



**MALATYA GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ
ÇALIŞANLARININ İLETİŞİM BECERİLERİNİN
İNCELENMESİ**

Ferat BİRKAN

SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Özgür KARATAŞ**

Yüksek Lisans Tezi-2024

**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**MALATYA GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞANLARININ
İLETİŞİM BECERİLERİNİN İNCELENMESİ**

Ferat BİRKAN

**Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Programı**

Yüksek Lisans Tezi

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Özgür KARATAŞ**

**Tez Jüri Üyeleri
Doç. Dr. Talha MURATHAN
Doç. Dr. Ramazan BAYER
Doç. Dr. Özgür KARATAŞ**

**MALATYA
2024**

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

ETİK BEYANI

İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak “Doç. Dr. Özgür KARATAŞ” danışmanlığında hazırlayıp sunduğum “Malatya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İletişim Becerilerinin İncelenmesi” başlıklı Yüksek Lisans tezim içinde elde ettiğim verileri, bilgileri, belgeleri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tezimde yararlandığım eserlere bilimsel kurallara uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, tezimin özgün olduğunu, tezimin çalışma ve yazımında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 25/07/2024

Öğrencinin;

Ferat BİRKAN

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	iii
TABLolar DİZİNİ	iv
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER.....	4
2.1. İletişim	4
2.1.1. İnsan ve İnsan Dışı İletişim.....	5
2.2. İletişim Türleri.....	6
2.2.1. Toplumsal İlişkiler Sistemi Olarak.....	6
2.2.2. Kullanılan Kanal ve Araçlar.....	7
2.2.3. Kullanılan Kodlara Göre.....	8
2.2.4. Zaman ve Mekana Göre.....	10
2.3. İletişim Ortamları Seçilirken Göz Önünde Bulundurulması Gerekli olan Faktörler.....	11
2.4. İletişim Süreci ve Öğeleri	12
2.4.1. Kaynak	12
2.4.2. Mesaj.....	12
2.4.3. Kanal.....	13
2.4.4. Alıcı	13
2.4.5. Geribildirim	13
2.4.6. Gürültü	14
2.5. İletişim Döngüsü	14
2.6. Gönderici ve Alıcının Rollerini.....	15
2.6.1. Gönderenin Rolü	15
2.6.2. Alıcının rolü	15
2.7. İletişimin Temel İlkeleri	16
2.8. İletişimin Amacı ve Önemi	17
2.9. İletişim Sürecinin Önündeki Engeller	19
2.9.1. Fiziksel Engeller	20
2.9.2. Kişisel Engeller	20
2.9.3. Anlamsal Engeller	21

2.9.4. Örgütsel Engeller	21
2.10. İletişimde Yöntem ve Teknikler	22
2.10.1. Tek ya da Çift Yönlü İletişim	22
2.10.2. Tamamlayıcı, Paralel ve Çapraz İletişim	22
2.10.3. Simetrik ve Hiyerarşik İletişim	23
2.11. İletişim Becerileri	23
2.11.1. Ben Dili	24
2.11.2. Etkin Katılımlı Dinleme	24
2.11.3. Kendini Tanıma-Kendini Açma	24
2.11.4. Empati	25
2.11.5. Ego Geliştirici Dil	25
2.12. Sporda İletişim	25
2.12.1. Sporda İletişimin Boyutları	27
2.13. Literatürde Konuyla İlgili Yapılmış Çalışmalar	28
3. YÖNTEM	30
3.1. Araştırmanın Yöntemi	30
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	30
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı	30
3.4. Verilerin Analizi	30
4. BULGULAR	32
5. TARTIŞMA	40
6.SONUÇLAR VE ÖNERİLER	43
6.1. Sonuçlar	43
6.2. Öneriler	43
KAYNAKLAR	45
EKLER	54
EK-1: Özgeçmiş	55
EK-2: Demografik Bilgi Formu	56
EK-3: İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği	57
EK-4: Etik Kurul Raporu	57

TEŞEKKÜR

Büyük bir emek ve özveri ile hazırladığım yüksek lisans tezimi tamamlamanın gururunu yaşıyorum. Danışmanlığımı üstlenen ve bu süreçte desteğini esirgemeyen çok kıymetli hocam Doç. Dr. Özgür KARATAŞ'a ve tez jüri üyeliğinde bulunan hocalarıma teşekkür ederim.

Ayrıca manevi desteğiyle her zaman yanımda olan kıymetli eşime ve aileme çok teşekkür ederim.

Ferat BİRKAN



ÖZET

Malatya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İletişim Becerilerinin İncelenmesi

Amaç: İnsanlar, her kurumun en önemli varlığıdır ve çalışanların güçlü iletişim becerilerine sahip olmaları, onların mutluluğunu artırırken kurumların daha nitelikli hizmet vermelerine neden olur. Etkili iletişim becerileri doğal olarak sahip olunan bir yetenek değildir; bu beceriler sonradan öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Çalışmanın amacı, Malatya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının iletişim becerilerinin incelenmesidir.

Materyal ve Metot: Çalışmada nicel araştırma modellerinden tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2022 yılı Malatya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan 870 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise seçkisiz olarak belirlenmiştir. Malatya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünün 182 çalışanı oluşmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak Korkut tarafından geliştirilen “İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği (İBDÖ)”’nden yararlanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır.

Bulgular: Katılımcıların yaş, medeni durum ve kurumdaki görev değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi değişkeni ile iletişim becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Sonuç: Malatya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının yaş, medeni durum ve kurumdaki görev değişkenlerinin iletişim becerileri üzerinde etkili olmadığı, ancak cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi değişkenlerinin de iletişim becerileri üzerinde etkili olduğunu söyleyebiliriz.

Anahtar Kelimeler: İletişim, İletişim becerileri, Örgütsel iletişim, Yazılı ve sözlü iletişim.

ABSTRACT

Investigation of Communication Skills of Malatya Provincial Directorate of Youth and Sports Employees

Objective: People are the most important asset of any organization and having strong communication skills in employees increases their happiness and leads to better quality services. Effective communication skills are not a natural ability; these skills can be learned and developed later. The aim of the study is to examine the communication skills of the employees of Malatya Provincial Directorate of Youth and Sports.

Material and Method: Survey model, one of the quantitative research models, was used in the study. The population of the study consists of 870 people working in Malatya Provincial Directorate of Youth and Sports in 2022. The sample of the research was determined randomly. It consisted of 182 employees of Malatya Provincial Directorate of Youth and Sports. In the study, the "Communication Skills Assessment Scale (CSAS)" developed by Korkut was used as a data collection tool. SPSS statistical package program was used to analyze the data.

Results: It was determined that there was a statistically significant difference between the participants' age, marital status and position in the organization, while there was no statistically significant difference between gender, education level, working time and communication skills.

Conclusion: We can say that the variables of age, marital status and position in the organization are not effective on the communication skills of the employees of Malatya Provincial Directorate of Youth and Sports, but the variables of gender, education level and working time are effective on communication skills.

Key Words: Communication, Communication skills, Organizational communication, Written and verbal communication.

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

BESYO	: Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
İB	: İletişim Becerileri
İBDÖ	: İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği
İBÖ	: İletişim Becerileri Ölçeği
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
s.	: Sayfa
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
ve ark.	: Ve arkadaşları

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 4.1. Örneklem grubunun demografik özelliklerinin dağılımı.....	32
Tablo 4.2. İBDÖ ölçek toplamının tanımlayıcı istatistikleri	33
Tablo 4.3. İBDÖ ölçek toplamının yaş değişken gruplarına göre normallik analizi.....	33
Tablo 4.4. İBDÖ ölçek toplamının cinsiyet değişken gruplarına göre normallik analizi.....	33
Tablo 4.5. İBDÖ ölçek toplamının medeni durum değişken gruplarına göre normallik analizi.....	34
Tablo 4.6. İBDÖ ölçek toplamının eğitim durumu değişken gruplarına göre normallik analizi	34
Tablo 4.7. İBDÖ ölçek toplamının çalışma süresi değişken gruplarına göre normallik analizi	35
Tablo 4.8. İBDÖ ölçek toplamının kurumdaki görev değişken gruplarına göre normallik analizi	35
Tablo 4.9. İBDÖ ölçek toplamının yaş gruplarına göre kıyaslanması	36
Tablo 4.10. İBDÖ ölçek toplamının cinsiyet gruplarına göre kıyaslanması	36
Tablo 4.11. İBDÖ ölçek toplamının medeni durum gruplarına göre kıyaslanması...	36
Tablo 4.12. İBDÖ ölçek toplamının eğitim düzeyi gruplarına göre kıyaslanması...	37
Tablo 4.13. İBDÖ ölçek toplamının çalışma süresi gruplarına göre kıyaslanması...	37
Tablo 4.14. İBDÖ ölçek toplamının kurumdaki göreviniz gruplarına göre kıyaslanması.....	38
Tablo 4.15. İBDÖ ölçek toplamının kurumdaki göreviniz gruplarına göre post-hoc çoklu kıyaslamaları	38

1. GİRİŞ

İletişim, insan yaşamının her aşamasında insanların yanında olan karışık, çok aşamalı bir süreçtir. İnsan, biyolojik bir varlık olmasının yanı sıra, edindiği deneyimlerin kuşaktan kuşağa aktarımı için gerekli olan sağlıklı iletişim süreçleri içinde sosyal ve kültürel bir varlık olmaktadır (1). İletişim, bir bireyin teknik bilgi ve becerilerini geliştirmesinde bir araçtır (2).

Bugün dünya, insanlık tarihinin hızlı bir gelişme ve çalkantı dönemindedir. Bilgi çağından bilgi çağına geçişin yaşandığı 21. yüzyıl, fırsatların yanı sıra öngörülemeyen pek çok zorluğu da beraberinde getirmiştir. Bilim ve teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte bilgi sürekli olarak eskimekte ve yenilenmektedir. Sürekli değişen çevre, bireylerin bu hızlı hareket karşısında kendilerini sürekli güncelleme ve geliştirme ihtiyacı duymaktadır. Örgütler insansız sayılamayacakları için bu değişim ve gelişmelerden etkilenmektedirler (3).

Kelime, dilimizde duygu, düşünce veya bilgileri akla gelebilecek herhangi bir şekilde başka bir kişiye iletme, iletişim kurmak olarak tanımlanır ve bu, günümüzde iletişim çağı olarak bilinen son yılların en popüler kavramlarından biridir (4).

Bireyler iletişim kurma konusunda başarılı olduklarını düşünürken, uzmanlar çağımızın sorununun iletişim olduğunu belirtmektedirler. İletişim çağında en büyük sorunumuzun iletişimsizlik olması, iletişime ihtiyaç duyulan her alanda sorunun kökeninin iletişim sorunu olacağını düşünmemize neden olmaktadır (5).

Beceri, kişinin yaşamını ve uğraştığı işi etkileyen bir unsur olarak bir konu veya durum hakkında bilgi sahibi olmasını eğitimle sağlayan, bireyin performansını etkileyen yetenekler bütünüdür. Bir beceri olgusu, yüksek performans, hızlı ve etkili düşünme, kişinin sahip olduğu ve herhangi bir meslekte gösterdiği bilgi gibi unsurların bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır (6). Öte yandan, Bharwani ve Jauhari, beceri ve yeterlilik kavramının, kişinin belirli bir disiplindeki uzmanlığına ve bir işi yetkin bir şekilde gerçekleştirme ihtiyacına odaklanan diğer iki tanımını tanımlayan bir yaklaşıma sahiptir (7). İletişim, insan yaşamının önemli bir parçasıdır ve bireyin sahip olması gereken yeteneklerden biri olarak kabul edilir. İletişim becerilerinde, hem aynı kültürden kişilerle hem de farklı kültürlerden bireylerle etkili ve anlayışlı bir iletişim kurmayı sağlayan bir yetkinlik olarak kabul edilir (8). Dili, insanların iletişim becerileriyle ilişkilendirerek, dilin iletişimde etkin kullanımını performans ve yeterlilik kavramlarıyla açıklamaya çalışır. İletişim becerilerinde yer alan bu kavramlarla kastedilenin ifade edilmesi

gerekliliği vurgulanırken, kişilerin kullanılan dilin yapısını doğru bilmelerinin yeterli olmadığı vurgulanmaktadır (9).

Araştırmanın amacına yönelik problem cümlesi “Malatya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü alışanlarının iletişim beceri düzeyleri nedir?” şeklinde oluşturulmuştur.

Bu çalışmanın amacı, Malatya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü alışanlarının iletişim becerilerinin incelenmesidir. Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü alışanlarının iletişimi, etkin iletişim ve iletişimin çalışanların mesleki hayatı üzerine etkisi muhatap oldukları insanlar arasındaki iletişimin özelliğini belirleme ve etkin iletişimin nasıl olması gerektiğini, çalışanlar arasındaki problemleri en aza indirmek için çözümleyici iletişim nerileri sunmayı amaçlamaktadır.

Modern teknoloji araçlarının gelişmesiyle birlikte insanların teknolojiyle ilişkisinin artması sonucunda zamanla bu ilişki bağımlılık özelliği taşımaya başlamıştır. Boş vakitlerin yerini alan teknoloji kullanımı bireylerin sosyal çevreden uzaklaşmasına, sorumluluklarını yerine getirmemesine ve bireylerin ie dönmesine yol açmıştır. Bireyin sosyalleşerek etkili iletişimler kurması, aynı anda teknoloji araçlarından faydalanması için teknolojilerin nasıl, neden, ne kadar sıklıkta kullanıldığı konusunda önemle aşılanarak, bireyin kendisiyle ve akranları ile beraber verimli zaman geçirecekleri faaliyete zeminler hazırlanmalıdır (10). Bu halde spor faaliyetinin bireyin teknolojileri kullanma bağımlılıklarından uzaklaşacağı, kendisine zaman ayırıp boş vakitlerini değerlendirecekleri, diğer yandan iletişim becerisine fayda sağlayacakları düşünülür.

Araştırmanın Hipotezleri;

H₁: Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü alışanlarının iletişim beceri düzeylerinde yaş değerışkenine göre fark vardır/yoktur.

H₂: Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü alışanlarının iletişim beceri düzeylerinde cinsiyet değerışkenine göre fark vardır/yoktur.

H₃: Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü alışanlarının iletişim beceri düzeylerinde eğitim durumu değerışkenine göre fark vardır/yoktur.

H₄: Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü alışanlarının iletişim beceri düzeylerinde çalışma süresi değerışkenine göre fark vardır/yoktur.

H₅: Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü alışanlarının iletişim beceri düzeylerinde kurumdaki görev değerışkenine göre fark vardır/yoktur.

Sayıtlılar;

- Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının araştırmada kullanılan veri toplama araçlarındaki (Kişisel Bilgiler Formu, İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) soruları samimiyetle cevapladıkları varsayılmaktadır.
- Seçilen örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar;

- Bu araştırma Malatya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının görüşleri ile sınırlıdır.
- Araştırma, “Kişisel Bilgi Formu ve İletişim Beceriler Ölçeği” içerisinde yer alan maddelerle sınırlıdır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. İletişim

Herkesin bildiği gibi iletişim, herhangi bir amaca ulaşmak için ortaya koyulan bir etkinliktir. İletişimde en önemli nokta belli bir etkileşimin olmasıdır. İletişimle ilgili birçok tanım yapılmıştır.

İnsanlar temel iletişim becerilerine sahiptirler. Bu nedenle iletişim halinde olma gereği duyar. Temel iletişime sahip olanlar çevreleri ile sağlıklı iletişimde olurlar. Kişilerin hedefe ulaşabilme çabalarından ve karşılıklı olarak ilişkiler kurma ihtiyaçlarından dolayı iletişimler ortaya çıkar. Kişiler düzenli olarak yaşamını günlük sürdürebilmeleri için birbiriyle sosyal ilişkide olurlar. Bu ilişki yalnızca iletişim ile mümkün kılınır. İletişimde önemli olan söylenilen anlatılmak istenilen değil, asıl önemli olan anlatmak istenileni nasıl, ne şekilde anlattığımızdır. İşte bu nedenle kişiler ile iletişim kurulurken tarzımız olmalı, kullanılan kelime ve cümleler karşıdaki kişiler üstünde farklı etki yaratabilir (11).

İletişim bir bilgi paylaşma faaliyetidir. Bu nedenle bilgi alışverişinde ve anlatılmak istenileni aktardığımızda kullandığımız her kelimenin çok önemli ve etkili olduğunu unutmamalıyız.

Demiray iletişimi; "İletişim, bilginin, düşüncenin, tutumun ve duygunun bir bireyin veya grubun tarafınca diğer bireylere veya gruplara sembol aracılığıyla aktarılma şeklidir." İletişimde duygu, düşünce ve bilgiyi karşı tarafa aktarırken çeşitli semboller kullanılır. İletişimde bir amaç vardır. İletişim bu amaca ulaşmak için bir kişinin diğerleri üzerinde bir eylemi veya diğerleriyle etkileşimi olarak da adlandırılabilir (12).

Kaynağın mesajını karşı tarafa anlaşılır şekilde iletmesine iletişim denir. İletişimde bilgi, duygu, düşünce, tutum ve davranışlar kişilere, gruplara semboller kullanılarak iletilir (13). Bu iletişimde kullanılan her sembolün etkili olması gereklidir. Böylece etkili iletişim sağlanmış olur.

İletişim, düşüncenin, bilginin ve duygunun; söz, yazı ya da resimler gibi sembolleri kullanıp anlaşılır kılınması, paylaşması ve etkileşimin sağlanmasıdır. Etkili iletişim amacı ise; iletilecek mesajı karşıdaki kişilere amaçlanan şekilde iletebilmektir. Bireyde istenen davranış değişikliği sağlanıyorsa ve istenilen geribildirim alınıyorsa etkili iletişim sağlanmış olur.

Kişiler başkalarıyla bir arada bulunmak, o kişileri anlamak, kendisini anlatmak yani sosyalleşmek için iletişim kurar ve iletişimin yardımıyla karşısındaki kişilere mesajlarını iletirler.

2.1.1. İnsan ve İnsan Dışı İletişim

İnsan ve insan dışı iletişim ile ilgili araştırmalar ciddi olarak 1900' lerin ilk yarısında başladı, ancak metodoloji Darwin' in zamanındaki kadar gelişmiş olmadığından kapsamı son derece sınırlıydı. Örneğin Nice (1943) ve Saunders (1951), kuş şarkılarını bilimsel bir şekilde ölçen ve bağlamsallaştıran ve çeşitli türlerin sistemlerinin doğasında var olan karmaşıklığı ortaya koyan ilk kişiler arasındaydı. Kuşların seslendirmelerini ve bu tür seslendirmelerin ötücü serçeler gibi türlerde kullanıldığı çeşitli bağlamları tanımlamak için müzik notaları ve ayrıntılı alan notları kullandılar (14).

Marler (1956) ve Thorpe (1958) gibi araştırmacılar bu çalışmayı çeşitli türlerle sürdürdüler ve bu şarkıların farklı frekanslarda analiz edilmesini sağlayan zaman-frekans (kHz) grafiklerini veren Sonagraph' ın kullanımına öncülük ettiler (15). Ancak bu araştırmacılar, özellikle 20. yüzyılın başlarında davranışları, özellikle de iletişimi incelemekten ziyade derileri toplamak ve türleri kategorize etmekle ilgilenen bilim insanları arasında küçük bir azınlıktı. O yüzyılın ikinci yarısına kadar, insanların, öncelikle kuş cıvıltılarıyla ilgili olmak üzere hayvan iletişim sistemleri alanına ilişkin ilk gerçek iç görüleri sağlayacak ayrıntılı analizlere ve resmi deneylere girişmesine olanak tanıyan araç ve teknikler tasarlanmamıştı. Yüksek kaliteli mikrofonlar ve kayıt cihazları (sadece sahaya taşınabilmeleri anlamında “taşınabilir”) araştırmacıların doğada söylendiği gibi gerçek şarkıların kayıtlarını elde etmelerine olanak sağladı; Sonagraph ve bu kayıt cihazları aynı zamanda araştırmacıların belirli şarkıları seçip kuşlara dinleterek bunları duymanın davranışlar üzerinde ne gibi etkiler yarattığını görmelerine de olanak sağladı (16). Ve böylece insan dışı iletişim sistemlerinin ciddi bir şekilde incelenmesine başlandı.

20. yüzyılın ikinci yarısı, insan dışı davranışların incelenmesi açısından özellikle heyecan verici bir dönemdi. 1973 'te ilk kez üç etolog Nobel Fizyoloji veya Tıp Ödülü'nü kazandı; bu alanın geçerliliğinin sağlam bir şekilde tanınmasıydı. Her birinin işi, az ya da çok, insan dışı iletişimi içeriyordu (16).

Marler (1961) ve Smith (1963), ağırlıklı olarak kuş araştırmalarından yararlanarak, insan dışı iletişim sistemlerinin analizlerini ayrı ayrı sistematize etti. Ötücü olmayan bazı kuşlarda (papağanlar) yapılan çalışmalar, bu kuşların aynı zamanda sürüyü

çeşitli uçan yırtıcılara karşı uyarıcı davranışını düşündüren bireysel ses tanıma ve alarm çağrısı sergilediğini gösterdi (17).

2.2. İletişim Türleri

İletişim türleri iki kategoriye ayrılır; ilk iletişim şekli iletişim kanallarına, diğeri ise üslup ve amaca dayanmaktadır. İletişim kanalları, kişiler arasında iletişimin gerçekleştiği ortam, araç, yöntem ve yöntemler olarak adlandırılmaktadır. Bilgiyi gönderenlerin, bilginin bireylere tatmin edici bir şekilde iletilmesi için uygun iletişim kanallarını seçtiklerinden emin olmaları gerekir. Bir diğeri iletişim şekli ise üslup ve amaca dayalıdır. Bireylerin, çeşitli iletişim türlerini, üslup ve amaç özelliklerini dikkate alarak faaliyete geçirmesi. Ayrıca kanallara dayalı iletişim sözsüz ve sözlüdür. Sözlü, sözlü ve yazılı olabilir. Sözlü iletişim bireyler arasında yüz yüze olabileceği gibi uzakta da gerçekleşebilmektedir. Oysa üslup ve amaca dayalı iletişim türleri resmi ve gayri resmi olabilir (14). Diğer iletişim türleri dedikodu iletişimi, geri bildirim iletişimi, görsel iletişim ve aktif dinlemedir. Bunlar şu şekilde ifade edilmiştir:

2.2.1. Toplumsal İlişkiler Sistemi Olarak

Toplumsal ilişki sistemleri olarak kişilerarası iletişim, grup iletişim, örgütsel iletişim ve toplumsal iletişim olarak incelenir.

Kişilerarası iletişim: Kişilerarası iletişimde, iki yada ikiden daha çok kişi arasındaki, genellikle doğrudan bağlantıyla bir tür ilişkinin varsayıldığı etkileşimi içerir (18). Kişilerarası iletişim genellikle etkileşimin bireylere daha az odaklandığı ve daha az sayıda insana yönelik olduğu grup iletişiminden ayrılır; özellikle kurumsal veya iş ortamlarında etkileşimin nasıl organize edildiği veya organize edilebileceğine odaklanılan organizasyonel iletişim; bir mesajın birçok kişiye iletilmek üzere tasarlandığı, genellikle topluluk önünde konuşma şeklinde kamuya açık iletişim; veya mesajların bir şekilde kişisel olmayan ve çoğaltılabilir olduğunun varsayıldığı kitle iletişimidir. Kişilerarası iletişim ile medya iletişiminin yakınlaşması, kişilerarası iletişimin ne olduğu ve olabileceğine dair birçok kavramı değiştirdi. Kişilerarası iletişim çalışmaları 1960'lara kadar ciddi anlamda başlamadığından, iletişimin kişilerarası olarak çalışılabileceği ve anlaşılabilmesi fikri oldukça yenidir. Bu giriş, çalışmanın tarihçesi, medya çalışmalarıyla (hem geleneksel hem de yeni) ilişkisi ve bu çalışmaya yönelik teorik yaklaşımlar da dahil olmak üzere kişilerarası iletişime genel bir bakış sunmaktadır (18).

Grup İletişimi: Grup iletişimi, birçok sayıda insanın bir sorunu çözmek için bir araya gelmesiyle oluşur (19). Grup, gruptaki her üyenin diğer üyelerle etkileşime girebilmesi için yeterince sayıda olmalıdır. Gruplar birden fazla gönderici-alıcıdan oluştuğu için iletişim süreci kişilerarası iletişime göre daha karmaşıktır. Çok daha fazla kişinin mesaj göndermesi nedeniyle kafa karışıklığı olasılığı da artıyor. Bununla birlikte, kişilerarası iletişimle aynı kanalları kullanan küçük gruplarda mesajlar daha yapılandırılmıştır ve geri bildirim için de oldukça fazla fırsat vardır. Sorun çözme doğası göz önüne alındığında, küçük gruplar genellikle kişilerarası iletişime katılan insanlardan daha resmi bir ortamda buluşur (20).

Örgütsel İletişim: Çalışma hayatında kurulan iletişim şeklidir. Diğer iletişim çeşitlerine hem benzer hem de onlardan çok farklıdır. Örgüt içinde sürekli iletişim gerçekleşmektedir. Çalışanların kurumlarına ayak bastığı ilk andan itibaren başlar ve iş bitene kadar devam eder. Örgütsel iletişim aynı zamanda örgütün olayları biçimlendirme süreci olarak adlandırılabilir. Tabi bu süreç çalışanları, çalışanların mesajlarını, örgütün anlamlarını içine alan bir süreç olarak adlandırılır (21).

Örgütsel iletişimde istenilen amaca ulaşmak çok önemlidir. Karşı tarafa asıl istenilen etkili bir şekilde anlatılırsa ve geri dönüş sağlanırsa örgütün asıl amacı gerçekleşmiş olur. Bu, etkili iletişim sayesinde gerçekleşmiş olur.

Toplumsal İletişim: Toplumsal iletişim, “bir toplumun üyelerinin ortak maddi ve manevi etkinlikleri dolayısıyla aralarında oluşan bağlantıları doğrudan ve dolaylı yollarla göreceli olarak toplumun bütününde gerçekleştirdikleri süreçlerin tümü”dür (22).

Bu iletişimde önemli olan paylaşılan bütün değerlerin toplumu oluşturan kişilerin yaşayışlarını etkilemesidir. İnanç ve sahip olduğu kültürel değerlerin ve bilgilerin etkisi altında kalması, toplumda etki yaratması önemlidir.

2.2.2. Kullanılan Kanal ve Araçlar

Kullanılan kanallar ve araca göre görsel, işitsel, dokunma ve kitle iletişimi olarak incelenir.

Görsel iletişim: Bu iletişimde en önemli olan gözlerdir. İnsan bedende en dikkati çeken yer yüz, yüzdeyse en dikkati çeken yer gözdür. İki birey arasında gerçek iletişim göz göze geldiğinde başlar. Bu yüzden iletişimde görsel iletişim çok daha önemli yere sahiptir. Müdür ve personel iletişiminde görsel iletişim önemli bir yere sahiptir. Personel ile iletişimde personelden gözleri kaçırmak iletişimi etkisiz kılmaktadır. Personel önemsenmediğini hissederek iletişim kurmaktan vazgeçebiliyor (10).

İşitsel iletişim: Bu iletişim şeklini duyma organımız olan kulaklarımız ile sağlarız. Bazen bir kere duyduğumuz bir ifadeyi çok rahatlıkla hatırlayabildiğimiz gibi, bazen ise istemediğimiz şeyleri duymazlıktan gelebiliyoruz (23).

Dokunma ile iletişim: Dokunmanın iletişimde önemli bir yeri vardır. Antrenörler sporcuların hareketleriyle ilgilenirken, çeşitli dokunma şekillerinden yararlanırlar. İşlemsel, psikolojik ve terapötik dokunma şekilleri vardır. İşlemsel dokunma en genel dokunmadır. Yapılacak olan hareketli uygulamalarda işlemsel dokunma gerçekleşir. Psikolojik dokunma ile sporcuya ilgi, empati, sempati, gerilim ve kızgınlık gibi olumlu ya da olumsuz mesajları iletiriz (10).

Terapötik dokunma ile iletişim: Sporda temel ve en önemli iletişimdir. Antrenör ve sporcuların profesyonel biçimde etkileşimlerini gösteren iletişim türleridir. Amaç ise sporcuların gelişimlerinin sağlanmasıdır diyebiliriz. Terapötik kavramı "terapi" kelimesiyle aynı anlamı ifade eder. Terapi sporcunun hastalıklarının iyileştirilmesi ile ilgilidir. Terapötik ise tedaviye yardımcı olan, iyileştirici etkisi olanıdır (23).

Kitle iletişimi: Kitle araçlarının kullanılarak yapıldığı iletişim şeklidir. 1940'ların başında D. Lasswell tarafından kitle iletişimi kavramı ilk kez kullanılmıştır. Kitle iletişim teriminin asıl amacı toplumun siyasal kararlar alma sürecinde modern koşulları belirtmek ve onların bürokrasilerle iletişim teknolojilerinin rolünü vurgulayabilmektir (24).

Kitle iletişimini büyük ve dağınık olan kitlelere belli bir amaç doğrultusunda, geliştirilmiş kitlesel araçların kullanılarak yapılan iletişim şeklidir (25).

2.2.3. Kullanılan Kodlara Göre

Kullanılan kodlara göre sözlü iletişim, sözsüz iletişim, yazılı iletişim olarak incelenmektedir.

Sözlü İletişim: Yaşamımızın önemli bir kısmı sözlü iletişimle geçmektedir. Evlerimizde, sokakta, işimizde, kişisel görüşmelerimizde, bilgi aktarımında, toplantılarda vs. gibi yerlerde sözlü iletişimi kullanmaktayız. Sözlü iletişimde tanımlayıcı olunmalıdır. Kolaylaştırıcı, esnek ve problem merkezli olmak gerekir. Aynı zamanda sözlü iletişimde duyguları paylaşmak gerekir. Kesinlikle yargılayıcı olmamak gerekir (24).

Sözel iletişimin en önemli avantajı, yüz yüze bir iletişim şekli olduğu için karşı tarafın duygularını daha rahat anlayabilir. Karşıdaki kişinin gözlerinin içine bakarak ya da sesinin tonundan tam olarak ne dediğini anlayabilir. Yüz ifadesi ve kullanılan jestler fikir alışverişinin hızlı gerçekleşmesini sağlar (26). Sözlü iletişimde konuşmanın ve dinlemenin önemli rolü vardır. Başkalarına duygu ve düşüncelerimizi, fikirlerimizi

iletmede konuşma çok önemlidir (23). Konuşmada anlaşabilmek ve etkili iletişim sağlamak için etkili ilişkiler kurmak ve bu ilişkilerin devamlılığını sağlamak için kişileri dinlemek gerekir. Karşı tarafa konuşmadan ne anladığımızı yansıtarak negatif mi pozitif mi olduğu bildirilmelidir (24).

Sözsüz iletişim: Sözsüz iletişim de yüz hareketleri, göz hareketleri, jestler, baş hareketleri, duruş ve temas gibi unsurlar bulunmaktadır. Bunların doğru ve etkili şekilde kullanılması ve karşı tarafa doğru iletilmesi sözsüz iletişimi etkili kılar. Sözsüz iletişimde dili kullanmadan bilgiyi karşı tarafa aktarırız.

Sözsüz iletişim sözlü iletişimi pekiştirmek amacıyla daha çok kullanılmaktadır. Birey karşı tarafa anlatmak istediklerini aktarmaya çalışırken, karşı taraftan karşıdaki kişinin yüz, beden ifadelerine bakıp anlaşılıp anlaşılmadığını anlayabilir. O kişinin hangi psikolojide olduğunu anlayabilir (27).

Sözsüz iletişimde karşınzdaki kişi konuşurken kişiyi dinlediğinizi göstermek için ara sıra başınızı hafifçe öne arkaya hareket ettirerek onları dinlediğimizi gösterebilirsiniz. Konuşurken insanların yüzüne bakın ve tebessüm etmekten kaçınmayın. Canlı olun, konuşurken gözlerinizi kaçırmayın. Aşırıya kaçmadan karşı tarafın anlayacağı şekilde jestlerinizi kullanabilirsiniz. Kolların kavuşturulması, ellerin kenetlenmesi, elin çene hizasına getirilmesi gibi durumlardan mümkün olduğunca kaçının. Sizinle konuşan kişiye bakın başka şeylerle ilgili olmayın. Yaşı küçük olanlarla iletişimde temas çok önemlidir. Çocuklarda ve yaşlılarda bu unsuru kullanabiliriz (10).

Sözsüz iletişim türü bireylerin günlük yaşamlarında olduğu gibi örgütsel yapıların içinde de bulunur. Bu tür iletişim şeklinin uygulanmasında dikkatli olunmasını gerektiren birden çok etken vardır. Bu nedenle yüz mimikleri, jestler, beden dili, dokunma, boşluk ve bireylerin kişiliğini içerir. Bu tür iletişimde tanımlanması gereken üç önemli özellik vardır. Sözlerle söylenenler, duruş ve jestlerle paylaşılanlar ve bireylerin duyguları olan bu özellikler verilen mesaj ve bilgileri etkilemektedir. Sözsüz bilgi ipuçları, kişinin bakış, dinleme, hareket etme ve tepki verme şekli, ilgilensinler veya ilgilenmesinler iletişimde olduğu kişilere iletir. Ayrıca bireylerin doğru bilgileri aktarması hayati önem taşımaktadır. Sözsüz iletişimin beş rolü; tekrarlama, çelişki, ikame, tamamlama ve vurgulamadır (18).

Sözsüz iletişimin geliştirilmesi için önemli hususlardan biri de bireylerin öfke, stres, hayal kırıklığı, depresyon ve kaygı gibi psikolojik sorunlarının engellenmesidir (20). Ayrıca yapıcı bir yaklaşım oluşturmaları ve ulaşılabilir bir yapıya sahip olmaları

gerekmektedir. Bireyler bu faktörleri artırabildiklerinde sözsüz iletişim türlerini geliştirebilirler.

Yazılı iletişim: Yazılı olarak gerçekleşen iletişim türüdür. Yaygın yazılı iletişim biçimleri mektup, bildirim, e-posta, mesaj, reklam vb.' dir. Bilgilerin çok uzun verilmesi ve resimler, çizelgeler, grafikler, istatistiksel veriler vb. içeriyor olması durumunda insanlara sözlü şekilde aktarılamaz. Bunun gibi durumda yazılı iletişimler, bilginin aktarılmasının vazgeçilemez yolundan biri olarak kabul edilmektedir. Birey belgeler ve raporları göndereceği zaman bu belge veya raporları taratarak e-posta ile göndermesi yeterli olur. Kişiler birbiriyle yazılı iletişimi kurarken; uygun biçimde hitap etmek, güzel kelimeler kullanmak, bilgiyi açık ve anlaşılır bir şekilde belirtmek, gerekli tüm kavram ve kavramları belirtmek gibi çeşitli unsurları dikkate almak zorundadır. Teşekkür ederek, isim ve imza atarak güzel bir şekilde bitirmelidir. Yazılı iletişimin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için bireylerin çeşitli teknolojiler açısından becerilerini geliştirmeleri hayati önem taşımaktadır. Bilgisayar, laptop, Ipad ve mobil teknoloji kullanımı konusunda donanımlı olduklarında yazılı iletişimi de başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceklerdir (28).

Yazılı iletişim sözel iletişimden daha üstündür. Çünkü yazılı iletişimde aktarılan bilgi ve alınan bilgi kayıtlıdır. Bu iletişimde önemli detaylar mevcuttur. Yapılan her şeyin yazılı olarak bulunması kanıt niteliği taşır. Bu yazılı kanıtlar büyük önem taşır (26).

Yazılı iletişim geçmişten günümüze köprü oluşturmuştur. Yazılı iletişim ile toplumların geçmişte yaşadıkları aktarılmıştır. Toplumun hafızası olmuştur. Yazılı iletişimlerle geçmişin analizi yapıp geleceğe daha mantıklı ve tutarlı gerçeklerle yorumlarda bulunma imkanı sağlanır (28).

2.2.4. Zaman ve Mekana Göre

Zaman ve mekana göre yüz yüze iletişim ve uzaktan iletişim olarak ikiye ayrılır.

Yüz yüze iletişim: İletişim kurulacak olan kişiyle birebir karşılıklı yüz yüze iletişime geçilir. Yüz yüze iletişim hem etkili hem de bir o kadar da zor olan bir iletişim şeklidir (14).

Yüz yüze iletişimde önemli davranış kuralları vardır; karşımızdaki kişiye gülümsemek, uygun şekilde oturmak, öne doğru eğilip yaklaşarak dinlediğini göstermek, iletişimde olduğumuz kişiye dokunmak ve el sıkışmak, baş hareketiyle onu dinlediğini anlamasını sağlamak ve göz teması kurmak gibi davranışlardır (29).

Müdür ve personellerin iletişimde bu davranış kuralları rahatlıkla uygulanabilir. Personeller böylelikle önemsendiğini hisseder. Daha sağlıklı ve etkin bir iletişim sağlanmış olur.

Uzaktan iletişim: Uzaktan iletişimde ise teknolojik araç ve gereçler kullanılmaktadır. Hızla gelişen teknolojiye bağlı olarak bireyler mesajlarını iletmek istediği kişiye mesajını teknolojik araçlarla iletmektedir (19).

Bu iletişim şeklinde kişilere mesaj vermek, karşı taraftan gelen mesajı almak bir takım teknolojik araçlar sayesinde gerçekleşmektedir. Karşı tarafın hareketlenmesi gönderilen mesaja bağlıdır (30).

2.3. İletişim Ortamları Seçilirken Göz Önünde Bulundurulması Gerekli olan Faktörler

Doğru iletişim kanalının seçimi, iletişim hedeflerinin, hedef kitlenin ve mevcut farklı kanalların güçlü ve zayıf yönlerinin anlaşılmasına bağlıdır. Doğru seçim, bir iletişim kampanyasının başarısı için hayati öneme sahiptir. İletişim kanalı seçiminde temel kural, bir mesajın davranışları değiştirmesi, kalpleri ve zihinleri kazanması ne kadar çok gerekliyse, yüz yüze bir kanal kullanılarak mesajın iletilmesi gerektiğidir.

Konuşmacıların iletişim nedeniyle medyayı seçerken dikkat etmesi gereken faktörler vardır. Bu faktörler şunlardır (31):

Güvenilirlik: Güvenilirlik esas alınır, mesajların istenen yere ulaşacağı dikkate alınır. İçerilen fikir ve mesajları aktarmak için güvenilirliğin nasıl olduğunu anlamak önemlidir.

Alıcı: Seçilmiş ortama, yaşa, eğitim geçmişine, kültürel yönelime vb. yönünden izleyicilerin iletişim ihtiyacına hizmet edecek ortamlar olmalıdır.

Alıcı ile ilişki: Göndericilerin alıcı ile olan ilişkilerinin doğası, kullanılan iletişim ortamlarının türlerini etkiler.

Gizlilik: Bazı mesaj gizli olduğundan hedeflenen alıcılarca okunmalı ya da duyulmalıdır.

Maliyet: Seçilen kanalın zamana ve paraya göre uygun maliyette olması önemlidir.

Hız: Mesajda aciliyet çok önemlidir. Seçilmiş kanal, mesajlar beklenen zaman aralıklarında iletmeye uygun olması önemlidir. Hız özellikle maliyet ile bağlantılıdır.

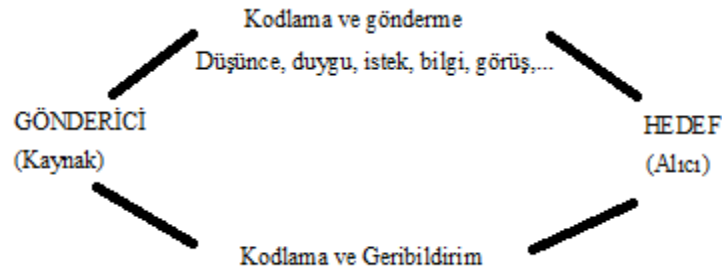
Kullanılabilirlik: Seçilmiş kanal, gönderici ve alıcı tarafından da erişilebilir olmalıdır (31).

2.4. İletişim Süreci ve Öğeleri

İletişim, konuşma ve dinleme; güdüler, algılar, eğilimler ve tutumlardan oluşan oldukça karmaşık bir insan davranışı biçimidir. Bireyler sürekli olarak anlam vermek için söylenenlerin şifresini çözmeye teşvik edilirler. Sistem teorisyenleri bir iletişim ve ilişkisel işlev modeli geliştirdiler. Konuşmacılar tutumları, algıları ve düşünceleri kelimelere ve ses dalgalarına çevirerek girdi oluştururlar. Dinleyicinin duyuları, daha sonra düşüncelere, duygulara ve kelimelere çevrilen ses dalgalarını algılamaktadır. Dinleyici bu girdiye sözlü veya sözel olmayan davranışlarla yanıt vermektedir (32). İletişim bir süreç olarak kabul edildiğinden bu süreç; kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirim olmak üzere beş ana unsurdan oluşmaktadır (33).

Başarılı ve etkili bir iletişim için iletişimi oluşturan öğeleri bilmek gerekir. Bu öğeler şunlardır:

- Kaynak (Gönderici)
- Mesaj
- Kanal
- Alıcı
- Geri-bildirim (Feed-back)
- Gürültü



Şekil 2.1. İletişim Süreci (28)

2.4.1. Kaynak

Mesajları oluşturan ve mesajlarını kanallar aracılığıyla alıcılara ulaştıran birimdir. Kaynak, iletişimi başlatan birimdir (34). Kaynak; iletişim sürecinin etkinliği, iletişimi başlatan kişinin bilgisine, becerilerine ve özelliklerine büyük ölçüde bağlıdır. Gönderen, bilgilerin paylaşılabileceği bir kaynak veya kişidir (35,36).

2.4.2. Mesaj

İletişim süresince kaynak ile alıcı için aynı anlamları barındıran, semboller ile ifade edilmiş duygular, düşünceler ve bilgilerdir. Bir kaynaklardan bir göndericiye iletilmiş bir mesaj yazılı, sözlü veya sembolik biçimde olabilir. Mesajların önemli olan iki unsuru bulunur: Bunlar içerik ve yapıdır. İçerik anlam ile yapıysa sembol ve kodlar ile ilgilidir. İletişim süreçlerinin başarılı olması için bilgilerin alıcıların dikkatlerini çekecek biçimde düzenlenmesi ve mesajın kaynağı ile alıcının ortak yaşanmış deneyimlerini yansıtan semboller kullanılarak iletilmesi gerekmektedir (37). Çeşitli kanallardan alıcıya iletilen bilgi, önce duyu organları tarafından alınır ve daha sonra algılanmak üzere duyu sinirleri aracılığıyla beyne iletilmektedir (33).

2.4.3. Kanal

Kanal, iletişim sırasında mesajların bir kaynaktan bir alıcıya gittiği araçtır. Kanallar, bilgi iletişiminin fiziksel araçları olan ses dalgaları, ışık dalgaları, radyo dalgaları, telefon hatları ve sinir sistemleri gibi çeşitli yolları temsil eder. Bunlar, duyu organlarını uyaran belirli fiziksel özelliklere sahip ortamlardır ve uyardıkları duyumlara göre işitsel, görsel, dokunsal, koku alma ve tat alma diye sınıflandırılır. İletişimin gerçekleşmesi için kanalların seçimi önemlidir. Bir kanal seçerken, iletişimin amacı, alıcının özellikleri, zaman ve mekânın sınırlamaları veya olanakları göz önünde bulundurulmalıdır (37).

2.4.4. Alıcı

Etkili iletişimin en önemli unsurlarından biri, kaynağın gönderdiği mesajı, gönderme amacına ve kaynağın anlayışına dayalı olarak semboller kullanarak algılayan alıcıdır. Alıcı, bir iletişim sürecinde bir kaynak tarafından gönderilen bir mesajın hedefi olan bir veya daha fazla kişidir (38). İletişimde alıcı çok önemlidir. İletişim sürecinin diğer ucundaki kişi dinleyicidir. Mesaj akışında, alıcının tutumu iletişim akışının belirlenmesinde önemli bir faktördür. İletişimde asıl olan bağışçının mesajda ne anlatmak istediğidir. Alıcı, mesajın kodunu çözerken göndericiyi anlamalıdır. Önemli olan doğru ve etkili dinlemektir (39).

2.4.5. Geribildirim

İletişim; bir mesajın alıcıya iletilmesi, alıcının kaynaktan ters yönde bir yanıt vermesiyle tamamlanır (33). Geri bildirim, aydınlatıcı yankı, geri bildirim vb. kelimelerin eş anlamlısıdır. Yayılma sırasında bir kaynağın bir alıcıya mesaj göndermesi, alıcının

mesajı doğru algılayacağı anlamına gelmez. Bunun için kaynak, alıcının mesajı nasıl algıladığını anlamalı ve iletişimi buna göre ayarlamalıdır (38). Alıcı, kodu çözme ve yorumlama işlemi yoluyla mesajı anlar ve mesajı alıcıya geri gönderir. Burada gönderilmekte olan mesaj, onu ilk gönderen kişiye hem girdi hem de geri bildirimdir. Geri bildirimin kişilerarası iletişimdeki rolü, ileri geri aktarılan bilgilerin doğru algılanıp algılanmadığını test etmektir (40).

2.4.6. Gürültü

Kaynak birimlerinin gönderdikleri mesajlarla, hedef birimlerinin aldıkları mesajlar arasında farklar varsa, bu farklara “gürültü” adı verilir. İletişimlerde gürültü kaynakları hem kanal hem de hedef birimde yer almaktadır.

Üç tür gürültü bulunmaktadır (41):

Fiziksel Gürültü: Bunlar kanaldaki seslerdir. Evde iki kişi konuşurken sokak gürültüsü bu tür gürültülere bir örnektir.

Nöro-fizyolojik Gürültü: Bu tür sesler, gönderici veya alıcının nörolojik veya fiziksel bir rahatsızlığı varsa meydana gelebilir. Bu tür gürültü, örneğin konuşma veya işitme bozukluğu olan bir gönderici veya alıcı tarafından üretilebilir.

Psikolojik Gürültü: Bir kaynaktan gelen mesaj, gönderen, kanal ve alıcı değişmeden hedefine vardığında bile bazen hedefin psikolojik savunma mekanizmaları veya tutumları nedeniyle değişebilir.

2.5. İletişim Döngüsü

1949'da Bell Laboratuvarlarında Shannon adlı bir mühendis ve araştırmacı, maksimum telefon hattı kapasitesi ve minimum bozulma ile sinyal iletimi ile ilgili matematiksel teorilere dayalı bir bilgi teorisi kurdu. İlk kez, bilgi teorisinin temelini oluşturan istatistiksel bir süreç olarak nitel ve nicel iletişim modelini tanıttı. Shannon'ın amacı, kanal boyunca verici ve alıcı aracılığıyla kaynaktan hedefe minimum parazit veya hatayla sinyal iletimi sağlamaktır. Bilgi teorisi başlangıçta gürültüyü bilgiyi taşıyan sinyallerden ayırmak için geliştirildi (42). Bu ortak iletişim anlayışı, iletişimi sadece bilgi iletimi ve alımı aracı olarak ele alır. Bu yaklaşımın avantajları arasında basitlik, genellik ve ölçülebilirlik yer alır.

Sosyal bilimciler Claude Shannon ve Warren Weaver bu modeli aşağıdaki unsurlara dayanarak yapılandırdılar (42):

1. Bilgi kaynağı, herhangi bir yazılı veya sözlü, görüntü veya ses karışımı olabilecek bir dizi olası mesaj arasından istenen mesajı seçer.
2. Verici, mesajı kodlayıcı olarak da bilinen sinyale dönüştürür.
3. Mesaj, gönderilen ve alınan şeydir ve tüm iletişim bununla ilgilidir.
4. Kanal, mesajın vericiden alıcıya geçtiği yoldur.
5. Alıcı, sinyali tekrar mesaja dönüştüren, kod çözücü olarak da bilinen ters vericidir.
6. Hedef, iletilen mesajın hedef yeridir.
7. Gürültü, iletilen sinyale yapılan ve iletimde bozulmaya veya hataya neden olan istenmeyen eklemelerdir.

2.6. Gönderici ve Alıcının Roller

İletişimde göndericiler ve alıcılar iletişimde önemli görevlere sahiptirler. Bunlar aşağıda gösterilmiştir:

2.6.1. Gönderenin Rolü

Gönderici, bilgileri bir veya daha fazla olabilecek diğer kişilere ileten kişidir (43). Gönderenler bir veya daha fazla kişiye bilgi aktarırken bilginin iyi organize edildiğinden emin olmaları gerekir. Alıcılara aktarılacak çeşitli fikir ve bakış açılarıyla kendilerini iyi hazırlamaları gerekiyor. Bilgiyi sözlü, sözsüz veya yazılı olarak aktarabilirler. İletişim sürecinde gönderenin rolünün iletişim sürecini başlatmada büyük önem taşıdığı kabul edilmektedir. İfadelere ve konuşmalara güvenilirlik ve doğrulama sağlarlar. Gönderenin iletişim sürecini başlattığında kavramlar açısından yeterli bilgiye sahip olmasının yanı sıra dostane bir şekilde iletişim kurması gerekir (41).

Göndericilerin cana yakın bir yapıya ve dostane bir tutuma sahip olmaları gerekir, böylece alıcılar onlarla iletişim kurmakta tereddüt etmezler. Dostane tutum ve cana yakın bir yapı, gönderenlerin alıcılarla bağlantı kurmasını sağlar. Alıcılar onlara yaklaşarak her türlü sorun ve zorluğa çözüm alabileceklerdir. Dolayısıyla göndericilerin iyi hazırlıklı ve bilgili olması durumunda iletişim sürecinin zenginleşmesine etkin bir şekilde katkıda bulunacağı ifade edilebilir (43).

2.6.2. Alıcının Rolü

Alıcı, göndericilerin kendilerine ilettiği bilgi ve mesajları alan kişilerdir (44). Alıcıların dikkate alması gereken çeşitli faktörler vardır. Bunlar, gönderenlere karşı

yeterince dikkat etmeleri, aldıkları bilgileri yorumlamayı ve yanıtlarını ifade etmeyi öğrenmeleri gerektiğidir (36). Alıcılar bilgiyi iyi anladığında, iyi anladıkları bakış açısını göndericilere aktarırlar. Öte yandan, bilgiyi anlayamadıklarında genellikle gönderenlerden bilgiyi tekrarlamalarını isterler (42).

Göndericiler, alıcılardan yeterli yanıtlar aldığında çabalarının anlamlı olduğunu anlayabilirler. Göndericilerin alıcılara bilgi aktarma çabaları, alıcıların kavramları yeterli düzeyde anlayabilmeleri durumunda etkili olmaktadır. Normalde alıcılar da yanıtlarını ifade etmek için aynı kanalı kullanırlar. Ancak bazı durumlarda farklı kanalları da kullanabilirler. Örneğin, gönderenler kendileriyle e-posta yoluyla iletişim kurduğunda, e-postayla, telefonla veya her ikisiyle yanıt verirler. Bu nedenle alıcıların göndericilerle uygun bir şekilde iletişim kurması gerekir (44).

2.7. İletişimin Temel İlkeleri

İletişim ilkelerinde, iletişim sırasında dikkate alınması gereken temel kurallardır. Bu ilkeler, mesajın amacı ve alıcısı göz önüne alınarak sunumun içeriği ve tarzının uygun şekilde uyarlanmasına yönelik rehberlik sağlar.

Aşağıda belirtilen iletişim ilkeleri de onları etkili kılar:

1. Açıklık İlkesi: Aktarılacak düşünce yada mesaj net şekilde anlatılmalıdır. Alıcının, göndericinin iletmek istediği şeyin aynısını anlayabileceği şekilde ifade edilmelidir. Mesajlarda hiçbir eksiklik olmamasına dikkat edilmelidir. Kelimeler kendisine söylenmediği, ancak konuşmacının anlam çıkardığı unutulmamalıdır. Açık mesaj diğer taraftan da benzer tepki alacaktır. Alıcıların, doğal varsayımlar ile iletişim mekaniğine aşına olması da önemlidir (45).

2. Dikkat İlkesi: İletişimin etkili olabilmesi için alıcının dikkatinin mesaja çekilmesi gerekir. İnsanlar davranış, dikkat, duygu vb. açılardan farklı olduğundan mesaja farklı tepkiler verebilirler. Astların da mesajın içeriğine göre aynı şekilde davranması gerekir. Bir liderin davranışları, astların ilgisini çekebilir, onlar da gözlemlediklerini izleyebilirler. Örnek olarak, liderin ofise her zaman zamanında gelmesi durumunda, astların da benzer alışkanlıklar edinme olasılığı vardır. Davranışların kelimelerden daha etkili olduğu söylenebilir (45).

3. Geribildirim Prensibi: İletişimin etkili olabilmesi için geri bildirim ilkesinin dikkate alınması gerekir. Alıcının, mesajları gönderenin kastettiği anlamda anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenebilmek için geri bildirim bilgisinin olması gerekir (43).

4. Resmi Olmama İlkesi: Resmi iletişim genellikle mesajların ve diğer bilgilerin iletilmesi için kullanılır. Bazen resmi iletişim istenilen sonuçları vermeyebilir, bu tür durumlarda resmi olmayan iletişim etkili olabilir. Yönetim, çalışanların çeşitli politikalara tepkisini değerlendirmek için resmi olmayan iletişimi kullanmalıdır. Üst yönetim, bazı kararları çalışanların geri bildirimlerini almak amacıyla gayri resmi olarak çalışanlara iletebilir. Yani bu ilke, resmi olmayan iletişimin resmi iletişim kadar önemli olduğunu belirtir (45).

5. Tutarlılık İlkesi: Bu ilke, iletişimin her zaman kuruluşun politika, plan, program ve hedefleriyle tutarlı olması ve bunlarla çelişmemesi gerektiğini belirtir. Mesaj ve iletişimlerin politika ve programlarla çelişmesi durumunda astların kafasında karışıklıklar oluşacak ve bunları doğru şekilde uygulayamayabilirler. Böyle bir durum örgütün çıkarlarına zarar verecektir (42).

6. Zamanındalık İlkesi: Bu ilke, planların uygulanmasına yardımcı olması için iletişimin uygun zamanda yapılması gerektiğini belirtir. İletişimdeki herhangi bir gecikme herhangi bir amaca hizmet etmeyebilir; kararlar yalnızca tarihsel öneme sahip olur (42).

7. Yeterlilik İlkesi: İletilen bilgiler her bakımdan yeterli ve eksiksiz olmalıdır. Yetersiz bilgi eylemi geciktirebilir ve kafa karışıklığı yaratabilir. Yetersiz bilgi aynı zamanda alıcının verimliliğini de etkiler. Bu nedenle, doğru kararlar almak ve eylem planları yapmak için yeterli bilgi şarttır (45).

2.8. İletişimin Amacı ve Önemi

İletişim insanoğlunun var olduğu günden bu yana gereksinimlerini dile getirdiği, toplum içinde kendilerini kabul ettirmeye çalıştıkları bir araçtır. Amaçlarına ulaşabilmek kendilerini ifade etmek için iletişimi kullanmışlardır. İletişim olmadan insanlar hiçbir şey yapamazlar. İşte iletişim bu yüzden çok önemlidir (13).

İletişimi önemli kılan insanların gereksinimlerini dile getirirken yine iletişiminden faydalanmalarıdır. Örneğin X kurumundaki bir müdür kurumun eksikliklerini, sorunlarını dile getirirken o kurumdaki personeliyle iletişim kurarak bunu gerçekleştirir.

İletişim insanların varlıklarını sürdürmesi ve yaşam boyu ihtiyaçlarını karşıladıkları ihtiyaç olarak adlandırılabilir. Ayrıca iletişim insanoğlunun gelişimi ile başlayan, yaşam boyu devam eden ve gelişen bir süreçtir (46).

Gelişen bu süreçte önemli olan, iletişimin asıl ana amacını anlamak ve anlayarak kavramaktır. Kullandığımız her kelimenin anlamını bilmeli ve karşıdaki kişiye ne anlam çağrıştırdığının farkında olmamız sağlıklı ve etkili iletişime imkân verecektir.

İnsanlar ihtiyaçlarını gidermek ve var olan problemlerini çözmek için her zaman ikinci bir kişiye ihtiyaç duyar ve o kişiden yardım talebinde bulunurlar. Bu ihtiyaç talebinde bulunma eylemine iletişim denir (47).

İletişimde bulunan kişiler birbirlerine görüşlerini iletişim sayesinde açıklama fırsatı bulurlar. Birbirleri ile sürekli iletişim halinde olurlar (13).

İletişimde asıl amaç geri bildirimin istenilen şekilde olmasıdır. Bir başka kişide yeni bir davranış şekli oluşturmak, davranışın devamlılığını sağlamak ve o kişide yani alıcıda davranış değişikliğini sağlamak iletişimin sağlıklı ve etkin olduğunu gösterir.

İnsanlar toplumsallaşmak içinde iletişim kurarlar. Kendisini topluma anlatabilmek, başkalarını anlamak, onları etkileyebilmek için iletişim kurar. Kişilerarası ilişkinin devamlılığında, örgütleri ve toplumları ayakta tutan güç olarak ta tanımlanabilir (48).

İletişim, ulus inşasında ve gelişiminde güçlü bir rol oynar ve sosyal değişimlerin gerçekleşmesine önemli ölçüde katkıda bulunur. İletişim bir toplumda gelişmeye yol açmıştır. Neden iletişim kurduğumuzun diğer önemli nedenleri aşağıdadır:

- İletişim kurduğumuz kişileri eğitmek ve onlara talimat vermek amacıyla iletişim kurarız.
- Örneğin okulda, kilisede, siyasi mitinglerde vs. bilgi sağlamak.
- Toplumdaki insanların düzgün işleyişi için uzmanlık ve beceriler kazandırmak.
- Farkındalık yaratmak ve insanların kamusal hayata aktif olarak katılmalarına fırsat vermek.
- Bilgi almak için iletişim kurarız ayrıca bir şeyi bilmek istiyorsanız sormanız ve size söylenmesi gerekir.
- Eğlence için dinleriz.
- Tartışmak ve ikna etmek için dinleriz.
- Anlayış ve iç görü için dinleriz; kişisel farkındalık için iletişime güveniriz. İletişim kendimizi ve başkalarını anlamamıza yardımcı olur.

- Anlamlı ilişkiler geliştirmek; insanların temel ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması iletişim temasları yoluyla olur. Psikolojiye göre insanların birbirlerine ihtiyacı var.
- Etkileme ve ikna etme: İnsanlar zamanlarının çoğunu kendileri gibi düşünmeleri, kendileri gibi davranmaları ve sevdikleri şeyleri sevmeleri için birbirlerini etkilemeye çalışarak geçirirler (40).

2.9. İletişim Sürecinin Önündeki Engeller

İletişim sürecinde iletişimi bozan ve etkili iletişim etkinliğini engelleyen çeşitli bozucu engeller vardır. İletişimi bozan, etkinliğine neden olan engeller etkili iletişim sayesinde yok edilebilir.

"İletişim engelleri aşağıdaki faktörlerden kaynaklanabilir:

- İnsanların, iletişime olan ihtiyaçlarının farkında olmamaları,
- İnsanların iletişimin ne olduğunu ve önemini yeterince kavrayamamaları,
- İnsanların iletişimin nasıl kurulacağını ve etkin iletişim yöntemlerini bilmemeleri,
- İletişim için gerekli yetenek ve becerilerinin olmaması. " gibi faktörlerden kaynaklanabilir (23).

Etkili iletişim kaynağın mesajı alıcıya açık ve anlaşılabilir şekilde göndermesi, alıcının ise bu mesajı algılaması ile gerçekleşir. Etkin iletişimin en önemli engellerinden biri mesajı gönderen kişiyi mesajdan önce yargılamadır. Bu durum iletişimi koparabilir. Anlaşmazlıklara yol açabilir. Gönderilen mesajlar reddedilir ve geribildirim olumsuz olmuş olur (49).

İletişimin devam eden sürecinde muhakkak karşılıklı saygı korunmalıdır. Beklentiler her ne kadar farklı olsa da iletişimi devam ettirmek çok önemlidir. Mesajlar açık ve net olmalıdır. Bu süreçte empati yapılmalıdır ve zamanlama da çok önemlidir. Zamanlama çok iyi yapılmalıdır.

İletişimi engelleyen süreçler bireysel ya da grup düzeyinde gerçekleşebilir. İletişimin başarılı ile devam etmesi sürece bağlıdır. Bu süreçte her hangi bir problem ve sorun yaşanmazsa iletişim o kadar etkili devam eder (25).

İletişimde sürecin sağlıklı devam etmesi iletişimi o kadar etkili kılar. Birçok neden iletişime neden olabilir. Bireylerin eğitim düzeyi, kültürü iletişimi etkileyebilir. Bireyler bazen bilmediği konularda konuşabilir. Bu iletişimi koparabilir. İletişimde birey beden

hareketlerini dikkatli kullanmalı. Çünkü karşı tarafa verilmek istenilen mesajla beden uyumu arasında uyumsuzluk varsa iletişim etkisini yitirir.

İletişim kuran bireyin karşı tarafı anlamama olasılığı anlama oranından neredeyse yüksektir. İnsanların birbirlerini yanlış anlamalarının birçok nedeni vardır. Bunlar arasında; düşündüklerimiz, söylemek istediklerimiz, söylediklerimiz, hedefin duymak ve duymak istedikleri, bilmek istedikleri ve anlayıp anladıklarını düşündükleri arasında farklılıklar olabilir. İletişimi engelleyen birçok faktör vardır. İletişimin önünde yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki tür engel vardır. Başarılı bir şekilde iletişim kurmanın önündeki çeşitli yıkıcı engeller, etkili iletişim yöntemleriyle kaldırılabilir. İletişim sürecindeki engeller çoğu zaman olumsuz durumlara yol açar. Bu alanda çalışan Martens ve Konter' e göre bilginin sadece yüzde 1.5' i fiilen hedefine ulaşıyor ve kullanılıyor. Bireyler söylenenlerin sadece yarısını duyabilir. Diğer yarısı duyamadı. Etkili iletişimin önündeki engellerden biri, bilgileri anlaşılmadan önce yargılamaya ve değerlendirmeye çalışmaktır, bu da genellikle çatışma ve anlaşmazlıkla sonuçlanır. Bir işletmenin çalışanları söz dinlemez, ilgisiz, sorumluluk almaktan kaçınan, dalgın ise işletmenin iletişiminde sorun var demektir (50).

2.9.1. Fiziksel Engeller

İletişim sırasında, çevresel koşullar, bir kaynak ile bir hedef arasındaki mesajların göndericiden alıcıya ulaşmasını engeller. Özellikle sözlü iletişimde sözlü çevre engelleri bilginin doğru algılanmasını engelleyebilmektedir. Çok gürültülü ortamlarda konuşulan birçok kelimeyi duymakta zordur. Yazılı iletişimde gürültüyü azaltın; gürültülü bir ortamda bilgi hazırlamak veya okumak, yazılı iletişimde sözcüklerin seçilmesini ve anlaşılmasını zorlaştırabilir (51).

2.9.2. Kişisel Engeller

Bu engeller, mesajların şifrenmesi sırasında gönderici ve alıcıların gereken özeni göstermemelerinden kaynaklanmaktadır (52). İletişim sürecinin etkinliğini azaltan en önemli engel, gönderici ve alıcının kişiliklerinin farklı olmasıdır. Kişisel arzuları, değer yargıları, ön yargıları, kültürel düzeyleri, çevreleri, alışkanlıkları ve zevkleri farklı olan iki kişinin iletişim sürecinde pek çok kişisel engeli olacaktır. Kaynak ve hedef tarafından kullanılan farklı kod sistemlerinin deşifre edilmesi ve alıcının mesajı iyi dinlememesi de iletişim sürecini engelleyebilir (53).

2.9.3. Anlamsal Engeller

Gönderici, mesajı oluştururken alıcı için anlam ifade etmeyen sembolleri kodlarsa, etkili iletişimi engelleyen bir anlamsal sorun olduğu tartışılabilir. Gönderilen ve duyulan kelimeler birebir aynı olsa da beklenen ve algılanan anlam farklı olabilir. Bazı durumlarda gönderilen mesaj da alıcı için bir anlam ifade etmeyebilir. Bir mesajın doğru anlaşılıp anlaşılmaması, anlamsal problemlerin olup olmamasına bağlıdır. Dil en önemli iletişim aracıdır. Ancak bazen, eğer dil iyi anlaşılmamışsa, dil iletişimin anlamsal problemlerini ortaya çıkarır. Özellikle dili iyi bilmeyenlerin dildeki kelimelerin sadece ilk ve genel anlamlarını, bazen birden fazla anlamlarını bilmeleri veya bir kelimenin cümlede nasıl kullanıldığını algılayamamaları anlam engellerinden kaynaklanır (53).

2.9.4. Örgütsel Engeller

Bir organizasyon, bir veya daha fazla kişi veya grup tarafından belirli hedeflere ulaşılmasıdır. Bir organizasyon yapısı, öğeleri birbiriyle koordine olan bir sistemdir. Örgütte iletişim sürecini olumsuz etkileyen ve iletişimi engelleyen olaylar meydana gelir (53). Yöneticilerin sert ve otoriter olduğu bazı örgütlerde çalışma ortamının biçimsel soğukluğu nedeniyle, örgütte çalışan kişiler kendilerini rahat, huzurlu ve samimi bir iletişim içinde tutamazlar. Bir organizasyonda yetersiz iletişim araçları ve fırsatları da iletişimi engelleyebilir. Etkili ve başarılı bir iletişim için farklı niteliklere ve birçok iletişim araç ve gereçlerine ihtiyaç vardır (54).

2.10. İletişimde Yöntem ve Teknikler

2.10.1. Tek ya da Çift Yönlü İletişim

Tek Yönlü İletişim: Bu iletişim şeklinde iletişim sürecinde belli bir kaynak ve birçok alıcı olabilir. Alıcının sadece iletiyi alması önemlidir.

Bir kurumda çalışan üst yöneticilerin mesajlarını yazılı olarak çalışanlarına iletmesi tek yönlü iletişime örnek verilebilir. Tek yönlü iletişim de geri bildirim ve etkileşim gerçekleşmez. Sadece mesaj alıcıya aktarılmış olur. Alıcı mesajı doğru olarak algılamaz. Umursamaz bir tavır sergiler.

Çift Yönlü İletişim: Bu iletişim şekli etkin ve geçerli olan bir süreçtir. Tek yönlü iletişim geçersiz olabilir ama çift yönlü iletişim etkili ve geçerliliği olan bir iletişim şeklidir. Kaynak ile alıcı arasında eylem ve tepki biçimi gerçekleşir.

Çift yönlü iletişimde geri dönüşümün olması nedeniyle kaynak mesajı istediği şekilde kodlar ve alıcıya aktarır. Alıcı aldığı bu mesajı alır ve kaynağa geri bildirimde bulunarak sorun ve problemler, eksiklikler giderilmiş olur. Karşılıklı olarak etkileşim sağlanmış olur (55).

Çift yönlü iletişim, çalışanların en fazla kullandığı iletişim şeklidir. Farkında olmadan çalışanlar çoğu kez iş yoğunluğundan, zaman sıkıntısı nedeninden dolayı tek yönlü iletişimi de kullanırlar. Çift yönlü iletişimde daha doğru iletişim kurulur. Çünkü bu iletişim şeklinde alıcı kendinden emindir. Mesajı daha dikkatli şekilde yorumlar ve büyük bir güven duygusu içinde karşı tarafa geribildirimini aktarmış olur.

Çalışanlar mümkün olduğu kadar çift yönlü iletişimi kullandıklarında, iletişim esneklik kazanmış olacak ve iletişime süreklilik kazandırmış olacaklardır.

2.10.2. Tamamlayıcı, Paralel ve Çapraz İletişim

Tamamlayıcı ve paralel iletişim başarılı olan iletişimler arasındadır. İletişimin kopması ya da karmaşık durum alması çapraz iletişimdir. Çapraz iletişim çok yoğun olan bir iletişim şeklidir. Her ne kadar yoğun ve karmaşık bir iletişim şekli olsa da koordinasyonu sağlamakta o kadar yararlıdır. Örgütlerde ve büyük olan kurumlarda daha çok bu iletişim şekli kullanılmaktadır. Bu iletişim şeklinde empatik ilişkiler daha fazla kullanılmaktadır (56).

2.10.3. Simetrik ve Hiyerarşik İletişim

Aynı düzeyde olan iki kişi arasındaki iletişim simetrik iletişimdir. Üsten ast' a doğru olan, örneğin bir yöneticiden çalışana, çalışandan müşteriye olan iletişim hiyerarşik iletişimdir. Simetrik iletişime yatay iletişim, hiyerarşik olana da dikey iletişim diyebiliriz.

Simetrik iletişim eşitlik ilkesine dayalı bir iletişim şeklidir. Bazı iletişim şekillerinde bir taraf baskın olurken, diğer bir taraf pasif ve ezik konumundadır. Karşılıklı her iki tarafta bu iletişim şeklinde eşit haklara sahiptir (13).

Simetrik iletişim diğer iletişim şekillerine göre daha kolaydır. O halde çalışanlar bu zorluğun bilincinde olmalı ast' larına karşı olan yaklaşımlarında açık ve güvenilir olmalıdırlar. Özellikle müşteriler bazı istek ve şikayetlerini iletmekte "karşı tepki" alacakları önyargısı ile çekinirler ya da bunu dolaylı yollarla iletirler.

2.11. İletişim Becerileri

İletişim becerisi (İB), “kişinin kendi gönderdiği mesajları doğru bir biçimde kodlaması ve iletmesi, aldığı mesajları kusursuz şekilde anlamlandırmasına yarayan yerinde ve doğru tepki verme ve etkin dinleme becerilerinin tümü” dür (57,58). İB insanların arasında mesaj yolu ile gelişen duygular düşünceler ve bilgilerin değişimlerini sağlayan başkaları ile ilişki kurabilme becerisidir (59).

İletişim işletmelerin işleyişinde önemli bir yere sahiptir. Gerçekte bir organizasyonun temel ihtiyacı iletişimdir. İnsan vücudundaki dolaşım sistemine benzer şekilde bu bölünmez süreç gerekli ve sürekli. İletişim, bir şirketin verimliliğini tanımlamada önemli bir role sahiptir. Bir organizasyonun hayatta kalması, komuta birliği, delegasyon, işbirliği ve liderlik gibi güçlü kişilerarası iletişim desteğine ihtiyaç duyan değişkenlere dayanır (60). Prensip olarak, bir kuruluştaki kişiler arasında iletişim olmadığında, kuruluş ayrı görevleri olan insanlardan oluşan bir topluluk haline gelir. Ayrıca örgütsel eylemler arasında koordinasyon olmayacak ve bireysel hedefler örgütsel hedeflerin yerini alacaktır (61).

Yöneticilerin görevleri arasında iletişim becerilerinin rolü açık ve doğrudan iletişim boyutunda olup, örtülü fakat yine de doğrudan diğer görevlerde yer almaktadır. Çünkü planlama, organize etme, kontrol etme, denetleme, yönlendirme ve motive etme ve karar vermenin her biri iletişim ve etkileşimli bir süreç çerçevesinde gerçekleşmektedir. Literatür bulguları ve günlük deneyimler, yöneticilerin zamanının %80'inin başkalarıyla iletişim kurmakla geçtiğini gösteriyor. Bu kadar çok zaman göz

önüne alındığında, yöneticilerin çalışanlarla, meslektaşlarıyla, üst düzey yetkililerle iletişim tarzının performansında belirleyici bir rol oynadığı açıktır.

Stewart Rosemary' nin araştırmasına göre yöneticiler zamanlarının üçte ikisinden fazlasını başkalarıyla geçiriyor, geri kalan üçte biri ise başkalarıyla iletişim kurmak için okumaya veya rapor hazırlamaya harcıyor (62). Kuruluşun birçok çalışanı ve üyesi için grup, sosyal iletişimin (İlişkiler veya karşılıklı etkileşim) en önemli kaynağıdır; grup içinde gerçekleşen iletişim, nefretin ifadesini ve kişinin umutsuzluk veya memnuniyet derecesini yansıtır ve duygularının türü dolayısıyla iletişim, kişiyi psikolojik baskıdan kurtarır ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olur. Ve bu dört görevden hiçbirini, kendisinden üstün olmayan başkalarıyla karşılaştırmayın. Bir grubun etkili bir şekilde çalışabilmesi için, üyeleri üzerinde bir tür kontrole sahip olması, insanları işleri iyi yapmaya motive etmesi ve insanların aklındaki bir yöntemi benimsemesi gerekir. (Duygularınızı ifade edin) Son olarak kararlarınızı makul hale getirin (63).

Literatür araştırması sonucunda eğitimsel boyutlarla ilgili boyutlarda beş temel iletişim becerisi öne çıkmıştır. Bunlar; ben dili, etkin katılımlı dinleme, kendini tanıma ve kendini açma, empati ve ego geliştirici dil becerileridir.

2.11.1. Ben Dili

İletişim kurarken istenmeyen davranışı ileten kişiye bu davranışın etkilerini iletme. Ben dilini kullanan insanlar yargılamaz, suçlamaz veya eleştirmez, karşısındakini kötü hissettirmeden duygularını ifade etmenin bir yoludur (64).

2.11.2. Etkin Katılımlı Dinleme

Duyulanların kalıcılığını artırmak için dinleme sürecinde konuşmacının aklına gelen sorular sorulmalıdır. Bu süreçte dinleyicinin etkinlikleri konuşmacıya duyulduğunu hissettirir. Bu sayede konuşmacı rahatlar ve iletişim amacına ulaşır. Aktif dinleme, dinleyicinin önemsendiğini hissetmesine yardımcı olduğu için, aynı zamanda etkileşimlerin gerçekleştirilmesinde güvene ve tatmin edici paylaşıma yol açmaktadır (64).

2.11.3. Kendini Tanıma-Kendini Açma

Derlega ve Chaiken, kendini ifşa etmeyi, bir kişinin kendini diğerine ifşa etme süreci olarak tanımlamışlardır. Bu beceriyle donanan kişinin kendisinde bir farkındalık yaratarak açılması ve şeffaflaşması beklenir. Sonuç olarak daha tatmin edici ilişkiler

yarattığı gözlemlenmiştir. Ruh sağlığı ve ilişki araştırması; dürüstçe kendini ifşa etmenin değerini vurgulamadır (65).

2.11.4. Empati

Empati, ilişkilerdeki çatışmayı azaltmak ve daha güçlü, daha sağlıklı ilişkiler kurmak için bir ortam sağlar. Empati, nesnelliğini kaybetmeden kendini karşıdaki kişinin yerine koyma, olaylara onun bakış açısıyla bakma, o kişinin ne hissettiğini ve düşündüğünü doğru anlayıp durumu ona iletme sürecidir (66). Empati ile iletişim kuran insanlar, kendi eksikliklerini daha iyi anlayabilir ve gelişmek için çok çalışmaktadırlar (67).

2.11.5. Ego Geliştirici Dil

Kişilerarası ilişkilerde beklentiler, benliği olumlu yönde etkileyerek, kişisel performansa dikkat çekerek ve kişisel beklentilerdeki değişiklikleri etkileyerek çalışır. İletişim kurduğu kişiyi zayıf ve yetersiz hissettirmeden yeteneklerine öncelik vererek eksikliklerini dile getirmek ve kişinin eksikliklerinin üstesinden gelebileceğini hissettirmeye ve hissettirmeye çalışmak. Yani karşıdaki kişiyi zayıf ve yetersiz hissettirmeden yetenekleri ön planda tutulur, eksiklikler dile getirilir ve kişinin eksikliklerini yerinde giderebileceği algılanıp hissedilmeye çalışılır. Ters, kendine zarar veren dil olarak adlandırılabilir. Bireyler bu dilde iletişim kurarken kendilerini gücenmiş, incinmiş, aşağılanmış ve aşağılanmış hissettikleri için, bu tür tepkiler başkalarının davranışlarında değişikliğe yol açmamaktadır (68).

2.12. Sporda İletişim

Spor kavramı birçok kurum ve yapıyı yakından ilgilendirmekte olup bölgeye, toplumsal yapıya ve coğrafi konuma göre farklılık gösteren toplumsal bir olgudur (69). Spor birçok farklı türde değişikliklerle toplumdaki insanları etkilerken aynı zamanda bir etkileşim ve iletişim aracı olarak da bir misyona sahiptir. Yapılar ortak bir amaç için bir araya gelerek iletişimin oluşması için uygun bir zemin hazırlayabilirler. Spor hizmeti sunan çalışanların iletişim becerilerinin iyi olması spor hizmetlerinin satışını olumlu yönde etkilemektedir (70). Bu nedenle bu hizmetleri sunanların, müşterilerin beklentilerini karşılayabilecek düzeyde sosyal bağlantıları ve belirli düzeyde mesleki ve teknik bilgiye sahip olmaları gerekmektedir (71).

İletişimde önemli olan mesajı anlamak ve herkesin anlayabileceği şekilde paylaşmaktır. Bu açıdan değerlendirdiğimizde spor şirketlerinde sporcular, antrenörler vb. Başka hizmetler almak veya sağlamak isteyenler etkin bir şekilde iletişim kurabilirler. Kısacası spor işletmelerinin başarısında iletişimin çok önemli olduğuna inanılmaktadır. Antrenör ve sporcu arasındaki iyi iletişim, sporcuya birçok fiziksel, antropometrik ve psikolojik fayda sağlar. Bu iyi iletişim sayesinde sporcu kendisini daha hazırlıklı hisseder, çünkü kendisinden beklenen faydalar anlatılır ve bu doğrultuda branşında göstermiş olduğu performansla ilgili olumlu geri bildirimler almaktadır. Sonuç olarak, bu iyi iletişim sayesinde kampanya doğrudan başarıya ulaştı. Iso-Ahola yaptığı araştırmada, antrenörler ve sporcular arasındaki iyi iletişimin teorik olarak performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koydu. Iso-Ahola' ya göre sporda başarılı olabilmek için iletişim faktörlerinin geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (68).

Öte yandan sporcunun müsabakalardaki başarısının antrenörü ile kurduğu iletişimin sonuçlarına da yansıdığı bilinmektedir. Atletik bir ortamda, sporcular ve antrenörler birbirlerine güvenebilirler. Bu karşılıklı alışveriş sayesinde sporcular, antrenörün yetkinliği, bilgisi ve mesleki deneyimini kendi yetenekleriyle birleştirerek yüksek performansa ve başarıya dönüştürürler. Bu nedenle antrenörler ve sporcular, sahip oldukları iletişim becerileri sayesinde başarıya ulaşmak için ortaklık ve işbirliği çerçevesinde üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirirler (72). Bu açıdan değerlendirildiğinde, sporcu-antrenör iletişiminin, diğer bir deyişle, sporcunun performansını yüksek tutarak başarıya motive olmasını sağlamak için bir ortaklık olması gerektiği düşünülebilir (73). Antrenör-sporcu iletişiminin önemine dair araştırmalar hemen hemen her spor dalında görülebilir. Kalinowski yaptığı araştırmada olimpik sporcuların beklenen performansa aile ve antrenör desteği sayesinde ulaştığını bu nedenle antrenör ve sporcu arasındaki iletişimin iyi olması halinde beklenen performansın egzersiz verimliliğine ulaşılabilirliğini vurgulamıştır (74).

Anlamanın ve sosyal koordinasyonun inşasında dil ve söylemin etkisini vurgulayan, örgütlerin iletişimsel yapısı hakkındaki ünlü perspektifte özetlenen, örgütlenmenin merkezi gücü olarak iletişimin analizi, örgütsel iletişim araştırmalarında giderek daha fazla çaprazlaşan bir konudur. 1979' da Karl Weick, iletişimin, anlamların yaratılması, seçilmesi ve korunmasından oluşan sembolik süreçler yoluyla organizasyonlar inşa ettiğini öne sürdü (75). Taylor ve Every, spor iletişimi alanındaki araştırmaların, disiplinler arası ve ortak bir yaklaşım sağlayan iç değişim ve kimlik süreçleri gibi konulara nasıl giderek daha derinlemesine odaklandığına dair örnekler vermektedir (76).

Wolfe ve ark. da örgütsel spor çalışmaları için kimlikle ilgili araştırma konularının önemine değinmektedir. Bu, bir bireyin başarısız olan bir takım veya organizasyonla ilişkisini nasıl sürdürdüğü veya "bireyler organizasyonun (veya spor takımının) kimliğini çekici bulduklarında, kendilerini tanımlamak için kurumla olan ilişkilerini kullandıkları" ile ilgili olabilir (77).

Weick, insanların, eylemlerinin önemini rasyonelleştiren anlam yükleme mekanizmaları yoluyla gerçekliği yeniden yapılandırıldıklarını ve buna dayanarak iletişimin, örgütlenmenin merkezi süreci olduğundan insan yaşamının ve örgütlerinin merkezinde olduğunu savundu. Dahası, organizasyonlar gibi spor da iletişim olmadan var olamaz, öyle ki ister sembolik ve anlam yaratma süreçlerinden söz edelim, ister stratejik ya da stratejik açıdan bakalım, iletişim sporda merkezi bir rol oynar (78).

Ekonomik açıdan bakıldığında spor endüstrisi dünya çapında bir fenomen olarak gelişir (79). Pedersen ve ark. spor iletişimini “spordaki, spor ortamındaki veya bir spor çabası aracılığıyla insanların, etkileşim yoluyla anlam yaratırken sembolleri paylaştığı bir süreç” olarak tanımlamaktadır (78). İletişim ve spor iç içe yürüyor gibi görünüyor, daha fazla araştırma toplumumuzun daha derin anlaşılmasına katkıda bulunabilir (80, 81). Hatta Fredrickson, spor kurumlarına odaklanan araştırmaların belirli gerçeklik olgularına yeni bir bakış açısına katkıda bulunabileceğini düşünmektedir (82). Dolayısıyla bu bakış açısının spor organizasyonlarında iletişim çalışmaları için de aynı derecede geçerli olabileceğine ve olması gerektiğine inanılabilir.

2.12.1. Sporda İletişimin Boyutları

İletişim söz konusu olduğunda, sporun muhtemelen en kurumsal olarak gördüğü şey, kişisel ve örgütsel anlamda yakın ve uzak çevreler arasında iletişimsel bağların yaratılmasıdır. Böylece hareketin hemen her noktasında iletişim açısından oluşturulan sürecin tamamı bir başlangıç oluşturur ve sonraki performansı etkileyebilir. Bu açıdan bakıldığında spor işletmelerinin iletişim düzeyi genel olarak değerlendirildiğinde iç ve dış iletişim ağlarının varlığı dikkatli bir yönetim gerektirmektedir. Böylece sporun kurumsal iletişimi, tanıtımın kalitesini ve teşhir ortamının söz konusu spor alanıyla bağlantısını desteklemektedir (83).

Sporun iletişim boyutunun bağımsız olarak başka bir önemi olmakla birlikte, bu önemin kurumsal açıdan içinde bulunulan süreçte bir değer konusu olan spor pazarlamasına ilişkin iletişimi ifade ettiği görülmektedir. Sporun tam manasıyla bir ürün haline gelmesine kadar başarılı bir yayılım sürecinin yaşandığı, sporun ürettiği her normal

ürünün bir şekilde pazarlamaya yönelik olabileceği gözlemlenmiştir. Buna bağlı olarak spor sürekliliği olan ve teşvik edilmesi gereken bir alan ise, iletişimin her anının, biçiminin ve alanının farklı bir kurumsal noktası vardır. Spor artık bir kullanıcı tabanına sahip olduğundan, bu tüketici tabanıyla bağımsız olarak bir ilişki kurması gerekiyor (84).

Bu iletişimin tek bir kurumsal düzen içinde yönetilmesi ve kurumsal iletişim faaliyetlerinin titizlikle sürdürülmesi önemlidir. Bir örgütte kurumsallığın var olduğunu kabul etmek ve bunu farklı stratejilere göre yürütmek özellikle kurumlar açısından büyük değer taşımaktadır. Stratejilerin varlığı ve kabulü ile ortaya çıkan verilerde ajanslar artık daha temkinli hareket etmekte, dolayısıyla yaratıcı adımlar atarak çıkarlarına odaklanmaktadır (85).

2.13. Literatürde Konuyla İlgili Yapılmış Çalışmalar

Bilgen, Gençlik Merkezi kurslarına katılmış olan öğrencilerin iletişim ile sosyal becerisinde; kursun önce ve sonrası, devamsızlık süresine ve cinsiyetlerine göre anlamlı farklılığın olduğu sonucu tespit edilmiştir (86).

Erdeniz'in yaptığı bir çalışmada, Öğretim elemanlarında iletişim becerisine yönelik çalışmada katılımcıların ölçek alt boyutundan empati, saygınlık, eşitlik, etkililik, yeterlilik puanının yüksek çıktığı tespit edilmiştir. Çalışmada cinsiyeti, yaşı, mesleki kıdemi ve unvan değişkenleriyle iletişim becerisi arasında anlamlı ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (87).

Nazarı ve Nurbakhshian, yaptıkları çalışmanın amacı, spor yöneticileri arasında iletişim becerileri ile Clark' ın Yönetim Ağının kurulması arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Bu uygulamalı araştırma bir tür korelasyonel - anket çalışmasıdır. İstatistiksel evren, İsfahan ilindeki spor organizasyonlarında çalışan ve tabakalı rastgele örnekleme yoluyla seçilen 140 spor yöneticisinden oluşmuştur. Ölçüm araçları İletişim Becerisi (%91) ve Clark' ın Yönetim Ağının Kurulması (%87) olmak üzere iki anketi içermektedir. Çalışmanın sonucu, spor yöneticileri arasında iletişim becerileri ile Clark' ın Yönetim Ağının kurulması arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca geribildirim bileşeninin Clark' ın yönetim ağını tahmin etmede katkısı daha fazladır (p 0.05). Genel olarak Clark' ın yönetim ağını kurulmasında iletişim becerilerinin etkili olduğu ve spor organizasyonu yöneticilerinin yönetim süreçlerinin iyileştirilmesine ve organizasyonel hedeflere yüksek verimlilikle ulaşmalarına neden olduğu kabul edilmiştir (88).

Çolak ve ark.' nın yaptıkları çalışmanın amacı, farklı eğitim düzeyine sahip spor yöneticilerinin iletişim beceri düzeylerini belirlemek ve bu farklı eğitim düzeylerinin

iletişim becerilerine etkisini araştırmaktır. 124 gönüllü spor yöneticisine “İletişim Becerileri Ölçeği” uygulanmıştır. Ölçekteki farklı sorular zihinsel, davranışsal ve duygusal iletişim becerilerini yansıtmıştır. Spor yöneticilerinin eğitim düzeylerinin ilkokul, ortaokul, lise, lisans ve yüksek lisans mezunu olan spor yöneticilerinin iletişim beceri düzeyleri arasında yaş ve cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Spor yöneticilerinin statüleri ise anlamlı farklılık göstermiştir. Üniversite mezunlarının hem aldıkları eğitim ve pedagojik dersler hem de diğer kişilerle artan iletişim sonucunda kişisel gelişim aısından iletişim becerileri düzeylerinin artması beklenmektedir (89).

Öksüz'ün çalışmasında spor taşra teşkilatı bünyesinde görevli yöneticilerin demografik bilgilere göre iletişim becerileriyle öz yeterlilik düzeyinin değerlendiği çalışmanın sonucunda, cinsiyeti, gelir düzeyleri, mesleki deneyimi, eğitim durumları, spor yapma durumları, spor geçmişleri ve yabancı dil düzeyi değişkenleriyle iletişim becerileri ve öz yeterlilik düzeyi arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. İletişim becerileriyle öz yeterlilik düzeyi arasında pozitif yönlü orta düzeylerde ilişkinin olduğu gözlenmiştir (90).

Dilber ve Akman'ın çalışmasında öğretmen adaylarında iletişim beceri düzeyinin ortalamanın üstünde yüksek çıktığı, bağımsız değişken olan cinsiyeti, bölümü ve baba eğitimi ile iletişim becerisi arasında pozitif yönlü bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Buna rağmen baba-anne eğitim durumları, aile eğitim durumları ve üniversiteye başlamadan önceki yaşanan yer değişkeni arasında anlamlı ilişkinin bulunduğu sonucuna varılmıştır (91).

Özbey ve ark. tarafından antrenörlere yönelik yapılan çalışmanın sonucuna ise göre antrenörlerin iletişim becerilerini geliştirecek ortamın sağlanması ve bu konu hakkında farkındalık yaratılıp daha bilinçli olmalarının gerekliliği sonucuna varmışlardır (92).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Malatya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışanların iletişim becerilerini analiz etmek amacıyla yapılan bu çalışmada nicel araştırma modellerinden tarama modeli kullanılmıştır. Bu modelde geçmişte yaşanmış ya da yaşanmaya devam eden bir durumun betimlenmesi sağlanmaktadır (93).

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2022 yılı Malatya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan 870 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise seçkisiz olarak belirlenmiş 182 kişiden oluşmuştur.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Korkut tarafından geliştirilen “İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği (İBDÖ)”’nden yararlanılmıştır. Kişilerin iletişim becerisi konusunda kendilerini nasıl değerlendirdiklerini tespit etmek üzere, “geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları” Korkut tarafından yapılan bu ölçek, “5’ li likert tipinde” 25 adet sorudan oluşmaktadır. Ölçekte hiçbir zaman, nadiren, bazen, sıklıkla, her zaman ifadeleri yer almaktadır. Ölçek hiçbir zamandan (1) her zamana (5) doğru puanlanmaktadır. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 125, en düşük puan 25’ tir. Ölçekten elde edilen yüksek puan kişilerin iletişim becerilerini yüksek olarak değerlendirdikleri sonucunu vermektedir. Ölçekte ters olarak toplanan cevap yoktur. Testin tekrarı yöntemi ile yapılan güvenirlik çalışması sonucunda ölçeğin güvenirlik katsayısı .76 ($p<.001$) olarak elde edilmiştir. İç tutarlılık katsayısı olarak alfa değeri ise .80 ($p<.001$) olarak bulunmuştur (94). Araştırmamızın cronba alfa değeri ise .82 ($p<.001$) olarak bulunmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde istatistik paket programı kullanılmıştır. Sürekli değişkenlerin normallik analizinde kolmogorov-smirnov ve shapiro-wilk testleri tercih edilmiştir. Normal dağılıma uygunluk gösteren sürekli değişkenlerin bağımsız üç veya daha fazla grup kıyaslamalarında One-Way ANOVA testi kullanılırken, normal dağılıma uymayan sürekli değişkenlerin bağımsız grup kıyaslamalarında Kruskal-Wallis H testi

kullanılmıştır. Normal dağılıma uygunluk gösteren sürekli değişkenlerin bağımsız iki grup kıyaslamalarında student t testi kullanılırken, normal dağılıma uymayan sürekli değişkenlerin bağımsız iki grup kıyaslamalarında Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.



4. BULGULAR

Tablo 4.1. Örneklem grubunun demografik özelliklerinin dağılımı

		N	%
Yaş	18-25	36	19.7
	26-35	100	54.9
	36-45	36	19.7
	46 ve üzeri	10	5.4
Cinsiyet	Kadın	98	53.8
	Erkek	84	46.2
Medeni durum	Evli	80	43.9
	Bekar	102	56.1
Eğitim durumu	Lisans	147	80.7
	Lisansüstü	35	19.3
Çalışma süresi	5 yıldan az	70	38.5
	5-10 yıl	81	44.5
	11-15 yıl	22	12.0
	16 yıl ve üzeri	9	5.0
Kurumdaki görev	Müdür	12	6.5
	Şube müdürü	11	6.0
	Antrenör	123	67.5
	Spor eğitim uzmanı	36	20.0
	Total	182	100.0

Araştırmaya katılanların yaş aralığına baktığımızda çoğunluğunun 26-35 yaş aralığında olduğu gözlenmiştir. Araştırmaya katılanların %53.8' i kadın, %46.2' si erkektir. Araştırmaya katılanların %43.9' i evli, %56.1' i bekardır. Araştırmaya katılanların eğitim durumu %80.7 lisans, %19.8' i lisansüstü şeklindedir. Araştırmaya katılanların çalışma süresi değişkenine göre %38.5' i 5 yıldan az süredir, %44.5' i 5-10 arası yıl süredir, %12.0' si 11-15 yıl arası süredir, %5.0' si 16 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların %6.5' i müdür, %6.0' i şube müdürü, %67.5' i antrenör, %20' si ise spor eğitim uzmanıdır.

Tablo 4.2. İBDÖ ölçek toplamının tanımlayıcı istatistikleri

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	SS	Skewness	Kurtosis
İBDÖ	182	.00	100.00	87.6264	11.86634	-2.562	.180

Tablo 4.2'de sunulan İBDÖ ölçeğinin toplam puanlarına dair tanımlayıcı istatistikler, 182 katılımcı üzerinden incelenmektedir. Ölçeğin ortalama puanı 87.6264 ve standart sapması 11.86634'tür. Dağılımın çarpıklık (skewness) değeri -2.562 olarak belirlenmişken, basıklık (kurtosis) değeri .180 ile .358 arasında değişmektedir, bu da dağılımın asimetrik ve aşırı basık olmadığını göstermektedir.

Tablo 4.3. İBDÖ ölçek toplamının yaş değişken gruplarına göre normallik analizi

	Yaş	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		İstatistik	SD	p	İstatistik	SD	p
İBDÖ	18-25	.213	36	.241	.660	36	.201
	26-35	.199	100	.061	.886	100	.058
	36-45	.172	36	.059	.893	36	.051
	46 +	.368	10	.101	.729	10	.100

Tablo 4.3'te, İBDÖ ölçeğinin toplam puanlarının yaş gruplarına göre normallik analizi sunulmaktadır. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri, yaş grupları arasında p-değerlerine bakıldığında, özellikle 26-35, 36-45 ve 46 ve üstü yaş gruplarında normal dağılıma daha yakın sonuçlar elde edildiği görülmektedir.

Tablo 4.4. İBDÖ ölçek toplamının cinsiyet değişken gruplarına göre normallik analizi

	Cinsiyetiniz	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		İstatistik	SD	p	İstatistik	SD	p
İBDÖ	Erkek	.190	84	.591	.729	84	.091
	Kadın	.176	98	.370	.903	98	.300

Tablo 4.4'te, İBDÖ ölçeğinin toplam puanlarının cinsiyet gruplarına göre normallik analizi sunulmaktadır. Her iki cinsiyet için de, Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin p-değerleri incelendiğinde, normal dağılım varsayımının genel olarak karşılandığı görülmektedir. Özellikle kadın grubunda, p-değerlerinin daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir, bu da normal dağılıma daha yakın bir veri seti olduğunu işaret edebilir.

Tablo 4.5. İBDÖ ölçek toplamının medeni durum değişken gruplarına göre normallik analizi

	Medeni Durumunuz	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		İstatistik	SD	p	İstatistik	SD	p
İBDÖ	Bekar	.154	102	.382	.772	102	.658
	Evli	.178	80	.170	.879	80	.078

Tablo 4.5'te, İBDÖ ölçeğinin toplam puanlarının medeni durum gruplarına göre normallik analizi sunulmaktadır. Her iki medeni durum kategorisi için de, Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin p-değerleri incelendiğinde, normal dağılım varsayımının genel olarak karşılandığı görülmektedir. Bekar grubunda ve evli grubunda benzer şekilde, p-değerlerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 4.6. İBDÖ ölçek toplamının eğitim durumu değişken gruplarına göre normallik analizi

	Eğitim	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Durumunuz	İstatistik	SD	p	İstatistik	SD	p
İBDÖ							
	Lisans	.167	147	.365	.782	147	.285
	Lisansüstü	.241	35	.469	.812	29	.400

Tablo 4.6'da, İBDÖ ölçeğinin toplam puanlarının eğitim durumu gruplarına göre normallik analizi sunulmaktadır. Her iki eğitim kategorisi için de, Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin p-değerleri incelendiğinde, normal dağılım varsayımının genel olarak karşılandığı gözlemlenmektedir. Lisans ve lisansüstü eğitim grupları için p-değerlerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu belirlenebilir.

Tablo 4.7. İBDÖ ölçek toplamının çalışma süresi değişken gruplarına göre normallik analizi

Çalışma Süreniz	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	SD	p	İstatistik	SD	p
İBDÖ 0-5 yıl	.178	50	.475	.714	50	.370
5 yılda	.277	20	.101	.780	20	.200
5-10 yıl	.218	81	.216	.882	81	.320
11-15 yıl	.181	22	.580	.884	22	.410
16 yıl +	.293	9	.052	.795	9	.068

Tablo 4.7'de, İBDÖ ölçeğinin toplam puanlarının çalışma süresi gruplarına göre normallik analizi sunulmaktadır. Farklı çalışma süreleri için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin p-değerleri incelendiğinde, genel olarak normal dağılım varsayımının karşılandığı görülmektedir. Özellikle, 16 yıl ve 5 yılda olan gruplarda p-değerlerinin daha düşük olduğu, ancak 5-10 yıl ve diğer gruplarda kabul edilebilir p-değerleri olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 4.8. İBDÖ ölçek toplamının kurumdaki görev değişken gruplarına göre normallik analizi

Kurumdaki Göreviniz	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	SD	p	İstatistik	SD	p
İBDÖ Antrenör	.181	123	.200	.912	123	.068
Müdür	.364	12	.469	.721	12	.285
Spor Eğitim uz.	.205	36	.200	.620	36	.400
Şube Müdürü	.410	11	.320	.643	11	.320

Tablo 4.8'de, İBDÖ ölçeğinin toplam puanlarının kurumdaki görev gruplarına göre normallik analizi sunulmaktadır. Farklı görev kategorileri için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin istatistiksel değerlendirmeleri göz önünde bulundurulduğunda, genel olarak normal dağılım varsayımının karşılandığı belirlenmektedir. Ancak, tüm gruplar için p-değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu, istatistiksel olarak anlamlı bir sapma olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.9. İBDÖ ölçek toplamının yaş gruplarına göre kıyaslanması

Yaş	N	Ortalama	SS	F	p
18-25	36	85.8056	17.80661		
26-35	100	87.5900	9.58544		
36-45	36	87.9444	10.97515	1.082	.358
46 ve üzeri	10	93.4000	8.30261		
Total	182	87.6264	11.86634		

Tablo 4.9'da, İBDÖ ölçeğinin toplam puanlarının yaş gruplarına göre kıyaslanması sunulmaktadır. F-testi sonuçları incelendiğinde, yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($F=1.082$, $p=0.358$). Özellikle 46 ve üzeri yaş grubunda daha yüksek bir ortalama puanın olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 4.10. İBDÖ ölçek toplamının cinsiyet gruplarına göre kıyaslanması

	Cinsiyetiniz	N	Ortalama	SS	t	p
İBDÖ	Kadın	98	87.7551	9.41600	.158	.437
	Erkek	84	87.4762	14.26215		

Tablo 4.10'da, İBDÖ ölçeğinin toplam puanlarının cinsiyet gruplarına göre kıyaslanması sunulmaktadır. İki grup arasında yapılan t-testi sonuçlarına göre ($t=0.158$, $p=0.437$), cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Ortalama puanlar ve diğer istatistiksel değerler benzerlik göstermektedir.

Tablo 4.11. İBDÖ ölçek toplamının medeni durum gruplarına göre kıyaslanması

	Medeni Durumunuz	N	Ortalama	SS	t	p
İBDÖ	Bekar	102	85.9216	13.50591	-2.212	.028
	Evli	80	89.8000	8.99282		

Tablo 4.11'de, İBDÖ ölçeğinin toplam puanlarının medeni durum gruplarına göre kıyaslanması sunulmaktadır. Bekar ve evli grupları arasında yapılan t-testi sonuçlarına göre ($t=-2.212$, $p=0.028$), medeni durumun puanlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Evli grubun ortalama puanının, bekâr gruba göre istatistiksel olarak daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.12. İBDÖ ölçek toplamının eğitim düzeyi gruplarına göre kıyaslanması

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	SS	F	p
Lisans	147	86.9388	12.23247	1.367	0.254
Lisansüstü	35	91.3704	9.49959		
Total	182	87.6264	11.86634		

Tablo 4.12'de, İBDÖ ölçeğinin toplam puanlarının eğitim düzeyi gruplarına göre kıyaslanması sunulmaktadır. F-testi sonuçlarına göre ($F=1.367$, $p=0.254$), eğitim düzeyi grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Farklı eğitim düzeylerine sahip grupların puan ortalamaları benzerlik göstermektedir.

Tablo 4.13. İBDÖ ölçek toplamının çalışma süresi gruplarına göre kıyaslanması

Çalışma Süresi	N	Ortalama	SS	F	p
5 yıldan az	70	85.9143	14.63839	1.374	.252
5-10 yıl	81	87.8519	9.87941		
11-15 yıl	22	90.2273	9.07079		
16 yıl ve üzeri	9	92.5556	8.57483		
Total	182	87.6264	11.86634		

Tablo 4.13'te, İBDÖ ölçeğinin toplam puanlarının çalışma süresi gruplarına göre kıyaslanması sunulmaktadır. F-testi sonuçlarına göre ($F=1.374$, $p=0.252$), çalışma süresi grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Farklı çalışma süreleri için puan ortalamaları benzerlik göstermektedir.

Tablo 4.14. İBDÖ ölçek toplamının kurumdaki göreviniz gruplarına göre kıyaslanması

Kurumdaki Göreviniz	N	Ortalama	SS	F	p
Antrenör	123	87.0650	10.06270		
Spor Eğitim Uzmanı	36	85.5000	17.15892		
Müdür	12	92.6667	10.31621	2.842	.039
Şube Müdürü	11	95.3636	7.01816		
Total	182	87.6264	11.86634		

Tablo 4.14'te, İBDÖ ölçeğinin toplam puanlarının kurumdaki görev gruplarına göre kıyaslanması sunulmaktadır. F-testi sonuçlarına göre ($F=2.842$, $p=0.039$), kurumdaki görev grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Özellikle Müdür grubunun puan ortalamasının diğer gruplardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir

Tablo 4.15. İBDÖ ölçek toplamının kurumdaki göreviniz gruplarına göre post-hoc çoklu kıyaslamaları

(I) Kurumdaki Göreviniz	(J) Kurumdaki Göreviniz	Ortalama Farkı (I-J)	95% Güven Aralığı		Fark
			Alt Sınır	Üst Sınır	
Antrenör (a)	Spor Eğitim Uzmanı	1.56504	-4.1796	7.3097	
	Müdür	-5.60163	-14.7700	3.5667	
	Şube Müdürü	-8.29860	-17.8391	1.2419	
	Antrenör	-1.56504	-7.3097	4.1796	
Spor Eğitim Uzmanı (b)	Müdür	-7.16667	-17.2719	2.9386	b-d
	Şube Müdürü	-9.86364	-20.3077	.5804	
	Antrenör	5.60163	-3.5667	14.7700	
Müdür (c)	Spor Eğitim Uzmanı	7.16667	-2.9386	17.2719	
	Şube Müdürü	-2.69697	-15.3515	9.9575	
Şube Müdürü (d)	Antrenör	8.29860	-1.2419	17.8391	

Spor Eğitim	9.86364	-.5804	20.3077	d-b
Uzmanı				
Müdür	2.69697	-9.9575	15.3515	

Tablo 4.15'te, İBDÖ ölçeğinin toplam puanlarının kurumdaki görev grupları arasında post-hoc çoklu kıyaslamaları sunulmaktadır. Tabloya bakıldığında, Spor Eğitim Uzmanı ile Şube Müdürü arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmemektedir.



5. TARTIŞMA

İletişim becerilerinde, gerekli değerlendirmeleri yapmak, iletilmek istenen mesajı anlamak olarak ifade edilebilir. İletişim becerileri öncelikle bilgiyi duyup hissetmeyi, ardından beynimize iletmeyi ve anlamayı içerir. İletişim becerisini başka bir açıdan tanımlayacak olursak; iletişim becerisi, karşı tarafın duygu ve düşüncelerine dikkat edebilme, iletmek istediğini doğru bir şekilde, hiçbir örtbas etmeden aktarabilme, iletişim kurabilme becerisidir. İletişim, insanların birbirini incitmeden ve kişisel sınırlara saygı duyarak sözlü veya yazılı olarak etkileşimde bulunması, iletişim araçlarını bu doğrultuda kullanması ve toplum içinde olumlu ilişkiler kurmasıdır. Toplumsal yaşamı kolaylaştıran davranışları benimseyerek birey, etkili bir şekilde topluma entegre olabilir.

İletişim becerisini genel olarak tanımlayacak olursak; karşımızdakini doğru anlamaya olduğu kadar karşımızdakinin duygu ve düşüncelerini de iyi anlamaya uygun hazır olma, değerlendirme, vermek istediğimiz mesajı doğru bir şekilde iletmek için uygun iletişim kanallarını kullanma olarak tanımlanabilir. İletişim, mesajlarımızın anlaşılıp anlaşılmadığını ve geri bildirim alınıp alınmadığını test etmektir. Günümüzde spor işletmelerinde ve her türlü organizasyonda aktif rol oynayan spor yöneticilerinin iletişiminin güçlü olması gerekir.

Araştırma katılımcıları arasında yer alan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş, özellikle 46 ve üzeri yaş grubunda daha yüksek bir ortalama puanın olduğu gözlemlenmiştir. Ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı gözlenmiştir. Araştırma sonucumuzu destekler nitelikte çalışmalar yapan Tepeköylü (95), Tepeköylü ve ark. (96)'da BESYO öğrencilerinin iletişim becerileri üzerine yapılan araştırmada, yaş değişkeninin iletişim becerileri üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığı bulgularına varılmıştır. Diğer taraftan Ulukan (97) spor yapan ve yapmayan üniversite öğrencilerinin yaşları arttıkça iletişim becerilerinin geliştiğini gözlemlemişlerdir; ancak öğrencilerin yaşları ile iletişim becerisi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bulgular çalışmamızı desteklemiştir.

Araştırma grubunda yer alan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre kıyaslanması sonuçlarına göre, cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Akdağcık ve Mamak (98) ve Çevik (99)

yaptıkları çalışmalarda cinsiyet değişkeni ile iletişim beceri düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını gösteren sonuca ulaşmışlardır. Göksel ve ark. (100) spor lisesi öğrencileri arasında iletişim becerilerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı ve bu sonucun, cinsiyet değişkeninin araştırma bulgularını desteklediği gözlemlenmiştir. Ayrıca, üniversite öğrencileri arasında ise iletişim becerilerinin seviyesinde cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Yılmaz (101) Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelinin iletişim becerileri üzerine yapılan çalışmada, cinsiyet açısından yapılan karşılaştırmada, ölçeğin herhangi bir alt boyutunda kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu çalışmalar mevcut araştırmamızın sonucunu destekler niteliktedir.

Araştırma grubunda yer alan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının medeni durum değişkenine göre medeni durumun puanlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Evli grubun ortalama puanının, bekâr gruba göre istatistiksel olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Bozkurt (102), Levent (103), Kayhan (104) ve Özer (105) tarafından yapılan çalışmalarda medeni durum değişkeniyle ilgili yapılan analizde, sınıf öğretmenlerinin iletişim becerilerinde belirgin bir farklılık gözlenmemiştir. Acar (106) evli öğretmenlerin iletişim becerilerinin, bekar öğretmenlere göre daha gelişmiş olduğu ve sağlıklı ilişkiler için temel bir unsurun insanların konuşma ve dinleme yeteneklerine sahip olmalarının önemini vurgulamıştır. Yeltekin (107), çevik kuvvette görev yapan polislerin iletişim becerilerinde medeni durum açısından bir farklılık olmadığını belirtmiş olsada, aksine Akyön ve Tükeltürk (108) çalışmalarında evli polislerin iletişim becerilerinin bekar polis memurlarına göre daha olumlu olduğu belirtilmiştir. Literatür incelendiğinde mevcut araştırmayı destekleyen ya da desteklemeyen birçok çalışmanın yapılmış olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma grubunda yer alan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının eğitim düzeyi gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Farklı eğitim düzeylerine sahip grupların puan ortalamaları benzerlik göstermektedir. Sert (109), Atalay (110), Gülüm (111), Çelik (112) ve Serttaş ve Tanyıldızı (113) yapılan araştırmalarda, eğitim düzeyi ile iletişim beceri seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu araştırmanın sonuçları, önceki çok sayıda yapılan çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Araştırma grubunda yer alan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Farklı çalışma süreleri için puan ortalamaları benzerlik göstermektedir. Yirmibeşciik (114) ve Altunkaya (115) kurumdaki çalışma süresi değişkeni ile iletişim beceri düzeyleri arasında anlamlı ve belirgin bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç çalışma süresi değişkenlerinin iletişim beceri düzeyleri üzerinde önemli bir etken olmadığı sonucunu vermektedir. Aynı zamanda bu çalışmalar mevcut araştırmamızı destekler niteliktedir.

Araştırma grubunda yer alan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının görev grup değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Özellikle Müdür grubunun puan ortalamasının diğer gruplardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin iletişim becerilerinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durumun, yöneticilerin tamamının üniversite lisans ve üzeri eğitim almış olmalarından kaynaklandığı düşünülebilir. Çelik (116) yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin iletişim beceri düzeyleri ile öğretmenlerin iletişim becerileri arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgular, araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Örgütlerdeki etkinlik ve verimlilik, çalışanların başarılarına bağlıdır; bu başarılar da yüksek iletişim becerilerine sahip olmalarına dayanır (117). Bu araştırma, spor örgütlerinde yer alan yöneticiler ve çalışanların iletişim becerileri hakkındaki anlayışımızı artırarak alan yazını zenginleştirmektedir.

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Malatya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının iletişim becerilerinin incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Araştırma katılımcıları arasında yer alan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiş, özellikle 46 ve üzeri yaş grubunda daha yüksek bir ortalama puanın olduğu gözlemlenmiştir.
- Araştırma grubunda yer alan katılımcıların cinsiyet değişkenine göre kıyaslanması sonuçlarına göre, cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.
- Araştırma grubunda yer alan katılımcıların medeni durum değişkenine göre medeni durumun puanlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Evli grubun ortalama puanının, bekâr gruba göre istatistiksel olarak daha yüksek olduğu görülmektedir.
- Araştırma grubunda yer alan katılımcıların eğitim düzeyi gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Farklı eğitim düzeylerine sahip grupların puan ortalamaları benzerlik göstermektedir.
- Araştırma grubunda yer alan katılımcıların çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Farklı çalışma süreleri için puan ortalamaları benzerlik göstermektedir.
- Araştırma grubunda yer alan katılımcıların görev grup değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Özellikle Müdür grubunun puan ortalamasının diğer gruplardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir.

6.2. Öneriler

Malatya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanları için;

- İletişimin kazanılabilir bir beceri olduğu ve eğitimle değışebilen bir kavram olduğu göz önünde bulundurularak, çalışanlara iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik işbirlikleri önerilebilir; özellikle Milli Eğitim Bakanlığı, Üniversiteler ve Spor Bakanlığına bağılı federasyonlarla işbirliğı yapılabilir.
- İletişim becerileriyle ilgili araştırmaların daha geniş örneklem gruplarıyla tekrarlanması ve çalışanların iletişim becerilerinin gelişimini izlemeye yönelik çalışmalar teşvik edilmelidir.



KAYNAKLAR

1. Güler D. Eğitim iletişimi kavramı ve sistem yaklaşımı açısından eğitim iletişimi sürecinin incelenmesi. *Kurgu Dergisi*. 1990;8:479-87.
2. Ersanlı K, Balcı S. İletişim becerileri envanterinin geliştirilmesi: geçerli ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 1998;2(10):7-13.
3. Tek İ. Okul yöneticilerinin iletişim becerisi ile çatışmayı yönetme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul Kadıköy İlçesi Örneği) [yüksek lisans tezi]. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi; 2008.
4. Tayfun R. *Etkili İletişim ve Beden Dili*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2014.
5. Minibaş J, Erkmen T. *Yönetim İletişim Kültürü*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 2008.
6. Mirabile RJ. Everything you wanted to know about competency modeling, Training and Development. 1997;51(8):73-7.
7. Bharwani S, Jauhari V. An exploratory study of competencies required to cocreate memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2013;25(6): 823-43.
8. Griffith DA. The role of communication competencies in international business relationship development. *Journal of World Business*. 2002;(37):256-65.
9. Rickheit G, Strohner, H. *Handbook of Communication Competence*. Berlin, Walter de Gruyter, 2008.
10. Dinç M. Teknoloji bağımlılığı ve gençlik. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*. 2015;3(3):31-65.
11. Yetim A, Cengiz R. İletişim ve Spor. 1. Baskı. Ankara, Berikan Yayınevi, 2010:58
12. Demiray U, Dağtaş B. İletişim Modelleri, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Yayın No: 92 Ocak, Eskişehir, 1994.
13. Çelik F. Sağlık kurumlarında iletişim; hasta ile sağlık personeli iletişimi üzerine bir araştırma [yüksek lisans tezi]. Konya: Selçuk Üniversitesi; 2008.
14. Hochmann JR, Mody S, Carey S. Infants' representations of same and different in match- and non-match-to-sample tasks. *Cogn. Psychol.* 2016: 86, 87–111
15. Everett DL. Cultural constraints on grammar and cognition in the Pirahã: another look at the design features of human language. *Curr. Anthropol.* 2005: 46, 621–46.

16. Frank MC, Everett, DL, Fedorenko E, Gibson E. Number as a cognitive technology: evidence from Pirahã language and cognition. *Cognition*. 2008: 108, 819–24.
17. Lawson RW, Lanning DV. Nesting and status of the maroonfronted parrot (*Rhynchopsitta terrisi*). In: Conservation of New World Parrots, Pasquier RF(ed) (Washington, DC: ICBP Tech. Publ. No. 1), 1980: 385–92.
18. Topaloğlu M, Koç H. *Büro yönetimi*. Seçkin Yayınevi, Ankara. 2002.
19. Şimşek Y. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki [doktora tezi]. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi; 2003.
20. Dinçer N. Spor yöneticilerinin karar verme stilleri ile problem çözme becerileri üzerine bir araştırma [doktora tezi]. Ankara: Gazi Üniversitesi; 2013.
21. Başaran B. Örgüt içi iletişim ve yönetime katılma ilişkisinin genel memnuniyet üzerine etkisi: Sektörel bir uygulama [yüksek lisans tezi]. Ankara: Ankara Üniversitesi; 2004.
22. Zılhoğlu M. İletişim nedir? 2. baskı. İstanbul: Cem Yayınevi, 1996:200.
23. Özkurt S. Terapötik iletişim becerileri kazandırma eğitiminin kamu çalışanlarının iletişim çatışmalarına girme eğilimlerine etkisi [yüksek lisans tezi]. Erzurum: Atatürk Üniversitesi; 2010.
24. Canyurt S. Kamu medya hizmeti: BBC ve TRT karşılaştırılması [uzmanlık tezi]. Ankara: Radyo ve Televizyon Üst Kurulu; 2011.
25. Ulukan H. İletişim becerilerinin takım ve bireysel sporculara olan etkisi [yüksek lisans tezi]. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi; 2012.
26. Şahin A. Türk kamu yönetiminde yönetsel iletişim ve bu konuda düzenlenen bir anket çalışmasının sonuçları. *Maliye Dergisi*. 2007;152:81-102.
27. Karcı Y. İletişim meslek lisesi son sınıf öğrencilerinin empatik iletişim beceri düzeylerine ilişkin bir araştırma [yüksek lisans tezi]. Ankara: Gazi Üniversitesi; 2010.
28. Sağbaş NÖ. İletişim, örgütsel iletişim ve okul yönetimi (Güngören ilçesi örneği) [yüksek lisans tezi]. İstanbul: Beykent Üniversitesi; 2013.
29. Otuzoğlu M. Bir yoğun bakım ünitesinde entübe hastalarla iletişimde resimli iletişim materyalinin etkinliğinin belirlenmesi. [yüksek lisans tezi]. Ankara: Başkent Üniversitesi; 2010.

30. Uğurlu EG. Yeni iletişim teknolojilerinde etkileşimlilik ve iletişim fakültesi öğrencilerinin etkileşimli iletişim ortamları hakkındaki görüşlerinin incelenmesi [doktora tezi]. Eskişehir: 2010.
31. Daniel IO. Introductory Phonetics and phonology of English. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing, 2011: 8-11.
32. Whirter J, Acar-Voltan N. Ergen ve Çocukla İletişim. Ankara, Us-A Yayıncılık, 2004:36-42.
33. Özen Y. *İlköğretimde İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
34. Işık M. Sizinle İletişebilir Miyiz? Eğitim Kitabevi, Konya: 2004.
35. Hoşgörür V. “İletişim”, *Sınıf Yönetimi*, (Edit: Zeki Kaya), Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
36. Dilmaç B. “*Sınıfta Etkili İletişim*”, *Sınıf Yönetimi*, (Edit: Musa Gürsel, Hakan Sarı, Bülent Dilmaç), Eğitim Yayınları, Konya, 2004.
37. Güçlü N. “İletişim”, (Ed. L Küçükahmet), *Sınıf Yönetim*. 5. Baskı, Nobel Yayın, Ankara, 2003
38. Durukan H, Öztürk, İ. *Sınıf Yönetimi*, Lisans Yayıncılık, Ankara, 2005.
39. Büyükalın FS. “İletişim” *Sınıf Yönetimi* (Ed. Ş. Erçetin ve Ç. Özdemir), Asil Yayın, Ankara, 2004.
40. Kaya A. *Kişiler Arası İlişkiler ve Etkili İletişim*. Pegem Yayınları, Ankara. 2010.
41. Dökmen Ü. *İletişim Çatışmaları ve Empati*. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996.
42. Barnlund DC. *A Transactional Model of Communication*. D.Mortensen (Edt.). Communication Theory içinde, 2nd edition, New Brunswick, New Jersey: Transaction. 2008.
43. Daniel IOA. Communication as socio-cultural meaning exchange. The example of Richard Wright’s Black Boy. International Journal of Applied Linguistics and English Literature. 2013; 2(5):173-77.
44. Kuzu TS. Eğitim-öğretim ortamında etkili sözel iletişim, <https://www.vicahifeyz.net/2021/12/etkili-iletisim-teknikleri.html> Erişim Tarihi: 20.12.2023
45. Saleemi NA. Business Communication and report writing simplified. Nairobi. Saleemi Publishers ltd. 1997.
46. Üstünel G. Etkili iletişim becerileri ve beden dili [yüksek lisans tezi]. Tekirdağ: Namık Kemal Üniversitesi; 2011

47. Tengilimoğlu D, Öztürk Y. İşletmelerde Halkla İlişkiler, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2004: 287-293.
48. Gürgen H (Ed). Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul, 1997: 115-127.
49. MEGEP (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi), *İletişim Süreci Ve Türleri*, Ankara, 2007.
50. Mısırlı İ. Genel Teknik İletişim, 3. Baskı. Ankara, Detay Yayıncılık, 2007: 217-9.
51. Paksoy M. Örgütsel İletişim. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2002: 82.
52. Eren E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul, Beta Yayıncılık, 2001: 411-8.
53. Sezgin M, Akgöz E. Genel ve Teknik İletişim. Ankara, Gazi Kitabevi, 2009:165.
54. Peker Ö. Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği. Ankara, TODAİE Yayınları, 1995: 172-8.
55. Sağay F. Ortaöğretim öğrencilerinin görsel iletişim araçlarını kullanım biçiminin öfke ve iletişim becerileri üzerine etkisi [yüksek lisans tezi]. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi; 2013.
56. Gürses Y. Eğitim örgütlerinde yöneticilerin etkili iletişim kurma becerilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma (Kütahya merkez ilçe örneği) [yüksek lisans tezi]. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi; 2006.
57. Deniz İ. İletişim becerileri eğitiminin ilköğretim 8. sınıf öğrencilerinin iletişim becerisi düzeylerine etkisi [yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara: Gazi Üniversitesi; 2003.
58. Yüksel- Şahin F. İletişim Becerilerine Genel Bir Bakış, S. B. Demir (Ed.). İnsan İlişkileri ve İletişim içinde. Ankara, Pegem Akademi, 2010: 37-45.
59. Bakırcıoğlu R. Ansiklopedik Eğitim ve Psikoloji Sözlüğü. İstanbul, Anı Yayınları, 2016: 760-80.
60. Sethi D. Interpersonal communication: Lifeblood of an Organization, The IUP Journal of Soft Skills, Vol. III, Nos. 2009: 3 & 4, p.33-41
61. Ivancevich JM, Konopaske R, Matteson MT. Organizational Behavior and Management, 2013:475-9.
62. Mortazavi S, Mehraban H. A survey of relation between the communication skills of managers and the organizational commitment of teachers. Knowledge and Development. 2004.

63. Rabinz E. Organizational behavior (concepts, theories and applications). Translation, Parsaeiyan A, Arabi S. Office of Cultural Research, 2011;1394: 203-11.
64. Cüceloğlu D. İletişim Donanımları, 61. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2015:79-83.
65. Noller P, Bagı S. Parent-adolescent communication. Journal of Adolescence 1985;8(2):125-44.
66. Dökmen Ü. İletişim Çatışmaları ve Empati, 28. Baskı. İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2004: 263-6.
67. Gruen A. Der Verlust des Mitgeföhls. Çeviri: İgan İ. *Empatinin Yitimi*. İstanbul, Çitlembik Yayınları, 2006. 78-82.
68. Whirter J, Voltan Acar N. Çocukla İletişim, 5. Baskı. İstanbul, Millî Eğitim Bakanlığı Yayınları, 2005: 63-68.
69. Kılıçgil E. Spor ve Sosyal Çevre. Ankara, Bağırhan Yayınevi, 1998: 28-33.
70. Çimen Z. Spor hizmetlerinde toplam kalite standartları. İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi. 2013;2(2):13-7.
71. İmamoğlu AF, Ekenci G. Spor Örgütleri İçin İşletme Yönetim, 3. Baskı. Ankara, Berikan Yayıncılık, 2014:13-21.
72. Philippe RA, Seiler R. Closeness, co-orientation and complementarity in coach–athlete relationships: What male swimmers say about their male coaches. Psychology of sport and exercise. 2006;7(2): 159-71.
73. Altıntaş A, Çetinkalp ZK, Aşçi FH. Antrenör-sporcu ilişkisinin değerlendirilmesi: geçerlik ve güvenirlik çalışması. Spor Bilimleri Dergisi. 2012;23(3):119-28.
74. Kalinowski AG. The development of olympic swimmers. In: Bloom BS (ed). Developing Talent in Young People. New York: Balantine Books, 1985:139-192.
75. Weick K. The social psychology of organising. McGraw-Hill.1979:42-49.
76. Taylor JR, Every EJ. When organisation fails: Why authority matters. Routledge. 2014:9.
77. Wolfe RA, Weick KE, Usher JM, Terborg JR, Poppo L, Murrell AJ, Dukerich JM, Core D, Dickson KE, Jourdan JS. Sport and organisational studies: Exploring synergy. Journal of Management Inquiry. 2005;14(2):182–210.
78. Pedersen PM, Laucella PC, Miloch KS, Fielding LW. The juxtaposition of sport and communication: Defining the field of sport communication. International Journal of Sport Management and Marketing. 2007;2(3): 193–207.

79. Gladden J. Brand equity: Management and measurement in sport. In M. Pritchard & J. Stinson (eds), *Leveraging brands in sport business*, Routledge 2013. p. 3–20
80. Pedersen PM. Reflections on communication and sport: On strategic communication and management. *Communication & Sport*, 2013; 1(1–2):55–67.
81. Wenner LA. Reflections on communication and sport: On reading sport and narrative ethics. *Communication & Sport*, 2013;1(1–2):188–99.
82. Fredrickson BL. The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American Scientist*, 2003;91(4): 330– 35.
83. Katırcı H. Spor kulüplerinde iletişim yönetimi: Türkiye profesyonel futbol liglerinde yer alan spor kulüplerinin iletişim uygulamalarına ilişkin araştırma [doktora tezi]. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi; 2007.
84. Altunbaş H. Sporun pazarlaması ve pazarlama iletişiminde spor. *Selçuk İletişim* 2007; 5:96-7.
85. Hallahan K, Derina RH, Ruler BV, Vercic D. Defining strategic communication, *International Journal Of Strategic Communication*, 2007;1(1): 3-35.
86. Bilgen, H. Gençlik merkezinde yürütülen kurslara katılan gençlerin iletişim becerisi ve sosyal becerilerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi (Ankara ili yeni mahalle örneği) [yüksek lisans tezi]. Ankara: Gazi Üniversitesi; 2014.
87. Erdeniz SK. Vakıf meslek yüksekokullarındaki öğretim elemanlarının iletişim becerileri [yüksek lisans tezi]. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi; 2015.
88. Nazarı R, Nurbakhshian A. The Analysis of the Relationship between Communication Skills and the Establishment of Clark's Management Network among Sport Managers, *International Journal of Science Culture and Sport*, IntJSCS,2016; 4(1):14-22.
89. Çolak S, Erdal E, Başaran Z, Çolak E, Malkoç N, Orhan AT, Tavas O. Investigation Of The Communication Skill Levels Of Sports Club Managers, *The Journal of International Anatolia Sport Science* Vol. 3, No. 3, December, 2018:319-24.
90. Öksüz N. Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile öz yeterlilik düzeylerinin incelenmesi [yüksek lisans tezi]. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi; 2018.
91. Dilber F, Akhan O. Öğretmen adaylarının iletişim becerileri düzeylerinin incelenmesi. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*. 2019; 7(17): 473-93.

92. Özbey Ö, Doğan D, Özbey B. Sporcu eğitim merkezlerinde görev yapan antrenörlerin iletişim becerilerinin değerlendirilmesi. Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi. 2020;5(2):93-104.
93. Karasar N. Bilimsel Araştırma Yöntemleri, 24. Baskı. Ankara ,Nobel Yayınevi, 2012: 65.
94. Korkut F. İletişim becerileri değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesi: güvenirlik ve geçerlilik çalışmaları. Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi. 1996;2(7):18-23.
95. Tepeköylü Ö. Beden eğitimi ve spor yüksekokulu (BESYO) öğrencilerinin iletişim becerisi algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi [yüksek lisans tezi]. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi; 2007.
96. Tepeköylü Ö, Soytürk M, Çamlıyer H. Beden eğitimi ve spor yüksekokulu (Besyo) öğrencilerinin iletişim becerisi algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi. 2009;7(3):115-24.
97. Ulukan H. İletişim becerilerinin takım ve bireysel sporculara olan etkisi [yüksek lisans tezi]. Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi; 2012.
98. Akdağcık Y, Mamak H. The effect of communication skills on team and individual sports. Turkish Journal Of Sport And Exercise, 2016;18(3):73-7.
99. Çevik DB. Müzik öğretmen adaylarının iletişim becerileri. Gazi University Journal Of Gazi Educational Faculty GUJGEF, 2011;31(1):1-13.
100. Göksel AG, Caz Ç, Yazıcı ÖF, Pala A. Spor lisesi öğrencilerinin iletişim becerilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. 2016;9(44):1440-45.
101. Yılmaz ES. Gençlik ve spor bakanlığında görev yapan gençlik liderlerinin empatik eğilimleri, iletişim becerileri ile problem çözme becerilerinin bazı değişkenlere göre araştırılması [yüksek lisans tezi]. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi; 2021.
102. Bozkurt NB. İlköğretim sınıf öğretmenlerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi. 2003;2(4):443- 52.
103. Levent B. Sınıf öğretmenlerinin kişilik özelliklerinin iletişim becerilerine etkisi [yüksek lisans tezi]. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi; 2011.
104. Kayhan N. Öğretmenlerin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki (Gaziantep ili örneği) [yüksek lisans tezi]. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi; 2014.

105. Özer AR. Öğretmenlerde sosyal kaygı düzeyi ve iletişim becerilerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi [yüksek lisans tezi]. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi; 2017.
106. Acar Ş. Okul öncesi öğretmenlerin iletişim becerileri ve empatik eğilimlerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi [yüksek lisans tezi]. Konya: Selçuk Üniversitesi; 2019.
107. Yeltekin A. spor müsabakalarında görev alan çevik kuvvet personelinin iletişim becerilerinin incelenmesi [yüksek lisans tezi]. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi; 2020.
108. Akyön FV, Tükeltürk ŞA, Aydın A. Polislerin etkili iletişime yönelik görüşleri: Edirne ili örneği. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2015;14:359-77.
109. Sert A. Kamu ve özel okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin iletişim becerilerinin incelenmesi [yüksek lisans tezi]. İstanbul: Marmara ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversiteleri; 2018.
110. Atalay A. Doğu anadolu bölgesinde çalışan gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü personelinin iletişim becerileri. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 2018;7(1):494-513.
111. Gülüm R. Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin iletişim becerileri ile meslek tutum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi [yüksek lisans tezi]. Erzurum: Atatürk Üniversitesi; 2019.
112. Çelik M. İstanbul ili arnavutköy ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonları ve akademik tükenmişlikleri üzerine etkisi [yüksek lisans tezi]. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi; 2013.
113. Serttaş A, Tanyıldızı Nİ. Kamu iç denetçilerinin iletişim becerilerinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2019;18(3):966-89.
114. Yirmibeşçik M. Sınıf öğretmenlerinin yöneticilerin iletişim becerilerinden dolayı kazandıkları motivasyonun iş doyumuna etkisi [yüksek lisans tezi]. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi; 2015.
115. Altunkaya G. Motivasyon ve örgütsel aidiyet ilişkisi: Batman Üniversitesinde bir araştırma [yüksek lisans tezi]. Batman: Batman Üniversitesi; 2019.
116. Çelik S. İlkokul öğretmenlerinin algıladıkları yönetici iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonu ve iş doyumu arasındaki ilişki [yüksek lisans tezi]. Kırşehir: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi; 2019.

117. Tetik S. Kamu örgütlerinde örgütsel sosyalleşmenin iş motivasyonu üzerindeki etkisi: İhsaniye ilçesinde bir araştırma. İşletme Araştırmaları esi. 2019;11(3): 1779-91.



EKLER

EK-1: Özgeçmiş



EK-2: Demografik Bilgi Formu

Değerli Katılımcılar;

Bu anket formu ile elde edilecek veriler İnönü Üniversitesi Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan akademik bir çalışmada kullanılacaktır. Değerli katılımınız için şimdiden teşekkürler.

1'inci sayfada Kişisel Bilgi Formu (6 soru), 2'nci sayfada İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği (25 soru) yer almaktadır.

Bu ölçekler Malatya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İletişim Becerilerinin İncelenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu ölçekler iletişim becerilerinizi ölçmeye yöneliktir. Aşağıda sunulan ifadeleri, o ifadelerle ilgili genelde nasıl olduğunuzu düşünerek okuyunuz ilişkilerimizdeki özelliklerimiz elbette kiminle, hangi koşullarda, ne zaman ilişkide bulunduğumuza bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. O nedenle ifadeleri genelde gösterdiğiniz tepkilere göre değerlendiriniz.

Ferat BİRKAN

İnönü Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Yaş: 18–25-() 26–35-() 36–45-() 46 ve üzeri-()

2. Cinsiyetiniz: Erkek () Kadın ()

3. Eğitim Durumu: İlkokul () Ortaokul() Lise () Lisans() Lisansüstü()

4. Kurumdaki Göreviniz: Müdür() Şube Müdürü ()
Antrenör () Spor Eğitim Uzmanı ()

5- Çalışma Süresi: 5 yıldan az () 5-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()

6. Medeni Durum: Evli () Bekar ()

EK-3: İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği

	Her zaman	Sıklıkla	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
1-Sorunlarını dinlediğim insanlar benim yanımdan rahatlayarak ayrılırlar.					
2- Düşüncelerimi istediğim zaman anlaşılır biçimde ifade edebilirim.					
3- Başkalarını bir kasıt aramadan dinlerim.					
4- Sosyal ilişkide bulunduğum insanları olduğu gibi kabul ederim.					
5- İnsanların önemli ve değerli olduğunu düşünürüm.					
6- Birisiyle ilgili bir karara varmadan önce onunla ilgili gözlemlerimi gözden geçiririm.					
7- İlişkide bulunduğum kişilerin anlatmak istediklerini dinlemek için onlara zaman ayırıyorum.					
8-insanlara karşı sıcak bir ilgi duyarım.					
9-insanlara gerektiğinde yardım etmekten hoşlanırım.					
10- Olaylara değişik açılardan bakabilirim.					
11- Düşüncelerimle yaptıklarım birbirleriyle tutarlıdır.					
12- İlişkilerimin daha iyiye gitmesi için bana düşenleri yapmaya özen gösteririm.					
13- Kendime ve başkalarına zarar vermeden içimden geldiği gibi davranabilirim.					
14- Arkadaşlarımla beraberken kendimi rahat hissederim.					
15- Yaşadığım olaylardaki coşkuyu her halimle başkalarına iletebilirim.					
16- İlişkilerim nasıl geliştiğini ve nereye gittiğini anlamak için düşünmeye zaman ayırıyorum.					
17- Karşımdakini dinlerken anlamadığım bir ayrıntı olduğunda konunun açığa kavuşması için sorular sorarım.					
18- Benimle özel olarak konuşmak isteyen bir arkadaşım olduğunda konuyu ayaküstü konuşmamaya özen gösteririm.					
19- Birisini anlamaya çalışırken sakın bir ses tonuyla konuşurum.					
20- İlişkilerimi zenginleştiren eğlenceli, keyifli bir yanım var.					
21-Birisine bir öneride bulunurken, onun öneri vermemi isteyip istemediğine dikkat ederim.					
22- Birini dinlerken ne karşılık vereceğimden çok onun ne demek istediğini anlamaya çalışırım.					
23- İletişim kurduğum insanlar tarafından anlaşıldığımı hissederim.					
24-Bir yakınımınla sorunum olduğunda bunu onunla suçlayıcı olmayan bir dille konuşmak için girişimde bulunurum.					
25- Karşımdakini dinlerken sırf kendi merakımı gidermek için ona özel sorular sormaktan kaçınırım.					

EK-4: Etik Kurul Raporu

