	4.9
	Öğrenci Evi	100	27.0
İletişim İle İlgili Ders veya Kurs Alma Durumu	Evet	236	63.8
	Hayır	134	36.2
Haftalık Spor Yapma Saati	Yapmıyorum	37	10.0
	1-3 saat arası	127	34.3
	4-6 saat arası	137	37.0
	7 saat ve üzeri	69	18.6
Aile Gelir Düzeyi	Çok Kötü	34	9.2
	Kötü	32	8.6
	Orta	163	44.1
	İyi	106	28.6
	Çok İyi	35	9.5
Anne Eğitim Düzeyi	İlköğretim	147	39.7
	Ortaöğretim	161	43.5
	Lisans	62	16.8

Tablo 5'in devamı

Değişken	Düzy	N	%
Baba Eğitim Düzeı	İlköğretim	174	47.0
	Ortaöğretim	149	40.3
	Lisans	47	12.7
Anne Tutumu	Aşırı Serbest	48	13.0
	Normal	182	49.2
	Aşırı Koruyucu	37	10.0
	Otoriter	40	10.8
	İlgisiz	63	17.0
Baba Tutumu	Aşırı Serbest	73	19.7
	Normal	179	48.4
	Aşırı Koruyucu	42	11.4
	Otoriter	33	8.9
	İlgisiz	43	11.6

Tablo 5'teki bulgular dikkate alındığında, araştırmaya dâhil edilen spor yöneticisi adaylarının 143'ünün (% 38.6) kadın, 227'sinin (% 61.4) erkek olduğu görülmektedir. Örneklemin 246'sı (% 69.5) 21-24, 106'sı (% 28.6) 25-28, 12'si (%3.2) 29-32 ve 6'sı (%1.6) 33 ve üstü yaşa sahiptir. Ayrıca katılımcıların 3'ü (% 0.8) 1.99 ve altı, 61'i (%16.5) 2.00-2.49 arası, 133'ü (%35.9) 2.50-2.99 arası, 151'i (%40.8) 3.00-3.49 arası ve 22'si (%5.9) 3.50-4.00 arasında akademik ortalamaya sahiptir. Yönetici adaylarının spor yapma durumlarına göre 317'si (% 85.7) spor yapıyor, ve 53'ü (% 14.3) spor yapmıyor. Yönetici adaylarının 198'i (% 53.5) ailesiyle, 54'ü (% 14.6) devlet yurdunda, 18'i (% 4.9) özel yurttta ve 100'ü (% 27.0) öğrenci evinde ikamet etmektedir. Katılımcıların iletişim ile ilgili ders veya kurs alma durumlarına baktığımızda, 236'sı (% 63.8) evet, 134'ü (% 36.2) hayır şeklinde cevap vermiştir. Haftalık spor yapma saatine göre katılımcıların 37'si (% 10.0) hiç yapmıyor, 127'si (% 34.3) 1-3 saat arası, 137'si (% 37.0) 4-6 saat arası ve 69'u (% 18.6) 7 saat ve üzerinde spor yapıyor. Yönetici adaylarının aile gelir düzeylerinin 34'ü (% 9.2) çok kötü, 32'si (%8.6) kötü, 163'ü (% 44.1) orta seviyede, 106'sı (% 28.6) iyi ve 35'i (% 9.5) çok iyidir. Araştırmaya dâhil edilen aday yöneticilerin anne eğitim düzeylerine baktığımızda 147'si (% 39.7) ilköğretim, 161'i (% 43.5) ortaöğretim, 62'si (% 16.8) lisans düzeyindedir. Baba eğitim düzeylerine baktığımızda ise 174'ü (% 47.0) ilköğretim, 149'u (% 40.3) ortaöğretim, 47'si (% 12.7) lisans düzeyindedir. Anne tutumuna geldiğimizde, 48'i (% 13.0) aşırı serbest, 182'si (% 49.2) normal, 37'si (% 10.0) aşırı koruyucu, 40'ı (% 10.8) otoriter ve 63'ü (% 17.0) ilgisiz bir tutum sergilemiştir. Babanın sergilemiş olduğu tutuma baktığımızda ise, 73'ü (% 19.7) aşırı serbest, 179'u (% 48.4) normal, 42'si (% 11.4) aşırı koruyucu, 33'ü (% 8.9) otoriter ve 43'ü (% 11.6) ilgisiz şeklindedir.

4. 1. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ile İletişim Becerileri Ölçeği Puanlarının Dağılımı

Tablo 6. Çatışma Yönetimi Stilleri ve İletişim Becerileri Ölçeği Puanları Dağılımı

Boyutlar	Madde Sayısı	N	Ort	Ss	Çarpıklık	Basıklık	Min	Max
Yönetici Rekabet Stili	3	370	3.95	0.78	-0.74	0.07	1.33	5.00
Uzlaşma Stili	3	370	3.32	0.94	-0.28	-0.85	1.00	5.00
Kaçınma Stili	3	370	3.26	1.07	-0.55	-0.62	1.00	5.00
Uyum Stili	3	370	3.79	0.79	-0.80	-0.03	1.33	5.00
İşbirliğine Uyum Stili	3	370	3.58	0.82	-0.40	-0.23	1.00	5.00
ÇYSÖ (Toplam)	15	370	3.58	0.68	-0.54	-0.27	1.60	5.00
İletişim İlkeleri ve Temel Beceriler	10	370	3.76	0.73	-0.63	-0.27	1.80	5.00
Kendini İfade Etme	4	370	3.87	0.83	-0.82	-0.16	1.25	5.00
Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim	6	370	3.83	0.79	-0.75	-0.24	1.67	5.00
İletişim Kurmaya İsteklilik	5	370	3.88	0.83	-0.81	-0.24	1.20	5.00
İBÖ (Toplam)	25	370	3.82	0.74	-0.81	-0.19	1.92	5.00

Tablo 6'daki bulgulara göre, katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği'nden elde ettikleri puan ortalamasının 3.58 ± 0.68 olduğu görülmektedir. Ölçekten alınan puanlara faktör bazında bakıldığında en düşük ortalama puanın *Kaçınma Stili* boyutunda (3.26) ve en yüksek ortalama puanın ise *Yönetici Rekabet Stili* boyutunda (3.95) olduğu saptanmıştır. İkinci ölçme aracı olan İletişim Becerileri Ölçeği'nden elde edilen puan ortalamasının 3.82 ± 0.74 olduğu izlenmiştir. Ayrıca ölçek puanlarını faktör bazında incelediğimizde en düşük puan ortalamasının (*IITB*) (3.76) ve en yüksek puan ortalamasının ise (*IKI*) boyutunda (3.88) olduğu görülmüştür. Katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği'nden almış oldukları en düşük puan 1.60 iken en yüksek puan 5.00 dır. Diğer ölçme aracı olan İletişim Becerileri Ölçeği'nden alınan en düşük puan 1.92 iken en yüksek puan 5.00 dır. Araştırmada kullanılan iki ölçme aracından ve alt boyutlarından edinilen puanların çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir (Tablo 6). Bu doğrultuda verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır.

4. 2. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının Cinsiyete Göre İncelenmesi

Tablo 7. Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşması

Değişken	Cinsiyet	n	Ort	Ss	Sd	t	p
Yönetici Rekabet	Kadın	143	3.98	0.75	368	-0.636	0.52
	Erkek	227	3.93	0.81			
Uzlaşma	Kadın	143	3.58	0.76	368	-4.175	0.00*
	Erkek	227	3.16	1.01			
Kaçınma	Kadın	143	3.68	0.79	368	-6.368	0.00*
	Erkek	227	2.99	1.14			
Uyum	Kadın	143	3.77	0.78	368	0.363	0.71
	Erkek	227	3.80	0.80			
İşbirliğine Uyum	Kadın	143	3.68	0.81	368	-1.793	0.07
	Erkek	227	3.52	0.83			
Ölçek (Toplam)	Kadın	143	3.74	0.63	368	-3.600	0.00*
	Erkek	227	3.48	0.69			

Analizler, yönetici adaylarının cinsiyetine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ($t = -3.600$, $p < 0.01$) ile *Uzlaşma Stili* ($t = -4.175$, $p < 0.01$) ve *Kaçınma Stili* ($t = -6.368$, $p < 0.01$) alt boyutlarından edinilen puan ortalamalarının farklılaştığını göstermektedir. Ancak *Yönetici Rekabet Stili* ($t = -0.636$, $p > 0.05$), *Uyum Stili* ($t = 0.363$, $p > 0.05$) ve *İşbirliğine Uyum Stili* ($t = -1.793$, $p > 0.05$) alt boyutlarından elde edilen ortalama puanların anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Toplam ölçek ve farklılığın yaşandığı alt boyutlarda kadın yönetici adaylarının puanları, erkek yönetici adaylarının puanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tablo 7).

Tablo 8. İletişim Becerileri Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşması

Değişken	Cinsiyet	n	Ort	Ss	Sd	t	p
IITB	Kadın	143	3.85	0.65	368	-1.945	0.05
	Erkek	227	3.70	0.77			
KIE	Kadın	143	3.97	0.76	368	-1.886	0.06
	Erkek	227	3.80	0.86			
EDSOI	Kadın	143	3.92	0.77	368	-1.839	0.06
	Erkek	227	3.77	0.80			
IKI	Kadın	143	3.94	0.76	368	-1.073	0.28
	Erkek	227	3.85	0.87			
Ölçek (Toplam)	Kadın	143	3.90	0.68	368	-1.817	0.07
	Erkek	227	3.76	0.77			

Analizler, yönetici adaylarının cinsiyetine göre İletişim Becerileri Ölçeği ($t = -1.817$, $p > 0.05$) ile *IITB* ($t = -1.945$, $p > 0.05$), *KIE* ($t = -1.886$, $p > 0.05$), *EDSOI* ($t = -1.839$, $p > 0.05$) ve *IKI* ($t = -1.073$, $p > 0.05$) alt boyutlarından edinilen puanların farklılaşmadığını göstermektedir (Tablo 8). Diğer bir ifadeyle, erkek ve kadın spor yöneticilerinin ölçek toplamından ve alt boyutlarından aldıkları ortalama puanlar arasındaki fark, istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır.

4. 3. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının Yaşa Göre İncelenmesi

Tablo 9. Katılımcıların Çatışmayı Yönetme Düzeyleri ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Testi Sonuçları

	Yaş		
	N	r	p
Yönetici Rekabet Stili	370	277	0.00*
Uzlaşma Stili	370	236	0.00*
Kaçınma Stili	370	-,252	0.00*
Uyum Stili	370	328	0.00*
İşbirliğine Uyum Stili	370	336	0.00*
Ölçek (Toplam)	370	367	0.00*

Tablo 9'a göre; spor yöneticisi adaylarının Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ($r = 367$, $p < 0.01$) ile *Yönetici Rekabet Stili* ($r = 277$, $p < 0.01$), *Uzlaşma Stili* ($r = 236$, $p < 0.01$), *Uyum Stili* ($r = 328$, $p < 0.01$) ve *İşbirliğine Uyum Stili* ($r = 336$, $p < 0.01$) alt boyutlarının yaş değişkeni ile aralarında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Tablo 9). Bu durum spor yöneticisi adaylarının yaşları yükseldikçe, çatışmayı yönetme düzeylerinde de artış olduğu şeklinde açıklanabilir. Ancak *Kaçınma Stili* ($r = -252$, $p < 0.01$) alt boyutundan alınan puanlar ile yaş arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların yaşları arttıkça kaçınma durumundan uzaklaştıkları görülmektedir.

Tablo 10. Katılımcıların İletişim Becerileri ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Testi Sonuçları

	Yaş		
	N	r	p
IITB	370	327	0.00*
KIE	370	296	0.00*
EDSOI	370	316	0.00*
IKI	370	324	0.00*
Ölçek (Toplam)	370	336	0.00*

Analizler, yönetici adaylarının İletişim Becerileri Ölçeği ($r= 336, p<0.01$) ile *IITB* ($r= 327, p<0.01$), *KIE* ($r= 296, p<0.01$), *EDSOI* ($r= 316, p<0.01$) ve *IKI* ($r= 324, p<0.01$) alt boyutlarının yaş değişkeni ile aralarında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermiştir (Tablo 10). Bu durum spor yöneticisi adaylarının yaşları arttıkça, iletişim becerilerinde de artış olduğu şeklinde açıklanabilir.

4. 4. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının Akademik Ortalamaya Göre İncelenmesi

Tablo 11. Katılımcıların Çatışmayı Yönetme Düzeyleri ile Akademik Ortalama Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Testi Sonuçları

	N	Akademik Ortalama	
		r	p
Yönetici Rekabet Stili	370	159	0.00*
Uzlaşma Stili	370	083	0.11
Kaçınma Stili	370	046	0.38
Uyum Stili	370	134	0.01*
İşbirliğine Uyum Stili	370	106	0.04*
Ölçek (Toplam)	370	131	0.01*

Analizler, yönetici adaylarının akademik ortalamaya göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ($r= 131, p<0.01$) ile *Yönetici Rekabet Stili* ($r= 159, p<0.01$), *Uyum Stili* ($r= 134, p<0.01$) ve *İşbirliğine Uyum Stili* ($r= 106, p<0.05$) alt boyutlarından edinilen puan ortalamalarının pozitif yönde anlamlı olarak farklılaştığını göstermektedir. Ancak *Uzlaşma Stili* ($r= 083, p>0.05$) ve *Kaçınma Stili* ($r= 046, p>0.05$) boyutlarından ulaşılan puanların anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir (Tablo 11). Bu durum ölçek toplamında ve farklılığın yaşandığı alt boyutlarda spor yöneticisi adaylarının akademik ortalamaları arttıkça, çatışma yönetimi puanlarında da artış olduğu şeklinde açıklanabilir.

Tablo 12. Katılımcıların İletişim Becerileri ile Akademik Ortalamaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Testi Sonuçları

	N	Akademik Ortalama	
		r	p
IITB	370	138	0.00*
KIE	370	143	0.00*
EDSOI	370	114	0.02*
IKI	370	111	0.03*
Ölçek (Toplam)	370	134	0.01*

Analizler, yönetici adaylarının İletişim Becerileri Ölçeği ($r= 134$, $p<0.01$) ile *IITB* ($r= 138$, $p<0.01$), *KIE* ($r= 143$, $p<0.01$), *EDSOI* ($r=1 14$, $p<0.05$) ve *IKI* ($r= 111$, $p<0.05$) alt boyutlarının yaş değişkeni ile aralarında pozitif yönde düşük seviyede ilişki olduğunu göstermektedir (Tablo 12). Bu durum spor yöneticisi adaylarının akademik ortalamaları arttıkça iletişim becerilerinde de artış olduğu şeklinde açıklanabilir.

4. 5. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının Spor Yapma Durumuna Göre İncelenmesi

Tablo 13. Çatışma Yönetimi Puanlarının Spor Yapma Durumuna Göre Farklılaşması

Değişken	Spor Yapma Durumu	N	Ort	Ss	Sd	t	p
Yönetici Rekabet	Yapıyor	317	4.07	0.70	368	8.056	0.00*
	Yapmıyor	53	3.20	0.85			
Uzlaşma	Yapıyor	317	3.40	0.94	368	4.163	0.00*
	Yapmıyor	53	2.83	0.83			
Kaçınma	Yapıyor	317	3.33	1.06	368	3.109	0.00*
	Yapmıyor	53	1.84	1.02			
Uyum	Yapıyor	317	3.92	0.70	368	8.200	0.00*
	Yapmıyor	53	3.03	0.86			
İşbirliğine Uyum	Yapıyor	317	3.69	0.76	368	6.978	0.00*
	Yapmıyor	53	2.89	0.84			
Ölçek (Toplam)	Yapıyor	317	3.68	0.61	368	7.734	0.00*
	Yapmıyor	53	2.96	0.71			

Analizler, yönetici adaylarının spor yapma durumuna göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ($t= 7.734$, $p<0.01$) ile *Yönetici Rekabet Stili* ($t= 8.056$, $p<0.01$), *Uzlaşma Stili* ($t= 4.163$, $p<0.01$), *Kaçınma Stili* ($t= 3.109$, $p<0.01$), *Uyum Stili* ($t= 8.200$, $p<0.01$) ve *İşbirliği Uyum Stili* ($t= 6.978$, $p<0.01$) alt boyutlarından elde edilen ortalama puanların anlamlı olarak farklılaştığını göstermektedir (Tablo 13). Ölçek genelinden ve alt boyutlarından edinilen bulgulara göre; spor yapan katılımcıların puanları, spor yapmayan katılımcıların puanlarından daha yüksektir.

Tablo 14. İletişim Becerileri Puanlarının Spor Yapma Durumuna Göre Farklılaşması

Değişken	Spor Yapma Durumu	N	Ort	Ss	Sd	t	p
IITB	Yapıyor	317	3.88	0.66	368	8.579	0.00*
	Yapmıyor	53	3.03	0.69			
KIE	Yapıyor	317	4.00	0.76	368	7.833	0.00*
	Yapmıyor	53	3.10	0.81			
EDSOI	Yapıyor	317	3.95	0.72	368	8.030	0.00*
	Yapmıyor	53	3.07	0.83			
IKI	Yapıyor	317	4.03	0.74	368	9.460	0.00*
	Yapmıyor	53	2.98	0.77			
Ölçek (Toplam)	Yapıyor	317	3.95	0.66	368	9.056	0.00*
	Yapmıyor	53	3.04	0.71			

Analizler, yönetici adaylarının spor yapma durumuna göre İletişim Becerileri Ölçeği (t= 9.056, p<0.01) ile *IITB* (t= 8.579, p<0.01), *KIE* (t= 7.833, p<0.01), *EDSOI* (t= 8.030, p<0.01) ve *IKI* (t= 9.460, p<0.01) alt boyutlarından edinilen puan ortalamalarının anlamlı bir biçimde farklılaştığını göstermektedir (Tablo 14). Diğer bir ifadeyle, toplam ölçekten ve tüm alt boyutlarından elde edilen bulgulara göre; spor yapan katılımcıların puanları, spor yapmayan katılımcıların puanlarından daha yüksektir.

4. 6. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının İkamet Edilen Yer Değişkenine Göre İncelenmesi

Tablo 15. Çatışma Yönetimi Puanlarının İkamet Edilen Yer Değişkenine Göre Farklılaşması

İkamet Yeri	Aile (n=198)		Devlet Yurdu (n=54)		Özel Yurt (n=18)		Öğrenci Evi (n=100)		F	p	AF
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss			
Yönetici Rekabet	4.04	0.73	3.80	0.81	4.03	0.64	3.83	0.88	2.37	0.07	
Uzlaşma	3.33	0.97	3.24	0.88	3.38	0.76	3.34	0.96	0.19	0.90	
Kaçınma	3.29	1.08	3.03	1.05	3.16	0.91	3.34	1.08	1.07	0.35	
Uyum	3.82	0.78	3.77	0.72	3.74	0.61	3.75	0.86	0.12	0.90	
İşbirliğine Uyum	3.67	0.75	3.48	0.72	3.53	0.71	3.47	1.00	1.16	0.16	
Ölçek (Toplam)	3.63	0.64	3.46	0.63	3.57	0.51	3.54	0.79	0.96	0.41	

AF: Anlamlı farklılık, Gruplar: 1: Aile, 2: Devlet Yurdu 3: Özel Yurt, 4: Öğrenci Evi

Yapılan analizler sonucunda, ikamet edilen yere göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ($F_{3,366} = 0.963$, $p > 0.05$) ile *Yönetici Rekabet* ($F_{3,366} = 2.37$, $p > 0.05$), *Uzlaşma* ($F_{3,366} = 0.19$, $p > 0.05$), *Kaçınma* ($F_{3,366} = 1.07$, $p > 0.05$), *Uyum* ($F_{3,366} = 0.12$, $p > 0.05$) ve *İşbirliğine Uyum* ($F_{3,366} = 1.16$, $p > 0.05$) alt boyutlarından edinilen puan ortalamalarının anlamlı bir

biçimde farklılaşmadığı görülmektedir (Tablo 15). Çatışma yönetimi puanları açısından ailesiyle ikamet eden bireylerin en yüksek ortalama puana sahip olduğu belirlenmiştir (Ort.= 3.63, Ss= 0.64).

Tablo 16. İletişim Becerileri Puanlarının İkamet Edilen Yere Göre Farklılaşması

İkamet Yeri	Aile (n=198)		Devlet Yurdu (n=54)		Özel Yurt (n=18)		Öğrenci Evi (n=100)		F	p	AF
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss			
IITB	3.83	0.67	3.66	0.70	3.86	0.61	3.64	0.84	2.08	0.10	
KIE	3.96	0.80	3.73	0.78	3.93	0.64	3.75	0.91	2.05	0.10	
EDSOI	3.92	0.74	3.70	0.79	3.94	0.64	3.70	0.90	2.29	0.07	
IKI	3.98	0.81	3.81	0.77	3.98	0.52	3.71	0.92	2.50	0.05	
Ölçek (Toplam)	3.90	0.69	3.71	0.71	3.91	0.56	3.54	3.69	2.43	0.06	

AF: Anlamlı farklılık, Gruplar: 1: Aile, 2: Devlet Yurdu 3: Özel Yurt, 4: Öğrenci Evi

Yapılan analizler sonucunda, İletişim Becerileri Ölçeği ($F_{3,366} = 2.43$, $p > 0.05$) ile *IITB* ($F_{3,366} = 2.08$, $p > 0.05$), *KIE* ($F_{3,366} = 2.05$, $p > 0.05$), *EDSOI* ($F_{3,366} = 2.29$, $p > 0.05$) ve *IKI* ($F_{3,366} = 2.50$, $p > 0.05$) alt boyutlarından edinilen puan ortalamalarının anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir (Tablo 16). İletişim becerileri açısından özel yurtda ikamet eden bireylerin en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir (Ort.= 3.86, Ss= 0.61).

4. 7. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının İletişim ile İlgili Ders veya Kurs Alma Durumuna Göre İncelenmesi

Tablo 17. Çatışma Yönetimi Puanlarının İletişim ile İlgili Ders veya Kurs Alma Durumuna Göre Farklılaşması

Değişken	İletişim ile İlgili Ders veya Kurs Alma	n	Ort	Ss	Sd	t	p
Yönetici Rekabet	Evet	236	4.23	0.56	368	10.197	0.00*
	Hayır	134	3.46	0.88			
Uzlaşma	Evet	236	3.52	0.88	368	5.689	0.00*
	Hayır	134	2.97	0.94			
Kaçınma	Evet	236	3.45	1.04	368	4.821	0.00*
	Hayır	134	2.91	1.03			
Uyum	Evet	236	4.07	0.56	368	10.222	0.00*
	Hayır	134	3.29	0.88			
İşbirliğine Uyum	Evet	236	3.90	0.64	368	11.366	0.00*
	Hayır	134	3.02	0.82			
Ölçek (Toplam)	Evet	236	3.83	0.49	368	11.025	0.00*
	Hayır	134	3.13	0.72			

Analizler, yönetici adaylarının iletişim ile ilgili ders alma durumuna göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ($t= 11.025$, $p<0.01$) ile *Yönetici Rekabet Stili* ($t= 10.197$, $p<0.01$), *Uzlaşma Stili* ($t= 5.689$, $p<0.01$), *Kaçınma Stili* ($t= 4.821$, $p<0.01$), *Uyum Stili* ($t= 10.222$, $p<0.01$) ve *İşbirliğine Uyum Stili* ($t= 11.366$, $p<0.01$) alt boyutlarından edinilen puan ortalamalarının anlamlı olarak farklılaştığını göstermektedir (Tablo 17). Ölçek geneli ve tüm alt boyutlarından edinilen bulgulara göre; iletişim ile ilgili ders veya kurs alan katılımcıların puanları, iletişim ile ilgili ders veya kurs almayan katılımcıların puanlarına göre daha yüksektir.

Tablo 18. İletişim Becerileri Puanlarının İletişim ile İlgili Ders veya Kurs Alma Durumuna Göre Farklılaşması

Değişken	İletişim ile İlgili Ders veya Kurs Alma	n	Ort	Ss	Sd	t	p
IITB	Evet	236	4.09	0.47	368	14.387	0.00*
	Hayır	134	3.18	0.74			
KIE	Evet	236	4.21	0.55	368	12.655	0.00*
	Hayır	134	3.26	0.89			
EDSOI	Evet	236	4.19	0.50	368	14.183	0.00*
	Hayır	134	3.20	0.83			
IKI	Evet	236	4.23	0.56	368	12.639	0.00*
	Hayır	134	3.28	0.88			
Ölçek (Toplam)	Evet	236	4.16	0.45	368	14.812	0.00*
	Hayır	134	3.21	0.77			

Analizler, yönetici adaylarının iletişim ile ilgili ders alma durumuna göre İletişim Becerileri Ölçeği ($t= 14.812$, $p<0.01$) ile *IITB* ($t= 14.387$, $p<0.01$), *KIE* ($t= 12.655$, $p<0.01$), *EDSOI* ($t= 14.183$, $p<0.01$) ve *IKI* ($t= 12.639$, $p<0.01$) alt boyutlarından edinilen puan ortalamalarının anlamlı olarak farklılaştığını göstermektedir (Tablo 18). Diğer bir ifadeyle, toplam ölçekten ve tüm alt boyutlarından elde edilen bulgulara göre; iletişim ile ilgili ders veya kurs alan katılımcıların puanları, iletişim ile ilgili ders veya kurs almayan katılımcıların puanlarına göre daha yüksektir.

4. 8. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının Haftalık Spor Yapma Saatine Göre İncelenmesi

Tablo 19. Çatışma Yönetimi Puanlarının Haftalık Spor Yapma Saatine Göre Farklılaşması

Haftalık Spor Yapma Saati	Yapmıyorum (n=37)		1-3 saat (n=127)		4-6 saat (n=137)		7 ve üzeri (n=69)		F	p	AF
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss			
Yönetici Rekabet	3.94	0.86	3.85	0.76	4.02	0.77	3.99	0.81	1.08	0.35	
Uzlaşma	3.00	1.08	3.45	0.76	3.29	1.00	3.33	1.02	2.35	0.07	
Kaçınma	2.98	0.98	3.44	0.85	3.20	1.21	3.19	1.14	2.34	0.07	
Uyum	3.63	0.88	3.71	0.82	3.85	0.71	3.89	0.81	1.55	0.20	
İşbirliğine Uyum	3.40	0.86	3.56	0.79	3.56	0.84	3.75	0.81	1.66	0.17	
Ölçek (Toplam)	3.39	0.74	3.60	0.63	3.58	0.70	3.63	0.68	1.13	0.33	

AF: Anlamlı farklılık, Gruplar: 1: Yapmıyorum, 2: 1-3 saat, 3: 4-6 saat, 4: 7 ve üzeri

Yapılan analizler sonucunda, haftalık spor yapma saatine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ($F_{3,366} = 1.13$, $p > 0.05$) ile *Yönetici Rekabet* ($F_{3,366} = 1.08$, $p > 0.05$), *Uzlaşma* ($F_{3,366} = 2.35$, $p > 0.05$), *Kaçınma* ($F_{3,366} = 2.34$, $p > 0.05$), *Uyum* ($F_{3,366} = 1.55$, $p > 0.05$) ve *İşbirliğine Uyum* ($F_{3,366} = 1.66$, $p > 0.05$) alt boyutlarından alınan puanların anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir (Tablo 19). Çatışma yönetimi puanları açısından haftalık 7 saat ve üzerinde spor yapan bireylerin en yüksek ortalama puana sahip olduğu belirlenmiştir (Ort.= 3.63, Ss=0.68).

Tablo 20. İletişim Becerileri Puanlarının Haftalık Spor Yapma Saatine Göre Farklılaşması

Haftalık Spor Yapma Saati	Yapmıyorum (n=37)		1-3 saat (n=127)		4-6 saat (n=137)		7 ve üzeri (n=69)		F	p	AF
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss			
IITB	3.78	0.79	3.70	0.72	3.77	0.71	3.81	0.73	0.37	0.76	
KIE	3.89	0.92	3.82	0.85	3.89	0.80	3.91	0.82	0.25	0.85	
EDSOI	3.90	0.83	3.77	0.79	3.84	0.76	3.88	0.86	0.43	0.72	
IKI	3.72	0.91	3.80	0.85	3.98	0.77	3.91	0.83	1.48	0.21	
Ölçek (Toplam)	3.80	0.81	3.76	0.74	3.85	0.71	3.86	0.75	0.43	0.72	

AF: Anlamlı farklılık, Gruplar: 1: Yapmıyorum, 2: 1-3 saat, 3: 4-6 saat, 4: 7 ve üzeri

Yapılan analizler sonucunda, İletişim Becerileri Ölçeği ($F_{3,366} = 0.43$, $p > 0.05$) ile *IITB* ($F_{3,366} = 0.37$, $p > 0.05$), *KIE* ($F_{3,366} = 0.25$, $p > 0.05$), *EDSOI* ($F_{3,366} = 0.43$, $p > 0.05$) ve *IKI* ($F_{3,366} = 1.48$, $p > 0.05$) alt boyutlarından edinilen puan ortalamalarının haftalık spor yapma saatine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Tablo 20). İletişim becerileri

açısından ise haftada 7 saat ve üzeri arası spor yapan grubun en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir (Ort.= 3.86, Ss = 0.75).

4. 9. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının Aile Gelir Düzeyine Göre İncelenmesi

Tablo 21. Çatışma Yönetimi Puanlarının Aile Gelir Düzeyine Göre Farklılaşması

Aile Gelir Düzeyi	Çok Kötü (n=34)		Kötü (n=32)		Orta (n=163)		İyi (n=106)		Çok İyi (n=35)		F	p	AF
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss			
Yönetici Rekabet	3.85	0.73	3.83	0.95	3.89	0.83	4.10	0.67	3.99	0.75	1.56	0.18	
Uzlaşma	3.39	0.94	3.40	0.97	3.26	0.93	3.33	1.03	3.45	0.67	0.41	0.79	
Kaçınma	3.12	1.34	3.30	1.05	3.21	1.00	3.24	1.17	3.62	0.70	1.25	0.28	
Uyum	3.88	0.66	3.66	0.80	3.67	0.85	3.93	0.72	3.92	0.70	2.25	0.06	
İşbirliğine Uyum	3.66	0.73	3.42	0.98	3.53	0.83	3.59	0.82	3.82	0.69	1.27	0.28	
Ölçek (Toplam)	3.58	0.66	3.52	0.80	3.51	0.69	3.64	0.65	3.76	0.56	1.24	0.29	

AF: Anlamlı farklılık, Gruplar: 1: Çok Kötü, 2: Kötü, 3: Normal, 4: İyi 5: Çok İyi

Yapılan analizler sonucunda, aile gelir düzeyine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ($F_{4,365} = 1.24$, $p > 0.05$) ile *Yönetici Rekabet* ($F_{4,365} = 1.56$, $p > 0.05$), *Uzlaşma* ($F_{4,365} = 0.41$, $p > 0.05$), *Kaçınma* ($F_{4,365} = 1.25$, $p > 0.05$), *Uyum* ($F_{4,365} = 2.25$, $p > 0.05$) ve *İşbirliğine Uyum* ($F_{4,365} = 1.27$, $p > 0.05$) alt boyutlarından edinilen puan ortalamalarının anlamlı biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Tablo 21). Başka bir deyişle, aile gelir düzeyi ile çatışma yönetimi arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 22. İletişim Becerileri Puanlarının Aile Gelir Düzeyine Göre Farklılaşması

Aile Gelir Düzeyi	Çok Kötü (n=34)		Kötü (n=32)		Orta (n=163)		İyi (n=106)		Çok İyi (n=35)		F	p	AF
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss			
IITB	3.83	0.61	3.61	0.91	3.71	0.74	3.83	0.68	3.82	0.69	0.95	0.43	
KIE	4.02	0.70	3.75	0.93	3.81	0.85	3.90	0.78	4.00	0.87	0.89	0.46	
EDSOI	3.87	0.74	3.59	0.87	3.78	0.83	3.93	0.73	3.90	0.81	1.36	0.24	
IKI	3.95	0.67	3.94	0.92	3.80	0.86	3.94	0.79	3.96	0.85	0.65	0.62	
Ölçek (Toplam)	3.90	0.62	3.69	0.87	3.76	0.77	3.89	0.68	3.90	0.74	0.88	0.47	

AF: Anlamlı farklılık, Gruplar: 1: Çok Kötü, 2: Kötü, 3: Normal, 4: İyi 5: Çok İyi

Yapılan analizler sonucunda, aile gelir düzeyine göre İletişim Becerileri Ölçeği ($F_{4,365} = 0.88$, $p > 0.05$) ile *IITB* ($F_{4,365} = 0.95$, $p > 0.05$), *KIE* ($F_{4,365} = 0.89$, $p > 0.05$), *EDSOI*

($F_{4,365} = 1.36$, $p > 0.05$) ve *IKI* ($F_{4,365} = 0.65$, $p > 0.05$) alt boyutlarından edinilen puan ortalamalarının anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Tablo 22).

4. 10. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının Anne Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi

Tablo 23. Çatışma Yönetimi Puanlarının Anne Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması

Anne Eğitim Düzeyi	İlköğretim (n=147)		Ortaöğretim (n=161)		Lisans (n=62)		F	p	AF
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss			
Yönetici Rekabet	3.59	0.90	4.14	0.61	4.29	0.53	29.3	0.00*	1-2,3
Uzlaşma	3.08	0.95	3.45	0.91	3.56	0.91	8.56	0.00*	1-2,3
Kaçınma	2.99	1.10	3.39	0.99	3.55	1.07	8.52	0.00*	1-2,3
Uyum	3.50	0.89	3.93	0.66	4.11	0.58	19.4	0.00*	1-2,3
İşbirliğine Uyum	3.33	0.87	3.63	0.77	4.04	0.57	17.7	0.00*	1-2,3
Ölçek (Toplam)	3.30	0.74	3.71	0.58	3.91	0.49	25.8	0.00*	1-2,3

AF: Anlamlı farklılık, Gruplar: 1: İlköğretim, 2: Ortaöğretim, 3: Lisans

Yapılan analizler sonucunda, anne eğitim seviyesine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ($F_{2,367} = 25.8$, $p < 0.01$) ile *Yönetici Rekabet* ($F_{2,367} = 29.3$, $p < 0.01$), *Uzlaşma* ($F_{2,367} = 8.56$, $p < 0.01$), *Kaçınma* ($F_{2,367} = 8.52$, $p < 0.01$), *Uyum* ($F_{2,367} = 19.4$, $p < 0.01$) ve *İşbirliğine Uyum* ($F_{2,367} = 17.7$, $p < 0.01$) alt boyutlarından edinilen puan ortalamalarının anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir (Tablo 23). Farkın kaynağını araştırmak amacıyla yapılan Tukey testi bulgularına göre, Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ile *Yönetici Rekabet*, *Uzlaşma*, *Kaçınma*, *Uyum* ve *İşbirliğine Uyum* alt boyutlarında, eğitim seviyesi ilköğretim olan katılımcıların puanlarının ortaöğretim ve lisans eğitim seviyesindeki katılımcıların puanlarından istatistiksel olarak daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, eğitim seviyesi arttıkça katılımcıların çatışma yönetimi puanlarında da bir artış olduğu söylenebilir.

Tablo 24. İletişim Becerileri Puanlarının Anne Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması

Anne Eğitim Düzeyi	İlköğretim (n=147)		Ortaöğretim (n=161)		Lisans (n=62)		F	p	AF
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss			
IITB	3.48	0.77	3.88	0.66	4.08	0.54	20.5	0.00*	1-2,3
KIE	3.58	0.88	4.01	0.77	4.19	0.63	17.0	0.00*	1-2,3
EDSOI	3.53	0.86	3.98	0.72	4.15	0.57	19.7	0.00*	1-2,3
IKI	3.54	0.89	4.06	0.74	4.22	0.54	24.2	0.00*	1-2,3
Ölçek (Toplam)	3.52	0.89	4.14	0.61	4.29	0.53	22.9	0.00*	1-2,3

AF: Anlamlı farklılık, Gruplar: 1: İlköğretim, 2: Ortaöğretim, 3: Lisans

Yapılan analizler sonucunda, İletişim Becerileri Ölçeği ($F_{2,367}= 22.9, p<0.01$) ile *IITB* ($F_{2,367}= 20.5, p<0.01$), *KIE* ($F_{2,367}= 17.0, p<0.01$), *EDSOI* ($F_{2,367}= 19.7, p<0.01$) ve *IKI* ($F_{2,367}= 24.2, p<0.01$) alt boyutlarından alınan puan ortalamalarının anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir (Tablo 24). Farkın kaynağını tespit etmek hedefiyle yapılan Tukey testi bulgularına göre, İletişim Becerileri Ölçeği ile *IITB*, *KIE*, *EDSOI* ve *IKI* alt boyutlarında, eğitim seviyesi ilköğretim olan katılımcıların puanlarının ortaöğretim ve lisans eğitim seviyesindeki katılımcıların puanlarından istatistiksel olarak daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, eğitim seviyesi yükseldikçe iletişim puanlarında da bir artış olduğu söylenebilir.

4. 11. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının Baba Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi

Tablo 25. Çatışma Yönetimi Puanlarının Baba Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması

Baba Eğitim Düzeyi	İlköğretim (n=174)		Ortaöğretim (n=149)		Lisans (n=47)		F	p	AF
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss			
Yönetici Rekabet	3.84	0.85	4.02	0.71	4.07	0.74	2.86	0.05	
Uzlaşma	3.28	0.96	3.38	0.87	4.07	0.74	0.42	0.65	
Kaçınma	3.18	1.02	3.35	1.11	3.26	1.11	0.98	0.37	
Uyum	3.73	0.85	3.84	0.70	3.80	0.82	0.70	0.49	
İşbirliğine Uyum	3.58	0.81	3.55	0.85	3.67	0.78	0.44	0.63	
Ölçek (Toplam)	3.52	0.70	3.63	0.64	3.62	0.69	1.00	0.36	

AF: Anlamlı farklılık, Gruplar: 1: İlköğretim, 2: Ortaöğretim, 3: Lisans

Yapılan analizler sonucunda, baba eğitim seviyesine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ($F_{2,367}= 1.00, p>0.05$) ile *Yönetici Rekabet* ($F_{2,367}= 2.86, p>0.05$), *Uzlaşma* ($F_{2,367}= 0.42, p>0.05$), *Kaçınma* ($F_{2,367}= 0.98, p>0.05$), *Uyum* ($F_{2,367}= 0.70, p>0.05$) ve *İşbirliğine Uyum* ($F_{2,367}= 0.44, p>0.05$) alt boyutlarından edinilen puan ortalamalarının anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Tablo 25).

Tablo 26. İletişim Becerileri Puanlarının Baba Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması

Baba Eğitim Düzeyi	İlköğretim (n=174)		Ortaöğretim (n=149)		Lisans (n=47)		F	p	AF
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss			
IITB	3.66	0.74	3.82	0.70	3.94	0.69	3.74	0.02*	1-3
KIE	3.77	0.84	3.93	0.83	4.01	0.78	2.33	0.09	
EDSOI	3.75	0.80	3.89	0.80	3.94	0.77	1.77	0.17	
IKI	3.75	0.85	3.98	0.80	4.03	0.76	4.04	0.01*	1-2
Ölçek (Toplam)	3.72	0.75	3.89	0.72	3.97	0.69	3.30	0.03*	1-3

AF: Anlamlı farklılık, Gruplar: 1: İlköğretim, 2: Ortaöğretim, 3: Lisans

Yapılan analizler sonucunda, baba eğitim seviyesine göre *KIE* ($F_{2,367}= 2.33, p>0.05$) ile *EDSOI* ($F_{2,367}= 1.77, p>0.05$) alt boyutlarından alınan puanlar herhangi bir farklılık göstermemektedir. Ancak İletişim Becerileri Ölçeği ($F_{2,367}= 3.30, p<0.05$) ile *IITB* ($F_{2,367}= 3.74, p<0.05$) ve *IKI* ($F_{2,367}= 4.04, p<0.05$) alt boyutlarından edinilen puan ortalamalarının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir (Tablo 26). Farkın kaynağını tespit etmek hedefiyle yapılan Tukey testi bulgularına göre, İletişim Becerileri Ölçeği ile *IITB* alt boyutunda baba eğitim seviyesi lisans olan katılımcıların puanları ile baba eğitim seviyesi ilköğretim olan katılımcıların puanları arasında lisans eğitim seviyesinin lehine bir farklılık izlenmiştir. *IKI* alt boyutunda ise baba eğitim seviyesi ortaöğretim olan katılımcıların puanları ile baba eğitim seviyesi ilköğretim olan katılımcıların puanları arasında ortaöğretim eğitim seviyesi lehine bir farklılık görülmektedir.

4. 12. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının Anne Tutumuna Göre İncelenmesi

Tablo 27. Çatışma Yönetimi Puanlarının Anne Tutumuna Göre Farklılaşması

Anne Tutumu	Aşırı Serbest (n=48)		Normal (n=182)		Aşırı Koruyucu (n=37)		Otoriter (n=40)		İlgisiz (n=63)		F	p	AF
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss			
Yönetici Rekabet	3.84	0.81	3.96	0.76	4.18	0.65	3.83	0.88	3.94	0.82	1.23	0.29	
Uzlaşma	3.37	0.93	3.37	0.88	3.42	0.91	3.24	0.93	3.15	1.13	0.80	0.52	
Kaçınma	3.30	1.19	3.29	0.99	3.48	1.01	3.34	0.80	2.94	1.31	1.95	0.10	
Uyum	3.78	0.79	3.79	0.79	3.91	0.71	3.60	0.79	3.83	0.82	0.87	0.48	
İşbirliğine Uyum	3.70	0.74	3.58	0.81	3.73	0.77	3.35	0.92	3.55	0.88	1.37	0.24	
Ölçek (Toplam)	3.60	0.73	3.60	0.64	3.74	0.62	3.47	0.68	3.48	0.76	1.17	0.32	

AF: Anlamlı farklılık, Gruplar: 1: Aşırı Serbest, 2: Normal, 3: Aşırı Koruyucu, 4: Otoriter, 5: İlgisiz

Yapılan analizler sonucunda, anne tutumuna göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ($F_{4,365}= 1.17, p>0.05$) ile *Yönetici Rekabet* ($F_{4,365}= 1.23, p>0.05$), *Uzlaşma* ($F_{4,365}= 0.80, p>0.05$), *Kaçınma* ($F_{4,365}= 1.95, p>0.05$), *Uyum* ($F_{4,365}= 0.87, p>0.05$) ve *İşbirliğine Uyum* ($F_{4,365}= 1.37, p>0.05$) alt boyutlarından edinilen puan ortalamalarının anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Tablo 27).

Tablo 28. İletişim Becerileri Puanlarının Anne Tutumuna Göre Farklılaşması

Anne Tutumu	Aşırı Serbest (n=48)		Normal (n=182)		Aşırı Koruyucu (n=37)		Otoriter (n=40)		İlgisiz (n=63)		F	p	AF
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss			
IITB	3.73	0.73	3.82	0.73	3.68	0.74	3.62	0.68	3.73	0.72	0.82	0.50	
KIE	3.85	0.83	3.93	0.83	3.83	0.80	3.70	0.80	3.82	0.85	0.79	0.53	
EDSOI	3.73	0.74	3.92	0.77	3.72	0.75	3.69	0.84	3.77	0.87	1.37	0.24	
IKI	3.81	0.90	3.97	0.82	3.87	0.75	3.69	0.82	3.81	0.82	1.26	0.28	
Ölçek (Toplam)	3.77	0.74	3.89	0.73	3.75	0.72	3.66	0.74	3.77	0.76	1.09	0.35	

AF: Anlamlı farklılık, Gruplar: 1: Aşırı Serbest, 2: Normal, 3: Aşırı Koruyucu, 4: Otoriter, 5: İlgisiz

Yapılan analizler sonucunda, anne tutumuna göre İletişim Becerileri Ölçeği ($F_{4,365}=1.09$, $p>0.05$) ile *IITB* ($F_{4,365}=0.82$, $p>0.05$), *KIE* ($F_{4,365}=0.79$, $p>0.05$), *EDSOI* ($F_{4,365}=1.37$, $p>0.05$) ve *IKI* ($F_{4,365}=1.26$, $p>0.05$) alt boyutlarından edinilen puan ortalamalarının anlamlı olarak farklılaşmadığı saptanmıştır (Tablo 28).

4. 13. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri Puanlarının Baba Tutumuna Göre İncelenmesi

Tablo 29. Çatışma Yönetimi Puanlarının Baba Tutumuna Göre Farklılaşması

Baba Tutumu	Aşırı Serbest (n=73)		Normal (n=179)		Aşırı Koruyucu (n=42)		Otoriter (n=33)		İlgisiz (n=43)		F	p	AF
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss			
Yönetici Rekabet	3.89	0.80	4.04	0.68	3.89	0.92	3.83	0.89	3.82	0.91	1.19	0.31	
Uzlaşma	3.41	0.80	3.33	0.99	3.19	1.08	3.12	0.84	3.41	0.92	0.83	0.50	
Kaçınma	3.38	1.00	3.27	1.06	3.17	1.20	2.96	1.06	3.29	1.07	0.95	0.43	
Uyum	3.70	0.78	3.91	0.69	3.70	0.97	3.54	0.84	3.71	0.91	2.35	0.05	
İşbirliğine Uyum	3.57	0.66	3.65	0.63	3.51	0.80	3.36	0.67	3.54	0.75	1.76	0.13	
Ölçek (Toplam)	3.60	0.73	3.60	0.64	3.74	0.62	3.47	0.68	3.48	0.76	1.43	0.22	

AF: Anlamlı farklılık, Gruplar: 1: Aşırı Serbest, 2: Normal, 3: Aşırı Koruyucu, 4: Otoriter, 5: İlgisiz

Yapılan analizler sonucunda, baba tutumuna göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ($F_{4,365}=1.43$, $p>0.05$) ile *Yönetici Rekabet* ($F_{4,365}=1.19$, $p>0.05$), *Uzlaşma* ($F_{4,365}=0.83$, $p>0.05$), *Kaçınma* ($F_{4,365}=0.95$, $p>0.05$), *Uyum* ($F_{4,365}=2.35$, $p>0.05$) ve *İşbirliğine Uyum* ($F_{4,365}=1.76$, $p>0.05$) alt boyutlarından edinilen puan ortalamalarının anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Tablo 29).

Tablo 30. İletişim Becerileri Puanlarının Baba Tutumuna Göre Farklılaşması

Baba Tutumu	Aşırı Serbest (n=73)		Normal (n=179)		Aşırı Koruyucu (n=42)		Otoriter (n=33)		İlgisiz (n=43)		F	p	AF
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss			
IITB	3.62	0.77	3.91	0.61	3.71	0.77	3.38	0.88	3.69	0.79	5.16	0.00*	2-1,4
KIE	3.73	0.86	4.07	0.67	3.75	0.84	3.39	1.08	3.76	0.94	6.58	0.00*	2-1,4
EDSOI	3.70	0.77	4.01	0.67	3.73	0.87	3.38	1.00	3.72	0.90	6.05	0.00*	2-1,4
IKI	3.80	0.86	4.06	0.68	3.74	0.91	3.34	1.02	3.82	0.86	6.52	0.00*	2-4
Ölçek (Toplam)	3.69	0.75	3.99	0.60	3.73	0.80	3.37	0.93	3.73	0.82	6.52	0.00*	2-1,4

AF: Anlamli farklılık, Gruplar: 1: Aşırı Serbest, 2: Normal, 3: Aşırı Koruyucu, 4: Otoriter, 5: İlgisiz

Yapılan analizler sonucunda, baba tutumuna göre İletişim Becerileri Ölçeği ($F_{4,365}=6.52$, $p<0.01$) ile *IITB* ($F_{4,365}=5.16$, $p<0.01$), *KIE* ($F_{4,365}=6.58$, $p<0.01$), *EDSOI* ($F_{4,365}=6.05$, $p<0.01$) ve *IKI* ($F_{4,365}=6.52$, $p<0.01$) alt boyutlarından alınan puanlar anlamlı olarak farklılaşmaktadır (Tablo 30). Farkın kaynağını tespit etmek hedefiyle yapılan Tukey testi bulgularına göre İletişim Becerileri Ölçeği ile *IITB*, *KIE* ve *EDSOI* alt boyutlarında baba tutumu normal olan katılımcıların puanlarının baba tutumu aşırı serbest ve otoriter olan katılımcıların puanlarından daha yüksek olduğu görülmüştür. *IKI* alt boyutunda ise baba tutumu normal olan katılımcıların puanları ile baba tutumu otoriter olan katılımcıların puanları arasında normal tutum lehine bir farklılık görülmektedir. Genel olarak değerlendirdiğimizde baba tutumu normal olan katılımcıların en yüksek iletişim becerileri puanına sahip olduğunu söyleyebiliriz.

4. 14. Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 31. Çatışma Yönetim ile İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	1	2	Ort.	Ss	p
Çatışma Yönetimi	1	.667*	3.58	0.68	0.00*
İletişim Becerileri	.667*	1	3.82	0.74	0.00*

Spor yöneticisi adaylarının çatışma yönetimi ve iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi analiz etmek için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda değişkenler arasında pozitif yönlü, yüksek seviyede anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=.667$, $p<0.01$). Diğer bir ifadeyle, katılımcıların iletişim becerileri arttıkça çatışmayı yönetme düzeylerinde de artış izlenmektedir. Analiz sonuçları tablo 31'de özetlenmiştir.

4. 15. Spor Yöneticisi Adaylarının İletişim Becerileri Puanlarının Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarını Yordayıcısı Rolünün İncelenmesi

Tablo 32. İletişim Becerileri Puanlarının Çatışma Yönetimi Puanlarını Yordayıcısı Rolünün İncelenmesi

Yordayan	R	R ²	F	sd	B	B	P
İletişim Becerileri	.667	.0445	294.999	1/368	.611	.667	0.00*

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan çatışma yönetiminin iletişim becerileri tarafından yorumlanmasına ilişkin bulguları elde etmek hedefiyle basit regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, iletişim becerileri değişkeninin çatışma yönetiminin istatistiksel olarak anlamlı bir yorumlayıcısı olduğu kurulan modelde belirtilmiştir ($F_{1,368}=294.999$, $p<0.01$, $R=.667$, $R^2=.0445$). Diğer bir ifadeyle, İletişim Becerilerinin ($\beta=.667$, $p<0.01$) istatistiksel olarak anlamlı bir katkısı olduğu bulgulanmıştır (Tablo 32).

5. TARTIŞMA

Spor yöneticisi adaylarının çatışmayı yönetme stillerinin ve iletişim becerilerinin incelenmesinin amaçlandığı bu araştırmaya 143'ü (% 38.6) kadın ve 227'si (% 61.4) erkek olmak üzere toplam 370 adet spor yöneticisi adayı dâhil edilmiştir. Spor yöneticisi adaylarının çatışmayı yönetme stilleri ve iletişim becerilerinin incelendiği bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular bu bölümde yorumlanmış ve ilgili literatür ile desteklenmiştir.

Spor yöneticisi adaylarının Çatışmayı Yönetme Stilleri Ölçeği bütünü ile Yönetici Rekabet, Uzlaşma, Kaçınma, Uyum ve İşbirliğine Uyum alt boyutlarından elde edilen puan ortalamaları ve standart sapma değerleri sırasıyla 3.58 ± 0.68 ; 3.95 ± 0.78 ; 3.32 ± 0.94 ; 3.26 ± 1.07 ; 3.79 ± 0.79 ; 3.58 ± 0.82 'dir. Alt boyutlardan alınan puan ortalamalarına bakıldığında spor yöneticisi adaylarının genellikle Yönetici Rekabet Stili (Hükmetme) en az ise Kaçınma Stili kullandığı bulgulanmıştır (Tablo 6). Alanyazın incelendiğinde Dursun'un (2008) yaptığı araştırmada en çok kullanılan çatışma yönetimi stratejisinin hükmetme olduğu tespit edilmiştir. Kara'nın (2011) GSGM'de görev alan personel üzerine yaptığı araştırmada da en çok tercih edilen yaklaşım hükmetme olmuştur. Ayrıca Hignite vd. lisans seviyesindeki öğrenciler üzerine yaptığı araştırmada yaşı büyük olan katılımcıların hükmetme stili daha baskın kullandığı sonucuna ulaşılmıştır (2002). En çok kullanılan hükmetme stilinde temel amaç çatışmayı bastırarak kontrol altına almaktır. Ancak çatışmanın yeniden doğmamasına garanti vermemektedir. Bu bağlamda sağlıklı bir yapının oluşmasına engel teşkil eden bir durumla karşı karşıya kalındığını söylemek yanlış bir yaklaşım olmayacaktır. Şentürk'ün (2006), Dursun'un (2008), Meriç'in (2012) ve Yağcıoğlu'nun (1997) yaptığı araştırmalarda katılımcıların en düşük düzeyde kaçınma stilini tercih ettikleri tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara çalışmamız sonucunda ulaşılan bulgu ile örtüşmektedir.

Spor yöneticisi adaylarının İletişim Becerileri Ölçeği geneli ile IITB, KIE, EDSOI ve IKI alt boyutlarından elde edilen puan ortalamaları ve standart sapma değerleri sırasıyla 3.82 ± 0.74 ; 3.76 ± 0.73 ; 3.87 ± 0.83 ; 3.83 ± 0.79 ; 3.88 ± 0.83 'dür. Ölçek geneli ve tüm alt boyutlarına yönelik puan aralığının 1 ve 5 arasında olduğu ve aynı zamanda ortalama değer 3 olarak bilindiğinden ölçek geneli ve alt boyutlarından edinilen puan ortalamalarının belirlenen değer üstünde olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlardan alınan puan ortalamalarına bakıldığında spor yöneticisi adaylarının IKI alt boyutunda en yüksek puan ortalamasına, IITB alt boyutunda ise en düşük puan ortalamasına sahip olduğu belirlenmiştir (Tablo 6). Literatür incelendiğinde Tepeköylü vd.'nin (2009) BESYO

öğrencileri üzerine yaptığı araştırmada, Pehlivan'ın (2005) öğretmen adayları üzerine yaptığı araştırmada, Olgun'un (2005) sınıf öğretmenlerini dâhil ettiği çalışmada, Kılıç'ın (2013) ise sosyal bilgiler öğretmenlerinin iletişim becerilerini belirlemeyi amaçladığı çalışmada katılımcıların iletişim becerilerinin yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca Gürşimşek, Vural ve Demirsöz'ün (2008) tasarladığı araştırmada da benzer bulguya ulaşılmıştır. Araştırmalara bakıldığında, bireylerin ailevi, toplumsal veya iş ortamlarında genel olarak hayatlarını yönlendirmelerinde, mutlu ve başarılı olmaları adına iletişim becerilerinin etkisinin çok fazla olduğu görülebilir. İletişim becerisi yüksek olan bireyler bulunduğu ortamda daha girişken olan, empati kurabilen, çözüm üretici özellikleri olan ve aynı zamanda öğrenmeye ve başarılı olmaya istekli olan kişilerdir. Böylece heyecan, merak duyma, empati kurabilme gibi pozitif ve sosyal duygular ile birlikte bireylerin hedeflerine daha kolay ulaşabileceği söylenebilir.

Cinsiyet açısından Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) incelendiğinde ölçek toplamından alınan puanlar ($t = -3.600$, $p < 0.01$) ile Uzlaşma ($t = -4.175$, $p < 0.01$) ve Kaçınma ($t = -6.368$, $p < 0.01$) alt boyutlarından elde edilen puanların cinsiyet değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaştığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, kadın katılımcıların yaşadıkları çatışma esnasında erkek katılımcılara oranla uzlaşma ve kaçınma stillerini daha çok tercih ettiği görülmektedir. Bu durum erkeklerin kadınlara göre çalışma ortamında daha baskın karaktere sahip olması ve kadınların genellikle olaylar esnasında daha yapıcı bir tutuma sahip olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak Yönetici Rekabet, Uyum ve İşbirliğine Uyum alt boyutlarından alınan puanların cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Tablo 7). Literatür incelendiğinde Yavuzylmaz'ın (2008), Güllüoğlu'nun (2013), Uslu'nun (2015), Tala-Uysal'ın (2012), Horata'nın (2013), Korkmaz'ın (2013) yaptığı araştırmada ve Atay'ın (2014) okul yöneticileri üzerine yaptığı araştırmada istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca Demiröz'ün (2015) genç çalışanların çatışmayı yönetmeleri ile öz liderlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı araştırmada uzlaşma ve kaçınma alt boyutlarından alınan puanların cinsiyete göre farklılaştığı görülmüştür. Mert'in (2015) çatışma yönetimiyle duygusal zekâ ilişkisini incelemeyi amaçladığı araştırmada da sadece ölçeğin uzlaşma alt boyutundan alınan puanların cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde çatışma yönetiminde cinsiyet faktörünün herhangi bir etki göstermediği çalışmalar da mevcuttur (Erol, 2009; Fırat 2010; Kara, 2011; Şahin, 2007; Şirin, 2008; Yılmaz, 2009; Yüksek-Özdemir ve Özdemir, 2007).

Cinsiyet değişkeni açısından İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde IITB, KIE, EDSOI ve IKI alt boyutlarında kadın ile erkek spor yöneticisi adayları arasında anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmamıştır [$t = -1.817$, $p > 0.05$]. Ölçek geneline

baktığımızda her ne kadar anlamlı bir farklılık olmasada kadın yönetici adayların (Ort= 3.90, Ss= 0.68) erkek yönetici adaylara (Ort= 3.76, Ss= 0.77) göre daha çok ortalama puana sahip olduğu bulgulanmıştır (Tablo 8). İlgili literatür incelendiğinde benzer sonuçlarla karşılaşılmaktadır (Albayrak, 2019; Çiftçi ve Taşkaya, 2010; Dilekmen, Başçı ve Bektaş, 2008; Eskiyörük, 2014; Günay, 2003; İrak, Taşcıoğlu, Dal ve Tunç, 2017; Küpeli, 2019; Koser, 2019; Pehlivan, 2005; Saracaloğlu, Yenice ve Karasakaloğlu, 2009; Uzman, 2019). Ayrıca Bingöl ve Demir'in (2011) yaptığı araştırmada da istatistiksel olarak bir farklılığa rastlanmamıştır. Alanyazın incelendiğinde kadın ve erkek katılımcılar arasında cinsiyet değişkenine göre manalı bir ilişkinin olduğu çalışmalar da mevcuttur. Tepeköylü'nün (2007) BESYO öğrencilerinin iletişim becerilerini bazı değişkenlere göre incelemeyi amaçladığı araştırmada erkek ve kadınlar arasında kadın katılımcıların lehine manalı bir farklılaşma izlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, kadınların iletişim becerilerinin daha üst seviyede olduğu söylenebilir. Çetinkaya'nın (2011) Türkçe öğretmeni adayları üzerine yaptığı araştırmada da kadın katılımcıların lehine anlamlı bir ilişki görülmüştür. Sonuç olarak literatür incelendiğinde cinsiyet değişkeni ile iletişim becerileri arasında farklı bulguların elde edildiği birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Cinsiyet iletişim becerileri açısından üzerine durulan önemli etkenlerdendir. Kız ve erkek çocukları farklı yaklaşımlar içerisinde aileleri tarafından büyütülür ve toplumda farklı roller alırlar. Sosyal çerçevede kız çocuklarına yaklaşımla, erkek çocuğuna yaklaşım farklı olabilir. Aileler erkek çocuklarını kız çocuklarına nazaran daha baskın yaklaşımla yetiştirebilirler. Kız çocukları grup halinde oynanan oyunlarda daha ılımlı ortamda olmayı tercih ederken erkek çocukları daha rekabetli bir ortamda olmayı tercih edebilir. Bu farklılıklara izlenen film, okunan kitap ve dinlenen müzik gibi birçok örnek verilebilir. Yetiştirilme tarzı ve toplumsal rol gereği erkek çocukları duygularını ortaya çıkarmaya teşvik edilmeyerek başkalarını anlamakta ve iletişim kurmakta daha güçlük çekmenin yansısı kendini anlamakta da güçlük çekerler. Bu durum bireyin gerek aile ortamını, gerek arkadaş seçiminde yarattığı ortamı ve ileride oluşacak iş ortamını da etkileyebilir. Bu sebeple erkek çocukları büyüme çağlarında karşı cins ile iletişim kurmaktan ve sosyal bir çevrede olmaktan da kaçınabilir. Böylece ilerleyen yaşlarda erkek ve kız çocukları arasında iletişim kurma becerileri açısından farklılıklar görülebilir.

Yaş değişkenine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) incelendiğinde ölçek toplamı ile Yönetici Rekabet, Uzlaşma, Uyum ve İşbirliğine Uyum alt boyutlarından alınan puan ortalamalarının yaş değişkenine göre pozitif yönlü anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir [(r= 367, p<0.01)]. Diğer bir deyişle, kadın ve erkek yönetici adaylarının yaş seviyeleri yükseldikçe çatışmayı yönetme puanlarında da bir artış olduğu görülmüştür. Ancak *Kaçınma Stili* (r= -,252, p<0.01) alt boyutundan alınan puanlar ile yaş arasında

negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir (Tablo 9). Diğer bir ifadeyle, katılımcıların yaşları arttıkça kaçınma durumundan uzaklaştıkları görülmektedir. Bu sonucunun alt yaş gruplarında yaşanması katılımcıların bilgi eksikliğinden ve tecrübe eksikliğinden kaynaklandığı ve aynı zamanda herhangi bir çatışma anında baskın bir profil sergilemesi durumunda kurumda veya örgütte daha yeni olunmasından ötürü diğer grup ve kişilerce kabul görülmeyeceğinin ve kendisinden hoşlanılmayacağı yarattığı psikoloji sonucu ortaya çıkan bir durum olduğu düşünülmektedir. 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. Çağırtekin (2016) kolej okulları ve MEB okullarını karşılaştırdığı çalışmada 24 yaşından daha küçük olan öğretmenlerin üst yaş grubunda olan öğretmenlere oranla rekabetten kaçınma stratejisini daha çok tercih ettiğini bulmuştur. Ayrıca Akman'ın (2018) yaptığı çalışmada da yaş ile kaçınma stili arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki görülmüştür. Bu bulgular çalışmamız ile örtüşmektedir. Ancak Yurdunkulu'nun (2016) yaptığı çalışmada 31-40 yaş aralığında olan öğretmenler ile 41 yaşından büyük öğretmenlerin 30 yaşından küçük katılımcılara oranla daha çok kaçınma stilini tercih ettiği görülmüştür. Özgan (2006) da benzer şekilde 41 ve üstünde yaşa sahip olan katılımcıların 31-40 yaş arasındaki katılımcılara göre kaçınma stilini daha çok kullandığını belirlemiştir. Bu sonuçlarında üst yaş grubunda yaşanmasının sebebi olarak katılımcıların bağlı oldukları kurumlardaki çalışma sürelerinin çok olması ve bu doğrultuda meydana gelen mesleki yıpranmışlık ve bıkkınlık olarak görülmektedir. Literatür incelendiğinde yaş ile çatışma yönetimi arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı çalışmalarla da karşılaşılmaktadır (Bolak, 2017; Gurbanova, 2019; Keçeci, 2018; Koçak, 2018; Tosun, 2016).

Yaş değişkenine göre İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde IITB, KIE, EDSOI ve IKI alt boyutlarından alınan puanlar ile yaş değişkeni arasında pozitif yönde anlamlı bir farklılık görülmüştür $[(r= 336, p<0.05)]$. Bir diğer ifadeyle, çalışmaya dâhil olan spor yöneticisi adaylarının yaş seviyeleri arttıkça iletişim becerilerinde de artış olduğu gözlenmiştir (Tablo 10). Literatürde benzer sonuçlar ile karşılaşılmaktadır. 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. Aksoy'un (2019) futbol hakemlerinin iletişim becerileri ve özgüven seviyelerini belirlemeyi amaçladığı çalışmada da benzer sonuç görülmektedir. Diğer bir deyişle, 30 ve 33 yaş arası grubun puanlarının 22 ve 25 arası ile 18 ve 21 yaş arası grubun puan ortalamalarından daha çok olduğu görülmüştür. Araştırma sonucumuza göre bu bulgu yaş seviyesinin ilerlemesine paralel olarak kişilerin olgunlaşmaları, farklı kültürel ortamlarda bulunmaları ve zamanla yeni arkadaşlıklar kurarak sosyalleşmeleri ile ilişkili olduğu

düşünülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde yaş değişkeninin katılımcıların iletişim becerileri üzerinde bir etkisinin olmadığı çalışmalar da mevcuttur. Atabay (2019)'ın üniversite öğrencilerinin iletişim becerilerinin bağlanma stilleriyle olan ilişkisini belirlemeyi amaç ettiği araştırmada yaşla İletişim Becerileri Ölçeği'nden alınan puan ortalamaları arasında manalı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ayrıca Ötken'in (2019) tasarladığı çalışmada da herhangi bir ilişki görülmemiştir. Bu bulgular araştırmamız ile çelişmektedir.

Akademik ortalama değişkenine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) incelendiğinde ölçek toplamı ile Yönetici Rekabet, Uyum ve İşbirliğine Uyum boyutlarından alınan puan ortalamalarının katılımcıların akademik ortalamalarına göre manalı bir biçimde farklılaştığı bulgulanmıştır. Başka bir deyişle, katılımcıların akademik ortalamaları arttıkça çatışmayı yönetme puanlarında da artış olduğu tespit edilmiştir [($r= 131$, $p<0.01$)]. Ancak Kaçınma Stili ($r= 046$, $p>0.05$) ile Uzlaşma Stili ($r= 083$, $p>0.05$) alt boyutlarından alınan puanlar ile akademik ortalama arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır (Tablo 11). İnsanın olduğu her yerde çatışmanın yaşanması tahmin edilesi bir durumdur. Önemli olan bu süreçte çatışmanın örgüt yararına dönüştürülmesi ve çatışmanın var oluşunun kabul edilmesidir. Akademik anlamda donanımlı, birikimli ve kendini sürekli olarak yenileyen ve geliştiren bireyin bağlı olduğu örgütte ya da ilerde bağlı bulunacağı örgütte veya kurumda yaşanan çatışmayı örgütün etkililiği ve geleceği adına sağlıklı bir biçimde yöneterek kuruma fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Akademik ortalama değişkenine göre İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde İITB, KİE, EDSOI ve İKİ alt boyutlarından elde edilen puanlar ile akademik ortalama değişkeni arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmüştür [($r= 134$, $p<0.05$)]. Diğer bir ifadeyle, spor yöneticisi adaylarının akademik ortalamaları arttıkça iletişim becerilerinde de artış olduğu söylenebilir (Tablo 12). Akademik ortalaması yüksek olan aday yöneticilerin akademik olarak kendini yeterli görmesi, kendini değerli hissetmesi, bilgi ve birikimlerini diğer insanlarla paylaşma arzusu gibi unsurların spor yöneticisi adaylarının iletişim becerilerinin gelişmesinde önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. Topaloğlu'nun (2019) üniversite öğrencilerinin sıralı logit ve probit modellerine göre iletişim yetilerine etki eden unsurları analiz etmeyi amaçladığı araştırmada genel not ortalamasının iletişim becerileri üzerinde her zaman bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Özerbaş, Bulut ve Usta'nın (2007) tasarladığı araştırmada iyi başarı düzeyindeki öğrencilerin zayıf başarı düzeyindeki öğrencilere oranla daha yüksek iletişim becerileri puanına sahip olduğu bulgulanmıştır. Diğer bir söyleyişle, araştırmaya dâhil edilen öğrencilerin iletişim kabiliyetleri akademik başarı değişkenine bağlı olarak anlamlı bir biçimde değiştiğini söyleyebiliriz. Bingöl ve Demir'in (2011) Amasya'da sağlık yüksekokulunda öğrenim gören öğrencilerin iletişim becerilerini belirlemeyi amaçladığı

araştırmada akademik başarısı iyi olan öğrencilerin iletişim becerileri kötü olan katılımcılara oranla daha yüksek seviyede iletişim düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca Taşlıyan, Hırlak ve Harbalıoğlu'nun (2014) akademik başarı, duygusal zekâ ve iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçladığı araştırmada da akademik başarı ile iletişim becerisi arasında anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmıştır.

Spor yapma durumu değişkenine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) incelendiğinde ölçek toplamı ile Yönetici Rekabet, Uzlaşma, Kaçınma, Uyum ve İşbirliğine Uyum alt boyutlarından alınan puanların katılımcıların spor yapma durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür [($t= 7.734$, $p<0.01$)]. Bireyler tüm gün boyunca bağlı buldukları örgütlerde her türlü problemle ve karmaşa ile içi içe olurlar. Bu da bireylerin psikolojik anlamda yıpranmasına ve stres seviyesinin artmasına sebebiyet vermektedir. Bu aşamada devreye spor kavramı girmektedir. Düzenli olarak spor yapan birey stresten kurtulmaya ve psikolojik olarak rahatlamaya başlar. Bu doğrultuda örgütte yaşanan herhangi bir çatışma anında stresten uzak ve mentâl olarak rahat bir yapıyla daha sağlıklı kararlar verileceği öngörülmektedir. Bu bağlamda bireyin sporla iç içe olmasının onun çalışma hayatına olumlu yönde etki edeceği düşünülmektedir. Ayrıca spor ile ilgilenen spor yöneticisi adayının, sporun içerisinde olup herhangi bir spor müsabakası veya spor faaliyetlerinde yaşanabilecekleri önceden tasarlaması ve bu doğrultuda planlar dâhilinde hareket etmesi yaşanan çatışmayı yönetmesinde önemli bir etken olacağı söylenebilir.

Spor yapma durumu değişkeni açısından İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde IITB, KIE, EDSOI ve IKI alt boyutlarından alınan puanların spor yapma durumu açısından anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmüştür [($t= 9.056$, $p<0.01$)]. Diğer bir ifadeyle, spor yapan katılımcıların puanlarının (Ort= 3.95, Ss= 0.66) spor yapmayan katılımcıların puanlarına (Ort= 3.04, Ss= 0.71) oranla daha üst seviyede olduğu görülmüştür (Tablo 14). Literatür incelendiğinde spor yapma durumu değişkeni ile iletişim becerileri arasında spor yapan katılımcıların lehine anlamlı farklılığın olduğu birçok çalışmaya rastlanmaktadır (Dalkılıç, 2011; Hacıoğlu, 2017; Karataş, 2015; Özbalt, 2018; Öztürk, Soy Türk, Ada ve Çamlıyer, 2011; Tepeköylü-Öztürk, 2012; Yüksel ve Tepeköylü, 2010). Bireylerin düzenli bir şekilde sportif aktivitelere katılması, ulusal ya da uluslararası organizasyonlarda farklı kültürden insanlarla bir arada olması ve onlarla tanışması kişinin sosyalleşmesine imkân yaratmaktadır. Sportif aktiviteye katılım sonucunda oluşan sosyalleşme sürecinin de bireylerin iletişim becerilerinin gelişmesinde önemli bir paya sahip olduğu düşünülmektedir. Alanyazın incelendiğinde spor yapma durumu ile iletişim becerileri arasında anlamlı ilişkinin görülmediği araştırmalar da vardır. Tepeköylü vd.'nin (2009) BESYO öğrencileri üzerine tasarladığı araştırmada herhangi bir spor branşı ile

düzenli olarak ilgilenme ya da ilgilenmeme durumunun katılımcıların iletişim becerileri üzerinde bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca Eskişehir'in (2014) öğrenciler üzerine tasarladığı araştırmada da benzer bulgu gözlemlenmiştir. Bu durumun araştırmaya dâhil edilen grubun çoğunluğunun düzenli olarak spor yapıyor olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Dolayısıyla elde edilen sonuç araştırmamız neticesinde ulaşılan bulgu ile örtüşmemektedir.

İkamet edilen yer değişkenine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) incelendiğinde ölçek toplamı ile Yönetici Rekabet, Uzlaşma, Kaçınma, Uyum ve İşbirliğine Uyum boyutlarından elde edilen puan ortalamalarının ikamet edilen yer değişkeni açısından anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir [($F_{3,366} = 0.96, p > 0.05$)]. Diğer bir ifadeyle, yapılan araştırmada katılımcıların ikamet ettikleri yerin çatışmayı yönetme stillerine etki etmediğini söyleyebiliriz (Tablo 15). Ural'ın (1997) yaptığı araştırmada okulun bağlı bulunduğu yerleşim yerine göre çatışma yönetimi stillerinin fark göstermediği görülmüştür. Bu bulgu araştırmamız ile örtüşmektedir.

İkamet edilen yer değişkeni açısından İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde İITB, KIE, EDSOI ve İKI alt boyutlarından alınan puanlar ile ikamet edilen yer arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir [($F_{3,366} = 2.43, p > 0.05$)]. Yani spor yöneticisi adaylarının iletişim becerileri ikamet ettikleri yerlere göre değişim göstermemektedir (Tablo 16). Ancak ölçek bütününden alınan puan ortalamalarına bakıldığında özel yurtda ikamet eden yönetici adaylarının en yüksek iletişim becerileri puanına sahip olduğu tespit edilmiştir (Ort= 3.91, Ss= 0.56). Tepeköylü'nün (2007) BESYO öğrencilerinin iletişim becerilerini bazı değişkenlere göre belirlemeyi amaçladığı araştırmasında katılımcıların yerleşim merkezleri ile iletişim kabiliyetleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Sezgin'in (2019) aday öğretmenler üzerine tasarladığı araştırmada Etkili İletişim Becerileri Ölçeği genelinden alınan puanların yerleşim yeri açısından anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı izlenmiştir. Ayrıca Erişçi, Şener ve Erişçi'nin (2013) meslek yüksekokulunda öğrenim gören öğrencilerin iletişim becerilerini değerlendirmeyi hedeflediği araştırmada da yaşanan yer değişkeni ile iletişim düzeyi arasında bir ilişkinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla elde edilen sonuçların araştırmamız neticesinde ulaşılan bulgu ile örtüştüğünü söyleyebiliriz. Ancak Ocak ve Erşen'in (2015) öğrenciler üzerine yaptığı araştırmada büyükşehirde ikamet eden katılımcıların puanlarının köy, kasaba ve şehirde yaşayan katılımcılara oranla istatistiksel olarak farklılaştığı görülmüştür. Başka bir ifadeyle, büyükşehirde yaşayan katılımcıların iletişim becerileri puanlarının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumun büyükşehirlerde ikamet eden katılımcıların sosyal ilişkilerinin köy ve kasabada yaşayan katılımcılara göre daha yoğun olmasından dolayı kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca öğrenim görülen

üniversitenin yerleşim yeri, eğitim veren kadroların iletişim düzeyi, öğrenci kitlesi, üniversitenin bulunduğu şehrin sosyallik boyutu gibi etkenlerin iletişim becerisi gelişimi açısından etkili olacağı söylenebilir.

İletişim ile ilgili ders veya kurs alma durumuna göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) incelendiğinde ölçek bütünü ile Yönetici Rekabet, Uzlaşma, Kaçınma, Uyum ve İşbirliğine Uyum alt boyutlarından alınan puanların iletişimle alakalı ders veya kurs alanların lehine anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir [(t= 11.025, p<0.01)]. Spor yöneticisi adaylarının ön lisans, lisans veya lisansüstü eğitim süreçlerinde ya da okul dışında özel olarak iletişim ile ilgili ders almalarının önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü etkin bir iletişim bireylerin meslek yaşantıları boyunca karşılaştıkları sorunları çözmelerine ve kişisel ilişkilerinin iyileşmesine destek olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, iletişimin hayatımızın her anında yer edinen önemli bir süreç olduğu söylenebilir. Bireylerin bağlı oldukları örgütlerde ilişkilerini sağlıklı bir biçimde yürütebilmesi ve doğabilecek çatışmaları örgüt yararı adına olumlu hale dönüştürebilmesi için iletişim ile ilgili ders veya kurs almalarının önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Bu sayede etkili iletişim yetisine sahip olan birey yaşanan çatışmayı örgüt yararına dönüştürecek ve eksik ve yeterli olmayan iletişim sonucu doğabilecek sorunların önüne geçmiş olacaktır.

İletişim ile ilgili ders veya kurs alma değişkeni açısından İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde IITB, KIE, EDSOI ve IKI alt boyutlarından alınan puanların iletişim ile ilgili ders veya kurs alma durumu açısından anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmüştür [(t= 14.812, p<0.01)]. Bir başka ifadeyle, toplam ölçekten ve tüm alt boyutlarından elde edilen bulgulara göre; iletişim ile ilgili ders veya kurs alan spor yöneticisi adaylarının puanları (Ort= 4.16, Ss= 0.45), iletişim ile ilgili ders veya kurs almayan yönetici adaylarının puanlarına (Ort= 3.21, Ss= 0.77) göre daha yüksektir (Tablo 18). Dolayısıyla spor yöneticisi adaylarının ön lisans, lisans veya lisansüstü eğitim süreçlerinde ya da okul dışında özel olarak iletişim ile ilgili ders almaları onlara iletişim hakkında temel bilgileri sağlama, etkin konuşma ve dinleme becerilerini geliştirme ile empati kurabilme yetisi kazandırmaktadır. Bu bağlamda spor yöneticisi adaylarının görev alacağı spor örgüt ve kuruluşlarında astları ve üstleri ile olan ilişkilerinin sağlıklı olması adına ve aynı zamanda örgüt menfaatleri açısından iletişim ile alakalı ders almanın önemli bir paya sahip olduğu söylenebilir. Elkin, Karadağlı ve Barut'un (2016) yaptığı araştırmada İletişim Becerileri Ölçeği'nin davranışsal boyutunda iletişim ile ilgili ders alanların almayanlara oranla daha üst seviyede iletişim düzeyine sahip olduğu bulgulanmıştır.

Haftalık spor yapma saati değişkenine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) incelendiğinde ölçek toplamı ile Yönetici Rekabet, Uzlaşma, Kaçınma, Uyum ve İşbirliğine Uyum alt boyutlarından alınan puanların haftalık spor yapma saatine göre anlamlı bir

biçimde farklılaşmadığı görülmüştür [(F_{3,366}= 1.13, p>0.05)]. Diğer bir deyişle, katılımcıların haftalık spor yapma saatlerinin çatışmayı yönetme stilleri üzerinde bir etkisinin olmadığını söyleyebiliriz (Tablo 19).

Haftalık spor yapma saati değişkenine göre İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde IITB, KIE, EDSOI ve IKI alt boyutlarından alınan puanlar ile haftalık spor yapma saati arasında anlamlı bir farklılaşma izlenmemiştir [(F_{3,366}= 0.43, p>0.05)]. Literatür incelendiğinde Gönen'in (2015) Akdeniz Üniversitesi'ndeki BESYO öğrencileri üzerine tasarladığı araştırmada spor yapma sıklığı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ayrıca Daşci (2019) yaptığı araştırmada da spor yapma sıklığının iletişim becerilerini etkilemediğini belirtmiştir. Elde edilen bulgunun aksine Fişne'nin (2009) fiziksel aktiviteye katılımın iletişim becerileri, akademik başarı ve yaşam tatmini üzerine etkisini incelemeyi amaçladığı araştırmada fiziksel aktivite süresindeki artışın katılımcıların iletişim becerilerini de olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla elde edilen sonuç araştırmamız neticesinde ulaşılan bulguyu desteklememektedir. Sonuç olarak yapılan araştırmada haftalık spor yapma saati değişkeninin iletişim becerileri üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını söyleyebiliriz (Tablo 20).

Aile gelir düzeyi değişkenine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) incelendiğinde ölçek bütünü ile Yönetici Rekabet, Uzlaşma, Kaçınma, Uyum ve İşbirliğine Uyum alt boyutlarından alınan puanların aile gelir düzeyine göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmüştür [(F_{3,365}= 1.24, p>0.05)]. Bolak'ın (2017) MEB'e bağlı ortaöğretimlerde çatışma yönetimini incelemeyi amaçladığı araştırmada, Uçar'ın (2018) çatışma yönetimiyle bilgi paylaşımını incelendiği çalışmada ve Gurbanova'nın (2019) mobilya sektörü üzerine yaptığı araştırmada çatışma yönetimi ile gelir seviyesi arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı bulgulanmıştır. Elde edilen bulgular çalışmamız ile örtüşmektedir. Sonuç olarak yapılan araştırmada aylık gelir değişkeninin çatışma yönetimi üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını söyleyebiliriz (Tablo 21).

Aile gelir düzeyi değişkenine göre İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde IITB, KIE, EDSOI ve IKI alt boyutlarından alınan puan ortalamalarının algılanan ebeveyn gelir seviyesine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmüştür [(F_{4,365}= 0.88, p>0.05)]. Yani spor yöneticisi adaylarının iletişim becerileri aile gelir seviyelerine göre değişim göstermemektedir (Tablo 22). Literatür incelendiğinde benzer bulgulara rastlanmaktadır (Aşçı, Hazar ve Yılmaz, 2015; Bingöl ve Demir, 2011; Doğruluk, Mutluay ve Baysal, 2019; Elkin, Karadağlı ve Barut, 2016; Kadakal ve Alver, 2017; Köker, Evrengöl ve Canat, 2005; Özdemir, 2014). Ancak Tekeli (2018) voleybolcular ve basketbolcular üzerine yaptığı araştırmada düşük seviyede gelir düzeyine sahip

katılımcıların lehine anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Ulukan'ın (2012) örneklem grubu olarak takım ve bireysel sporcuları dâhil ettiği araştırmada iletişim becerileri ile aylık gelir arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla elde bulgular araştırmamız ile örtüşmemektedir.

Anne eğitim seviyesi değişkeni açısından Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) incelendiğinde ölçek toplamı ile Yönetici Rekabet, Uzlaşma, Kaçınma, Uyum ve İşbirliğine Uyum boyutlarına bakıldığında elde edilen puan ortalamalarının anne eğitim düzeyi açısından anlamlı bir biçimde farklılaştığı izlenmiştir [(F_{2,367}= 25.80, p<0.05)]. Diğer bir deyişle, anne eğitim düzeyi ilköğretim olan katılımcıların puanlarının (Ort= 3.30, Ss= 0.74) anne eğitim seviyesi ortaöğretim (Ort= 3.71, Ss= 0.58) ve lisans (Ort= 3.91, Ss= 0.49) olan katılımcıların puanlarına oranla istatistiksel olarak düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 23). Çelik'in (2011) spor yöneticileri üzerine tasarladığı çalışmada eğitim seviyesiyle çatışma yönetimi arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Keçeci'nin (2018) yaptığı araştırmada da benzer sonuç görülmüştür. Ayrıca Koçak'ın (2018) yöneticiler üzerine yaptığı araştırmada ölçeğin kaçınma boyutuna bakıldığında puanların öğrenim durumuna göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Yurdunkulu'nun (2016) öğretmenlerin çatışma durumlarını incelemeyi amaçladığı çalışmada ölçeğin kaçınma alt boyutunda ön lisans ve lisans eğitim seviyelerinde ön lisans lehine bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani araştırma sonucu neticesinde eğitim seviyesi arttıkça kaçınma boyutundan uzaklaşıldığı söylenebilir. Bu durum araştırmamız sonucu ile örtüşmemektedir.

Anne eğitim düzeyi değişkenine göre İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde İITB, KİE, EDSOI ve İKİ boyutlarından elde edilen puan ortalamalarının anne eğitim düzeyi açısından anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir [(F_{2,367}= 22.9, p<0.01)]. Diğer bir deyişle, anne eğitim düzeyi ilköğretim olan katılımcıların puanlarının (Ort= 3.52, Ss= 0.89) ortaöğretim (Ort= 4.14, Ss= 0.61) ve lisans eğitim düzeyine sahip katılımcıların puanlarından (Ort= 4.29, Ss= 0.53) istatistiksel olarak daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Tablo 24). Akçam'ın (2019) ortaokul öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada anne eğitim seviyesi arttıkça çocukların iletişim becerilerinde de artış olduğu tespit edilmiştir. Yıldırım'ın (2015) spor lisesi ve fen lisesindeki öğrencileri dâhil ettiği araştırmada anne eğitim düzeyine göre iletişim becerileri incelendiğinde ölçeğin duyuşsal alt boyutundan alınan puanların anne eğitim seviyesi yükseköğretim olan katılımcıların lehine farklılaştığı bulgulanmıştır. Kocaman (2006) da yaptığı araştırmada aile eğitim seviyesinin iletişim becerilerini anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Ek olarak Gönen'in (2015) yaptığı araştırmada da benzer bulgular görülmüştür. Yani anne eğitim düzeyi arttıkça çocukların iletişim puanlarında da bir artış olduğunu söylemek mümkündür. Annenin ailede çocukların her türlü sıkıntılarıyla yakından ilgilenen birey olduğu düşünülduğünden

ve süregelen bir anlayış ışığında çocukların babalarına oranla annelerine daha yakın olmasından ötürü annenin sahip olduğu eğitim seviyesinin çocukların iletişim becerilerini de etkileyeceği düşünülmektedir. Alanyazın incelendiğinde anne eğitim seviyesi ile iletişim kabiliyetleri arasında farklılığın tespit edilmediği çalışmalar da mevcuttur (Dalkılıç, 2006; Tepeköylü, 2007; Türkoğlu, 2019).

Baba eğitim düzeyi değişkeni açısından Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) incelendiğinde ölçek toplamı ile Yönetici Rekabet, Uzlaşma, Kaçınma, Uyum ve İşbirliğine Uyum boyutlarından edinilen puan ortalamalarının baba eğitim seviyesine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir [($F_{2,367} = 1.00$, $p > 0.05$)]. Gümüseli'nin (1994) yaptığı araştırmada mezun olunan okul türü değişkeninin çatışmayı yönetme üzerinde istatistiksel olarak bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Şahin'in (2007) yaptığı araştırmada öğrenim durumu değişkeninin çatışmayı yönetme stilleri üzerinde bir etkiye sahip olmadığı bulgulanmıştır. Ayrıca Karcioğlu ve Alioğulları'nın (2012) banka çalışanları, Uslu'nun (2015) sağlık çalışanları, Bolak'ın (2017) ortaöğretim kurumu çalışanları, Mert'in (2015) otel çalışanları, Kara'nın (2011) personel, Fırat'ın (2010) okul müdürleri ve Güney'in (2009) okul yöneticileri üzerine yaptığı araştırmalarda da eğitim düzeyiyle çatışma yönetimi arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle, yapılan araştırmalarda eğitim seviyesinin katılımcıların çatışmayı yönetme stillerini etkilemediğini söyleyebiliriz.

Baba eğitim düzeyi değişkeni açısından İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde ölçek geneli ($F_{2,367} = 3.30$, $p < 0.05$) ile IITB ($F_{2,367} = 3.74$, $p < 0.05$) ve IKI ($F_{2,367} = 4.04$, $p < 0.01$) alt boyutlarından edinilen puan ortalamalarının baba eğitim düzeyine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Ancak KIE ($F_{2,367} = 2.33$, $p > 0.05$) ve EDSOI ($F_{2,367} = 1.77$, $p > 0.05$) alt boyutlarından alınan puan ortalamalarının baba eğitim düzeyi açısından anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Tablo 26). Topaloğlu'nun (2019) yaptığı araştırmada baba eğitim düzeyinin iletişim becerilerini etkileyen bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Uğurlu'nun (2012) yaptığı araştırmada baba eğitim seviyesi okuryazar olanların iletişim beceri puanlarının diğer seviyelerden daha düşük olduğu bulgulanmıştır. Babanın ailedeki diğer bireyler tarafından model alınmasından dolayı baba eğitim düzeyinin yüksek olmasının aile içerisindeki atmosferi etkileyeceği düşünülmektedir. Literatürde farklı sonuçlar veren çalışmalar da bulunmaktadır. Çetinkaya (2011) ve Tepeköylü vd.'nin (2009) yaptığı araştırmalarda baba eğitim düzeyi ve baba mesleğinin iletişim becerileri üzerinde önemli bir etken olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular araştırmamız ile örtüşmemektedir.

Anne ve baba tutumu değişkenleri açısından atışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (YSÖ) incelendiğinde ölçek toplamı ile Yönetici Rekabet, Uzlaşma, Kaçınma, Uyum ve İşbirliğine Uyum alt boyutlarından alınan puanların anne ve baba tutumu değişkenlerine göre farklılaşmadığı bulgulanmıştır [($F_{4,365} = 1.17, p > 0.05$; $F_{4,365} = 1.43, p > 0.05$)]. Başka bir deyişle, yapılan araştırmada anne ve baba tutumunun çatışmayı yönetme stilleri üzerinde bir etkiye sahip olmadığını söyleyebiliriz (Tablo 27-29). Araştırma sonucunda anne ve baba tutumunun çatışma yönetimi üzerinde önemli bir etkisinin olması beklenirdi. Çünkü ailesinden normal bir tutum gören katılımcıların çatışma yönetiminde kullandığı stillerle otoriter veya ilgisiz bir tutum gören katılımcıların çatışma yönetiminde kullandığı stiller farklılık gösterebilir.

Anne tutumu değişkeni açısından İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde IITB, KIE, EDSOI ve IKI alt boyutlarından elde edilen puan ortalamalarının anne tutumuna göre manalı bir biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir [($F_{4,365} = 1.09, p > 0.05$)]. Diğer bir ifadeyle, araştırmaya dâhil edilen spor yöneticisi adaylarının anne tutumlarının onların iletişim becerileri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir (Tablo 28). Aydın (2012) da yaptığı araştırmada anne tutumunun iletişim becerileri üzerinde bir etkisinin olmadığını bulgulanmıştır. Farklı olarak Uğurlu'nun (2012) yaptığı araştırmada anne tutumu serbest olan katılımcıların diğerlerine göre daha düşük iletişim becerileri puanına sahip olduğu ve baba tutumu ilgisiz olan katılımcıların diğer katılımcılara göre iletişim beceri düzeylerinin daha düşük olduğu bulgulanmıştır. Acar'ın (2009) yaptığı araştırmada anne ve baba tutumunun bireyler üzerinde önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular araştırmamız ile örtüşmemektedir. Baba tutumuna baktığımızda İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde IITB, KIE, EDSOI ve IKI boyutlarından edinilen puan ortalamalarının baba tutumuna göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı tespit edilmiştir [($F_{4,365} = 6.52, p < 0.01$)]. İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) geneli ile IITB, KIE ve EDSOI alt boyutlarında baba tutumu normal olan katılımcıların puanlarının baba tutumu aşırı serbest ve otoriter olan bireylerin puan ortalamalarına göre daha üst seviyede olduğu söylenebilir. IKI alt boyutunda ise baba tutumu normal olan katılımcıların puanları ile baba tutumu otoriter olan katılımcıların puanları arasında normal tutum lehine bir farklılık görölmektedir (Tablo 30). Alanyazın incelendiğinde benzer bulgularla karşılaşılmaktadır (Erigüç vd., 2013; Erigüç ve Eriş, 2013). Araştırma sonucunda anne tutumunun da iletişim becerileri üzerinde önemli bir etken olması beklenirdi. Çünkü birey dünyaya geldiği andan itibaren kendisiyle yakın temas halinde olan kişiler anne ve babalarıdır. Dolayısıyla anne ve babanın çocuklara karşı davranışları ve tutumları, bireylerin özgüveninin gelişmesinde önemli bir paya sahiptir (Eldeleklioğlu, 2004). Bireylerin anne ve babalarıyla beraber

sağlıklı bir ortamda yetişmesi sonucunda onların iletişim becerilerinin de gelişeceği düşünülmektedir.

Spor yöneticisi adaylarının çatışma yönetimi stilleri ile iletişim becerileri arasında yüksek kuvvette, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki izlenmiştir [($r = .667$, $p < 0.01$)]. Bir başka ifadeyle, katılımcıların iletişim becerileri arttıkça çatışmayı yönetme düzeylerinde de artış izlenmiştir (Tablo 31). Bu sonuca göre spor yöneticisi adaylarının yaşanan çatışmayı etkin bir biçimde kontrol edebilmesi ve yönetebilmesi için etkili iletişim becerilerine sahip olması gerektiği söylenebilir. Bu doğrultuda spor yöneticisi adaylarının çatışma yönetimi hakkında uzman olarak değerlendirilebilmelerinin iletişim becerileri hakkındaki yeterlilikleri ile mümkün olabileceği öngörülmektedir. Yaşar'ın (2017) rekreasyon bölümlerinde okuyan öğrenciler üzerine yaptığı araştırmada çatışma yönetimi ve iletişim arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca Şahin'in (2007) okul yöneticileri, Casiadi'nin (2018) okul müdürleri, Kayhan'ın (2014) öğretmenler, Demirkaya'nın (2012) okul müdürleri üzerine yaptığı araştırmalarda da benzer sonuçlara rastlanmıştır. Şahin'in (2006) Timm, Peterson, Putnam ve Stevens'dan aktardığına göre, çatışma sebeplerinin genellikle iletişimsel süreçlerle ilişkilendirmesi, çatışmaların ortaya çıkmasında iletişimin temel bir rol üstlendiğinin belirtilmesi ve çatışmaların iletişim aracılığıyla önlenilebileceğinin, çözülebileceğinin veya azaltılabileceğinin vurgulanması bu çalışmayı destekler niteliktedir.

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde spor yöneticisi adaylarının çatışmayı yönetme stilleri ve iletişim becerilerinin incelenmesi sonucunda elde edilen bulgulara ve önerilere değinilmiştir.

6. 1. Sonuçlar

1. Spor yöneticisi adaylarının çatışma yönetimi stilleri ile iletişim becerileri arasında yüksek kuvvette, pozitif yönde anlamlı bir ilişki izlenmiştir. Ayrıca iletişim becerileri değişkeninin çatışma yönetiminin istatistiksel olarak anlamlı bir yorumlayıcısı olduğu kurulan modelde tespit edilmiştir.
2. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve alt boyutlarından elde edilen puanlar incelendiğinde spor yöneticisi adaylarının yaşadıkları çatışma esnasında en çok Yönetici Rekabet Stilini en düşük ise Kaçınma Stilini tercih ettiği tespit edilmiştir.
3. Spor yöneticisi adaylarının İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) geneli ve tüm alt boyutları için puan aralığının 1 ve 5 arasında ve aynı zamanda ortalama sayının 3 olduğu bilindiğinden ölçek geneli ve alt boyutlarından alınan puanların ortalama olarak belirlenen değerin üstünde olduğu görülmüştür. Alt boyutlardan elde edilen puan ortalamalarına bakıldığında spor yöneticisi adaylarının İKİ alt boyutunda en çok puan ortalamasına, İITB alt boyutunda ise en az ortalama puana sahip olduğu belirlenmiştir.
4. Cinsiyet açısından Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) incelendiğinde ölçek toplamından alınan puanlar ile Uzlaşma ve Kaçınma alt boyutlarından alınan puanların farklılaştığı görülmektedir. Ancak Yönetici Rekabet, Uyum ve İşbirliğine Uyum boyutlarına bakıldığında herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.
5. Cinsiyet değişkeni açısından İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde ölçek geneli ile İITB, KİE, EDSOI ve İKİ alt boyutlarında kadın ve erkek spor yöneticisi adayları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.
6. Yaş değişkenine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) incelendiğinde ölçek toplamı ile Yönetici Rekabet, Uzlaşma, Uyum ve İşbirliğine Uyum boyutlarıyla yaş arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki izlenmiştir. Ancak yaş ile Kaçınma Stili arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

7. Yaş değişkenine göre İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde IITB, KIE, EDSOI ve IKI alt boyutlarından alınan puanlar ile yaş arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
8. Akademik ortalama değişkenine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) incelendiğinde ölçek toplamı ile Yönetici Rekabet, Uyum ve İşbirliğine Uyum alt boyutlarından edinilen puan ortalamalarının katılımcıların akademik ortalamalarına göre farklılaştığı bulunmuştur. Ancak Kaçınma Stili ve Uzlaşma Stili alt boyutundan alınan puanlar ile akademik ortalama arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.
9. Akademik ortalama değişkenine göre İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde IITB, KIE, EDSOI ve IKI alt boyutlarından elde edilen puanlar ile akademik ortalama değişkeni arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık görülmüştür.
10. Spor yapma durumu değişkenine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) incelendiğinde ölçek toplamı ile Yönetici Rekabet, Uzlaşma, Kaçınma, Uyum ve İşbirliğine Uyum alt boyutlarından alınan puanların katılımcıların spor yapma durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür.
11. Spor yapma durumu değişkeni açısından İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde ölçek geneli ile IITB, KIE, EDSOI ve IKI alt boyutlarından alınan puanların spor yapma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür.
12. İkamet edilen yer değişkenine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) incelendiğinde ölçek toplamı ile Yönetici Rekabet, Uzlaşma, Kaçınma, Uyum ve İşbirliğine Uyum boyutlarından elde edilen puan ortalamalarının ikamet edilen yere göre manalı bir biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.
13. İkamet edilen yer değişkeni açısından İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde ölçek bütünü ile IITB, KIE, EDSOI ve IKI alt boyutlarından elde edilen puanların ikamet edilen yere göre farklılaşmadığı görülmüştür.
14. İletişim ile ilgili ders alma durumuna göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) incelendiğinde ölçek bütünü ile Yönetici Rekabet, Uzlaşma, Kaçınma, Uyum ve İşbirliğine Uyum alt boyutlarından alınan puanların iletişimle alakalı ders veya kurs alanların lehine anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmüştür.
15. İletişim ile ilgili ders veya kurs alma değişkeni açısından İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde ölçek geneli ile IITB, KIE, EDSOI ve IKI alt boyutlarından alınan puanların iletişim ile ilgili ders veya kurs alma durumuna göre farklılaştığı bulunmuştur.

16. Haftalık spor yapma saati değişkenine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) incelendiğinde ölçek toplamı ile Yönetici Rekabet, Uzlaşma, Kaçınma, Uyum ve İşbirliğine Uyum alt boyutlarından alınan puanların haftalık spor yapma saatine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmüştür.
17. Haftalık spor yapma saati değişkenine göre İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde ölçek bütünü ile IITB, KIE, EDSOI ve IKI alt boyutlarından alınan puanların haftalık spor yapma saatine göre farklılaşmadığı görülmüştür.
18. Aile gelir düzeyi değişkenine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) incelendiğinde ölçek bütünü ile Yönetici Rekabet, Uzlaşma, Kaçınma, Uyum ve İşbirliğine Uyum alt boyutlarından alınan puanların aile gelir düzeyine göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmüştür.
19. Aile gelir düzeyi değişkenine göre İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde ölçek bütünü ile IITB, KIE, EDSOI ve IKI alt boyutlarından alınan puanların aile gelir düzeyi açısından anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür.
20. Anne eğitim seviyesi değişkeni açısından Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) incelendiğinde ölçek toplamı ile Yönetici Rekabet, Uzlaşma, Kaçınma, Uyum ve İşbirliğine Uyum boyutlarından elde edilen puan ortalamalarının anne eğitim düzeyine göre farklılaştığı bulgulanmıştır.
21. Anne eğitim düzeyi değişkenine göre İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde ölçek geneli ile IITB, KIE, EDSOI ve IKI alt boyutlarından alınan puanların anne eğitim düzeyi açısından anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmektedir.
22. Baba eğitim düzeyi değişkeni açısından Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) incelendiğinde ölçek toplamı ile Yönetici Rekabet, Uzlaşma, Kaçınma, Uyum ve İşbirliğine Uyum boyutlarından elde edilen puan ortalamalarının baba eğitim seviyesine göre farklılaşmadığı bulgulanmıştır.
23. Baba eğitim düzeyi değişkeni açısından İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde ölçek bütünü ile IITB ve IKI alt boyutlarında baba eğitim düzeyine göre bir farklılık görülürken KIE ve EDSOI alt boyutlarına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.
24. Anne tutumu değişkeni açısından Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) incelendiğinde ölçek toplamı ile Yönetici Rekabet, Uzlaşma, Kaçınma, Uyum ve İşbirliğine Uyum boyutlarından elde edilen puan ortalamalarının anne tutumuna göre farklılaşmadığı görülmüştür.

25. Anne tutumu değişkeni açısından İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde ölçek geneli ile IITB, KIE, EDSOI ve IKI boyutlarının anne tutumuna göre manalı bir biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.
26. Baba tutumu değişkeni açısından Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) incelendiğinde ölçek toplamı ile Yönetici Rekabet, Uzlaşma, Kaçınma, Uyum ve İşbirliğine Uyum boyutlarından elde edilen puan ortalamalarının baba tutumuna göre farklılaşmadığı bulgulanmıştır.
27. Baba tutumu değişkeni açısından İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) incelendiğinde ölçek geneli ile IITB, KIE, EDSOI ve IKI boyutlarının baba tutumuna göre manalı bir biçimde farklılaştığı bulgulanmıştır.

6. 2. Öneriler

Bu bölümde, spor yöneticisi adaylarının çatışma yönetimi ve iletişim becerilerinin incelenmesi ile ilgili sonuçlara dair önerilere ve ilerleyen zamanlarda yapılabilecek olan çalışmalara ithafen önerilere yer verilmiştir.

6. 2. 1. Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler

1. Araştırma neticesinde elde edilen bilgiler ışığında çatışma yönetimi ile iletişimin ilişkili kavramalar olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda spor örgütlerindeki yöneticilerinin iletişimde daha üst seviyede beceri gösterebilmeleri, yaşanan çatışmaları etkin bir biçimde yönetebilmeleri ve bu kavramlar hakkında daha çok bilgi edinmelerini sağlamak adına her iki konuyu da ele alan eğitim faaliyetleri hayata geçirilebilir. Ayrıca bu eğitim faaliyetlerinin sürekliliği ve etkililiğinin sağlanması adına bakanlık tarafından kontrol altında olmasının önemli olduğu düşünülmektedir.
2. İlgili fakülte ve yüksekokul bünyesindeki idarecilerin iletişim ile ilgili konferanslar düzenlemesi ve bu konferanslara akademisyenlerin katılımının sağlanması önerilebilir.
3. Daha önceden yaşanan örnek çatışmalar üzerinde muhtemel çözüm yolları ile çatışma anında kullanılacak çatışmayı yönetme stillerini belirlemeye yönelik faaliyetlerin uygulanması önerilebilir.
4. Spor yöneticisi adaylarının ön lisans, lisan ve lisansüstü eğitim süreçlerinde etkili iletişim becerileri dersinin seçmeli ders niteliğinden ziyade zorunlu ders niteliğinde eğitim öğretim müfredatında yer alması önerilebilir.

5. İlgili yüksekokul ve fakültelerin ders programları incelendiğinde genellikle çatışma yönetimi ilgili bir dersin müfredatta olmadığı göze çarpmaktadır. Dolayısıyla çatışma yönetimini ele alan bir dersin müfredata koyulması önerilebilir.
6. Akademik başarı ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Bu sebeple spor yöneticisi adaylarının akademik başarılarını yükseltmeye yönelik faaliyetlerin artırılması önerilebilir.

6. 2. 2. İleride Yapılabilecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

1. Spor örgütlerinde meydana gelen çatışmaların çıktılarının işlevselliği araştırılabilir.
2. Yapılan araştırma nicel bir yapıya sahiptir. Konuyu daha derinlemesine incelemek açısından nitel araştırma yaklaşımı içeren bir çalışma kurgulanabilir.
3. Benzer bir araştırmanın farklı şehirlerdeki üniversitelerde spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören son sınıf öğrencileri üzerine ya da tüm ülke genelindeki spor yöneticiliği bölümlerinde eğitim alan son sınıf öğrencileri üzerine yapılması önerilebilir.
4. Literatür incelendiğinde çatışma yönetimi kavramı genellikle yöneticiler, öğretmenler, müdürler ve örgütlerde çalışan personeller örnekleminde ele alındığı görülmektedir. Dolayısıyla çatışma yönetimi kavramının lisans eğitiminin son sınıfında staj aşamasını tamamlayan bireyler üzerinde veya lisansüstü eğitim sürecine devam eden öğrenciler üzerinde ele alınması önerilebilir.
5. Çatışma kavramı ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında iletişim ile ilgili ders veya kurs alma, akademik ortalama, sportif aktiviteye katılım, anne eğitim düzeyi, baba eğitim düzeyi, anne tutumu ve baba tutumu gibi bağımsız değişkenlerin araştırmaya dâhil edilmediği görülmüştür. Buradan hareketle bahsedilen bağımsız değişkenlerin çatışma yönetimi ile birlikte ilişkilendirilmesi önerilebilir.

7. KAYNAKLAR

- Acar, V. (2009). *Öğretmen adaylarının iletişim becerileri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Açıköz, H. (2005). *Etkili iletişim*. Ankara: Elis Yayınları.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1997). *İşletme yönetimi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Akçam, A. (2019). *Ortaokul öğrencilerinin iletişim becerileri ve Türkçe dersine yönelik tutumlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Akgemci, T., Aslan, Ş. ve Düşükcan, M. (2008). *Yöneticinin el kitabı*. Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve 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.
- Aksoy, S. (2005). *Örgütsel çatışma*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aksoy, U. (2019). *Farklı klasmanlarda görev yapan futbol hakemlerinin iletişim becerileri ve özgüven düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi (Aydın ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Aydın.
- Akyar, A. (2012). *Etkili yönetim ve yöneticilik: Lider yönetici adayının el kitabı* (2. cilt). İzmir: İlya İzmir Yayınevi.
- Albayrak, F. (2019). *Sivas numune hastanesinde çalışan hemşirelerin iletişim becerilerinin motivasyon ve tükenmişlik düzeyine etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Altuğ, D. (1997). *Örgütsel davranış*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları.
- Asunakutlu, T., Safran, B. ve Akgöl, A. (2004). Cinsiyet farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar ve bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(1), 44-52.
- Aşçı, Ö., Hazar, G. ve Yılmaz, M. (2015). Sağlık yüksekokulu öğrencilerinin iletişim becerileri ve ilişkili değişkenler. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(3), 160-165.

- Atay, A. (2014). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin öğretmenlerin stres düzeyleriyle ilişkisinin incelenmesi: İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesi örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atabay, E. (2019). *Üniversite öğrencilerinde mizah ve iletişim becerilerinin bağlanma stilleriyle ilişkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Üsküdar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Avcıkurt, C. (2017). *Turizm sosyolojisi: Genel ve yapısal yaklaşım* (5. baskı). Ankara: Detay.
- Aydın, E. (2012). *Üniversite öğrencilerinin boş zamanlarını değerlendirmeleri sosyal uyum ve iletişim becerileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Aziz, A. (2010). *İletişime giriş* (3. baskı). İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Bakan, İ. ve Kefe, İ. (2012). Kurumsal açıdan algı ve algı yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 19-34.
- Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2006). Örgütlerde çatışma yönetimi. Ş. Şimşek ve S. Kınır, (Ed.), *Çağdaş yönetim yaklaşımlarından seçimler* içinde (s. 20-80). Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (2000). *İletişim becerinizin anahtarı sessiz diliniz: Bedenin dili* (24. baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (2002). *Bedenin dili*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barlı, Ö. (2007). *Davranış bilimleri*. Ankara: Bizim Büro Basımevi Yayın-Dağıtım.
- Basım, N. ve Argan, M. (2009). *Spor yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bıçakçı, İ. (2002). *İletişim ve halkla ilişkiler "Eleştirel bir yaklaşım"* (4. baskı). İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Bingöl, G. ve Demir, A. (2011). Amasya sağlık yüksekokulu öğrencilerinin iletişim becerileri. *Göztepe Tıp Dergisi*, 26(4), 152-159.
- Bolak, H. (2017). *Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaöğretim kurumlarında örgütsel adalet ve çatışma yönetimi ilişkisi (Denizli örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Bridge, B. (2007). *Okulda iletişim* (2. baskı). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Budak, G. ve Budak, G. (2010). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Bulut-Eskici, D. (2005). *Gençlik spor genel müdürlüğü (GSGM) merkez örgütünde göre yapan iş görenlerin çatışma yönetimi algıları ve iş doyumları arasındaki ilişkinin*

incelenmesi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- 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.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (12. baskı). Ankara: Pegem.
- Candar, M. (2015). *Örgütsel iletişim verimliliğe etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Casiadi, S. (2017). *Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi konusunda görüşleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Cüceloğlu, D. (2013). *Yeniden insan insana* (47. baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2016). *İçimizdeki çocuk* (50. baskı). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Çağırtekin, K. (2016). *İlköğretim öğretmenleri arasındaki çatışma ve çatışma yönetimi koleji ve meb okullarının karşılaştırılması: Avcılar ilçesi örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim 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.
- Çelik, A. (2011). *Spor kulüp yöneticilerinin çatışmayı yönetme stratejilerinin mükemmeliyetçilik özellikleri ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çetinkaya, Z. (2011). Türkçe öğretmen adaylarının iletişim becerilerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(2), 567-576.
- Çiftçi, S. ve Taşkaya, S. M. (2010, Ocak). *Sınıf öğretmeni adaylarının öz yeterlik ve iletişim becerileri arasındaki ilişki*. IX. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu'nda sunulan bildiri, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Çilenti, K. (1988). *Eğitim teknolojisi ve öğretim*. Ankara: Gül yayınevi.
- Dalkılıç, M. (2006). *Lise öğrencilerinin ana-baba ve ergen ilişkilerinde algıladıkları problem çözme ve iletişim becerilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dalkılıç, M. (2011). *İlköğretim öğrencilerinin sportif faaliyetlere katılım düzeyi ve iletişim becerileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karaman Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

- Daşci, A. (2019). *Ortaokul öğrencilerinin, sosyal becerilerle iletişim becerileri düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Dayanan-Uğur, İ. (2018). *Öğretmen algılarına göre yöneticilerin güç kaynakları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Demir, K. (2000). *Örgütlerde iletişim yönetimi. Yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demiray, U. (2003). *Genel iletişim*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Demiray, U. (2008). *Etkili iletişim* (2. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Demirkaya, Y. (2012). *Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri ve iletişim tarzlarına yönelik öğretmen algıları* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur.
- Demiröz, K. C. (2015). *Genç çalışanların öz liderlik algılarıyla yöneticilerinin çatışma yönetimi tarzı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 304-332.
- Desilviya, H. S. and Yagil, D. (2005). The role of emotions in conflict management: The case of work teams. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 55-69.
- Dilekmen, M., Başçı, Z. ve Bektaş, F. (2008). Eğitim fakültesi öğrencilerinin iletişim becerileri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 223-231.
- Doğruluk, S., Mutluay, Y. ve Baysal, S. (2019). Meslek yüksekokulu öğrencilerinin iletişim becerilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Scientific Educational Studies*, 3(1), 1-28.
- Dökmen, Ü. (2008). *İletişim çatışmaları ve empati* (33. baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dökmen, Ü. (2009). *Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati* (41. baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Dursun, P. (2008). *Kocaeli bölgesinde yer alan tüm kamu ve özel hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin çatışma nedenleri ve çatışma yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Eldeleklioğlu, J. (2004). Çocuklarda özgüven gelişimi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(2), 111-121.

- Elkin, N., Karadağlı, F. ve Barut, Y. (2016). Sağlık bilimleri yüksekokulu ğrencilerinin iletişim becerileri düzeyleri ve ilişkili değişkenlerin belirlenmesi. *Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(2), 70-80.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul Üniversitesi: İşletme Fakültesi.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve ğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (1989). *İşletme rgtleri açısından yönetim psikolojisi*. İstanbul: İ.. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2010). *rgtsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergeneli, A. (2006). *rgt ve insan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi.
- Ergeneli, A. ve Eryiğit, M. (2001). Öğretim elemanlarının iş tatmini: Ankara' da devlet ve özel niversite karşılaştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 159-178.
- Ergin, A. ve Birol, C. (2000). *Eğitimde iletişim*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erigüç, G. ve Eriş, H. (2013). Sağlık hizmetleri meslek yüksekokulu ğrencilerinin iletişim becerileri: Harran niversitesi rneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(46), 232-254.
- Erigüç, G., şener, T. ve Eriş, H. (2013). İletişim becerilerinin değerlendirilmesi: Bir meslek yüksekokulu öğrencileri rneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 45-65.
- Eroğlu, F. (2010). *Davranış bilimleri* (10. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Erol, E. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve bu çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenlerin stres düzeyine etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve yönetim*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (7. baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eskiyrk, D. (2014). Turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu ğrencilerinin iletişim becerilerinin çeşitli değerkenler açısından değerlendirilmesi. *ağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 50-83.
- Fenson, L. (1994). Communication skills, birth order, sex differences. *Journal of Child Development*, 23(5), 15-23.

- Fırat, S. (2010). *Öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Fidan, M. (2009). *İletişim kurmak istiyorum*. Konya: Tablet Kitapevi.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using ibm spss statistics*. Los Angeles: Sage Publications.
- Fişne, M. (2009). *Fiziksel aktivitelere katılım düzeyinin, üniversite öğrencilerinin akademik başarıları, iletişim becerileri ve yaşam tatminleri üzerine etkilerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Geçikli, F., Sereçoğlu, N. ve Üst, Ç. (2011). Örgüt içi iletişim ve iletişim tatmini konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İletişim Dergisi*, 33, 163-184.
- Gedikli, N. ve Balcı, V. (2005). Doğa sporları kulüplerinde örgütsel çatışmanın nedenleri ve kullanılan çatışma yönetimi stratejileri. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 35-45.
- Genç, N. (2007). *Meslek yüksekokulları için yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, J. M. and Jones, G. R. (1996). *Organizational behaviour*. ABD: Addison-Wesley Pub.
- Goebel, D. J., Marshall, G. W. and Locander, W. B. (2004). An organizational communication-based model of individual customer orientation of nonmarketing members of firm. *Journal of Strategic Marketing*, 12(1), 29-56.
- Gökçe, O., Fidan, M. ve Summak, E. (2001). *Halkla ilişkiler ders notları*. Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınları.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2001). Örgütte liderlik. O. Gökçe ve A. Atabey (Ed.), *Davranış bilimleri ders notları* içinde (s. 90-130). Konya: İ.İ.B.F Mezunları Derneği Yayınları.
- Gökçe, O. (2006). *İletişimi bilimine giriş*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gökçe, D. ve Baskan, G. A. (2012). Eğitim denetçilerinin iletişim becerileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (42), 200-211.
- Gönen, M. (2015). *Akdeniz üniversitesi beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin iletişim beceri düzeyleri ile atılgnlık düzeylerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
- Gurbanova, N. (2019). *İşletmelerde çatışma yönetimi mobilya sektöründe bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

- Güçlü N. (1997). Eğitim örgütlerinde iletişim engelleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 104-111.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel iletişim-iletişim doyumu ve kurumsal bağlılık*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Güllüoğlu, Ö. (2013). Kayseri'de hizmet veren özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma faktörlerinin ve çatışma yönetimi stratejilerinin analizi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 36, 193-218.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir orta öğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gümüş, M. ve Sabuncuoğlu, Z. (2008). *Örgütlerde iletişim*. İstanbul: Arkan Basım Yayın.
- Günay, K. (2003). *Sınıf yönetiminde öğretmenlerin iletişim becerilerinin değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Güneş, A. (2011). Kişilerarası iletişim sürecinde beden dili kavramı ve rolü üzerine kuramsal bir çalışma. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6(4), 706-730.
- Güneş, F. (2007). *Türkçe öğretimi ve zihinsel yapılandırma*. Ankara: Nobel.
- Güney, F. (2009). *Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Güngör, N. (2013). *İletişim kuramları ve yaklaşımlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi* (1. baskı). İstanbul: Der Yayınları.
- Gürsel, M. (2007). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Gürşimşek, I., Vural, D. E. ve Demirsöz, E. S. (2008). Öğretmen adaylarının duygusal zekâları ile iletişim becerileri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(16), 1-11.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve organizasyon. Bireyden örgüte, fikirden eyleme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. (2004). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.
- Graham, J. L. (1998). *An analysis of sport managers' interpersonal communication skills in selected ontario amateur sport organizations* (Unpublished master's dissertation). University of Windsor, Canada.
- Hacıoğlu, M. (2017). Üniversite öğrencilerinin beden imgesi hoşnutluğu ve iletişim becerilerinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-16.

- Hadfield, J. D. and Hadfield, D. W. (1995). Relationships among conflict management styles levels of conflict and reactions to work. *Journal of Social Psychology*, 135(6), 687–698.
- Hellriegel, D. and Slocum, J. W. (1978). *Management: Contingency approaches*. Addison: Wesley Publishing Company.
- Hignite, M. A., Margovio, T. M. and Chin, J. M. (2002). Assessing the conflict profiles of emerging information systems professionals. *Journal of Information Systems Education*, 13(4), 315–324.
- Horata, S. C. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Denizli ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Işık, M. (2000). *İletişimden kitle iletişimine*. Konya: Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Işık, M. (2017). *İletişim bilimine giriş*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- İnkaya, E. (2018). *Yüzme antrenörlerinin iletişim becerilerinin, yüzücülerin performans kaygısına etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İrak, H., Taşcıoğlu, R., Dal, M. ve Tunç, Y. (2017). Sağlık hizmetleri meslek yüksekokulu öğrencilerinin iletişim becerileri: İğdır üniversitesi örneği. *Atatürk İletişim Dergisi*, (14), 187-202.
- Kadalkal, A. ve Alver, B. (2017). Üniversite öğrencilerinin iletişim becerilerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 2(2),1-20.
- Kalender, A. (2005). *Siyasal iletişim, seçmenler ve ikna stratejileri*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Kalyon, Y. (2006). *Halkla ilişkiler, mesleki ve teknik yayınlar serisi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kalyon, Y. (2007). *Halkla ilişkiler* (2. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaushal, R. and Kwantes, C. T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30, 579-603.
- Karaküçük, S. ve Yenel, F. (1997). Türk sporunun geliştirilmesi ve topluma yaygınlaştırılması bakımından basının etkinliği. *Gazi Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2, 56-67.
- 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. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.

Karataş, İ. (2015). *Adölesan bireylerin iletişim becerilerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Karcioğlu, F. ve Alioğulları, Z. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237.

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

Kayhan, N. (2014). *Öğretmenlerin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Keçeci, O. (2018). *İzmir ilindeki spor ve sağlıklı yaşam merkezlerinde çatışma yönetimi: Çalışanların algılarının incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Kılıç, H. (2013). *Sosyal bilgiler öğretmenlerinin iletişim becerilerinin belirlenmesi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Kılınç, M. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kocaman, V. (2006). *Çocuklarda iletişim becerilerini artırma yöntemleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koçak, S. (2012). *Öğretmenler arası çatışmalar ile okul müdürü-öğretmen çatışmalarında kullanılan yöntemlerin ve etkililik düzeylerinin karşılaştırılması (Uşak ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Koçak, Z. K. (2018). *Yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ile çalışanların iş verimliliği arasındaki ilişki ve bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.

Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği* (12. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Korkmaz, A. (2013). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejileri ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Korkut, F. (1996). İletişim becerilerini değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesi: Güvenirlik ve geçerlik çalışmaları. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(7), 18-23.

Korkut, F. (2004). *Okul temelli önleyici rehberlik ve psikolojik danışma*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Korkut-Owen, F. ve Bugay, A. (2014). İletişim becerileri ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 51-64.
- Koser, İ. E. (2019). *Üniversite öğrencilerinin iletişim becerileri, problem çözme becerileri ve bağlanma stilleri ilişkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Kovancı, A. (2001). *Toplam kalite yönetimi*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Köker, S., Evrengöl A. ve Canat S. (2005) Ergenlerin ana babaları ile iletişimlerini algılama düzeyleri. *Çocuk ve Ergen Ruh Sağlığı Dergisi*, 1(2), 75-78.
- Küpeli, E. (2019). *Ortaokul öğretmenlerinin iletişim becerileri ile öz yeterlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Lin, S. M. (2003). Relationship among conflict management styles, employees' job satisfaction and team effectiveness: A comparison between public and private hospitals in Taiwan (China). *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 64(5), 1750.
- Lunenburg, F. C. and Ornstein, A. C. (1991). *Educational administration concepts and practices*. Belmont California: Wodworth Publishing.
- Maktav, S. (2013). Çatışma stilleri ve etkileşim stratejileri/çatışma etkileşimi ve iklim. F. Akkoyun (Ed.), *Çatışma yönetimi, ilişkiler, gruplar ve kuruluşlar için stratejiler* (7. baskı) içinde (s. 100-138). Ankara: Nobel.
- Mcquail, D. and Windahl, S. (2010). *İletişim modelleri (kitle iletişim çalışmalarında)* (K. Yumlu, Çev.) (3. baskı). Ankara: İmge Kitabevi.
- Meriç, F. (2012). *İşletmelerde çatışma yönetimi: Gaziantep organize sanayi bölgesinde bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- 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. (2004). *Genel ve teknik iletişim* (2. baskı). Ankara: Detay yayıncılık.
- Mısırlı, İ. (2008). *Genel ve teknik iletişim: Kavramlar, ilkeler, uygulamalar* (4. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Murphy, J. (1994). *Managing conflict at work. Business one irwin/mirror press*. New York: Irwin/Mirror Press.
- Nelson, D. L. and Quick, J. C. (1995). *Organizational behavior foundations, realities, and challenges*. New York: West Publishing Company.

- Ocak, G. ve Erşen, Z. B. (2015). Öğretmen adaylarının iletişim becerileri algılarının incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(33), 1-19.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2005). *Pazarlama iletişimi yönetimi* (5. baskı). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Oktay, F. (2016). Çatışma yönetimi ile örgütsel destek arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(4), 1146-1155.
- Olgun, F. B. (2005). *Sınıf öğretmenlerinin sınıf içinde etkili iletişim ortama yaratma ve iletişimde fırsat eşitliği sağlama becerilerinin değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Öksüz, N. (2018). *Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile öz etkililik-yeterlilik düzeylerinin değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ötken, M. (2019). *Hemşirelerin duygusal zeka düzeyleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal, Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özalp, İ. (1989). Örgütlerde çatışma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 81-114.
- Özbalta, M. (2018). *Spor yapan ve yapmayan ortaöğretim öğrencilerinin iletişim becerileri ile empatik eğilim düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, A. (2006). *Hemşire hasta ilişkisi ve iletişim* (2. baskı). Ankara: Sistem Ofset.
- Özdemir, E. (2004). *Güzel ve etkili konuşma sanatı* (9. baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Özdemir, N. (2014). *Kadın voleybol ve futbolcularda iletişim becerileri ve saldırganlık düzeylerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Özerbaş, M. A., Bulut, M. ve Usta, E. (2007). Öğretmen adaylarının algıladıkları iletişim becerisi düzeylerinin incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 8(1), 123-135.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Gaziantep örneği)* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı.
- Özkan, F. (2007). *Türk dili ve kompozisyon bilgileri*. Trabzon: Abp Yayınevi.

- Öztürk, Ö. T., Soytürk, M., Ada, E.N.D. ve Çamlıyer, H. (2011). Üniversite takımlarında sporcu olan öğrencilerle spor yapmayan öğrencilerin iletişim becerisi düzeylerinin karşılaştırılması. *Spor Bilimleri Dergisi*, 22(2), 43-53.
- Pease, A. (2002). *Body language-beden dili, karşımızdakinin davranışlarından düşüncelerini anlamının yolu* (Y. Özben, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.
- Pehlivan, B. K. (2005). Öğretmen adaylarının iletişim becerisi algıları üzerine bir çalışma. *İlköğretim Online*, 4(2), 17-23.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Plotnik, R. (2009). *Psikolojiye giriş* (G. Tamer, Çev.) (1. baskı). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3th ed.). Westport, CT: Quorum Books.
- Randolph, W. A. (1985). *Understanding and managing organizational behavior*. Homewood: Illinois.
- Robbins, S. (1998). *Organizational behavior: Concepts controversies, applications* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc
- Robbins, S. (2003). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2005). *Essentials of organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). *İşletmelerde halkla ilişkiler* (5. baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüüş, M. (2012). *Örgütlerde iletişim*. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.
- Saracaloğlu, A. S., Yenice, N., ve Karasakaloğlu, N. (2009). Öğretmen adaylarının iletişim ve problem çözme becerileri ile okuma ilgi ve alışkanlıkları arasındaki ilişki. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 187-206.
- Schermerhorn, J. R. (2001). *Management* (6th ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Sever, S. (2006). *Etkinliklerle türkçe öğretimi*. İstanbul: Morpa Yayınları.
- Sezgin, M. ve Akgöz, E. (2009). *Genel ve teknik iletişim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sezgin, S. (2019). *Sosyal bilgiler öğretmen adaylarının işbirlikli öğrenmeye yönelik tutumları ile etkili iletişim becerileri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Niğde.

- Shapiro, D. (2004). *Conflict and communication: A guide through the labyrinth of conflict management*. International Debate Association, New York: International Debate Education Association.
- Silah, M. (2005). *Endüstride çalışma psikolojisi (2. baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Sims, R. (2002). *Managing organizational behavior, quorum boks*. Westport: Connecticut.
- Siyez, D. M. (2010). Kişilerarası ilişkilerin başlangıcı ve gelişimi. A. Kaya (Ed.), *Kişilerarası ilişkiler ve etkili iletişim içinde* (s. 50-110). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Smith, B. (2004). *Principal leadership communication strategies in high and low socioeconomic schools* (Unpublished doctoral dissertation). The Universty of Arizona, Arizona.
- Solmuş, T. (2001). *İşyeri terapisi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Sökmen, A. (2014). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 1-19.
- Stewart, C., Martin, K. and Tyrone, P. (2005). *Managing and organization*. Los Angeles: Sage Publication.
- Sunay, H. (2009). *Spor yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sütlü, T. (2007). *Örgütsel çatışma ve işgören üzerine etkileri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, A. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şahin, A. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinin kişilerarası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 40(188), 125-143.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şahin, A., Emni, F. T. ve Ünsal, Ö. (2006). Çatışma yönetimi yöntemleri ve hastane örgütlerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 553-568.
- Şenbakar, K. (2015). *Elit boksörlerde iletişim becerilerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

- Şentürk, N. (2006). *İlköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri ve yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., ve Akgemci, T. (2015). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şirin, E. F. (2008). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetim stratejilerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tabak, R. S. (1999). *Sağlık iletişimi*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Tala-Uysal, C. (2012). *Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi "İstanbul ili Anadolu yakası örneği"* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Duygusal zekâ, iletişim becerileri ve akademik başarı arasındaki ilişki üniversite öğrencilerine bir uygulama. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 2(3), 45-58.
- Türk Dil Kurumu [TDK]. (2016). <http://www.tdk.gov.tr/> adresinden 10. 08. 2018 tarihinde erişilmiştir.
- Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H. ve Baysal, A. C. (2000). *Davranışın sosyal psikolojisi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Tekeli, Ö. (2018). *Elit düzey kadın ve erkek voleybolcular ile basketbolcuların iletişim becerilerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2005). *İnsan ilişkilerinde iletişim* (1. baskı). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tepeköylü, Ö. (2007). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu (BESYO) öğrencilerinin iletişim becerisi algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Manisa.
- Tepeköylü, Ö., Soytürk, M., ve Çamlıyer, H. (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu (Besyo) öğrencilerinin iletişim becerisi algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(3), 115-124.
- Tepeköylü-Öztürk, Ö. (2012). *Ders dışı etkinlik olarak uygulanan sporla ilgili oyunların ortaöğretim öğrencilerinin iletişim becerisi algılarına etkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Manisa.

- Thomas, K. W. and Ruble, T. L. (1977). Support a two-dimensional model of conflict behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 143-155.
- Tjosvold, D. and Sun, H. F. (2002). Understanding conflict avoidance: Relationship, motivations, actions, and consequences. *International Journal of Conflict Management*, 13(2), 142-164.
- Topaloğlu, B. (2019). *Üniversite öğrencilerinin iletişim becerilerini etkileyen faktörlerin sıralı logit ve probit modelleriyle analizi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2002). *Büro yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Tosun, O. (2016). *Çalışanların sahip olduğu kişilik özelliklerinin çatışma yönetimi üzerinde etkisi: Akaryakıt sektöründe bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tutar, H. ve Yılmaz, K. (2003). *Genel iletişim*. Ankara: Nobel Basımevi.
- Tutar, H. ve Yılmaz, K. (2008). *Genel iletişim kavramlar ve modeller*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türkel, A. U. (2000). *Toplam kalite bağlamında grup dinamiği ve çatışma yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Türkoğlu, D. (2019). *Profesyonel çalgı eğitimi alan lisans öğrencilerinin duygusal zeka ve iletişim becerileri düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Uçar, İ. (2018). *İşletmelerde çatışma yönetimi tarzları ile bilgi paylaşımı ilişkisi ve bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uğurlu, F. M. (2012). *Üniversite öğrencilerinin sportif faaliyetlere katılım düzeyi ile sosyal uyum ve iletişim becerilerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Ulukan, H. (2012). *İletişim becerilerinin takım ve bireysel sporculara olan etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri* (Yayınlanmamış doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Uslu, S. (2015). *Çatışma yönetimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Uysal, İ. (2004). *Örgütsel çatışma yönetimi ve Türkiye cumhuriyet merkez bankasına yönelik bir uygulama* (Uzmanlık yeterlilik tezi). Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası.
- Uzman, Z. (2019). *İlkokul yöneticilerinin algılanan iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). T.C. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünüvar, G. ve Bilge, F. A. (2009). Örgütsel iletişimin bir unsuru olan örgüt içi iletişimin konaklama işletmelerindeki etkinliği: Örnek bir alan araştırması. *Hazar Üniversitesi Journal of Azerbaijani Studies*, 12, 55-72.
- Üstün, B., Akgün, E. ve Partlak, N. (2005). *Hemşirelikte iletişim becerileri eğitimi*. İzmir: Okullar Yayınevi.
- Üstün, M. (2007). *Emniyet teşkilatında iletişim ve çalışanların verimliliğine etkisi istanbul emniyetinde bir uygulama* (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Üstünsel, G. (2011). *Etkili iletişim becerileri ve beden dili* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Vural, Z. B. A. (2003). *Kurum kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wexley, K. N. and Yukl, G. A. (1984). *Organizational behavior and personel psychology (revised edition)*. Irwin: Homewood Illinois.
- Yağcıoğlu, B. D. (1997). *Örgütlerde çatışma düzeyleri ve çatışmanın ele alınış stilleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- 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.
- Yavuzylmaz, C. (2008). *Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çatışma yönetimini yönetme düzeylerinin belirlenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaylacı, G. (2006). *Kariyer yaşamında duygusal zekâ ve iletişim yeteneği*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde çatışma ve yabancılaşma yönetimi* (1. baskı). İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yıldırım, F. (2015). *Fen lisesi ve spor lisesi öğrencilerinin iletişim becerilerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

- Yılmaz, İ. (2008). *Sporcu algıları çerçevesinde farklı spor branşlarındaki antrenörlerin liderlik davranış analizleri ve iletişim beceri düzeyleri* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, M. (2009). *Çatışma yönetimi ve ilköğretim okulu yöneticileri üzerinde bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yiğit, İ. (2015). *Ortaöğretim yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri (Trabzon örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Yurdunkulu, A. (2016). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin çatışma durumları ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Yüksek-Özdemir, A. ve Özdemir, A. (2007). Duygusal zeka ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 393-410.
- Yüksel, A. (2004). Empati eğitim programının ilköğretim öğrencilerinin empatik becerilerine etkisi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 341-354.
- Yüksel, Y. ve Tepeköylü, Ö. (2010, Ekim). *Ortaöğretimde sporcu öğrencilerle spor yapmayan öğrencilerin iletişim becerisi düzeyleri*. 11. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi'nde sunulan bildiri, Antalya.
- Zıllıoğlu, M. (2010). *İletişim nedir?* İstanbul: Cem Yayınevi.



8. EKLER

Ek 1. Kişisel Bilgi Formu

Değerli Spor Yöneticisi Adayları,

Bu çalışma, Spor Yöneticiliği Bölümü'nde öğrenim gören spor yöneticisi adaylarının çatışma yönetimi stilleri ve iletişim becerilerinin incelenmesi üzerine yapılan bir araştırmadır. Anket sonuçlarının güvenilir ve geçerli olabilmesi adına hiçbir maddenin boş bırakılmaması ve yalnızca bir seçeneğin işaretlenmesi gerekmektedir. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Ünsal ALTINIŞIK
Trabzon Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz ? Kadın () Erkek ()	Yaşınız ?
Akademik Ortalamanız ?	
Düzenli Olarak Spor Yapıyor Musunuz? () Evet () Hayır	
İkamet Ettiğiniz Yer? () Ailemle () Devlet Yurdunda () Özel Yurtta () Öğrenci evinde	
İletişim İle İlgili Ders veya Kurs Alma Durumunuz () Evet () Hayır	
Haftada kaç saat spor yapıyorsunuz? () Yapmıyorum () 1-3 saat () 4-6 saat () 7saat ve üzeri	
Ailenizin Gelir Düzeyi? () Çok kötü () Kötü () Orta () İyi () Çok iyi	
Anne Eğitim Durumunuz ? İlköğretim () Ortaöğretim () Lisans () Lisansüstü ()	
Baba Eğitim Durumunuz ? İlköğretim () Ortaöğretim () Lisans () Lisansüstü ()	
Annenizin size karşı tutumu? () Aşırı serbest () Normal () Aşırı koruyucu () Otoriter () İlgisiz	
Babanızın size karşı tutumu? () Aşırı serbest () Normal () Aşırı koruyucu () Otoriter () İlgisiz	

Ek 2. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği

Değerli spor yöneticisi adayları; Lütfen aşağıda belirtilen maddelerin **doğruluk** düzeyini belirtiniz. Alakalı sütuna (X) işareti koyunuz.

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ÖLÇEĞİ		Hiç Uymuyor	Uymuyor	Kararsızım	Uyuyor	Çok Uyuyor
1	Amaçlarımı izlemekte genellikle kararlıyım					
2	Daima kazanmak için oynarım					
3	Diğerleriyle alışverişte bazı isteklerimden vazgeçerim					
4	Farklılıkların her zaman endişelenmeye değmediğine inanırım					
5	Diğer kişilerle orta noktayı bulmaya çalışırım					
6	Pazarlığa yaklaşımında karşı tarafın isteklerini göz önünde bulundurmaya çalışırım					
7	Kendi durumumun mantığını ve yararlarını göstermeye çalışırım					
8	Sorunun, daima doğrudan olarak tartışılması eğilimindeyim					
9	Her iki tarafında kazanç ve kayıplarının adil bir bileşimini bulmaya çalışırım					
10	Aramızdaki farklılıkların hemen giderilmesine çalışırım					
11	Kendimin sevimsiz görüldüğü bir durum yaratmaktan kaçınırım					
12	Karşı tarafın duygularını yatıştırarak ilişkileri korumaya çalışırım					
13	Tüm konu ve kuşkuvarı hemen ortaya koymaya çalışırım					
14	Bazen durumumun göstermeyerek tartışma yaratmaktan kaçınırım					
15	Karşımdakinin duygularını incitmemeye çalışırım					

Ek 3. İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ)

Değerli spor yöneticisi adayları; Lütfen aşağıda belirtilen maddelerin **doğruluk** düzeyini belirtiniz. Alakalı sütuna (X) işareti koyunuz.

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

Ek 4. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği'nin Kullanımına İlişkin İzin Yazısı

Ölçek Kullanım İzni

Gelen Kutusu x



Ünsal ALTINIŞIK <unsalaltinisik@gmail.com>

21 Kas 2018 Çar 11:01



Alıcı: Alptekin ▾

Hocam merhabalar,
İsmim Ünsal ALTINIŞIK, Trabzon Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesinde yüksek lisans öğrencisiyim. Çatışma yönetimi ile ilgili bir tez hazırlamaktayım. Eğer izniniz olursa Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği'ni kullanmak istiyorum. Şimdiden ilginize çok teşekkür ederim.
Saygılarımla



Alptekin Sokmen <alptekinsokmen@gmail.com>

23 Kas 2018 Cum 10:38



Alıcı: ben ▾

sanırım bu
iyi çalışmalar
Prof.Dr. Alptekin SÖKMEN
AKADEMİ
İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
0312 2161610
E-Posta: alptekinsokmen@gmail.com
asokmen@gazi.edu.tr



Ek 5. İletişim Becerileri Ölçeği'nin Kullanımına İlişkin İzin Yazısı

İletişim Becerileri Ölçeği



Aslı Bugay Sökmez <abugay00@gmail.com>

21 Kas 2018 Çar 13:55



Alıcı: ben

Merhaba Ünsal Bey,

İletişim Becerileri Ölçeğini elbette kullanabilirsiniz. Ekte ölçek maddelerini ve anahtarı bulacaksınız.. Makaleye ulaştığınızı düşünerek eklemedim. Sonuçlardan beni de haberdar edersen çok sevinirim..

Kolaylıklar dilerim,
Aslı

--

Aslı Bugay, Ph.D.

Associate Professor of Counseling

Middle East Technical University

Northern Cyprus Campus

Guidance and Psychological Counseling Program

Guzelyurt, KKTC, via Mersin 10 Turkey

Ek 6.Etik Kurul Belgesi

T.C.
TRABZON ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
GENEL SEKRETERLİK

Sayı / Ref. : 81614018- 164
Konu / Subj. :Etik Kurul Belgesi

28.03.2019

Sayın, Ünsal ALTINIŞIK

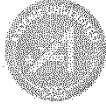
“Spor yöneticisi adaylarının çatışmayı yönetme stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi ” adlı yüksek lisans tezi çalışmanız için gerekli olan Etik Kurul incelemesi Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu tarafından yapılmış olup, çalışmanıza onay verilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

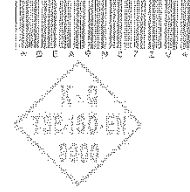


Prof. Dr. Atilla ÇİMER
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek 7. Anket Uygulamalarına İlişkin İzin Belgeleri



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



Sayı : 50913635-044-E.32187
Konu : Ünsal ALTINIŞIK'ın Anket
Çalışması

25/10/2019

TRABZON ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 07/05/2019 tarihli ve 1087 sayılı yazı,

Üniversitemiz Spor Bilimleri Fakültesi Dekanlığı'nın, Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ünsal ALTINIŞIK'ın Doç. Dr. Akın ÇELİK'in danışmanlığında "Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışmayı Yönetme Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı tezi kapsamında hazırladığı anket çalışmasını Üniversitemiz Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümünde öğrenim gören öğrencilere uygulayabilmesi isteğinin uygun görüldüğüne ilişkin 22.10.2019 tarih E.137545 sayılı yazısı Ek'te gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır

Prof.Dr. Ahmet ÖGKE
Rektör Yardımcısı

Ek: Spor Bilimleri Fak. Dek.'nın yazıtı

Evrakı Doğrulamak İçin : https://ebys.akdeniz.edu.tr/en/Vision/Validate_Doc.aspx?V=BEA9NC7ZV

Adres: Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü Kampus / Antalya
Telefon: 0242 227 44 00/1300 Faks: 0242 310 15 09
e-Posta: ofidb@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ: <http://ofidb.akdeniz.edu.tr> - Pin Kodu: 87032

Bilgi için: Arzu Laker
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni
Tel No: 2422274400 (1334)



Ek 7'nin devamı



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Spor Bilimleri Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 90280164-044-E.137545
Konu : Ünsal ALTINIŞIK'ın Anket
Çalışması

22/10/2019

REKTÖRLÜK MAKAMINA
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına)

İlgi : 31/05/2019 tarihli ve 50913635-044-E.72225 sayılı yazı,

Trabzon Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nun Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Ünsal ALTINIŞIK'ın Doç.Dr.Akın ÇELİK'in danışmanlığında "Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışmayı Yönetme Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı tezi kapsamında hazırladığı anket çalışmasını Fakültemiz Spor Yöneticiliği Bölümü öğrencilerine uygulama isteği Dekanlığınızca uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır
Prof.Dr. Fatih KILINÇ
Dekan

Ek 7'nin devamı



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



Sayı : 17311665-044-
Konu : Anket Çalışma İzin (Ünsal
ALTINIŞIK)

TRABZON ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 07/05/2019 tarihli ve 1087 sayılı yazı.

Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Ünsal ALTINIŞIK'ın, Doç. Dr. Akın ÇELİK'in danışmanlığında yürüttüğü "Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışmayı Yönetme Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" isimli tez çalışması kapsamında uygulama yapma talebine ilişkin Üniversitemiz Spor Bilimleri Fakültesi Dekanlığının yazısı ekte gönderilmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Yaşar AYDEMİR
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek: Spor Bilimleri Fakültesi Dekanlığının Yazısı (1 sayfa)



Ek 7'nin devamı



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Spor Bilimleri Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 92236698-302.08.01-
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı İzin
(Ünsal ALTINIŞIK)

ÖĞRENCİ İŞLERİ DAİRE BAŞKANLIĞINA

İlgi : 23/05/2019 tarihli ve 17311665-302.08.01- 65779 sayılı yazı.

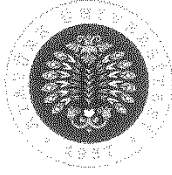
Trabzon Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Ünsal ALTINIŞIK'ın, Doç. Dr. Akın ÇELİK'in danışmanlığında yürüttüğü "Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışmayı Yönetme Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" isimli tez çalışması için Fakültemizde uygulama yapma talebi Dekanlığımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Mehmet GÜNAY
Dekan



Ek 7'nin devamı



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



Sayı : 88179374-300-E.1900161064
Konu : Anket Çalışması (Ünsal Altınışik)

28.05.2019

TRABZON ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 7.5.2019 tarihli 99699167-044-E.1087 sayılı belge

Üniversiteniz Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Ünal ALTINIŞIK'ın "*Spor Yönetici Adaylarının Çatışmayı Yönetme Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*" konulu anket çalışmasının uygulamasını yapma talebine cevaben Üniversitemiz Spor Bilimleri Fakültesi Dekanlığının 28.05.2019 tarih ve 70400699-300-E.1900159972 sayılı yazısı ekte sunulmuştur.

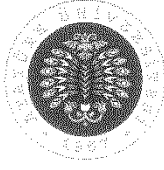
Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof.Dr. Ömer ÇOMAKLI
Rektör

Ek : 28.5.2019 tarihli 70400699-300-E.1900159972 sayılı belge



Ek 7'nin devamı



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Spor Bilimleri Fakültesi Dekanlığı



Sayı : 70400699-300-E.1900159972
Konu : Anket Çalışması (Ünsal Altınışık)

28.05.2019

REKTÖRLÜK MAKAMI
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına)

İlgi : 24.05.2019 tarihli ve 88179374-300-E.1900156660 sayılı belge.

Trabzon Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Ünal ALTINIŞIK'ın "Spor Yönetici Adaylarının Çatışmayı Yönetme Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu anket uygulamasını Fakültemizde yapma talebi Dekanlığımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof.Dr. Necip Fazıl KİSHALI
Dekan



Ek 7'nin devamı



T.C.
TRABZON ÜNİVERSİTESİ
Spor Bilimleri Fakültesi Dekanlığı

Sayı : 69961574-044-E.1036
Konu : Anket Çalışma İzni (Ünsal
ALTINIŞIK)

28.05.2019

REKTÖRLÜK MAKAMINA
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Ünsal ALTINIŞIK'ın, Doç. Dr. Akın ÇELİK danışmanlığında yürüteceği Fakültemiz Spor Yöneticiliği Lisans Programında öğrenim gören öğrenciler üzerinde, "Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışmayı Yönetme Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" isimli araştırma anketini uygulama istekleri Dekanlığımızca uygun görülmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-imzalıdır
Doç. Dr. Fatih BEKTAŞ
Dekan a.
Dekan Yardımcısı



Ek 7'nin devamı



MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



Sayı : 32585336-044-
Konu : Anket Uygulama İzni (Ünsal Altınışık)

TRABZON ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : a) 07/05/2019 tarihli ve E.1087 sayılı yazı.
b) 20/06/2019 tarihli ve 14388529-044-E.50200 sayılı yazı.

İlgi "a" yazınızda adı geçen Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ünsal Altınışık tarafından hazırlanan "Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışmayı Yönetme Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu anket çalışmasını Üniversitemiz Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü öğrencilerine uygulama istemi Üniversitemizde uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Birol KOVANCILAR
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://dogrulama.cbu.edu.tr/envision.sorgula/belgedogrulama.aspx?V=BEK45A3UA>
Evrak Doğrulama İşlemi e-Devlet üzerinden de yapılabilir.

Adres: Şehit Prof. Dr. İlhan Varank Yerleşkesi 45140 - Yunusemre/Manisa
Telefon: (0 226) 2011000 Faks: (0 226) 2011441

Bilgi İçin: K. Tuğçe Yüksek



Ek 7'nin devamı



TASNİF DIŞI
T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



Sayı : 36607105-399-E.11881
Konu : Ünsal ALTINIŞIK'ın Anket İzni Hk

28/05/2019

TRABZON ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

İlgi : a) 07/05/2019 tarihli ve 37970082-1087 sayılı yazınız.
b) Yaşar Doğu Spor Bilimleri Fakültesi Dekanlığı'nın 28/05/2019 tarihli ve 80270232-399-E.59310 sayılı yazısı.

Üniversiteniz Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ünsal ALTINIŞIK'ın, Doç.Dr.Akın ÇELİK danışmanlığında hazırlamakta olduğu "Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışmayı Yönetme Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" tezi kapsamında, Üniversitemiz Yaşar Doğu Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği bölümü öğrencilerine anket çalışması talebi uygun görülmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Vedat CEYHAN
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek 7'nin devamı



T.C.
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : 55568171-044-E.244
Konu : Anket Çalışması İzni (Ünsal
ALTINIŞIK)

29.05.2019

TRABZON ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 07.05.2019 tarihli ve 99699167-044-E.1087 sayılı yazı

İlgi yazınıza istinaden, Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Ünsal ALTINIŞIK'ın "Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışmayı Yönetme Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tezi kapsamında Üniversitemiz Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümü öğrencileri ile anket çalışması yapma talebi Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Ahmet İshak DEMİR
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Fener Mah. Zihni Derin Yerleşkesi 53100 Rize/ TÜRKİYE

rektorluk@erdogan.edu.tr

Tel : +90 (464) 223 61 26 Fax : +90 (464) 223 53 76

Bilgi: AYSEGÜL GEDİK Dahili: 1656

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanununa göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Kodu : 03CED495-2901-49BF-8CE7-9F8F16CD68E1 - http://ebys.erdogan.edu.tr/EBYS/elmzadogrulan

Ek 7'nin devamı



T.C.
ESKİŞEHİR TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük Ofisi



Sayı : 84994412-050.99
Konu : Ünsal ALTINIŞIK'ın Uygulama İzin
Talebi

TRABZON ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 07/05/2019 tarihli ve 99699167-044-E.1087 sayılı yazı.

Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ünsal ALTINIŞIK'ın "Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışmayı Yönetme Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı çalışmasının Üniversitemizde uygulama izni alabilmesi için gerekli başvuru işlemlerine dair Etik Kurul yazımız ekte gönderilmiş olup, ilgiliye iletilmesi hususunda gereğini bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Gürsoy ARSLAN
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek: Etik Kurul Yazısı



Ek 7'nin devamı



T.C.
ESKİŞEHİR TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği



Sayı : 87914409-050.99
Konu : Ünsal ALTINIŞIK'ın Başvurusu

REKTÖRLÜK MAKAMINA

İlgi : 07/05/2019 tarihli ve 99699167-044-E.1087 sayılı yazı.

Trabzon Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ünsal ALTINIŞIK'ın "Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışmayı Yönetme Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı çalışmasının Üniversitemizde uygulama izni alabilmesi ve başvuru detaylarının incelenebilmesi için Üniversitemiz Etik Kurul Yönergesinde bahsedilen belgelerin hazırlanması gerekmektedir. Bu belgeler araştırmacı tarafından ıslak imzayla taahhüt edilmeli ve aşağıdaki adrese kargo yoluyla ulaştırılmalıdır.
Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Gürsoy ARSLAN

Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın
Etik Kurulu Başkanı

- Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Lisansüstü Tez Çalışması Başvuru Formu
- Etik Kurulu Taahhütname
- Gönüllü Katılım Formu

Belgelere <https://www.eskisehir.edu.tr/arama/etik-kurulu/formalar> adresinden ulaşabilirsiniz.

Posta Adresi: Anadolu Üniversitesi Yunus Emre Kampüsü
Öğrenci Merkezi Binası Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı Katı
Etik Kurul Sekreteryası

9. ÖZ GEÇMİŞ VE İLETİŞİM BİLGİLERİ

Araştırmacı Trabzon'da doğdu. İlkokul ve ortaokul eğitimini Cudibey İlköğretim Okulu'nda, lise eğitimini Trabzon Fatih Sultan Mehmet Anadolu Lisesi'nde tamamladı. 2012 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümü'nü kazandı. 2016 yılında Spor Yöneticiliği Bölümü'nden bölüm üçüncüsü olarak mezun oldu. Araştırmacı bekar olup İngilizce bilmektedir.

İLETİŞİM BİLGİLERİ

Adres : Sancak Mahallesi, Adnan Kahveci Caddesi, Yomra/TRABZON

E-Posta : unsalaltinisik@gmail.com