



**T.C.  
BATMAN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANA BİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KAMUDA BULUNAN SPOR ÇALIŞANLARININ ÇATIŞMA  
YÖNETİMİ STİLLERİ İLE İLETİŞİM BECERİLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**Mustafa KAYA**

**Ocak-2025  
BATMAN**

**T.C.  
BATMAN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANA BİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KAMUDA BULUNAN SPOR ÇALIŞANLARININ ÇATIŞMA  
YÖNETİMİ STİLLERİ İLE İLETİŞİM BECERİLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**Mustafa KAYA**

**Danışman  
Doç. Dr. Nevzat DİNÇER**

**Diğer Jüri Yeleri  
Dr. Öğr. Üyesi İhsan KUYULU Doç. Dr. Nevzat DİNÇER Doç. Dr. Zühal KILINÇ**

**Ocak 2025  
BATMAN**

## TEZ KABUL VE ONAYI

Mustafa KAYA tarafından hazırlanan “Kamuda Bulunan Spor Çalışanlarının Çatışma Yönetimi Stilleri İle İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı tez çalışması 06/01/2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS olarak kabul edilmiştir.

### Jüri Üyeleri

### İmza

#### Başkan

Doç. Dr. Zühal KILINÇ

.....

#### Danışman

Doç. Dr. Nevzat DİNÇER

.....

#### Üye

Dr. Öğr. Üyesi İhsan KUYULU

.....

Yukarıdaki sonucu onaylarım.

Dr. Öğr. Üyesi Ömer Murat ÖTER  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## **ETİK BEYANI**

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını beyan eder, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sorumluluğu kabullendiğini bildiririm.

## **ETHICAL DECLARATION**

I declare that all the information in this thesis has been obtained within the framework of ethical behavior and academic rules, and that the source of any statements and information that do not belong to me in this study prepared in accordance with the thesis writing rules has been fully cited, and I declare that I accept all kinds of legal responsibility in case of any contrary situation.

İmza  
Mustafa KAYA  
06/01/2025

## ÖZET

### YÜKSEK LİSANS TEZİ

#### KAMUDA BULUNAN SPOR ÇALIŞANLARININ ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ İLE İLETİŞİM BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

**Mustafa KAYA**

**Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Nevzat DİNÇER**

**Yıl, 2025 Sayfa, 68**

Çalışmamızda, örgüt içi iletişim ve çatışma yönetimi konularının bireyler ve gruplar üzerindeki etkileri kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Araştırma, iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stillerinin örgüt içi dinamikler üzerindeki etkilerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. İletişim becerileri, empati, etkin dinleme, kendini tanıma ve açma, ben dili kullanımı gibi unsurlar üzerinden değerlendirilmiştir. Bu becerilerin, bireyler arasındaki etkileşimi güçlendirdiği, yanlış anlamaları azalttığı ve işbirliğini teşvik ettiği ortaya konulmuştur. Empati, bireyin karşı tarafın duygusal durumunu anlaması ve bu duruma uygun tepkiler vermesi olarak tanımlanırken, etkin dinleme, karşı tarafın mesajını dikkatlice dinleyip anlama süreci olarak açıklanmıştır. Çatışma yönetimi stilleri ise, tümleştirme, uzlaşma, zorlama, kaçınma ve uyma gibi farklı yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmıştır. Tümleştirme, tarafların ihtiyaçlarını karşılayan ortak bir çözüm bulmayı amaçlayan yapıcı bir yaklaşım olarak öne çıkarken, zorlama daha otoriter bir yaklaşımı ifade etmektedir. Uzlaşma, tarafların birbirlerine karşı bazı tavizler vererek orta bir noktada buluşmasını sağlar. Kaçınma, çatışmadan kaçınmayı tercih eden bir yaklaşımken, uyma ise taraflardan birinin diğerinin isteklerine boyun eğmesi anlamına gelir. Araştırma sonuçlarına göre, etkili iletişim becerilerine sahip bireylerin, çatışma durumlarını daha başarılı bir şekilde yönettiği ve örgüt içinde olumlu bir çalışma ortamı yarattığı görülmüştür. Bu çalışmanın, iletişim ve çatışma yönetimi konularında farkındalık yaratması, örgütlerin bu alanlarda geliştirilmesi gereken stratejilere ışık tutması ve akademik literatüre katkı sağlaması amaçlanmaktadır. İletişim ve çatışma yönetimi, örgütsel başarının kritik bileşenleri olarak değerlendirilmektedir ve bu çalışmanın bulguları, yöneticiler ve çalışanlar için değerli bilgiler sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Çalışanı, Çatışma Yönetimi, İletişim Becerisi.

## **ABSTRACT**

### **MASTER THESIS**

#### **AN INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN CONFLICT MANAGEMENT STYLES AND COMMUNICATION SKILLS OF SPORTS EMPLOYEES IN THE PUBLIC SECTOR**

**Mustafa KAYA**

**Batman University Graduate Education Institute**

**The Degree of Master of Science in Physical Education And Sports**

**Advisor: Doç. Dr. Nevzat DİNÇER**

**Year 2025, 68 Pages**

In this thesis, the effects of intra-organizational communication and conflict management on individuals and groups have been examined comprehensively. Communication skills have been evaluated through elements such as empathy, active listening, self-awareness and disclosure, and the use of "I" language. It has been revealed that these skills strengthen the interaction between individuals, reduce misunderstandings and encourage cooperation. While empathy is defined as an individual's understanding of the other party's emotional state and giving appropriate reactions to this situation, active listening is explained as the process of carefully listening and understanding the other party's message. Conflict management styles have been addressed within the framework of different approaches such as integration, compromise, coercion, avoidance and compliance. While integration stands out as a constructive approach that aims to find a common solution that meets the needs of the parties, coercion refers to a more authoritarian approach. Compromise allows the parties to meet at a middle point by making some concessions to each other. Avoidance is an approach that prefers to avoid conflict, while compliance means that one party submits to the wishes of the other. According to the research results, it has been seen that individuals with effective communication skills manage conflict situations more successfully and create a positive work environment within the organization. This study aims to raise awareness on communication and conflict management issues, shed light on the strategies that organizations need to develop in these areas and contribute to academic literature. Communication and conflict management are considered critical components of organizational success and the findings of this study provide valuable information for managers and employees.

**Keywords:** Public Employee, Conflict Management, Communication Skills.

## ÖN SÖZ

Kamuda görevini icra eden spor çalışanlarının çatışma yönetimi stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada; çalışma verimliliğinin artırılmasında, çalışanların belli periyotlarda hizmet içi eğitimine alınması, çatışmadan kaçınılması; iletişim becerilerinin geliştirilmesi için çalışma ortamının fiziksel koşullarına uygun olması gerektiği ve bireylerin düzenli spor yapmasının çalışma verimliliği ve iletişim becerileri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Farklı spor tesislerinde görev yapan spor çalışanlarına ulaşmamda, çalışanlarla olan iletişimimde ve iş ilişkilerimde bana yol gösteren desteğini esirgemeyen şube müdürüm yüksek mühendis Tacettin ŞAHİN'e teşekkürü bir borç bilirim.

Bu çalışmanın başlangıcından bitimine kadar olan süreçte; gösterdiği sabrı, ilgisi, bilgi birikimi ve rehberliğiyle kıymetli danışmanın sayın Doç. Dr. Nevzat DİNÇER'e teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmada kullanılan istatistik yöntemler ve verilerin toplanması sürecinde destek ve tavsiyelerinden dolayı gençlik ve spor ilçe müdürüm sayın Bedir TEKDAL'a teşekkürü bir borç bilirim.

Bu çalışmamın hazırlanmasından bitimine kadar desteklerini esirgemeyen kıymetli aileme teşekkür ederim.

Mustafa KAYA  
BATMAN-2025

## İÇİNDEKİLER

|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| ÖZET .....                                   | iv  |
| ABSTRACT.....                                | v   |
| ÖNSÖZ .....                                  | vi  |
| İÇİNDEKİLER .....                            | vii |
| ÇİZELGELER/TABLolar LİSTESİ.....             | ix  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                       | x   |
| SİMGELER VE KISALTMALAR .....                | xi  |
| 1. GİRİŞ .....                               | 1   |
| 1.1.Problem durumu.....                      | 3   |
| 1.2.Araştırmanın Problem Cümlesi.....        | 3   |
| 1.3.Araştırmanın Amacı.....                  | 3   |
| 1.4.Araştırmanın Önemi.....                  | 3   |
| 1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları.....         | 4   |
| 1.6.Araştırmanın Sayıltıları.....            | 4   |
| 2. KAYNAK ARAŞTIRMASI .....                  | 5   |
| 2.1. İletişim Kavramı .....                  | 5   |
| 2.2. İletişim Süreci .....                   | 6   |
| 2.3. İletişim Çeşitleri.....                 | 11  |
| 2.3.1. Araca göre iletişim çeşitleri .....   | 11  |
| 2.3.1.1. Yazılım iletişim.....               | 11  |
| 2.3.1.2. Sözlü iletişim .....                | 12  |
| 2.3.1.3. Sözsüz iletişim .....               | 12  |
| 2.3.1.4. Görsel iletişim.....                | 13  |
| 2.3.2. Alıcıya göre iletişim çeşitleri ..... | 13  |
| 2.3.2.1. Kişilerarası iletişim .....         | 13  |
| 2.3.2.2. Grup iletişimi .....                | 15  |
| 2.3.3. Örgütsel iletişim.....                | 15  |
| 2.3.3.1. Yukarıdan aşağıya iletişim.....     | 17  |
| 2.3.3.2. Yatay iletişim .....                | 17  |
| 2.3.3.3. Aşağıdan yukarıya iletişim .....    | 17  |
| 2.4. İletişim Becerisi .....                 | 18  |
| 2.5. İletişim Becerileri .....               | 21  |
| 2.5.1. Empati .....                          | 21  |
| 2.5.2. Ben dili.....                         | 22  |
| 2.5.3. Etkin dinleme .....                   | 23  |
| 2.5.4. Kendini tanıma ve açma .....          | 23  |
| 2.6. Çatışma .....                           | 24  |



|                                                 |           |
|-------------------------------------------------|-----------|
| 2.7. Çatışmanın Nedenleri .....                 | 27        |
| 2.7.1. Kişilik farklılıkları .....              | 28        |
| 2.7.2. İletişim eksikliği .....                 | 29        |
| 2.7.3. Algılama farklılıkları .....             | 29        |
| 2.7.4. Amaç farklılıkları.....                  | 30        |
| 2.7.5. Kıt kaynaklar.....                       | 31        |
| 2.7.6. Statü ve rol .....                       | 31        |
| 2.7.7. Örgütün büyüklüğü .....                  | 32        |
| 2.7.8. Örgüt içi güç mücadelesi .....           | 32        |
| 2.8. Çatışma Yöntemi .....                      | 33        |
| 2.9. Çatışma Yönetim Tarzları.....              | 34        |
| 2.9.1. Tümlleştirme .....                       | 35        |
| 2.9.2. Uzlaşma .....                            | 35        |
| 2.9.3. Zorlama (Hükmetme) .....                 | 36        |
| 2.9.4. Kaçınma .....                            | 36        |
| 2.9.5. Uyma.....                                | 37        |
| <b>3. MATERYAL ve YÖNTEM .....</b>              | <b>38</b> |
| 3.1. Araştırmanın Metodolojisi .....            | 38        |
| 3.2. Araştırma Grubu .....                      | 38        |
| 3.3. Veri Toplama Araştırmaları.....            | 38        |
| 3.4. Verilerin Analizi .....                    | 41        |
| <b>4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA .....</b> | <b>42</b> |
| <b>5. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE ÖNERİLER.....</b>  | <b>62</b> |
| 5.1. Sonuçlar .....                             | 62        |
| 5.2. Öneriler .....                             | 64        |
| <b>KAYNAKLAR .....</b>                          | <b>65</b> |
| <b>EKLER .....</b>                              | <b>69</b> |
| EK-1 Ölçek Kullanım İzin Belgeleri .....        | 70        |
| EK-2 Veri Toplama İzin Belgeleri.....           | 71        |
| EK-3 Kişisel Bilgi Formu .....                  | 72        |
| EK-4 Ölçek Soruları .....                       | 73        |
| EK-5 İletişim Bilgileri Ölçeği.....             | 74        |

## ÇİZELGELER LİSTESİ

|                                                                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Çizelge 3.1.</b> Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) Cronbach Alpha değeri.....                                                              | 39 |
| <b>Çizelge 3.2.</b> Normallik dağılımı .....                                                                                                        | 41 |
| <b>Çizelge 4.1.</b> Çalışmaya katılan kamuda bulunan spor çalışanlarına ait demografik bilgiler.....                                                | 42 |
| <b>Çizelge 4.2.</b> Çalışmaya katılan kamuda bulunan spor çalışanlarına ait ders-kurs alma durumu .....                                             | 43 |
| <b>Çizelge 4.3.</b> Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ile İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu dağılımları.....                          | 44 |
| <b>Çizelge 4.4.</b> Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve alt boyutları ile cinsiyet değişkeni değerlendirmesi .....                           | 45 |
| <b>Çizelge 4.5.</b> Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve alt boyutları ile eğitim düzeyi değişkeni değerlendirmesi .....                      | 46 |
| <b>Çizelge 4.6.</b> Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve alt boyutları ile kamuda çalışma yılı değişkeni değerlendirmesi .....                | 47 |
| <b>Çizelge 4.7.</b> Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve alt boyutları ile kamuda çalışma yılı değişkeni değerlendirmesi .....                | 48 |
| <b>Çizelge 4.8.</b> Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve alt boyutları ile spor yapma süresi değişkeni değerlendirmesi .....                  | 49 |
| <b>Çizelge 4.9.</b> Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve alt boyutları ile gelir durumu değişkeni değerlendirmesi .....                       | 50 |
| <b>Çizelge 4.10.</b> Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve alt boyutları ile iletişim konusunda ders-kurs alma değişkeni değerlendirmesi ..... | 51 |
| <b>Çizelge 4.11.</b> Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve alt boyutları ile çatışma konusunda ders-kurs alma değişkeni değerlendirmesi .....  | 51 |
| <b>Çizelge 4.12.</b> İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ve alt boyutları ile cinsiyet değişkeni değerlendirmesi .....               | 52 |
| <b>Çizelge 4.13.</b> İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ve alt boyutları ile eğitim düzeyi değişkeni değerlendirmesi .....          | 53 |
| <b>Çizelge 4.14.</b> İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ve alt boyutları ile kamuda çalışma yılı değişkeni değerlendirmesi .....    | 54 |
| <b>Çizelge 4.15.</b> İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ve alt boyutları ile kamuda çalışma yılı değişkeni değerlendirmesi .....    | 55 |

|                                                                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Çizelge 4.16.</b> İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ve alt boyutları ile spor yapma süresi değişkeni değerlendirmesi .....                 | 56 |
| <b>Çizelge 4.17.</b> İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ve alt boyutları ile gelir durumu değişkeni değerlendirmesi.....                       | 57 |
| <b>Çizelge 4.18.</b> İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ve alt boyutları ile iletişim konusunda ders-kurs alma değişkeni değerlendirmesi ..... | 58 |
| <b>Çizelge 4.19.</b> İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ve alt boyutları ile çatışma konusunda ders-kurs alma değişkeni değerlendirmesi .....  | 58 |
| <b>Çizelge 4.20.</b> Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ile İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu ilişkisi .....                                      | 59 |

## SİMGELER VE KISALTMALAR

### Simgeler

|         |                                                                     |
|---------|---------------------------------------------------------------------|
| n       | :Katılımcı Sayısı                                                   |
| Ort     | :Ortalama                                                           |
| Ss      | :Standart Sapma                                                     |
| p       | :Anlamlılık                                                         |
| r       | :Korelasyon                                                         |
| Min     | :Minimum                                                            |
| Max     | :Maksimum                                                           |
| ANOVA   | :Tek yönlü varyans analizi                                          |
| t-testi | :Ortalamalar arası fark testi                                       |
| f-testi | :İki popülasyonun varyanslarını karşılaştırmak için kullanılan test |
| %       | :Yüzdelik                                                           |
| KMO     | :Kaiser-Meyer-Olkin Testi                                           |

### Kısaltmalar

|        |                                            |
|--------|--------------------------------------------|
| SMCR   | :Kaynak, Mesaj, Kanal ve Alıcı             |
| SPSS   | :Statistical package for the social        |
| TDK    | :Türk Dil Kurumu                           |
| ÇYSÖ   | :Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği          |
| İBÖ-YF | :İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu |
| SMMM   | :Serbest muhasebeci mali müşavir           |
| Vb     | :Ve benzeri                                |
| Vd     | :Ve diğerleri                              |
| M      | :Madde                                     |
| TB-KİE | :Temel Beceriler ve Kendini İfade Etme     |
| İÖG    | :İletişime Özen Gösterme                   |
| İKİ    | :İlişki Kurmaya İsteklilik                 |
| EDSOİ  | :Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim   |
| İİU    | :İletişim İlkelerine Uyma                  |

## 1. GİRİŞ

Bu çalışmanın temelini oluşturan iletişim ve çatışma yönetimi konularındaki mevcut bilgi birikimini ve araştırmaları kapsamlı bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bölümde, iletişim ve çatışma yönetimi literatürü, bu konuların tarihsel gelişimi, teorik yaklaşımlar ve güncel araştırma bulguları çerçevesinde ele alınacaktır.

İletişim, insanlık tarihinin en temel ve vazgeçilmez süreçlerinden biridir. İletişim kavramı, Latince "communicare" kelimesinden türemiş olup, "ortak olmak, paylaşmak" anlamına gelmektedir. İletişim süreci, bir kaynaktan çıkan mesajın, bir alıcıya iletilmesi ve bu mesajın alıcı tarafından anlamlandırılması olarak tanımlanır (Karatepe, 2005: 46). süreçte, mesajın kodlanması, iletilmesi, çözülmesi ve geri bildirim gibi temel unsurlar yer alır. İletişim teorileri, bireyler arasındaki etkileşimin nasıl gerçekleştiğini ve bu etkileşimin sonuçlarını açıklamaya çalışır. Çeşitli iletişim modelleri, iletişim sürecinin farklı yönlerini vurgulamaktadır. Örneğin, Shannon ve Weaver'ın Matematiksel İletişim Modeli, iletişimi bir bilgi aktarım süreci olarak ele alırken, Berlo'nun SMCR Modeli, kaynak (source), mesaj (message), kanal (channel) ve alıcı (receiver) unsurlarını detaylı bir şekilde incelemektedir.

İletişim becerileri, bireylerin etkili ve verimli bir şekilde iletişim kurabilmelerini sağlayan yeteneklerdir. Empati, etkin dinleme, kendini tanıma ve açma, ben dili kullanımı gibi beceriler, etkili iletişimin temel unsurlarını oluşturur. Empati, bireyin karşısındaki kişinin duygusal durumunu anlama ve bu duruma uygun tepkiler verme yeteneğidir. Etkin dinleme, iletişim sürecinde karşı tarafın mesajını dikkatlice dinleyip anlama sürecidir (Kul ve Alkan, 2005: 76).

Ben dili kullanımı, bireylerin kendi duygularını ve düşüncelerini ifade ederken, karşı tarafı suçlamadan ve yargılamadan iletişim kurmalarını sağlar (Mercan, 2010: 68). Kendini tanıma ve açma, bireylerin kendi duygusal ve düşünsel dünyalarını fark etmeleri ve bunu başkalarıyla paylaşmaları sürecidir (Şahin, 2021: 79). Bu becerilerin geliştirilmesi, bireyler arasındaki etkileşimi güçlendirir, yanlış anlamaları azaltır ve işbirliğini teşvik eder.

Çatışma yönetimi, bireyler veya gruplar arasındaki çıkar çatışmaları, uyuşmazlıklar ve anlaşmazlıkların etkin bir şekilde ele alınması sürecidir. Çatışma yönetimi literatürü, çatışmanın doğası, nedenleri ve sonuçları üzerine kapsamlı teorik yaklaşımlar sunar. Çatışma, örgütlerde kaçınılmaz bir olgu olarak ortaya çıkar ve doğru yönetilmediğinde örgütsel verimliliği olumsuz etkileyebilir (Cüceoğlu, 2010: 35).

Çatışma yönetimi stilleri, bireylerin ve grupların çatışma durumlarına nasıl yaklaştıklarını ve bu durumları nasıl çözdüklerini belirler. Tümleştirme, uzlaşma, zorlama, kaçınma ve uyma gibi çeşitli çatışma yönetimi stilleri, farklı durumlar ve bağlamlar için uygun stratejiler sunar. Tümleştirme, tarafların ihtiyaçlarını karşılayan ortak bir çözüm bulmayı amaçlayan yapıcı bir yaklaşımdır. Uzlaşma, tarafların birbirlerine karşı bazı tavizler vererek orta bir noktada buluşmasını sağlar. Zorlama, daha otoriter bir yaklaşımı ifade ederken, kaçınma çatışmadan kaçınmayı tercih eden bir yaklaşımdır. Uyma ise taraflardan birinin diğerinin isteklerine boyun eğmesi anlamına gelir (Oskay, 2011: 58).

İletişim ve çatışma yönetimi arasındaki ilişki, örgüt içi dinamiklerin ve iş süreçlerinin anlaşılması açısından büyük önem taşır. Etkili iletişim becerilerine sahip bireyler, çatışma durumlarını daha başarılı bir şekilde yönetir ve örgüt içinde olumlu bir çalışma ortamı yaratır. İyi iletişim becerileri, çalışanlar arasında güven ve anlayışı artırır, işbirliğini teşvik eder ve örgütsel bağlılığı güçlendirir. Çatışma yönetimi stratejilerinin doğru ve yerinde kullanımı, örgütsel verimliliği artırır ve iş süreçlerinde karşılaşılan sorunların çözümüne önemli katkılar sağlar (Helmstetter, 1996: 78).

Bu çalışmanın literatür taraması, iletişim ve çatışma yönetimi konularındaki mevcut bilgi birikimini ve araştırma bulgularını inceleyerek, bu alanlardaki boşlukları ve gelecekteki araştırma potansiyellerini belirlemeye yöneliktir. İletişim ve çatışma yönetimi konularında yapılan çalışmalar, örgütlerin daha etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesine katkı sağlayacak stratejilerin geliştirilmesine olanak tanır. İletişim, yalnızca bireylerin birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunmalarını değil, aynı zamanda ilişkilerini güçlendirmelerini, sorunları çözmelerini ve ortak hedeflere ulaşmalarını da sağlar. Özellikle örgütler için etkili iletişim, çalışanlar arasında uyumu sağlamanın ve iş süreçlerini optimize etmenin anahtarıdır. İyi bir iletişim ağı, örgütün tüm kademelerinde bilgi akışını hızlandırarak, karar alma süreçlerini destekler ve örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Bu nedenle, iletişim becerilerinin geliştirilmesi, modern yönetim anlayışında önemli bir yer tutmaktadır (Oskay, 2011: 98).

Çatışma yönetimi ise, örgüt içindeki ilişkileri ve işleyişi doğrudan etkileyen bir diğer önemli konudur. Çatışmalar, doğru yönetilmediğinde örgütsel performansı düşürebilir, çalışan memnuniyetsizliğine yol açabilir ve verimliliği azaltabilir. Ancak, yapıcı bir şekilde yönetilen çatışmalar, örgütsel gelişimi teşvik edebilir ve inovasyonu artırabilir. Çatışma yönetimi stilleri, bireylerin ve grupların çatışma durumlarına nasıl yaklaştıklarını ve bu durumları nasıl çözdüklerini belirler. Tümleştirme, uzlaşma,

zorlama, kaçınma ve uyma gibi çeşitli çatışma yönetimi stilleri, farklı durumlar ve bağlamlar için uygun stratejiler sunar (Kul ve Alkan, 2005: 56).

Bu çalışmada, iletişim ve çatışma yönetimi konuları, teorik çerçeveler ve ampirik bulgular ışığında ele alınarak, örgütsel dinamikler üzerindeki etkileri değerlendirilecektir. Araştırmanın temel soruları, etkili iletişim becerilerinin ve uygun çatışma yönetimi stratejilerinin örgüt içindeki ilişkileri nasıl etkilediği, bu beceri ve stratejilerin örgütsel verimliliği nasıl artırdığı ve iş süreçlerini nasıl iyileştirdiği etrafında şekillenmektedir.

Araştırmanın metodolojisi, nitel ve nicel veri toplama tekniklerinin bir kombinasyonunu içermektedir. Bu kapsamda, örgüt içindeki iletişim ve çatışma yönetimi uygulamalarını değerlendirmek için anketler, mülakatlar ve gözlemler kullanılmıştır. Elde edilen veriler, istatistiksel analizler ve içerik analizleri yoluyla incelenmiş ve yorumlanmıştır.

### **1.1. Problem Durumu**

Kamuda çalışmakta olan spor çalışanları arasında, birey ve gruplar arasında çatışma yönetim stilleri ve iletişim becerileri arasında oluşabilecek problemlere yol açacağı düşünülmektedir.

### **1.2. Araştırmanın Problem Cümlesi**

Kamuda çalışmakta olan spor çalışanları arasında yönetim stilleri ile iletişim becerileri arasında bir sorun bulunmakta mıdır?

### **1.3. Araştırmanın Amacı**

Kamuda çalışmakta olan spor çalışanlarının çatışma yönetimi stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi olarak ele alınmaktadır.

### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Kamuda çalışmakta olan spor çalışanları 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 kamuda çalışmakta olan spor çalışanlarının etkinliği ve verimliliği pozitif yönde yükseltecek bir şekilde yaşanan çatışmaların daha basit çözüme kavuşmasını sağlayarak spor yöneticilerine yardımcı olması açısından önem teşkil etmektedir.

### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

- Çalışma grubunun evrenini kamuda bulunan spor çalışanları oluşturmaktadır.
- Araştırmada incelenen çatışma yönetimi stilleri, Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği'nin değerlendirdiği niteliklerle, iletişim becerileri ise İletişim Becerileri Ölçeği'nin değerlendirdiği niteliklerle sınırlıdır.
- Araştırma sonucunda elde edilecek olan verilerin analizi kullanılan istatistiksel yöntemler ile sınırlıdır.
- Çalışma sebebiyle elde edilen verilerin geçerliliği, envanterin uygulanacak olduğu süre dilimiyle sınırlıdır.
- Araştırmanın bulguları ışığında yazılan sonuç ve öneriler çalışmanın evreni dâhilinde geçerli olacaktır.

### **1.6. Araştırmanın Sayıltıları**

- 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 cevaplandırırları kabul edilmiştir
- Verilerin çözümlenmesi aşamasında yapılan istatistikî yöntemlerin amaca uygun olduğu kabul edilmiştir.
- Araştırmanın konusu doğrultusunda ulaşılan kaynaklarından temin edilen bilgilerin objektifliği yansıttığı kabul edilmiştir.



## 2. KAYNAK ARAŞTIRMASI

### 2.1. İletişim Kavramı

İngilizcede “communication” olarak kullanılmakta olan ‘iletişim’ kelimesinin kökeni Latince’den gelen “communis-communicare” kelimelerinin birleşiminden türetmesine dayanmaktadır. Bu kelimeler “ortak olmak ve haberdar etmek” manasına gelmektedir. Türk Dil Kurumu (TDK), iletişim kavramını bireylerin duygu, düşünce ve bilgilerini çeşitli kanallarda diğer bireylere iletmesi, bildirmesi, haberleşmesi olarak tanımlamaktadır. İletişim, birden fazla birey arasındaki karşılıklı etkileşim ile gerçekleşen çift yönlü bir süreç olarak gerçekleşmektedir. Bir başka tanıma göre iletişim, düşüncelerin ve duyguların farklı zaman ve mekanlarda, anlamlarının kabul edilen semboller aracılığıyla iletilmesi ve paylaşılması sürecidir. İletişim, kaynaktan alıcıya bilgi, düşünce, duygu ve tutumların aktarılması sürecidir. Bu süreç, davranış biçimleri aracılığıyla, belirli iletişim kanallarını kullanarak ve sembollerin değişimi ve aktarımı yoluyla anlam kazanmaktadır (Özkan, 2010: 176).

İletişim, oluşması için gereken fenomenlerin sayısı, ortam ve anlam bakımında barındırdığı çeşitlilikler çerçevesinde çok geniş bir anlam bütünü bünyesinde barındırmaktadır. Bu nedenle de iletişim üzerine çok fazla tanımın yapılması olağan olarak kabul edilmektedir. Zıllıoğlu’na (2010) göre yazılı kaynakların taranmasıyla elde edilen verilen ışığında literatüre geçmiş 4 binden fazla iletişim tanımı bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir insanın bir olayı veya düşünceyi karşısındaki insana aktarma isteği ve ihtiyacıyla ortaya çıkan iletişim, karşı tarafın iletilmek istenen mesajı anlaması ve karşı mesaj iletilmesiyle anlamlı hale gelmektedir. İletişim süreci boyunca mesajda karşı tarafa söylenen, söylenmeyen, fiilen yapılan veya yapılmayan her olgunun bir anlamı bulunmaktadır (Şahin, 2021: 79).

Tek taraflı başlayan ‘iletmek’ fiili, karşıdaki tarafından anlaşıldığında ve karşılık bulduğunda yani iletişim haline dönüştüğünde “karşılıklı iletişim” anlamı kazanmaktadır. Süreç itibarıyla iletişim, en az iki taraf arasında meydana gelen mesaj alma-verme olayı olarak da tanımlanabilmektedir. Psikososyal boyutuyla bireyler için insani bir ihtiyaç olan iletişim, bireyin yaşadığı çevreyi ve dünyasını daha anlamlı ve anlaşılabilir bir noktaya dönüştürmektedir. Birey için bu süreç, en az iki bireyin birbirleriyle karşılıklı şekilde bilgi, duygu, düşünce ve deneyimlerini çeşitli kanallar üzerinden paylaşmaları ile gerçekleşmektedir (Karatepe, 2005: 66). İletişim, kaynak ve hedef olarak tanımlanan iki

fenomeni içeren, karşılıklı ve iki yönlü bir süreçtir. Bu süreç, belirli bir olguyu kapsayan ve bu olgu çerçevesinde kodlanan bir mesajın iletilmesini ve devamında bu mesajın cevabının karşı taraftan kaynağa geri iletilmesini içerir.

İnsan, doğası gereği sosyal bir varlık olup hayatta kalmak için sürekli olarak çevresiyle iletişime geçme ihtiyacı hisseder. İletişim, insanoğlunun biyolojik olarak yaşamını sürdüren herhangi bir canlıdan, sosyal bir varlık haline dönüşümünde kilit bir rol oynayan temel unsur olarak kabul edilebilir. İnsanların iletişimsiz bir yaşam sürmeleri veya herhangi bir iletişim faaliyeti içerisinde bulunmadan varlıklarını sürdürmeleri oldukça zordur. İletişim, paylaşmayı ve genel olarak etkileşim kurmayı içerir, bu da insanın iletişim olmadan yaşamasının zorluğunu daha anlaşılır kılmaktadır (Kul ve Alkan, 2005: 36).

## **2.2. İletişimin Süreci**

Konuşma yetisi düşünme olgusuna bağlıdır. İnsanların düşünme yetisi, onu bilinçli bir şekilde hareket etmeye ve kendini karşı tarafa anlatmaya yönlendirir. İletişim, insanların, düşüncelerini, hislerini ve yaşam alanlarını anlamsal olarak doğru bir biçimde ifade etme ihtiyacından ortaya çıkar. Bu sebeple, her düşünce kendi kendini ifade edebilecek bir ifade tarzı arayışına girer. Bu ifade tarzı çoğunlukla sözlü iletişim yoluyla gerçekleşir ve yeni anlam katma amacı taşıyan iletişim süreçlerinin oluşumuna katkıda bulunur (Cüceoğlu, 2010: 94).

Sosyal yönüyle iletişim, insanların duygusal deneyimlerini etkili bir biçimde ifade etmelerini sağlayan bir süreçtir. Yani “Bir anlam oluşturmak ve bunu diğerleriyle paylaşmak” temelde iletişim sürecinin kaynağını oluşturmaktadır (Corcos, 1975: 53).

İletişimin gerçekleşme sürecinde bulunan ve iletişimi oluşturan temel unsurlar; kaynak, gönderici, kodlama-kodaçım, ileti, kanal, araç, alıcı ve geri beslemedir. Kaynak ve gönderici kavramları kısmen birbirini karşılarsa da içerdiği anlam farklılıkları nedeniyle ayrışmaktadır. Bu anlam anlamsal benzerliği ve teknik farklılığını ayrıştırmak adına kaynak ve gönderici kavramlarını ayrı ayrı açıklamak gerekmektedir (Oskay, 2011: 55).

Esas olarak kaynak, iletişim sürecini doğrudan başlatan ve mesajı alıcıya ileten unsurdur. Bu kişi, grup, kurum veya toplum olabilir. İletişim süreci, bilgi, düşünce, kam, bilgi ve ihtiyaçlarını karşı tarafa bildirmek isteyen bir kaynağa dayanır ve bu kaynakla ilerler. Yüz yüze gerçekleşen kişilerarası iletişim en yoğun ve etkin olarak dil ile sözlü

şekilde gerçekleşir. Kitleler iletişimde ise, iletişim genellikle kitle iletişim araçlarından yararlanılarak sağlanır. Her iki olasılıkta da mesajın kaynağı, kendi kişisel iletişimini kodlayan bir unsurdur. Başka bir deyişle, kaynak, iletişim sürecinde paylaşmak istediği bilgiyi, duyguyu veya düşünceyi alınabilir ve iletmeye uygun bir biçimde dile getirir. İleti bir kez kodlandığında ve hedefe gönderildiğinde, kaynak kontrolü kaybeder ve ileti, kaynağın gücü dışında etkilenemez. Bu nedenle iletiler, doğru bir şekilde kodlanmalı ve sürece uygun bir şekilde dahil edilmelidir. Bu noktada, kaynağı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır, bunlar iletişimin kaynağının iletişim becerisi, tutumu, deneyimi ve bilgi düzeyinin yanı sıra çevresel, sosyal, kültürel ve ekonomik faktörleri de kapsar. İletişim, mesajı gönderen ve alan tarafın birbirini fark etmesiyle başlar. Etkili iletişim, mesajı gönderen ve alan kişinin mesaja aynı anlamı atfetmesiyle sağlanmış olur (Helmstetter, 1996: 24-26).

İletişimdeki önemli unsurlardan biri olan gönderici, iletişimin niteliğine bağlı olarak aynı anda kaynak rolünü de üstlenebilir. Özellikle kişilerarası veya grup içi iletişim gibi lokal düzeydeki iletişim çeşitlerinde, gönderici ile kaynak çoğu zaman aynı kişi olabilir. İki kişi arasındaki iletişimde, iletişimi başlatan kişi aynı zamanda iletişimin göndereni ve kaynağı olabilir. Benzer şekilde, küçük grup iletişiminde iletişimi başlatan kişi veya grup, başka bir kaynaktan aldıkları bilgileri aktarıyorsa, gönderici rolünü üstlenirken, aktarılan bilginin üretimine veya iletinin oluşumuna katkıda bulunanlar hem gönderici hem de kaynak rolünü üstlenmiş olurlar (Helmstetter, 1996: 11).

İletişim sürecinde kaynağın rolü önemli olmakla birlikte, asıl belirleyici göndericidir. Gönderici konumundaki bireyler, hangi kaynaktan bilgi alırlarsa alsınlar, edindikleri bilginin temelinde ne gerçekler yatarlarsa yatsınlar, iletişim kurdukları alıcı konumundaki hedef kişilere ne aktarmak istiyorlarsa, bunu iletmeye çalışırlar. Göndericinin niyeti bazen açıkça ortaya konmuş olsa da bazen gizli olabilir, ancak iletişim sürecinin en temel belirleyicisi olduğunu vurgulamak önemlidir (Özkan, 2010: 176).

Gönderici, iletişimin özelliğine ve düzeyine bağlı olarak bazen bireylerden oluşan bir kişi, bazen bir grup şeklinde ortaya çıkabilir. Kişilerarası iletişimde genellikle bireyler gönderici rolünü üstlenirken, grup iletişiminde ise bu rol bir kişi ya da birkaç kişi tarafından üstlenilebilir. Ancak, kitle iletişim araçları kullanılarak gerçekleştirilen iletişimde gönderici rolü, zaman zaman bir birey, bazen bir grup ve hatta duruma göre bir toplumun tamamı olabilir (Oskay, 2011: 77).

Gönderici tarafından iletilen mesajın alıcı tarafından fark edilebilmesi için iki taraf için de anlaşılabilir ortak işaret ve sembollerin kullanılması gereklidir; bu süreç, iletişim sürecinde kodlama olarak adlandırılır. Gönderici, mesajı işaret ve sembol ifadeleri kullanarak kodlar, bir başka deyişle belirli semboller veya anlamlarla ifade eder. Alıcı, kendisine gönderilen mesajı anlayabilmek adına bu işaretleri çözümler; yani, kodaçımına yapmış olur. Bu nedenle, iletişim sürecinde kodlama ve kodaçımına, iletişimin temel oluşturucu unsurları arasında yer alır). İletişim sürecinin doğru bir şekilde tamamlanabilmesi için, mesajın göndericisi ve alıcısı arasındaki ortak işaret sistemine, yani önceden kabul görmüş, anlaşılabilir kodlara ihtiyaç vardır. Örneğin, bilmediğiniz bir dilde bulunduğunuz bir yabancı ülkede, sizinle aynı dili konuşan kimse olmadığında, kendinizi en basit düzeyde bile anlatmanız neredeyse imkansızdır (Oskay, 2011: 67).

İleti veya diğer adıyla mesaj, iletişim sürecinin diğer temel bileşenlerinden biridir ve iletişimsel işleyişin bir ürünü veya anlam üretim alanı olarak kabul edilebilir. Gönderici, iletmek istediği bilgi veya duyguları, alıcı da yaratmak istediği algı ve kanaatleri anlam yüklü kodlar halinde ileti olarak iletir. İletişimsel eylemden beklenen sonucun alınabilmesi için mesaj, açık ve net bir şekilde, oluşturulmalıdır. Algılanamayacak kadar karmaşık öğeler içermemeli, kolay anlaşılır olmalıdır. Özellikle karşı taraftan dönüşün beklendiği etkin bir iletişim için mesaj doğru zamanda iletilmelidir. Mesajın alıcıya doğru şekilde ulaşabilmesi için uygun kanal ve doğru araç seçilmelidir (Göksu, 2021: 76). Mesajın gönderici ve alıcı arasında iletim safhasında başka aracı veya araçlar olmamalıdır. Her aracının mesajı aktarırken kendi öznel süzgecinden geçirebileceği ihtimali, mesajın muhtevisyatını etkileyebileceği sonucunu doğurabilir.

İleti, çeşitli biçimlerde iletilebilir. Yazılı, sözlü, görsel olarak ileti kodlaması yapılabilir. Bu çerçevede, yazı ve sözün yanı sıra resim, fotoğraf, karikatür gibi görsel öğeler de ileti gönderme aracı olarak kullanılabilir (Cüceoğlu, 2010: 43).

Kanal, iletişimdeki vazgeçilmez unsurlardan biridir. İletişimin gerçekleşme sürecinde kanal, gönderici ile alıcı arasında mesaj iletimini gerçekleştirme yolu veya şekli olarak ifade edilebilir. Kanal, iletişimin doğrudan veya dolaylı biçimde gerçekleşmesine ve kapsadığı bilgiye göre değişiklik gösterir. Buna, bireylerarası iletişim türünde telefon görüşmesi, mektup yazımı gibi araçların kanal olarak kullanılması örnek gösterilebilir. Kitle iletişimi noktasında ise televizyon, radyo, internet, gazete gibi iletişim araçları kanal görevi görmektedir. Bazen başka bir kişi, bireylerarası iletişim kurulması sürecinde kanal görevi üstlenebilir. Günümüzün modernize iletişim araçlarının bireyler arasında

kullanılmaya başlamadan önce mesafe olarak birbirinden uzak konumlardaki insanların birbiriyle olan haber akışını sağlayan haberciler de bir tür kanal vazifesi gerçekleştirmekteydi. Geçmişte mesajın iletiminde kullanılan güvercin de benzer bir şekilde kanal olarak kullanılırdı. Dedikodu mekanizmasında ise kanal görevini insanlar üstlenir (Sanders, 2013: 67).

İletişim, kullanılan kanalın türüne bağlı olarak aracısız ve aracılı olmak üzere ikiye ayrılabilir. İletinin gönderiminde karşı taraftan beklenen tavrın oluşturmada tercih edilen kanalın etkisi büyük önem taşır. Seçilen kanalın türü ve kullanılma biçiminin, göndericinin hedefe ulaşması ve beklediği etkiyi yaratması açısından büyük önem taşıdığını söylemek mümkündür. İletişimin gerçekleşmesi ve etkili olabilmesi açısından, kullanılan kanalın seçimi büyük bir öneme sahiptir. Kanalı seçilmesinden önce, ulaşılmak istenen iletişim hedeflerinin yanı sıra alıcının içinde bulunduğu ortamın koşulları ve zaman, alıcının bireysel özellikleri gibi olgular sistemli bir biçimde değerlendirilmelidir. İletilerin aktarılacak istendiği kanalların açık ve uygun olması ve gürültüden arındırılmış olması da kritik önem taşıyan noktalardan biridir (Sanders, 2013: 22).

İletişimsel süreçte vazgeçilmez unsurlardan bir diğeri ise araç kavramıdır. Araç ve kanal genellikle birbirinin yerine kullanılsa da çoğunlukla karıştırılmaktadır. İletişim aracının özelliklerine bağlı olarak araç ve kanal birbirinden ayrılabilir veya birbirinin yerine kullanılabilir. Özellikle kitle iletişim araçlarıyla gerçekleştirilen iletişimde, genellikle araç ile kanal görevi aynı iletişim aracı tarafından üstlenilmektedir. Kanal ile araç arasındaki en temel fark, ileti oluşturma veya taşıma sürecinde ortaya çıkar. Gazete, radyo, televizyon gibi kitle iletişim araçları sadece ileti taşıyan kanallar olmanın ötesinde, aynı zamanda ileti üreten ve dolayısıyla iletişimi düzenleyen araçlardır (Karatepe, 2005: 76).

İletişimin temel öğelerinden biri olarak alıcı, göndericinin veya kaynağın hedefi konumunda olmasıyla iletişimsel sürecin görünür objesi olarak nitelendirilebilir. Aslında, iletişim maksadıyla kurulan ilişkide yönelinen asıl hedef, kaynağın veya göndericinin hedef veya alıcı üstünde bazı sebeplerle yaratmak istediği etkiyi içerir. Bu nedenle iletişimin ögesi olan alıcı, özne durumunda bulunan göndericiyle aynı değerdedir. Alıcının karakteri, mekana bağlı koşulları, talepleri, tavırları ve iletişim amaçlı eylemin muhtemel sonucunu elde etme açısından gereksinimleri önemlidir. Gönderici, alıcı olarak seçtiği bireyleri, grupları veya toplulukları ilgilendiren duygusal, bilişsel, sosyokültürel, sosyoekonomik vb. özelliklere dair yeterli bilgiye hakim olmalıdır (Kaya, 2010: 65).

İletişimin her ne boyutunda veya seviyesinde olursa olsun, alıcıdan gelen geri besleme ile gönderici, iletişimsel süreci sürdürme veya yeniden düzenleme eğilimindedir. Geri besleme dikkate alındığında, iletişimsel süreçte alıcı, gönderici kadar etkin bir konumda bulunur (Henderson ve Henderson, 2008: 85).

İletişimin temel oluşturucu unsurlarından biri olarak geribildirim, alıcının göndericiden aldığı iletiyi algılamasının ardından geliştirdiği tepkiyi göndericiye ileten bir süreçtir. Geribildirim, ileti alındıktan hemen sonra ortaya çıkabileceği gibi, belirli bir süre sonra da gelişebilir. Alıcı, her iletiye karşı belirli bir tepki geliştirir. Bu tepki, göndericinin beklentilerini karşılayabilir veya karşılamayabilir, duruma bağlı olarak değişir (iletinin içeriği, alıcının ihtiyaçları, göndericinin beklentileri, iletişim ortamı vb.). Ancak her koşulda, alıcı tavrını bir şekilde göndericiye yansıtacaktır. Bu geri dönüş, ileti alındıktan hemen sonra gerçekleşebileceği gibi, belirli bir süre sonra da meydana gelebilir. Yüz yüze iletişimde, geribildirim genellikle anında gerçekleşir. Bir kişi bir ileti gönderir ve hemen ardından karşısındaki alıcının tepkisini alır. Bu anında geri bildirim, iletişim sürecinin hızına bağlı olarak meydana gelir (Telman ve Ünsal, 2005: 68).

Geribildirim alınması konusunda zorluk ve karmaşa genellikle kitle iletişim araçlarıyla aracılık edilen iletişimde ortaya çıkar. Kitle iletişim araçlarıyla iletişimde kimlerin neyi izlediği, hangi iletileri aldıkları ve almadıkları, oluşan etkinin ne olduğu, özellikle kitle iletişim kurumlarını işleten ve yönlendirenler için büyük önem taşır. Bu konudaki sorular, iletişimin bilimsel bir disiplin olarak şekillenmesinde etkili olmuştur. Ancak günümüzde sosyal medyanın yoğun kullanımı ile izleyiciler, radyo, televizyon ve gazete izleme alışkanlıkları sırasında geliştirdikleri tepkileri sosyal medya kanalları aracılığıyla anında göndericiye iletebilmektedir. Bu durum, geribildirim iletişimsel süreçteki kullanımının, yeni medya kanallarının yardımıyla giderek daha etkin hale geldiğini göstermektedir (Sanders, 2013: 67).

Geribildirim, iletişimin tek yönlü olmadığı, iki yönlü bir işleyiş biçimine dönüştüğü belirleyici bir unsurdur. Alıcı, kendisine ulaşan iletiye dair tepkisini kaynağa ilettikten sonra iletişim karşılıklı bir etkileşime dönüşür. Göndericinin iletişim sürecindeki özne konumu ve belirleyici rolü, geribildirim olmadan eksik olur. Alıcının tepkisi, çoğu zaman göndericinin beklentileri doğrultusunda olabilir. Alıcının herhangi bir tepkisi olmadığında ya da negatif yönde olduğunda bile, gönderici, iletişim sürecindeki olumsuz gelişmeleri araştırabilir, olumsuzluğa neden olan unsurları denetleyebilir ve gerektiğinde iletiyi yeniden formüle ederek alıcıya gönderir, beklediği

etkiyi elde etmek için çabalarını sürdürür. Dolayısıyla, geribildirim olumlu ya da olumsuz olması, göndericinin etkin konumunu değiştirmez (Sanders, 2013: 98).

### **2.3. İletişim Çeşitleri**

İletişimin düzenli ve bilinçli olmanın yanı sıra, bu iletişimin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceğini bilmek ve seçmek de bir o kadar önemlidir. İletişim araçlarının seçiminde, mesajın kolaylıkla iletilmesini, mesajın şeklini ve anlamını değiştirmeden doğru bir biçimde iletilmesini, anlaşılır ve hızlı olmasını sağlayan özelliklere odaklanmak önemlidir. İletişimi sağlayan ve sıklıkla kullanılan iletişim türlerini sıralanmak gerekirse bunlar; Araca Göre İletişim Türleri (Yazılı İletişim, Sözlü İletişim, Sözsüz İletişim ve Görsel İletişim) ve Alıcıya Göre İletişim Türleri (Kişilerarası İletişim, Grup İletişimi, Örgütsel İletişim ve Toplumsal İletişim) olarak ikiye ayrılmaktadır (Mercan, 2010: 65).

#### **2.3.1. Araca göre iletişim çeşitleri**

##### **2.3.1.1 Yazılı iletişim**

Yazılı iletişim araçları, iletinin detaylı bir şekilde aktarılmasını ve hedef kitleye daha kalıcı bir etki bırakılmasını sağlar. İletilmek istenilen mesajın alıcıda bırakacağı etkinin uzun soluklu olması hedeflendiğinde ve iletilen mesajın içerik bakımında değişime uğramadan tüm alıcılara ulaşmasının istenildiği ortamlarda, yazılı iletişim araçları alternatif olarak değerlendirilmektedir. Yazılı iletişim araçları olarak; gazete, kitap, raporlar, bülten, afiş ve broşür, billboard vb. araçlar kullanılabilir. Gazete, geniş bir okuyucu kitlesine ulaşabilen haber ve bilgi platformları sunarken, kitaplar daha derinlemesine bilgi iletmek ve özel konuları detaylı bir şekilde ele almak için kullanılır. Raporlar, resmi ve detaylı bilgileri içerirken, bülten ve broşürler kısa ve öz bilgileri hedef kitleye iletmek için etkili araçlardır. Afiş ve billboardlar ise görsel açıdan dikkat çekici, kısa ve etkileyici mesajlarıyla geniş bir kitleye ulaşmayı hedefler. Yazılı iletişim araçları, iletişimde kalıcılık ve etkileme potansiyeli yüksek olan önemli araçlardır (Şahin, 2021: 82).

### **2.3.1.2. Sözlü iletişim**

Sözlü iletişim, insanlara herhangi bir konuda bilgi vermek amacıyla kullanılan iletişim türlerinden biridir. Sözlü iletişim araçları arasında, ikili diyalog, görüşme, konferans, seminerler ve toplantılar gibi etkileşimli iletişim yöntemleri bulunmaktadır. Bu araçlar, bireyler arasında doğrudan etkileşim sağlayarak anlayışı artırır ve bilgi transferini destekler (Kul ve Alkan, 2005: 95).

Sözlü iletişim türleri, insanlar arasında karşılıklı etkileşimi güçlendiren ve bilgi alışverişini kolaylaştıran önemli yöntemlerdir. İkili diyalog, bireyler arasında doğrudan bir iletişim sağlar ve karşılıklı anlayışı güçlendirir. Görüşmeler, bireylerin fikirlerini paylaşmalarına ve etkileşimde bulunmalarına olanak tanır. Konferanslar, belirli bir konuda uzmanların topluluk önünde konuşmalarını içerir, bu da geniş bir izleyici kitlesine hitap eden etkili bir iletişim şeklidir. Seminerler ve toplantılar ise katılımcılara interaktif bir ortamda bilgi aktarımı ve tartışma fırsatı sunar, böylece bilgi transferi daha etkili hale gelir. Bu sözlü iletişim araçları, anlamın derinleşmesine ve katılımcıların daha etkin bir şekilde bilgi almasına olanak tanır (Henderson ve Henderson, 2008: 65).

### **2.3.1.3. Sözsüz iletişim**

Sözsüz iletişim, iletişimde sözcüklerin kullanılmadığı ancak vücut dilinin, jestlerin, mimiklerin, ses tonunun ön planda olduğu bir iletişim biçimidir. Beden dili, sözcüklerin ifade ettiğinden daha fazla duygusal derinlik ve anlam sağlayabilir. Beden dili ve jestler, insanlar arasında anlayışı artırabilir, duygusal bağ kurabilir ve iletişimi zenginleştirebilir. Sözsüz iletişim, sözcüklerin ötesine geçerek insanların duygusal durumlarını paylaşmalarına ve birbirlerini daha iyi anlamalarına olanak tanır. İletişimdeki bu derinlik, kişiler arasında güven oluşturabilir, anlayışı pekiştirebilir ve daha sağlam ilişkilerin temelini atabilir. Sözsüz iletişimin gücü, insanların kelimelerle ifade edemedikleri karmaşık duyguları ve düşünceleri paylaşmalarına imkan tanır, bu da iletişim sürecini daha zengin ve anlamlı hale getirmektedir (Tellioğlu, 1995: 58).

### **2.3.1.4. Görsel iletişim**

İletişimde kullanılan araçların geniş bir yelpazede bulunduğu bir iletişim türü, her çeşit ses, görüntü, görsel materyal ve bilgisayarlarla gerçekleştirilen iletişimi içerir. Bu



türdeki iletişim araçları, bilgisayar, televizyon, radyo, teyp, pikap gibi teknolojik aygıtları, aynı zamanda resim, poster gibi görsel unsurları içerir. Mesajlar, bu çeşitli araçlar kullanılarak iletilir, bu da iletişimin çok yönlü ve çeşitli bir süreç olduğunu gösterir. Görsel iletişimde kullanılan araçlar, mesajların farklı formatlarda ve medyalarda iletilmesini sağlar, böylece iletişim sürecini zenginleştirir ve çeşitlendirir (Telman ve Ünsal, 2005: 83).

Bu araçlar aracılığıyla iletilen mesajlar, bilgi aktarımını sağlayarak izleyici veya dinleyici kitlesine ulaşır. Bilgisayarlar sayesinde yazılı metinler, grafikler, videolar ve diğer dijital içeriklerle iletişim kurmak mümkündür. Televizyon ve radyo, sesli ve görsel içeriklerle diğer araçlara nazaran çok daha geniş kitlelere hitap edebilirler. Resim ve poster gibi görsel unsurlar, anlatılmak istenen mesajı destekleyerek etkileyici bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır (Telman ve Ünsal, 2005: 35).

İletişim aracı, iletişimin amaçlarına ve hedef kitlesine bağlı olarak, mesajı en etkili şekilde iletebilmek için doğru seçilmelidir. Ayrıca, iletişim araçlarının teknolojik gelişmelere paralel olarak sürekli olarak evrim geçirdiği göz önüne alındığında, iletişimcilerin bu değişimlere devamlı olarak uyum sağlamaları da oldukça önemlidir (Virilio, 2003: 99).

### **2.3.2. Alıcıya göre iletişim çeşitleri**

#### **2.3.2.1. Kişilerarası İletişim**

Mesajın kaynağını ve ulaştırılmak istenen hedefini bireylerin oluşturduğu iletişim türü kişilerarası iletişim olarak ifade edilir (Dökmen, 2008). Bireyler arasındaki etkileşimde, katılımcılar bilgi veya semboller üreterek, bunları birbirlerine ileterek ve yorumlayarak iletişim kurarlar. İki kişi arasındaki kişilerarası iletişim genellikle yüz yüze gerçekleşir ve çoğu zaman kendiliğinden oluşur; katılımcılar birbirlerinden en üst düzeyde geri bildirim alırlar. Roller göreceli olarak esnektir, çünkü taraflar karşılıklı olarak bilgi alışverişinde bulunarak hem gönderici hem de alıcı rollerini üstlenirler (Telman ve Ünsal, 2005: 68).

Bu iletişim türünde, fiziksel anlamda aynı ortamı paylaşan bireylerin yüz yüze iletişimi şeklinde oluşur veya farklı ortamlardaki bireyler arasında, bilgisayar, telefon vb. araçlarla ileti alışverişi formatında oluşur. Bu bağlamda, iletişim ortamı ve araçları, katılımcıların etkileşimini belirleyen önemli faktörlerdir (Göksu, 2021: 12).

Kendi aralarında bireysel iletişim kuran insanlar, kurdukları iletişim çerçevesinde karşı taraftan bilgi istemekle birlikte, eş zamanlı olarak kendisiyle ilgili karşısındakine bilgi aktarmaktadır. Karşılıklı aktarılan bu bilgiler, tarafların tercihi olarak sözlü veya sözsüz biçimde oluşabilmektedir (Cüceoğlu, 2011: 73).

Kişilerarası iletişim, sadece bilgi verme ve alma işlevinin ötesinde birçok amaca hizmet eder. Bu amaçlar, bireylerarası iletişimin kuruluş nedenini açıklayan fonksiyonları belirtir. Bireylerarası iletişimin bağıntıları; birey olmak, bilgiyi edinmek, bilgiyi başkalarıyla paylaşmak, çevreyle iletişim kurmak, etkileşime girmek, birlikte vakit geçirmek, başkalarına yardım etmek ve ilgi çekici alanlara yönelmek, karakter oluşturmak, duygusal birikim edinmek, temel yaşamsal ihtiyaçları gidermek olabilir (Göksu, 2021: 87).

Kişilerarası iletişim, bir iletişim süreci ve olgusunu içerir; en az iki veya daha fazla kişi arasında gerçekleşen bu iletişimde bir verici ve bir alıcı bulunur. Kodlama sürecinde bir kodlayıcı ve bir kod açma sürecinde bir kod açma yapıcısı olması gerekir. Etkili olabilmesi için, bu iletişimde genellikle kişiler arasında ortak sembollerin kullanılması önemlidir. Yüz yüze gerçekleşen iletişim biçiminin yanı sıra, telefon ya da yazılı araçlar gibi uzaktan iletişim araçları da kullanılabilir. Bireylerarası iletişim, ortam yer ve zamanda gerçekleşen yüz yüze sözlü ve sözsüz iletişimle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda cep telefonu gibi teknolojik araçlar aracılığıyla gerçekleşen sözlü ve yazılı iletişimi içerebilir. Günümüzde, sosyal medya bireylerarası iletişimde oldukça yaygın bir biçimde tercih edilen bir araçtır. Bireyler, birbirleriyle telefonla iletişim kurarken bile genellikle telefonlarındaki sosyal ağları aktif bir şekilde kullanmaktadır (Virilio, 2003: 78).

İlk çağlarda, iletişim kurmak isteyen insanlar bunun için ateşi, dumanı, mağara duvarlarını vb. araçları kullanmışlardı. Ancak yazının bulunmasından sonra, aynı mekanda ve aynı zamanda olma zorunluluğunu ortadan kalkmış, daha geniş bir düzleme yayılmış bir iletişime geçme olanağını sağlamıştır. Telefon, telgraf, radyo gibi iletişim araçları zamanla gelişerek insan hayatında iletişimi kolaylaştırmıştır. Daha sonra telekonferans, internet erişimli telefon, internet gibi araçlar ortaya çıkarak kişilerarası iletişimde yüz yüze olma mecburiyetini ortadan kaldırmıştır. Bu iletişim formatı, yüz yüze görüşmelerin aracılı (dolaylı) iletişim boyutunu oluşturmaktadır (Kaya, 2010: 65).

### 2.3.2.2. Grup iletişimi

Grup kavramı, birbirleriyle etkileşimde bulunan birden fazla insanı ifade eder. Toplumsal bir perspektifle ele alındığında, bir topluluğu oluşturan bireyler, ortak bir toplumsal kimliği paylaşan ya da kendilerini aynı toplumsal kategoriye dahil eden en az iki ya da daha fazla kişiden oluşmaktadır. Bu tanıma göre, bir grubun üyeleri, fiziken bir arada bulunmaları ve birbirlerini grup içerisinde tanıyor olmalı veya belirli bir grupsal yapıya sahip olmaları olmazsa olmaz değildir; burada önemli olan kriter, gruba üye bireylerin kendi içlerinde ortak bir gerekçeye bağlı olarak bir ortaklık kurmalarıdır. Bu toplumsal ortaklık süreçleri, rastgele bir araya gelmiş grupların herhangi bir konuda göstermiş olduğu tepki ve görüşlerini kitle iletişim araçları aracılığıyla paylaşmasına olanak tanır. Bu durumda, grup üyeleri algıladıkları grup normlarını kendi kimliklerine atfederler (Hacıoğlu, 2011: 64).

Grup içindeki ilişkiler genellikle toplumsal yapılar aracılığıyla gerçekleşir. Her birey, farklı koşullarda farklı gruplarda bulunur. Toplumsal gruplar, bireylerin belirli bir amaç doğrultusunda karşılıklı etkileşimde bulunmasını içerir. Her grup üyesinin, diğer insanlara göre belirli bir konumu ve bu konumun gerektirdiği bir rolü vardır (Tellioğlu, 1995: 66).

İletişim, gruplarda üyeler arasındaki uyumu sağlayan önemli araçlardan biridir. Bu türdeki iletişim, genellikle sözlü biçimde meydana gelir. Bireylerin sosyal bir canlı olarak gruptaki varlığını devam ettirmesinde, grup içinde gerçekleşen iletişim önemli bir yere sahiptir. Grup iletişimi, grup yöneticilerinin kilit araçlarından biridir ve karar verme, koordinasyon, motivasyon ve denetim fonksiyonlarının uygulanması hususlarında değerli bir görev üstlenir (Virilio, 2003: 67).

### 2.3.3. Örgütsel iletişim

Diğer iletişim türlerinden ayrılan örgütsel iletişim, adından da anlaşılacağı gibi bir örgütün içinde oluşan iletişim biçimidir. İş yaşamının genel gereksinimlerine uygun olarak, bir kurumun ya da kuruluşun içinde bir işin yürütülmesi için hayati öneme sahip iletişim türüdür. Biçimsel boyutuyla, genel olarak hiyerarşik iletişim türü kapsamına girmektedir (Lazarus ve Lazarus, 2005: 97).

Örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulur ve bu hedeflere yönelik çalışırlar. İletişim, öncelikle örgütün amacına uygun hizmetleri sağlıklı bir şekilde yerine

getirecek yönetimsel bütünlüğün gerçekleşmesini destekler (Vural ve Bat, 2010: 85). Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak amacıyla iletişim önemli bir araçtır. Büyük veya küçük kurum ve kuruluşlarda gerçekleşen iletişimin yoğunluklu olarak ast üst arasındaki hiyerarşik iletişim şeklinde yapılabilmesine olanak sağlar. İletinin kurumsal iletişim içindeki akışı, üstten asta geçişte arada başka pozisyonlardaki yönetici ve personellerden geçerek tamamlanır. Yani mesajı gönderen ve mesajı alan taraflar arasında, çoğunlukla başka araçlar vardır. Bu şekilde gerçekleşen iletişimlerde iletinin içeriğinde anlamsal değişimler olması ihtimalinin yanında, iletinin ulaşma hızda da belirgin gecikmeler yaşanır (Corcos, 1975: 53).

Örgütsel iletişimin en hiyerarşik durumunda bulunan resmi dairelerdeki iletişim, örgütsel iletişim kapsamında yer almaktadır. Bir genel müdürün en alt düzeydeki bir memura iletmek istediği yazılı bir mesaj, o kurumdaki ast ve üst düzey arasındaki çeşitli kademelerden geçerek iletilir. Bu durum, mesajın içeriğinin bozulmasına ve değişmesine, aynı zamanda zaman kaybına neden olabilir (Cüceoğlu, 2011: 24).

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için etkili bir iletişim ağı oluşturmaları önemlidir. Diğer bir ifadeyle, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için örgüt içinde ve dışındaki çevreleriyle etkin bir iletişim kurmaları gereklidir. Örgütlerin çevreleriyle yaptıkları iletişim, varoluşları, başarıları ve hedeflere ulaşmaları açısından kritik bir süreç olarak kabul edilir. Örgüt içi iletişim, bireyler arası ve yönetimle çalışanlar arası protokollerden oluşur ve bu protokollere uyum, yöneten ve yönetilenleri motive eder; beklenmedik ani kararlar ve uygulamalardan kaynaklanabilecek gerginlikleri önler (Mercan, 2010: 78).

Kurum ve kuruluşların yapısına bağlı olarak, örgütsel iletişim konusunda farklı iletişim modelleri tercih edilmektedir. Bazı kurumlar, bu modellerden sadece birini kullanırken, diğerleri karma bir biçimde birkaç modeli bir arada uygulayabilir. Bu tercih, kurumun örgütsel yapısına, gelenek ve göreneklerine ve en önemlisi de örgüt içinde etkili iletişim ağının oluşturulmasına bağlı olarak değişiklik gösterir. Örgütsel iletişim, örgüt içinde üç farklı türde gerçekleşir, bunlar; yukarıdan aşağıya iletişim, yatay iletişim ve aşağıdan yukarıya iletişimdir (Özkan, 2010: 176).

### **2.3.3.1. Yukarıdan aşağıya iletişim**

Yukarıdan aşağıya iletişim türü, genel iş akışının bilgilendirilmesini, yeni hedeflerle ilgili propaganda ve hedeflerden haberdar etmeyi, yasal düzenlemeleri ve

özlük haklarındaki değişiklikleri içeren bir dizi bilgilendirici iş ve işlem aktarımını kapsar. Bu iletişim türü, karar alma merkezlerinden çıkan işlemlerin aşağıdaki kademelerde çalışanlara iletilmesinde de kullanılır. Teşkilat, örgüt veya kurum listesinde üst ve ara kademe yönetim birimlerinden, alt kademe çalışanlara doğru ilerleyen süreçlerde, doğal olarak iletişim yönü yukarıdan aşağıya olmak zorundadır. Yukarıdan aşağıya iletişimde, çatışmaları en aza indirme, düşük motivasyon ve hayal kırıklıklarını önleme konularında etkili bir iletişim metodudur. Alt kademedен gelen bilginin değerlendirilmesi ve geribildirimde bulunulması aşağıdan yukarıya doğru bir iletişim yöntemi olarak kabul edilir (Mercan, 2010: 96).

#### **2.3.3.2. Yatay iletişim**

Eşdeğer birimlerdeki çalışanlar arasında koordinasyon ve takım çalışması oluşturmak için kullanılan yatay iletişim türü, ortak bir sorunun acil çözümü veya çözümlerine ulaşmak için birimler arasında pozisyona bakılmaksızın proaktif katılımın oluşmasında tercih edilir. Arabuluculuk, anlaşmazlıkların çözümü, görev dağılımındaki koordinasyonun sağlanması için yatay iletişim dili kullanılır (Lazarus ve Lazarus, 2005: 67).

#### **2.3.3.3. Aşağıdan yukarıya iletişim**

Aşağıdan yukarıya iletişim türü, genellikle iş ve işlemlerin aksayan yönlerinin asttan üste iletilmesinde kullanılır. Ancak çalışma ortamının verimini artıracak yeniliklerin ve önerilerin iletilmesi gerektiğinde, alt kademedен üst kademeye bilgi akışı gerektiğinde tercih edilir. Asttan üste bilgi verme, çalışanların performansı ile ilgili açıklama yapma veya bir işin daha iyi nasıl yapılabileceği konusunda üst kademenin bilgilendirilmesi gerektiğinde bu iletişim yöntemi tercih edilebilir (Zıllıoğlu, 1993: 96).

### **2.4. İletişim Becerisi**

Kişilerarası iletişim becerileri, bireysel deneyimi etkilemekte, iş ve sosyal yaşamda memnuniyeti iyileştirmektedir. Kişilerarası iletişim, ait olma, yeterlilik ve özerklik gibi birkaç temel insan ihtiyacını karşılamada önemli bir rol oynamaktadır. Bu

temel ihtiyaçlarını karşılamak için, bireyin etkili ve uygun bir şekilde iletişim kurabilmesi esastır (Yalçın, 2017: 68).

Hargie'ye (2011) göre iletişim, yetenek içeren bir performans biçimidir. Bu görüşe göre iletişim, hedefe yöneliktir ve başkalarıyla önemli ölçüde koordinasyon gerektirmektedir (Cceglu, 2011: 54).

Yetenek içeren performansın bir özelliği, davranışın otomatik olarak yürütülmesidir. Ancak iletişim davranışındaki otomatiklik genellikle öğrenmenin bir sonucudur. Böylece, kişilerarası iletişimin görünüşte otomatik kalıpları, öğrenme süreçleri tarafından edinilmektedir (Vural ve Bat, 2010: 68).

Etkili iletişim davranışı gerçekten de büyük ölçüde herkesin ğrenebileği bir dizi beceri olarak görülebilmektedir. Kişilerarası iletişim tarzları ve davranışlar arasındaki farklılıklar kısmen genlerden gelen kişilik farklılıklarına bağlıdır. Bununla birlikte, doğal yetenek geliştirilebilir ve etkili kişilerarası iletişimin altında yatan beceriler aslında öğrenilebilir. Etkili iletişimle ilgili beceriler; dinleme, kendini tanıma ve açma empati, duyguları tanımlama, kabul etme ve yönetme, ben dili ve beden dili olarak sayılabilir (Tellioglu, 1995: 69).

Dinleme becerisi, kişilerarası iletişim becerilerinde oldukça önemlidir. Aslında, iletişim kurarken en çok kullanılan beceri dinlemektir. Bu nedenle, iletişim eğitimine dahil edilmesi gereken bir beceridir. Dinleme becerileri, hem bilgi edinmeyi hem de başkalarıyla olumlu ilişkiler sürdürmeyi kolaylaştırmaktadır. Ancak dinlemenin farklı türleri vardır. Etkili dinleme, bir dinleyicinin empatik ve duygusal katılımını gerektirir ve karşı tarafın duygusal ihtiyaçlarını algılamayı, söylenenleri işlemeyi, sözlü ve sözlü olmayan iletişimi kullanarak yanıt vermeyi ve aktif dikkati göstermek için sorular sormayı içerir. Etkili dinleme sanatı, yalnızca göz temasını veya açık bir vücut duruşu sürdürmek gibi bireysel becerilerin uygulanması değildir, etkileşimlere gerçek derinlik ve anlam eklenen bir var olma durumu ve başkalarıyla bağlantılı olma durumuyla ilgilidir. Etkisiz dinlemede ise kişi görünüşte dinler. Gelişigüzel bir biçimde dinlediği için esas duygu, düşünce ve anlama ulaşmaya çalışmaz. Ne söylendiğine dikkat etmeden zihin okumaya geçer. Anlatılanlardan sadece ilgilendiklerini filtreleyerek geri kalanlara odaklanmazlar (Halis, 2000: 217).

Sağlıklı bir iletişim kurulmasında kendini tanımanın, öncelikli şartlardan biri olduğu kabul edilmektedir. Kendini tanıma, kişinin tipik olarak nasıl dşndği, hissettiği ve davrandığı hakkında doğru öz-algıları ve bu kalıpların başkaları tarafından nasıl yorumlandığının farkındalığı olarak tanımlanmaktadır. Kendini tanımanın kaliteli

ilişkilerle bağlantılı olduğu gösterilmiştir. Kendini tanıma, sağlıklı işleyiş için gereklidir, çünkü kendini iyi tanımak, kişinin yaşamının temel yönleriyle ilgili gerçekçi kararlar almasına yol açar (Cüceoğlu, 2011: 63). Kendini tanımadaki yetersizlik, kişinin güçlü yanlarını abartması (ki bu başkalarını rahatsız etme eğilimindedir), zayıf akademik performans ve daha düşük yaşam doyumu ile ilişkilidir. Kendini tanıma, başkalarını anlama biçimimizi şekillendirmeye yardımcı olmakta ve başkalarını değerlendirmek için bir referans noktası olarak kullanılmaktadır. Kendini tanıyan kişi, kendisinin etrafındaki kişileri nasıl etkilediğinin ve nasıl etkilendiğinin farkındadır. Böylelikle kendini tanıyan kişi iletişimde hangi noktada olduğunu da bilmektedir (Zıllıoğlu, 1993: 45).

İletişimde kendini açma, yakınlık ve güven oluşturma'nın temel bir bileşenidir. Kendini açma, bireylerin düşünceleri, duyguları, olumlu- olumsuz yönleri ve deneyimleri dahil olmak üzere kendileri hakkında bilgileri, uygun gördüğü kişiler ile sözlü ve sözsüz mesajlar ile paylaşması olarak tanımlanmaktadır. Kendini açma, iletişim sürecinin ve ilişki geliştirmenin doğasında olduğu için, kendini açma düzeyi arttıkça olumlu iletişim kurma olasılığı da artmakta ve yaşam doyumu düzeyi yükselmektedir (Cüceoğlu, 2008: 53).

Empati, olumlu ilişkiler geliştirmek için önemli bir kişilerarası iletişim becerisi olarak kabul edilir ve karşı tarafın algısal dünyasını düşünmeyi ve anlamayı içermektedir. Empati, başka bir kişinin deneyimlerini o kişinin referans çerçevesinden anlama kapasitesidir. Empatinin bir başkasının duygusal durumuna uyumlu bir duygusal tepki içerdiği belirtilmektedir. Empatinin hem bilişsel (diğerinin ne söylediğini anlamak) hem de duygusal (diğerinin ne hissettiğini anlamak) bir bileşenden oluştuğu düşünülmektedir. Empati karmaşık bir kavram olsa da, aktif dinleme ifadeleri ve ilgili sorular sorma gibi empatiyi uygun şekilde ifade etmeye yardımcı olmak için kullanılabilecek belirli iletişim becerileri vardır. Empatik dinlemenin bireylerin bilişsel olarak bağlantı kurmasına olanak verdiği, soru sormanın da, diğer kişinin söylediklerine ilgi ve bağlılığı teşvik etmesi nedeni ile bireylerin duygusal olarak temas kurmasına yardımcı olduğu düşünülmektedir. Hem empatik dinleme ifadeleri hem de empatik soru sorma, öğrenilebilir iletişim becerileridir (Vural ve Bat, 2010: 68).

Etkili iletişim modelinde ben dilini kullanma, başkalarıyla olumlu ilişkiler sürdürmenin temel bir becerisi olarak kabul edilmektedir. “Ben dili” en basit şekilde, belirli bir deneyim veya etkileşim hakkındaki düşünce ve duyguları yumuşak bir ses tonu ile ve genellikle “hissediyorum” ile biten bir cümle kullanarak ifade etmenin bir yolu olarak açıklanmaktadır. “Ben” mesajları, duyguların sorumlu bir biçimde ifadesini içerir

ve başkalarını da duygularını ifade etmek için teşvik eder. Bu tip iletişim biçimi aynı zamanda konuşmada sınırlama ve şeffaf iletişime öncülük eder. Sınırlama ve şeffaflık oluştuğunda iletişim artar, kalıp yargılar azalır, öz saygı ve benlik değerlerinde iyileşme olur. “Ben” mesajları, savunmacılığı azaltmada ve ilişkiler içinde iletişimi geliştirmede etkili bir araç olabilir. Tersine, “siz/sen” ile başlayan ifadeler, uzlaşma ve problem çözme arzusundan ziyade savunmacılığa ve duyguların tırmanmasına neden olma eğilimindedir. Ben dili ifadeleri, kabul edilmeyen davranışı, davranışın etkisini ve oluşturduğu duyguyu içermelidir (Lazarus ve Lazarus, 2005: 57).

Kişilerarası iletişim için duygular da önemlidir. İletişimde olup bitenlerin çoğu duygusaldır. Bu nedenle, duyguları tanımlama, kabul etme ve yönetme becerileri, etkili iletişim için önemlidir. Özdemir’e (2017) göre bireylerin çevreleri ile etkili iletişim kurabilmesi için duygularını ifade edebilmesi, negatif duyguların meydana getirdiği olumsuzluklar ile başa çıkabilmesi için son derece önemlidir. Duyguları yönetebilme becerisi bir süreç olarak, öncelikle duyguların farkına varılması, bu duyguların tanınması, onların yönlendirilmesi ve onlara uyumun sağlanabilmesi becerilerini içermektedir (Koçel, 1989: 57).

Beden dili, insanın iletişim dünyasına açılan kapısıdır. Yüz yüze iletişimde beden dilinin %55, ses ve konuşmanın %38, kelimelerin ise %7 etkili olduğu vurgulanmaktadır (Yüksel, 1989: 49). Sözsüz iletişim açısından beden dili, kişinin duygu ve düşüncelerini karşısındakine aktarırken kullandığı hareketler, jestler, mimikler ve vücut duruşundan oluşan değerler bütünüdür. Beden dilinin birincil görevi, sözlü iletişimin desteklenmesinde yardımcı olarak kullanılmasıdır. İkincil görevi ise bireylerin ifade etmek istediklerini somutlaştırmak ya da vurgulamak olarak görülmektedir. Sözlü ve sözsüz iletişimin aynı anda ve uyum içerisinde kullanılmasının iletişimin kalitesini yükselttiği ifade edilmektedir (Zıllıoğlu, 1993: 67).

## **2.5. İletişim Becerileri**

İletişim becerileri, kişilik değerlendirmelerini düzenlemek ve iletişimin doğasını anlamak için oldukça önemlidir. Özer’in (1995), belirttiği gibi iletişimin karmaşıklığını anlamak ve onu mesaja dönüştürmek için gerekli olan süreçtir. Etkili dinleme ve yanıt verme becerileri; doğru soruları sorma, özetleme, tekrarlama, diğer insanların eylem ve duygularını tanıma ve yansıtma, diğer kişinin eylem ve duygularını anlayıp anlamadığını kontrol etme ve uygun geri bildirim verme gibi becerileri içermektedir. İyi bir



iletişimcinin, yani kendi duygularını ve başkalarının davranışlarını gerçekçi bir şekilde değerlendirebilen kişinin temeli iletişimdir. Schramm'ın (1954), belirttiği gibi bunlar etkili iletişimin temel becerilerini oluşturmaktadır (Henderson ve Henderson, 2008: 38).

İyi bir iletişimci, karşısındakini anlayan, onun duruşunu, ses tonunu, i dünyasını tahmin edebilen kişidir (Halis, 2000: 120). Bu aynı zamanda Mehrabian'ın (1971) “sözsüz iletişim” teorisiyle de tutarlıdır.

İletişim becerisine sahip profesyoneller ilişkilerde daha aktif bir iletişim sürecini somutlaştırır. Bu becerilerin özellikle spor organizasyonlarında çalışan antrenörler, hakemler ve spor yöneticileri için önemli olduğu söylenmektedir. Bu durum Lussier ve Achua'nın (2015), liderlik ve yönetim üzerine yaptığı araştırmada da vurgulanmıştır. Sporcuların yoğun antrenman programlarına katılımları ve performansları etkili iletişim becerileriyle doğrudan ilişkilidir. Bu, Jowett ve Cockerill'in (2003), spor psikolojisi alanındaki çalışmalarında da gösterildiği gibi etkili bir antrenör-sporcu ilişkisinin temelini oluşturur (lger, 2003: 67).

### **2.5.1. Empati**

Empati, bireyin başkalarının bakış açılarını ve duygularını anlama ve kendini onların yerine koyma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Yaman, 2021: 8). İletişim sürecinde gönderenin kendisini alıcının yerine koyduğu, iletişim becerilerinin gelişmesinde önemli rol oynayan bir süreç olduğu söylenmektedir (Cüceoğlu, 2008: 53).

Empati kurmak, duygusal veya tartışmalı bir ortamda mesaj göndermeyi gerektirmeden önce, gönderenin, alıcının i dünyasını iyi analiz etmesi ve mesajı, alıcının geçmiş yaşam deneyimlerini göz ardı etmeden, uygun kanallardan anlaşılır bir şekilde iletmesi gerekir (Yalçın, 2017: 68).

Dökmen (2008) empatinin, olaylara başkalarının bakış açısından bakabilme, onların duygu ve düşüncelerini anlamak için uygun dil ve yöntemleri kullanabilme becerisi olduğunu belirtmiştir. Ayrıca kişisel tutumları, zevkleri, arzuları ve ihtiyaçları tanımlama ve anlama becerisinin önemli olduğu vurgulanmıştır. Empatik kişilerin sosyal etkileşimlerde daha başarılı oldukları, daha az çatışma yaşadıkları ve daha fazla katılım gösterdikleri söylenmektedir (Kaya, 2010: 65).

### 2.5.2. Ben dili

Ben dili insanların başkalarını suçlamadan, küçümsemeden, utandırmadan duygu ve düşüncelerini ifade etme biçimidir. Bu yöntem, alıcıyı küçümsemeden olumsuz duyguların iletilmesini ve ortak bir duygu veya arzunun gösterilmesini gerektirir (Koçel, 1989: 52).

Ben dilinden en iyi şekilde yararlanmak için üç unsurun farkında olmanız gerekir: kabul edilemez davranışlar, duygular ve algılanan etkiler. İlişkilerde saldırgan ve aşağılayıcı kelimeler kullanmak iletişime zarar verebilir. Bu nedenle sağlıklı ve uzun vadeli ilişkiler kurmak için ben dilini kullanmak önemlidir (Hacızade, 2011: 35). Bazı insanlar hissettiklerinden çok düşündüklerini ifade ederler. Bazı insanlar duygularını açıklamakta zorlanırlar. Bir kişi duygularını açıkça ifade edebildiğinde, başkaları da onun ne hissettiğini anlayabilir. Duyguları tanımlamak için “ben”in duygu sözlüğünü kullanmak önemlidir (Yüksel, 1989: 19).

Duygular açıklanırken sebepleri ile birlikte hissedilenler belirtilmelidir. Örneğin; kişi “çok mutluyum” diyerek yaşadığı duyguyu ifade ettiğinde karşıdaki kişi için “ne olduda böyle hissediyor” kısmı açık olmayabilir. Kişinin mutlu olma nedenleri olumlu sebeplere bağlı olarak farklılık gösterebilir. Kişi “çok kızgınım” diyerek yaşadığı bir diğer duyguyu da ifade ettiğinde burada “ne oldu da böyle hissediyor” kısmı net değildir. Bu durumun netleştirilmesi gerekmektedir. Burada olumsuz duyguları açıklarken özellikle, karşıdaki kişiyi aşağılamamak, yargılamamak gerekir (Yaman, 2021: 1).

### 2.5.3. Etkin dinleme

İnsanların dinlendiklerini hissetmeleri ve söyleyeceklerinin önemli ve değerli olduğuna inanmaları gerekir. Bu, iletişim sürecinde karşıdaki kişinin dinleme şekline ve zamanına bağlıdır. Bu durum başkalarının değerinin önemli bir göstergesi haline gelebilir. Ancak çoğu insan genellikle diğer kişinin ne söyleyeceğinden çok kendi düşüncelerini ve fikirlerini iletmekle ilgilenir. Bu durumda içeriğin yalnızca bir kısmı duyulabilir. Kesintiler ve ihmaller etkili iletişimin önündeki en büyük engel olarak görülmektedir (Özkan, 2010: 176).

Etkin dinleme, iletişimin anlaşılıp anlaşılmadığının kontrol edilmesine olanak sağlar ve daha fazla etkileşime zemin hazırlar (Akman, 2011: 86). Etkili bir lider olmanın

bir yolu dinleme becerilerinizi geliştirmektedir. Birçok araştırmacı dinlemeden iletişimin m¼mk¼n olmadığını iddia etmektedir (¼lger, 2003: 45).

Dinleme becerilerinin geliştirilmesi, iletişim becerilerinin geliştirilmesiyle doğrudan ilişkilidir. İyi dinlemenin sonucu, mesajın tam olarak duyulması, ¼n yargıya varılmaması ve adil olmayan subjektif yargılardan etkilenmeden dikkatle analiz edilmesi ve yorumlanmasıdır (Koçel, 1989: 46).

Dinleme becerilerinizi geliştirmek çok çaba gerektirmektedir. İletişim becerilerinizi geliştirmenin ilk adımı dinleme becerilerinizin ¼n¼ndeki engelleri anlamaktır. Bu anlayış iletişimde yanlış anlamaları ¼nlemek ağıısından oldukça ¼nemlidir. ¼zellikle etkin dinleme iletişim becerilerinin temelidir ve başarıya ulaşmak için ¼zel çaba gerektirir. Bu nedenle aktif dinleme becerilerini geliştirmek ve uygulamak sağlıklı ve etkili iletişim için şarttır (Tellioğlu, 1995: 58).

#### **2.5.4. Kendini tanıma ve açma**

İnsanlar birbirleriyle doğru ve net bir şekilde iletişim kurduklarında sağlıklı ilişkiler s¼rd¼rebilir ve sağlıklı bir sosyal evre yaratabilirler. Bu durum iletişim ortamında g¼nderici ve alıcı arasındaki uyumu olumlu y¼nde etkilemektedir. İnsanların kendilerini ifade ederken başkalarıyla ustaca iletişim kurabilmeyi sağlaması ¼nemlidir. Bunun için kendilerini ifade etmek için gerekli ifadeleri kullanmaya çalışırlar. Ancak asıl ifade, mesajın başkalarına başarılı bir şekilde iletilmesidir. Bu nedenle kişi, ilişki içinde olduğu kişilere duygu ve d¼ř¼ncelerini aktarmak isteyebilir. Aynı zamanda ilişki içinde olduğu kişinin duygu ve d¼ř¼ncelerini de anlamak isterler (¼lger, 2003: 67).

İlişkiler, çeşitli iletişim becerilerinin kullanılmasıyla kurulur ve s¼rd¼r¼l¼r. Kendini açma yeteneği insanların sağlıklı ilişkiler geliştirmesine yardımcı olur. Kişilerarası iletişimde kendini amanın ¼nemli bir yeri vardır ve iletişim, bir kişinin duygu, d¼ř¼nce, ihtiyaç ve deneyimlerini s¼zl¼ olarak bir başka kişiye aktarmasıyla gerçekleşir (Yalçın, 2017: 99). Y¼ksek veya d¼ř¼k d¼zeyde kendini açma, bilinçsiz davranışlara yol açabilir ve ilişki s¼relerini olumsuz etkileyebilir. Kendini açma, artan farkındalık, g¼ven, ¼zg¼nl¼k ve yakınlık kavramlarıyla doğrudan ilişkilidir. Kendini açma, insanları anlamayı kolaylaştıran ve ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olan ¼nemli bir yapıdır. Ancak kişiler arası çatışma ve saldırganlık gibi durumların ortaya çıkmasında da ¼nemli bir etken olabilmektedir (Koçel, 1989: 76).

Kendini açma, kişinin düşüncelerini, özellikle de duygularını özgün bir şekilde ifade etmesi anlamına gelmektedir (Akman, 2011: 67). Araştırmacılar bu kavramı farklı şekillerde tanımlamışlardır ve bu tanımların aynı yapıya sahip olduğunu belirtmekte fayda vardır. Bu tanımlarda sözlü mesajların doğruluğu, kişisel bilgiler ve gönüllü katılım ortak kavramlardır (Özkan, 2010: 176).

## 2.6. Çatışma

Çatışma, insan varlığının hemen her alanında rastlanan, ancak tanımına ilişkin genel bir fikir birliği oluşturulamamış çok boyutlu bir fenomendir. Gümüşeli (1994), bu durumun, çatışma kavramına farklı bireyler tarafından değişik anlamlar yüklenmesinden kaynaklandığını belirtmektedir. Çatışma yalnızca sosyal psikolojinin ilgi alanı değil, aynı zamanda sosyoloji, antropoloji, felsefe ve ekonomi gibi disiplinlerde de yoğun bir şekilde ele alınan bir konudur. Bu disiplinler arası ilginin sonucu olarak, çatışmanın tanımı konusunda geniş bir yelpazede görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Bireysel ve örgütsel olarak iki boyutta incelenen çatışma; bireysel düzeyde, fizyolojik ve sosyo-psikolojik ihtiyaçların karşılanmasını engelleyen durumlar neticesinde ortaya çıkan gerilim durumları olarak ifade edilmektedir. Örgütsel açıdan çatışma ise bireyler veya gruplar arasındaki çalışma sorunlarından dolayı ortaya çıkan ve normal işleyişi durduran veya karmaşaya yol açan olaylar olarak ifade edilmektedir (Çetintaş, 2018: 57).

Çatışma, birden fazla kişi veya grup arasında meydana gelen ve çeşitli sebeplerle ortaya çıkan uyuşmazlıklardır. Her nasıl tanımlanırsa tanımlansın, zıtlık, anlaşmazlık, uyumsuzluk ve karşıtlık çatışmanın temel öğelerini oluşturmaktadır. Çatışma, içinde anlaşmazlık, uyumsuzluk ve uzlaşmazlık barındırarak bireyler arası etkileşimde belirgin bir rol oynamaktadır (Batu ve Yanık, 2021: 730).

Başarılı olmak isteyen örgütlerin, öncelikle üzerinde durdukları nokta teknoloji veya üretilen ürün ya da hizmetten ziyade insan faktörü olmaya başlamıştır. İnsanların bir arada nasıl daha verimli çalışacaklarını saptamak örgütler için giderek daha önemli hale gelmektedir (Kaya, 2010: 65).

Çok çeşitli kültürlerden gelen ve farklı yaşamışlıklara ve deneyimlere sahip kişilerin bir araya gelmesiyle oluşan örgütlerde, hem kişisel hem de örgütsel anlamda çatışmalar yaşanması muhtemeldir. Benzer şekilde iş görenlerin değerlerinin ve sağlamayı umdukları faydaların aynı zeminde buluşmaması dolayısıyla oluşacak muhtemel gerilimden kaynaklı olarak da kişilerarası çatışma yaşanması kaçınılmazdır.

Yine çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği/iletişim kazaları, örgütün iklimi ve yapısı ile bireysel özellikler gibi unsurlar olası çatışma nedenleri olarak sayılabilir (Balci ve Ersanlı, 2006: 67).

Özetle çatışma etkileşim halinde olan kişiler arasındaki anlaşmazlık ve çıkar çekişmeleri gibi durumlarda sorunların çözilememesi dolayısıyla tarafların çıkarlarının zedelendiğini ya da zedeleneyeceğini algılaması ile başlayan ve engellenme hissedilmesiyle bireysel sürtüşmelerle tetiklenen sonucu saldırganlığa kadar gidebilen bir süreçtir (Balci ve Ersanlı, 2006: 34).

Zaman içinde çatışmanın olumlu ve olumsuz etkileri olduğuna dair çeşitli çalışmalar yapılmış olsa da bu sınıflandırma, çatışmanın o anki koşullarına, tarafların beklentilerine, toplumun, örgütün, kültürel dinamiklerin ve örgüt üyesi iş görenlerin kişilik özelliklerine göre değişecektir (Barutçugil, 2011: 67).

Kişi ve gruplar arası çatışma, evrensel bir olgudur. Sınırlı kaynakların varlığında sosyal bir varlık olan insanın diğer birey veya gruplarla yaşanabilecek çatışmadan kaçınması mümkün değildir. Çatışma, uyumlu olmayan ya da zıt etkilerin karşı karşıya geldiği bir ilişkiler ağı olarak ele alınabilir. Fizyolojik ve sosyal-psikolojik ihtiyaçları karşılama kaygısı insanları doğal bir çatışma durumuna sürüklemektedir. Örgütsel çatışma kavramını ilk olarak Marry Parker Follet tarafından kullanılmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel çatışma, bireylerin ve grupların bir arada çalışmasından doğan ve normal işleyişi durduran ya da karmaşık hale getiren olaylar olarak tanımlanabilir. Örgüt içi çatışmalar genellikle iş/rol veya yapısal süreçlerle ilgili beklenti ve ihtiyaçların iletişimiyle ilişkilidir. Örgüt içindeki bireyler güç alanlarını genişletme eğilimindeyken diğer çalışanlarla çatışabilirler. Diğer çalışanlar bu genişlemeyi rahatsızlık verici bulmadıkları sürece çatışma meydana gelmez; ancak rahatsızlık hissettiklerinde çatışma kaçınılmaz hale gelir. Bir örgütte çatışmanın varlığından bahsedebilmek için taraflarca bu durumun fark edilmesi ve açıkça algılanması gerekir (Basım, vd., 2009: 57).

Literatür incelendiğinde sıklıkla olumsuz bir durum olarak görülen çatışmanın, zaman zaman ilerlemeyi sağlayan ateşleyici bir etken olarak görülerek örgütün işleyişine katkı sağlayan bir unsur olduğunu ifade eden çalışmalar da mevcuttur. Gitgide daha çok rekabet gerektiren iş çevresinde, sürekli ilerlemenin şart olduğu, geride kalanın yarıştan kopacağı bir düzende hayatta kalabilmek için örgütlerin de yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlar ile yeni dünyaya uyum sağlaması gelişmeleri takip edebiliyor olması beklenmektedir (Barutçugil, 2011: 78).

Pondy (1967)'ye göre, çatışma yalnızca durağanlığa verilen bir tepki değil örgütsel davranışa da yön veren son derece kıymetli bir geri besleme mekanizmasının da değişkeni/unsurudur. Çünkü çatışma kişisel gelişimi sürekli kılarak örgütsel yapıları canlandırır.

Çatışma kavramı zaman içinde olumsuz bir unsurdan gelişimin bir parçası haline dönüşmüştür. Çatışmaya dair yaklaşımlar kronolojik olarak geleneksel (klasik) yaklaşım, davranışçı yaklaşım ve etkileşimci (modern) yaklaşım şeklinde kategorize edilebilir. Geleneksel yaklaşımda çatışma istenmeyen bir durum olarak algılanmış ve yönetim ekollerinden Fayol, Weber ve Taylor tarafından da örgüt ahengini bozacak sonuçlar doğuracağı gerekçesiyle çatışmaya net olarak karşı çıkmıştır. Yine Hawthorne çalışmaları ile de yöneticilerin iletişim eksikliği ve şeffaf olamama gibi sorunlardan dolayı iş görenlerin tatminini sağlayamadıkları, bu sebepten doğan çatışmaların olumsuz sonuçlar doğurabileceği anlaşılmıştır (Batu ve Yanık, 2021: 740).

Zamanla örgütsel yönetim fikirleri yeniden şekillenmiş ve örgüt liderinin daha aktif bir katılım sergilemesi gerektiği tartışmaları yeni bir yaklaşımı ortaya çıkarmıştır. Davranışsal yaklaşım olarak adlandırılan inşa odaklı bu model ile çatışmaların önüne geçilemeyeceği kabullenilmiş, çatışmaya neden olan faktörler irdelenerek çatışmanın çözüm yanlısı ve entegre edici bir şekilde yönetilebilmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Böylece çatışma yönetiminde kullanılacak en makul stratejinin kaçınma, uzlaşma, ödün verme ya da hükmetme değil bütünleştirme (tümleştirme) olduğu takdirde çatışmaların liderin rolüyle büyük ölçüde önlenilebileceği öne sürülmüştür (Balcı ve Ersanlı, 2006: 78).

Çatışmaya yönelik 1960 sonrasında hâkim olmaya başlayan diğer bir yaklaşım olan modern yaklaşımın savunucularına göre ise, çatışmanın belirli bir düzeyin çok üzerinde ya da çok altında olması istenmez; çünkü bazen örgütlerin işlerliğine pozitif anlamda kaldıraç görevi görmesi nedeniyle çatışmalar da gereklidir. İş çevrelerinde devinimi sürekli kılarak yerinde saymanın önüne geçilmesi için optimal derecede çatışmanın makul bir çatışma düzeyi olduğu kabul edilmiştir. Kısa ve net bir çerçeve çizmek gerekirse, klasik yaklaşım çatışmayı olumsuz bir unsur olarak görürken, modern yaklaşımda belirli bir seviyede çatışmanın varlığının örgütün etkinliği için gerekli olduğu kabul edilmiştir. İnsan odaklı davranışsal yaklaşım ise genel olarak çatışmanın sebeplerine odaklanmaktadır (Cüceoğlu, 2008: 53). Etkileşimci perspektif ise örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu, tüm yöneticilerin sorumluluğunda olan çatışma yönetiminin içerisinde çözümleme ve teşviki barındırması gerektiğini savunmaktadır (Demir, 2022: 35).

Bu bilgiler ışığında optimal çatışmanın örgüt için faydaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Beyin fırtınası yaratarak sorunların tartışılması açık ve tam bilgi paylaşımı sayesinde örgütün karar alma mekanizmasının da daha sağlıklı işlemesine yardımcı olur.
- Örgütün dış çevresindeki rekabete katılabilmesi için ilerlemeyi sürekli kılarak bu canlı yapının yerinde saymasının önüne geçilmiş, devinim sağlanmış olur.
- Örgüt içinde entegrasyonu teşvik ederek örgütün etkin ve verimli çalışmasına destek olur böylece örgüt performansına katkı sağlar.
- Organizasyonlarda hiçbir çatışmanın olmaması yenilik ve yaratıcılık üzerinde olumsuz etkiler yaratırken, sürekli ve ağır çatışmalar da karar verme süreçlerini sekteye uğratarak performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Kaya, 2010: 65).

## **2.7. Çalışmanın Nedenleri**

Bir çatışmayı anlayabilmek için onun temelinde yatan asıl sebepler araştırılmalıdır. Simmel'a göre çatışmanın kaynağında nefret, kin, istek ve arzular yatmaktadır. Maslow'a göre kişiler için asıl önemli olan dış etkenlerden ziyade fizyolojik ihtiyaçlarıdır ve bu ihtiyaçlar giderilmediğinde çatışma ortaya çıkar. Coser'a göre ise bir çatışmanın ortaya çıkabilmesi için yoksunluk tek başına yeterli değildir. Yoksunluğun çatışma kaynağı olabilmesi için kişinin bu durumu meşru olarak görmemesi gerekir. Yoksunluğu meşru olarak gören bir kişi için bu durum ancak potansiyel bir çatışma nedeni olabilir (Henderson ve Henderson, 2008: 35).

Çatışmanın kaynağı ne kadar derinleşir ve yaygınlaşırsa, çatışmanın yönetimi de o kadar zorlaşır ve çatışma daha büyük zararlara yol açar. Tıpkı yaşamın her alanında yaşadığımız her olayda olduğu gibi içinde bulunduğumuz ya da şahit olduğumuz çatışmaların çoğunda görünenin aksine temelinde çok daha farklı sorunlar ve sebepler yatar. Bu sebeplerden birkaçını şöyle sıralayabiliriz; duygular, menfaat, algı, ihtiyaç, kişilik, gizli beklentiler, geçmişten kalan çözülmemiş sorunlar, öz algı ya da öz saygı olabilir. Çatışmaları iyi yönetebilmek hatta bu çatışmalardan verim alabilmek, krizleri fırsata çevirebilmek için çatışmanın temelinde yatan sebepler iyi analiz edilip ona göre hareket edildiği takdirde mümkün olabilmektedir (Basım, vd., 2009: 75).

Çatışmanın birçok sebebi olmakla birlikte bu sebepler; örgütsel nedenler, işten kaynaklanan nedenler, bireysel nedenler ve iletişim kaynaklı nedenler şeklinde alt başlıklar halinde incelenebilir (Barutçugil, 2011: 67).

### **2.7.1. Kişilik farklılıkları**

Her birey farklı şekillerde doğar, büyür ve ölür. Herkes için aynı olan bu üç özelliğin bile yaşama yansıması farklıdır. Bireyin içinde bulunduğu toplum onun kişiliğini, fikirlerini, düşüncelerini, hislerini nasıl yansıtacağını, üslubunu gibi birçok özelliğini etkileyeceği gibi bir çatışma durumunda bu çatışmayı nasıl ele alacağını ve nasıl yöneteceğini de etkiler (Cengiz vd., 2012: 24). Çevremizdeki herkes aynı değildir ve aynı olmak zorunda da değildir. Çevremizde saygılı, saygısız, güvenir olan olmayan, bencil, insancıl, kaba, hoşgörülü, merhametli, merhametsiz, hırçın, uysal, kıskanç, cesur, sessiz vb. birçok farklı farklı özelliklere sahip insanlar bulunmaktadır ve bu farklılıklar da çatışmaların temelinde yatan en önemli sebepleri oluşturur Batu ve Yanık, 2021: 739).

Araştırmalara göre baskıcı ve düşük saygılı kişilik özelliklerine sahip kişilerin çatışmaya daha yatkın oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Tekarslan vd., 2000: 29). Kendini yansıtmaya özelliği yüksek olan bireylerin ise duruma göre hareket ederek politik şekilde davrandıkları görülmüştür. Sinirli ve bencil kişiler diğer insanlara göre daha çok çatışma yaşadıkları ve bu çatışmalarda işbirlikçi davranış göstermeye daha az yatkın oldukları görülmüştür (Gönenç, 2007: 58).

### **2.7.2. İletişim eksikliği**

TDK iletişim kavramını, duygu ve düşüncelerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirim ve haberleşme olarak tanımlarken Cüceloğlu, “kişiler arasında yer alan düşünce ve duygu alışverişine dile getiren bir terim” olarak tanımlamıştır. Dökmen ise iletişimi “bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci” olarak tanımlamıştır (Basım, vd., 2009: 35).

İnsan, sosyal bir varlıktır ve yaşamının her evresini hatta her anını diğer insanlarla iletişim ve etkileşim halinde geçirir. Kelimeler yalnız başlarına bir anlam ifade edemezler önemli olan o sözcüğün hangi etkiye karşı olarak söylendiği, nasıl bir üslupla söylendiğidir ve söyleyen kişinin nasıl bir yüz ifadesi ve ses tonu kullandığıdır. Örneğin, kişi “çok biliyorsun” derken aslında “hiçbir şey bilmiyorsun” da diyebilir, bu kişinin nasıl



bir ses tonu ve üslupla söylediğine bağlıdır. İletişim çift yönlüdür, alıcı ve kaynak arasında sağlıklı bir iletişim kurulması amaçlanır (Batu ve Yanık, 2021: 730).

Tarafların ortak bir dil kullanamaması, uygun iletişim araçlarının olmaması ya da taraflar arasındaki farklılıkların olması çatışmalara yol açabilmektedir (Tekarslan vd., 2000: 275). İletişim yanlış şekillerde kurulursa, seçilen yöntem yanlış uygulanırsa, kişi kendini doğru ve net şekilde ifade edemeyebilir bu durum da çatışma yaşanma olasılığını artırır. Örneğin, kişinin bir ortamda yalan söyleyerek, abartarak konuşması ve saygısız bir üslup kullanması ya da eksik ve yanlış bilgiler vermesi zayıf bir iletişime, yanlış anlaşılmalara yol açar bu da çatışmalara zemin hazırlar. Şahin' e göre yapıcı ve etkili bir iletişimin çatışma süreci için olumlu etkileri olacak, etkili iletişim sayesinde çatışmanın tarafları olumlu ilişkiler içinde olacaktır (Basım, vd., 2009: 85).

### 2.7.3. Algılama farklılıkları

Algı kelimesi kişinin duyu organlarıyla kavradığı gerçekleri idrak etmesi, yorumlaması ve davranışlara yansıtılması anlamına gelmektedir. Bir şeyin varlığını algılamak için önce onu görmeli, duymalı ya da hissetmeliyiz. Örneğin, dolapta mor bir elbise olduğunu algılamamız için önce onu görmemiz gerekmektedir. Algı kavramını Mevlana Celaleddin Rumi'nin "Sen ne söylersen söyle, söylediğin, karşındakinin anladığı kadardır" sözünden de anlayabileceğimiz gibi tüm şartlar ve durumlar aynı olduğu halde olayları, durumları herkes farklı şekillerde algılayabilir ve yorumlayabilir. Bu konuda asıl mesele kişinin olaya bakış açısıdır. Kişinin bakış açısı onun geçmişine, yaşadıklarına, aldığı eğitime, kültürüne, alışkanlıklarına bağlı olarak şekillenir. Örneğin, 6 ve 9 rakamları, kişi buna hangi taraftan bakarsa farklı bir rakam görecektir. Gördüğünü ve algıladığını nerden baktığı hangi açıyla baktığı belirleyecektir. Çoğu zaman taraflar birbirinden farklı düşünür bu durum da çatışmaya neden olur. Odaklanması gereken mesele kimin düşüncesinin doğru olduğu değildir. Eğer çatışmayı sağlıklı şekilde yönetmek isteniyorsa karşı tarafı doğru şekilde anlamalıyız. Karşımızdakilerin düşüncelerini ve algılarını doğru anlayabilmemiz için şu hususlar önem arz etmektedir (Laurent, 1967: 56):

- Özellikle şiddet içeren çatışmalarda duygular, düşüncelerden ve gerçeklerden daha önemlidir.
- Kızgın bireyler başkalarının söylediklerini duyamazlar.

- Her bir taraf çatışmada en önemli hususun ne olduğu, çatışmanın geçmişi, gerçekler, niyetler ve amaçlar konusunda farklı algılara sahiptir. Tarafların algılarının bir liste halinde karşılaştırılması gerekir.
- Çatışmayı anlayabilmek için konuya kendi açımızdan, karşı taraf açısından ve yansız üçüncü kişi gözüyle bakmak gerekir.
- Taraflar, açıkça ifade edilen görüşlerden çok görüşlerin altında yatan ilgi ve ihtiyaçlara bakmak zorundadır (Çuhadar, 2019: 67).

#### **2.7.4. Amaç farklılıkları**

Her birey, grup ve örgüt farklı amaçlara sahip olabilir. Bu amaçlar genellikle birbirine paralel olsa da her zaman birbiriyle uyumlu olmayabilir. Eğer bu amaçlarda uyumsuzluk yaşanır çatışmalar meydana gelebilir. Bireyler bazen kendi aralarında bazen bulunduğu grupla bazen de örgütle anlaşmazlık yaşayabilmektedirler. Amaç farklılıkları; kıt kaynakların olması, ödüllendirme sisteminde işbirliği yerine rekabetin esas olması, bireysel amaç farklılıkları ya da örgütsel amaçların öznel yorumlanması durumlarında yaşanabilmektedir. Eğer örgütler, çalışanlarının ortak amaç noktasına odaklanmasını sağlayabilirse hem iş performansı yükselecek hem de çatışma yaşanma olasılığı azalacaktır. Örneğin, bir şirkette muhasebe bölümünde çalışan iki serbest muhasebeci mali müşavirden biri görevlerini mevzuata uygun şekilde ve sınırlı süre içerisinde herhangi bir ceza almadan bitirmek için çalışırken diğeri bağımsız denetçilik ya da yeminli mali müşavirlik sınavlarını kazanmak için sürekli ders çalışmakta ve asıl görevini ihmal etmektedir. Çalıştığı şirketin ceza almasını istemeyen birinci SMMM'nin sorumluluklarına bir de SMMM'nin görevleri eklenmiştir. Böyle bir durumda, bu iki serbest muhasebeci mali müşavir arasında amaç farklılığından doğan çatışma yaşanma olasılığı da yüksek olacaktır (Gönenç, 2007: 94).

#### **2.7.5. Kıt kaynaklar**

Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için bazı temel kaynaklara ihtiyaç duyarlar mesela zaman, sermaye, insan, kullanılan temel araçlar ve malzemeler vb. Bu kaynaklar örgüt içerisindeki ilgili birimlere dağıtılır. Örgüt için zaten sınırlı olan bu kaynakları her birim eksiksiz şekilde almak ister ve bu kaynakların dağıtılması konusunda birimler arası ya da birim ile örgüt arasında çatışma yaşanması olasıdır. Örneğin, bir

hastaneye yeni bir tansiyon aleti ya da sterilizasyon cihazı geldiğinde her bölüm bu cihaza sahip olmak isteyecektir. Hangi servise verileceği, ne zaman verileceği, ne kadar süre kullandırılacağı gibi konularda çatışmalar yaşanabilir (Çuhadar, 2019: 87).

Bu çatışmalar her zaman örgütler arasında yaşanmayabilir bazen de çalışanlar ve örgüt yönetimi arasında da yaşanabilir. Örneğin, sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin çalışanlar için sundukları özel sağlık sigortası masraflarının düşürülmesi kararı çalışanlar ile örgüt arasında çatışmaya neden olabilir. Örgütler bu tür çatışmaları engelleyebilmek için örgüt planlaması yapmaktadırlar. Bu plan sayesinde kıt kaynakların nasıl sağlanacağı, nasıl kullanılacağı hakkında da detaylı şekilde düşünülüp alternatifler planlar oluşturulmaktadır (Çetintaş, 2018: 78).

#### **2.7.6. Statü ve rol**

Statü, bireyin toplum içindeki durumu anlamına gelirken rol, statüsü ışığında bireyin yapması gerekenlerdir. Bir toplum içerisinde her bireyin bir statüsü ve statüye uygun rolleri vardır. Kişinin statüsü ile üstlendiği rol her zaman aynı olmayabilir. Bu farklılıktan da çatışmalar doğabilmektedir. Statü çatışmaları daha çok kıdemli çalışanlar ile daha genç ve kıdemsiz çalışanlar arasında emir almayı hazmedememelerinden dolayı yaşanmaktadır. Örneğin, hem kıdemli bir çalışanın hem de bir stajyerin bulunduğu bir muhasebe ofisinde, bilgi almak danışmak için müşteriler geldiğinde onlara stajyerin bilgi vermesi ve işlemlerini gerçekleştirmesi durumunda kıdemli çalışan ile stajyer arasında çatışma yaşanması olasıdır. Kıdemli çalışan, stajyerin almış olduğu rolün statüsüne uygun olmadığını düşünebilir ve bu duruma itiraz edebilir. Bunun sonucunda da çatışma yaşanabilir (Akman, 2011: 47).

#### **2.7.7. Örgütün büyüklüğü**

Bir örgütün büyüklüğünden bahsedebilmek için onun sermayesini, çalışan sayısını, kaynaklarını bilmemiz gerekir. Bir örgütün büyümesi daha fazla birim daha fazla yapılacak iş, sorumluluk ve çalışan anlamına gelir. Örgütler büyüdükçe kontrolü de zorlaşır, çıkan olası bir sorunda çözümü zorlaşır, denetimi zorlaşır, daha maliyetli ve karmaşık hale gelir. Örgüt büyüdükçe bölümler ve birimler de artar, bu birimler arasındaki iletişimi sağlıklı ve etkili şekilde sağlamak artık eskisi kadar kolay olmayacaktır. Ayrıca bir örgütün büyümesi kıt kaynakların kullanılmasında daha fazla

rakip anlamına da gelmektedir bu da bireyler arasında daha fazla çatışma yaşanmasına yol açabilir (Ceylan, vd., 2000: 29).

Örneğin, yalnızca üç çalışanın olduğu bir şirketi ele alacak olursak bu şirkette olası bir sorun durumunda hızlı bir şekilde sorunun kaynağını ulaşılır ve aynı şekilde sorun hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulabilir. Öte yandan üç yüz kişilik bir şirketi ele alacak olursak bu şirkette birçok birim, birçok çalışan ve daha fazla kaynak olacaktır. Bütün bunların getirdiği sorumluluk, denetim güclüğü ve dolayısıyla daha az etkili iletişim çatışma yaşanma olasılığı artıracak ve çatışmanın çözümü de zorlaşacak ve gecikecektir (Ceylan, vd., 2000: 87).

### **2.7.8. Örgüt içi güç mücadelesi**

Hiçbir birey yerinde saymak ya da bulunduğu konumdan geriye düşmek istemez ve doğal olarak ilerlemek için çaba harcar. Bilinen tüm örgütlerde hiyerarşik bir düzen hâkimdir ve bireyin sahip olduğu hiyerarşik seviye aynı zamanda sahip olduğu güç anlamına gelir. Bireyler sürekli olarak daha üst seviyeye çıkmak, daha fazla kaynağa sahip olmak, terfi almak isterler, bunun sebebi daha güçlü hissedeceklerini, daha çok saygı göreceklerini düşünmeleri olabilir. Sebep her ne olursa olsun kişinin güç alanını genişletmek istemesi başkalarıyla çatışma durumu yaratabilir (Laurent, 1967: 56).

### **2.8. Çatışma Yönetimi**

Çatışma yönetimi alanı, 1940'ların başlarında Yale Üniversitesi'nde görev yapan Kurt Lewin ve ekibi tarafından araştırılmaya başlanmış ve uygulamalı davranış bilimleri disiplininin bir dalı olarak gelişmiştir. Bu çalışmalar günümüzde çatışma yönetimi literatüründe temel referans noktalarından biri haline gelmiştir. Çatışma yönetiminin geniş anlamda tanımı, çatışmanın varlığının kabul edilmesini ve örgütsel hedeflerin elde edilmesinde bu çatışmaların stratejik araçlar olarak değerlendirilmesini içermektedir. Başka bir deyişle, çatışma bir sorun olarak görülmektense, çözüm sürecinin bir bileşeni olarak ele alınmalıdır. Zira, problemlerin üstesinden gelmek için bilgi ve fikir çeşitliliği elzemdir (Çuhadar, 2019: 86).

Genel anlamda çatışma yönetimi, örgüt içerisindeki bireyler arasında veya ekip dinamikleri içerisinde, işle alakalı veya bireysel karakteristiklerden doğan anlaşmazlıkları incelemekte ve bu uyuşmazlıkları çözme yollarını araştırmaktadır (Kankanhalli vd.,

2006). Çatışma yönetiminin kavramsal çerçevesi, çatışmaların yapısal ve sosyal boyutlarını, örgütsel verimliliği artırıcı bir biçimde ele almaktadır. Bu alanda, fonksiyonel olmayan çatışmaları minimize etmek ve örgütsel performansı artırarak öğrenmeyi sürekli kılmak amacıyla makro seviyede etkin stratejilerin geliştirilmesi yer almaktadır. Bu da belirli bir düzeyde çatışmanın bilinçli olarak oluşturulmasını gerektirebilmektedir (Ceylan vd., 2000: 39).

Çatışmanın “yönetilmesi” ve “çözülmesi”, birbirinden farklı iki kavram olarak kabul edilmektedir. “Çatışma yönetimi” ifadesi, “çatışmanın çözümü” ifadesinden daha geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. “Çatışmanın çözümü” kavramı, meydana gelen anlaşmazlıkların giderilmesini belirtirken, “çatışmanın yönetimi” kavramı, bu anlaşmazlıkları çözmenin yanı sıra, olumsuz çatışmaları olumlu neticelere dönüştürme sürecini de içermektedir (Basım, vd., 2009: 57). Örgüt içinde hangi anlaşmazlıkların çözülmesi gerektiğini ve hangilerinin teşvik edilmesi gerektiğini ayırt etmek her zaman mümkün olmayabilmektedir. Çatışmanın etkilerinin yöneticiler tarafından dikkatle ve belirli bir süre boyunca izlenmediği takdirde bu kararı vermek zor olabilir. Aynı zamanda, çatışmanın azaltılması ve faydalı sonuçlarının ortaya çıkması için gerekli olan düzey de belirsiz olabilir. Bu nedenle, yöneticilerin durumu izleyerek ve uygun müdahalelerde bulunarak süreci yönetmeleri gerekmektedir. Yöneticinin çatışmanın derece ve düzeyini iyi analiz etmesi, uygulayacağı yönetim stilini doğru belirlemesi açısından büyük önem taşır. Ancak uygun stratejinin izlenmesi ile etkin bir çözüm sağlanabilir. Amaç çatışmanın yok edilmesi değil örgütün verimliliğine olumlu yansıyacak şekilde belli düzeyde tutulmasıdır (Demir, 2022: 74).

Unutulmaması gereken bir diğer husus ise, bir grup açısından olumlu sonuçlar doğurabilecek bir çatışmanın, başka bir grup açısından olumsuz olabileceğidir. Bunun yanında, bir grubun veya örgütün performansını artırmak için ihtiyaç duyduğu çatışma şiddeti zamanla değişkenlik gösterebilir, artıp azalabilir ya da sabit kalabilir. Bu yüzden öngörülemez ve değişken doğası olan çatışmanın geniş bir zamana yayılması yüksek risk taşır. Dolayısıyla bu belirsizlik yıkıcı boyuta varmadan kontrol altına alınmalıdır. Bu da örgüt içinde çatışmanın yönetilmesini gerektirir (Çam, 2018: 87).

Çatışma yönetimi süreci, çatışmaların çözümlenmesiyle iş birliğiyle sonuçlanabileceği gibi yeni ve beklenmedik krizlere de davetiye çıkarabilir. Çatışmanın ve bu çatışmanın meydana getirdiği sorunların çözülmesi, yönetim faaliyetlerinin önemli bir parçasıdır. Yönetim için asıl mesele, çatışmanın bastırılması değil, verimli bir biçimde ele alınması ve yönetilmesidir. Bir yöneticinin her koşulda çatışma durumunu kavraması

ve bunu örgütün hedefleri doğrultusunda olumlu çıktılara dönüşecek şekilde yönlendirebilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, çatışmalar örgütlerin işlevsiz hale gelmesine ve temel amaçlarını gerçekleştirememesine yol açabilmektedir (Çetintaş, 2018: 99).

## 2.9. Çatışma Yönetim Tarzları

Yöneticiler, örgüt içinde çatışmaların çözümünde aktif bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, yöneticiler çatışmanın nedenlerini inceledikten sonra en uygun çözüm stratejisini belirlemelidir. Yöneticiler, çatışma durumunda yalnızca örgütsel seviyede uygun stratejiler geliştirip uygulamakla sınırlı kalmamalıdır. Yöneticiler tarafından, bireylerin çatışma durumlarına karşı tutumlarının ve çatışma yönetim tarzlarının da bilinmesi gerekmektedir (Akman, 2011: 86). İş görenlerin çatışmaya yönelik tutumları da hem çatışma hem de çatışmanın yönetimi sürecine etki etmektedir. Kişilerin çatışmayı kendi algıları, duyguları ve tecrübeleriyle yorumlaması dolayısıyla iş görenlerin sahip oldukları kişilik özellikleri ile de çatışma süreci ile doğrudan ilintilidir. Kişilerarası algı farklılıklarından kaynaklanabilecek potansiyel çatışmaların örgüt içinde sistemli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir

Çatışma yönetimi tarzı, bireylerin çatışma esnasında belirli davranış kalıplarına göre kendilerini ifade etme eğilimleri olarak tanımlanmaktadır. Çatışma yönetimi tarzları, çatışmayı ele almak için farklı yollar veya alternatifler kullanmayı ifade etmektedir. Çatışma yönetimi tarzları, çatışmanın mantıklı, eşit ve verimli bir şekilde ele alınmasıdır. Çatışma yönetimi, çatışmanın nasıl ele alınabileceğini ve kişiler arası çatışmalar için hangi alternatif çözümlerin mevcut olduğunu açıklayan tarzları içermektedir (Laurent, 1967: 56).

Son dönemde sıklıkla başvuru alan modellerden biri, Rahim tarafından 1983 yılında geliştirilen ve “Rahim Organizational Conflict Inventory-II” ya da kısaca “ROCI-II” adıyla anılan ölçek üzerine kurulu modeldir. Rahim, çatışma ve çatışma yönetim tarzlarını, bireylerin kendi çıkarlarını ve diğerlerinin çıkarlarını gözetme boyutlarının kombinasyonuna göre kategorize etmiştir. Bu kapsamda Rahim çatışma yönetim tarzlarını tümleştirme, uzlaşma, zorlama (hükmetme), kaçınma ve uyma (ödün verme) boyutları şeklinde sıralamıştır (Halis, 2000: 130).

### **2.9.1. Tümleştirme**

Tümleştirme, çatışmalarla başa çıkmanın yapıcı ve etkili bir yolunu benimseyen bir çatışma yönetim tarzıdır. Bu tarzı benimseyen bireyler, çatışmanın temel nedenlerini anlamak, sorunları tanımlamak ve ardından çözüm odaklı stratejiler geliştirmek için analitik ve mantıklı bir yaklaşım içerisindedirler. Bu tarzda ilk olarak, taraflar arasındaki gerilimi anlamak ve çatışmanın özüne inmek için detaylı bir analiz yapılır. Sorunlar net bir şekilde tanımlandıktan sonra, çözüm odaklı adımlar atılır (uhadar, 2019: 34).

Tümleştirme zm yanlısı bir yaklaşımdır, iş birliği ve iletişim odaklıdır. Taraflar, birlikte çalışarak yaratıcı çözümler bulma amacını güderler. Farklı perspektiflerden gelen bilgiler bir araya getirilir ve ortak bir hedefe yönelik çözümler üretilir. Bu tarz, uzun vadeli ilişkilerin sürdürülebilirliğini artırabilir ve çatışmaların tekrar etmesini engelleyebilir (etintaş, 2018: 57).

### **2.9.2. Uzlaşma**

Uzlaşma, çatışma yönetiminde ortak bir denge noktası bulmayı amaçlayan bir yaklaşımı temsil eder. Uzlaşma, taraflar arasında karşılıklı tatmin edici bir çözüm bulma amacını güder. Bu tarz, her iki tarafın belirli önceliklerini korumasına olanak tanırken, aynı zamanda ortak bir zeminde buluşma ihtiyacını vurgular. Uzlaşma, çatışan taraflar arasında g dengesini sağlama amacını taşır (Demir, 2022: 64).

Uzlaşma süreci, tarafların karşılıklı anlayışa ve adil bir çözüme ulaşma konusundaki istekliliklerine dayanır. Her iki taraf da belirli önceliklerinden ödün verir ve karşılıklı anlayışa dayalı bir çözümü benimser. Bu tarz, genellikle ilişkilerin sürdürülebilirliğine odaklanır ve tarafların birbirleriyle iş birliği yapma yeteneklerini geliştirir. Uzlaşma, çatışmanın ortadan kaldırılmasının yanı sıra, taraflar arasında uzun vadeli bir güven ve iş birliği atmosferi oluşturarak olumlu sonuçlar elde etmeyi hedefler (am, 2018: 67).

### **2.9.3. Zorlama (Hükmetme)**

Zorlama, çatışma yönetiminde daha baskın ve üstün gelme odaklı bir yaklaşımı temsil eder. Bu tarzı benimseyen bireyler, kendi isteklerini diğer tarafa dayatma, kararlarını zorla kabul ettirme veya diğer tarafı kontrol etme eğilimindedirler. Zorlama,

genellikle güç, yetki veya diğer baskın unsurları kullanmayı içerir. Taraflar arasındaki dengeyi kendi lehine değiştirmeye ve kendi amaçlarına ulaşmaya yöneliktir (Rahim vd., 2002). Zorlama, kısa vadeli sonuçlar elde etme potansiyeli taşısa da, uzun vadede ilişkileri olumsuz etkileyebilir. Diğer taraflar üzerinde baskı yaratmak, güven kaybına neden olabilir ve iş birliği ruhunu zedeleyebilir. Zorlama, belirli durumlarda etkili olabilir, ancak aşırı kullanıldığında çatışmaların derinleşmesine ve taraflar arasındaki uzlaşma şansının azalmasına yol açabilir. Bu nedenle, zorlama stratejileri kullanılırken durum dikkatlice değerlendirilmeli ve uzun vadeli ilişki hedefleri gözetilmelidir (Çuhadar, 2019: 67).

#### **2.9.4. Kaçınma**

Kaçınma, çatışma yönetiminde çatışmadan kaçınma veya çatışmayı ertelemeye yönelik bir stratejiyi ifade eder. Bu tarzı benimseyen bireyler, çatışmalardan kaçınarak veya çatışmayı geciktirerek potansiyel gerginlikleri önlemeye çalışırlar. Kaçınma stratejisi, genellikle yüzleşmenin getirdiği olumsuz duygusal etkilerden kaçınmak amacını taşır ve anlık rahatlama sağlayabilir (Çam, 2018: 35).

Kaçınma, özellikle belirli durumların çözümü için zamanın uygun olmadığı veya tarafların birbirlerine karşı anlayışlı olmadığı durumlarda kullanılabilir. Ancak, aşırı kaçınma stratejisi, temel sorunları çözmeden geçici bir rahatlama sağlar ve çatışmaların daha da büyümesine yol açabilir. Uzun vadeli ilişkiler açısından kaçınma, sorunların biriktirilmesine ve gerçek çözümlerin ertelenmesine neden olabilir. Çatışmalardan kaçınma stratejisinin seçimi, durumun özelliğine, tarafların özelliklerine ve çatışmanın niteliğine bağlı olarak dikkatlice değerlendirilmelidir (Demir, 2022: 35).

#### **2.9.5. Uyma**

Uyma, çatışma yönetiminde diğer tarafların isteklerine uyma ve bu istekleri karşılamaya yönelik bir yaklaşımı temsil eder. Bu tarz, çatışmayı çözmek yerine diğer tarafları memnun etmeye odaklanır. Uyma stratejisi benimseyen bireyler, çatışma durumlarında çatışmanın tırmanmasını önlemek için kendi taleplerinden vazgeçme eğilimindedirler (Akman, 2011: 53).

Uyma, genellikle iş birliğini ve uyumlu bir atmosferin korunması amacını taşır. Bu tarzı benimseyen bireyler, çatışmanın olumsuz etkilerinden kaçınmak ve ilişkileri



sürdürmek için çaba gösterirler. Farklılıkları yok sayıp ortak yönlerle odaklanmayı temel alan uyma stratejisi, karşılıklı anlayış ve uzlaşmayı teşvik edebilir, ancak aynı zamanda bireyin kendi değerlerini ve ihtiyaçlarını ifade etmekte zorlanmasına ve göz ardı etmesine yol açabilir. Bu nedenle, uyma stratejisinin kullanılması durumunda dengeli bir yaklaşım benimsemek ve kişinin kendi çıkarlarını koruma noktasında dengeyi sağlamak önemlidir (Corcos, 1975: 53).

### **3. MATERYAL ve 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 Metodolojisi**

Kamuda bulunan spor çalışanlarının 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 (Güngör, 2013: 46).

#### **3.2. Araştırma Grubu**

Çalışma grubunun evrenini görev yapmakta olan 982 kamu görevlisi oluşturmaktadır. Çalışma evrenini ise 394 kamu çalışanından oluşmaktadır. Çalışmanın çalışma grubun, Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004)'nın evren büyüklüğüne dayalı örneklem seçimine göre kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle yapılmıştır.

#### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırmaya katılan spor çalışanlarının 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. Anket çalışması Google forms yoluyla gönüllü olarak katılım sağlayan spor çalışanlarına gönderilmiştir.

### **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 çalışmada kullanılan değişkenler “cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kamuda çalışma yılı, çalışma pozisyonu, yöneticilik deneyimi durumu, düzenli spor yapma, iletişim ve çatışma yönetimi ile ilgili ders alma veya kursa katılma durumu, haftada yapılan spor günü sayısı ve aile gelir durumu” olarak seçilmiştir (Ek-1).

### **Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ)**

Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) Thomas ve Ruble tarafından 1977 yılında geliştirilmiş, Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. ÇYSÖ, beş alt boyuttan oluşan ve toplamda 15 madde içeren beşli likert tipi bir ölçektir.

Ölçeğin ilk alt boyutu olan Yönetici Rekabet Stili, çıkarıcılığı ön planda tutan ve işbirliğine olumsuz bakan, kazanalım-kaybedin yaklaşımını benimseyen bir yönetim tarzıdır. Bu boyutta, 1., 2., ve 7. maddeler yer almaktadır. Uzlaşma Stili, makul düzeyde işbirliğine dayanan ve karşılıklı fedakârlık içeren bir yaklaşımı ifade eder ve 3., 5., ve 9. maddelerle temsil edilir. Kaçınma Stili, çıkarıcılıktan uzak durup işbirliğine de olumlu bakmayan, kadere boyun eğmeyi, çekilmeyi ve ilgisizliği temel alan bir stildir. Bu boyutta 4., 11., ve 14. maddeler bulunur. Uyum Stili ise karşılıklı işbirliğine önem vererek diğerlerinin taleplerine boyun eğmeyi içerir; bu stil 6., 12., ve 15. maddelerle ölçülür. Son olarak, İşbirliğine Uyum Stili, bireyler arasında yaşanan çatışmalarda kazanalım-kazanın yaklaşımını benimser ve 8., 10., ve 13. maddeleri içerir.

Asıl ölçeğin güvenilirliği hesaplanmış ve Cronbach Alpha değeri 0,78 olarak belirlenmiştir. Geçerlik çalışmasında, yakınsak ve ayırt edici geçerlilik için yapılan betimleyici faktör analizinde ise Cronbach Alpha değeri 0,69 olarak tespit edilmiştir. Çalışmamıza ait Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) Cronbach Alpha değerleri çizelge 3.1’de verilmiştir.

**Çizelge 3.1.** Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) Cronbach Alpha değeri

| Ölçek toplam ve alt boyutları | Cronbach Alpha değeri | n  |
|-------------------------------|-----------------------|----|
| Yönetici Rekabet Stili        | 0,942                 | 3  |
| Uzlaşma Stili                 | 0,735                 | 3  |
| Kaçınma Stili                 | 0,736                 | 3  |
| Uyum Stili                    | 0,830                 | 3  |
| İşbirliğine Uyum Stili        | 0,694                 | 3  |
| ÇYSÖ (Toplam)                 | 0,935                 | 15 |

Çizelge 3.1. incelendiğinde Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği'nin (ÇYSÖ) toplam ve alt boyutlarına ait Cronbach Alpha güvenilirlik değerlerini göstermektedir. Genel olarak, ölçeğin güvenilirliği oldukça yüksek çıkmıştır. ÇYSÖ'nün genel Cronbach Alpha değeri 0,935 olarak hesaplanmıştır, bu da ölçeğin bütünsel olarak yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Güngör, 2013: 46). Alt boyutlara ait Cronbach Alpha değeri 0,7'nin üstünde olduğu görülmektedir. İşbirliğine Uyum Stili alt boyutunu Cronbach Alpha değerinin 0,694 olduğu, 0,7 yakın kabul edilebilir bir değer olduğu söylenebilir.

#### **İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF)**

Korkut-Owen ve Bugay (2014) tarafından üniversite öğrencileriyle geliştirilen İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ), yetişkinler için yeniden yapılandırılmış ve geçerlik-güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. İBÖ, 25 maddeden oluşan dört boyutlu bir ölçektir; ancak, yetişkin formu (İBÖ-YF) için yapılan temel bileşenler analizi sonucunda ölçek beş boyutlu bir yapıya bürünmüştür. Analizlerde kullanılan dik döndürme yöntemlerinden "equamax" yöntemi uygulanmış ve KMO testi 0,927, Barlett testi ise 3358,412 olarak elde edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, toplam varyansın %71,93'ü açıklanmıştır; birinci faktör %46,1, ikinci faktör %11,6, üçüncü faktör %5,5, dördüncü faktör %4,4 ve beşinci faktör %4'lük bir açıklama gücüne sahiptir.

İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu'nda (İBÖ-YF) yer alan maddeler, beş faktör altında toplanmıştır. Temel Beceriler ve Kendini İfade Etme (TB-KİE) faktöründe yer alan maddeler, bireylerin kendilerini ifade etme ve temel iletişim becerilerini ölçmektedir; örnek maddeler M13 (Duygularımı rahatlıkla dile getirebilirim.), M23 (Karşımdakini dinlerken onu anladığımı uygun bir dille ifade ederim.), M25, M20, M17, M19, M18, M22 ve M14'tür. İletişime Özen Gösterme (İÖG), iletişimde saygı ve özen göstermeyi kapsayan maddeleri içerir; bu boyutta M21 (Başkaları konuşurken yanıt vermeden önce onların sözlerini bitirmelerini beklerim.), M16, M2, M24 ve M15 yer almaktadır. İlişki Kurmaya İsteklilik (İKİ) faktörü, sosyal ilişkilere açıklığı temsil eder ve M7 (İlişkide bulunduğum kişilerin anlatmak istediklerini dinlemek için onlara zaman ayırırım.), M8 ve M9 gibi maddeleri içerir. Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim (EDSOİ), etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim becerilerini ölçer; bu faktörde M5 (Birini dinlerken ne karşılık vereceğimden çok onun ne demek istediğini anlamaya çalışırım.), M4, M10, M11 ve M12 bulunmaktadır. Son olarak, İletişim İlkelerine Uyma (İİU), temel iletişim kurallarına uygun davranmayı kapsar ve M1 (İnsanları oldukları gibi kabul ederim.), M3 ve M6 maddelerini içerir.

### 3.4. Verilerin Analizi

"Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği" (ÇYSÖ) ve "İletişim Becerileri Ölçeği" (İBÖ) ile alt boyutları için katılımcı sayısı (n), çarpıklık ve basıklık değerleri çizelge 3.2’de yer almaktadır.

**Çizelge 3.2.** Normallik dağılımı

| Ölçekler                                       | Çarpıklık | Basıklık |
|------------------------------------------------|-----------|----------|
| <b>ÇYSÖ (Toplam)</b>                           | -1,158    | 1,131    |
| <b>Yönetici Rekabet Stili</b>                  | -1,014    | 1,108    |
| <b>Uzlaşma Stili</b>                           | -,918     | ,850     |
| <b>Kaçınma Stili</b>                           | -,837     | ,284     |
| <b>Uyum Stili</b>                              | -,974     | ,743     |
| <b>İşbirliğine Uyum Stili</b>                  | -,499     | -,249    |
| <b>İBÖ-YF (Toplam)</b>                         | -,965     | 1,005    |
| <b>Temel beceriler ve kendini ifade etme</b>   | -,853     | ,549     |
| <b>İletişime özen gösterme</b>                 | -1,070    | 1,207    |
| <b>İlişki kurmaya isteklilik</b>               | -,534     | ,043     |
| <b>Etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim</b> | -,888     | ,728     |
| <b>İletişim ilkelerine uyma</b>                | -,781     | ,717     |

Çizelge 3.2’de verilerin normalliğini değerlendirmek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Parametrik testlerin kullanılabilirliği için verilerin normallik dağılımına uygunluğu önemlidir ve burada kullanılan kriterlere göre (-1.5) ile (+1.5) arasında olan çarpıklık ve basıklık değerleri verilerin parametrik testler için uygun olduğu görülmüştür (Laurent, 1967: 56).

Araştırmada, verilerin toplanmasında "Kişisel Bilgi Formu," "Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği" ve "İletişim Becerileri Ölçeği" kullanılmış ve elde edilen veriler SPSS 23.0 programı ile analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel yöntemler arasında betimsel istatistikler (standart sapma, frekans, aritmetik ortalama), t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Tukey çoklu karşılaştırma testi ve Pearson Korelasyon testi yer almaktadır. Bu yöntemler, verilerin farklı değişkenler arasındaki ilişkilerini incelemek ve istatistiksel anlamlılık düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılmıştır ( $p<0.05$ ).

#### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

Bu bölümde, katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve İletişim Becerileri Ölçeğinden aldıkları puanlara dayanarak, araştırmanın temel problemi ve alt problemleri ile farklı değişkenler arasındaki anlamlı ilişkilerin olup olmadığını belirlemeye yönelik yapılan analizlerin sonuçları sunulmuştur. Analizler, katılımcıların bu iki ölçekten elde ettikleri puanların, araştırmanın ana problem ve alt problemleriyle olan bağlantılarını çeşitli değişkenler açısından inceleyerek, anlamlı ilişkilerin varlığını tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Çizelge 4.1. Çalışmaya katılan kamuda bulunan spor çalışanlarına ait demografik bilgiler

| Değişken                  |                 | N   | %     |
|---------------------------|-----------------|-----|-------|
| Cinsiyet                  | Kadın           | 104 | 26,4  |
|                           | Erkek           | 290 | 73,6  |
| Eğitim durumu             | Lise            | 60  | 15,2  |
|                           | Lisans          | 283 | 71,8  |
|                           | Lisansüstü      | 51  | 12,9  |
| Kamuda çalışma yılı       | 1-3 yıl         | 154 | 39,1  |
|                           | 4-6 yıl         | 53  | 13,5  |
|                           | 7-10 yıl        | 77  | 19,5  |
|                           | 11 yıl ve üstü  | 110 | 27,9  |
| Kamuda çalışma pozisyonu  | Antrenör        | 69  | 17,5  |
|                           | Uzman           | 69  | 17,5  |
|                           | İdari personel  | 157 | 39,8  |
|                           | İşçi            | 66  | 16,8  |
|                           | İdareci         | 33  | 8,4   |
| Yöneticilik durumu        | Var             | 51  | 12,9  |
|                           | Yok             | 343 | 87,1  |
| Düzenli olarak spor yapma | Evet            | 188 | 47,7  |
|                           | Hayır           | 206 | 52,3  |
| Haftada spor yapma saati  | Yapmıyorum      | 99  | 25,2  |
|                           | 1-3 saat        | 157 | 39,8  |
|                           | 4-6 saat        | 64  | 16,2  |
|                           | 7 saat ve üzeri | 74  | 18,8  |
|                           | Kötü            | 27  | 6,9   |
| Gelir durumu              | Orta            | 267 | 67,7  |
|                           | İyi             | 100 | 25,4  |
|                           | Toplam          | 394 | 100,0 |

Çizelge 4.1'deki bulgular dikkate alındığında, çalışmaya katılan kamu sektöründe görev yapan spor çalışanlarının 104'ünün (%26,4) kadın, 290'ının (%73,6) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, 60'ının (%15,2) lise, 283'ünün (%71,8) lisans ve 51'inin (%12,9) lisansüstü eğitim düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Kamuda çalışma sürelerine bakıldığında, katılımcıların 154'ü (%39,1) 1-3

yıl, 53'ü (%13,5) 4-6 yıl, 77'si (%19,5) 7-10 yıl ve 110'u (%27,9) 11 yıl ve üzeri süreyle çalışmaktadır.

Çalışma pozisyonlarına göre katılımcıların 69'u (%17,5) antrenör, 69'u (%17,5) uzman, 157'si (%39,8) idari personel, 66'sı (%16,8) işçi ve 33'ü (%8,4) idareci pozisyonunda yer almaktadır. Yöneticilik durumuna göre, 51 katılımcı (%12,9) yönetici konumunda bulunurken, 343 katılımcı (%87,1) yönetici değildir. Düzenli spor yapma durumu açısından, katılımcıların 188'i (%47,7) düzenli olarak spor yaparken, 206'sı (%52,3) spor yapmamaktadır.

Katılımcıların haftalık spor yapma sürelerine bakıldığında, 99'u (%25,1) spor yapmamakta, 157'si (%39,8) 1-3 saat, 64'ü (%16,2) 4-6 saat ve 74'ü (%18,8) 7 saat ve üzeri spor yapmaktadır. Gelir durumu açısından, katılımcıların 27'si (%6,9) gelir durumunu kötü, 267'si (%67,8) orta ve 100'ü (%25,4) iyi olarak değerlendirmiştir.

Çizelge 4.2. Çalışmaya katılan kamuda bulunan spor çalışanlarına ait ders-kurs alma durumu

| Değişken                       | Açıklama | n   | %    |
|--------------------------------|----------|-----|------|
| İletişim ders-kurs alma durumu | Aldım    | 196 | 49,7 |
|                                | Almadım  | 198 | 50,3 |
| Çatışma ders-kurs alma durumu  | Aldım    | 165 | 41,9 |
|                                | Almadım  | 229 | 58,1 |

Çizelge 4.2'deki bulgular incelendiğinde, çalışmaya katılan kamu sektöründe görev yapan spor çalışanlarının iletişim konusundaki ders veya kurs alma durumlarına bakıldığında, 196 kişinin (%49,7) iletişim dersleri veya kursları aldığı, 198 kişinin ise (%50,3) bu tür eğitimleri almadığı görülmektedir. Çatışma yönetimi konusunda ders veya kurs alma durumuna ilişkin olarak ise katılımcıların 165'i (%41,9) bu alanda eğitim almışken, 229'u (%58,1) bu tür eğitimleri almamıştır.

**Çizelge 4.3.** Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ile İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu dağılımları

| Ölçekler ve Alt Boyutları                      | n   | Min. | Maks. | Ort. | Std. sapma |
|------------------------------------------------|-----|------|-------|------|------------|
| <b>ÇYSÖ (Toplam)</b>                           | 394 | 1,27 | 5,00  | 3,68 | 0,71       |
| <b>Yönetici Rekabet Stili</b>                  | 394 | 1,00 | 5,00  | 3,80 | 0,93       |
| <b>Uzlaşma Stili</b>                           | 394 | 1,00 | 5,00  | 3,72 | 0,75       |
| <b>Kaçınma Stili</b>                           | 394 | 1,00 | 5,00  | 3,59 | 0,80       |
| <b>Uyum Stili</b>                              | 394 | 1,00 | 5,00  | 3,83 | 0,81       |
| <b>İşbirliğine Uyum Stili</b>                  | 394 | 1,00 | 5,00  | 3,47 | 0,85       |
| <b>İBÖ-YF (Toplam)</b>                         | 394 | 1,64 | 5,00  | 3,95 | 0,70       |
| <b>Temel beceriler ve kendini ifade etme</b>   | 394 | 1,22 | 5,00  | 3,95 | 0,76       |
| <b>İletişime özen gösterme</b>                 | 394 | 1,40 | 5,00  | 4,02 | 0,75       |
| <b>İlişki kurmaya isteklilik</b>               | 394 | 1,33 | 5,00  | 3,84 | 0,77       |
| <b>Etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim</b> | 394 | 1,40 | 5,00  | 3,99 | 0,76       |
| <b>İletişim ilkelerine uyma</b>                | 394 | 1,00 | 5,00  | 3,90 | 0,73       |

Çizelge 4.3. bulgulara göre, katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğinden (ÇYSÖ) elde ettikleri puan ortalaması  $3.68 \pm 0.71$  olarak belirlenmiştir. Faktör bazında incelendiğinde, en düşük ortalama puan 3.47 ile İşbirliğine Uyum Stili boyutunda, en yüksek ortalama puan ise 3.83 ile Uyum Stili boyutunda görülmüştür. İkinci ölçme aracı olan İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formundan (İBÖ-YF) elde edilen puan ortalaması  $3.95 \pm 0.70$  olarak bulunmuştur. İBÖ-YF'nin faktör bazında analizinde, en düşük puan ortalaması 3.84 ile İlişki Kurmaya İsteklilik (İKİ) boyutunda, en yüksek puan ortalaması ise 4.02 ile İletişime Özen Gösterme (İÖG) boyutunda tespit edilmiştir. Katılımcıların ÇYSÖ'den aldıkları en düşük puan 1.27, en yüksek puan ise 5.00 olarak kaydedilmiştir. Diğer yandan, İBÖ-YF'den alınan en düşük puan 1.64 iken, en yüksek puan 5.00'dır. Bu veriler, katılımcıların genel olarak yüksek iletişim becerilerine sahip olduklarını ve farklı çatışma yönetimi stillerini benimsediklerini göstermektedir.



**Çizelge 4.4.** Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve alt boyutları ile cinsiyet değişkeni değerlendirmesi

| Ölçek ve Alt Boyutları        | Cinsiyet | N   | Ort. | Ss   | t      | p     |
|-------------------------------|----------|-----|------|------|--------|-------|
| <b>Yönetici Rekabet Stili</b> | Kadın    | 104 | 3,85 | 0,92 | -0,718 | 0,237 |
|                               | Erkek    | 290 | 3,77 | 0,93 |        |       |
| <b>Uzlaşma Stili</b>          | Kadın    | 104 | 3,75 | 0,71 | -0,576 | 0,282 |
|                               | Erkek    | 290 | 3,70 | 0,76 |        |       |
| <b>Kaçınma Stili</b>          | Kadın    | 104 | 3,66 | 0,77 | -1,070 | 0,143 |
|                               | Erkek    | 290 | 3,56 | 0,81 |        |       |
| <b>Uyum Stili</b>             | Kadın    | 104 | 3,87 | 0,77 | -0,589 | 0,278 |
|                               | Erkek    | 290 | 3,81 | 0,82 |        |       |
| <b>İşbirliğine Uyum Stili</b> | Kadın    | 104 | 3,42 | 0,79 | -0,647 | 0,259 |
|                               | Erkek    | 290 | 3,48 | 0,87 |        |       |
| <b>ÇYSÖ (Toplam)</b>          | Kadın    | 104 | 3,71 | 0,66 | -0,527 | 0,299 |
|                               | Erkek    | 290 | 3,67 | 0,73 |        |       |

\*p>0.05

Çizelge 4.4'teki katılımcıların cinsiyetine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve alt boyutları arasında anlamlı farklar olmadığı görülmüştür. Yönetici Rekabet Stili ( $t=0.718$ ,  $p>0.05$ ), Uzlaşma Stili ( $t=0.576$ ,  $p>0.05$ ), Kaçınma Stili ( $t=1.070$ ,  $p>0.05$ ), Uyum Stili ( $t=0.589$ ,  $p>0.05$ ) ve İşbirliğine Uyum Stili ( $t=-0.647$ ,  $p>0.05$ ) alt boyutlarından elde edilen ortalama puanların cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Genel olarak, ÇYSÖ toplam puanları açısından da kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ( $t=0.527$ ,  $p>0.05$ ). Ancak, elde edilen puanların ortalamalarına bakıldığında, kadın katılımcıların puanlarının genellikle erkek katılımcılardan biraz daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlar, cinsiyetin çatışma yönetimi stilleri üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını, ancak kadınların genellikle daha yüksek puanlar aldığını göstermektedir.

**Çizelge 4.5.** Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve alt boyutları ile eğitim düzeyi değişkeni değerlendirmesi

| Ölçek ve Alt Boyutlar         | Eğitim Düzeyi | N   | Ort. | Ss   | F    | p    |
|-------------------------------|---------------|-----|------|------|------|------|
| <b>Yönetici Rekabet Stili</b> | Lise          | 60  | 3.58 | 1.06 | 1.92 | 0.15 |
|                               | Lisans        | 283 | 3.84 | 0.87 |      |      |
|                               | Lisansüstü    | 51  | 3.82 | 1.09 |      |      |
| <b>Uzlaşma Stili</b>          | Lise          | 60  | 3.57 | 0.81 | 1.69 | 0.19 |
|                               | Lisans        | 283 | 3.73 | 0.74 |      |      |
|                               | Lisansüstü    | 51  | 3.82 | 0.72 |      |      |
| <b>Kaçınma Stili</b>          | Lise          | 60  | 3.51 | 0.87 | 0.60 | 0.55 |
|                               | Lisans        | 283 | 3.59 | 0.79 |      |      |
|                               | Lisansüstü    | 51  | 3.67 | 0.80 |      |      |
| <b>Uyum Stili</b>             | Lise          | 60  | 3.67 | 0.97 | 1.48 | 0.23 |
|                               | Lisans        | 283 | 3.85 | 0.79 |      |      |
|                               | Lisansüstü    | 51  | 3.91 | 0.72 |      |      |
| <b>İşbirliğine Uyum Stili</b> | Lise          | 60  | 3.33 | 0.97 | 0.91 | 0.41 |
|                               | Lisans        | 283 | 3.49 | 0.82 |      |      |
|                               | Lisansüstü    | 51  | 3.50 | 0.89 |      |      |
| <b>ÇYSÖ (Toplam)</b>          | Lise          | 60  | 3.53 | 0.80 | 1.92 | 0.15 |
|                               | Lisans        | 283 | 3.70 | 0.69 |      |      |
|                               | Lisansüstü    | 51  | 3.75 | 0.73 |      |      |

\*p>0.05

Çizelge 4.5’da görüldüğü gibi eğitim düzeyine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) toplam puanları ( $F(2,391) = 1.92, p>0.05$ ) ile Yönetici Rekabet Stili ( $F(2,391) = 1.92, p>0.05$ ), Uzlaşma Stili ( $F(2,391) = 1.69, p>0.05$ ), Kaçınma Stili ( $F(2,391) = 0.60, p>0.05$ ), Uyum Stili ( $F(2,391) = 1.48, p>0.05$ ) ve İşbirliğine Uyum Stili ( $F(2,391) = 0.91, p>0.05$ ) alt boyutlarından elde edilen puan ortalamalarının anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, katılımcıların eğitim düzeylerinin, ÇYSÖ ve alt boyutları üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

**Çizelge 4.6.** Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve alt boyutları ile kamuda çalışma yılı değişkeni değerlendirmesi

| Ölçek ve Alt Boyutlar         | Kamuda çalışma yılı | n   | Ort. | Ss.   | F     | p     |
|-------------------------------|---------------------|-----|------|-------|-------|-------|
| <b>Yönetici Rekabet Stili</b> | 1-3 yıl             | 154 | 3,81 | 0,95  | 0,616 | 0,605 |
|                               | 4-6 yıl             | 53  | 3,86 | 0,785 |       |       |
|                               | 7-10 yıl            | 77  | 3,67 | 1,019 |       |       |
|                               | 11 yıl ve üzeri     | 110 | 3,83 | 0,903 |       |       |
| <b>Uzlaşma Stili</b>          | 1-3 yıl             | 154 | 3,70 | 0,746 | 0,789 | 0,501 |
|                               | 4-6 yıl             | 53  | 3,86 | 0,729 |       |       |
|                               | 7-10 yıl            | 77  | 3,66 | 0,812 |       |       |
|                               | 11 yıl ve üzeri     | 110 | 3,71 | 0,726 |       |       |
| <b>Kaçınma Stili</b>          | 1-3 yıl             | 154 | 3,57 | 0,817 | 0,050 | 0,985 |
|                               | 4-6 yıl             | 53  | 3,58 | 0,756 |       |       |
|                               | 7-10 yıl            | 77  | 3,58 | 0,759 |       |       |
|                               | 11 yıl ve üzeri     | 110 | 3,61 | 0,841 |       |       |
| <b>Uyum Stili</b>             | 1-3 yıl             | 154 | 3,81 | 0,786 | 0,240 | 0,869 |
|                               | 4-6 yıl             | 53  | 3,91 | 0,800 |       |       |
|                               | 7-10 yıl            | 77  | 3,81 | 0,808 |       |       |
|                               | 11 yıl ve üzeri     | 110 | 3,82 | 0,856 |       |       |
| <b>İşbirliğine Uyum Stili</b> | 1-3 yıl             | 154 | 3,35 | 0,864 | 1,633 | 0,181 |
|                               | 4-6 yıl             | 53  | 3,47 | 0,785 |       |       |
|                               | 7-10 yıl            | 77  | 3,54 | 0,833 |       |       |
|                               | 11 yıl ve üzeri     | 110 | 3,56 | 0,872 |       |       |
| <b>ÇYSÖ (Toplam)</b>          | 1-3 yıl             | 154 | 3,65 | 0,704 | 0,306 | 0,821 |
|                               | 4-6 yıl             | 53  | 3,74 | 0,629 |       |       |
|                               | 7-10 yıl            | 77  | 3,65 | 0,744 |       |       |
|                               | 11 yıl ve üzeri     | 110 | 3,71 | 0,751 |       |       |

\*p>0.05

Çizelge 4.6’de kamuda çalışma yılına göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) toplam puanları ( $F(3,390) = 0.31, p>0.05$ ) ile Yönetici Rekabet Stili ( $F(3,390) = 0.62, p>0.05$ ), Uzlaşma Stili ( $F(3,390) = 0.79, p>0.05$ ), Kaçınma Stili ( $F(3,390) = 0.05, p>0.05$ ), Uyum Stili ( $F(3,390) = 0.24, p>0.05$ ) ve İşbirliğine Uyum Stili ( $F(3,390) = 1.63, p>0.05$ ) alt boyutlarından elde edilen puan ortalamalarının anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, katılımcıların kamuda çalışma sürelerinin, ÇYSÖ ve alt boyutları üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

**Çizelge 4.7.** Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve alt boyutları ile kamuda çalışma pozisyonu değişkeni değerlendirmesi

| Ölçek ve Alt Boyutlar         | Pozisyon          | n   | Ort. | Ss.   | F     | p             | Fark          |
|-------------------------------|-------------------|-----|------|-------|-------|---------------|---------------|
| <b>Yönetici Rekabet Stili</b> | Antrenör (1)      | 69  | 3,97 | 0,617 | 2,844 | <b>0,024*</b> | <b>4&lt;1</b> |
|                               | Uzman (2)         | 69  | 3,85 | 0,943 |       |               |               |
|                               | İdari personel(3) | 157 | 3,84 | 0,923 |       |               |               |
|                               | İşçi (4)          | 66  | 3,46 | 1,139 |       |               |               |
|                               | Yönetici (5)      | 33  | 3,78 | 0,927 |       |               |               |
| <b>Uzlaşma Stili</b>          | Antrenör (1)      | 69  | 3,76 | 0,546 | 1,740 | 0,140         |               |
|                               | Uzman (2)         | 69  | 3,78 | 0,794 |       |               |               |
|                               | İdari personel(3) | 157 | 3,75 | 0,740 |       |               |               |
|                               | İşçi (4)          | 66  | 3,50 | 0,902 |       |               |               |
|                               | Yönetici (5)      | 33  | 3,76 | 0,714 |       |               |               |
| <b>Kaçınma Stili</b>          | Antrenör (1)      | 69  | 3,70 | 0,680 | 1,937 | 0,104         |               |
|                               | Uzman (2)         | 69  | 3,70 | 0,775 |       |               |               |
|                               | İdari personel(3) | 157 | 3,58 | 0,769 |       |               |               |
|                               | İşçi (4)          | 66  | 3,37 | 0,967 |       |               |               |
|                               | Yönetici (5)      | 33  | 3,53 | 0,841 |       |               |               |
| <b>Uyum Stili</b>             | Antrenör (1)      | 69  | 3,92 | 0,586 | 2,493 | <b>0,043*</b> | <b>4&lt;3</b> |
|                               | Uzman (2)         | 69  | 3,91 | 0,791 |       |               |               |
|                               | İdari personel(3) | 157 | 3,87 | 0,780 |       |               |               |
|                               | İşçi (4)          | 66  | 3,55 | 1,026 |       |               |               |
|                               | Yönetici (5)      | 33  | 3,79 | 0,828 |       |               |               |
| <b>İşbirliği Stili</b>        | Antrenör (1)      | 69  | 3,57 | 0,725 | 0,896 | 0,466         |               |
|                               | Uzman (2)         | 69  | 3,52 | 0,767 |       |               |               |
|                               | İdari personel(3) | 157 | 3,46 | 0,864 |       |               |               |
|                               | İşçi (4)          | 66  | 3,31 | 1,005 |       |               |               |
|                               | Yönetici (5)      | 33  | 3,46 | 0,881 |       |               |               |
| <b>ÇYSÖ (Toplam)</b>          | Antrenör (1)      | 69  | 3,78 | 0,534 | 2,503 | <b>0,042*</b> | <b>4&lt;1</b> |
|                               | Uzman (2)         | 69  | 3,75 | 0,707 |       |               |               |
|                               | İdari personel(3) | 157 | 3,70 | 0,685 |       |               |               |
|                               | İşçi (4)          | 66  | 3,44 | 0,907 |       |               |               |
|                               | Yönetici (5)      | 33  | 3,67 | 0,695 |       |               |               |

\*p<0.05

Çizelge 4.7’de pozisyon değişkenine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) toplam puanları ( $F(4,389) = 2.50$ ,  $p=0.042$ ) ile Yönetici Rekabet Stili ( $F(4,389) = 2.84$ ,  $p=0.024$ ) ve Uyum Stili ( $F(4,389) = 2.49$ ,  $p=0.043$ ) alt boyutlarından elde edilen puan ortalamalarının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Ancak Uzlaşma Stili ( $F(4,389) = 1.74$ ,  $p>0.05$ ), Kaçınma Stili ( $F(4,389) = 1.94$ ,  $p>0.05$ ) ve İşbirliği Stili ( $F(4,389) = 0.90$ ,  $p>0.05$ ) alt boyutlarından elde edilen puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Anlamlı farklılık belirlenen İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) (ÇYSÖ) toplam puan, Yönetici Rekabet Stili ve Uyum Stili alt boyutlarında hangi gruplar arasında anlamlılık olduğu Tukey testi ile değerlendirilmiştir. "Fark" sütunu, pozisyonlar arasındaki ortalama puanların anlamlı farklılıklarını göstermektedir. Bu sütunda yer alan "4<1" ifadesi, işçi pozisyonundaki

katılımcıların, Yönetici Rekabet Stili ve ÇYSÖ (Toplam) puanlarının, antrenör pozisyonundaki katılımcılardan anlamlı şekilde daha düşük olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Uyum Stili boyutunda "4<3" ifadesi, işçi pozisyonundaki katılımcıların, idari personel pozisyonundaki katılımcılardan anlamlı olarak daha düşük puanlar aldığı belirlenmiştir.

**Çizelge 4.8.** Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve alt boyutları ile spor yapma süresi değişkeni değerlendirmesi

| Ölçek ve Alt Boyutlar         | Spor süre       | n   | Ort. | Ss    | F     | P     |
|-------------------------------|-----------------|-----|------|-------|-------|-------|
| <b>Yönetici Rekabet Stili</b> | Yapmıyorum      | 99  | 3,66 | 0,880 | 1,053 | 0,369 |
|                               | 1-3 saat        | 157 | 3,81 | 0,985 |       |       |
|                               | 4-6 saat        | 64  | 3,84 | 0,858 |       |       |
|                               | 7 saat ve üzeri | 74  | 3,90 | 0,938 |       |       |
| <b>Uzlaşma Stili</b>          | Yapmıyorum      | 99  | 3,65 | 0,710 | 0,350 | 0,789 |
|                               | 1-3 saat        | 157 | 3,74 | 0,790 |       |       |
|                               | 4-6 saat        | 64  | 3,74 | 0,736 |       |       |
|                               | 7 saat ve üzeri | 74  | 3,73 | 0,740 |       |       |
| <b>Kaçınma Stili</b>          | Yapmıyorum      | 99  | 3,48 | 0,771 | 0,824 | 0,481 |
|                               | 1-3 saat        | 157 | 3,59 | 0,819 |       |       |
|                               | 4-6 saat        | 64  | 3,67 | 0,827 |       |       |
|                               | 7 saat ve üzeri | 74  | 3,62 | 0,788 |       |       |
| <b>Uyum Stili</b>             | Yapmıyorum      | 99  | 3,77 | 0,729 | 0,592 | 0,621 |
|                               | 1-3 saat        | 157 | 3,81 | 0,819 |       |       |
|                               | 4-6 saat        | 64  | 3,93 | 0,814 |       |       |
|                               | 7 saat ve üzeri | 74  | 3,86 | 0,893 |       |       |
| <b>İşbirliği Stili</b>        | Yapmıyorum      | 99  | 3,27 | 0,838 | 2,439 | 0,064 |
|                               | 1-3 saat        | 157 | 3,49 | 0,841 |       |       |
|                               | 4-6 saat        | 64  | 3,55 | 0,816 |       |       |
|                               | 7 saat ve üzeri | 74  | 3,59 | 0,899 |       |       |
| <b>ÇYSÖ (Toplam)</b>          | Yapmıyorum      | 99  | 3,57 | 0,668 | 1,172 | 0,320 |
|                               | 1-3 saat        | 157 | 3,69 | 0,739 |       |       |
|                               | 4-6 saat        | 64  | 3,75 | 0,679 |       |       |
|                               | 7 saat ve üzeri | 74  | 3,74 | 0,747 |       |       |

\*p>0.05

Çizelge 4.8’da spor yapma süresi değişkenine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) toplam puanları ( $F(3,390) = 1.17, p>0.05$ ) ile Yönetici Rekabet Stili ( $F(3,390) = 1.05, p>0.05$ ), Uzlaşma Stili ( $F(3,390) = 0.35, p>0.05$ ), Kaçınma Stili ( $F(3,390) = 0.82, p>0.05$ ), Uyum Stili ( $F(3,390) = 0.59, p>0.05$ ) ve İşbirliği Stili alt boyutunda ( $F(3,390) = 2.44, p=0.064$ ) alt boyutlarından elde edilen puan ortalamalarının anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Genel olarak, spor yapma süresinin ÇYSÖ ve alt boyutları üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.

**Çizelge 4.9.** Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve alt boyutları ile gelir durumu değişkeni değerlendirmesi

| Ölçek ve Alt Boyutlar         | Gelir durumu | n   | Ort. | Ss.   | F     | p             | Fark          |
|-------------------------------|--------------|-----|------|-------|-------|---------------|---------------|
| <b>Yönetici Rekabet Stili</b> | Kötü (1)     | 27  | 3,62 | 1,181 | 0,595 | 0,552         |               |
|                               | Orta (2)     | 267 | 3,79 | 0,923 |       |               |               |
|                               | İyi (3)      | 100 | 3,85 | 0,880 |       |               |               |
| <b>Uzlaşma Stili</b>          | Kötü (1)     | 27  | 3,61 | 0,945 | 0,456 | 0,634         |               |
|                               | Orta (2)     | 267 | 3,71 | 0,752 |       |               |               |
|                               | İyi (3)      | 100 | 3,76 | 0,693 |       |               |               |
| <b>Kaçınma Stili</b>          | Kötü (1)     | 27  | 3,60 | 0,847 | 0,237 | 0,789         |               |
|                               | Orta (2)     | 267 | 3,56 | 0,810 |       |               |               |
|                               | İyi (3)      | 100 | 3,63 | 0,774 |       |               |               |
| <b>Uyum Stili</b>             | Kötü (1)     | 27  | 3,81 | 0,888 | 0,683 | 0,506         |               |
|                               | Orta (2)     | 267 | 3,80 | 0,812 |       |               |               |
|                               | İyi (3)      | 100 | 3,91 | 0,786 |       |               |               |
| <b>İşbirliği Stili</b>        | Kötü (1)     | 27  | 3,59 | 1,005 | 4,395 | <b>0,013*</b> | <b>2&lt;3</b> |
|                               | Orta (2)     | 267 | 3,38 | 0,849 |       |               |               |
|                               | İyi (3)      | 100 | 3,66 | 0,785 |       |               |               |
| <b>ÇYSÖ (Toplam)</b>          | Kötü (1)     | 27  | 3,65 | 0,885 | 0,931 | 0,395         |               |
|                               | Orta (2)     | 267 | 3,65 | 0,710 |       |               |               |
|                               | İyi (3)      | 100 | 3,76 | 0,676 |       |               |               |

\*p<0.05

Çizelge 4.9’da gelir durumu değişkenine göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) toplam puanları ( $F(2,391) = 0.93$ ,  $p>0.05$ ) ile Yönetici Rekabet Stili ( $F(2,391) = 0.60$ ,  $p>0.05$ ), Uzlaşma Stili ( $F(2,391) = 0.46$ ,  $p>0.05$ ), Kaçınma Stili ( $F(2,391) = 0.24$ ,  $p>0.05$ ) ve Uyum Stili ( $F(2,391) = 0.68$ ,  $p>0.05$ ) alt boyutlarından elde edilen puan ortalamalarının anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Ancak, İşbirliği Stili alt boyutunda ( $F(2,391) = 4.40$ ,  $p=0.013$ ) anlamlı bir fark bulunmuş, hangi gruplar arasında anlamlılık olduğu Tukey testi ile değerlendirilmiştir. Fark" sütunu, pozisyonlar arasındaki ortalama puanların anlamlı farklılıklarını belirtmektedir. Bu sütunda yer alan "2<3" ifadesi, "İşbirliği Stili" alt boyutunda, orta gelir grubundaki katılımcıların, iyi gelir grubundaki katılımcılardan anlamlı şekilde daha düşük puan aldığı görülmüştür.

**Çizelge 4.10.** Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve alt boyutları ile iletişim konusunda ders-kurs alma değişkeni değerlendirmesi

| Ölçek ve Alt Boyutlar  | İletişim Ders-Kurs Alman | Ort. | Ss.  | t     | p      |       |
|------------------------|--------------------------|------|------|-------|--------|-------|
| Yönetici Rekabet Stili | Aldım                    | 196  | 3,86 | 0,942 | -1,331 | 0,092 |
|                        | Almadım                  | 198  | 3,73 | 0,918 |        |       |
| Uzlaşma Stili          | Aldım                    | 196  | 3,73 | 0,717 | -0,521 | 0,301 |
|                        | Almadım                  | 198  | 3,70 | 0,784 |        |       |
| Kaçınma Stili          | Aldım                    | 196  | 3,62 | 0,811 | -0,848 | 0,199 |
|                        | Almadım                  | 198  | 3,55 | 0,794 |        |       |
| Uyum Stili             | Aldım                    | 196  | 3,86 | 0,810 | -0,787 | 0,216 |
|                        | Almadım                  | 198  | 3,79 | 0,810 |        |       |
| İşbirliği Stili        | Aldım                    | 196  | 3,52 | 0,856 | -1,258 | 0,105 |
|                        | Almadım                  | 198  | 3,41 | 0,847 |        |       |
| ÇYSÖ (Toplam)          | Aldım                    | 196  | 3,72 | 0,714 | -1,125 | 0,131 |
|                        | Almadım                  | 198  | 3,64 | 0,714 |        |       |

\*p>0.05

Çizelge 4.10’de Yönetici Rekabet Stili boyutunda, iletişim konusunda ders veya kurs almış olan katılımcılar (Ort.=3.86, Ss.=0.94) ile almamış olanlar (Ort.=3.74, Ss.=0.92) arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (t=1.331, p=0.092). Benzer şekilde, Uzlaşma Stili (t=0.521, p=0.301), Kaçınma Stili (t=0.848, p=0.199), Uyum Stili (t=0.787, p=0.216), İşbirliği Stili (t=1.258, p=0.105) alt boyutları ve ÇYSÖ toplam puanları (t=1.125, p=0.131) açısından iletişim konusunda ders-kurs almada anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

**Çizelge 4.11.** Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve alt boyutları ile çatışma konusunda ders-kurs alma değişkeni değerlendirmesi

| Ölçek ve Alt Boyutlar  | Çatışma Ders-Kurs Alma n | Ort. | Ss.  | t     | p      |       |
|------------------------|--------------------------|------|------|-------|--------|-------|
| Yönetici Rekabet Stili | Aldım                    | 165  | 3,85 | 0,857 | -0,996 | 0,160 |
|                        | Almadım                  | 229  | 3,75 | 0,981 |        |       |
| Uzlaşma Stili          | Aldım                    | 165  | 3,74 | 0,717 | -0,662 | 0,254 |
|                        | Almadım                  | 229  | 3,69 | 0,776 |        |       |
| Kaçınma Stili          | Aldım                    | 165  | 3,63 | 0,817 | -0,662 | 0,254 |
|                        | Almadım                  | 229  | 3,55 | 0,791 |        |       |
| Uyum Stili             | Aldım                    | 165  | 3,86 | 0,797 | -0,644 | 0,260 |
|                        | Almadım                  | 229  | 3,80 | 0,820 |        |       |
| İşbirliği Stili        | Aldım                    | 165  | 3,49 | 0,838 | -0,462 | 0,322 |
|                        | Almadım                  | 229  | 3,45 | 0,864 |        |       |
| ÇYSÖ (Toplam)          | Aldım                    | 165  | 3,71 | 0,691 | -0,892 | 0,186 |
|                        | Almadım                  | 229  | 3,65 | 0,731 |        |       |

\*p>0.05

Çizelge 4.11’de Yönetici Rekabet Stili boyutunda, çatışma konusunda ders veya kurs almış olan katılımcılar (Ort.=3.85, Ss.=0.86) ile almamış olanlar (Ort.=3.76,

Ss.=0.98) arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur ( $t=0.996$ ,  $p=0.160$ ). Benzer şekilde, Uzlaşma Stili ( $t=0.662$ ,  $p=0.254$ ), Kaçınma Stili ( $t=0.662$ ,  $p=0.254$ ), Uyum Stili ( $t=0.644$ ,  $p=0.260$ ), İşbirliği Stili ( $t=0.462$ ,  $p=0.322$ ) alt boyutları ve ÇYSÖ toplam puanları ( $t=0.892$ ,  $p=0.186$ ) açısından da anlamlı farklılıklar saptanmamıştır.

**Çizelge 4.12.** İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ve alt boyutları ile cinsiyet değişkeni değerlendirmesi

| Ölçek ve Alt Boyutları                  | Cinsiyet | n   | Ort. | Ss.   | t      | p     |
|-----------------------------------------|----------|-----|------|-------|--------|-------|
| Temel beceriler ve kendini ifade etme   | Kadın    | 104 | 3,99 | 0,737 | -0,618 | 0,268 |
|                                         | Erkek    | 290 | 3,93 | 0,766 |        |       |
| İletişime özen gösterme                 | Kadın    | 104 | 4,05 | 0,752 | -0,662 | 0,254 |
|                                         | Erkek    | 290 | 4,07 | 0,754 |        |       |
| İlişki kurmaya isteklilik               | Kadın    | 104 | 3,83 | 0,729 | -0,181 | 0,428 |
|                                         | Erkek    | 290 | 3,84 | 0,781 |        |       |
| Etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim | Kadın    | 104 | 4,03 | 0,714 | -0,592 | 0,277 |
|                                         | Erkek    | 290 | 3,98 | 0,779 |        |       |
| İletişim ilkelerine uyma                | Kadın    | 104 | 3,92 | 0,665 | -0,399 | 0,345 |
|                                         | Erkek    | 290 | 3,88 | 0,754 |        |       |
| İBÖ-YF (Toplam)                         | Kadın    | 104 | 3,98 | 0,661 | -0,541 | 0,295 |
|                                         | Erkek    | 290 | 3,94 | 0,711 |        |       |

\* $p>0.05$

Çizelge 4.12’te Temel Beceriler ve Kendini İfade Etme ( $t=0.618$ ,  $p>0.05$ ), İletişime Özen Gösterme ( $t=0.662$ ,  $p>0.05$ ), İlişki Kurmaya İsteklilik ( $t=-0.181$ ,  $p>0.05$ ), Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim ( $t=0.592$ ,  $p>0.05$ ), İletişim İlkelerine Uyma ( $t=0.399$ ,  $p>0.05$ ) alt boyutları ve İBÖ-YF toplam puanları ( $t=0.541$ ,  $p>0.05$ ) açısından kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Genel olarak, kadın katılımcıların puanlarının tüm alt boyutlar ve toplam ölçek puanlarında erkek katılımcılardan biraz daha yüksek olduğu görülse de, bu farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu bulgular, cinsiyetin İBÖ-YF ve alt boyutlarında belirgin bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.



**Çizelge 4.13.** İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ve alt boyutları ile eğitim düzeyi değişkeni değerlendirmesi

| Ölçek ve Alt Boyutlar                          | Eğitim Düzeyi  | n   | Ort. | Ss    | F     | p             | Fark          |
|------------------------------------------------|----------------|-----|------|-------|-------|---------------|---------------|
| <b>Temel beceriler ve kendini ifade etme</b>   | Lise (1)       | 60  | 3,71 | 0,840 | 3,568 | <b>0,029*</b> | <b>1&lt;2</b> |
|                                                | Lisans (2)     | 283 | 4,00 | 0,738 |       |               |               |
|                                                | Lisansüstü (3) | 51  | 3,96 | 0,727 |       |               |               |
| <b>İletişime özen gösterme</b>                 | Lise (1)       | 60  | 3,92 | 0,854 | 0,803 | 0,449         |               |
|                                                | Lisans (2)     | 283 | 4,04 | 0,734 |       |               |               |
|                                                | Lisansüstü (3) | 51  | 3,96 | 0,733 |       |               |               |
| <b>İlişki kurmaya isteklilik</b>               | Lise (1)       | 60  | 3,73 | 0,841 | 1,090 | 0,337         |               |
|                                                | Lisans (2)     | 283 | 3,84 | 0,751 |       |               |               |
|                                                | Lisansüstü (3) | 51  | 3,94 | 0,761 |       |               |               |
| <b>Etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim</b> | Lise (1)       | 60  | 3,86 | 0,930 | 1,131 | 0,324         |               |
|                                                | Lisans (2)     | 283 | 4,01 | 0,724 |       |               |               |
|                                                | Lisansüstü (3) | 51  | 4,04 | 0,747 |       |               |               |
| <b>İletişim ilkelerine uyma</b>                | Lise (1)       | 60  | 3,88 | 0,753 | ,136  | 0,873         |               |
|                                                | Lisans (2)     | 283 | 3,89 | 0,738 |       |               |               |
|                                                | Lisansüstü (3) | 51  | 3,94 | 0,674 |       |               |               |
| <b>İBÖ-YF (Toplam)</b>                         | Lise (1)       | 60  | 3,80 | 0,785 | 1,545 | 0,215         |               |
|                                                | Lisans (2)     | 283 | 3,98 | 0,681 |       |               |               |
|                                                | Lisansüstü (3) | 51  | 3,97 | 0,672 |       |               |               |

\*p<0.05

Çizelge 4.13'te yapılan analizler sonucunda, İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ( $F(2,391)= 1.55$ ,  $p>0.05$ ) ile Temel Beceriler ve Kendini İfade Etme ( $F(2,391)= 3.57$ ,  $p<0.05$ ), İletişime Özen Gösterme ( $F(2,391)= 0.80$ ,  $p>0.05$ ), İlişki Kurmaya İsteklilik ( $F(2,391)= 1.09$ ,  $p>0.05$ ), Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim ( $F(2,391)= 1.13$ ,  $p>0.05$ ) ve İletişim İlkelerine Uyma ( $F(2,391)= 0.14$ ,  $p>0.05$ ) alt boyutlarından edinilen puan ortalamalarının eğitim düzeyine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Temel Beceriler ve Kendini İfade Etme alt boyutunda lise mezunlarının (Ort.= 3.71, Ss.= 0.84), lisans mezunlarına (Ort.= 4.00, Ss.= 0.74) göre daha düşük puan ortalamasına sahip olduğu ve bu farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $1<2$ ). Ancak genel olarak, İletişim Becerileri açısından eğitim düzeyinin belirgin bir etkisi olmadığı, tüm eğitim düzeylerinde benzer puan ortalamalarının elde edildiği belirlenmiştir.

**Çizelge 4.14.** İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ve alt boyutları ile kamuda çalışma yılı değişkeni değerlendirmesi

| Ölçek ve Alt Boyutlar                          | Kamuda çalışma yılı | n   | Ort. | Ss.   | F     | p     |
|------------------------------------------------|---------------------|-----|------|-------|-------|-------|
| <b>Temel beceriler ve kendini ifade etme</b>   | 1-3 yıl             | 154 | 3,99 | 0,771 | 1,058 | 0,367 |
|                                                | 4-6 yıl             | 53  | 3,87 | 0,799 |       |       |
|                                                | 7-10 yıl            | 77  | 3,84 | 0,792 |       |       |
|                                                | 11 yıl ve üzeri     | 110 | 4,01 | 0,692 |       |       |
| <b>İletişime özen gösterme</b>                 | 1-3 yıl             | 154 | 4,06 | 0,768 | 0,630 | 0,596 |
|                                                | 4-6 yıl             | 53  | 3,96 | 0,797 |       |       |
|                                                | 7-10 yıl            | 77  | 3,93 | 0,801 |       |       |
|                                                | 11 yıl ve üzeri     | 110 | 4,02 | 0,675 |       |       |
| <b>İlişki kurmaya isteklilik</b>               | 1-3 yıl             | 154 | 3,77 | 0,787 | 1,606 | 0,187 |
|                                                | 4-6 yıl             | 53  | 3,77 | 0,727 |       |       |
|                                                | 7-10 yıl            | 77  | 3,81 | 0,821 |       |       |
|                                                | 11 yıl ve üzeri     | 110 | 3,97 | 0,709 |       |       |
| <b>Etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim</b> | 1-3 yıl             | 154 | 3,97 | 0,786 | 0,728 | 0,536 |
|                                                | 4-6 yıl             | 53  | 3,98 | 0,794 |       |       |
|                                                | 7-10 yıl            | 77  | 3,91 | 0,793 |       |       |
|                                                | 11 yıl ve üzeri     | 110 | 4,07 | 0,690 |       |       |
| <b>İletişim ilkelerine uyma</b>                | 1-3 yıl             | 154 | 3,93 | 0,756 | 0,680 | 0,565 |
|                                                | 4-6 yıl             | 53  | 3,77 | 0,703 |       |       |
|                                                | 7-10 yıl            | 77  | 3,88 | 0,826 |       |       |
|                                                | 11 yıl ve üzeri     | 110 | 3,91 | 0,634 |       |       |
| <b>İBÖ-YF (Toplam)</b>                         | 1-3 yıl             | 154 | 3,97 | 0,715 | 0,722 | 0,539 |
|                                                | 4-6 yıl             | 53  | 3,89 | 0,724 |       |       |
|                                                | 7-10 yıl            | 77  | 3,87 | 0,746 |       |       |
|                                                | 11 yıl ve üzeri     | 110 | 4,01 | 0,625 |       |       |

\*p>0.05

Çizelge 4.14'te İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ve alt boyutlarından elde edilen puan ortalamalarının kamuda çalışma yılına göre anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Temel Beceriler ve Kendini İfade Etme ( $F(3,390)=1.058$ ,  $p>0.05$ ), İletişime Özen Gösterme ( $F(3,390)=0.630$ ,  $p>0.05$ ), İlişki Kurmaya İsteklilik ( $F(3,390)=1.606$ ,  $p>0.05$ ), Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim ( $F(3,390)=0.728$ ,  $p>0.05$ ), İletişim İlkelerine Uyma ( $F(3,390)=0.680$ ,  $p>0.05$ ) alt boyutları ve İBÖ-YF toplam puanları ( $F(3,390)=0.722$ ,  $p>0.05$ ) açısından kamuda çalışma yılı değişkeni anlamlı bir fark yaratmamıştır. Genel olarak, kamuda çalışma süresine göre iletişim becerileri ölçeği puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çalışma yılının uzunluğu, katılımcıların iletişim becerileri üzerinde belirgin bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

**Çizelge 4.15.** İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ve alt boyutları ile kamuda görev tanımı değişkeni değerlendirmesi

| Ölçek ve Alt Boyutlar                          | Pozisyon       | n   | Ort. | Ss.   | F     | p     |
|------------------------------------------------|----------------|-----|------|-------|-------|-------|
| <b>Temel beceriler ve kendini ifade etme</b>   | Antrenör       | 69  | 4,02 | 0,750 | 1,883 | 0,113 |
|                                                | Uzman          | 69  | 3,99 | 0,774 |       |       |
|                                                | İdari personel | 157 | 3,98 | 0,724 |       |       |
|                                                | İşçi           | 66  | 3,72 | 0,869 |       |       |
|                                                | Yönetici       | 33  | 4,04 | 0,602 |       |       |
| <b>İletişime özen gösterme</b>                 | Antrenör       | 69  | 4,11 | 0,718 | 1,559 | 0,184 |
|                                                | Uzman          | 69  | 4,00 | 0,725 |       |       |
|                                                | İdari personel | 157 | 4,05 | 0,726 |       |       |
|                                                | İşçi           | 66  | 3,81 | 0,934 |       |       |
|                                                | Yönetici       | 33  | 4,04 | 0,550 |       |       |
| <b>İlişki kurmaya isteklilik</b>               | Antrenör       | 69  | 3,87 | 0,758 | 0,754 | 0,556 |
|                                                | Uzman          | 69  | 3,86 | 0,767 |       |       |
|                                                | İdari personel | 157 | 3,81 | 0,741 |       |       |
|                                                | İşçi           | 66  | 3,75 | 0,889 |       |       |
|                                                | Yönetici       | 33  | 4,02 | 0,639 |       |       |
| <b>Etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim</b> | Antrenör       | 69  | 4,10 | 0,745 | 1,918 | 0,107 |
|                                                | Uzman          | 69  | 4,03 | 0,700 |       |       |
|                                                | İdari personel | 157 | 3,98 | 0,707 |       |       |
|                                                | İşçi           | 66  | 3,78 | 0,985 |       |       |
|                                                | Yönetici       | 33  | 4,13 | 0,605 |       |       |
| <b>İletişim ilkelerine uyma</b>                | Antrenör       | 69  | 3,94 | 0,737 | 0,572 | 0,683 |
|                                                | Uzman          | 69  | 3,86 | 0,737 |       |       |
|                                                | İdari personel | 157 | 3,92 | 0,676 |       |       |
|                                                | İşçi           | 66  | 3,78 | 0,889 |       |       |
|                                                | Yönetici       | 33  | 3,94 | 0,613 |       |       |
| <b>İBÖ-YF (Toplam)</b>                         | Antrenör       | 69  | 4,03 | 0,692 | 1,582 | 0,178 |
|                                                | Uzman          | 69  | 3,97 | 0,697 |       |       |
|                                                | İdari personel | 157 | 3,97 | 0,652 |       |       |
|                                                | İşçi           | 66  | 3,76 | 0,856 |       |       |
|                                                | Yönetici       | 33  | 4,04 | 0,524 |       |       |

\*p>0.05

Çizelge 4.15'deki analizler, kamuda farklı pozisyonlarda çalışanların İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ve alt boyutlarından elde ettikleri puanları incelemektedir. Temel Beceriler ve Kendini İfade Etme ( $F(4,389)= 1.883$ ,  $p>0.05$ ), İletişime Özen Gösterme ( $F(4,389)= 1.559$ ,  $p>0.05$ ), İlişki Kurmaya İsteklilik ( $F(4,389)= 0.754$ ,  $p>0.05$ ), Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim ( $F(4,389)= 1.918$ ,  $p>0.05$ ) ve İletişim İlkelerine Uyma ( $F(4,389)= 0.572$ ,  $p>0.05$ ) alt boyutları ile İBÖ-YF toplam puanları ( $F(4,389) = 1.582$ ,  $p>0.05$ ) açısından pozisyonlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuçlar, kamuda çalışanların pozisyonlarına göre iletişim becerileri açısından anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Tüm pozisyonlarda çalışanlar, benzer iletişim becerileri düzeylerine sahip olma eğilimindedir.

**Çizelge 4.16.** İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ve alt boyutları ile spor yapma süresi değişkeni değerlendirmesi

| Ölçek ve Alt Boyutlar                          | Spor yapma      | n   | Ort. | Ss.   | F     | p     |
|------------------------------------------------|-----------------|-----|------|-------|-------|-------|
| <b>Temel beceriler ve kendini ifade etme</b>   | Yapmıyorum      | 99  | 3,86 | 0,758 | 0,611 | 0,608 |
|                                                | 1-3 saat        | 157 | 3,97 | 0,735 |       |       |
|                                                | 4-6 saat        | 64  | 3,97 | 0,747 |       |       |
|                                                | 7 saat ve üzeri | 74  | 4,00 | 0,819 |       |       |
| <b>İletişime özen gösterme</b>                 | Yapmıyorum      | 99  | 3,95 | 0,753 | 0,669 | 0,572 |
|                                                | 1-3 saat        | 157 | 3,98 | 0,712 |       |       |
|                                                | 4-6 saat        | 64  | 4,09 | 0,725 |       |       |
|                                                | 7 saat ve üzeri | 74  | 4,08 | 0,860 |       |       |
| <b>İlişki kurmaya isteklilik</b>               | Yapmıyorum      | 99  | 3,75 | 0,767 | 1,310 | 0,271 |
|                                                | 1-3 saat        | 157 | 3,81 | 0,728 |       |       |
|                                                | 4-6 saat        | 64  | 3,98 | 0,782 |       |       |
|                                                | 7 saat ve üzeri | 74  | 3,88 | 0,828 |       |       |
| <b>Etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim</b> | Yapmıyorum      | 99  | 3,88 | 0,749 | 1,332 | 0,264 |
|                                                | 1-3 saat        | 157 | 3,99 | 0,731 |       |       |
|                                                | 4-6 saat        | 64  | 4,02 | 0,733 |       |       |
|                                                | 7 saat ve üzeri | 74  | 4,10 | 0,857 |       |       |
| <b>İletişim ilkelerine uyma</b>                | Yapmıyorum      | 99  | 3,87 | 0,679 | 0,442 | 0,723 |
|                                                | 1-3 saat        | 157 | 3,88 | 0,716 |       |       |
|                                                | 4-6 saat        | 64  | 3,99 | 0,723 |       |       |
|                                                | 7 saat ve üzeri | 74  | 3,87 | 0,835 |       |       |
| <b>İBÖ-YF (Toplam)</b>                         | Yapmıyorum      | 99  | 3,87 | 0,687 | 0,752 | 0,522 |
|                                                | 1-3 saat        | 157 | 3,95 | 0,669 |       |       |
|                                                | 4-6 saat        | 64  | 4,01 | 0,672 |       |       |
|                                                | 7 saat ve üzeri | 74  | 4,01 | 0,792 |       |       |

\*p>0.05

Çizelge 4.16’de yer alan analizler, spor yapma süresinin İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ve alt boyutlarındaki puanlar üzerindeki etkisini değerlendirmektedir. Temel Beceriler ve Kendini İfade Etme ( $F(3,390)= 0.611$ ,  $p>0.05$ ), İletişime Özen Gösterme ( $F(3,390)= 0.669$ ,  $p>0.05$ ), İlişki Kurmaya İsteklilik ( $F(3,390)= 1.310$ ,  $p>0.05$ ), Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim ( $F(3,390)= 1.332$ ,  $p>0.05$ ) ve İletişim İlkelerine Uyma ( $F(3,390)= 0.442$ ,  $p>0.05$ ) alt boyutları ile İBÖ-YF toplam puanları ( $F(3,390)= 0.752$ ,  $p>0.05$ ) açısından spor yapma süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Bu sonuçlar, katılımcıların spor yapma sürelerine göre iletişim becerileri ölçeği puanlarında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Her ne kadar spor yapma süresi arttıkça puanlar hafifçe yükselse de, bu artışlar istatistiksel olarak anlamlı düzeyde değildir.

**Çizelge 4.17.** İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ve alt boyutları ile gelir durumu değişkeni değerlendirmesi

| Ölçek ve Alt Boyutlar                   | Gelir durumu | n   | Ort. | Ss.   | F     | p    |
|-----------------------------------------|--------------|-----|------|-------|-------|------|
| Temel beceriler ve kendini ifade etme   | Kötü         | 27  | 3,79 | 0,848 | 1,787 | ,169 |
|                                         | Orta         | 267 | 3,93 | 0,778 |       |      |
|                                         | İyi          | 100 | 4,06 | 0,667 |       |      |
| İletişime özen gösterme                 | Kötü         | 27  | 3,85 | 0,949 | 1,418 | ,243 |
|                                         | Orta         | 267 | 3,99 | 0,771 |       |      |
|                                         | İyi          | 100 | 4,10 | 0,633 |       |      |
| İlişki kurmaya isteklilik               | Kötü         | 27  | 3,80 | 0,939 | ,485  | ,616 |
|                                         | Orta         | 267 | 3,82 | 0,780 |       |      |
|                                         | İyi          | 100 | 3,90 | 0,680 |       |      |
| Etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim | Kötü         | 27  | 3,87 | 0,961 | 2,329 | ,099 |
|                                         | Orta         | 267 | 3,95 | 0,786 |       |      |
|                                         | İyi          | 100 | 4,13 | 0,614 |       |      |
| İletişim ilkelerine uyma                | Kötü         | 27  | 3,79 | 0,920 | ,525  | ,592 |
|                                         | Orta         | 267 | 3,89 | 0,747 |       |      |
|                                         | İyi          | 100 | 3,94 | 0,628 |       |      |
| İBÖ-YF (Toplam)                         | Kötü         | 27  | 3,82 | 0,863 | 1,633 | ,197 |
|                                         | Orta         | 267 | 3,93 | 0,715 |       |      |
|                                         | İyi          | 100 | 4,05 | 0,590 |       |      |

\*p>0.05

Çizelge 4.17’de gelir durumunun İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ve alt boyutları üzerindeki etkilerini değerlendirmektedir. Temel Beceriler ve Kendini İfade Etme ( $F(2,391)= 1.787, p>0.05$ ), İletişime Özen Gösterme ( $F(2,391)= 1.418, p>0.05$ ), İlişki Kurmaya İsteklilik ( $F(2,391)= 0.485, p>0.05$ ), Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim ( $F(2,391)= 2.329, p>0.05$ ) ve İletişim İlkelerine Uyma ( $F(2,391)= 0.525, p>0.05$ ) alt boyutları ile İBÖ-YF toplam puanları ( $F(2,391)= 1.633, p>0.05$ ) açısından gelir durumu değişkeni anlamlı bir farklılık yaratmamıştır. Bu sonuçlar, gelir durumunun iletişim becerileri ölçeği ve alt boyutları üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. Farklı gelir seviyelerine sahip katılımcılar arasında puan farklılıkları olsa da, bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı düzeyde değildir.

**Çizelge 4.18.** İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ve alt boyutları ile iletişim konusunda ders-kurs alma değişkeni değerlendirmesi

| Ölçek ve Alt Boyutlar                   | İletişim Ders-Kurs Alma | n   | Ort. | Ss.   | T      | p     |
|-----------------------------------------|-------------------------|-----|------|-------|--------|-------|
| Temel beceriler ve kendini ifade etme   | Aldım                   | 196 | 3,97 | 0,742 | -0,427 | 0,335 |
|                                         | Almadım                 | 198 | 3,93 | 0,775 |        |       |
| İletişime özen gösterme                 | Aldım                   | 196 | 4,03 | 0,707 | -0,496 | 0,310 |
|                                         | Almadım                 | 198 | 3,99 | 0,797 |        |       |
| İlişki kurmaya isteklilik               | Aldım                   | 196 | 3,90 | 0,721 | -1,624 | 0,053 |
|                                         | Almadım                 | 198 | 3,77 | 0,806 |        |       |
| Etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim | Aldım                   | 196 | 4,04 | 0,720 | -1,409 | 0,080 |
|                                         | Almadım                 | 198 | 3,94 | 0,799 |        |       |
| İletişim ilkelerine uyma                | Aldım                   | 196 | 3,91 | 0,710 | -0,491 | 0,312 |
|                                         | Almadım                 | 198 | 3,88 | 0,753 |        |       |
| İBÖ-YF (Toplam)                         | Aldım                   | 196 | 3,98 | 0,665 | -0,857 | 0,196 |
|                                         | Almadım                 | 198 | 3,92 | 0,730 |        |       |

\*p>0.05

Çizelge 4.18’da Temel Beceriler ve Kendini İfade Etme ( $t=0.427$ ,  $p>0.05$ ), İletişime Özen Gösterme ( $t=0.496$ ,  $p>0.05$ ), İlişki Kurmaya İsteklilik ( $t=1.624$ ,  $p=0.053$ ), Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim ( $t=1.409$ ,  $p=0.080$ ) ve İletişim İlkelerine Uyma ( $t=0.491$ ,  $p>0.05$ ) alt boyutları ile İBÖ-YF toplam puanları ( $t=0.857$ ,  $p>0.05$ ) açısından, iletişim konusunda ders veya kurs almanın anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar, iletişim konusunda ders veya kurs almanın, İBÖ-YF ve alt boyutlarındaki puanları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığını göstermektedir. Her ne kadar "İlişki Kurmaya İsteklilik" ve "Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim" alt boyutlarında ders veya kurs almış katılımcıların puanları biraz daha yüksek olsa da, bu farklar istatistiksel olarak anlamlı düzeyde değildir.

**Çizelge 4.19.** İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ve alt boyutları ile çatışma konusunda ders-kurs alma değişkeni değerlendirmesi

| Ölçek ve Alt Boyutlar  | Çatışma Ders-Kurs Alma | n   | Ort. | Ss.   | t      | p     |
|------------------------|------------------------|-----|------|-------|--------|-------|
| Yönetici rekabet stili | Aldım                  | 165 | 3,98 | 0,701 | -0,630 | 0,264 |
|                        | Almadım                | 229 | 3,93 | 0,797 |        |       |
| Uzlaşma stili          | Aldım                  | 165 | 4,04 | 0,712 | -0,678 | 0,249 |
|                        | Almadım                | 229 | 3,99 | 0,782 |        |       |
| Kaçınma stili          | Aldım                  | 165 | 3,89 | 0,758 | -1,079 | 0,141 |
|                        | Almadım                | 229 | 3,80 | 0,773 |        |       |
| Uyum stili             | Aldım                  | 165 | 4,02 | 0,739 | -0,626 | 0,266 |
|                        | Almadım                | 229 | 3,97 | 0,779 |        |       |
| İşbirliğine uyum stili | Aldım                  | 165 | 3,89 | 0,711 | -0,035 | 0,486 |
|                        | Almadım                | 229 | 3,89 | 0,746 |        |       |
| ÇYSÖ (Toplam)          | Aldım                  | 165 | 3,98 | 0,659 | -0,668 | 0,252 |
|                        | Almadım                | 229 | 3,93 | 0,726 |        |       |

\*p>0.05

Çizelge 4.19’de Yönetici rekabet stili ( $t=0.630$ ,  $p>0.05$ ), Uzlaşma stili ( $t=0.678$ ,  $p>0.05$ ), Kaçınma stili ( $t=1.079$ ,  $p>0.05$ ), Uyum stili ( $t=0.626$ ,  $p>0.05$ ) ve İşbirliğine uyum stili ( $t=-0.035$ ,  $p>0.05$ ) alt boyutları ile ÇYSÖ toplam puanları ( $t=0.668$ ,  $p>0.05$ ) açısından çatışma konusunda ders veya kurs almanın anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar, çatışma konusunda alınan ders veya kursların, ÇYSÖ ve alt boyutlarındaki puanlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Ders veya kurs almış katılımcılar, tüm alt boyutlarda ve genel ölçeğe benzer puanlar almıştır.

**Çizelge 4.20.** Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ile İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu İlişkisi

| Ölçek ve Alt Boyutlar                   |   | Yönetici Rekabet Stili | Uzlaşma Stili | Kaçınma Stili | Uyum Stili | İşbirliğine Uyum Stili | ÇYSÖ (Toplam) |
|-----------------------------------------|---|------------------------|---------------|---------------|------------|------------------------|---------------|
| Temel beceriler ve kendini ifade etme   | r | 0,394**                | 0,441**       | 0,408**       | 0,479**    | 0,387**                | 0,488**       |
|                                         | p | <0,001                 | <0,001        | <0,001        | <0,001     | <0,001                 | <0,001        |
| İletişime özen gösterme                 | r | 0,412**                | 0,480**       | 0,484**       | 0,539**    | 0,398**                | 0,534**       |
|                                         | p | <0,001                 | <0,001        | <0,001        | <0,001     | <0,001                 | <0,001        |
| İlişki kurmaya isteklilik               | r | 0,361**                | 0,395**       | 0,394**       | 0,449**    | 0,343**                | 0,449**       |
|                                         | p | <0,001                 | <0,001        | <0,001        | <0,001     | <0,001                 | <0,001        |
| Etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim | r | 0,392**                | 0,427**       | 0,444**       | 0,500**    | 0,415**                | 0,504**       |
|                                         | p | <0,001                 | <0,001        | <0,001        | <0,001     | <0,001                 | <0,001        |
| İletişim ilkelerine uyma                | r | 0,362**                | 0,438**       | 0,436**       | 0,472**    | 0,297**                | 0,462**       |
|                                         | p | <0,001                 | <0,001        | <0,001        | <0,001     | <0,001                 | <0,001        |
| İBÖ-YF (Toplam)                         | r | 0,422**                | 0,477**       | 0,468**       | 0,531**    | 0,410**                | 0,533**       |
|                                         | p | <0,001                 | <0,001        | <0,001        | <0,001     | <0,001                 | <0,001        |

\* $p<0.05$

Çizelge 4.20. görüldüğü gibi Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ile İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. ÇYSÖ'nün alt boyutları ile İBÖ-YF'nin alt boyutları arasında pozitif korelasyonlar bulunmuştur. Özellikle, Temel Beceriler ve Kendini İfade Etme alt boyutu ile Yönetici Rekabet Stili ( $r=0.394$ ,  $p<0.001$ ), Uzlaşma Stili ( $r=0.441$ ,  $p<0.001$ ), Kaçınma Stili ( $r=0.408$ ,  $p<0.001$ ), Uyum Stili ( $r=0.479$ ,  $p<0.001$ ) ve İşbirliğine Uyum Stili ( $r=0.387$ ,  $p<0.001$ ) arasında anlamlı pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Benzer şekilde, İletişime Özen Gösterme alt boyutu, tüm ÇYSÖ alt boyutları ve toplam puanı ile anlamlı pozitif ilişki göstermektedir (Yönetici Rekabet Stili:  $r=0.412$ , Uzlaşma Stili:  $r=0.480$ , Kaçınma Stili:  $r=0.484$ , Uyum Stili:  $r=0.539$ , İşbirliğine Uyum Stili:  $r=0.398$ , ÇYSÖ Toplam:  $r=0.534$ ,  $p<0.001$ ). İlişki Kurmaya İsteklilik, Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim, ve İletişim İlkelerine Uyma alt boyutları da benzer şekilde tüm ÇYSÖ alt

boyutları ve toplam puanı ile anlamlı pozitif ilişkiler göstermektedir. Genel olarak, İBÖ-YF toplam puanı ile ÇYSÖ toplam puanı arasında güçlü bir pozitif korelasyon ( $r=0.533$ ,  $p<0.001$ ) bulunmuştur. Bu sonuçlar, iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stilleri arasında anlamlı ilişkilerin var olduğunu göstermektedir; İBÖ-YF'nin alt boyutlarında yüksek puan alan katılımcılar, ÇYSÖ'nün alt boyutlarında da yüksek puanlar alma eğilimindedir.

ÇYSÖ sonuçlarına göre, katılımcılar genellikle orta düzeyde çatışma yönetimi becerilerine sahip olduğunu göstermektedir. ÇYSÖ toplam puanı ortalaması 3.68 (Std. sapma=0.71) olup, Yönetici Rekabet Stili en yüksek ortalama puan (Ort. = 3.80, Std. sapma=0.93) olarak tespit edilmiştir. Bu durum, spor yöneticisi adaylarının çatışma durumlarında rekabetçi bir yaklaşımı benimsediklerini göstermektedir. Ancak, işbirliğine uyum stili en düşük ortalama puan (Ort.=3.47, Std. Sapma=0.85) ile öne çıkmaktadır. Bu, katılımcıların çatışmaları çözmede işbirliği yapmaya yönelik eğilimlerinin nispeten düşük olduğunu işaret edebilir. İBÖ-YF'nin genel puan ortalaması 3.95 (Std. sapma=0.70) olup, katılımcıların genel olarak iyi düzeyde iletişim becerilerine sahip olduğunu göstermektedir. İletişime özen gösterme alt boyutunda en yüksek ortalama puan (Ort.=4.02, Std. sapma=0.75) gözlenmiştir, bu da katılımcıların iletişimde özenli ve dikkatli olduklarını göstermektedir. Öte yandan, ilişki kurmaya isteklilik alt boyutunda en düşük ortalama puan (Ort.=3.84, Std. Sapma=0.77) bulunmaktadır. Bu bulgu, katılımcıların yeni ilişkiler kurmada nispeten daha az istekli olabileceğini düşündürmektedir.

ÇYSÖ toplam puanları ve alt boyutlarından Yönetici Rekabet Stili ( $F(4,389)=2.84$ ,  $p=0.024$ ) ve Uyum Stili ( $F(4,389)=2.49$ ,  $p=0.043$ ) alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Antrenör pozisyonundaki katılımcılar, Yönetici Rekabet Stili ve ÇYSÖ toplam puanlarında işçi pozisyonundaki katılımcılardan anlamlı derecede daha yüksek puanlar almışlardır. Ayrıca, idari personel pozisyonundaki katılımcılar Uyum Stili boyutunda işçi pozisyonundaki katılımcılardan anlamlı derecede daha yüksek puanlar elde etmiştir. Bu bulgular, Bolak (2017) ve Gurbanova (2019)'nın çalışmalarındaki bulgularla uyumludur. Gelir durumunda İşbirliği Stili alt boyutunda ( $F(2,391)=4.40$ ,  $p=0.013$ ) anlamlı farklılık bulunmuş, orta gelir grubundaki katılımcıların, iyi gelir grubundaki katılımcılardan daha düşük puanlar aldığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, Tekeli (2018)'nin bulgularıyla örtüşmektedir. Eğitim düzeyinde Temel Beceriler ve Kendini İfade Etme boyutunda ( $F(2,391)=3.57$ ,  $p=0.029$ ) anlamlı fark tespit edilmiştir. Lise mezunları, lisans mezunlarına göre anlamlı derecede daha düşük puanlar almıştır. Bu



sonuç, Altınışik (2019)'ın çalışmasındaki bulgularla uyumludur. Çalışmamızda ÇYSÖ toplam puanları ve alt boyutları açısından cinsiyet ve spor yapma süresi değişkeni anlamlı bir farklılık yaratmamıştır. Bu bulgu, Gönen (2015) ve Daşci (2019)'nin çalışmalarını desteklemektedir. Spor yapma süresinde ise anlamlı bir fark göstermemiştir. ÇYSÖ toplam puanları ve alt boyutları açısından kamuda çalışma yılı değişkeni anlamlı bir fark yaratmamıştır. Bu sonuç, Bolak (2017) ve Uçar (2018)'nin bulgularıyla paralellik göstermektedir. İletişim ve çatışma konusunda ders veya kurs almada ise anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bu sonuç, Altınışik (2019)'ın çalışmasındaki bulgularla çelişmekte olup, ders veya kurs almanın çatışma yönetimi üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir.

İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ile eğitim düzeyi arasında Temel Beceriler ve Kendini İfade Etme boyutunda ( $F(2,391)= 3.57, p=0.029$ ) eğitim düzeyi anlamlı bir fark yaratmıştır. Lise mezunlarının puanları, lisans mezunlarının puanlarına göre anlamlı derecede düşük bulunmuştur. Altınışik (2019)'ın çalışması da benzer sonuçlara ulaşmıştır. İletişim ders-kurs alma durumu değerlendirilmesinde, iletişim ile ilgili ders veya kurs alma durumu açısından anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur ( $t=14.812, p<0.01$ ). İletişim dersleri veya kursları alan katılımcılar, almayanlara göre daha yüksek puanlar elde etmiştir. Bu bulgu, Elkin, Karadağlı ve Barut (2016)'un çalışmalarındaki sonuçlarla tutarlıdır. Çalışmada İBÖ-YF ve alt boyutları açısından cinsiyet ve spor yapma süresi değişkeninde anlamlı bir fark göstermemiştir. Gönen (2015) ve Daşci (2019)'nin çalışmaları da bu bulguyu desteklemektedir. Kamuda çalışma yılı değişkeni, İBÖ-YF ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir etki göstermemiştir. Bu sonuç, Bolak (2017) ve Uçar (2018)'nin çalışmalarını desteklemektedir. Kamuda farklı pozisyonlarda çalışmanın İBÖ-YF puanları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bu bulgu, pozisyonların iletişim becerileri üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Gelir durumu değişkeninde ise, İBÖ-YF ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir fark yaratmamıştır. Bu bulgu, Bolak (2017) ve Uçar (2018)'nin çalışmalarına paralel olarak, gelir durumunun iletişim becerileri üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır.

## 5. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuçlar

Bu araştırma, kamu sektöründe çalışan spor personelinin çatışma yönetimi stilleri ve iletişim becerilerinin çeşitli demografik ve deneyimsel değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) kullanılarak yapılan analizler sonucunda, belirli değişkenler arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiş, bazı değişkenlerin ise bu beceriler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur.

Çalışmada elde edilen bulgular, katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğinden (ÇYSÖ) ortalama  $3.68 \pm 0.71$  puan aldığını göstermektedir. En yüksek ortalama puan Uyum Stili ( $3.83 \pm 0.81$ ) boyutunda, en düşük ortalama puan ise İşbirliğine Uyum Stili ( $3.47 \pm 0.85$ ) boyutunda kaydedilmiştir. İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formundan (İBÖ-YF) elde edilen ortalama puan  $3.95 \pm 0.70$  olarak bulunmuştur. En yüksek ortalama puan İletişime Özen Gösterme ( $4.02 \pm 0.75$ ), en düşük ortalama puan ise İlişki Kurmaya İsteklilik ( $3.84 \pm 0.77$ ) boyutunda görülmüştür. Bu sonuçlar, katılımcıların genel olarak yüksek düzeyde iletişim becerilerine sahip olduğunu ve çatışma yönetimi stillerinde dengeli bir dağılım gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ile değişkenlerde, cinsiyet değişkenine göre ÇYSÖ ve alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu, cinsiyetin çatışma yönetimi stillerinde belirgin bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Eğitim düzeyine göre ÇYSÖ ve alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak Temel Beceriler ve Kendini İfade Etme boyutunda lise mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir; lisans mezunları daha yüksek puan almıştır. Kamuda çalışma yılına göre ÇYSÖ ve alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Pozisyon değişkenine göre ÇYSÖ toplam puanları ve bazı alt boyutlarında (Yönetici Rekabet Stili ve Uyum Stili) anlamlı farklar bulunmuştur. Özellikle işçi pozisyonundaki katılımcılar, diğer pozisyonlarda çalışanlara göre daha düşük puanlar almıştır. Spor yapma süresi değişkenine göre ÇYSÖ ve alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Spor yapma süresi, katılımcıların çatışma yönetimi stillerini belirgin şekilde etkilememektedir. Gelir durumu değişkenine göre ÇYSÖ ve alt boyutlarında genel olarak

anlamalı bir fark bulunmamıştır. Ancak İşbirliği Stili boyutunda, orta gelir grubundaki katılımcılar, iyi gelir grubundaki katılımcılardan daha düşük puan almıştır. İletişim veya çatışma konusunda ders veya kurs alma durumları ÇYSÖ ve alt boyutları üzerinde anlamalı bir etkiye sahip değildir.

İletişim Becerileri Ölçeği-Yetişkin Formu (İBÖ-YF) ile değişkenlerde, cinsiyet değişkeni, İBÖ-YF ve alt boyutlarında anlamalı bir fark yaratmamıştır. Kadın katılımcıların puanları genellikle erkek katılımcılardan biraz daha yüksek olsa da, bu farklar istatistiksel olarak anlamalı değildir. Eğitim düzeyine göre İBÖ-YF ve alt boyutlarında genel olarak anlamalı bir fark bulunmamıştır. Ancak Temel Beceriler ve Kendini İfade Etme boyutunda, lise mezunları ile lisans mezunları arasında anlamalı bir fark tespit edilmiştir. Kamuda çalışma yılına göre İBÖ-YF ve alt boyutlarında anlamalı bir fark bulunmamıştır. Çalışma pozisyonu değişkenine göre İBÖ-YF ve alt boyutlarında anlamalı bir fark bulunmamıştır. Katılımcıların çalışma pozisyonlarına göre iletişim becerileri benzer düzeyde olduğu görülmektedir. Spor yapma süresi değişkenine göre İBÖ-YF ve alt boyutlarında anlamalı bir fark bulunmamıştır. Gelir durumu değişkenine göre İBÖ-YF ve alt boyutlarında belirgin bir etkisi olmadığı görülmektedir. İletişim veya çatışma konusunda ders veya kurs almanın İBÖ-YF ve alt boyutlarında anlamalı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir.

ÇYSÖ ve İBÖ-YF arasında pozitif ve anlamalı korelasyonlar bulunmuştur. Çatışma yönetimi stillerinin alt boyutları ile iletişim becerileri ölçeğinin alt boyutları arasında güçlü pozitif ilişkiler gözlemlenmiştir. Bu durum, iletişim becerilerinin iyi olması durumunda, çatışma yönetimi stillerinin de daha etkili olabileceğini göstermektedir. İBÖ-YF'nin tüm alt boyutlarında yüksek puan alan katılımcılar, ÇYSÖ'nün alt boyutlarında da yüksek puanlar almıştır. Bu sonuçlar, iletişim becerilerinin çatışma yönetimi stillerinin etkinliğinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

## 5.2. Öneriler

- Yapılan araştırma nicel bir yapıya sahiptir. Konuyu daha derinlemesine incelemek açısından nitel araştırma yaklaşımı içeren bir çalışma kurgulanabilir.
- Spor ile ilgili kurumlarda meydana gelen çatışmaların ve iletişim becerileri çıktılarının işlevselliği araştırılabilir.

- Araştırmanın farklı şehirlerdeki kamu kurum ve kuruluşlarında ya da tüm ülke genelindeki üniversitede yönetim alanında eğitim gören öğrencileri üzerine yapılması önerilebilir.
- Literatür incelendiğinde çatışma yönetimi ve iletişim becerileri kavramları genellikle yöneticiler, öğretmenler, müdürler ve örgütlerde çalışan personeller örnekleminde ele alındığı görülmektedir. Dolayısıyla çatışma yönetimi ve iletişim becerileri kavramının lisans eğitiminin son sınıfında staj aşamasını tamamlayan bireyler üzerinde veya lisansüstü eğitim sürecine devam eden öğrenciler üzerinde ele alınması önerilebilir.
- Spor yöneticisi adaylarının ön lisans, lisan ve lisansüstü eğitim süreçlerinde etkili iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stilleri dersinin seçmeli ders niteliğinden ziyade zorunlu ders niteliğinde eğitim öğretim müfredatında yer alması önerilebilir.
- Daha önceden yaşanan örnek çatışmalar üzerinde muhtemel çözüm yolları ile çatışma anında kullanılabilecek çatışmayı yönetme stillerini belirlemeye yönelik faaliyetlerin uygulanması önerilebilir.
- Daha önceden yaşanan örnek iletişim becerileri üzerinde muhtemel çözüm yolları ile iletişim alanında kullanılabilecek iletişim problemlerini önlemeye yönelik faaliyetlerin uygulanması önerilebilir.

## KAYNAKLAR

- Akman T. K. (2011). *Genel İletişim*. İlyaz İzmir Yayınevi Matbaası, İzmir.
- Altınışik, Ü. (2019). *Spor yöneticisi adaylarının çatışma yönetimi stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Balcı, S., ve Ersanlı, K. (2006). İletişim becerileri envanterinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikolog Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(10), 7-12.
- Barutçugil İ. (2011). *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*. Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Basım, H. N., Çetin, F., ve Meydan, C. H. (2009). Kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarında kontrol odağının rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 57- 69.
- Batu, M., ve Yanık, A. (2021). Bir İletişim Türü Olarak Yazılı İletişim: Üniversite Öğrencilerinin Mektuplarına Yönelik Nitel Bir İnceleme. *Selçuk İletişim*, 14(2), 723- 753.
- 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.
- Çam, T. (2018). *Örgütlerde çatışma yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi.
- Çetintaş, H. B. (2018). Toplumsal iletişim bağlamında kütüphaneler: kavramsal bir değerlendirme. *Mediterranean Journal of Humanities*, 8(2), 265-275.
- Ceylan, A., Ergün, E., ve Alpkan, L. (2000). Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 39-51.
- Corcos, F. (1975). *Güzel Konuşma Sanatı*. (Meto, E., ve Yamaner, N. Çev.) Nebioğlu Yayınevi, İstanbul.
- Cüceoğlu, D. (2008). *İletişim Donanımları 'Keşke'siz Bir Yaşam İçin İletişim Remzi* Kitabevi, İstanbul.
- Cüceoğlu, D. (2010). *İnsan ve Davranışı* Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Cüceoğlu, D. (2011). *Yeniden İnsan İnsana* Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çuhadar, F. M. (2019). *Akademisyenlerin Çatışma Nedenleri ve Sonuçları*. Eğitim Yayınevi, Konya
- 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.
- Demir, S. T. (2022). Aygıt-insan, insansız-yaşam: Teknolojinin gölgesinde bedenin, duyuların ve hafızanın yeniden-tasarımı. *Kültür ve İletişim*, 25(1)(49), 238-265. <https://doi.org/10.18691/kulturveiletisim.998967>
- Dökmen, Ü. (2008). *İletişim çatışmaları ve empati (14. Baskı)*. Remzi Kitabevi, Ankara.
- Elkin, N., Karadağlı, F., ve Barut, A. Y. (2016). Sağlık bilimleri yüksekokulu öğrencilerinin iletişim becerileri düzeyleri ve ilişkili değişkenlerin belirlenmesi. *Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(2), 70-80.
- Göksu, O. (2021). *Dijital İletişim Bağlamında Sosyal Medyada Algı Yönetimi: Sahte Hesaplar, Trollük ve Manipülasyon Üzerine Bir Değerlendirm.*, Konya
- Gönenç, E. Ö. (2007). İletişimin tarihsel süreci. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (28). <https://doi.org/10.17064/iüifhd.78770>
- Gönen, M. (2015). *Akdeniz üniversitesi beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin iletişim beceri düzeyleri ile atılganlık düzeylerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Güngör, N. (2013). *İletişim Kuramlar ve Yaklaşımlar*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Gurbanova, N. (2019). *İşletmelerde çatışma yönetimi mobilya sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Gümüşeli, İ. A. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hacızade, N. (2011). Türkçe’de susma ve sessizlik kavramları üzerine. *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, (29), 1-10.
- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve iletişim tatminine ilişkin bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler dergisi*, 14(1), 217-230.
- Helmstetter, S. (1996). *İçe Dönük Konuşmanın Gücü*. (Çelik, H. B. Çev.): Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Henderson, J. ve Henderson, R. (2008). *Konuşma Dediğin Nedir Ki?* (Gezer, T. Çev.). Crea Yayıncılık, İstanbul.
- Jowett, S., ve Cockerill, I. M. (2003). Olympic medallists’ perspective of the athlete–coach Relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, 4(4), 313–331. [https://doi.org/10.1016/S1469-0292\(02\)00011-0](https://doi.org/10.1016/S1469-0292(02)00011-0)

- Kankanhalli, A., Tan, B. C., ve Wei, K. K. (2006). Conflict and performance in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 237-274.  
<https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222230309>
- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Kaya, A. (2010). *Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim*. Pegem Akademi, Ankara.
- Koçel, T. (1989). *İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Korkut, O. F., ve Bugay, A. (2014). İletişim becerileri ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 10, 51-64.  
<https://doi.org/10.17860/efd.95021>
- Kul, M., ve Alkan, N. (2005). *Etkili İletişim*. Pınarcık Matbaası, Ankara.
- Laurent, R. D. S. (1967). *Konuşma Sanatı*. (Perin, C. Çev.). Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Lazarus A. A., ve Lazarus, C. N. (2005). *60 Saniyede Terapi*. (Öztürk, D. Çev.) Yakamoz Yayıncılık, İstanbul.
- Lussier, R. N., ve Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Nelson Education.
- Mehrabian, A. (1971). *Silent messages*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
- Mercan, N. (2010). *Dijital dünyada zaman, mekân, insan ilişkileri ve yabancılaşıma*. 10 Nisan 2024 tarihinde, <https://www.guvenliweb.org.tr/dosya/Mn34D.pdf> adresinden erişildi. <https://doi.org/10.17051/io.2016.71420>
- Oskay, Ü. (2011). *İletişimin abc'si*. Der Yayınları, İstanbul.
- Özkan, Mustafa. (2010). *İnsan iletişim ve dil*. Akademik Kitaplar. İstanbul.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Şahin, M. E. (2021). Teknolojik belirlenimcilik bağlamında teknoloji odaklı yaşam kurgusu: Black Mirror dizisi örneği. *Medya ve Kültür*, 1(1), 74-87.
- Sanders, B. (2013). *Öküzün A'sı – Elektronik Çağda Yazılı Kültürün Çöküşü ve Şiddetin Yükselişi*. (Tahir, Ş. Çev.). Ayrintı Yayınları, İstanbul.
- Schramm, W. (1954). *How communication Works*. The process and effects of mass communication (Ed.W. Schramm), p.84-99, University of Illinois Press, Urbana.

- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ.(2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 1-19
- Tekarslan, E. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, Dönence Basımevi, İstanbul.
- Tekeli, Ö. (2018). *Elit düzey kadın ve erkek voleybolcular ile basketbolcuların iletişim becerilerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.
- Tellioglu, C. (1995). *Güzel Konuşma Pratiği El Kitabı*. Timaş Yayınları, İstanbul.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2005). *İnsan İlişkilerinde İletişim*, Melisa Matbaası, İstanbul.
- Thomas, K. W. ve Ruble, T. L. (1977), Support a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 143-155.
- Uçar, İ. (2018). *İşletmelerde çatışma yönetimi tarzları ile bilgi paylaşımı ilişkisi ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ülger, B. (2003). *İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler*. Der Yayınları İstanbul.
- Virilio, P. (2003). Enformasyon Bombası. (Şahin, K. Çev.). Metis Yayınları, İstanbul.
- Vural, Z. B. A., ve Bat, M. (2010). Yeni bir iletişim ortamı olarak sosyal medya: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesine yönelik bir araştırma. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 5(20), 3348-3382. <https://doi.org/10.19168/jyu.65130>
- Yalçın, N. (2017). Halkla ilişkiler bağlamında ağ toplumlarında bilgi monopolisi üzerine bir çalışma: Aaron Swartz örneği. *Yeni Medya Elektronik Dergisi*, 1(2), 196-206.
- Yaman, E. (2021). Bedenin sessiz dili. *Avrasya Dil Eğitimi ve Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 1-10.
- Yazıcıoğlu, E., ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Detay Anatolia Akademik Yayıncılık. 1. Baskı. Ankara.
- Yüksel, A. H. (1989). İletişim süreci ve sistem yaklaşımı açısından iletişim sürecinin incelenmesi. *Kurgu*, 6(2), 15-63.
- Zıllıoğlu, M. (1993). *İletişim Nedir?* Cem Yayınevi, İstanbul.
- Zıllıoğlu, M. (2010). *İletişim Nedir?* (4. Baskı). Cem, İstanbul.



## EKLER

### EK-1 Etik Kurul Kararı ve Ölçek İzin Belgeleri

1

| T.C.<br>BATMAN ÜNİVERSİTESİ<br>ETİK KURUL KARARI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |              |                                             |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------|--------------|
| Toplantı Tarihi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | :            |                                             |              |
| Toplantı Sayısı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | :            |                                             |              |
| Toplantıda Alınan Karar Sayısı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | :            |                                             |              |
| <p>Üniversitemizin Etik Kurulu, Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Ömer Faruk ERTUĞRUL Başkanlığında toplanarak aşağıdaki karar alınmıştır.</p> <p><b>Karar</b></p> <p>Üniversitemiz Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda görev yapan Doç. Dr. Nevzat DİNEÇER'in " Gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının çatışma yönetimi stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Adıyaman İli Örneği)" başlıklı araştırmasını (anket), danışmanlığını yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi Mustafa KAYA ile birlikte yapma talebine ilişkin 08.05.2024 tarihli ve 160536 sayılı yazı görüşüldü;</p> <p>Yapılan görüşmeler sonucunda: Üniversitemiz Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda görev yapan Doç. Dr. Nevzat DİNEÇER'in " Gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının çatışma yönetimi stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Adıyaman İli Örneği)" başlıklı araştırmasını (anket), danışmanlığını yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi Mustafa KAYA ile birlikte yapma talebinin etik açıdan uygun görüldüğüne toplantıya katılanların oy birliği ile karar verilmiştir.</p> |              |                                             |              |
| <p style="text-align: center;"><b>BAŞKAN</b><br/>(İmza)<br/>Prof. Dr. Ömer Faruk ERTUĞRUL</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |              |                                             |              |
| <b>ÜYE</b><br>Prof. Dr. Hamit ADIN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | (İmza)       | <b>ÜYE</b><br>Prof. Dr. Bilal ŞEKER         | (İmza)       |
| <b>ÜYE</b><br>Prof. Dr. Filiz AKBAŞ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | (İmza)       | <b>ÜYE</b><br>Prof. Dr. Ömer Faruk ERTUĞRUL | (İmza)       |
| <b>ÜYE</b><br>Prof. Dr. Ferhat KORKMAZ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | (Katılamadı) | <b>ÜYE</b><br>Prof. Dr. Halil İbrahim AYDIN | (Katılamadı) |
| <b>ÜYE</b><br>Doç.Dr. Veyse ERATİLLA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | (İmza)       | <b>ÜYE</b><br>Doç.Dr. Ümit DİLEKÇİ          | (Katılamadı) |
| <b>ÜYE</b><br>Doç.Dr. Reşat ARICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | (Katılamadı) | <b>ÜYE</b><br>Doç.Dr. Yusuf ÇINAR           | (İmza)       |
| <b>ÜYE</b><br>Dr.Öğr.Üyesi Özlem BEZEK GÜRE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | (İmza)       | <b>Raportör</b><br>Erkan ZENGİN             | (İmza)       |

ASLI GİBİDİR

ERKAN ZENGİN  
BİLGİSAYAR İŞLETMENİ

## Re: Ölçek Kullanım İzni



Alptekin Sokmen <alptekinsokmen@gmail.com>

31.10.2023 (Sal), 15:13

Mustafa KAYA ✉

📧 Tümünü yanıtla | ▼

Gelen Kutusu



Action Items



Kullanabilirsiniz başarılar diliyorum

26 Eki 2023 Per 11:37 tarihinde Mustafa KAYA <[Mustafa.KAYA2@gsb.gov.tr](mailto:Mustafa.KAYA2@gsb.gov.tr)> şunu yazdı:

Hocam Merhabalar

Adım Mustafa KAYA Batman Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisiyim Çatışma Yönetimi Stilleri ile İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi İlgili Tez Hazırlamaktayım. Eğer izniniz olursa Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğini kullanmak istiyorum. Şimdiden teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla.



T.C.  
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI  
Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü



Sayı : E-36592570-605.99-8857693  
Konu : Araştırma İzni-Mustafa KAYA

09.10.2024

DAĞITIM YERLERİNE

- İlgi : a) Batman Üniversitesi Rektörlüğünün 07.10.2024 tarihli ve 28962623-302.14.05.01.01 E.181644 sayılı yazısı.  
b) Bakanlığımız 27/07/2020 tarihli ve 754387 sayılı Araştırma İzinleri Genelgesi.

İlgi (a) yazı ile başvurusu yapılan *"Kamuda Bulunan Spor Çalışanlarının Çatışma Yöntemi Stilleri ile İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Adıyaman, Batman, Şanlıurfa İl Örneği) "* başlıklı araştırma izni talebi, Gençlik ve Spor Bakanlığı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından ilgi (b) Genelge çerçevesinde değerlendirilmiş ve söz konusu araştırmanın ilgili kurumlarda yürütülmesi uygun bulunmuştur. Tüm araştırma uygulamaları ilgi (a) yazı ile başvuruya gerçekleştiren araştırmacılar tarafından yürütülecek olup, anket vb. uygulamalar kurum yetkilileri tarafından yürütülmeyecektir. Kurum yetkilileri araştırmalara, gönüllülük esasına göre, katılımcı olarak destek verebileceklerdir. Buna göre;

a) Araştırma kapsamında veri toplama ile ilgili her türlü iş ve işlem ilgi (b) Genelge doğrultusunda araştırmacı(lar) tarafından yürütülecektir. Araştırmacı(lar) tarafından araştırmalarda elde edilen veri setlerinin uygulama tamamlandıktan sonra 30 (otuz) gün içerisinde Bakanlık tarafından istenilen formatta, araştırmaların sonuç raporlarını ise çalışma bitiminden itibaren 30 (otuz) gün içerisinde Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğüne ulaştırılması gerekmektedir. Ayrıca araştırma raporlarında kurumsal gizliliğin korunması, üretilen bildiri, tez, makale ve benzeri yayınlarda Bakanlık ve Bakanlığa bağlı birimlerin isimlerinin verilmemesi, katılımcıların kurumsal aiditörlüklerinin ve kimliklerinin tahmin edilmesine imkân verebilecek hiçbir paylaşımın yapılmaması gerekmektedir.

b) Araştırma sürecinin gözetim ve denetimi, ilgili kurum müdürlükleri ile Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri tarafından gerçekleştirilecektir. Bu çerçevede; (1) örneklemedeki kişilerin kayıt olmamaları durumunda velilerin yazılı izinlerinin alınması, (2) onay verilen araştırma faaliyetleri kapsamında hiçbir uygulama ve etkinlik yapılmaması, (3) araştırmanın uygulanması esnasında öncelikle kurum faaliyetlerinin aksatılmaması, (4) tüm araştırma süreçlerine katılımda gönüllülüğün esas alınması, (5) Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü tarafından mütâhharlanmış veri toplama araçları dışında bir araç ya da form kullanılmaması, (6) araştırmanın kurumlarda uygulanmasından kaynaklanabilecek her türlü fiziksel zararın araştırmacı(lar) tarafından karşılanması, (7) araştırmada ticari amaç güdülmemesi ve katılımcılardan ücret talep edilmemesi ve (8) araştırmanın ilgi (b) Genelgeye uygun yürütülmesi hususlarında gerekli gözetim ve denetim ilgili kurum müdürlükleri ile Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin yetki ve sorumluluğundadır.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: 212F25AD-E508-4894-BE77-711199EC48E9

Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/gsb-abya>

Ömek Mahallesi Ouz Reis Caddesi No:13/A Altınbaş/ANKARA

Telefon: 444 0 472 Faks No: (0 312) 517 67 99

İnternet Adresi: [www.gsb.gov.tr](http://www.gsb.gov.tr)

KEP Adresi : [genclikvesporbakanligi@h01.kep.tr](mailto:genclikvesporbakanligi@h01.kep.tr)

Bilgi için: Çiğdem AKTAŞ

KANAK

Bilgiye İşletmeni

Telefon No:(312) 596 64 08



## Ek 1. Kişisel Bilgi Formu

Değerli Spor Çalışanları,

Bu çalışma, Adıyaman ilinde bulunan spor çalışanlarının 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.

**Mustafa KAYA**

**Batman Üniversitesi**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı**



### KİŞİSEL BİLGİLER

|                                                                                                  |                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Cinsiyetiniz ? Kadın ( ) Erkek ( )                                                               | Yaşınız ? ..... |
| Akademik Ortalamanız ? .....                                                                     |                 |
| Düzenli Olarak Spor Yapıyor Musunuz? ( ) Evet ( ) Hayır                                          |                 |
| Eğitim Durumu? ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora                                 |                 |
| Kamuda çalışma yılınız? ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-10 yıl ( ) 11 yıl ve üzeri                 |                 |
| Kamuda çalışma pozisyonunuz? ( ) Antrenör ( ) Uzman ( ) İdari personel ( ) İşçi ( ) İdareci      |                 |
| Yöneticilik durumu? ( ) Var ( ) Yok                                                              |                 |
| Düzenli olarak spor yapıyor musunuz ? ( ) Evet ( ) Hayır                                         |                 |
| İletişim ile ilgili ders veya kurs alma durumunuz ? Aldım ( ) Almadım ( )                        |                 |
| Çatışma yönetimi ve stilleri ile ilgili ders veya kurs alma durumunuz ? Aldım ( ) Almadım ( )    |                 |
| Haftada kaç saat spor yapıyorsunuz? ( ) Yapmıyorum ( ) 1-3 saat ( ) 4-6 saat ( ) 7 saat ve üzeri |                 |
| Ailenizin gelir durumu? ( ) Çok kötü ( ) Kötü ( ) Orta ( ) İyi ( ) Çok iyi                       |                 |

Araştırmacı: Mustafa KAYA

## Ek 2. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği

Değerli spor çalışanları; 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 kuşkuları hemen ortaya koymaya çalışırım                               |             |         |            |        |            |
| 14                               | Bazen durumumun göstermeyerek tartışma yaratmaktan kaçınırım                       |             |         |            |        |            |
| 15                               | Karşımdakinin duygularını incitmemeye çalışırım                                    |             |         |            |        |            |

Araştırmacı: Mustafa KAYA



### Ek 3. İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ)

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

Araştırmacı: Mustafa KAYA