

Spor Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişki

Erdal Uğur Teke^{1*}  Taner Atasoy² 

Yazar Bilgileri

Kurum Bilgileri:

¹Yüksek Lisans Öğrencisi;
İstanbul Gelişim Üniversitesi,
İstanbul, Türkiye

ORCID:

0009-0006-9170-7766

Email:

erdalteke@gmail.com

Yayın Bilgileri

Gönderi Tarihi: 24.07.2024

Kabul Tarihi: 18.09.2024

Yayın Tarihi: 29.10.2024

Anahtar Kelimeler:

Spor yöneticileri
iletişim becerileri
çatışma yönetimi stilleri
liderlik

Özet

Bu çalışma, spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyerek, bu becerilerin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. İlişkisel tarama modeline dayalı bu çalışmada, İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) ve Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) kullanılmıştır. Örneklem, İstanbul'da kamuya ait spor tesislerinde çalışan 51 kadın ve 86 erkek olmak üzere toplam 137 yöneticiden oluşmaktadır. Veriler IBM SPSS 24.0 ile analiz edilmiş, normal dağılım çarpıklık ve basıklık katsayılarıyla doğrulanmıştır. Bağımsız örneklem T-testi, Tek Yönlü ANOVA ve Pearson Korelasyon Analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bulgular, yüksek iletişim becerilerine sahip yöneticilerin çatışmaları daha uyumlu ve işbirlikçi yaklaşımlarla yönettiğini göstermektedir. Maddi durumu daha iyi olan ve yönetim eğitimi almış yöneticilerin iletişim becerilerinin daha yüksek olduğu, yaş ve yöneticilik süresi arttıkça kendini ifade etme ve etkin dinleme becerilerinde artış gözlemlendiği belirlenmiştir. Bu sonuçlar, spor yöneticilerinin iletişim becerilerinin geliştirilmesini çatışma yönetimde olumlu etkiler yarattığını vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, spor yöneticileri için etkin dinleme, empati ve sözel olmayan iletişim gibi becerileri kapsayan eğitim programlarının uygulanması önerilmektedir. Ayrıca, yönetim eğitimi ile liderlik ve çatışma yönetimi becerilerini geliştirmeye yönelik seminer ve atölye çalışmaları düzenlenmeli; mentorluk programları ile de deneyimli yöneticilerin bilgi birikimlerinden yararlanılmalıdır.

The Relationship Between the Communication Skills of Sports Managers and Their Conflict Management Styles

Author Informations

Affiliation:

¹Master's Student; Istanbul
Gelisim University, Istanbul,
Turkey.

ORCID:

0009-0006-9170-7766

Email:

erdalteke@gmail.com

Publication Informations

Received: 24.07.2024

Accepted: 18.09.2024

Published: 29.10.2024

Keywords:

sports managers
communication skills
conflict management styles
leadership

Abstract

This study examines the relationship between communication skills and conflict management styles among sports managers, as well as variations across demographic variables. Using a correlational survey model, the research employed the Communication Skills Inventory (CSI) and Conflict Management Styles Inventory (CMSI). The sample consists of 137 managers (51 women and 86 men) from public sports facilities in Istanbul. Data were analyzed with IBM SPSS 24.0, confirming normal distribution through skewness and kurtosis coefficients. Independent samples T-tests, One-Way ANOVA, and Pearson Correlation Analysis were conducted. Results indicate that managers with higher communication skills tend to employ more collaborative and harmonious conflict management styles. Furthermore, managers with higher income and management training scored higher in communication skills, and increases in age and experience were linked to improved self-expression and listening abilities. These findings suggest that enhancing communication skills can positively impact conflict management effectiveness. Therefore, training programs focused on active listening, empathy, and nonverbal communication are recommended, along with workshops and mentorship programs to support professional development in sports management.

1. GİRİŞ

Sosyal ve örgütsel yaşamda çatışma, bireylerin hedef, inanç, duygu ve düşüncelerindeki farklılıkların kaçınılmaz bir sonucu olarak ortaya çıkan dinamik bir olgudur (Çağlayan, 2006). Bireyler arası ilişkilerde, grup içi veya gruplar arası etkileşimlerde yaşanan çatışmalar, örgütlerde verimlilik ve iş birliği süreçlerini etkileyerek yönetim açısından dikkatle ele alınması gereken bir durum yaratmaktadır (Shapiro, 2004). Bu bağlamda, çatışmanın yönetilmesinde iletişimin rolü kritik bir öneme sahiptir. Etkili iletişim, bireylerin düşüncelerini ve duygularını ifade etmesine, bilgi aktarımını sağlamasına olanak tanırken, çatışmaların yapıcı bir şekilde ele alınmasına zemin hazırlamaktadır (Karip, 2015; Zillioğlu, 2010).

Özellikle örgüt yapılarında sağlıklı iletişim becerileri, çatışma potansiyelini azaltmakta ve etkin yönetim sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Güneş, 2011). İletişim kanallarının açık ve yapıcı olmaması durumunda ise, örgütlerde çatışmaların artması beklenmektedir (Bridge, 2007). Çatışmaların pozitif veya negatif sonuçlar doğurması, bu süreçlerin nasıl yönetildiğine bağlıdır ve bu noktada yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Çatışmaları tespit etme, analiz etme ve etkin bir şekilde yönetme görevini üstlenen yöneticiler, örgüt hedefleri doğrultusunda verimliliği ve iş birliğini desteklemektedir (Sütlü, 2007).

Spor örgütlerinde, yöneticilerin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stilleri, örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından belirleyici faktörler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiyi anlamak, yönetim pratiklerinin geliştirilmesi ve örgütsel çatışmaların yapıcı biçimde yönetilmesi açısından önem taşımaktadır. Mevcut araştırma, spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi ve bu ilişkinin cinsiyet, yaş, maddi kazanç, kurumda yöneticilik süresi ve yönetim eğitimi alma durumu gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

u çalışma, spor örgütlerinde insan unsurunun verimli kullanımı ve yönetimi konusundaki bilgi birikimini zenginleştirmeyi hedeflemektedir. Çatışma yönetiminde uygun stillerin ve etkili iletişim becerilerinin kullanılması, spor örgütlerinde hem bireyler arası ilişkileri hem de örgütsel etkililiği artırma potansiyeline sahiptir. Bu kapsamda çalışmada aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

1. Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri demografik değişkenler açısından farklılıklar göstermekte midir?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Tasarımı ve Amacı

Bu araştırma, spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, birden fazla değişken arasındaki ilişkinin incelendiği ve bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin ortaya konulmasını amaçlayan betimsel bir araştırma modelidir (Karasar, 2013).

2.2. Araştırma Grubu

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul'da kamu ve yerel yönetimlerin spor hizmeti sunduğu spor tesislerinde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise bu tesislerde çalışan 51 kadın ve 86 erkek olmak üzere toplam 137 yöneticiyle sınırlıdır. Katılımcılar, basit

tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiş olup, bu yöntem sayesinde her bireyin araştırmaya katılma olasılığı eşitlenmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004; Ural ve Kılıç, 2005).

2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak, katılımcıların demografik bilgilerini içeren kişisel bilgi formu, iletişim becerileri ölçeği ve çatışma yönetimi stilleri ölçeği kullanılmıştır. Veriler, çevrimiçi anket yöntemiyle toplanmıştır.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formu, literatür taraması sonucu araştırmacı tarafından geliştirilmiş beş sorudan oluşmaktadır. Bu form, katılımcıların cinsiyet, yaş, maddi durum, yöneticilik süresi ve yöneticilik eğitimi alma durumu gibi temel demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

2.3.2. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ)

Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ), Thomas ve Ruble (1977) tarafından geliştirilmiş olup, Türkçeye Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005) tarafından uyarlanmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0.78, geçerlik çalışmasında elde edilen Cronbach Alpha değeri ise 0.69 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçek, çatışma yönetiminde kullanılan beş temel stili (rekabet, uzlaşma, kaçınma, uyum ve işbirliği) değerlendiren 15 maddelik bir beşli Likert tipi ölçektir. Katılımcılar, her maddeyi "Hiç Uymuyor" (1) ile "Çok Uyuyor" (5) arasında derecelendirerek, kendi çatışma yönetimi stillerine uygunluk düzeyini belirtmişlerdir. Alt boyutlara göre madde dağılımı ise şu şekildedir: rekabet stili (maddeler 1, 2, 7), uzlaşma stili (maddeler 3, 5, 9), kaçınma stili (maddeler 4, 11, 14), uyum stili (maddeler 6, 12, 15) ve işbirliği stili (maddeler 8, 10, 13). Bu ölçek, çatışma yönetimi stillerinin sistematik bir şekilde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

2.3.3. İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ)

İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ), Korkut-Owen ve Bugay (2014) tarafından geliştirilmiş, 25 maddelik ve dört alt boyuttan oluşan bir beşli Likert tipi ölçektir. Bu alt boyutlar, iletişim ilkeleri ve temel beceriler, kendini ifade etme, etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim ile iletişim kurmaya isteklilik şeklinde sıralanmaktadır. Ölçeğin toplam güvenirlik katsayısı 0.88 olup, alt boyutlara ait güvenirlik katsayıları 0.64 ile 0.79 arasında değişmektedir. Katılımcılar, her maddeyi "Hiçbir Zaman" (1) ile "Her Zaman" (5) arasında derecelendirerek, iletişim becerileriyle ilgili algılarını ifade etmişlerdir. Alt boyutlara göre madde dağılımı ise şöyledir: iletişim ilkeleri ve temel beceriler (maddeler 1, 3, 6, 13, 15, 16, 21, 23, 24, 25), kendini ifade etme (maddeler 2, 5, 17, 20), etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim (maddeler 10, 11, 12, 18, 19, 22) ve iletişim kurmaya isteklilik (maddeler 4, 7, 8, 9, 14). Bu ölçek, katılımcıların iletişim becerilerini kapsamlı bir şekilde değerlendirmeye yönelik olarak yapılandırılmıştır.

2.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın veri toplama süreci, ölçeklerin hazırlanması ve katılımcılara ulaştırılmasıyla başlamıştır. Veriler, katılımcılara çevrimiçi anket yöntemiyle ulaşılarak toplanmış; katılımcılara anketin gönüllülük esasına dayandığı, gizlilik ilkesine uygun olarak yürütüleceği ve istedikleri zaman çalışmadan ayrılacakları belirtilmiştir. Elde edilen veriler, doğruluk ve bütünlük açısından kontrol edildikten sonra analiz için uygun hale getirilmiş ve araştırma sorularını yanıtlamaya yönelik istatistiksel yöntemler kullanılarak değerlendirilmiştir. Tüm aşamalarda etik kurallara bağlı kalınmış, bulgular yorumlanarak raporlanmıştır.

2.5. Veri Analizi

Toplanan veriler, IBM SPSS 24.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini değerlendirmek amacıyla normal dağılım eğrileri, çarpıklık ve basıklık (skewness-kurtosis) değerleri, histogramlar ve Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Normallik testlerinden elde edilen bulgular, verilerin normal dağılım gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu sonuç doğrultusunda, iki grup arasındaki farkı incelemek için Bağımsız Örneklem T-Testi, birden fazla grup arasındaki farkı değerlendirmek için ise Tek Yönlü Varyans Analizi (Oneway ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA analizlerinde gruplar arasındaki farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla Post-hoc (LSD) testi uygulanmıştır. Ayrıca, Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği ile İletişim Becerileri Ölçeği arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. İstatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiş, bu düzeyin altındaki p değerleri anlamlı kabul edilerek yorumlanmıştır.

2.6. Etik İlkeler

Bu çalışma, 857734 numaralı yüksek lisans tezinden üretilmiş olup, İstanbul Gelişim Üniversitesi Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınarak yürütülmüştür (Karar No: 2023-01-159, Tarih: 08.03.2023). Çalışma sürecinde katılımcıların gizliliği ve gönüllülük ilkelerine titizlikle uyulmuştur; katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgilendirme yapılmış ve katılımın tamamen isteğe bağlı olduğu belirtilmiştir. Verilerin gizliliği sağlanmış, katılımcı kimlikleri gizli tutulmuştur.

3. BULGULAR

Bu bölümde, spor yöneticilerinin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stilleri, yaş, cinsiyet, maddi durum ve yöneticilik süresi gibi demografik özellikler açısından incelenmiştir. İletişim becerilerindeki artışın, çatışma yönetimi düzeylerini de olumlu etkilediği görülmüştür. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımı Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımı

Gruplar	n	%
Cinsiyet		
Kadın	51	37,2
Erkek	86	62,8
Yaş		
25-29 yaş	61	44,5
30-34 yaş	37	27,0
35-39 yaş	27	19,7
40 yaş ve üzeri	12	8,8
Maddi durum		
Kötü	20	14,6
Orta	77	56,2
İyi	24	17,5
Çok iyi	16	11,7
Yöneticilik süresi		
1-3 yıl	96	70,1
4-6 yıl	24	17,5
7-yıl ve üzeri	17	12,4
Yöneticilik eğitimi alma durumu		
Evet	86	62,8
Hayır	51	37,2

Not. n = 137

Tablo 1 katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini göstermektedir. Katılımcıların %62,8'i erkek (n=86) ve %37,2'si kadın (n=51) olup, yaş dağılımında %44,5 oranında 25-29 yaş aralığında yoğunlaşma görülmektedir. Diğer yaş gruplarında %27,0 oranında 30-34 yaş arası, %19,7 oranında 35-39 yaş arası ve %8,8 oranında 40 yaş ve üzeri katılımcılar yer almaktadır. Maddi duruma göre dağılım incelendiğinde, %56,2 ile "orta" gelir düzeyinin en büyük grubu oluşturduğu, bunu %17,5 ile "iyi", %14,6 ile "kötü" ve %11,7 ile "çok iyi" gelir düzeylerinin izlediği gözlenmiştir. Yöneticilik süresine bakıldığında ise, katılımcıların büyük çoğunluğu %70,1 oranında 1-3 yıl aralığında deneyime sahipken, %17,5'i 4-6 yıl ve %12,4'ü 7 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Yöneticilik eğitimi alma durumunda ise %62,8'lik bir kesim bu eğitimi almışken, %37,2'lik bir grup herhangi bir yöneticilik eğitimi almamıştır. Bu veriler, katılımcıların demografik özellikleri açısından çeşitlilik gösterdiğini ve araştırmanın kapsamını desteklediğini göstermektedir.

Tablo 2. Ölçek Puanlarının Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Ölçekler	Alt boyutlar	Çarpıklık	Basıklık
Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği	<i>Yönetici Rekabet Stili</i>	-.764	.941
	<i>Uzlaşma Stili</i>	-.497	.250
	<i>Kaçınma Stili</i>	.179	.014
	<i>Uyum Stili</i>	-.514	.280
	<i>İşbirliğine Uyum Stili</i>	-.548	.931
İletişim Becerileri Ölçeği	<i>İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri</i>	-.249	.410
	<i>Kendini İfade Etme</i>	-.737	.540
	<i>Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim</i>	.215	-.510
	<i>İletişim Kurmaya İsteklilik</i>	.094	-.824

Not. N= 137

Tablo 2, katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri ve İletişim Becerileri ölçeklerinden elde ettikleri puanlara ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerini göstermektedir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1 aralığında olması durumunda verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Büyüköztürk vd., 2008); ayrıca, bazı araştırmacılara göre $\pm 1,5$ aralığında olmaları da normalliği desteklemektedir (Tabachnick vd., 2013). Bu çalışmada elde edilen çarpıklık ve basıklık katsayıları, her iki ölçek için de bu sınırlar içinde kalmış ve normallikten sapmalar olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, verilerin normal dağılım gösterdiği ve parametrik testlerin kullanılmasının uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3. Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanların Betimsel İstatistiği

Ölçekler	Alt boyutlar	Min	Mak	$X \pm Ss.$
Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği	<i>Yönetici Rekabet Stili</i>	2.33	5.00	4.09 \pm .544
	<i>Uzlaşma Stili</i>	2.33	5.00	3.84 \pm .552
	<i>Kaçınma Stili</i>	2.33	5.00	3.73 \pm .526
	<i>Uyum Stili</i>	2.00	5.00	3.89 \pm .635
	<i>İşbirliğine Uyum Stili</i>	1.67	5.00	3.88 \pm .612
İletişim Becerileri Ölçeği	<i>İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri</i>	2.20	5.00	4.04 \pm .495
	<i>Kendini İfade Etme</i>	2.00	5.00	4.14 \pm .635
	<i>Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim</i>	3.00	5.00	4.08 \pm .491
	<i>İletişim Kurmaya İsteklilik</i>	2.80	5.00	3.88 \pm .593

Not. N= 137; *p < 0.05. Min. = Minimum; Mak. = Maksimum X = Ortalama; Ss. = Standart Sapma

Tablo 3, katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri ve İletişim Becerileri ölçeklerinden aldıkları puanların betimsel istatistiklerini göstermektedir. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği alt boyutlarında, Yönetici Rekabet Stili puanlarının ortalaması 4,09 ($\pm 0,544$), Uzlaşma Stili 3,84 ($\pm 0,552$), Kaçınma Stili 3,73 ($\pm 0,526$), Uyum Stili 3,89 ($\pm 0,635$) ve İşbirliğine Uyum Stili 3,88 ($\pm 0,612$) olarak tespit

edilmiştir. Bu değerler, yöneticilerin çoğunlukla uzlaşmacı ve işbirliğine yatkın çatışma yönetimi stillerini tercih ettiğini göstermektedir. İletişim Becerileri Ölçeği alt boyutlarına bakıldığında, İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri alt boyutu ortalamasının 4,04 ($\pm 0,495$), Kendini İfade Etme alt boyutunun 4,14 ($\pm 0,635$), Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim alt boyutunun 4,08 ($\pm 0,491$) ve İletişim Kurmaya İsteklilik alt boyutunun 3,88 ($\pm 0,593$) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, katılımcıların iletişim becerilerinin genel olarak yüksek olduğunu ve özellikle kendini ifade etme ve etkin dinleme konularında güçlü bir eğilime sahip olduklarını göstermektedir. Genel olarak, tüm alt boyutlar için elde edilen ortalama puanların yüksek olması, katılımcıların çatışma yönetimi ve iletişim becerileri konusunda yetkin olduklarını işaret etmektedir.

Tablo 4. Çatışma Yönetimi Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları

ÇYSÖ	Kadın		Erkek		t	p
	\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss		
<i>Yönetici Rekabet Stili</i>	3.92	.63	4.18	.46	-2.785	.006*
<i>Uzlaşma Stili</i>	3.79	.52	3.88	.56	-.950	.344
<i>Kaçınma Stili</i>	3.69	.52	3.76	.52	-.760	.449
<i>Uyum Stili</i>	3.90	.64	3.87	.63	.254	.800
<i>İşbirliğine Uyum Stili</i>	3.70	.65	3.98	.56	-2.628	.010*

Not. * $p < 0.05$. \bar{x} = Ortalama; Ss = Standart Sapma; kadın (n=51); erkek (n= 86)

Tablo 4, katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) puanlarının cinsiyete göre Bağımsız Örneklem T Testi sonuçlarını göstermektedir. Yönetici Rekabet Stili ve İşbirliğine Uyum Stili alt boyutlarında kadın ve erkek katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Erkek katılımcıların Yönetici Rekabet Stili puan ortalaması ($\bar{x}=4,18$, $Ss=0,46$), kadın katılımcıların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,92$, $Ss=0,63$) anlamlı derecede yüksektir ($t=-2,785$; $p=0,006$). Benzer şekilde, İşbirliğine Uyum Stili alt boyutunda da erkek katılımcıların puan ortalaması ($\bar{x}=3,98$, $Ss=0,56$), kadın katılımcıların ortalamasından ($\bar{x}=3,70$, $Ss=0,65$) anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($t=-2,628$; $p=0,010$). Diğer alt boyutlar olan Uzlaşma Stili, Kaçınma Stili ve Uyum Stili puanlarında cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgular, erkek katılımcıların çatışma yönetiminde daha çok rekabetçi ve işbirliğine yönelik bir yaklaşımı tercih ettiğini, ancak diğer stillerde cinsiyet farklılıklarının belirgin olmadığını göstermektedir.

Tablo 5. İletişim Becerilerinin Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları

İBÖ	Kadın		Erkek		t	p
	\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss		
<i>İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri</i>	4.14	.46	3.98	.50	1.767	.079
<i>Kendini İfade Etme</i>	4.20	.58	4.20	.58	.900	.370
<i>Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim</i>	4.15	.52	4.05	.46	1.152	.251
<i>İletişim Kurmaya İsteklilik</i>	3.89	.56	3.87	.61	.202	.840

Not. * $p < 0.05$. \bar{x} = Ortalama; Ss = Standart Sapma; kadın (n=51); erkek (n= 86)

Tablo 5, katılımcıların İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) puanlarının cinsiyete göre Bağımsız Örneklem T Testi sonuçlarını göstermektedir. Kadın ve erkek katılımcılar arasında İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri, Kendini İfade Etme, Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim ile İletişim Kurmaya İsteklilik alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Kadın katılımcılar İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri alt boyutunda ortalama 4,14 ($Ss=0,46$) puan alırken, erkek katılımcıların ortalama puanı 3,98 ($Ss=0,50$) olarak bulunmuştur ($t=1,767$; $p=0,079$), ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir. Kendini İfade Etme alt boyutunda hem kadınlar hem de erkekler için ortalama puan 4,20 ($Ss=0,58$) olup, cinsiyetler arasında bir farklılık saptanmamıştır ($t=0,900$;

$p=0,370$). Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim alt boyutunda kadınların ortalama puanı 4,15 ($Ss=0,52$) ve erkeklerin 4,05 ($Ss=0,46$) olmakla birlikte bu fark anlamlı bulunmamıştır ($t=1,152$; $p=0,251$). Son olarak, İletişim Kurmaya İsteklilik alt boyutunda da kadınların ortalama puanı 3,89 ($Ss=0,56$) ve erkeklerin ortalama puanı 3,87 ($Ss=0,61$) olup, bu fark da istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t=0,202$; $p=0,840$). Bu sonuçlar, iletişim becerileri açısından kadın ve erkek katılımcılar arasında belirgin bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Tablo 6. Çatışma Yönetimi Stilleri ve İletişim Becerileri Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Analizi Sonuçları

ÇYSÖ	25-29		30-34		35-39		40 ve üzeri		F	p
	\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss		
<i>Yönetici Rekabet Stili</i>	4.11	.564	4.06	.592	4.02	.461	4.22	.499	.430	.732
<i>Uzlaşma Stili</i>	3.79	.561	3.83	.559	3.86	.556	4.13	.437	1.336	.266
<i>Kaçınma Stili</i>	3.83	.489	3.63	.499	3.53	.541	4.02	.576	3.904	.010*
<i>Uyum Stili</i>	3.77	.700	3.87	.568	4.11	.522	4.05	.616	2.141	.098
<i>İşbirliğine Uyum Stili</i>	3.80	.664	3.87	.546	3.88	.599	4.27	.445	2.055	.109
İBÖ										
<i>İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri</i>	4.00	.521	4.00	.529	4.10	.426	4.27	.357	1.201	.312
<i>Kendini İfade Etme</i>	4.00	.633	4.20	.673	4.18	.594	4.54	.437	2.827	.041*
<i>Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim</i>	4.00	.505	4.06	.462	4.18	.494	4.33	.432	1.947	.125
<i>İletişim Kurmaya İsteklilik</i>	3.83	.636	3.81	.570	3.93	.499	4.21	.587	1.614	.189

Not. * $p < 0.05$. \bar{x} = Ortalama; Ss. = Standart Sapma; 25-29 ($n=61$); 30-34 ($n= 37$); 35-39 ($n= 27$); 40 ve üzeri ($n= 12$)

Tablo 6, katılımcıların yaş gruplarına göre Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) puanlarının karşılaştırılmasını göstermektedir. ÇYSÖ alt boyutlarından Kaçınma Stili, yaş gruplarına göre anlamlı bir fark göstermektedir ($F=3.904$; $p=0.010$). 40 yaş ve üzeri grupta Kaçınma Stili ortalama puanı ($\bar{x}=4.02$, $Ss=0.576$), diğer yaş gruplarına göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, daha ileri yaşlardaki katılımcıların çatışmadan kaçınma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu işaret etmektedir. Diğer ÇYSÖ alt boyutlarında yaş grupları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. İBÖ alt boyutlarından ise Kendini İfade Etme, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=2.827$; $p=0.041$). 40 yaş ve üzeri grupta Kendini İfade Etme puan ortalaması ($\bar{x}=4.54$, $Ss=0.437$) diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksek bulunmuş olup, bu yaş grubunun kendini ifade etme konusunda daha güçlü bir eğilime sahip olduğunu göstermektedir. İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri, Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim ile İletişim Kurmaya İsteklilik alt boyutlarında ise yaş grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu sonuçlar, yaşın bazı iletişim ve çatışma yönetimi stillerinde farklılık yaratabileceğini ancak bu farklılıkların tüm alt boyutlarda belirgin olmadığını göstermektedir.

Tablo 7. Çatışma Yönetimi Stilleri ve İletişim Becerileri Puanlarının Maddi Kazanç Gruplarına Göre ANOVA Analizi Sonuçları

ÇYSÖ	Kötü		Orta		İyi		Çok iyi		F	p
	\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss		
<i>Yönetici Rekabet Stili</i>	4.31	.606	4.00	.501	4.20	.469	4.04	.697	2.200	.091
<i>Uzlaşma Stili</i>	3.78	.554	3.89	.508	4.05	.413	3.41	.725	5.401	.002*
<i>Kaçınma Stili</i>	3.75	.550	3.77	.466	3.76	.617	3.50	.608	1.247	.295
<i>Uyum Stili</i>	3.95	.743	3.86	.578	4.05	.626	3.70	.758	1.092	.355
<i>İşbirliğine Uyum Stili</i>	3.96	.571	3.77	.680	4.04	.408	4.06	.490	2.027	.113

İBÖ

<i>İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri</i>	4.08	.602	4.07	.439	3.85	.526	4.15	.531	1.669	.177
<i>Kendini İfade Etme</i>	4.46	.460	4.14	.604	3.96	.777	3.98	.635	2.716	.047*
<i>Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim</i>	4.20	.571	4.11	.473	3.93	.517	4.06	.416	1.169	.324
<i>İletişim Kurmaya İsteklilik</i>	4.00	.652	3.85	.629	3.87	.456	3.87	.560	.295	.829

Not. * $p < 0.05$. \bar{x} = Ortalama; Ss. = Standart Sapma; kötü (n=20); orta (n=77); iyi (n= 24); çok iyi (n= 16)

Tablo 7, katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) puanlarının maddi kazanç gruplarına göre ANOVA analizi sonuçlarını göstermektedir. ÇYSÖ alt boyutlarından Uzlaşma Stili puanları maddi kazanç grupları arasında anlamlı bir fark göstermektedir ($F=5.401$; $p=0.002$). "İyi" maddi kazanç düzeyine sahip katılımcıların Uzlaşma Stili puan ortalaması ($\bar{x}=4.05$, $Ss=0.413$), diğer kazanç gruplarına göre daha yüksektir. Bu durum, maddi durumu daha iyi olan katılımcıların uzlaşmacı bir çatışma yönetim stiline daha yatkın olduğunu göstermektedir. ÇYSÖ'nün diğer alt boyutları olan Yönetici Rekabet Stili, Kaçınma Stili, Uyum Stili ve İşbirliğine Uyum Stili'nde ise maddi kazanç düzeyine göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. İBÖ alt boyutlarından Kendini İfade Etme puanları da maddi kazanç grupları arasında anlamlı farklılık göstermektedir ($F=2.716$; $p=0.047$). "Kötü" maddi kazanç düzeyine sahip katılımcıların Kendini İfade Etme puan ortalaması ($\bar{x}=4.46$, $Ss=0.460$), diğer gruplara kıyasla en yüksek düzeydedir. Bu sonuç, maddi kazanç düzeyi düşük olan katılımcıların kendini ifade etme konusunda daha yüksek puan aldığını göstermektedir. İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri, Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim ile İletişim Kurmaya İsteklilik alt boyutlarında ise maddi kazanç grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bulgular, maddi kazancın belirli iletişim ve çatışma yönetimi stillerini etkileyebileceğini, ancak tüm alt boyutlarda belirgin bir farklılık yaratmadığını göstermektedir.

Tablo 8. Çatışma Yönetimi Stilleri ve İletişim Becerileri Puanlarının Yöneticilik Süresine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

ÇYSÖ	1-3 yıl		4-6 yıl		7 yıl ve üzeri		F	p
	\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss		
<i>Yönetici Rekabet Stili</i>	4.01	.570	4.31	.410	4.19	.472	3.418	.036*
<i>Uzlaşma Stili</i>	3.82	.518	3.95	.431	3.84	.842	.574	.565
<i>Kaçınma Stili</i>	3.71	.504	3.83	.605	3.74	.546	.511	.601
<i>Uyum Stili</i>	3.84	.624	4.09	.601	3.86	.717	1.559	.214
<i>İşbirliğine Uyum Stili</i>	3.79	.647	4.05	.488	4.11	.455	3.292	.040*
İBÖ								
<i>İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri</i>	4.02	.491	4.00	.558	4.23	.403	1.422	.245
<i>Kendini İfade Etme</i>	4.12	.666	4.13	.625	4.26	.463	.360	.698
<i>Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim</i>	4.04	.490	4.11	.537	4.28	.394	1.787	.171
<i>İletişim Kurmaya İsteklilik</i>	3.87	.621	3.89	.510	3.95	.568	.138	.871

Not. * $p < 0.05$. \bar{x} = Ortalama; Ss. = Standart Sapma; 1-3 yıl (n=96); 4-6 yıl (n=24); 7 yıl ve üzeri (n= 17)

Tablo 8, katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) puanlarının yöneticilik süresine göre ANOVA analizi sonuçlarını göstermektedir. ÇYSÖ alt boyutlarından Yönetici Rekabet Stili ve İşbirliğine Uyum Stili, yöneticilik süresine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. Yönetici Rekabet Stili alt boyutunda, 4-6 yıl yöneticilik tecrübesine sahip katılımcıların ortalama puanı ($\bar{x}=4.31$, $Ss=0.410$), diğer deneyim gruplarına göre anlamlı derecede yüksektir ($F=3.418$; $p=0.036$). Benzer şekilde, İşbirliğine Uyum Stili alt boyutunda da 4-6 yıl ve 7 yıl ve üzeri tecrübeye sahip katılımcıların ortalama puanları daha yüksek bulunmuştur ($F=3.292$; $p=0.040$). Bu durum, daha uzun süre yöneticilik yapan bireylerin işbirliğine yatkınlık ve rekabetçi yaklaşımlar konusunda daha yüksek puanlar aldığını göstermektedir. ÇYSÖ'nün diğer alt boyutları

olan Uzlaşma Stili, Kaçınma Stili ve Uyum Stili'nde ise yöneticilik süresine göre anlamlı farklılıklar saptanmamıştır. İBÖ alt boyutlarında ise yöneticilik süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri, Kendini İfade Etme, Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim ile İletişim Kurmaya İsteklilik alt boyutlarının puanları, yöneticilik süresine göre anlamlı değişiklik göstermemektedir. Bu bulgular, yöneticilik süresinin bazı çatışma yönetimi stillerinde etkili olabileceğini, ancak iletişim becerileri üzerinde belirgin bir farklılık yaratmadığını göstermektedir.

Tablo 9. Çatışma Yönetimi Stilleri ve İletişim Becerileri Puanlarının Yönetim Eğitimi Almış ve Almamış Katılımcılara Göre T Testi Sonuçları

ÇYSÖ	Almış		Almamış		t	p
	\bar{x}	Ss	\bar{x}	Ss		
<i>Yönetici Rekabet Stili</i>	4.09	.542	4.09	.554	.016	.987
<i>Uzlaşma Stili</i>	3.91	.605	3.73	.433	1.819	.071
<i>Kaçınma Stili</i>	3.75	.539	3.70	.506	.536	.593
<i>Uyum Stili</i>	3.94	.638	3.79	.625	1.325	.188
<i>İşbirliğine Uyum Stili</i>	3.93	.613	3.79	.607	1.327	.187
İBÖ						
<i>İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri</i>	4.13	.528	3.90	.399	2.693	.008*
<i>Kendini İfade Etme</i>	4.21	.634	4.01	.623	1.825	.070
<i>Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim</i>	4.19	.494	3.89	.426	3.616	.000**
<i>İletişim Kurmaya İsteklilik</i>	3.97	.603	3.72	.546	2.460	.015*

Not. * $p < 0.05$. \bar{x} = Ortalama; Ss. = Standart Sapma; Almış (n=51); Almamış (n=86)

Tablo 9, katılımcıların Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ve İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) puanlarının, yönetim veya yöneticilik eğitimi alma durumuna göre Bağımsız Örneklem T Testi sonuçlarını göstermektedir. ÇYSÖ alt boyutları incelendiğinde, yönetim eğitimi almış ve almamış katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yönetici Rekabet Stili, Uzlaşma Stili, Kaçınma Stili, Uyum Stili ve İşbirliğine Uyum Stili alt boyutlarında puan ortalamaları birbirine yakın seyretmekte olup, istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir. Öte yandan, İBÖ alt boyutları arasında bazı anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri alt boyutunda, yönetim eğitimi almış katılımcıların puan ortalaması ($\bar{x}=4.13$, $Ss=0.528$), eğitim almamış katılımcılardan ($\bar{x}=3.90$, $Ss=0.399$) anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($t=2.693$; $p=0.008$). Benzer şekilde, Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim alt boyutunda yönetim eğitimi almış katılımcıların puan ortalaması ($\bar{x}=4.19$, $Ss=0.494$), eğitim almayanlardan ($\bar{x}=3.89$, $Ss=0.426$) anlamlı olarak yüksektir ($t=3.616$; $p=0.000$). İletişim Kurmaya İsteklilik alt boyutunda da yönetim eğitimi alan katılımcıların ortalama puanı ($\bar{x}=3.97$, $Ss=0.603$), eğitim almamış olanlara göre ($\bar{x}=3.72$, $Ss=0.546$) anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ($t=2.460$; $p=0.015$). Bu bulgular, yönetim veya yöneticilik eğitimi almanın belirli iletişim becerilerini geliştirdiğini, ancak çatışma yönetimi stilleri üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığını göstermektedir.

Tablo 10. Çatışma Yönetimi Stilleri ile İletişim Becerileri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

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

Not. * $p < .05$; ** $p < .001$

Tablo 10, Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği (ÇYSÖ) ile İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ) alt boyutları arasındaki ilişkileri göstermektedir. İletişim İlkeleri ve Temel Becerileri alt boyutunda, tüm ÇYSÖ alt boyutlarıyla pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur ($p < 0.001$). Bu durum, iletişim ilkeleri ve temel becerilerde yüksek puan alan katılımcıların çatışma yönetiminde daha çeşitli stilleri benimsediğini göstermektedir. Yönetici Rekabet Stili ile en güçlü korelasyon, Kendini İfade Etme alt boyutunda görülmüş olup ($r = 0.406$; $p < 0.001$), kendini ifade etme becerisi arttıkça rekabetçi bir yönetim stili benimsenme eğiliminin de arttığını işaret etmektedir. Etkin Dinleme ve Sözel Olmayan İletişim alt boyutunda, Uyum Stili ($r = 0.293$; $p < 0.001$) ve İşbirliğine Uyum Stili ($r = 0.276$; $p < 0.001$) ile anlamlı pozitif ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgu, dinleme ve sözel olmayan iletişim becerileri yüksek olan yöneticilerin daha işbirlikçi ve uyum odaklı çatışma yönetimi stillerini tercih ettiğini göstermektedir. İletişim Kurmaya İsteklilik alt boyutu, ÇYSÖ'nün tüm alt boyutlarıyla anlamlı pozitif ilişkiler göstermiştir, en güçlü ilişki İşbirliğine Uyum Stili ile ($r = 0.365$; $p < 0.001$) gözlemlenmiştir. Bu sonuç, iletişim kurmaya istekli katılımcıların işbirlikçi bir yönetim tarzına daha yatkın olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, genel olarak yüksek iletişim becerilerine sahip katılımcıların çatışma yönetiminde daha esnek ve çeşitli stilleri benimsediğini ve bu becerilerin işbirlikçi ve uyum odaklı yaklaşımları desteklediğini ortaya koymaktadır.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiyi analiz ederek, bu becerilerin demografik değişkenlere göre nasıl farklılık gösterdiğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bulgular, yüksek iletişim becerilerine sahip yöneticilerin çatışma yönetiminde daha çeşitli ve uyum odaklı stilleri benimsediklerini göstermektedir. Çalışmanın en dikkat çekici bulgularından biri, erkek yöneticilerin daha rekabetçi ve işbirlikçi bir yönetim stili benimsemeye eğilimli olmalarıdır. Ancak, cinsiyetin çatışma yönetimi stilleri üzerindeki etkisi literatürde tartışmalı bir konudur. Özdemir ve Özdemir (2007), Koç (2016) ve Ülker (2023) gibi araştırmalar cinsiyetin çatışma yönetimi stilleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını öne sürerken, Altınışik (2019), Demiröz (2015) ve Himmetoğlu (2016) gibi çalışmalar belirli alt boyutlarda farklılıklar tespit etmişlerdir. Bu durum, çatışma yönetimi stillerinin cinsiyetten daha ziyade bireysel özellikler, yönetim deneyimi, kurumsal yapı ve kültür gibi faktörler tarafından şekillendiğini düşündürmektedir. Çalışmamızın bulguları da cinsiyetin etkisini göz ardı etmemekle birlikte, çatışma yönetiminde uyum, işbirliği ve uzlaşma gibi yapıcı stillerin geliştirilmesinde iletişim becerilerinin merkezi rol oynadığını göstermektedir.

İletişim Becerileri Ölçeği'nin alt boyutları incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bu sonuç, spor yöneticilerinin iletişim becerilerinin cinsiyetlerine bağlı olarak belirgin bir değişiklik göstermediğini ve iletişim becerilerinin cinsiyet ayrımından bağımsız olarak benzer bir seviyede geliştiğini işaret etmektedir. Literatürde de bu bulguya paralel sonuçlar yer almaktadır; örneğin, Akcan (2018), sağlık çalışanları arasında genel iletişim becerilerinde cinsiyete dayalı anlamlı bir fark bulunmadığını rapor etmiştir. Benzer şekilde, Küpeli (2019) tarafından ortaokul öğretmenleri üzerinde yapılan çalışmada da cinsiyete göre iletişim becerilerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öte yandan, bazı araştırmalar iletişimin belirli alt boyutlarında cinsiyete göre farklılıkların ortaya çıkabileceğini öne sürmektedir. Seller (2019), sağlık sektöründe çalışan erkeklerin duygusal iletişim becerilerinin kadınlara göre daha düşük olduğunu bulmuştur. Bu durum, özellikle duygusal iletişim gibi bazı boyutlarda cinsiyet farklarının belirgin olabileceğini, ancak genel iletişim becerileri söz konusu olduğunda bu farkın sınırlı kaldığını göstermektedir. Böylece, spor yöneticileri örnekleminde cinsiyetler arasında iletişim becerilerinin benzer düzeyde olması, iletişim becerilerinin mesleki ve kurumsal ihtiyaçlara bağlı olarak geliştiği yönünde değerlendirilebilir.

Yaş değişkeni incelendiğinde, yaş arttıkça kendini ifade etme becerilerinde anlamlı bir artış olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle 40 yaş ve üzeri yöneticilerin daha genç meslektaşlarına göre kendini ifade etme konusunda daha yetkin oldukları dikkat çekmektedir. Bu durum, yaşla birlikte edinilen deneyim ve artan özgüvenin, bireylerin iletişim becerilerini daha güçlü ve etkili bir biçimde kullanmalarına olanak tanınmasıyla açıklanabilir. Literatürde de yaşın iletişim becerileri üzerindeki olumlu etkisine işaret eden çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Odabaşoğlu (2013) tarafından yapılan çalışmada, 41 yaş ve üstü öğretmenlerin ödün verme stiline ilişkin algılarının diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, Özer (2014), daha ileri yaş grubundaki öğretmenlerin çatışma durumlarında hükmetme stilini daha az kullandıklarını tespit etmiştir. Ancak, yaş değişkeninin çatışma yönetimi ve iletişim becerileri üzerinde her zaman belirgin bir fark yaratmadığını öne süren çalışmalar da bulunmaktadır. Çelik (2011) spor kulübü yöneticilerinin yaşları ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki bulamazken, Ülker (2023) ve Koç (2016) de benzer şekilde yaşın çatışma yönetimi stilleri üzerinde etkili olmadığını rapor etmiştir. İletişim becerileri açısından da bazı çalışmalar yaşa bağlı anlamlı farklar tespit etmemiştir. Kúpeli (2019) ortaokul öğretmenlerinin iletişim becerilerinde yaşa dayalı bir fark bulunmadığını ifade ederken, Boz ve arkadaşları (2021), spor yöneticilerinin iletişim becerilerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediğini bulmuştur. Bu bulgular, yaşla birlikte artan deneyim ve özgüven, özellikle kendini ifade etme gibi iletişim becerilerini güçlendirdiği düşünülse de bu etkinin, bireysel özellikler ve kurumsal faktörler gibi diğer değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterebileceği göz ardı edilmemelidir.

Maddi durum değişkeni ile iletişim becerileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Maddi durumu daha iyi olan yöneticilerin kendini ifade etme ve etkin dinleme becerilerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, maddi güvence ve yaşam standartlarının bireylerin iletişim becerileri üzerinde olumlu bir etki yaratabileceğini düşündürmektedir. Maddi kazanç seviyesinin kendine güveni artırarak bireylerin kendini ifade etme ve dinleme becerilerini daha etkili kullanmalarına katkı sağladığı söylenebilir. Literatürde de maddi durum ve iletişim becerileri arasındaki ilişkiye dair farklı bulgular yer almaktadır. Örneğin, Örs (2015), okul yöneticilerinin gelir durumu ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir fark tespit etmemiştir. Akbaba (2020) ise üst gelir grubundaki yöneticilerin hükmetme stilini daha sık kullandığını rapor etmiştir. Akcan (2018) tarafından yapılan bir başka çalışmada, sağlık çalışanları arasında en yüksek gelire sahip olanların en düşük iletişim becerisine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Seller (2019) ise sağlık çalışanlarının iletişim becerilerinin gelir durumuna göre anlamlı bir fark göstermediğini belirtmiştir. Dalkılıç (2011) ve Çoban (2018) arasındaki bulgular da bu duruma örnek teşkil etmektedir; Dalkılıç, ailelerin gelir düzeyinin iletişim becerileri üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığını belirtirken, Çoban yüksek gelir seviyesine sahip ailelerin çocuklarının daha iyi iletişim becerilerine sahip olduğunu bulmuştur. Bu çelişkili bulgular, maddi durumun iletişim becerileri üzerindeki etkisinin doğrudan ve sabit bir etkiden ziyade, bireysel özellikler, çalışma ortamı ve sosyal faktörler gibi değişkenlerle şekillenebileceğini göstermektedir. Araştırmamızın sonuçları da bu bağlamda değerlendirildiğinde, maddi durumun bazı iletişim becerileri üzerinde anlamlı bir etki yaratabileceği, ancak bu etkinin bireysel ve çevresel faktörlere bağlı olarak farklılaşabileceği söylenebilir.

Benzer şekilde, yöneticilik süresi arttıkça yöneticilerin hem çatışma yönetimi stilleri hem de iletişim becerilerinde anlamlı bir gelişim gözlemlenmiştir. Özellikle 7 yıl ve üzeri deneyime sahip yöneticilerin daha etkili iletişim becerileri sergiledikleri ve çatışma yönetiminde daha çeşitli stratejiler kullandıkları dikkat çekmektedir. Yöneticilikte geçen süre, deneyim ve bilgi birikimi artırarak bireylerin hem kendini ifade etme hem de çatışmaları yönetme becerilerini güçlendirebilir. Bu bulgu, yöneticilik süresinin iletişim ve çatışma yönetiminde olumlu bir etkisi olduğunu öne süren çalışmaları destekler niteliktedir. Ancak, literatürde bu konuda çelişkili

bulgular da bulunmaktadır. Özdemir ve Özdemir (2007) ile Gümüşeli (1994), çalışma sürelerinin çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığını rapor etmişlerdir. Benzer şekilde, Odabaşoğlu (2013), öğretmenlerin kıdemlerine göre müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma düzeylerinde anlamlı bir fark bulamamıştır. Öte yandan, Demir (2019) tarafından yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin hükmetme stratejilerini kullanma sıklığının yöneticilik sürelerine göre değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. İletişim becerileri açısından da benzer bir durum gözlemlenmektedir. Akcan (2018), hastane yönetim birimlerinde görevli sağlık çalışanlarının iletişim becerileri ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki bulamazken, Seller (2019), 21 yıl ve üzeri deneyime sahip sağlık çalışanlarının iletişim becerilerinin daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Boz ve arkadaşları (2021) ise spor yöneticilerinin iletişim beceri düzeylerinin yöneticilik süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmiştir. Bu bulgular, yöneticilik süresinin çatışma yönetimi ve iletişim becerileri üzerindeki etkisinin karmaşık ve çok yönlü olduğunu göstermektedir. Yöneticilik süresi ile artan deneyim ve bilgi birikimi, iletişim ve çatışma yönetimi becerilerini güçlendirebilir; ancak bu etkileşim, bireysel farklılıklar ve kurum kültürü gibi faktörlerin etkisiyle şekillenebilir. Bu bağlamda, yöneticilik süresi tek başına belirleyici bir faktör olmasa da iletişim ve çatışma yönetimi becerilerinde dikkate alınması gereken önemli bir değişken olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada elde edilen bulgular, yönetim veya yöneticilik konusunda eğitim almış olan katılımcıların İletişim Becerileri Ölçeği'nin "iletişim ilkeleri ve temel becerileri," "etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim," ve "iletişim kurmaya isteklilik" alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı derecede daha yüksek puan aldıklarını göstermektedir. Diğer alt boyutlarda ise anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuç, yönetim eğitiminin spor yöneticilerinin iletişim becerilerini belirli yönlerde güçlendirdiğini ve yöneticilik becerilerini desteklediğini göstermektedir. Özellikle etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim gibi becerilerin geliştirilmesi, yöneticilerin liderlik etkinliklerini artırmakta ve takım dinamiklerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle, spor yöneticilerine yönelik eğitim programlarının, bu becerilere odaklanarak onların iletişim ve liderlik kapasitelerini güçlendirmesi önemli görülmektedir. Literatürde, yönetim eğitiminin iletişim becerileri üzerindeki etkisine dair çeşitli bulgular bulunmaktadır. Örneğin, Özdemir ve Erkul (2005), yöneticilerin kariyer geliştirme çalışmalarında yönetim eğitimi ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir fark bulamamışlardır. Buna karşın, Banoğlu ve Peker (2012), yöneticilik eğitimi alan ilköğretim okul yöneticilerinin öğrenen örgüt disiplinlerinde daha yüksek bir algıya sahip olduklarını belirtmiştir. Bu karmaşık bulgular, yönetim eğitiminin etkisinin yönetim pozisyonu, kurum türü ve bireysel farklılıklara bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir. Sonuç olarak, spor yöneticilerinin iletişim becerilerini geliştirmek amacıyla yönetim eğitimi almaları, liderlik etkinliklerini ve takım yönetimlerini iyileştirmede önemli bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Eğitim programlarının, etkin dinleme, sözel olmayan iletişim ve iletişim kurmaya isteklilik gibi becerilere odaklanarak yöneticilerin liderlik etkinliklerini artırması beklenmektedir. Bu bağlamda, spor yöneticilerinin yönetim eğitimi almasının, iletişim becerilerini güçlendirdiği ve yönetsel başarılarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Araştırmanın genel sonuçları, spor yöneticilerinin iletişim becerilerinin çatışma yönetimi stilleri üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. İletişim becerilerinin artması, yöneticilerin çatışmaları daha etkin ve yapıcı bir şekilde yönetme yeteneklerini güçlendirmektedir. Bu bulgu, spor yöneticisi adaylarının hem çatışma çözümünde başarı sağlamak hem de liderlik etkinliklerini artırmak için iletişim becerilerini geliştirmelerinin kritik önem taşıdığını vurgulamaktadır.

Öneriler

Öncelikle, etkili iletişimin çatışma yönetiminde belirleyici olduğu göz önünde bulundurularak, spor yöneticilerine özel eğitim programları sağlanmalıdır. Etkin dinleme, empati ve sözel olmayan iletişim gibi becerilere odaklanan bu eğitimler, yöneticilerin takım içi çatışmaları yapıcı bir şekilde ele almalarını destekleyecektir. Ayrıca, liderlik ve çatışma yönetimi becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim programları güçlendirilmelidir. Yönetici adaylarının liderlik kapasitesini artırmak için, çatışmaları uzlaşmacı ve işbirlikçi bir yaklaşımla yönetme becerisi kazandıran modüller eklenmelidir. Yöneticilik süresi ve deneyiminin iletişim becerileri üzerindeki olumlu etkisi göz önünde bulundurularak, kurumlar mentorluk ve deneyim paylaşımı programlarıyla yöneticilerin uzun vadeli gelişimini desteklemelidir. Son olarak, kurumlar düzenli seminerler ve atölyeler aracılığıyla iletişim, liderlik ve çatışma yönetimi konularında sürekli eğitim fırsatları sunarak çalışan gelişimini desteklemeli ve işbirliğine dayalı bir kurum kültürü oluşturmalıdır. Bu öneriler, spor yönetiminde etkili iletişim, liderlik ve çatışma yönetimi becerilerini güçlendirmeyi hedeflemekte, dolayısıyla kurumların genel performansını artırmaya katkı sağlamaktadır.

Çıkar Çatışması

Bu çalışma kapsamında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Finansman

Bu çalışma için herhangi bir finansman kaynağı kullanılmamıştır.

Yazar Biyografileri ve Katkıları

Sorumlu Yazar: *Erdal Uğur Teke** - Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Spor Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye, ORCID No: 0009-0006-9170-7766 – erdalteke15@gmail.com

Katkılar: Literatür inceleme, veri toplama ve işleme, makale yazımı, grafik ve tabloların hazırlanması, referanslar ve kaynakların düzenlenmesi.

Doç. Dr. Taner Atasoy – İstanbul Gelişim Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, İstanbul, Türkiye, ORCID No: 0000-0001-5885-0663, tatasoy@gelisim.edu.tr

Katkılar: Araştırma konsepti ve tasarımı, denetim, editöryal ve dil düzeltmeleri, veri analizi ve yorumlama, makalenin sonuç bölümünün yazımı.

Alıntı/Citation: Teke, E.U., & Atasoy, T. (2024). Spor yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki. *InnovatioSports Journal*, 2(2), 83-97.

5. KAYNAKLAR

Akbaba, A., & Şanlıgüneş, E. N. (2020). İlk ve ortaokul yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri ile benlik saygısı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1410-1425.

Akcan, Ş. (2018). Sağlık çalışanlarında iletişim becerileri (Konya ili örneği) (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Konya.

- Altınışik, Ü. (2019). Spor yöneticisi adaylarının çatışma yönetimi stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yüksek lisans tezi). Trabzon Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Trabzon.
- Banoğlu, K., & Peker, S. (2012). Öğrenen örgüt olma yolunda ilköğretim okul yöneticilerinin algı durumu. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 43, 71-82.
- Boz, C., Biçer, T., Serter, K., Kara, K. E., & Şentuna, M. (2021). Spor yöneticilerinin iletişim beceri düzeylerinin iş görenlerin motivasyonu üzerine etkisi. MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10(1), 492-502.
- Bridge, B. (2007). Okulda iletişim (2. baskı). Beyaz Yayınları.
- Çağlayan, A. (2006). Çatışma yönetimi stillerine ilişkin öğretmen algıları (Yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çağlayan, O. A. (2006). Örgütsel çatışma yönetimi ve bir araştırma (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Çelik, A. (2011). Spor kulübü yöneticilerinin çatışmayı yönetme stratejilerinin mükemmeliyetçilik özellikleriyle ilişkisi. Kastamonu Eğitim Dergisi, 19(2), 623-636.
- Çoban, M. (2018). Ortaokul öğrencilerinin sportif faaliyetlere katılım düzeyi ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kilis ili örneği (Yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Dalkılıç, M. (2011). İlköğretim öğrencilerinin sportif faaliyetlere katılım düzeyi ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Karaman.
- Demir, K. (2019). Özel eğitim okulları yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile öğretmenlerin psikolojik yıldırma eylemlerine maruz kalma düzeyleri arasındaki ilişki (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Programı, Ankara.
- Güneş, H. (2011). İletişim ve toplum (3. baskı). Pegem Akademi Yayınları.
- Himmetoğlu, K. (2016). İlkokullardaki öğretmen görüşlerine göre okul kültürü ile yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiler (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N. (2013). Bilimsel araştırma yöntemi. Nobel.
- Karip, E. (2015). Çatışma yönetimi (5. baskı). Pegem Akademi Yayınları.
- Koç, H. (2016). İlkokul öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejileri ile iş doyumları arasındaki ilişki (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Korkut-Owen, F., & Bugay, A. (2014). İletişim becerileri ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10(2), 51-64.
- Küpeli, D. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin iletişim becerileri ile öz yeterlik algıları arasındaki ilişki (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Küpeli, E. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin iletişim becerileri ile öz yeterlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yüksek lisans tezi). Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Odabaşoğlu, O. (2013). Çatışma yönetimi stilleri: Öğretmen algıları (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örs, H. (2015). Okul yöneticilerinde otantik liderlik ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki (Yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Özdemir, A. Y., & Özdemir, A. (2007). Duygusal zekâ ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Üniversitede çalışan akademik ve idari personel üzerine uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18, 393-410.
- Özdemir, L., & Erkul, H. (2005). Yöneticilerin kariyer geliştirme çalışmalarının değerlendirilmesi: Malatya ili örneği. 4. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 15-16 Eylül, Sakarya Üniversitesi, 270-291.
- Özer, İ. (2014). Okullarda öğretmenlerin yaşadığı çatışma ve çatışma yönetim stilleri (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Seller, M. (2001). Sağlık kurumlarında yönetici ve diğer sağlık personeli arasındaki iletişim sorunları: Sivas örneği (Yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı, Sivas.
- Shapiro, D. (2004). Conflict and communication: A guide through the labyrinth of conflict management. International Debate Education Association.
- Sökmen, A., & Yazıcıoğlu, İ. (2005). Thomas modeli kapsamında yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve tekstil işletmelerinde bir alan araştırması. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (1), 1-19.
- Sütlü, T. (2007). Örgütsel çatışma ve iş gören üzerine etkileri (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Thomas, K. W., & Ruble, T. L. (1977). Support a two-dimensional model of conflict behavior. Organizational Behavior and Human Performance, 16, 143-155.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2005). Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi. Detay Yayıncılık.
- Ülker, E. (2023). Çatışma yönetiminin iş tatminine etkisi (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Detay Yayıncılık.
- Zillioğlu, M. (2010). İletişim nedir? Der Yayınları.