

**T.C.**  
**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**



**FUTBOL KULÜPLERİNDEKİ SPORCU, ANTRENÖR  
VE YÖNETİCİLERİN KULÜP ORTAMI İLETİŞİM  
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ  
(BÖLGESEL AMATÖR LİGİ 3. GRUP ÖRNEĞİ )**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**AHMET GERÇEK**

**2017**

ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Mustafa KAPLAN  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Bu tez Yüksek Lisans/Doktora Tezi standartlarına uygun bulunmuştur.

  
Prof. Dr. Cezir ARSLAN  
Bed. Eğt. ve Spor Anabilim Dalı Başkanı


Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans/Doktora  
Tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Ali Sevdar YÜCEL



Danışman

Yüksek Lisans/Doktora Sınavı Jüri Üyeleri

Yrd. Doç. Dr. Başar KAPAMAŞ   
Yrd. Doç. Dr. Fatih M. UĞURLU   
Yrd. Doç. Dr. A. Sevdar YÜCEL 

.....

.....

.....

.....



## ETİK BEYAN

Kendime ait çalışmalar ile bu tez çalışmasını gerçekleştirdiğimi, çalışmaların planlanmasından, bulgularının elde edilmesine ve yazım aşamasına kadar tüm aşamalarında etiğe aykırı davranışım olmadığını, bu tezdeki tüm bilgileri ve verileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışması içinde yer alan ancak bu tez çalışmasının bulguları arasında yer almayan verilere, bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

Ahmet GERÇEK

20.07.2017

İmza

Ali Serdar YÜCEL

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

ELAZİĞ

## TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmamda engin bilgileriyle yoluma ışık tutan, çalışma sürecinde beni yönlendiren, ilmiyle çalışmama katkı sunan, çalışma süresince bana hoşgörü ve sabrını eksik etmeyen ve ayrıca beraber çalışmaktan onur duyduğum değerli hocam, Sayın Yrd. Doç. Dr. Ali Serdar YÜCEL'e

Beni yetiştirerek bugünlere getiren, her türlü zorluklara rağmen benden sevgilerini ve desteklerini esirgemeyen, kullandıkları her kelimenin hayatıma kattığı önemi asla unutmayacağım, sevgili Annem ve Babam'a

Eğitimim boyunca varlığıyla bana güç veren, sevgisiyle beni mutlu eden biricik yeğenim Meryem Hazal ŞENER'e

Araştırmanın her aşamasında bana yol gösteren, eleştirileriyle ufkumu genişleten, hep daha iyisini yapmam için beni motive eden değerli büyüğüm Zeki KAVURAN'a şükranlarımı sunuyorum.

**İÇİNDEKİLER**

	<b><u>Sayfa No</u></b>
<b>ONAY SAYFASI</b>	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
<b>ETİK BEYAN</b>	<b>iii</b>
<b>TEŞEKKÜR</b>	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>v</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b>	<b>x</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b>	<b>xi</b>
<b>1. ÖZET</b>	<b>1</b>
<b>2. ABSTRACT</b>	<b>3</b>
<b>3. GİRİŞ</b>	<b>5</b>
3.1. İletişim Kavramları	5
3.1.1. İletişimin Tanımı	5
3.1.2. İletişimin Önemi ve Amacı	7
3.1.3. İletişim Süreci ve Temel Öğeleri	10
3.1.3.1. Kaynak	11
3.1.3.2. Mesaj (İleti)	12
3.1.3.3. Kodlama	13
3.1.3.4. Kanal	14
3.1.3.5. Alıcı	15

3.1.3.6. Geri Bildirim	15
3.1.3.7. Gürültü	17
3.1.3.8. Çevre	18
3.1.4. İletişimin Türleri	18
3.1.4.1. Sözlü İletişim	19
3.1.4.2. Sözsüz İletişim (Beden Dili)	19
3.1.4.3. Yazılı İletişim	20
3.1.4.4. Görsel İletişim	21
3.1.5. İletişimin İşlevleri	22
3.1.5.1. Bilgi Sağlama	22
3.1.5.2. İkna Etme ve Etkileme	22
3.1.5.3. Emredici ve Öğretici İletişim Kurma	23
3.1.5.4. Birleştirme	23
3.1.6. Etkili İletişimi Engelleyen Unsurlar	23
3.1.6.1. Fiziksel ve Teknik Engeller	24
3.1.6.2. Psikolojik ve Sosyal Engeller	26
3.1.6.3. Örgütsel Engeller	26
3.2. Sporda İletişimin Önemi ve Örgüt İçi İletişim	27
3.2.1. Sporun Tanımı	27
3.2.2. Sporun Temel Amaç ve Fonksiyonları	28

3.2.3.	Futbol ve Futbolun Özellikleri	30
3.2.4.	Futbol ve İletişim	32
3.2.5.	İletişimin Takım ve Sporcu Davranışlarına Katkıları	36
3.2.5.1.	İletişimin Takım Davranışlarına Katkıları	36
3.2.5.2.	İletişimin Oyuncu Davranışlarına Etkileri	38
3.2.6.	Takım Birlikteliği ve Performans İlişkisi	39
3.2.7.	Antrenör ve Sporcu İletişimi	40
3.2.8.	Spor Yönetimi ve Yöneticisi Kavramı	41
3.2.8.1.	Spor Yönetimi	41
3.2.8.2.	Spor Yöneticisi	43
3.2.9.	Yöneticilerde Bulunması Gereken İletişim Özellikleri	44
3.2.9.1.	Etkileyici Konuşma ve İkna Becerisi	44
3.2.9.2.	Empati Kurma Becerisi	44
3.2.9.3.	Dinleme Becerisi	47
3.2.9.4.	Geribildirimde Bulunma Becerisi	49
3.2.9.5.	Bilgilendirici (Eğitici-Öğretici) İletişim Becerisi	51
3.2.9.6.	Pozitif Yaklaşımla İletişim Kurma Becerisi	52
3.2.9.7.	İletişimde Zamanlama Becerisi	53
3.2.9.8.	Beden Dilini Etkili kullanma Becerisi	54

<b>4.</b>	<b>GEREÇ VE YÖNTEM</b>	<b>56</b>
4.1.	Araştırmanın Amacı	56
4.2.	Araştırmanın Konusu ve Önemi	56
4.3.	Araştırmanın Yöntemi, Evreni ve Örneklemi	56
4.4.	Veri Toplama Aracı	57
4.5.	Verilerin Elde Edilmesi	57
4.6.	Verilerin Analizi	58
<b>5.</b>	<b>BULGULAR</b>	<b>60</b>
5.1.	Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Ait Bulgular	60
5.2.	Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüp Ortamı İletişimine İlişkin Genel Görüşleri	65
5.3.	Araştırmaya Katılan Sporcuların Yaş Değişkenine Göre Kulüp Ortamı İletişime İlişkin Görüşleri	70
5.4.	Araştırmaya Katılan Sporcuların Öğrenim Durumlarına Göre Kulüp Ortamı İletişimine İlişkin Görüşleri	79
5.5.	Araştırmaya Katılan Sporcuların Medeni Durum Değişkenine Göre Kulüp Ortamı İletişimine İlişkin Görüşleri	80
5.6.	Araştırmaya Katılan Sporcuların Aylık Gelir Değişkenine Göre Yönetim ile İletişimine İlişkin Görüşleri	81
5.7.	Araştırmaya Katılan Sporcuların Aylık Gelir Değişkenine Göre Antrenör ile İletişimine İlişkin Görüşleri	84

5.8.	Araştırmaya Katılan Sporcuların Antrenörleriyle Çalışma Sürelerine Göre Antrenör İletişimine İlişkin Görüşleri	86
<b>6.</b>	<b>TARTIŞMA</b>	<b>88</b>
<b>7.</b>	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>93</b>
<b>8.</b>	<b>KAYNAKLAR</b>	<b>97</b>
<b>9.</b>	<b>EKLER</b>	<b>104</b>
Ek-1:	Kişisel Bilgi Formu	104
Ek-2:	Kulüp Ortamı İletişim Anket Formu	105
	<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>106</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
<b>Şekil 1.</b> Temel iletişim süreçleri ve öğeleri	11
<b>Şekil 2.</b> Geri bildirim süreci	16
<b>Şekil 3.</b> Etkili sporcu-antrenör iletişimi	41



**TABLolar LİSTESİ****Sayfa No**

<b>Tablo 5.1.</b>	Araştırmaya katılan sporcuların yaş durumuna ilişkin frekans ve yüzde dağılımları	60
<b>Tablo 5.2.</b>	Araştırmaya katılan sporcuların medeni durumuna ilişkin frekans ve yüzde dağılımları	60
<b>Tablo 5.3.</b>	Araştırmaya katılan sporcuların öğrenim durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları	61
<b>Tablo 5.4.</b>	Araştırmaya katılan sporcuların kaptanlık yapma durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları	61
<b>Tablo 5.5.</b>	Araştırmaya katılan sporcuların kulübünde çalışma süresi durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları	62
<b>Tablo 5.6.</b>	Araştırmaya katılan sporcuların kulüp değiştirme durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları	62
<b>Tablo 5.7.</b>	Araştırmaya katılan sporcuların antrenman yapma sıklıklarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları	63
<b>Tablo 5.8.</b>	Araştırmaya katılan sporcuların takımlarında psikolog bulunma durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları	63
<b>Tablo 5.9.</b>	Araştırmaya katılan sporcuların aylık ortalama gelir durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları	64

<b>Tablo 5.10.</b>	Araştırmaya katılan sporcuların mevcut antrenörleriyle çalışma süresi durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları	64
<b>Tablo 5.11.</b>	Araştırmaya katılan sporcuların kulüp ortamı iletişimine ilişkin genel görüşleri	65
<b>Tablo 5.12.</b>	Araştırmaya Katılan Sporcuların Yaş Değişkenine Göre Kulüp Ortamı İletişime İlişkin Görüşleri	70
<b>Tablo 5.13.</b>	Araştırmaya Katılan Sporcuların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Kulüp Ortamı İletişime İlişkin Görüşleri	79
<b>Tablo 5.14.</b>	Araştırmaya Katılan Sporcuların Medeni Durum Değişkenine Göre Kulüp Ortamı İletişime İlişkin Görüşleri	80
<b>Tablo 5.15.</b>	Araştırmaya Katılan Sporcuların Aylık Gelir Değişkenine Göre Sporcu-Yönetim İletişimine İlişkin Görüşleri	81
<b>Tablo 5.16.</b>	Araştırmaya Katılan Sporcuların Aylık Gelir Değişkenine Göre Sporcu-Antrenör İletişimine İlişkin Görüşleri	84
<b>Tablo 5.17.</b>	Araştırmaya Katılan Sporcuların Antrenörleriyle Çalışma Sürelerine Göre Antrenör İletişimine İlişkin Görüşleri	86

## 1. ÖZET

### **Futbol Kulüplerindeki Sporcu, Antrenör ve Yöneticilerin Kulüp Ortamı İletişim Düzeylerinin İncelenmesi**

Takım başarısının sağlanmasında antrenör-sporcu-yönetici arasındaki iyi iletişim önemli unsurlardan biridir. Antrenör, sporcu ve yönetici arasında sağlanabilecek iyi bir iletişim aynı zamanda gerçekçi bir özeleştirici sisteminin de oluşmasını sağlayabilecektir.

Bu çalışmada Bölgesel Amatör Ligi 3.Grup futbol kulüplerinde oynayan sporcu, antrenör ve yöneticiler arasındaki mevcut iletişim durumunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca, spor kulüplerinde iletişimin önemi vurgulanarak, başarıyı arttıracak ve hedeflere ulaştıracak iletişim özelliklerinin neler olduğu ve yapılması gerekenler ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın evrenini Bölgesel Amatör Ligi 3.grupta yer alan (Elazığ, Malatya, Adıyaman, Gaziantep, Kahramanmaraş, Şanlıurfa, Tunceli, Kilis illeri) futbol kulüpleri, örneklemini ise bu kulüplerde oynayan rastgele yöntemle seçilen (n= 252) sporcular oluşturmaktadır.

Verilerin analiz edilmesinde yüzde ve frekans analizleri ile grup ortalamalarının karşılaştırılmasına yönelik ikili grup ortalamaları için t-testi, ikiden fazla grup ortalamaları için Anova testi yapılmıştır. İstatistikî analizlerde anlamlılık düzeyi  $p<.05$  olarak alınmıştır.

Araştırma sonunda; sporcuların kulüp ortamı iletişimine ilişkin görüşlerinin ortalama seviyede olduğu, sporcuların yaş değişkenine göre kulüp ortamı iletişimde, aylık gelire göre sporcu- yönetici iletişimde ve sporcuların antrenörleriyle çalışma sürelerine göre de sporcu-antrenör iletişimde farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Spor kulüplerinin bir iletişim birimi oluşturularak sporcu, antrenör ve yönetici iletişiminin üst düzeye çıkarılarak takım başarısının artırılması sağlanabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Sporcu, antrenör, iletişim, yönetim, yönetici, futbol

## 2. ABSTRACT

### **Examination of Communication Levels of Club Med of Athletes, Coaches and Administrators in Football Clubs**

A good communication between coach-athlete-manager is one of the important factors in ensuring team success. A good communication between the coach, the athlete and the manager can also lead to a realistic self-criticism system.

In this study, it has been aimed to reveal the current state of communication between athletes, coaches and managers playing in the 3rd Amateur League (Bölgesel Amatör Ligi) football clubs.

In addition, the importance of communication in sports clubs has been emphasized, trying to find out what communication features are and what needs to be done to increase success and achieve the goals. While the universe of the study is composed of the football clubs of Elazığ, Malatya, Adıyaman, Gaziantep, Kahramanmaraş, Şanlıurfa, Tunceli and Kilis cities playing in the 3rd Amateur League, the sample of the study is the footballers playing in these clubs who were selected by the random method.

When the data were analyzed, the percent and frequency analyzes were used. Also T-test was used for the mean of the two groups for comparing the group averages, and Anova test was used for the two group averages. The level of significance in the statistical analyzes was taken as  $p < .05$ .

At the end of the analysis, it has been found out that, sportsmen have an average level of communication in sports clubs, and there are differences in terms

of communication in sports clubs according to the sportsman's age; concerning communication, there are also differences between the sportsman and director according to monthly income, and between the sportsman and coach according to training periods. Sports clubs should establish communication units to increase the team success by providing a good communication among the sportsman, coach and director.

**Key Words:** Athlete, Coach, Contact, Governance, Manager, Football



### 3. GİRİŞ

#### 3.1. İletişim Kavramları

##### 3.1.1. İletişimin Tanımı

Doğada bulunan tüm varlıklar bir etkileşim içindedirler. Canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için doğayla uyum içerisinde yaşarlar. İnsanlar da sosyal bir varlık oldukları için çevredeki olayları algılamak ve çevre tarafından anlaşılma için dış çevre ile bir ilişki içerisindedir.

Sadece insanoğlunun bulunduğu ortamlarda iletişimden söz edilebilmektedir. İletişim, insanoğlunun varlığıyla başlar. İletişim sürecinde insanoğlu öncelikle kendileriyle iletişim kurabilmelidirler. Kendisiyle etkili iletişim kurabilen insanlar çevresindeki diğer insanlarla da iletişim kurmakta başarılı olurlar. İletişim kurmakta başarılı olabilen insanlar kendileriyle barışık insanlardır. Çevresinin olumlu ve olumsuz eleştirilerine açık olan ve eleştirileri dikkate alarak eksikliklerine gideren insanlar kendilerini geliştirebilirler (1).

İnsanların ve toplumların anlaşabilmesini sağlayan en önemli faktörlerden biri iletişimdir. İnsanoğlu çevresinde bulunan insanlarla iletişim sayesinde bir bağ kurarlar. Bireyler birbirlerini fikirlerini ve düşüncelerini iletişim sayesinde aktararak insani ilişkiler geliştirirler (2).

İletişim insanların birbirleriyle iletişim kurmalarını sağlamanın yanı sıra toplumsal yapının temelini de oluşturur. Kişiler arasındaki bilgi aktarımı iletişim olarak ifade edilmektedir. İletişim örgütlerin düzenli ve sağlam bir şekilde işlemlerini ve bütünlüğünü korumasını sağlamaktadır (3).

İletişimle ilgili yapılan çalışmalarda iletişim kavramının birçok tanımının var olduğu görülmektedir. Karcıoğlu (4) bu tanımlara ilave teşkil edecek bazı tanımlar yapmıştır (5):

- İletişim, bireylerin karşılıklı olarak birbirleriyle yaptıkları düşünce ve bilgi aktarımlarıdır.
- İletişim, süreç içerisinde düşünce, duygu, bilgi ve insani hislerin kişilerarası paylaşımlarıdır.
- İletişim, bilgi ve duyguların belirli simge veya işaretler kullanılarak farklı mekanlarda ve zamanlarda aktarılmasıdır.
- İletişimi genel olarak tanımlayacak olursak, bir bireyden başka bir bireye, farklı iletişim kanalları kullanılarak duygu, düşünce ve ifadelerin aktarılma süreci şeklinde ifade edebiliriz.

Telman ve Ünsal (6) iletişimi, insanoğlunun var olduğundan beri insanoğlunun var oluşundan bugüne kadar kitle iletişiminde etkili olan mesajların, iletişim vasıtasıyla paylaşılması olarak tanımlamıştır. Bireysel farklılıklara göre insanların sahip olduğu bilgilerin bireyler arasında paylaşılması iletişim vasıtasıyla gerçekleşir. Bu sayede geçmişte oluşan ortak değerler gelecek nesillere aktarılır (7).

Kısaca iletişimi, insanların veya toplulukların, hem maddi hem de manevi ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve hayatlarını idame ettirebilmek için kendi aralarında veya topluluklar halinde duygu, düşünce ve mesajların aktarılması olarak tanımlayabiliriz. İletişim kurma şekillerinin ve yöntemlerinin değişen dünya düzenine göre farklılıklar göstermesine rağmen amacı bilgi aktarımı

yapmaktır. İletişim, insanoğlunun var olan maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla doğmuş bir yöntemdir.

### 3.1.2. İletişimin Önemi ve Amacı

İletişim toplumu oluşturan bireylerin anlaşma amacıyla kullandıkları bir araçtır. Toplumu eğer bir canlı vücuduna benzetirsek, nasıl ki vücudun organları arasındaki haberleşmeyi sinir sistemi sağlıyorsa toplumu oluşturan alt sistemler arasındaki etkileşimi de iletişim gerçekleştirmektedir. Sinir sistemindeki aksaklık, vücutta dengesizliğe nasıl sebep olursa iletişimde meydana gelen eksiklikler de toplumsal dengesizliklerin oluşmasına neden olur. Grubun büyüklüğü arttıkça iletişim aksaklığından doğan olumsuzluğun sonucu da artar. Doğru iletişim ise bireyin, örgütlerin ve toplumun sağlıklı bir şekilde büyüüp gelişmesine yardımcı olur.

Çağlar ve Kılıç (8), iletişimin insanların çocukluk dönemlerinde çevresini tanımasıyla başladığını, çevresindeki diğer kişilerle kurduğu sosyal ilişkilerin kurmuş oldukları iletişimin güçlü veya zayıf olmasından etkilendiğini belirtmiştir. İnsanların çevreleri değiştikçe kurdukları iletişim şekillerinin de değişmesine neden olmaktadır. Yani yeni girdikleri çevreye uyum sağlamak zorunda kalırlar. Bu da iletişimin hareketli bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. İletişim, toplumsal yaşamın en önemli unsuru olduğu için, bireylerin buldukları ortam veya içinde yaşadığı çevre değiştikçe, diğer insanlarla iletişim kurabilmesi, insanları tanıyabilmesi, anlayabilmesi ve üyesi oldukları grup içi iletişimin kurulabilmesi için sağlıklı bir iletişim sürecinin kurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır (9).

Tutar (10), insanların gerek bireysel gerekse de toplumsal gereksinimlerini karşılamak için ve çevresindeki insanları etkilemek içgüdüsüne sahip olduklarını belirtmiştir. İnsanlar sahip oldukları bilgileri paylaşmak, karşıdaki insana bir şeyler öğretmek, sosyal ilişkiler kurmak gibi sebeplerle karşıdaki bireylere bilgi aktarıp üzerlerinde etki bırakmayı amaçlarlar (11).

İletişim sayesinde örgüt üyelerine yol gösterilir, çalışanların verimlerinin artırılması sağlanır ve düşük verimlerde verimin artırılması için nasıl bir yol izleneceğini gösterir. Grup hedeflerinin belirlenmesi, amaçlara ulaşmak için izlenen yolların belirlenmesi, hedeflere ulaşma konusunda geri bildirimlerin sağlanması ve üyelerin hedefe ulaşma konusundaki çabalarının ödüllendirilmesinin sağlanması iletişim sayesinde gerçekleşmekte ve etkili iletişimle çalışanların moral ve motivasyonlarının yükseltilmesi sağlanmaktadır (12).

İnsanlar sahip oldukları bazı amaçlar doğrultusunda iletişim kurarlar. Bu amaçlar iletişimin taraflarından biri olmak, bilgiyi aktarmak, öğrenmek ve öğretmek, çevredeki diğer insanları etkilemek, mutlu olmak ve karşıdaki insanları yönlendirmektir. Bu amaçları kısaca şöyle açıklayabiliriz (13):

*Var olmak:* Bireyler içerisinde buldukları çevrede iletişim kurarak varlıklarını sürdürür ve yine iletişim sayesinde kendi fikirlerini diğer insanlara kabul ettirebilir. İnsanoğlu doğası gereği yalnız başına yaşayamaz. İletişim kanallarını kullanarak toplumla birlikte ortak duygu, düşünce ve inançlara sahip olarak yaşayabilmektedir (14).

*Bilgiyi paylaşmak:* İnsanoğlu yaşadıklarını, gördüklerini ve bildiklerini diğer insanlarla paylaşmak isterler. Sahip oldukları bu bilgiyi iletişim kanallarını kullanarak diğer insanlara aktarabilirler. İnsanların çevresindeki diğer insanlarla paylaşımda bulunabilmesi ancak duygu ve düşüncelerin karşılıklı paylaşılmasıyla mümkün olmaktadır. Bu paylaşımın devam edebilmesi için bilgilerin güncellenmesi ve güncellenen bilgilerin diğer insanlara aktarılması gerekmektedir. Güncellenen bilginin insanlara aktarılması da iletişim kanallarının kullanılmasıyla mümkün olabilmektedir (15).

*Öğrenmek:* Yeryüzünde insanoğlunun var olduğu süre içerisinde öğrenme de var olacaktır. İnsanoğlu yaşadığı çevreyi, olayları tanıma, bilinmeyen sorulara çözüm arama gibi duygulara sahip olduğu için öğrenme eylemi süreklilik arz edecektir. Öğrenme olayının gerçekleşmesi de ancak iletişim kanallarının kullanılmasıyla mümkün olabilmektedir (16).

*Çevresini etkilemek ve yönlendirmek:* İnsanların iletişim kurmasındaki temel amaç karşısındaki kişiyi bilgi aktarımı ile etkilemek ve onları belli bir amaç doğrultusunda yönlendirmektir. Bireyin bu amacını gerçekleştirebilmesi için karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlaması gerekmektedir.

*Mutlu olmak:* İnsanlar için mutlu olmak göreceli bir kavram olup, bazıları sıkıntılarını, dertlerini, hüznelerini paylaşırken mutlu olurken bazıları da sevincini, başarılarını paylaşarak mutlu olurlar (14).

İnsanlar, toplumlar veya örgütler çeşitli amaçlarını gerçekleştirebilmek için çevreleriyle iletişim kurarlar. Bu amaçlar öğrenmek, öğretmek, karşısındaki kişiyi etkilemek, yönlendirmek, paylaşmak, tatmin olmak ve varlıklarını devam

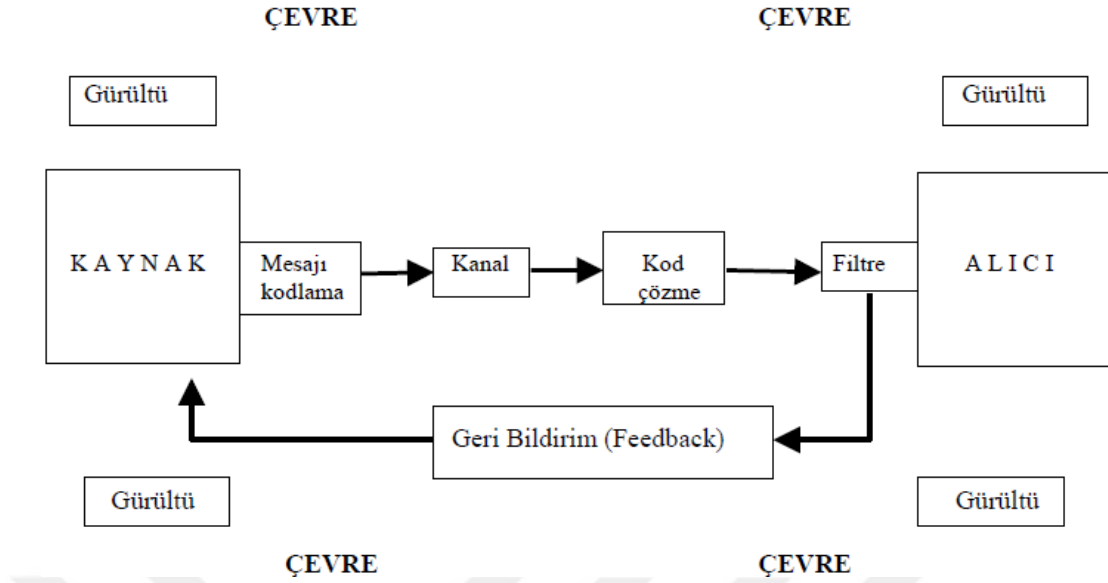
ettirebilmektir. Sağlıklı kurulan iletişimle bireyler mutlu olurken, içerisinde buldukları toplumun amaçlarına ulaşmasında etkin rol oynarlar (16).

### 3.1.3. İletişim Süreci ve Temel Öğeleri

İnsanoğlu var olduğu sürece iletişim süreci devam eder. İletişim sürecini belirleyen temel unsurlar bulunmaktadır. İletişim olayının gerçekleşebilmesi için öncelikle bir mesajın var olması ve bu mesajı ileten kişinin ve mesajın iletildiği kişinin olması gerekmektedir. Mesajı ileten ve mesaj iletilen kişinin kurdukları etkileşim iletişim sürecinin olumlu veya olumsuz olmasını etkilemektedir.

Gürgen (20), iletişim süreci içerisinde insanın bütün halinde bulunduğunu ifade etmiştir. İletişim olayında tarafların karakteristik özellikleri birbirinden farklıdır. Bireyler iletişim sürecine karakteristik özelliklerini de kattıkları için aktarılan duygu ve düşünceler, karşıdaki kişinin bu mesajı algılama şekli gibi unsurlar iletişim sürecinde etkin rol oynamaktadır. İletişim olayı süreklilik arz ettiğinden dolayı belirli bir başlangıcı veya sonu bulunmamaktadır (18).

İletişim sürecinin gerçekleşebilmesi için gönderici, mesaj ve alıcı olmak üzere temel faktörlerden oluşması gerekmektedir. İletişim süreci bu üç unsurun özelliklerine göre şekillenir. Bireyler arasında kurulan iletişimde birdenfazla gönderici veya alıcı olması söz konusu olabilir. Bireyler arasında kurulan iletişimde temel unsur kişiler arası bilgi transferidir. Bireyler arası olumlu bir iletişimin kurulabilmesi için öncelikle göndericinin olumlu mesajları aktarması beklenmektedir. Yani gönderici mesajını belirlerken alıcının özelliklerine uygun olmasını dikkate almalıdır. Eğer alıcı gönderilen mesajı algılayamazsa etkili bir iletişim kurulmaz ve gönderilen mesaj gürültü olur (19).



Şekil 1. Temel İletişim süreçleri ve öğeleri (20)

İletişim bir süreçtir. İnsanlar, zaman ve mekan farkı gözetmeksizin sürekli iletişim kurabilmektedir. İletişim sürecinin oluşmasında geçmişteki yaşantılar, tecrübeler, beklentiler, başarı ve başarısızlıklar etkili olmaktadır. İletişim öznel bir olgu olması nedeniyle iletişim kuran kişi iletişim kurarken belirli düşüncelere ve mesajını iletme stili oluşturmuştur. Bu nedenle iletişim iletişim sürecinde varolan tarafların karşılıklı ilişkilerinin gerçekleştiği bir süreç olarak tanımlanabilir (21).

### 3.1.3.1. Kaynak

Kaynak, iletişimi başlatan öğedir (10). Kaynak olmadan iletişimin başlaması mümkün değildir. İletişim sürecini başlatan ilk öge kaynak yani gönderici olduğu için iletişimin yönünü kaynak yani gönderici belirler. İletişimin etkili olabilmesi için kaynakta şu özellikler bulunmalıdır (1).

- Kaynağın mesajla ilgili yeterince bilgisinin olması gerekir.
- Gönderilen mesajı kodlayabilmelidir.

- Gönderici, alıcı ile iletişime geçmek için istekli olmalıdır.
- Kaynak, alıcının mesajı karşı oluşturduğu geribildirimine karşı alıcı konumunda olabilmeye hazırlıklı olmalıdır.
- Gönderici iletişimi başlatan ve iletişime yön veren ana unsur olduğundan dolayı davranışlarına dikkat etmelidir.

### 3.1.3.2. Mesaj (İleti)

Duygu, düşünce, bilgi aktarımı iletişinin temel amacıdır. Gönderici duygu, düşünce ve fikirlerini çeşitli semboller, nesnelere, kelimeler ve sesler kullanarak alıcıya aktarır.

Kaynaktan alıcıya gönderilen sembollerin, nesnelere, seslerin ve kelimelerin tamamı mesajı (ileti) oluşturur. Gönderici, mesajı alıcıya iletirken, alıcı tarafından doğru anlaşılmasına dikkat etmelidir. Gönderici mesajı iletirken, mesajın ve alıcının özelliklerini göz önünde bulundurarak semboller, nesnelere ve kelimeler seçmelidir. Çünkü alıcılar kendi deneyimlerine bağlı olarak mesajları algırlar. İletişim sürecinin sağlıklı işleyebilmesi için göndericinin, alıcının mesajı nasıl algılayacağını ve vereceği tepkinin nasıl olacağını bilmesi gerekir. Göndericinin iletteği mesajın bir anlam içermesi gerekirken alıcının da kod çözmeyi yönetebilmesi gerekmektedir. Gönderici mesajı iletirken yanlış anlaşılmalara sebebiyet vermemeye dikkat etmeli, iletişim sürecinin sağlıklı bir Şekilde devam edebilmesi için mesajın içeriğini en net ve sağlıklı bir Şekilde aktarabileceği semboller, nesnelere ve kelimeler kullanmaya zen göstermelidir (2).

Sonuç olarak mesaj gönderici tarafından alıcıya gönderilen, iletişim sürecini oluşturan bir iletişim unsurudur. Gönderici, mesajın alıcı tarafından doğru anlaşılabilmesi için alıcının özelliklerine uygun semboller, nesnelere ve cümleler seçmeye özen göstermelidir.

### 3.1.3.3. Kodlama

İletişim sürecinde gönderici oluşturduğu mesajı alıcıya doğru ve net bir şekilde aktarabilmek için kendi bilgisine ve alıcının özelliklerine uygun kelime, sembol ve nesnelere kullanmalıdır.

Kodlama, yani göndericinin mesajı alıcıya iletmesi iletişim sürecinde oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Kodlama süreci göndericinin mesajını alıcıya iletirken oluşturduğu semboller, nesnelere veya kelimelerdir. Kaynağın alıcıya gönderdiği mesajın alıcı tarafından algılanıp geri bildirim vermesine de kod açma denilmektedir. Etkili bir iletişim sürecinin kurulmasını sağlayan mesajın, kaynak ve alıcı tarafından kodlama ve kod açma süreçlerinin iyi oluşturulmasına bağlıdır (2).

Kodlama ve kod açma iletişim sürecinde oluşturulan mesajların anlamlı olmasını sağlar (22). Kodlama, kaynağın alıcıya gönderdiği mesajı, mesajın içeriği ve alıcının özelliklerini dikkate alarak sembolleştirilmesi olarak tanımlanabilir (21).

Gönderici ile alıcı arasındasağlıklı bir iletişimin kurulabilmesinin yolu kodlama ve kod açma sürecinin etkili bir şekilde yapılabilmesine bağlıdır. Bu iki unsur alıcı ve gönderici tarafından sağlıklı bir şekilde organize edilirse mesaj göndericiden alıcıya istenilen anlamı iletecek şekilde gönderilmiş olur.

### 3.1.3.4. Kanal

İnsanođlu iletiřim kurarken duygu, dűřünce ve fikirlerini aktaran mesajları iletirken bir yol izlemeleri gerekmektedir. Gűndericinin oluřturduđu mesajı alıcıya gűndermek için seçtiđi iletiřim yolu kanal olarak isimlendirilir. İletiřimde seçilen kanallar mesajın içeriđine ve tűrűne gűre farklılık gűsterebilir.

Mesaj kaynak taafından kodlandırıldıktan sonra alıcı tarafından kod açma işlemi gerçekleşir (23). Bu iki işlem arasındaki sűrete mesajın aktarılması için izlenen yollara kanal adı verilmektedir. Kısacası aktarılmak istenen duygu, dűřünce veya fikirlerin alıcıya aktarılmasında kullanılan yűntem kanal olarak ifade edilebilir (21).

İletişim sűrecinde kanal kavramı ile ifade edilmek istenen řey telefon, internet, ses, ışık, radyo dalgaları... gibi iletinin taşınmasına yardımcı olan ortamlardır. Bu unsurlar insanlarda duyyu organlarını harekete geçirebilecek nitelikte olmalıdır. Mesajın kaynaktan çıktıktan sonra alıcıya ulaşabilmesi için birtakım yollar izlemesi gerekmektedir. Örneđin, cep telefonlarında mesajın karşı tarafa ulaşabilmesi için radyo dalgaları, karşılıklı gűrűřmelerde ise hava iletişim kanalı olarak gűrev yapar. Bu unsurlar doğrudan insanların duyyu organlarını harekete geçirebilecek niteliğe sahiptirler. İletişimde kullanılan kanalın hitap ettiği duyyu organı sayısı ne kadar artarsa iletişimin etkililiği de aynı ۆlűde artar (21).

Kanallar iletiřim sűrecinde mesajın etkili bir řekilde alıcıya ulařması için oldukça ۆnemli rol oynayan bir unsurdur. Bilgi, dűřünce ve duyguların aktarımında ne kadar fazla duyyu organı harekete geçirilirse iletiřimin etkililiđi de aynı oranda artar.

### 3.1.3.5. Alıcı

Kaynağın oluşturduğu bilgi, düşünce ve duyguları bir kanal vasıtasıyla aktarmak istediği iletişim unsuruna alıcı denilmektedir. Alıcı bir birey olduğu gibi bir topluluk da olabilmektedir. Mesajın aktarılmak istendiği taraf ise alıcı olarak tanımlanabilir.

Kaynağın aktardığı mesajları yorumlayarak, gerek sözel gerekse beden dili ile geri bildirimde bulunan kişilere alıcı adı verilmektedir. Mesajın aktarılmak istendiği kişi alıcıdır. İletişim sürecinde alıcıların belirli sorumlulukları bulunur. Sağlıklı bir iletişim sürecinin kurulması için, alıcının kaynaktan gelen mesaj hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Mesajın alıcı tarafından algılanarak iyi bir şekilde yorumlanması iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde işlenmesini sağlayacaktır (13).

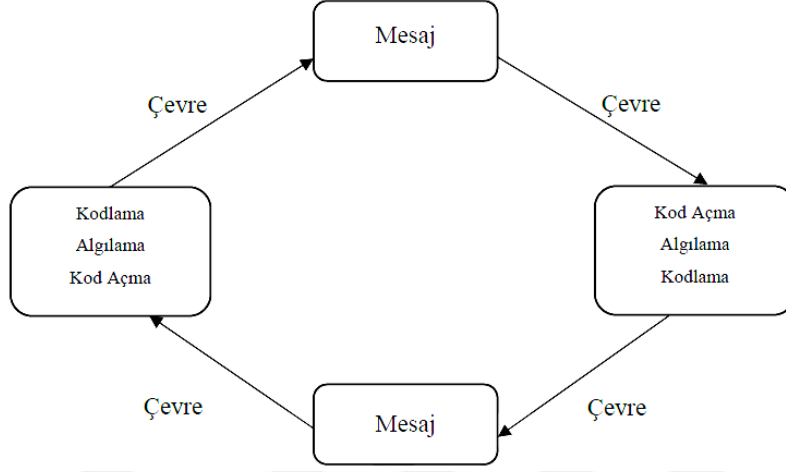
Alıcı da iletişim sürecinin temel öğelerinden biridir. İletişim sürecinin sağlıklı işlenmesi için kaynak kadar alıcının da sorumlulukları bulunmaktadır.

### 3.1.3.6. Geri Bildirim

Geri bildirim insanların sözlerinin ve eylemlerinin bıraktığı etki hakkında kişiye bilgi verir. Kişinin bildikleri karşdakine anlatabildiği kadardır. Bu nedenle geri bildirim, kişinin aktarmak istediği bilginin ne kadarının alıcıya aktarıldığı bilgisini kaynağa verir.

Geri bildirim sayesinde kaynak, aktarmak istediği bilginin ne şekilde ve ne kadarının alıcıya aktarıldığını anlar. Geri bildirim sayesinde kaynak, alıcı tarafından nasıl anlaşıldığını, mesajın doğru ve anlaşılır bir şekilde anlaşılıp

anlaşılmadığını görür. Kaynağın, mesajın amacına uygun olduğunu anlayabilmesi için geri bildirim ile mesajın paralellik göstermesi gerekir (18).



**Şekil 2.** Geri Bildirim Süreci (10)

Şekil 2’de de görüldüğü üzere, geri bildirim sürecinde önce kaynaktan alıcıya bir mesaj gönderilir, kaynak mesajı algılar. Alıcı aldığı mesajla ilgili duygu ve düşüncelerini tekrar kodlayarak uygun bir iletişim kanalıyla kaynağa gönderir. Bu durumda kaynak alıcıdan geri bildirim aldığını için alıcı konumuna, alıcı da gönderici konumuna gelir. İletişimdeki bu döngü geri bildirim olarak adlandırılır (10).

Etkili bir iletişim sürecinde geri bildirim şu özellikleri taşımalıdır (18):

- Göndericiye gönderdiği mesajlara ilgili yardım etmelidir.
- Göndericinin ilettiği mesajın karşılığı olmalıdır.
- Gönderici açısından zamanlama olarak kaynak oluşturmalıdır.
- Göndericinin mesajla ulaşmak istediği amaca ulaşmasında yardımcı olmalıdır.

- Mesajlar üzerinde olumlu bir etki göstermelidir.

İletişim sürecinde geribildirimlerin etkili olmasını engelleyen unsurlar şunlardır (18):

- Mesajı özetleyici nitelikte olması
- Mesajın içeriğiyle alakalı olmaması
- Geri bildirim için zamanlamanın uygun olmaması
- Yanlış bir şekilde kodlanarak karmaşık ve anlaşılması güç olması

### 3.1.3.7. Gürültü

İletişim süreci çeşitli etkilerden dolayı etkin bir şekilde gerçekleşmez ve kaynak tarafından gönderilen mesajlar alıcıya doğru bir şekilde ulaşmaz. Bu olumsuzluklar nedeniyle iletişim süreci olumsuz etkilenir ve aktarılmak istenen mesaj etkili olmaz.

Gürültü, iletişimin verimliliğini azaltan olumsuz bir durumdur (24). Gürültü unsuru iletişim her aşamasında etkili olabilmektedir. Eğer kaynak mesajla aktarmak istediği bilgiyi, duyguyu veya düşüncüyü amacına uygun doğru bir şekilde kodlayamamışsa mesaj alıcı tarafından gürültü şeklinde algılanır. Kaynak tarafından mesajı uygun bir iletişim kanalı, söz ya da sembol kullanılmamışsa da alıcı tarafından verilmek istenen mesaj gürültü olarak algılanacaktır. Kaynak, mesajı oluştururken gereksiz tekrarlarda bulunması, yanlış sembollerle kodlaması, yanlış bir iletişim kanalıyla aktarmaya çalışması mesajın anlamının karmaşıklaşmasına, yitirilmesine ve alıcı tarafından anlaşılmasına neden olur. Mesajın, kaynak tarafından gönderilmesinde iletişim sürecini engelleyen

problemler de oluşmaktadır. Bu duruma da kanal gürültüleri adı verilmektedir. Bu gürültü sadece gönderici ve kanal kaynaklı değildir. Alıcının mesajı yanlış anlaması ya da anlayış dışında yorumlaması da verilen mesajın gürültü olarak algılanmasına sebep olabilir. Bu durum da kod bilgisinden kaynaklı gürültü olarak tanımlanabilmektedir (19).

#### **3.1.3.8. Çevre**

Çevre; iletişimin tam olarak anlaşılabilmesi mesajın iletiildiği ve alındığı çevreyle ilgili bilgi sahibi olunması gerekir. Çünkü çevre gönderilen mesajın alınmasını ve anlamlandırılmasını etkileyebilir. İletişim sürecinde çevre bazen bir yönetici odası, bazen de personelin dinlenme odaları olabilir. İletişimi etkileyen anahtar özelliğe sahip çevresel faktörlerden birisi de örgüt kültürüdür. Örneğin, tartışma doğurabilecek mesajların güven ve saygının yüksek olduğu durumlarda iletilmesi daha kolay olacaktır (25).

#### **3.1.4. İletişimin Türleri**

İletişim türleri kullanılan simgeler bakımından; sözlü iletişim, sözsüz iletişim, yazılı iletişim ve görsel iletişim olmak üzere dört kısımda incelenirken kullanılan iletişim araçları bakımından ise dolaylı iletişim ve dolaysız iletişim olmak üzere iki kategoride incelenmektedir (26).

Sözlü iletişim ve sözsüz iletişim temel iletişim kurma yöntemleri olarak nitelendirilmektedir. Bu iki iletişim türünde anlam iletimi söz konusudur. Sözlü iletişimi, gönderici ile alıcı arasındaki sözlü aktarımlar oluştururken, sözsüz iletişimi ise beden hareketleri, jest ve mimikler, giyim ve ses tonu gibi özellikler oluşturmaktadır. Tutar'ın yapmış olduğu çalışmada karşılıklı iletişimde iletilerin

%35'inin sesli iletişim, %65'inin de sessiz iletişim kanalları ile aktarıldığı bulunmuştur. Sözsüz iletişim mekan kullanımı, beden dili ve dil yoluyla betimleme olmak üzere üç farklı biçimde kurulmaktadır (27).

#### **3.1.4.1. Sözlü İletişim**

Sözlü iletişim, gönderici ile alıcının birbirleriyle direkt olarak kurdukları iletişim şeklidir. Günlük hayatta kurulan iletişim türü sözlü iletişime örnek olarak verilebilir.

Yüksel (28), sözlü iletişimi günlük hayatta ve grup içerisinde kullanılan iletişim biçimi olarak tanımlamaktadır. Sosyal hayatta bireyler arasında geçen günlük konuşmalar, grup tartışmaları, söylenti ve dedikodular sözlü iletişim kanalları kullanılarak kurulan iletişim çeşididir. Sözlü iletişim çeşidinde mesaj kaynak ile alıcı arasında hızlı bir şekilde gönderilip alınır. Böylece hızlı bir şekilde mesaj iletimi ve geri bildirim sağlanır. Sözlü iletişimin olumsuz yönü resmi bir niteliğinin olmaması ve kanıt olarak kullanılmamasıdır (3).

#### **3.1.4.2. Sözsüz İletişim (Beden Dili)**

İnsanların kendi aralarında mesaj aktarımında kullandığı iletişim kanallarından biri de sözsüz iletişimdir. Bu iletişim çeşidi, sözlü iletişimle beraber kullanılabilirdiği gibi yalnız başına da kullanılabilen bir iletişim çeşididir.

Sözsüz iletişim, sözlü ve yazılı iletişim kanallarının kullanılmadığı iletişim kanalıdır (29). Bu iletişim türü bazı durumlarda mesajın alıcıya aktarılmasında sözlü iletişimden daha etkili rol oynayabilmektedir. Beden dili, jest ve mimikler sözsüz iletişim unsurları olabildiği gibi iletişim kurulan mekanın tasarımı da sözsüz iletişim unsuru olarak görülebilir. Örgüt üyelerinin güler yüzlü olması,

örgütlerinde mutlu olduklarını gösterme sözlü iletişimden daha etkili olmaktadır (30).

Kısacası sözsüz iletişim, sözlü ve yazılı iletişim dışında kalan iletişim kanallarının tümü olarak nitelendirilebilmektedir. Olumlu yönde kurulan sözsüz iletişimler sözlü iletişimlere göre kişiler üzerinde daha olumlu etkiler bırakmaktadırlar.

### **3.1.4.3. Yazılı İletişim**

Yazılı iletişim kanalları da iletişim sürecinde kullanılan ileti aktarma kanallarından biridir. Kaynağın aktarmak istediği duygu, düşünce ve fikirleri yazılı olarak alıcıya aktarması işlemidir.

Yazılı iletişim bazı noktalarda sözlü iletişimden daha etkiliyken bazı noktalarda da sözlü iletişimden daha az etkilidir. Yazılı iletişim kanallarında mesaj hakkında sözlü iletişime göre daha fazla ayrıntıya yer verilmektedir. Yine yazılı iletişimde aktarılan mesaj kayıt altına da alınabilmektedir. Genellikle örgütlerde ve kurumlarda yazılı iletişim kanalları tercih edilmektedir. Çünkü yazılı iletişim örgütlerde çalışanlar açısından bir kanıt niteliği taşımaktadır. Yazılı iletişim, örgüt üyelerinin aktarılmak istenen mesajları daha ayrıntılı incelemelerine ve mesaj üzerinde düşünmelerine imkân sağlamaktadır. Yazılı iletişimlerin bir diğer olumsuz yönü ise fikir alışverişi yapılmasına engel teşkil etmesidir (31).

Sonuç olarak yazılı iletişim kanalları resmi bir nitelik taşıması bakımından sözlü iletişime göre daha avantajlı bir iletişim kanalıdır. Ancak sözlü iletişime

göre daha yavaş olması ve fikir alışverişi yapılmasını engellemesi de dezavantajlı olduğu yönlerdir.

#### **3.1.4.4. Görsel İletişim**

İnsanlar kendi aralarında ve grup içerisinde sözlü ve yazılı iletişim kanallarının yanı sıra görsel iletişim kanallarını da kullanmaktadır. Görsel iletişim sözlü ve yazılı iletişimin etkisini arttırıcı bir rol oynamaktadır.

Görsel iletişim kanalları, sözlü ve yazılı iletişimle desteklenmediğinde çok etkili olmamaktadır (32). Genellikle görsel iletişim kanalları diğer destekleyici iletişim kaynaklarıyla birlikte kullanılmaktadır. Bu iletişim kanalları ses ve görüntüden oluşmaktadır. Görsel iletişim modern teknolojik destekler yardımıyla iletişimin etkisini arttırmak amaçlı kullanılmaktadır. Video, slayt gösterimleri, panorama, projeksiyon cihazları, gibi olgular görsel iletişim unsurlarına örnek olarak verilebilir. Bu iletişim kanalları içerisinde örgütler ve şirketler için en önemli olanı sinematik içeriğe sahip olan iletişim kanallarıdır. Örgütler ve kurumlar personellerine ve müşterilerine iş bölümlerini, ürün tanımlarını, kurum hedeflerini, departmalarını ve sosyal imkanlarını görsel iletişim kanallarıyla aktarmaya çalışmaktadır. Yine kurumun işleyişinde, prensiplerinde, çalışma şekillerinde yapılan değişiklikler de görsel iletişim kanalları kullanılarak çalışanlara veya üyelere aktarılmaya çalışılır (33).

Görsel iletişim kanalları diğer iletişim kanallarının yanında destekleyici olarak kullanılırsa kurum içerisinde iletişimin etkinliği ve üyelerin verimliliği artar.

### 3.1.5. İletişimin İşlevleri

İletişimin fonksiyonlarını genel olarak bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici iletişim kurma ve birleştirme olmak üzere dört grup altında inceleyebiliriz.

#### 3.1.5.1. Bilgi Sağlama

İnsanoğlu doğası gereği yalnız yaşayamaz. Bu nedenle insanoğlunun içerisinde yaşadığı topluma uyum sağlayabilmesi ancak iletişim ile mümkün olmaktadır. Kurumlarda ve örgütlerde çalışanlarda örgütlerinin hedeflerini, çalışma prensiplerini ve örgüt kurallarını bilmeye ihtiyaç duyarlar. Bu sebepten ötürü örgüt ve kurumların sahip oldukları politikalarını, hedeflerini, hizmet kalitelerini çalışanlarıyla paylaşmaları gerekmektedir. Kurum içerisinde karar alma, ortak hedefler oluşturma bakımından iletişim önemli rol oynamaktadır. Bu konular hakkında çalışanların yeterli bilgi sahibi olmaması kurumun hedeflerine ulaşmasına engel teşkil edecektir (28).

#### 3.1.5.2. İkna Etme ve Etkileme

Bir bireyin karşısındaki kişinin sahip oldukları duyguları, düşünceleri, tutumları ve değerlerini kendi istekleri doğrultuda beklenen ve istenilen şekilde değiştirme çalışmasına ikna etme adı verilmektedir. Bireylerin davranış ve tutumlarının sahip oldukları amaçlar doğrultusunda belirli bir süreç içerisinde değiştirilme çabası da etkileme olarak tanımlanmaktadır. İkna etmenin temel amacı iletişim sürecinde açık ve anlaşılır bir biçimde ifade edilirken, etkilemede bu süreç ikna etme ye göre daha fazla zaman dilimini kapsar. Kurumların ve örgütlerin büyük çoğunluğunun iletişim amacı insanların sahip oldukları duygu,

düşünce ve değerleri değiştirme amacına sahip olduğu söylenebilir. Bu sebepten ötürü örgüt üyelerinin bağlı oldukları örgütlerinin hedeflerini gerçekleştirme yönündeki çabaları, söz konusu hedefleri benimseme düzeylerine göre değişmektedir. Bu hedefleri benimseme düzeyleri de kurumların ikna edici iletişim düzeylerine bağlı olarak değişmektedir (31).

### **3.1.5.3. Emredici ve Öğretici İletişim Kurma**

Kurumlarda yöneticilerin çalışanlarla kurdukları iletişim bilgi vermekle sınırlı olmayıp, çalışanların çalışma şekilleri ve prensipleri hakkında bilgilendirmeye ve çalışanların davranışlarını yönlendirmeye yönelik olabilmektedir. Kurum hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenebilmesi için çalışanların eğitime duydukları gereksinimlerin tamamlanması gerekmektedir (30).

### **3.1.5.4. Birleştirme**

İletişimin temel işlevlerinden biride birleştirme, birliktelik sağlama işlevidir. Kurumlarda veya örgütlerde üyelerin kurumlarına ve birbirlerine olan bağlılıklarının artırılması ve devam ettirilmesi iletişim sayesinde gerçekleştirilmektedir. İletişimin, bireylerin çalıştıkları kurumun hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla toplanmasının yanı sıra onların psikolojik bütünlüğünü sağlamak ve psikolojik dengelerini korumak gibi önemli bir işlevi de bulunmaktadır (27).

### **3.1.6. Etkili İletişimi Engelleyen Unsurlar**

Kurumlarda ve örgütlerde yaşanan birçok problemin kaynağı iletişim olmakla beraber örgütlerin amaçlarının belirlenmesi, yaşanan problemlerin

çözümüne kavuşturulması da ancak iletişimle mümkün olduğu yapılan araştırmalarda sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Sağlıklı bir iletişim süreci oluşturmayı engelleyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri fiziksel ve teknik engeller, psikolojik ve sosyal engeller ve örgütsel engeller olmak üzere üç başlık altında inceleyebiliriz. Literatürde iletişim sürecinin %80'inin psikolojik %20'sinin de teknolojik olduğu söylenmektedir. İletişim sürecinde teknik engellerin ortadan kaldırılması psikolojik engellerin ortadan kaldırılmasından ya da düzeltilmesinden daha kolaydır. Çünkü teknolojik engeller iletinin alıcıya gönderilmesini engelleyen sorunlar, mekanik engellerden kaynaklanmaktadır. Bu da iletinin alıcıya istenilen zaman diliminde ulaşmamasına neden olmaktadır. Psikolojik kökenli sorunlar kişilere göre değiştiğinden dolayı çözümleri daha karmaşık ve zordur (34).

### **3.1.6.1. Fiziksel ve Teknik Engeller**

Sağlıklı bir iletişim kurmayı engelleyen sorunlardan ilk önce akla gelen teknik sorunlardır. Gürültü, mesajların iyi seçilememesi, mesajın iletilmesi için uygun kanalın ve iletişim araçlarının iyi seçilememesi gibi nedenler fiziksel ve teknik engellere örnek olarak gösterilebilir (35).

Göndericinin mesaj aktarmak için seçtiği iletişim kanalı ve bu iletişim kanalının çevresel kaynaklı problemlerden etkilenmesini sağlayan engelleri fiziksel ve teknik engeller olarak nitelendirmek mümkündür. Bu problemler sonucu mesajın alıcıya ulaşmamasına ya da alıcı tarafından yanlış algılanmasına neden olabilmektedir. Bu da iletişim sürecinin tüm unsurlarını etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (34).

### 3.1.6.1.1. Gürültü

Sağlıklı bir iletişim ortamının kurulmasını engelleyen unsurların başında gelen gürültü, iletişim sürecinin tüm aşamalarını ve iletişim unsurlarının tümünü olumsuz yönde etkilemektedir. Göndericinin alıcıya aktarmak istediği mesajı hatalı kodlaması, alıcının kod çözmeyi yanlış yapması ve bu iki süreç arasında yer alan diğer unsurlarda meydana gelen tüm aksaklıklar gürültü olarak nitelendirilebilmektedir (34).

### 3.1.6.1.2. Mesaj Temelli Engeller

Mesajın alıcıya aktarmak istediği bilgilerdeki belirsizlik mesaj temelli engeller arasında sayılabilmektedir. Mesajlardaki belirsizlik durumu mesajın ifade etmek istediği şeyin belirsiz olması, göndericisinin belli olmaması, alıcıda nasıl bir tepki oluşturacağı, mesajın ne zaman gönderildiği gibi sebeplerden kaynaklanan sorunlardır. Bu sorunların oluşmasındaki temel sebep mesajın aktarmak istediği bilginin yeterli düzeyde olmaması ya da mesajın aktarmak istediği bilgilerle beraber gereksiz bilgiler içermesidir (35).

Bunların dışında alıcının, kaynağa olan güveninin eksik olması ve alıcı ile gönderici arasındaki kişisel problemler, alıcının mesajı yanlış anlamlandırmasına sebep olabilir. Bu duruma alıcı mesajın aktarmak istediği bilgiler dışında farklı anlamlar da oluşturabilir. Kurumlarda, yöneticilerin mesajlarında genellikle bu sorun görülmektedir. Bu problemin çözümünde etkili olan yöntem sözsüz iletişim kanalının etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Alıcı bazı durumlarda göndericinin sözlü iletişim kanalıyla gönderdiği mesajın içeriği ile sözsüz iletişim kanalıyla aktardığı mesaj arasında farklılık görebilmektedir (36).

### **3.1.6.1.3. İletişim Kanalları Temelli Sorunlar**

İletişim kanalı, mesajın göndericiden alıcıya transferini sağlayan iletişim yoludur. İletişim araçları, mesajların transferini kolaylaştırıcı bir unsurdur. Sağlıklı bir iletişim kurabilmek için mesajların içeriğine ve alıcının özelliklerine uygun bir kanalla aktarılması gerekmektedir. Yeni teknolojik gelişmelerle mesajların alıcıya daha hızlı ve etkin bir biçimde gönderilmesini sağlayan iletişim kanallarının kullanılmasına uyum sağlayamaması sağlıklı iletişim kurulmasını engelleyen sebepler arasında gösterilebilir (34).

### **3.1.6.2. Psikolojik ve Sosyal Engeller**

İletişim sürecinde bilgi transferinin yapıldığı tarafların karakteristik özelliklerinden kaynaklanan sorunlar iletişim sürecini engelleyen psiko-sosyal engeller olarak tanımlanabilir. Bu problemler kişilerin duyguları, düşünceleri, değerleri, algılama ve dinleme becerileri, büyüyüp yetiştikleri sosyal çevre gibi birçok unsurdan kaynaklanabilmektedir. Bu sebeplerden ötürü alıcı ile kaynak arasında bir uzaklık oluşmakta ve sağlıklı bir iletişim kurulmasını önlemektedir. İletişimin amacının açıkça belirtilmemesi, kişisel farklılıklar ve görüş ayrılıkları, bireylerin algılama düzeylerindeki farklılıklar, tutum ve davranışlar, tarafların sahip oldukları bilgi düzeyleri, sosyo-kültürel farklılıklar ve tarafların ön yargıları sağlıklı bir iletişim kurulmasına engel olan psiko-sosyal farklılıklar olarak gösterilebilir (34).

### **3.1.6.3. Örgütsel Engeller**

Örgütler, insanların belirli bir amaca ulaşmak amacıyla birlikte oluşturdukları ve gayret gösterdikleri gruplar olarak tanımlanabilir. Örgütün

hedeflerine ulaşabilmesi için üyelerin yapılan iş ve hedefleri bilmesi ve üyelerin birbirleri arasında ilişki kurabilmeleri gerekmektedir. Sağlıklı bir iletişim aracılığıyla örgüt üyeleri arasında olumlu ilişkiler kurulabilir. Ancak örgüt üyeleri arasında sağlıklı bir iletişimin kurulamaması, örgütün hedeflerini gerçekleştirememesine ve hatta yok olmasına sebep olabilmektedir. Örgüt içi sağlıklı iletişim kurulmasını engelleyen unsurları örgütteki fiziksel düzen, fiziki büyüklük, statü farklılıkları, hiyerarşi, rol ilişkileri, aşırı bilgi transferi, yönetim şekli, zaman baskısı ve yetersiz geri bildirim şeklinde gruplandırmak mümkündür (34).

### **3.2. Sporda İletişimin Önemi ve Örgüt İçi İletişim**

#### **3.2.1. Sporun Tanımı**

Spor kelimesinin kökeni “disport” (dis ve porture) kelimelerinden gelmektedir. Spor kelimesi işten uzak durmak anlamına gelmektedir. İlerleyen süreçte yarışma, başarı elde etme, rekabet etme amacıyla yapılan her türlü bedensel faaliyetleri ifade eden ve günümüzde yaygın olarak kullanılan “spor” kavramı türemiştir (37). Spor, insanoğlunun beden ve ruh sağlığını, karakter özelliklerini, mücadele etme azmini, heyecan hazzını yaşamasını, yarışma isteğini geliştiren faaliyetler olarak nitelendirilebilir (38). Bireysel ya da toplu olarak yapılan, genel olarak yarışma temelli olan, belirli kurallar çerçevesinde geliştirilen ve eğlence amaçlı olarak gerçekleştirilen bedensel hareketlerin tamamına spor adı verilmektedir (39).

Spor bir eğitim aracı olarak, insanın karakterini oluşturan hareketler, oyunlar, yarışmalardır. Öğelerin tümünde, dinlenmek, eğlenmek olduğu kadar

amaç, sosyal kaynaşmadır. Her şeyden evvel insanı bir takım ideallere sevk eder. Yapmak istenen bir şeyin neticesini en kısa zamanda almaya yardım eder. Kitleleri birbirine yakınlaştırır. Ülkelerin propaganda aletidir (40).

Spor, insanların tek başına ya da toplu olarak fiziksel, psikolojik ve düşünsel yeteneklerini önceden saptanmış bir düzen ve belli kurallar içerisinde geliştirip ortaya koymaya yönelik eylemlerin tümüne verilen genel ad olarak tanımlanmaktadır (41).

Bir başka tanıma göre spor, bireysel ya da takım halinde icra edilen, belirli kuralları olan hem maddi hem de manevi değerlerin gelişmesini sağlayan eğitsel ve eğlenmek amacıyla yapılan faaliyetlerdir (42).

Spor insanoğlunun hayatına çeşitli yollarla girmiş, kısa süre içerisinde ilgisini çekmiş ve onları etkilemeyi başarmış toplumsal bir olgudur (43).

### **3.2.2. Sporun Temel Amaç ve Fonksiyonları**

Sporun genel olarak sahip olduğu amaçlarını fiziki gelişim, motor gelişimi, zihinsel gelişim ve sosyal gelişim olmak üzere dört grupta inceleyebiliriz.

Spor, insanların fiziki etkinliklerini arttırarak bedensel sağlıklarını koruyarak fiziki gelişimlerine katkı sağlamaktadır. İnsanların kas ve iskelet sistemi sağlıklarına en çok faydayı yine spor sağlamaktadır. Sporun beden sağlığına yararlarının yanı sıra zihin sağlığına olan katkıları da azımsanmayacak düzeydedir. Sportif faaliyetlerde strateji geliştirme, oyun kuralları oluşturma ve öğrenme, taktikler geliştirme, spor faaliyetlerine ilişkin metotlar geliştirme, sağlıklı yaşam, fiziksel özelliklerin korunması gibi konuların öğrenilmesi sporun zihin gelişimine olan faydalarından birkaçı olarak gösterilebilir. Ayrıca

sporcuların bilme, bilgiyi kavrama ve sahip oldukları bilgiyi saklama becerileri kazanması sporcuların yorum yapabilme, olayları değerlendirme, hızlı düşünme ve karar verme yeteneklerini geliştirir. Spor faaliyetleri sonucunda bireylerin ve toplumların sosyal ilişkileri de gelişmektedir. İnsanlar sportif faaliyetler sayesinde bir çevre oluşturarak ya da var olan çevrelerini genişleterek kendilerini gerçekleştirebilirler (44).

Sporun sosyal gelişimi üzerindeki etkileri şunlardır (45):

- Bireylerin kişilik gelişimlerini olumlu yönde destekler.
- Sportif faaliyetler sayesinde çocuklar ve gençlerin işbirliği yapma yetenekleri gelişir.
- Bireyler içlerinde bulunan saldırganlık davranışlarını sportif faaliyetler sayesinde atabilir.
- Bireylerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlar.
- Sportif faaliyetlerde stratejiler geliştirerek liderlik özellikleri kazanmalarına yardımcı olur.
- Sporculara mücadele etme, işbirliği yapma ve iyi bir gözlemleyici yeteneği kazandırır.
- Kişinin özsaygısını artırarak, diğer insanlara karşı hoşgörülü, sevecen ve saygılı olmasını sağlar.

Sonuç olarak sportif faaliyetlerde sporcuların birbirleriyle olan ilişkileri arttırmada bir laboratuvar ortamı yarattığı söylenebilir (45).

### 3.2.3. Futbol ve Futbolun Özellikleri

Diğer tüm spor dallarında olduğu gibi futbol da önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde oynanmaktadır. Futbol sporunun sahip olduğu kurallar şunlardır (46):

- Futbol oyununun icra edildiği oyun alanı (futbol sahaları)
- Top
- Takım oyuncularının sayısı
- Sporcuların formaları ve diğer araçları
- Hakem
- Yardımcı hakemler
- Karşılaşma süresi
- Oyunun başlaması, devre arası ve tekrar başlaması
- Topun oyun alanında ve oyun alanı dışında olması
- Gol atma yöntemi
- Ofsayt
- Faul
- Serbest vuruş
- Penaltı vuruşu
- Taç atışı
- Kale vuruşu

- Köşe vuruşu

Bu kurallar çerçevesinde futbol sahasının ölçüleri 100-110 metre boy; 64-70 metre en uzunluğu olmalıdır. Futbol oyununda kullanılan topun ağırlığının 410-450 gram aralığında, 68-70 cm çevre ölçüsünde olması gerekmektedir. Yine her bir takımda 1 kaleci ve 10 oyuncuyla beraber toplamda 11 oyuncunun bulunması gerekmektedir. Karşılaşmanın başlatılabilmesi için takımlardan her birinin en az 7 oyuncusunun olması gerekmektedir. Takımlardan birinin oyuncu sayısının 7'den az olması karşılaşma iptal edilir. Oyun sırasında kaleci sadece ceza sahası içerisinde topa elleri ve kollarıyla müdahale edebilir. Bu alan dışında kalecinin topa elle müdahale etmesi kural dışıdır. Yine kaleci dışındaki oyuncuların topa el ve kollarıyla müdahale etmesi yasaktır (47).

Mevcut spor dalları içerisinde ekonomik açıdan futboldan daha üstün bir spor dalı yoktur. Kulüp gelirleri, sadece bilet satışları, futbolcu transfer ücretleri, sponsor ve reklam gelirleri dışında lisanslı ürünler, kulüplere ait televizyon yayınları, ulusal ve uluslararası karşılaşmalardan elde edilen gelirlerden oluşmaktadır. Futbolun çok geniş kitleler tarafından takip edilmesi ürünlerin satışlarını artırarak kulüp gelirlerine olan katkıyı arttırmaktadır (48).

Futbolun diğer spor dallarına göre daha kolay ulaşılabilir olması dünya genelinde en çok takip edilen spor dalı olmasına neden olmuştur. Futbolun oynanması için bir top yeterli olurken diğer spor dallarında ekstra malzemelerin kullanılması ulaşılabilirliğini azaltmaktadır. Bunun yanı sıra futbol kurallarının diğer spor dallarına göre daha açık ve anlaşılır olması, herkes tarafından öğreniminin kolay olması da futbolun geniş kitleler tarafından takibinin sağlanmasına neden olmuştur (49).

Dijital medyanın gelişmesiyle beraber futbol oyunlarının izleyicilere hızlı ve kolay bir şekilde aktarılmasıyla milyarlarca insanın bu sporu takip etmesi sağlanmaktadır. Çağımızda futbol kulüpleri karşılaşmalar sonrasında elde edilen milyar dolarlık gelirleri kazanan ya da kaybeden bir misyona sahip olmasının dışında futbolu bir gösteri şölenine de dönüştürme amacı gütmektedir (47).

#### **3.2.4. Futbol ve İletişim**

Günümüzde futbol kulüpleri yapısı bakımından kurumsal bir kimlik kazanmıştır. Her kurumda olduğu gibi futbol kulüplerinde de iletişim kurumun amacına ulaşma açısından oldukça önemli bir yere sahiptir.

Kurumsal iletişim; kurumsal hedefleri gerçekleştirme amacıyla bir araya gelen kurum çalışanlarının işbirliği ile etkili bir biçimde çalışabilmesi ve çevreleriyle uyum sağlayabilmesi için grup üyeleri arasındaki duygu, düşünce, fikir ve değer aktarımlarıdır (50). Kurumsal iletişimin amacının, kurum kimliği oluşturarak çalışanlarına benimsetmesi olduğu söylenebilir. Kurumların dış pazarda başarılı olmak için kullandıkları reklamlar, halkla ilişkiler çalışmaları, arge çalışmaları, pazar ve kamuoyu araştırmaları, personele yönelik hizmet içi eğitim ve etkili iletişim seminerleri kurumsal iletişim çalışmaları olarak nitelendirilir (51).

Kurumsal iletişim sayesinde kurumun tüm birimleri arasında koordinasyon sağlar ve kurum bütünlüğünü sağlayarak kurumsal hedeflere ulaşmada büyük bir rol oynar. Kurumsal iletişimde meydana gelen aksaklıklar kurumu oluşturan birimler arasında bir kopukluğun yaşanmasına, kurumsal bütünlüğün bozulmasına ve dolayısıyla kurumun amaçlarından uzaklaşmasına sebep olur (52). Kurumsal

problemlerin altında yatan temel sebebin iletişim sistemlerinde yaşanan sorunlar olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Kurumsal içerikleri her ne olursa olsun tüm kurumların varlığını sürdürebilmesi, kurum içerisinde ve kurum dışarısında geliştirdikleri iletişim sistemlerine bağlıdır. Bu durum da kurumların yaşamlarını sürdürebilmesi için, hedeflerine ulaşabilmeleri için, kurumsal bütünlüklerini sağlayabilmek için etkili bir iletişim sistemi oluşturmalarını zorunlu kılmıştır (53).

Kurumsal iletişim, kurum çalışanlarının kendi aralarında duygu, düşünce, değer ve fikir paylaşımları olarak tanımlanabilirken, kurum dışında hizmet alan kişiler ve diğer kurumlarla gerek kurumsal gerekse de çalışanlar arasındaki bilgi, fikir, duygu ve düşünce aktarımı olarak tanımlanabilir. Kurumsal iletişim, kurumun can damarları şeklinde nitelendirilerek kurumlar için önemi belirtilir (54). Bu damarlar hem kurum içerisindeki birimlerle hem de kurum dışındaki unsurlarla bilgi paylaşımını gerçekleştirir.

Kurumsal iletişim, kurumların yaşamlarını devam ettirebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan bilgi, duygu ve düşüncelerin gerek kurum içerisindeki birimlere gerekse de kurum dışındaki ilgili unsurlara dağıtılmasını sağlayan bir araçtır (55). Farklı bir tanımlamada da kurumsal iletişim; kurumun ilişkili olduğu diğer kurumlarla ya da gruplarla olumlu ilişkiler kurabilmek amacıyla içsel ve dışsal iletişim sistemlerini etkili bir biçimde kullanmasını sağlayan idari bir araçtır (56). Bu durum iletişimin yönetsel bir unsur olduğunu gösterir.

Kurumsal iletişim, kurumun tanıtımını yapma ve kurum kimliğini oluşturma, ulusal ve uluslararası ilişkileri düzenleme, kurum içerisinde çalışanlar ve alt birimler arasında bağ kurma, kurum kurallarını belirleme, kurum kültürü oluşturma gibi işlevlerin yerine getirilmesini sağlamaktadır (53).

Kurumsal iletişim ile kurum çalışanlarına kurumun ve toplumun kültürel değerlerinin aktarımı sağlanabilmektedir. Kurumlarda olumlu iletişim sürecinin oluşturulması ve kurum kültürünün çalışanlara aktarılmasıyla çalışanların performanslarında artış sağlanacaktır. Bunun dışında kurumsal iletişimle kurumda çalışanların olumsuz davranışlarının değişimi sağlanabilir, kurumda yaşanan olumsuzlukların temeline inilerek problemin çözümü hızlı ve köklü bir biçimde sağlanır (57). Kısacası kurum kültürünün oluşturulması ve çalışanlara aktarılması bakımından kurumsal iletişimin rolü azımsanmayacak derecededir.

İletişim, kurumların yaşamlarını devam ettirip büyüebilmesinde son derecede önem arz etmektedir. Küçük işletmelerin olumlu iletişim ortamları sayesinde yüzlerce kişinin çalıştığı büyük işletmeler haline gelmesi, kurumların kendini geliştirmesi açısından iletişimin önem derecesini ortaya koymaktadır. Bu nedenden ötürü yapılan araştırmalarda kurum kavramı ile iletişim kavramı eş değer görülmüştür ve “kurum kültürü” kavramını literatüre kazandırmışlardır (55).

Örgütsel yapılarda şu iki sebepten dolayı olumlu iletişim ortamının öneminden bahsedilebilir. Örgütlerde iletişim vasıtasıyla örgüt yöneticilerinin planlama, yönlendirme, kontrol ve örgütleme gibi görevlerini yerine getirmesi kolaylaşır. İkinci sebep de örgüt yöneticilerinin kurum çalışanlarını ve birimlerini koordine etmek için üzerinde önemle durdukları bir yönetsel araçtır (10). Kurumlarda iletişim ortamında yaşanan olumsuzluklar, kurumda büyük

problemlerin ortaya çıkmasına, problemlerin çözümlerinin geçici olmasına ve problemlerin sıklıkla tekrar etmesine neden olur (58).

Kurumsal iletişim, örgütlerde koordinasyonu sağlamayı gerektiren bir olgudur (59). Olumlu bir kurum kimliği oluşturulabilmesinde kurumsal iletişimin oldukça önemli rolü bulunmaktadır. Kurum iletişimi proaktif iletişim tarzında olmalıdır. Yani kurum yöneticisinin, kurumun ve çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak kurum içi iletişimi bir plan dahilinde hazırlamalı ve uygulamaya koymalıdır. Bir kurumun iletişim çabalarının tümü proaktif iletişim içerisinde gösterilebilir (51). Bu da bir iletişim yönetimi süreci olarak değerlendirilebilir. Çağımız bilgi toplumunda artık en önemli kaynağın “insan” olduğu kurumlar tarafından anlaşılmıştır. Kurumlar, kendilerinin ve paydaşlarının ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilecek ortam oluşturmanın yolunun pozitif bir kurum iletişimi ortamı oluşturarak mümkün olabileceği anlamışlardır (60). Bu nedenle kurumsal iletişimin önemi zamanla daha çok belirginleşmiştir.

Kurumsal iletişimin amaçları ve beklenen faydaları şunlardır (61):

- Örgüt üyelerini ve örgütün alt birimlerini birbirine bağlayan temel unsur kurumsal iletişimdir. Bu sayede örgüt üyeleri ve örgütü oluşturan birimler birbirleri ile uyum içerisinde çalışabilirler.
- Kurumsal iletişim, kurumdaki çalışanların ve kurumu oluşturan birimlerin kurum hedefleri doğrultusunda ortak bir amaca ulaşabilmek için yaptıkları duygu, düşünce, değer ve bilgi alışverişidir. Kurumda var olan problemlerin çözümü, kurumdaki genel işleyiş, hiyerarşik ilişkiler kurum iletişimi sayesinde gerçekleştirilir.

- Kurumsal iletişim, kurumun dış dünya ile bağlantısını sağlayan bir unsurdur. Kurumların değişen ortam şartlarına karşı kendilerini değiştirip güncelleyebilmeleri kurumsal iletişim sayesinde gerçekleşmektedir.
- Kurum iletişimi sayesinde kurum hedeflerini belirleme, planlama yapma, kurumda çalışanlarının ve birimlerin uyumlu çalışmasını sağlama ve denetimi sağlama açısından birçok yönetsel faaliyetin gerçekleştirilmesini sağlar.
- Kurumsal iletişim sayesinde kurumda bir hiyerarşinin oluşturulması, otoriter gücün belirlenmesi sağlanabilir. Kurum içi düzenlemeler kurumsal iletişim sayesinde gerçekleştirilir.
- Kurumsal iletişim sayesinde çalışanların diğer çalışanlarla ve kurumla olan ilişkilerinin düzenlenmesi, aidiyet duygusu oluşturmaları sağlanır.

### **3.2.5. İletişimin Takım ve Sporcü Davranışlarına Katkıları**

#### **3.2.5.1. İletişimin Takım Davranışlarına Katkıları**

İletişimin amacı bireyler arasındaki duygu, düşünce, değerler ve bilgi aktarımını sağlamaktır. Bu unsurların karşılıklı olarak aktarılmasına dayalı yapılan tüm faaliyetler iletişim olarak nitelendirilmektedir.

İletişim, farklı bireyler arasında gerçekleşen bir süreçtir. İletişim spor takımlarında takım lideri ile takım üyeleri arasında daha özel bir yapıya sahip olmalıdır. Çünkü takım lideri, takım ilişkilerini ve takım stratejisini belirleyen ana

unsurdur. Takım liderleri ile takım üyeleri arasında kurulan bağın güçlendirilmesi takımın amaçlarına ulaşma noktasında önem arz etmektedir (62).

Takım üyelerinin birbirleriyle olan iletişimlerinin gelişmesi için, takım üyeleri arasındaki ilişkinin de geliştirilmesi gerekmektedir. Takım üyeleri arasındaki ilişkiler sıcak ve samimi değilse, karşılıklı güven duygusu oluşmamışsa, pozitif yönde bağlılık yoksa bu takımda etkili bir iletişim ortamının oluşması beklenemez. Takım üyeleri arasında sıcak ve samimi ilişkiler kurulmasında, karşılıklı güven duygusunun oluşturulmasında, olumlu bağlılık yaratılmasında ve olumlu iletişim ortamı kurulmasında etkili olan faktör takım üyelerinin empati kurabilmelerini sağlamaktır (63).

Empati bireylerin kendini karşısında bulunan kişinin yerine koyarak, onun sahip olduğu duygu, düşünce ve değerleri anlayabilme yeteneği olarak nitelendirilebilir. Olumlu iletişim süreci oluşturmada empati becerisi oldukça önemli rol oynamaktadır. Bireylerin birbirlerini anlayabilmesi, hayata karşıdaki kişinin penceresinden bakabilmesiyle mümkün olmaktadır. Takım üyelerinin de birbirlerini anlayabilmeleri için, kendisini takım arkadaşının yerine koymalı, onun penceresinden dünyaya bakabilmelidir. Takım üyeleri arasında empati becerisinin geliştirilmesiyle takım içi iletişim becerilerinin artırılması gerçekleştirilebilir (64).

Günümüzde hayatın her alanında olduğu gibi spor alanında da iletişim, başarıya ulaşmak için kullanılan en önemli araçlardan biri olarak görülmektedir. Spor alanında iletişim sağlanırken yazılı iletişim, sözlü iletişim, sözsüz iletişim... gibi iletişimin neredeyse tüm çeşitleri kullanılmaktadır. Bender'in "iletişimin

neredeysi her işin hayati bir parçası durumuna geldiği” sözü iletişim sürecinin spor üzerindeki etkisinin ne denli önemli olduğunu göstermektedir (65).

### 3.2.5.2. İletişimin Oyuncu Davranışlarına Etkileri

Çağımızda bilgi ve teknolojinin hızlı ilerleyişiyle birlikte sporcuların sportif performansları arasındaki çok küçük farkları bile belirlemek mümkün olmaktadır. Bu durum da sportif performans kavramının zamanla öneminin artmasına, sporcuların saniyelerden daha küçük zaman dilimleriyle, milimetrelerle yarışmasına neden olmaktadır. Bilimsel çalışmalar dasporcuların sportif performanslarını arttırmanın farklı yöntemlerini aramakta, sportif performansı etkileyen unsurları belirleyip ayrı ayrı test ederek önemlerini vurgulamakta ve hangi ortamlarda hangilerinin kullanılmasının daha etkili sonuçlar vereceğini belirlemeye çalışmaktadırlar (63).

Sporcuların takımın amaçları doğrultusunda hareket etmesi, müsabakalarda takım üyeleriyle birlikte uyumlu bir şekilde hareket etmesi, müsabaka öncesi antrenmanlara katılması, antrenörün önerilerini dikkate alması, karşılaşmayı üst düzey performans göstererek tamamlayabilmesi kulüp içi iletişim becerilerine bağlı olmaktadır. Sporcunun profesyonel olması, üst düzey performansa sahip olması, karşılaşma için üst düzey donanıma sahip olması, çok iyi oyun strateji kurma yeteneğine sahip olması, sporcunun arkadaşlarıyla olumlu iletişim ortamını kuramaması sebebiyle başarıya ulaşmasında etkili olmayacaktır (66). Gerek takım sporlarında gerekse de bireysel sporlarda sporcuların birbirleriyle ve antrenörleriyle iletişimi sporcuların sportif performansları üzerinde etkili rol oynamaktadır. Spor kulüplerinde sporcular ile antrenörler arasında

kurulan pozitif yönlü olumlu iletişim, hem sporcuların hem de takım performansının yükselmesini sağlayacaktır.

### **3.2.6. Takım Birlikteliği ve Performans İlişkisi**

Takım üyelerinin, takımlarının hedeflerine ulaşabilmek amacıyla uyum içerisinde, takım ruhuyla, karşılıklı güven duygusu içerisinde hareket etmesi takım birlikteliği olarak tanımlanmaktadır. Takım birlikteliği bir takımın amaçlarına ulaşmasında etkili olan en önemli faktörler arasında gösterilebilir. Spor takımlarında birlikteliğin sağlanması hem sporcuların hem de takımın maddi ve manevi ihtiyaçlarının giderilmesinde etkili olur (67).

Literatürde takım birlikteliği tanımları arasında bazı zıt görüşler bulunmaktadır. Festinger, Schacter ve Back (68), takım birlikteliğini, takım üyelerine cazip gelen değişkenler olarak tanımlamıştır. Üyelere cazip gelen bu değişkenler, görevin yanı sıra oyuncu performansı ve etkili grup iletişiminin olduğu araştırmacılar tarafından belirtilmiştir. Takımlarda gruba cazip gelen değişken sayısı fazlaştıkça oyuncular arasında kurulan birliktelik, takım ruhu, ekip çalışması da yüksek olacaktır. Bir diğer tanıma göre de grup birlikteliği bir grubun birlikteliğini bozan etkileri ortadan kaldırabilme yeteneğidir. Yani takımın yenilgileri, antrenör ile olan olumsuz iletişim veya sürtüşmeler, fiziki imkanların yetersizliği gibi olumsuz durumların üzerinden gelebilme yeteneğidir (69).

Carron, Brawley ve Wildmeyer (70) grup birlikteliğini, bir grubun örgüt hedeflerine ulaşmak için sarf ettiği çabanın miktarı ya da örgüt üyelerinin takımlarında bulunmaktan duyduğu hazzın ölçüsü olarak tanımlamıştır. Grup

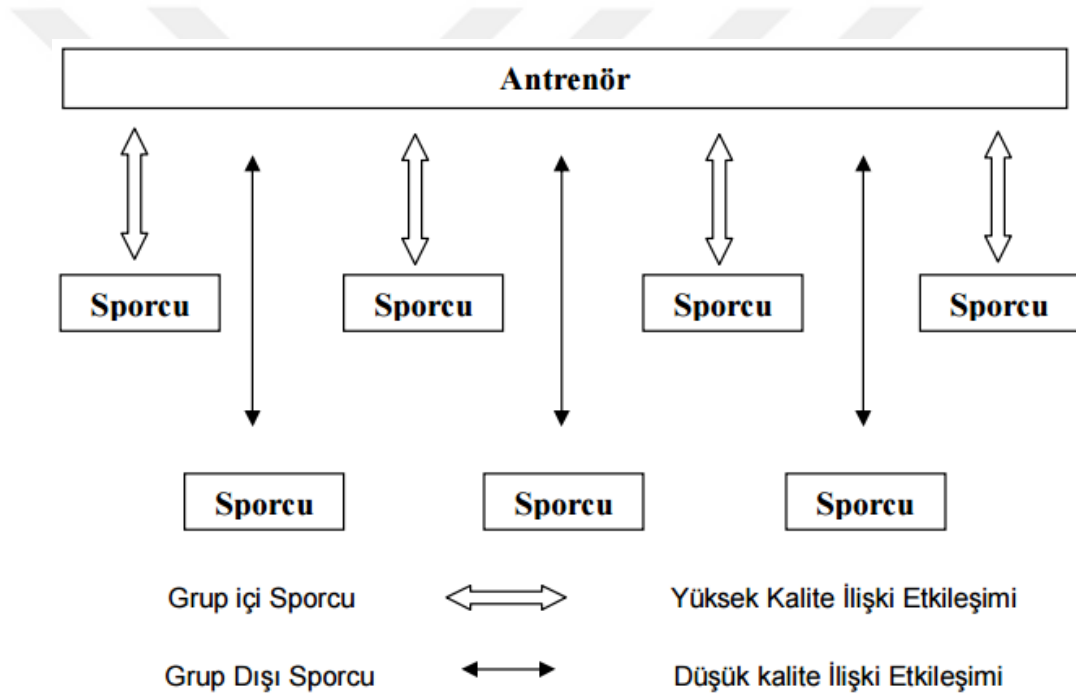
birlikteliği, gurubu oluşturan antrenör, yönetici, menejerler, sporcular ve diğer tüm grup yapılarında oluşturılmaya çalışılır.

Grup birlikteliğinin sağlanması grubun başarısı, verimliliği ve takım üyelerinin iş doyumunun sağlanması bakımından önem arz etmektedir. Etkili bir grup birlikteliği sağlamanın yolu da gerek takım oyuncularının kendi aralarında, gerek oyuncu-antrenör arasında ve gerekse de oyuncu-yönetim arasında etkili iletişim sürecinin sağlanmasıdır (71). Etkili bir iletişim ortamıyla sağlanılan grup birlikteliği takımlara şampiyonluk ve kazanılan karşılaşmalar şeklinde kazanımlar sağlar.

### **3.2.7. Antrenör ve Sporcu İletişimi**

Sporcular ile antrenörler aralarında çeşitli yollarla ortaklıklar, anlaşmalar, ilişkiler kurarlar. Antrenör ile sporcu ilişkilerinde saygı, hoşgörü, güven, işbirliği ve birbirlerine destek olma gibi olguların olması başarıyı getiren unsurlardır ve olumlu bir sporcu antrenör ilişkisinde bu olguların olması için etkili bir iletişim sürecinin olması gerekmektedir. Etkili bir iletişim sürecinin oluşturulamaması durumunda takımda güvensizlik, tarafların birbirlerine karşı sevgisiz, hoşgörüsüz ve saygısız davranışlar sergilemesi, baskıcı yönetim gibi olumsuz duyguların oluşmasını da beraberinde getirir. Olumlu bir antrenör-sporcu ilişkisinin kurulabilmesi için tarafların birbirlerinden beklentilerini, duygularını ve düşüncelerini net ve açık bir şekilde aktarmaları gerekmektedir. İlişkilerin devamı sürecinde bu duygu ve düşüncelerinde değişiklikler meydana gelebilir. Bu değişimler de olumlu bir iletişim süreci oluşturulmasıyla karşılıklı olarak iletilir (72).

Antrenör-sporcu ilişkileri pozitif yönde de negatif yönde de olabilmektedir. Pozitif yönlü bir antrenör-sporcu ilişkisinde oyuncuların moral ve motivasyonu yüksek, huzurlu ve kendini geliştirme yolunda istekli oldukları görülür. Bu tür ortamlar etkili bir iletişim sürecinin kurulmasıyla mümkün olabilmektedir. Negatif yönlü antrenör-sporcu ilişkilerinde sporcuların moral ve motivasyonları düşük, ilişkilerde yüzeysellik ve samimiyezsizlik, grup başarısı için en alt seviyede çaba sarfı ve olumsuz bir iletişim sürecinin var olduğu görülür (73).



Şekil 3. Etkili sporcu-antrenör iletişimi (74)

### 3.2.8. Spor Yönetimi ve Yöneticisi Kavramı

#### 3.2.8.1. Spor Yönetimi

Çağımızda insanların gün geçtikçe daha çok ilgili odağı olan spor kavramı ve spor takımları varlıklarını sürdürebilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için iyi bir

yönetime ve etkili bir yöneticiye ihtiyaç duyarlar. Spor yönetimi kavramının literatürde birçok tanımının yapıldığı görülmektedir.

Spor yönetimi, belirli bir hiyerarşik düzenin olduğu, yönetici-sporcu ayrımının yapıldığı, organize eden bir otoritenin varlığıyla sportif faaliyetlerin yapıldığı kurum ya da örgüt olarak tanımlanabilir (75).

Bir başka tanımlamada ise spor yönetimi, spor takımlarının ya da örgütlerinin hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik tüm faaliyetleri düzenleyen ve organize eden birim şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca spor örgütünün varlığını devam ettirebilecek eleman yetiştirilmesinin sağlanması, mevcut durumda takım hedeflerine hizmet edebilecek insan kaynaklarının sağlanması, takımın sportif faaliyetlerini yapabilecekleri fiziki ortamların temin edilmesi, takım çalışmalarının denetlenmesi gibi konular spor yönetimi kavramını tanımlamaktadır (76).

Spor yönetimi, takımların hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasında gerekli maddi ve manevi kaynağı temin eden, takım başarısını etkileyen unsurların organize ve idaresini yapan, takımda yaşanan problemlerin ve sorunların üstesinden gelme yollarını arayan bir spor bilimi dalıdır (75).

Spor bakanlığı, gençlik ve spor il müdürlükleri, spor federasyonları, takım kulüpleri, takım dernekleri gibi topluluklar spor yönetimi birimlerine örnek olarak gösterilebilir. Spor yönetiminin temel amacı spor faaliyetlerinin iyi bir şekilde organizesini yapmak, akılcı ve bilimsel çözümler üreterek spora engel olan unsurları ortadan kaldırmak ve bunlarla genel kurallar oluşturmaktır (77).

### 3.2.8.2. Spor Yöneticisi

Spor yönetiminin amaçlarına hizmet etmek amacıyla spor yönetimi birimlerinin her kademesinde çalışan başkan, idareci ve antrenör gibi gönüllü ya da profesyonel kişilere spor yöneticisi adı verilmektedir. Bir başka tanımda ise sportif faaliyetlerin sevk ve idaresinin sağlanması için belirli ücret karşılığında hizmet eden kişiler spor yöneticileri olarak tanımlanmıştır. Spor yönetiminin farklı bir tanımında ise spor kulüplerinin ihtiyaç duyduğu mali ve insan kaynaklarının temininden ve yönetiminde sorumlu olan kişiler olduğu belirtilmiştir (Avrupa Konseyi Spor Gelişimi Komitesi). Spor yöneticisi, yöneticilik vasıflarına sahip olan, yönetim kurallarına vakıf olan, insani yönü ve ilişkileri gelişmiş, karşısındaki kişiye değer veren, takımın hedefleri doğrultusunda sporcuları motive eden, güdüleyen, takımın başarısı için üzerine düşen fedakarlıkları yapmaktan çekinmeyen kişi olarak tanımlamak mümkündür. Ülkemizde tüm kurumlarda yönetici olabilmek için çeşitli kriterler oluşturulurken spor yöneticiliğinde herhangi bir kriter bulunmamaktadır. Günümüzde ülkemizde çeşitli meslek mensuplarına ait kişilerin spor yöneticiliği yaptıkları görülmektedir (78). Ülkemizde birçok spor kulübünde yöneticilik yapan birçok kişinin hem profesyonel spor kulüplerinde hem de amatör spor kulüplerinde yöneticilik yaptıkları görülmektedir. Bu tür yöneticiler spor yatırımlarını profesyonel kulüplere yönelik yaparken amatör kulüplere gereken desteği vermemektedirler. Yöneticilik vasfına sahip olmayan kişilerin spor yöneticiliği yapması spor kulüplerine büyük zararlar vermektedir. Bunu önlemek için spor yöneticiliği bir meslek olarak görülmeli ve bu konuda eğitim veren bölümler oluşturulmalı ve kanuni düzenlemelerle spor yöneticiliği kriterleri belirlenmelidir (79).

### **3.2.9. Yöneticilerde Bulunması Gereken İletişim Özellikleri**

#### **3.2.9.1. Etkileyici Konuşma ve İkna Becerisi**

Yöneticiler etkin bir yönetim ortamı oluşturabilmek için yönettikleri kişilere duygularını, düşüncelerini, görüşlerini ve eleştirilerini açık bir dille aktarmalıdır. Yönetici duygu, düşünce, görüş ve eleştirilerini açık bir dille astlarına ifadet etmezlerse etkin bir yönetim ortamı oluşturamazlar. Duygu ve düşüncelerini açıkça astlarına aktarabilen, kendini yönettikleri kişilere açıkça ifade edebilen yöneticiler, astlarına güven verir, davranışlarının ve söylediklerinin sonuçlarının ne olacağını tahmin edebilir (80). Antrenörler de spor takımlarının liderleri olduğu için duygu ve düşüncelerini, görüşlerini ve eleştirilerini sporculara açık bir dille aktarmalıdır. Sporcularıyla etkin bir iletişim kurabilen antrenörler sporcularını daha iyi motive ederek, başarılı olmasında etkili olurlar (81).

Görevlerini iyi yapan yöneticiler, astlarını ikna edebilme yeteneğine sahiptirler. Başarılı yöneticiler astlarını kurumun hedefleri doğrultusunda çalışmaya sevk etmeleri için makamın vermiş olduğu yetkileri kullanmak yerine ikna edici ve etkileyici konuşmayla yönlendirirler. Antrenörler de takımlarında lider oldukları için ikna edici ve etkileyici konuşma becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Sporcuları başarıya yönlendirmede emir vermek yerine ikna edici ve cesaretlendirici iletişim yöntemlerini kullanabilmelidir (82).

#### **3.2.9.2. Empati Kurma Becerisi**

Etkili bir yöneticide bulunması gereken iletişim becerilerinden birisi de empati kurma yeteneğidir. Sağlıklı bir iletişim ortamı kurmak yöneticilerin ve yönetilenlerin empati yapma becerilerine sahip olması gerekmektedir. Empati,

iletişim sürecinde kendisini karşısındakinin yerine koyarak, onun duygu ve düşüncelerini anlama yeteneği olarak ifade edilebilir (83). Takım liderlerinin empati kurabilmesi için, empati kurma isteğini karşıdaki kişiye hissettirmesi gerekir. Yönetici, karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini tam olarak anlasa dahi onu anladığını, karşısındaki kişiye ifade etmelidir. Kişi, karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini anladığını anlayamazsa empati süreci tamamlanmamış olur. Yöneticiler, empati yeteneklerini astlarına hissettirebilmesi için şu kurallara dikkat etmelidir (84):

- Kişi kendisini karşısındakinin yerine koyabilmeli, hayata onun penceresinden bakabilmeli ve olaylara karşısındaki kişinin verdiği gibi tepkiler verebilmelidir.
- Empati kurulabilmesi için hem bilişsel hem de duygusal açıdan olaya yaklaşılmalıdır. Kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak onun düşüncelerini anlamaya çalışması bilişsel açıdan empati kurma iken, karşıdaki kişinin neler hissettiğini anlamaya çalışması da duygusal açıdan empati kurma olarak nitelendirilebilir.
- Empati yaparken karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlamakla empati yapılmış sayılmaz. Empati sürecinin tamamlanabilmesi için karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini anladıktan sonra karşıdaki kişiye ifade edilmesi de gereklidir. Günümüzde iletişim süreçlerinde empati kurulmaması insanları birbirlerinden uzaklaştırmış ve iletişim sürecini güçleştirmiştir (85). İletişim süreçlerinde empati kurulmaması karşıdaki kişide anlaşılma, değer görmeme hissini oluşmasına neden olmaktadır. Empati sadece empati kurulan kişi için değil empati

kuran kişi için de yararlı bir uygulamadır (86). Çalışanlarıyla empati kuran, çalışanlarını anlayarak onların ihtiyaçlarına cevap veren yöneticiler çalışanları tarafından sayılıp sevilirler. Duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edebilen, etkili konuşma yeteneğine sahip yöneticiler empati kurma yeteneğine de sahiptirler. Ancak çevresine faydalı olmayan kişilerin empati kurma yeteneğine sahip olmadıkları söylenebilir (87). Kişiler çatışmalı iletişim, çatışmasız iletişim ve empatik iletişim olmak üzere üç tür iletişim kurabilirler (88). Çatışmalı iletişim sürecinde taraflar hem duygu ve düşüncelerini karşı tarafa aktaramazlar hem de iletişim sürecinde yeterli bilgi sahibi olamazlar. Çatışmasız iletişimde, bireyler iletişim sürecinde birbirlerine yeterli bilgi aktarmı sağlarken duygularını aktarma işlemini gerçekleştiremezler. Empatik iletişim kuran taraflar ise hem duygu ve düşünce aktarımını gerçekleştirirler hem de süreç sonunda yeterli bilgi sahibi olabilirler. İnsanlar sosyal ilişkilerinde empatik ilişki kurabileceği birçok iletişim sürecine girerler (89). Böylece karşısındaki insanların sahip oldukları duygu ve düşünceleri anlama ve olaylara karşıdaki kişinin penceresinden bakma fırsatı yakalarlar. Spor yöneticilerinin de takımlarında başarıyı sağlayabilmeleri ve takım hedeflerine ulaşabilmeleri için oyuncularla empatik iletişim kurma yolunu seçmelidir. Sporcular yöneticileri tarafından anlaşıldığını hissettiklerinde takımın hedeflerine ulaşma konusunda motive olurlar (90).

### 3.2.9.3. Dinleme Becerisi

İletişim sürecinde yanlış anlaşılan mesajlar örgütlerde olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. Bu tür durumlarda örgüt üyeleri olumsuz etkilenmekte, hem zaman hem de işgücü israfı yaşanmaktadır. Böylece yüksek maliyet, düşük verim, düşük ürün kalitesi gibi olumsuz sonuçlar örgüt açısından kaçınılmaz olmaktadır. İletişim sürecinde yöneticilerde görülen dinleme eksikliği problemi hem çalışanların performanslarının düşmesine hem de çalışanların iş doyumunun gerçekleşmemesine neden olmakta ve böylece düşük örgütsel bağlılığın oluşmasına neden olmaktadır. İletişim sürecinde dinleme eksikliğinin yanı sıra yöneticilerin çalışanlarını dinleme için yeterli süre ayırmaması da örgütlerde sorunların doğmasına neden olabilmektedir. Etkili bir iletişim sürecinin gerçekleşebilmesi için her iki tarafın da birbirlerini dinlemeye yeteri zaman ayırması gerekmektedir (91). İletişim süreçlerinde etkili bir dinleme olayı, karşı tarafın mesajını alırken, mesajın içeriğiyle ilgili geri bildirim verilmesiyle gerçekleştirilmelidir. Yöneticiler astlarını belirli kurallar çerçevesinde ve farkındalık oluşturarak dinlemelidir. Etkin dinlemenin amacı var olan bir problemin kaynağının tespit edilerek çözümünün araştırılmasıdır. Etkin bir dinlemede algıda seçicilik yapmadan sadece kendimizi ilgilendiren konuları değil karşı tarafın da ihtiyaçları göz önünde bulundurarak onu ilgilendiren konuları da dinlemek gerekir (92).

İletişim süreçlerinde mesajın içeriğine uygun iletişim kanalı seçilmesi, konuşma esnasında iğneleyici söz kullanmaktan kaçınılması, net ve açık cümlelerle ifade edilmesi ve belirli konuların konuşması iletişim sürecinin verimli geçmesine yardımcı olacaktır. Ancak iletişim sürecinde kinayeli sözcükler

kullanılması, iletişim kurallarının tartışılması, problemlerin çözümlerinin aranması yerine suçlayıcı cümlelerle birbirlerinin suçlanması, iletişim sürecinde pasif dinleyici olması sorunların daha çok büyümesine neden olacaktır (93).

***Pasif Dinleme:*** İletişimin tek yönlü olduğu durumlarda görülen dinleme şeklidir. Bu dinleme türünde kaynak tarafından alıcıya bilgi aktarımı yapılır ancak alıcı mesajla ilgili geri bildirimde bulunmaz (94).

***Aktif Dinleme:*** Bu dinleme türünde iletişim çift yönlü gerçekleşmektedir. Yani kaynaktan çıkan mesajı alıcı dinler ve mesaj içeriği hakkında kaynağa geribildirimde bulunur. Bu dinleme şeklinde alıcı, kaynak ile empati kurabilmektedir. Böylece kaynağınduygu ve düşüncelerini, kendisini kaynağın yerine koyarak anlayacaktır. Bu durumda dinleyici kendinin anlattıklarıyla alıcının ilgili olduğunu düşünür (94).

Bireylerin aktif dinleyici olabilmeleri için dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır:

***Uygun ortamların seçilmesi:*** İletişim ortamının gürültüsüz, yeterli sıcaklık ve ışık seviyesine sahip, dış müdahalelere karşı kapalı olan ortamlar etkili dinlemenin gerçekleşeceği ortamlardır (95).

***Dinlemeye Hazırlık:*** Etkili bir iletişimde çift yönlü bir etkileşim vardır. Çift yönlü bir etkileşimin gerçekleşebilmesi için dinleyicinin konuşmacıyı dinlemeyi kabullenmiş olması, kişiyle göz teması kurması ve dikkat dağıtıcı unsurların ortadan kaldırılması, dinleyiciye geri bildirim vermesi gerekmektedir. Ayrıca etkili bir dinlemenin gerçekleşebilmesi için dinleyicinin mesajın içeriği hakkında bilgi sahibi olması gerektiği unutulmamalıdır (96).

Önyargılardan uzak durma: Alıcı, göndericinin kişiliğine saygı göstermeli, yargılayıcı ifadeler kullanmamalı ve konuyu dağıtıcı geribildirimler sunmamalıdır (97).

Mesajın içeriğine dikkat etme: İletişim sürecinde konuşulanları ezberleme yerine içeriğini anlamaya dikkat edilmelidir.

Zamanında geribildirim verme: Alıcı, konuşulanları dinlemeli, mesajın içeriğini anlamaya çalışmalı ve mesajın içeriğiyle ilgili anlamadığı veya takıldığı unsurlarla ilgili kaynağa sorular yönelterek geri bildirimde bulunmalıdır. Geri bildirimde bulunurken dikkat edilmesi gereken hususlardan biri de konuşmacının sözünün kesilmemesine dikkat edilmesidir (98).

Zihin haritaları oluşturma: Alıcı, mesajın içeriğini daha iyi anlamak için söylenenleri somutlaştırarak zihin haritaları oluşturmalıdır.

Empati kurma: Alıcı, kendini konuşmacının yerine koyarak duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışmalıdır (99).

#### **3.2.9.4. Geribildirimde Bulunma Becerisi**

Etkili iletişim sürecinin gerçekleşmesi için geri bildirimler büyük önem arz etmektedir. Alıcı, geribildirimle kaynağın gönderdiği mesajın ne kadarını doğru ve eksiksiz bir biçimde anladığı bilgisini göndericiye bildirir. Geri bildirimlere, göndericinin verdiği tepkiler farklı şekillerde gerçekleşebilir. Geri bildirim mesajın ne kadarının doğru ve eksiksiz anlaşıldığını bildirmesinin yanı sıra kurumlarda denetim görevini de yerine getirebilmektedir. Geri bildirim sayesinde mesajın alıcı tarafından alınıp alınmadığı ve alıcıda meydana getirdiği değişikliği gösterir.

Etkili bir geribildirimde bulunmak için dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır (100).

- Geribildirimler mesajı tamamlayıcı olmalıdır,
- Mesaj etiketlerini kullanmalıdır,
- Geribildirim verme sayısı ve süresi abartılmamalıdır,
- Geri bildirimler soru şeklinde değil, kısa ve özetleyici bir şekilde olmalıdır,
- Geribildirimler mesajın olumlu yönleriyle verilmeli, olumsuz geribildirim vermekten kaçınılmalıdır,
- Olumlu geribildirimlerde karşı tarafı mahcup edecek, aşırı övgü olmamasına dikkat edilmelidir.

Spor yöneticileri sporculara başarıları ve çabalarını hakkında olumlu geri bildirimlerde bulunarak, çalışanların moral ve motivasyonunu artırır. Bu durum takımda başarının artmasına ve sporcuların takım hedeflerine ulaşmak için daha çok çalışmasına neden olacaktır. Başarısız olan ya da takım açısından yararlı sonuçlar elde edemeyen sporculara da eleştirel geri bildirimler yerine başarıyı nasıl elde edebileceklerine, başarısız olmasına neden olan sebeplerin üstesinden gelme yöntemlerine dair geri bildirimde bulunmaları gerekmektedir. Spor yöneticileri iletişim sürecinde oyuncularla etkili geribildirim sağarlarsa sporcuların daha çok çalıştığını ve takımın hedeflerine daha kolay ulaştığını görecektir (101).

### 3.2.9.5. Bilgilendirici (Eğitici-Öğretici) İletişim Becerisi

Kurumiçi iletişimde yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir diğerk nokta da çalışanların, performansları hakkında bilgilendirilmesini sağlamaktır. Çalışanlar, yöneticilerin kendilerine yaptığı bilgilendirmeyi doğru ve eksiksiz anlayabilmesi için mesajın içeriği hakkında bilgilendirilmelidir. Aksi takdirde iletişim sürecinde yanlış ya da hatalı mesaj aktarımı örgüt içerisinde iletişim bozukluklarına neden olur. Yöneticilerin eksik ya da anlaşılır olmayan bir dille bilgilendirme yapması, çalışanların oluşacak boşlukları kendi yorumlarıyla doldurmasına neden olur. Böylece çalışanlar, bilgilendirme mesajının amacına uygun olmayan çıkarımlarda bulunarak kurum içi iletişim problemlerinin oluşmasına neden olabilir. Çalışanlar hakkında bilgilendirme amaçlı oluşturulan yazılar, duyurular, ilanlar açık ve anlaşılır bir biçimde ifade edilmeli, ifadede boşluk bırakılmamalıdır. Yanlışlık ve eksikliklerin olduğu durumlarda gerekirse sözel iletişim kanallarıyla hata ve eksiklikler düzeltilmelidir. İletişim sürecinde bulunan tüm unsurlar dikkate alınmalı, yanlış anlaşılmaların önüne geçmek için gereksiz ifadelere yer verilmemelidir. Çalışanlara kurum yöneticileri tarafından kurumların amaçları ve misyonları hakkında bilgi verilmeli, onlarla etkili iletişim ortamı kurulmasını sağlayarak zamanla oluşabilecek bilgi ve beceri eksikliklerinin giderilmesini sağlamalıdır. Modern yöneticilik anlayışında yönetici, kurum hedeflerini gerçekleştirebilmek için varolan çalışanların nitelikleriyle yetinmeyip, onların geliştirilmesini sağlamakla da yükümlüdür. Yöneticiler, çalışanların bilgi, beceri ve motivasyonlarını arttırabilmenin tek yolunun iletişim olduğunu bilmelidir (102).

### 3.2.9.6. Pozitif Yaklaşımla İletişim Kurma Becerisi

Klasik yöneticiler, kurum içi iletişim sürecinde kaynak konumunda, çalışanlar da alıcı konumunda bulunmaktadır. Modern yönetim kurallarında ise kurum içi iletişim çift yönlü gerçekleşmektedir. Yöneticilerin etkili iletişim kurabilme becerileri, kurum içerisinde iletişim faaliyetlerini artırıcı ya da azaltıcı etkilere neden olmaktadır. Yöneticilerin kurumlarında etkili iletişim ortamları oluşturabilmeleri için bazı teknikleri kullanması, iletişim için uygun ortamları seçmesi ve kurum içi öneri sistemini geliştirmesi gerekmektedir (103).

*Açık kapı tekniği:* Yöneticiler ile çalışanlar arasında çeşitli nedenlerde dolayı iletişim kopuklukları yaşanmaktadır. Bu iletişim kopukluklarını ortadan kaldırma yöntemlerinden biri de “açık kapı tekniği” uygulamasıdır. Bu teknik ile yöneticiler ile çalışanlar arasındaki fiziksel ve zihinsel engeller ortadan kaldırılarak, çalışanların ihtiyaç duymaları halinde yöneticiye ulaşmalarını ve iletişim kurmalarını kolaylaştırmaktadır. Kısacası açık kapı tekniği yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının sürekli açık olmasıdır (103).

*Biçimsel şikayet prosedürlerini uygulamak:* Yöneticilerin çalışanlarına değer verdiği, haklarına saygı duyduğu kurumlarda sıklıkla görülen bir uygulamadır. Bu yöntem sonucunda çalışanlar, yönetime güven duygusu geliştirirler (103).

*Anketler:* Çalışanların kurum hakkındaki duygularını ve düşüncelerini, sorunlarını, dilek, istek ve şikayetlerini belirlemede oldukça etkili olan bir yöntemdir. Yöneticilerin çalışanlara anket uygulaması etkili iletişim ortamlarının kurulmasını sağlar (104).

*Biçimsel olmayan toplantılar:* Kurum iş eve işleyişleriyle alakalı kurumdaki en üst ve en alt makamlarında bulunankişilerin de dahil olduğu, herkesin özgürce fikirlerini ifade edebildiği belirli bir formatı olmayan toplantılardır. Çalışanlar bu toplantılar ile aidiyet duygusu geliştirir ve kendilerinin değerli oldukları duygusunun gelişmesi sağlanır. Bu toplantılar ile çalışanların yaratıcı ve orijinal fikirler oluşturması da sağlanabilir (103).

*Yönetici ziyaretleri:* Yöneticilerin haber vermeden, kurum içerisindeki birimleri ve çalışanları ziyaret ederek, onların duygu ve düşüncelerini almaları çift yönlü etkili iletişim ortamının oluşmasını sağlar. Bu ziyaretler sayesinde yöneticilerin ve çalışanların birbirlerini daha iyi tanımalarını ve çalışanların problemlerini yöneticilere daha rahat aktarmalarını sağlamaktadır. Bu ziyaretlerin bir denetim havasında yapılması olumlu iletişim kurmayı engeller (103).

### **3.2.9.7. İletişimde Zamanlama Becerisi**

Etkili bir iletişim ortamında mesajın alıcıya gönderilmesi için uygun zaman dilimi beklenmelidir. Uygun zaman dilimleri dışında gönderilen mesajlar, yanlış anlaşılmalara ve hatta iletişim kopmalarına da sebep olabilir. Çalışanlarla önemli mesajların paylaşılması için en uygun zaman dilimi sabah saatleridir. Çünkü günün ilerleyen zamanlarında çalışanların hem fiziki hem de zihinsel yorgunlukları, mesajı anlamamasına ve hatta yanlış yorumlamasına sebebiyet verebilmektedir. Uygun zamanlarda gönderilen mesajlar istenilen etkinin oluşmasını sağlayabilir. Bu durumda antrenörler de sporcularla iletişim kurarken maç sonrası ya da antrenman sonrası gibi zaman dilimleri yerine sporcuların fiziksel ve zihinsel olarak dinlenmiş anlarını beklemeleri sağlıklı bir iletişim ortamı kurulmasını sağlar (105).

Spor yöneticileri sporcu değerlendirmelerini yaptıkları zaman dilimlerini iyi ayarlamalıdır. Antrenörler sporcularla kurdukları iletişim sadece onu değerlendirme amaçlı olmamalıdır. Antrenörler değerlendirmelerini genellikle antrenmanlara saklamalı ve değerlendirmelerde bulunurken olumlu cümleler kurmalı, yapıcı bir iletişim kurmaya özen göstermelidir (106). Ayrıca antrenörlerin takım ile ilgili yaptıkları değişiklikleri uygun zaman dilimlerinde sporcularla paylaşması takım içerisinde dedikodu ve söylentilerin oluşmasını engelleyecektir.

### **3.2.9.8. Beden Dilini Etkili kullanma Becerisi**

İletişim sürecinde kaynağın mesajı gönderirken kullandığı jest ve mimikler beden dilini oluşturmaktadır (107). İletişim kanalları içerisinde sözsüz iletişim olarak adlandırılan beden dili kapsamında şu unsurlar değerlendirilmektedir (108);

- İletişim sürecinde kaynağın kullandığı jest ve mimikler, vücut duruşu, giyinilen kıyafetler,
- İletişimde kullanılan ses tonu, konuşmanın akıcılığı, konuşma aralarındaki duraksamalar ve çıkarılan sesler, konuşma hızı,
- Göndericinin alıcıyla kurduğu fiziksel temaslar,
- İletişim sürecinde göndericinin, alıcıyla oluşturduğu mesafe,
- İletişim sürecinde kullandıkları aksesuarlar, giyindiği kıyafetler ve kullandıkları kokular,
- İletişim sürecinin gerçekleştiği ortamın fiziki durumu

İletişim sürecinde verilen mesajın etkililiğinin %10'unu kullanılan sözcükler, %30'unu ses tonu ve %60'ını da beden dili oluşturmaktadır (109). Antrenörlerin sporcularla etkili bir iletişim kurabilmesi için sözlü iletişimle birlikte beden dilini de kullanması gerekmektedir.

Antrenörlerin sporculardan beklentilerini, duygularını, düşüncelerini, istek ve şikayetlerini sadece sözlü iletişim kanalıyla aktarması tek başına yeterli olmayabilir. Bu duyguları aktarırken sözlü iletişimle beraber beden dilini de kullanması sporcunun mesajın içeriğini daha iyi anlamasında etkili bir rol oynayacaktır. Ayrıca konuşma sırasında hissettiklerini sporcuya yansıtması da ancak beden dilinin sözlü iletişimle birlikte kullanılmasıyla mümkün olabilmektedir (110).

Beden dili evrensel bir anlaşma biçimi olarak kabul edilse de jest ve mimiklerin farklı kültürlerde farklı anlamları olduğu da unutulmamalıdır (111). Bu sebepten ötürü farklı kültürlere sahip sporcularla iletişim kurarken antrenörün bu durumu göz önünde bulundurması gerekmektedir. Çok geniş kitlelerle iletişim kurmak durumunda bulunan antrenörler, verdikleri mesajın etkililiğini artırmak amacıyla mesajın içeriğine uygun biçimde kullanılmalıdır (112).

## 4. GEREÇ VE YÖNTEM

### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada futbol kulüplerinin iletişim özelliklerine değinilerek, Elazığ, Malatya, Adıyaman, Gaziantep, Kahramanmaraş, Şanlıurfa, Tunceli, Kilis illerine ait Bölgesel Amatör Lig (Bölgesel Amatör Ligi) 3.Grup futbol kulüplerinde oynayan sporcu, antrenör yöneticiler arasındaki mevcut iletişim durumunu belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca, spor kulüplerinde iletişimin önemi vurgulanarak, başarıyı arttıracak ve hedeflere ulaştıracak iletişim özelliklerinin neler olduğu ve yapılması gerekenler ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

### 4.2. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Araştırmanın konusu “Futbol kulüplerindeki sporcu, antrenör ve yöneticilerin kulüp ortamı iletişim düzeylerinin incelenmesi” olarak belirlenmiştir.

Futbol kulüplerindeki sporcu, yönetici ve antrenörlerin iletişim düzeylerinin, bireysel ve takım başarısını etkileyen önemli unsurlardan biri olduğu söylenebilir. Bu çalışma genç sporcuların iletişim düzeylerinin ve iletişim problemlerinin ortaya koyularak, amatör takım ruhu içerisinde bu konunun takım ve bireysel başarıya sağladığı katkının öneminin kavranması ve antrenör ve yöneticilerin konuya ilişkin farkındalıklarının sağlanması açısından önem arz etmektedir.

### 4.3. Araştırmanın Yöntemi, Evreni ve Örneklemi

Çalışmamız “betimsel tarama modeli” niteliğindedir. Verilerin elde edilmesinde sporculara Erkan (113) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması

yapılan “Kulüp Ortamı İletişim Anket Formu” kullanılmıştır. Yüzyüze görüşme yöntemiyle uygulanılacak olan anketler şehirlerdeki sporculara araştırmacı tarafından kağıda basılı formlar halinde ulaştırılacak ve uygulanmıştır. Bölgesel Amatör Lig’de faal olarak futbol yaşamına devam eden 252 sporcu araştırma kapsamına alınmıştır.

Çalışmanın evrenini Bölgesel Amatör Ligi 3.grupta yer alan Elazığ, Malatya, Adıyaman, Gaziantep, Kahramanmaraş, Şanlıurfa, Tunceli, Kilis illeri futbol kulüpleri, örneklemini ise bu kulüplerde oynayan rastgele yöntemle seçilen sporcular oluşturmaktadır.

#### **4.4. Veri Toplama Aracı**

Anket formları 11 sorudan oluşan kişisel bilgi formu ve Erkan (113) tarafından geliştirilen ve güvenirlik katsayısı 0.82 olarak bulunan 26 soruluk “Kulüp Ortamı İletişim Anket Formu”ndan oluşmaktadır.

#### **4.5. Verilerin Elde Edilmesi**

Bu çalışma Fırat Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı’nın 21.04.2015 tarih, 08 toplantı sayısı ve 06 karar nosu ile görüşülmüş olup etik kurulu kurallarına uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Araştırmacı, Elazığ, Malatya, Adıyaman, Kilis, Tunceli, Şanlıurfa, Gaziantep, Kahramanmaraş illerine ait Bölgesel Amatör Ligi futbol kulüplerinde faal olarak futbol hayatını sürdüren 252 futbolcuyla yüzyüze görüşme yöntemini kullanarak anketleri uygulamıştır. Anket içeriği olarak sporculara Sosyo-

demografik özellikleri içeren 11, “Kulüp Ortamı İletişim Anket Formu”nun içerdiği 26 soru sorulmuştur.

Bu 26 soruluk anket formu “tamamen katılıyorum”, “kısmen katılıyorum”, “kararsızım”, “kısmen katılmıyorum”, “hiç katılmıyorum” şeklinde 5 ayrı değer basamağındaki seçeneklerden oluşmaktadır.

Antrenör ve sporcu iletişimi bölümüne ait 1, 2, 3, 11, 14, 17, 20, 21, 22, 24, 25 ve 26. sorulardan oluşmaktadır ve 12 adet soru içermektedir. Sporcuların kendi aralarındaki iletişimi bölümünde 5, 7, 9, 13, 15, 16 ve 19. sorulardan oluşmaktadır ve 7 adet soru içermektedir. Sporcu ve yönetici iletişimi bölümünde ise 4, 6, 8, 10, 12, 18 ve 23. sorulardan oluşmaktadır ve 7 adet soru içermektedir.

#### **4.6. Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır. İlk olarak toplanan verilerin güvenilirliği tespit edilmek amacıyla cronbach alpha testi uygulanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı, Cronbach Alpha .822 olarak bulunmuştur. Araştırma anket formunun güvenilirlik-geçerlilik çalışmasında döndürülmemiş temel bileşenler analizinden (Unrotated Factor Solution) yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri .764, Barlett Testi 2453,102 olarak bulunmuştur.

Sporculara ilişkin bazı bağımsız değişkenlere göre (yaş, eğitim, medeni durum, kulüpte oynama süresi, oynadığı mevki, gelir durumu vb.) farklılığının tespitinde tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Anlamlı bulunan sonuçlar tablo ve grafiklerle gösterilmiştir.

Araştırmada uygulanan likert tipi ölçek, beşli derecelendirme şeklinde hazırlanmıştır. Beşli derecelendirme leği, eşit ortalamalar esas alınarak;

Hiç Katılmıyorum : 1,00 - 1,80

Katılmıyorum : 1,81 - 2,60

Kısmen Katılıyorum : 2,61 - 3,40

Katılıyorum : 3,41 - 4,20

Tamamen Katılıyorum : 4,21 - 5,00

şeklinde puanlandırılmıştır.



## 5. BULGULAR

### 5.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

**Tablo 5.1.** Araştırmaya katılan sporcuların yaş durumuna ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde
20'den küçük	74	29,4
21-25	108	42,8
26-30	42	16,7
30'dan büyük	28	11,1
Toplam	252	100,0

Tablo 5.1'de verilen bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan sporcuların yaş dağılımları incelendiğinde % 29,4'ünün 20 yaşından küçük, % 42,9'unun 21-25 yaş, % 16,7'sinin 26-30 ve % 11,1'inin 30 yaşından büyük olduğu görülmektedir. Elde edilen verilere bakıldığında sporcu dağılımının 21-25 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.2.** Araştırmaya katılan sporcuların medeni durumuna ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	38	15,9
Bekar	214	84,1
Toplam	252	100,0

Tablo 5.2'de verilen bilgiler incelendiğinde bu maddeyi cevaplayan 252 sporcunun medeni durumları incelendiğinde % 15,9'unun evli, % 84,1'inin de

bekâr oldukları görülmektedir. Elde edilen verilere göre araştırma grubunun büyük bir çoğunluğu bekardır.

**Tablo 5.3.** Araştırmaya katılan sporcuların öğrenim durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Mezun olunan okul	Frekans	Yüzde
Lise	173	68,7
Üniversite	71	28,2
Lisansüstü	8	3,1
TOPLAM	252	100,0

Tablo 5.3'te verilen bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan sporcuların % 68,7'sinin lise, % 28,2'sinin üniversite ve % 3,2'sinin lisansüstü eğitim mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.4.** Araştırmaya katılan sporcuların kaptanlık yapma durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Oynadığı süre içinde kaptanlık yaptınız mı?	Frekans	Yüzde
Evet	101	40,1
Hayır	151	59,9
TOPLAM	252	100,0

Tablo 5.4'de verilen bilgiler incelendiğinde araştırmaya sporcuların kaptanlık durumlarına ilişkin dağılımları incelendiğinde % 40,1'inin kaptanlık yaptığı, % 59,9'unun kaptanlık yapmadığı görülmektedir.

**Tablo 5.5.** Araştırmaya katılan sporcuların kulübünde çalışma süresi durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

<b>Şu Anki Kulübünüzde Kaçınıc Yılınz</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
1-2 Yıl	179	71,0
3-4 Yıl	70	27,8
5-6 Yıl	0	0
7 ve üzeri	3	1,2
<b>TOPLAM</b>	<b>252</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5.5'te verilen bilgiler incelendiğinde araştırmaya sporcuların kulüplerinde çalışma sürelerine ilişkin dağılımları incelendiğinde %71,0'inin 1-2 yıl, %27,8'inin 3-4 yıl ve % 1,2'sinin 7 yıl ve üzeri kendi kulüplerinde çalıştığı görülmektedir.

**Tablo 5.6.** Araştırmaya katılan sporcuların kulüp değiştirme durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

<b>Daha önce kaç kulüp değiştirdiniz?</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
1	63	25,1
2	49	19,4
3	25	9,9
4 ve üzeri	115	45,6
<b>TOPLAM</b>	<b>252</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5.6'da verilen bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan sporcuların kulüp değiştirme durumuna ilişkin dağılımları incelendiğinde % 25,0'inin 1 kez, % 19,4'ünün 2 kez, % 9,9'unun 3 kez ve % 45,6'sının da 4 kez ve üzeri kulüp değiştirdikleri görülmektedir.

**Tablo 5.7.** Araştırmaya katılan sporcuların antrenman yapma sıklıklarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Genel olarak ne sıklıkta antrenman yaparsınız?	Frekans	Yüzde
1 saat	185	73,4
2 saat	61	24,2
3 saat	3	1,2
4 saat	3	1,2
TOPLAM	252	100,0

Tablo 5.7’de verilen bilgiler incelendiğinde araştırmaya sporcuların antrenman yapma sıklıklarına ilişkin dağılımları incelendiğinde % 73,4’ünün 1 saat, % 24,2’sinin 2 saat, % 1,2’sinin 3 saat ve % 1,2’sinin 4 saat antrenman yaptığı görülmektedir.

**Tablo 5.8.** Araştırmaya katılan sporcuların takımlarında psikolog bulunma durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Takımınızda düzenli olarak psikolog bulunuyor mu?	Frekans	Yüzde
Evet	47	18,7
Hayır	205	81,3
TOPLAM	252	100,0

Tablo 5.8’de verilen bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan sporcuların takımlarında psikolog bulunma durumlarına ilişkin dağılımlarına bakıldığında % 18,7’sinin takımlarında düzenli olarak psikolog bulunurken % 81,3’ünün takımlarında düzenli olarak psikolog bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 5.9.** Araştırmaya katılan sporcuların aylık ortalama gelir durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Aylık ortalama geliriniz ne kadar?	Frekans	Yüzde
750-1500 TL	187	74,2
1501-2500 TL	63	25,0
2501-3500 TL	2	0,8
TOPLAM	252	100

Tablo 5.9’da verilen bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan sporcuların aylık ortalama gelir durumlarına ilişkin dağılımları incelendiğinde % 74,2’sinin 750-1500 TL, % 25,0’inin 1501-2500 TL ve % 0,8’inin 2501-3500 TL aralığında aylık ortalama gelire sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 5.10.** Araştırmaya katılan sporcuların mevcut antrenörleriyle çalışma süresi durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Mevcut antrenörünüzle ne kadar süredir çalışıyorsunuz?	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	87	34,5
1-3 yıl	161	63,9
4-5 yıl	1	0,4
6 yıl ve daha çok	3	1,2
TOPLAM	252	100

Tablo 5.10’da verilen bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan sporcuların mevcut antrenörleriyle çalışma süreleri durumlarına bakıldığında

%34,5'inin 1 yıldan az, % 63,9'unun 1-3 yıl, % 0,4'ünün 4-5 yıl ve % 1,2'sinin 6 yıl ve daha çok süre çalıştıkları görülmektedir.

## 5.2. Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüp Ortamı İletişimine İlişkin Genel Görüşleri

**Tablo 5.11.** Araştırmaya katılan sporcuların kulüp ortamı iletişimine ilişkin genel görüşleri

M	Kulüp ortamı iletişimine ilişkin genel görüşler	N	Katılma Derecesi (%)					$\bar{X}$	SS
			HK	KM	KK	K	TK		
1	Antrenörümle özel sorunlarımı açık bir şekilde konuşabilirim.	247	52,6	0,8	1,6	39,3	5,7	2,44	1,56
2	Antrenörümüz daha başarılı olmak için takımda arkadaşlık ilişkilerine çok özen gösterir.	247	29,1	7,3	13,4	48,2	2,0	2,86	1,33
3	İyi bir performans gösterdiğim zaman antrenörüm bütün arkadaşlarımın önünde başarıyı taktir eder.	247	26,3	2,8	16,6	52,2	2,0	3,00	1,30
4	Kulübümüzde yöneticilerimize ulaşmada ve sorunlarımızı anlatmada genelde sıkıntı çekerim.	247	22,3	2,8	2,4	42,9	29,6	3,54	1,49
5	Sporcular arasında çıkan problemlerde her birimiz arkadaşlarımızın barışması için tarafsızca her türlü gayreti gösteririz.	247	12,6	4,9	16,2	60,7	5,7	3,42	1,10
6	Kulüp yöneticilerimiz, sporcular arasında ortaya çıkan sorunları yakından izlerler ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcarlar.	247	30,0	6,9	8,1	46,6	8,5	2,96	1,44
7	Takım içinde hedeflere ulaşmak için sporcular arasında ben değil biz duygusu hakimdir.	247	8,9	10,9	27,5	46,6	6,1	3,29	1,04
8	Kulübümüzde yöneticiler ile antrenörümüz arasındaki ilişki iyi bir düzeydedir.	242	12,0	11,2	50,0	21,5	5,4	2,97	1,01
9	Kulübümüzde sporcuların birbirlerini eleştirmeleri, takım içi çekişmeler olduğu için açık bir iletişim ile birbirlerine yardım etme gayreti yoktur.	247	59,9	2,0	8,9	23,5	5,7	2,12	1,45
10	Kulüp yöneticilerimiz, yanlış hareket yaptığımızda hiç ayırım yapmadan bizlere gereken tepkiyi gösterirler.	247	49,8	3,6	8,1	36,0	2,4	2,37	1,45
11	Antrenörümüz bizi eleştirirken eskiler ve yeniler şeklinde ayırım yapmaz.	247	58,3	4,0	4,0	32,0	1,6	2,14	1,42
12	Müsabaka öncesi maç primlerinin belirlenmesinde alınacak kararlara katılmamız mümkün değildir.	247	68,0	7,3	2,8	21,9	0	1,78	1,24

13	Takım içince yaşadığım sorunlarımı daha çok takım kaptanım ile çözmeye çalışırım.	247	9,3	14,2	24,7	29,6	22,3	3,41	1,23
14	Antrenörümüz sporcular arasındaki problemleri yönetirken kelimeleri dikkatli seçer ve konuşmaya başlamadan önce iyi düşünür ve o işin sonuçlarını göz önüne alarak konuyu bizlerle açık bir şekilde tartışır.	247	35,6	14,2	16,2	31,6	2,4	2,51	1,32
15	Bu kulübün sporcusu olmaktan dolayı mutluluk duyuyorum.	247	21,1	11,3	34,0	33,2	0,4	2,80	1,12
16	Kulübümde sporcuların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için sosyal faaliyetlerle ilgili çalışmalarını yeterli buluyorum.	247	42,1	23,5	8,1	23,5	2,8	2,21	1,28
17	Kulübümüzde gördüğümüz en önemli iletişim sorununun antrenörümüzden kaynaklandığına inanıyorum.	247	34,4	17,8	36,4	7,3	4,0	2,28	1,13
18	Yöneticilerimiz başarısız olduğumuz maçlarda bile kişilik haklarımıza her zaman saygı gösterir.	247	31,2	11,7	11,7	43,3	2,0	2,73	1,34
19	Takım içinde arkadaşlarımla kurduğum iletişim sayesinde müsabakalarda iyi performans gösteriyorum	247	32,0	8,9	10,5	44,5	4,0	2,79	1,39
20	Antrenmanlarda ve müsabaka sonrasında antrenörümüz sürekli olarak bizleri eleştirir, kendisinin hatalı olduğunu hiç kabul etmez.	239	36,4	14,2	0	40,6	8,8	2,71	1,51
21	Antrenörümün sert ve kırıcı konuşması performansımı olumsuz yönde etkilemez aksine daha çok hırslanırım.	247	30,0	14,6	6,5	43,7	5,3	2,79	1,39
22	Antrenörümün yeterli bilgi birikimine ve deneyime sahip olduğuna inanıyorum.	247	10,9	14,6	24,3	45,3	4,9	3,18	1,09
23	Kulübümüzde gördüğümüz en önemli iletişim sorununun yöneticilerden kaynaklandığını düşünüyorum.	247	23,1	11,7	13,8	31,6	19,8	3,13	1,46
24	Antrenörümüz birbirimiz hakkında arkadan konuşmamızla ve takım içi dedikodu yapmamızla ilgilenmez.	242	14,0	21,1	19,4	41,7	3,7	3,00	1,15
25	Antrenörümle antrenmanlarda ve müsabaka esnasında empati kurabiliyorum.	247	2,8	8,9	34,4	52,6	1,2	3,40	0,78
26	Antrenörümü o kadar çok seviyor ve saygı duyuyorum ki onun hakkında yapılan her türlü eleştiriye şiddetle tepki gösteririm.	247	5,7	5,3	37,7	43,7	7,7	3,42	0,92

**HK: Hiç Katılmıyorum, KM: Katılmıyorum, KK: Kısmen Katılıyorum, K: Katılıyorum,**

**TK: Tamamen Katılıyorum**

Sporcuların kulüp ortamına ilişkin genel görüşlerinin dağılımı Tablo 5.11'de görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların görüş maddelerinin

bazı maddelere tamamen katıldıkları, bazı maddelere katıldıkları, bazı maddelere kısmen katıldıkları, bazı maddelere ise katılmadıkları görülmektedir.

Tablo 5.11 incelendiğinde, “Antrenörümle özel sorunlarımı açık bir şekilde konuşabilirim” görüş maddesine araştırmaya katılanların “Kısmen Katılıyorum”a yakın olmakla beraber “Katılmıyorum” ( $\bar{X} = 2,44$ ) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 5.11 incelendiğinde, “Antrenörümüz daha başarılı olmak için takımda arkadaşlık ilişkilerine çok özen gösterir” görüş maddesine araştırmaya katılan sporcuların “Katılıyorum” ( $\bar{X} = 2,86$ ) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Yine Tablo 5.11 incelendiğinde araştırmaya katılan sporcuların, “İyi bir performans gösterdiğim zaman antrenörüm bütün arkadaşlarımın önünde başarıyı taktir eder” görüş maddesine “Kısmen katılıyorum” ( $\bar{X} = 3,00$ ), “Kulübümüzde yöneticilerimize ulaşmada ve sorunlarımızı anlatmada genelde sıkıntı çekerim” görüş maddesine “katılıyorum” ( $\bar{X} = 3,54$ ), “Sporcular arasında çıkan problemlerde her birimiz arkadaşlarımızın barışması için tarafsızca her türlü gayreti gösteririz” görüş maddesine “Kısmen katılıyorum”a yakın olmakla beraber “Katılıyorum” ( $\bar{X} = 3,42$ ), “Kulüp yöneticilerimiz, sporcular arasında ortaya çıkan sorunları yakından izlerler ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcarlar” görüş maddesine “katılmıyorum”a yakın olmakla beraber “kısmen katılıyorum” ( $\bar{X} = 2,96$ ), “Takım içinde hedeflere ulaşmak için sporcular arasında ben değil biz duygusu hakimdir” görüş maddesine “Katılıyorum”a yakın olmakla beraber “Kısmen katılıyorum” ( $\bar{X} = 3,29$ ), “Kulübümüzde yöneticiler

ile antrenörümüz arasındaki ilişki iyi bir düzeydedir” görüş maddesine “Katılmıyorum”a yakın olmakla beraber “Kısmen katılıyorum” ( $\bar{X} = 2,97$ ), “Kulübümüzde sporcuların birbirlerini eleştirmeleri, takım içi çekişmeler olduğu için açık bir iletişim ile birbirlerine yardım etme gayreti yoktur” görüş maddesine “Katılmıyorum” ( $\bar{X} = 2,12$ ), “Kulüp yöneticilerimiz, yanlış hareket yaptığımızda hiç ayırım yapmadan bizlere gereken tepkiyi gösterirler” görüş maddesine “Katılmıyorum” ( $\bar{X} = 2,37$ ) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 5.11 incelendiğinde araştırmaya katılanların “Antrenörümüz bizi eleştirirken eskiler ve yeniler şeklinde ayırım yapmaz” görüş maddesine “Katılmıyorum” ( $\bar{X} = 2,14$ ), “Müsabaka öncesi maç primlerinin belirlenmesinde alınacak kararlara katılmamız mümkün değildir” görüş maddesine “Katılmıyorum”a yakın olmakla beraber “Hiç katılmıyorum” ( $\bar{X} = 1,78$ ), “Takım içince yaşadığım sorunlarımı daha çok takım kaptanım ile çözmeye çalışırım” görüş maddesine “Kısmen Katılıyorum”a yakın olmakla beraber “Katılıyorum” ( $\bar{X} = 3,41$ ), “Antrenörümüz sporcular arasındaki problemleri yönetirken kelimeleri dikkatli seçer ve konuşmaya başlamadan önce iyi düşünür ve o işin sonuçlarını göz önüne alarak konuyu bizlerle açık bir şekilde tartışır” görüş maddesine “katılmıyorum” ( $\bar{X} = 2,51$ ), “Bu kulübün sporcusu olmaktan dolayı mutluluk duyuyorum” görüş maddesine “Kısmen katılıyorum” ( $\bar{X} = 2,80$ ), “Kulübümde sporcuların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için sosyal faaliyetlerle ilgili çalışmalarını yeterli buluyorum” görüş maddesine “katılmıyorum” ( $\bar{X} = 2,21$ ), “Kulübümüzde gördüğümüz en önemli

iletişim sorununun antrenörümüzden kaynaklandığına inanıyorum” görüş maddesine “katılmıyorum” ( $\bar{X} = 2,28$ ), “Yöneticilerimiz başarısız olduğumuz maçlarda bile kişilik haklarımıza her zaman saygı gösterir” görüş maddesine “Kısmen Katılıyorum” ( $\bar{X} = 2,73$ ) düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir.

Yine Tablo 5.11 incelendiğinde araştırmaya katılanların “Takım içinde arkadaşlarımla kurduğum iletişim sayesinde müsabakalarda iyi performans gösteriyorum” görüş maddesine “Kısmen Katılmıyorum” ( $\bar{X} = 2,79$ ), “Antrenmanlarda ve müsabaka sonrasında antrenörümüz sürekli olarak bizleri eleştirir, kendisinin hatalı olduğunu hiç kabul etmez” görüş maddesine “Katılmıyorum”a yakın olmakla beraber “Kısmen katılıyorum” ( $\bar{X} = 2,71$ ), “Antrenörümün sert ve kırıcı konuşması performansımı olumsuz yönde etkilemez aksine daha çok hırslanırım” görüş maddesine “Kısmen Katılıyorum” ( $\bar{X} = 2,79$ ), “Antrenörümün yeterli bilgi birikimine ve deneyime sahip olduğuna inanıyorum” görüş maddesine “Kısmen katılıyorum” ( $\bar{X} = 3,18$ ), “Kulübümüzde gördüğümüz en önemli iletişim sorununun yöneticilerden kaynaklandığını düşünüyorum” görüş maddesine “Kısmen katılıyorum” ( $\bar{X} = 3,13$ ), “Antrenörümüz birbirimiz hakkında arkadan konuşmamızla ve takım içi dedikodu yapmamızla ilgilenmez” görüş maddesine “Kısmen katılıyorum” ( $\bar{X} = 3,00$ ), “Antrenörümle antrenmanlarda ve müsabaka esnasında empati kurabiliyorum” görüş maddesine “Katılıyorum”a yakın olmakla beraber “Kısmen katılıyorum” ( $\bar{X} = 3,40$ ), “Antrenörümü o kadar çok seviyor ve saygı duyuyorum ki onun hakkında yapılan her türlü eleştiriye şiddetle tepki gösteririm” görüş maddesine “Kısmen

Katılıyorum”a yakın olmakla beraber “Katılıyorum” ( $\bar{X} = 3,42$ ) düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir.

### 5.3. Araştırmaya Katılan Sporcuların Yaş Değişkenine Göre Kulüp Ortamı İletişime İlişkin Görüşleri

**Tablo 5.12.** Araştırmaya Katılan Sporcuların Yaş Değişkenine Göre Kulüp

#### Ortamı İletişime İlişkin Görüşleri

M. No	20'den küçük (n = 74)		21-25 (n = 103)		26-30 (n = 42)		30'dan büyük (n = 28)		Varyans		Fark Olan Gruplar
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	p	
1	1,43	1,00	2,39	1,50	3,42	1,19	3,82	1,56	32,038	0,000*	a-b, a-c, a-d
2	2,79	1,28	2,50	1,41	3,28	0,99	3,75	1,10	8,774	0,000*	a-b, b-c, b-d
3	2,60	1,38	2,93	1,35	3,26	0,88	3,96	0,79	8,794	0,000*	a-d, b-d, c-d
4	3,95	1,05	3,98	1,26	2,95	1,65	1,75	1,48	26,848	0,000*	a-d, b-d, c-d
5	3,33	1,19	3,49	1,01	3,09	1,24	3,85	0,70	3,062	0,029	
6	2,71	1,54	3,01	1,37	2,69	1,56	3,85	0,70	5,104	0,002*	a-d, b-d, c-d
7	3,25	1,07	3,34	0,96	2,88	1,19	3,85	0,70	5,303	0,001*	a-d, b-d, c-d
8	3,13	0,94	2,95	0,90	2,57	1,32	3,26	0,86	3,585	0,014	
9	2,12	1,42	1,97	1,28	2,85	1,80	1,64	1,25	5,176	0,002*	a-c, b-c, c-d
10	2,29	1,38	2,40	1,49	1,66	1,22	3,53	1,03	10,482	0,000*	a-d, b-d, c-d
11	2,05	1,41	2,11	1,43	1,71	1,29	3,14	1,20	6,343	0,000*	a-d, b-d, c-d
12	2,13	1,38	1,59	1,06	1,73	1,28	1,64	1,25	3,000	0,031	
13	4,24	1,01	3,13	1,02	3,00	1,43	2,85	1,14	19,968	0,000*	a-b, a-c, a-d
14	2,43	1,18	2,56	1,29	1,90	1,35	3,42	1,23	8,256	0,000*	a-d, b-d, c-d
15	2,72	0,99	2,87	1,06	2,19	1,34	3,67	0,66	11,251	0,000*	a-d, b-d, c-d
16	2,00	1,14	2,38	1,36	2,07	1,33	2,35	1,22	1,611	0,188	
17	2,28	1,11	2,04	1,14	2,50	1,08	2,85	0,97	4,558	0,004*	a-d, b-d, c-d
18	2,82	1,30	2,57	1,39	2,33	1,30	3,67	0,81	6,893	0,000*	a-d, b-d, c-d
19	2,98	1,22	2,50	1,50	2,54	1,27	3,75	1,10	7,296	0,000*	a-d, b-d, c-d
20	2,59	1,44	2,87	1,61	2,90	1,37	2,17	1,41	1,926	0,126	
21	3,00	1,33	2,85	1,51	2,45	1,34	2,57	1,13	1,682	0,172	
22	2,95	1,10	3,17	1,14	3,14	1,00	3,89	0,68	5,218	0,002*	a-d, b-d, c-d
23	3,63	1,40	2,87	1,57	2,64	1,30	3,50	0,88	6,558	0,000*	a-b, a-c, a-d
24	3,52	0,67	2,56	1,28	2,97	1,11	3,35	1,06	11,828	0,000*	a-b, a-c, a-d
25	3,31	0,46	3,45	0,86	3,23	1,03	3,71	0,65	2,636	0,050	
26	3,37	0,69	3,49	1,09	3,42	0,59	3,28	1,15	0,474	0,701	

Tablo 5.12 incelendiğinde, 1. madde olan “Antrenörümle özel sorunlarımı açık bir şekilde konuşabilirim” görüş maddesine araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 32,038$ ;  $p < .05$ ). Antrenörümle özel sorunlarımı açık bir

şekilde konuşabilirim görüşünü 20 yaşından küçük sporcular ( $\bar{X} = 1,43$ ), 21-25 yaş ( $\bar{X} = 2,39$ ), 26-30 yaş ( $\bar{X} = 3,42$ ) ve 31 yaş ve üstü ( $\bar{X} = 3,82$ ) sporculara göre daha az benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların yaşları arttıkça antrenörümü özel sorunlarımı açık bir şekilde konuşabilirim görüşünü daha çok kabul ettikleri söylenebilir.

Tablo 5.12 incelendiğinde, 2. madde olan “Antrenörümüz daha başarılı olmak için takımda arkadaşlık ilişkilerine çok özen gösterir” görüş maddesine araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 8,774$ ;  $p < .05$ ). Antrenörümüz daha başarılı olmak için takımda arkadaşlık ilişkilerine çok özen gösterir görüşünü 21-25 yaşındaki sporcular ( $\bar{X} = 2,50$ ), 20 yaşından küçük ( $\bar{X} = 2,79$ ), 26-30 yaş ( $\bar{X} = 3,28$ ) ve 31 yaş ve üstü ( $\bar{X} = 3,75$ ) sporculara göre daha az benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların yaşları arttıkça antrenörümüz daha başarılı olmak için takımda arkadaşlık ilişkilerine çok özen gösterir görüşünü daha çok kabul ettikleri söylenebilir.

Tablo 5.12 incelendiğinde, 3. madde olan “İyi bir performans gösterdiğim zaman antrenörüm bütün arkadaşlarımın önünde başarıyı taktir eder” görüş maddesine araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 8,794$ ;  $p < .05$ ). İyi bir performans gösterdiğim zaman antrenörüm bütün arkadaşlarımın önünde başarıyı taktir eder görüşünü 31 yaş ve üstü sporcular ( $\bar{X} = 3,96$ ), 20 yaşından küçük

( $\bar{X} = 2,60$ ), 21-25 yaş ( $\bar{X} = 2,93$ ) ve 26-30 yaş ( $\bar{X} = 3,26$ ) sporculara göre daha çok benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların yaşları arttıkça iyi bir performans gösterdiğim zaman antrenörüm bütün arkadaşlarımla önünde başarımla taktir eder görüşünü daha çok kabul ettikleri söylenebilir.

Tablo 5.12 incelendiğinde, 4. madde olan “Kulübümüzde yöneticilerimize ulaşmada ve sorunlarımızı anlatmada genelde sıkıntı çekerim” görüş maddesine araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 26,848$ ;  $p < .05$ ). Kulübümüzde yöneticilerimize ulaşmada ve sorunlarımızı anlatmada genelde sıkıntı çekerim görüşünü 31 yaş ve üstü sporcular ( $\bar{X} = 1,75$ ), 20 yaşından küçük ( $\bar{X} = 3,95$ ), 21-25 yaş ( $\bar{X} = 3,98$ ) ve 26-30 yaş ( $\bar{X} = 2,95$ ) sporculara göre daha az benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların yaşları arttıkça kulübümüzde yöneticilerimize ulaşmada ve sorunlarımızı anlatmada genelde sıkıntı çekerim görüşünü daha az kabul ettikleri söylenebilir.

Tablo 5.12 incelendiğinde, 6. madde olan “Kulüp yöneticilerimiz, sporcular arasında ortaya çıkan sorunları yakından izlerler ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcarlar” görüş maddesine araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 5,104$ ;  $p < .05$ ). Kulüp yöneticilerimiz, sporcular arasında ortaya çıkan sorunları yakından izlerler ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba

harcılar görüşünü 31 yaş ve üstü sporcular ( $\bar{X} = 3,85$ ), 20 yaşından küçük ( $\bar{X} = 2,71$ ), 21-25 yaş ( $\bar{X} = 3,01$ ) ve 26-30 yaş ( $\bar{X} = 2,69$ ) sporculara göre daha çok benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların yaşları arttıkça kulüp yöneticilerimiz, sporcular arasında ortaya çıkan sorunları yakından izlerler ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcarlar görüşünü daha çok kabul ettikleri söylenebilir.

Tablo 5.12 incelendiğinde, 7. madde olan “Takım içinde hedeflere ulaşmak için sporcular arasında ben değil biz duygusu hakimdir” görüş maddesine araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 5,303$ ;  $p < .05$ ). Takım içinde hedeflere ulaşmak için sporcular arasında ben değil biz duygusu hakimdir görüşünü 31 yaş ve üstü sporcular ( $\bar{X} = 3,85$ ), 20 yaşından küçük ( $\bar{X} = 3,25$ ), 21-25 yaş ( $\bar{X} = 3,34$ ) ve 26-30 yaş ( $\bar{X} = 2,88$ ) sporculara göre daha çok benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların yaşları arttıkça Takım içinde hedeflere ulaşmak için sporcular arasında ben değil biz duygusu hakimdir görüşünü daha çok kabul ettikleri söylenebilir.

Tablo 5.12 incelendiğinde, 9. madde olan “Kulübümüzde sporcuların birbirlerini eleştirmeleri, takım içi çekişmeler olduğu için açık bir iletişim ile birbirlerine yardım etme gayreti yoktur” görüş maddesine araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 5,176$ ;  $p < .05$ ). Kulübümüzde sporcuların birbirlerini eleştirmeleri, takım içi çekişmeler olduğu için açık bir iletişim ile birbirlerine

yardım etme gayreti yoktur görüşünü 26-30 yaşındaki sporcular ( $\bar{X} = 2,85$ ), 20 yaşından küçük ( $\bar{X} = 2,12$ ), 21-25 yaş ( $\bar{X} = 1,97$ ) ve 31 yaş ve üstü ( $\bar{X} = 1,64$ ) sporculara göre daha çok benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların yaşları arttıkça kulübümüzde sporcuların birbirlerini eleştirmeleri, takım içi çekişmeler olduğu için açık bir iletişim ile birbirlerine yardım etme gayreti yoktur görüşünü daha çok kabul ettikleri söylenebilir.

Tablo 5.12 incelendiğinde, 10. madde olan “Kulüp yöneticilerimiz, yanlış hareket yaptığımızda hiç ayırım yapmadan bizlere gereken tepkiyi gösterirler” görüş maddesine araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 10,482$ ;  $p < .05$ ). Kulüp yöneticilerimiz, yanlış hareket yaptığımızda hiç ayırım yapmadan bizlere gereken tepkiyi gösterirler görüşünü 31 yaş ve üstü sporcular ( $\bar{X} = 3,53$ ), 20 yaşından küçük ( $\bar{X} = 2,29$ ), 21-25 yaş ( $\bar{X} = 2,40$ ) ve 26-30 yaş ( $\bar{X} = 1,66$ ) sporculara göre daha çok benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların yaşları arttıkça kulüp yöneticilerimiz, yanlış hareket yaptığımızda hiç ayırım yapmadan bizlere gereken tepkiyi gösterirler görüşünü daha çok kabul ettikleri söylenebilir.

Tablo 5.12 incelendiğinde, 11. madde olan “Antrenörümüz bizi eleştirirken eskiler ve yeniler şeklinde ayırım yapmaz” görüş maddesine araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 6,343$ ;  $p < .05$ ). Antrenörümüz

bizi eleştirirken eskiler ve yeniler şeklinde ayırım yapmaz görüşünü 31 yaş ve üstü sporcular ( $\bar{X} = 3,14$ ), 20 yaşından küçük ( $\bar{X} = 2,05$ ), 21-25 yaş ( $\bar{X} = 2,11$ ) ve 26-30 yaş ( $\bar{X} = 1,71$ ) sporculara göre daha çok benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların yaşları arttıkça antrenörümüz bizi eleştirirken eskiler ve yeniler şeklinde ayırım yapmaz görüşünü daha çok kabul ettikleri söylenebilir.

Tablo 5.12 incelendiğinde, 13. madde olan “Takım içince yaşadığım sorunlarımı daha çok takım kaptanım ile çözmeye çalışırım” görüş maddesine araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 19,968$ ;  $p < .05$ ). Takım içince yaşadığım sorunlarımı daha çok takım kaptanım ile çözmeye çalışırım görüşünü 20 yaşından küçük sporcular ( $\bar{X} = 4,24$ ), 21-25 yaş ( $\bar{X} = 3,13$ ), 26-30 yaş ( $\bar{X} = 3,00$ ) ve 31 yaş ve üstü ( $\bar{X} = 2,85$ ) sporculara göre daha çok benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların yaşları arttıkça takım içince yaşadığım sorunlarımı daha çok takım kaptanım ile çözmeye çalışırım görüşünü daha az kabul ettikleri söylenebilir.

Tablo 5.12 incelendiğinde, 14. madde olan “Antrenörümüz sporcular arasındaki problemleri yönetirken kelimeleri dikkatli seçer ve konuşmaya başlamadan önce iyi düşünür ve o işin sonuçlarını göz önüne alarak konuyu bizlerle açık bir şekilde tartışır” görüş maddesine araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 8,256$ ;  $p < .05$ ). Antrenörümüz sporcular arasındaki

problemleri yönetirken kelimeleri dikkatli seçer ve konuşmaya başlamadan önce iyi düşünür ve o işin sonuçlarını göz önüne alarak konuyu bizlerle açık bir şekilde tartışır görüşünü 31 yaş ve üstü sporcular ( $\bar{X} = 3,42$ ), 20 yaşından küçük ( $\bar{X} = 2,43$ ), 21-25 yaş ( $\bar{X} = 2,56$ ) ve 26-30 yaş ( $\bar{X} = 1,90$ ) sporculara göre daha çok benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların yaşları arttıkça antrenörümüz sporcular arasındaki problemleri yönetirken kelimeleri dikkatli seçer ve konuşmaya başlamadan önce iyi düşünür ve o işin sonuçlarını göz önüne alarak konuyu bizlerle açık bir şekilde tartışır görüşünü daha çok kabul ettikleri söylenebilir.

Tablo 5.12 incelendiğinde, 15. madde olan “Bu kulübün sporcusu olmaktan dolayı mutluluk duyuyorum” görüş maddesine araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 11,251$ ;  $p < .05$ ). Bu kulübün sporcusu olmaktan dolayı mutluluk duyuyorum görüşünü 31 yaş ve üstü sporcular ( $\bar{X} = 3,67$ ), 20 yaşından küçük ( $\bar{X} = 2,72$ ), 21-25 yaş ( $\bar{X} = 2,87$ ) ve 26-30 yaş ( $\bar{X} = 2,19$ ) sporculara göre daha çok benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların yaşları arttıkça Bu kulübün sporcusu olmaktan dolayı mutluluk duyuyorum görüşünü daha çok kabul ettikleri söylenebilir.

Tablo 5.12 incelendiğinde, 17. madde olan “Kulübümüzde gördüğümüz en önemli iletişim sorununun antrenörümüzden kaynaklandığına inanıyorum” görüş maddesine araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre yapılan varyans analizi

sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 4,558; p < .05$ ). Kulübümüzde gördüğümüz en önemli iletişim sorununun antrenörümüzden kaynaklandığına inanıyorum görüşünü 31 yaş ve üstü sporcular ( $\bar{X} = 2,85$ ), 20 yaşından küçük ( $\bar{X} = 2,28$ ), 21-25 yaş ( $\bar{X} = 2,04$ ) ve 26-30 yaş ( $\bar{X} = 2,50$ ) sporculara göre daha çok benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların yaşları arttıkça kulübümüzde gördüğümüz en önemli iletişim sorununun antrenörümüzden kaynaklandığına inanıyorum görüşünü daha çok kabul ettikleri söylenebilir.

Tablo 5.12 incelendiğinde, 19. madde olan “Takım içinde arkadaşlarımla kurduğum iletişim sayesinde müsabakalarda iyi performans gösteriyorum” görüş maddesine araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 7,296; p < .05$ ). Takım içinde arkadaşlarımla kurduğum iletişim sayesinde müsabakalarda iyi performans gösteriyorum görüşünü 31 yaş ve üstü sporcular ( $\bar{X} = 3,75$ ), 20 yaşından küçük ( $\bar{X} = 2,98$ ), 21-25 yaş ( $\bar{X} = 2,50$ ) ve 26-30 yaş ( $\bar{X} = 2,54$ ) sporculara göre daha çok benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların yaşları arttıkça takım içinde arkadaşlarımla kurduğum iletişim sayesinde müsabakalarda iyi performans gösteriyorum görüşünü daha çok kabul ettikleri söylenebilir.

Tablo 5.12 incelendiğinde, 22. madde olan “Antrenörümün yeterli bilgi birikimine ve deneyime sahip olduğuna inanıyorum” görüş maddesine araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı

farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 5,218$ ;  $p < .05$ ). Antrenörümün yeterli bilgi birikimine ve deneyime sahip olduğuna inanıyorum görüşünü 31 yaş ve üstü sporcular ( $\bar{X} = 3,89$ ), 20 yaşından küçük ( $\bar{X} = 2,95$ ), 21-25 yaş ( $\bar{X} = 3,17$ ) ve 26-30 yaş ( $\bar{X} = 3,14$ ) sporculara göre daha çok benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların yaşları arttıkça antrenörümün yeterli bilgi birikimine ve deneyime sahip olduğuna inanıyorum görüşünü daha çok kabul ettikleri söylenebilir.

Tablo 5.12 incelendiğinde, 23. madde olan “Kulübümüzde gördüğümüz en önemli iletişim sorununun yöneticilerden kaynaklandığını düşünüyorum” görüş maddesine araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 6,558$ ;  $p < .05$ ). Kulübümüzde gördüğümüz en önemli iletişim sorununun yöneticilerden kaynaklandığını düşünüyorum görüşünü 20 yaşından küçük sporcular ( $\bar{X} = 3,63$ ), 21-25 yaş ( $\bar{X} = 2,87$ ), 26-30 yaş ( $\bar{X} = 2,64$ ) ve 31 yaş ve üstü ( $\bar{X} = 3,50$ ) sporculara göre daha çok benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların yaşları arttıkça kulübümüzde gördüğümüz en önemli iletişim sorununun yöneticilerden kaynaklandığını düşünüyorum görüşünü daha çok kabul ettikleri söylenebilir.

Tablo 5.12 incelendiğinde, 24. madde olan “Antrenörümüz birbirimiz hakkında arkadan konuşmamızla ve takım içi dedikodu yapmamızla ilgilenmez” görüş maddesine araştırmaya katılanların yaş değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir

( $F = 11,828$ ;  $p < .05$ ). Antrenörümüz birbirimiz hakkında arkadan konuşmamızla ve takım içi dedikodu yapmamızla ilgilenmez görüşünü 21-25 yaş aralığındaki sporcular ( $\bar{X} = 2,56$ ), 20 yaşından küçük ( $\bar{X} = 3,52$ ), 26-30 yaş ( $\bar{X} = 2,97$ ) ve 31 yaş ve üstü ( $\bar{X} = 3,35$ ) sporculara göre daha az benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların yaşları arttıkça antrenörümüz birbirimiz hakkında arkadan konuşmamızla ve takım içi dedikodu yapmamızla ilgilenmez görüşünü daha çok kabul ettikleri söylenebilir.

#### 5.4. Araştırmaya Katılan Sporcuların Öğrenim Durumlarına Göre Kulüp Ortamı İletişimine İlişkin Görüşleri

**Tablo 5.13.** Araştırmaya Katılan Sporcuların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre

##### Kulüp Ortamı İletişime İlişkin Görüşleri

M. No	Lise (n = 173)		Üniversite (n = 71)		Lisansüstü (n = 8)		Varyans		Fark Olan Gruplar
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	p	
1	2,06	0,87	2,18	1,01	1,98	0,90	2,947	0,397	
2	2,38	1,04	2,44	0,99	2,23	1,00	2,569	0,422	
3	2,77	1,10	2,83	0,99	2,67	0,91	1,989	0,503	
4	3,91	1,15	3,83	0,99	3,71	1,02	2,428	0,457	
5	3,24	1,19	3,18	1,01	3,41	1,24	2,942	0,449	
6	2,83	1,14	2,99	1,07	2,69	1,16	3,024	0,096	
7	3,31	1,39	3,39	0,89	3,17	1,08	2,689	0,381	
8	3,05	1,33	3,18	1,46	3,19	1,52	0,309	0,734	
9	2,00	1,07	1,95	1,13	1,81	1,08	1,028	0,359	
10	3,98	1,01	3,80	1,13	3,95	1,10	1,302	0,273	
11	3,72	0,93	3,44	1,15	3,43	1,13	2,453	0,087	
12	2,33	1,51	2,50	1,08	2,73	1,15	1,506	0,200	
13	2,84	1,30	3,01	1,07	2,96	1,22	1,419	0,219	
14	3,47	0,99	3,11	1,10	3,39	1,31	1,991	0,124	
15	3,31	0,46	3,45	0,86	3,23	1,03	2,636	0,150	
16	3,37	0,69	3,49	1,09	3,42	0,59	0,474	0,518	
17	2,93	0,99	3,17	1,01	2,88	0,86	1,438	0,219	
18	3,58	1,34	3,74	1,20	3,32	0,97	2,103	0,131	
19	3,73	1,26	3,69	0,98	3,44	1,11	2,098	0,122	
20	2,79	1,16	2,94	1,05	2,66	1,21	1,973	0,184	
21	3,14	0,81	2,93	1,32	3,31	1,18	2,034	0,086	
22	2,49	0,69	2,77	0,92	2,34	1,02	1,095	0,239	
23	3,71	1,28	3,49	1,12	3,84	1,33	2,318	0,079	
24	3,33	1,19	3,49	1,01	3,09	1,24	3,062	0,029	
25	3,13	0,94	2,95	0,90	2,57	1,32	3,585	0,014	
26	2,13	1,38	1,59	1,06	1,73	1,28	3,000	0,031	

Araştırmaya katılan sporcuların öğrenim durumu değişkenlerine göre kulüp ortamı iletişimine ilişkin görüşlerinin verildiği Tablo 5.13 incelendiğinde ( $p \leq 0,05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

### 5.5. Araştırmaya Katılan Sporcuların Medeni Durum Değişkenine Göre Kulüp Ortamı İletişimine İlişkin Görüşleri

**Tablo 5.14.** Araştırmaya Katılan Sporcuların Medeni Durum Değişkenine Göre Kulüp Ortamı İletişime İlişkin Görüşleri

MN	Bekar			Evli			t	p
	n	$\bar{X}$	ss	n	$\bar{X}$	ss		
1	214	3,20	1,36	38	3,14	1,51	0,485	0,628
2	214	1,84	0,99	38	2,00	1,16	-1,291	0,198
3	214	2,69	1,16	38	2,59	1,23	0,587	0,557
4	214	2,89	1,16	38	2,89	1,34	0,566	0,572
5	214	4,12	1,09	38	3,90	1,23	2,421*	0,016*
6	214	2,70	1,13	38	2,80	1,33	-0,566	0,572
7	214	2,82	1,10	38	2,80	1,24	-0,336	0,737
8	214	2,50	1,06	38	2,50	1,08	-0,009	0,993
9	214	2,70	1,13	38	2,69	1,16	-0,188	0,851
10	214	2,90	1,26	38	2,89	1,29	-0,392	0,696
11	214	3,50	1,16	38	3,40	1,29	0,561	0,575
12	214	3,10	1,15	38	2,89	1,20	1,107	0,269
13	214	2,90	1,07	38	2,89	1,12	-0,405	0,685
14	214	2,70	1,08	38	2,60	1,19	0,391	0,696
15	214	2,90	1,10	38	2,90	1,25	-0,303	0,762
16	214	3,10	1,14	38	3,09	1,33	-0,437	0,663
17	214	3,00	1,03	38	3,00	1,14	-0,182	0,855
18	214	2,90	1,02	38	2,89	1,11	0,125	0,900
19	214	3,04	1,10	38	2,90	1,22	1,109	0,268
20	214	2,90	1,12	38	2,90	1,19	0,432	0,666
21	214	3,10	1,09	38	3,00	1,20	0,590	0,555
22	214	4,00	1,06	38	3,90	1,25	1,246	0,213
23	214	2,90	1,08	38	3,10	1,11	-1,823	0,069
24	214	2,40	0,96	38	2,60	1,16	-1,487	0,138
25	214	2,90	1,21	38	2,90	1,29	-0,052	0,959
26	214	2,79	1,08	38	2,90	1,27	-0,126	0,900

Araştırmaya katılan sporcuların medeni durum değişkenine göre kulüp ortamı iletişimine ilişkin görüşlerinin olduğu Tablo 5.14 incelendiğinde, yapılan t testi sonucunda 5. maddede  $p < .05$  düzeyinde anlamlı farkın olduğu görülmektedir.

Diğer maddelerde ise medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 5.14 incelendiğinde beşinci madde olan “Sporcular arasında çıkan problemlerde her birimiz arkadaşlarımızın barışması için tarafsızca her türlü gayreti gösteririz” görüş maddesine araştırmaya katılan sporcuların medeni durum değişkenine göre yapılan analiz sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $t = 2,421$ ;  $p < .05$ ). Bu görüş maddesine, evli sporcular “katılıyorum” ( $\bar{X} = 3,85$ ) düzeyinde görüş belirtirken; bekar sporcular “Tamamen Katılıyorum”a yakın olmakla beraber “Katılıyorum” ( $\bar{X} = 4,12$ ) düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre sporcular arasında çıkan problemlerde her birimiz arkadaşlarımızın barışması için tarafsızca her türlü gayreti gösteririz düşüncesini bekar sporcuların evli sporculara göre daha fazla benimsediği söylenebilir.

## 5.6. Araştırmaya Katılan Sporcuların Aylık Gelir Değişkenine Göre Yönetim ile İletişimine İlişkin Görüşleri

**Tablo 5.15.** Araştırmaya Katılan Sporcuların Aylık Gelir Değişkenine Göre

### Sporcu-Yönetim İletişimine İlişkin Görüşleri

M. No	750-1500 TL (n = 187)		1501-2500 TL (n = 58)		2501-3500 TL (n = 2)		Varyans		Fark Olan Gruplar
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	p	
4	3,73	1,31	3,01	1,84	1,00	0,00	8,543	0,000*	a-c, b-c
6	2,95	1,40	2,96	1,57	4,00	0,00	0,515	0,598	
8	2,88	1,06	3,22	0,75	4,00	0,00	3,423	0,034*	a-c, b-c
10	2,17	1,37	3,01	1,52	3,00	0,00	8,161	0,000*	a-b, a-c
12	1,85	1,25	1,48	1,09	4,00	0,00	5,383	0,005*	a-c, b-c
18	2,74	1,29	2,68	1,52	3,00	0,00	0,074	0,928	
23	2,95	1,46	3,72	1,32	3,00	0,00	6,449	0,002*	a-b, b-c

Tablo 5.15 incelendiğinde, 4. madde olan “Kulübümüzde yöneticilerimize ulaşmada ve sorunlarımızı anlatmada genelde sıkıntı çekerim” görüş maddesine araştırmaya katılanların aylık gelir değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 8,543; p < .05$ ). Kulübümüzde yöneticilerimize ulaşmada ve sorunlarımızı anlatmada genelde sıkıntı çekerim görüşünü aylık geliri 2501-3500 TL aralığında olan sporcular ( $\bar{X} = 1,00$ ) aylık geliri 750-1500 TL ( $\bar{X} = 3,73$ ), ve 1501-2500 TL ( $\bar{X} = 3,01$ ) olan sporculara göre daha az benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların aylık geliri arttıkça kulübümüzde yöneticilerimize ulaşmada ve sorunlarımızı anlatmada genelde sıkıntı çekerim görüşünü daha az kabul ettikleri söylenebilir.

Tablo 5.15 incelendiğinde, 8. madde olan “Kulübümüzde yöneticiler ile antrenörümüz arasındaki ilişki iyi bir düzeydedir” görüş maddesine araştırmaya katılanların aylık gelir değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 3,423; p < .05$ ). Kulübümüzde yöneticiler ile antrenörümüz arasındaki ilişki iyi bir düzeydedir görüşünü aylık geliri 2501-3500 TL aralığında olan sporcular ( $\bar{X} = 4,00$ ), aylık geliri 750-1500 TL ( $\bar{X} = 2,88$ ) ve 1501-2500 TL ( $\bar{X} = 3,22$ ) olan sporculara göre daha çok benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların aylık geliri arttıkça kulübümüzde yöneticiler ile antrenörümüz arasındaki ilişki iyi bir düzeydedir görüşünü daha çok kabul ettikleri söylenebilir.

Tablo 5.15 incelendiğinde, 10. madde olan “Kulüp yöneticilerimiz, yanlış hareket yaptığımızda hiç ayırım yapmadan bizlere gereken tepkiyi gösterirler”

görüş maddesine araştırmaya katılanların aylık gelir değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 8,161; p < .05$ ). Kulüp yöneticilerimiz, yanlış hareket yaptığımızda hiç ayırım yapmadan bizlere gereken tepkiyi gösterirler görüşünü aylık geliri 750-1500 TL aralığında olan sporcular ( $\bar{X} = 2,17$ ), aylık geliri 1501-2500 TL ( $\bar{X} = 3,01$ ) ve 2501-3500 TL ( $\bar{X} = 3,00$ ) olan sporculara göre daha az benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların aylık geliri arttıkça kulüp yöneticilerimiz, yanlış hareket yaptığımızda hiç ayırım yapmadan bizlere gereken tepkiyi gösterirler görüşünü daha çok kabul ettikleri söylenebilir.

Tablo 5.15 incelendiğinde, 12. madde olan “Müsabaka öncesi maç primlerinin belirlenmesinde alınacak kararlara katılmamız mümkün değildir” görüş maddesine araştırmaya katılanların aylık gelir değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 5,383; p < .05$ ). Müsabaka öncesi maç primlerinin belirlenmesinde alınacak kararlara katılmamız mümkün değildir görüşünü aylık geliri 2501-3500 TL aralığında olan sporcular ( $\bar{X} = 4,00$ ), aylık geliri 750-1500 TL ( $\bar{X} = 1,85$ ) ve 1501-2500 TL ( $\bar{X} = 1,48$ ) olan sporculara göre daha çok benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların aylık geliri arttıkça müsabaka öncesi maç primlerinin belirlenmesinde alınacak kararlara katılmamız mümkün değildir görüşünü daha çok kabul ettikleri söylenebilir.

Tablo 5.15 incelendiğinde, 23. madde olan “Kulübümüzde gördüğümüz en önemli iletişim sorununun yöneticilerden kaynaklandığını düşünüyorum” görüş maddesine araştırmaya katılanların aylık gelir değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 6,449$ ;  $p < .05$ ) Kulübümüzde gördüğümüz en önemli iletişim sorununun yöneticilerden kaynaklandığını düşünüyorum görüşünü aylık geliri 1501-2500 TL aralığında olan sporcular ( $\bar{X} = 3,72$ ), aylık geliri 750-1500 TL ( $\bar{X} = 2,95$ ) ve 2501-3500 TL ( $\bar{X} = 3,00$ ) olan sporculara göre daha çok benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların aylık geliri arttıkça kulübümüzde gördüğümüz en önemli iletişim sorununun yöneticilerden kaynaklandığını düşünüyorum görüşünü daha çok kabul ettikleri söylenebilir.

### 5.7. Araştırmaya Katılan Sporcuların Aylık Gelir Değişkenine Göre Antrenör ile İletişimine İlişkin Görüşleri

**Tablo 5.16.** Araştırmaya Katılan Sporcuların Aylık Gelir Değişkenine Göre Sporcu-Antrenör İletişimine İlişkin Görüşleri

M. No	750-1500 TL (n = 187)		1501-2500 TL (n = 58)		2501-3500 TL (n = 2)		Varyans		Fark Olan Gruplar
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	F	p	
1	2,72	1,17	2,59	1,04	3,00	0,00	1,638	0,171	
2	3,22	0,87	3,13	1,06	1,00	0,00	5,451	0,018*	a-c, b-c
3	3,17	1,07	3,29	1,19	4,00	0,00	2,134	0,097	
11	2,16	1,40	2,30	1,10	2,00	0,00	1,243	0,301	
14	2,88	1,16	2,61	1,04	3,00	0,00	1,267	0,288	
17	2,27	0,94	2,51	0,82	3,00	0,00	0,941	0,383	
20	2,77	1,10	2,83	0,99	3,00	0,91	1,989	0,503	
21	3,05	1,33	3,18	1,46	4,00	1,52	6,217*	0,000*	a-c, b-c
22	2,33	1,51	2,50	1,08	3,00	1,15	1,506	0,200	
24	3,31	0,46	3,45	0,86	3,00	1,03	2,636	0,150	
25	3,58	1,34	3,74	1,20	4,00	0,97	2,103	0,131	
26	2,49	0,69	2,77	0,92	2,00	1,02	1,095	0,239	

Araştırmaya katılan sporcuların aylık gelir değişkenine göre antrenör iletişimine ilişkin görüşlerinin incelendiği Tablo 5.16'ya bakıldığında sadece 2. ve 21. maddelerde ( $p \leq 0,05$ ) düzeyinde anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.16 incelendiğinde, 2. madde olan “Antrenörümüz daha başarılı olmak için takımda arkadaşlık ilişkilerine çok özen gösterir” görüş maddesine araştırmaya katılanların aylık gelir değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 5,451; p < .05$ )

Antrenörümüz daha başarılı olmak için takımda arkadaşlık ilişkilerine çok özen gösterir görüşünü aylık geliri 2501-3500 TL aralığında olan sporcular ( $\bar{X} = 1,00$ ), aylık geliri 750-1500 TL ( $\bar{X} = 3,22$ ) ve 1501-2500 TL ( $\bar{X} = 3,13$ ) olan sporculara göre daha az benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların aylık geliri arttıkça antrenörümüz daha başarılı olmak için takımda arkadaşlık ilişkilerine çok özen gösterir görüşünü daha az kabul ettikleri söylenebilir.

Tablo 5.16 incelendiğinde, 21. madde olan “Antrenörümün sert ve kırıcı konuşması performansımı olumsuz yönde etkilemez aksine daha çok hırslanırım” görüş maddesine araştırmaya katılanların aylık gelir değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 6,217; p < .05$ ) Antrenörümün sert ve kırıcı konuşması performansımı olumsuz yönde etkilemez aksine daha çok hırslanırım görüşünü aylık geliri 2501-3500 TL aralığında olan sporcular ( $\bar{X} = 4,00$ ), aylık geliri 750-1500 TL ( $\bar{X} = 3,05$ ) ve 1501-2500 TL ( $\bar{X} = 3,18$ ) olan sporculara göre daha fazla

benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, antrenörümün sert ve kırıcı konuşması performansımı olumsuz yönde etkilemez aksine daha çok hırslanırım görüşünü daha çok kabul ettikleri söylenebilir.

Diğer görüş maddelerine araştırmaya katılanların aylık gelir değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olmadığı ( $p > 0,05$ ) görülmektedir.

### 5.8. Araştırmaya Katılan Sporcuların Antrenörleriyle Çalışma Sürelerine Göre Antrenör İletişimine İlişkin Görüşleri

**Tablo 5.17.** Araştırmaya Katılan Sporcuların Antrenörleriyle Çalışma Sürelerine Göre Antrenör İletişimine İlişkin Görüşleri

M. No	1 yıldan az (n = 87)		1-3 Yıl (n = 156)		4-5 Yıl (n = 4)		Varyans		Fark Olan Gruplar
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	F	p	
1	2,44	1,49	2,45	1,59	1,00	0,00	1,770	0,153	
2	2,85	1,28	2,90	1,36	1,00	0,00	2,263	0,082	
3	2,83	1,32	3,09	1,27	4,00	0,00	2,134	0,097	
11	2,00	1,32	2,24	1,48	1,00	0,00	1,317	0,270	
14	2,47	1,33	2,52	1,31	2,00	0,00	1,370	0,252	
17	2,31	1,08	2,26	1,17	3,00	0,00	0,847	0,469	
20	2,58	1,48	2,77	1,53	4,00	0,00	1,438	0,233	
21	2,89	1,38	2,78	1,42	3,00	0,00	0,600	0,616	
22	3,57	0,78	2,96	1,19	3,00	0,00	6,303	0,000*	a-b, a-c
24	3,05	1,25	3,00	1,10	2,00	0,00	1,825	0,143	
25	3,72	0,62	3,24	0,79	2,00	0,00	13,316	0,000*	a-c, b-c
26	3,56	1,05	3,35	0,84	3,00	0,00	1,209	0,307	

Tablo 5.17 incelendiğinde, 22. madde olan “Antrenörümün yeterli bilgi birikimine ve deneyime sahip olduğuna inanıyorum” görüş maddesine araştırmaya katılanların antrenörleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 6,303$ ;  $p < .05$ ) Antrenörümün yeterli bilgi birikimine ve deneyime sahip olduğuna inanıyorum

görüşünü çalışma süresi 1 yıldan az olan olan sporcular ( $\bar{X} = 3,57$ ), çalışma süresi 1-3 yıl ( $\bar{X} = 2,96$ ) ve 4-5 yıl ( $\bar{X} = 3,00$ ) olan sporculara göre daha çok benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların çalışma süreleri arttıkça antrenörümün yeterli bilgi birikimine ve deneyime sahip olduğuna inanıyorum görüşünü daha az kabul ettikleri söylenebilir.

Tablo 5.17 incelendiğinde, 25. madde olan “Antrenörümle antrenmanlarda ve müsabaka esnasında empati kurabiliyorum” görüş maddesine araştırmaya katılanların antrenörleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ( $F = 13,316$ ;  $p < .05$ ) Antrenörümle antrenmanlarda ve müsabaka esnasında empati kurabiliyorum görüşünü çalışma süresi 4-5 yıl olan olan sporcular ( $\bar{X} = 2,00$ ), çalışma süresi 1 yıldan az ( $\bar{X} = 3,72$ ) ve 1-3 yıl ( $\bar{X} = 3,24$ ) olan sporculara göre daha az benimsediği yapılan scheffe testi sonucunda görülmektedir. Buna göre, sporcuların çalışma süreleri arttıkça antrenörümle antrenmanlarda ve müsabaka esnasında empati kurabiliyorum görüşünü daha az kabul ettikleri söylenebilir.

Diğer görüş maddelerine araştırmaya katılanların antrenörleriyle çalışma süresi değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılığın olmadığı ( $p > 0,05$ ) görülmektedir.

## 6. TARTIŞMA

Araştırmaya katılan sporcuların yaş dağılımları incelendiğinde % 29,4'ünün 20 yaşından küçük, % 42,9'unun 21-25 yaş, % 16,7'sinin 26-30 ve % 11,1'inin 30 yaşından büyük olduğu görülmektedir. Elde edilen verilere bakıldığında sporcu dağılımının 21-25 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu verilere bakıldığında futbolcular büyük bir oranda genç bir yaş grubundan oluşmaktadır.

Voight'e göre sporda performans sınırlarının genç yaşta yükseldiğini, yaşın büyümesine paralel olarak sporcu performansında belirgin bir düşmenin yaşandığını ifade etmektedir (28). Yapılan araştırmada ortaya çıkan veriler de bu durumun bir göstergesi sayılabilir.

Araştırmaya katılan sporcuların medeni durumları incelendiğinde %15,9'unun evli, % 84,1'inin de bekâr oldukları görülmektedir. Elde edilen verilere göre araştırma grubunun büyük bir çoğunluğu bekarıdır. Güngör (113)'ün çalışmasında da sporcuların %11,6'sının evli, %88,4'ünün bekâr olduğu belirlenmiştir. Araştırmamızda elde ettiğimiz veriler literatürdeki verilerle benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan sporcuların % 68,7'sinin lise, % 28,2'sinin üniversite ve % 3,2'sinin lisansüstü eğitim mezunu olduğu görülmektedir. Güngör (113)'ün çalışmasında sporcuların %58,1'inin üniversite, %38,4'ünün lise, %2,3'ünün lisansüstü ve %1,2'sinin ortaokul mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya sporcuların % 40,1'inin kaptanlık yaptığı, % 59,9'unun kaptanlık yapmadığı görülmektedir. Bu oranın yüksek olması takım içerisindeki iletişimin yüksek olmasının sebepleri arasında yer almaktadır.

Araştırmaya katılan sporcuların kulüplerinde çalışma sürelerine ilişkin dağılımları incelendiğinde %71,0'inin 1-2 yıl, %27,8'inin 3-4 yıl ve % 1,2'sinin 7 yıl ve üzeri kendi kulüplerinde çalıştığı görülmektedir. Bu durum sporcular ve yönetim ile samimi ilişkilerin oluşması ve iletişimin artmasına neden olmaktadır.

Araştırmaya katılan sporcuların kulüp değiştirme durumuna ilişkin dağılımlarına bakıldığında % 25,0'inin 1 kez, % 19,4'ünün 2 kez, % 9,9'unun 3 kez ve % 45,6'sının da 4 kez ve üzeri kulüp değiştirdikleri görülmektedir. Sporcuların sık sık kulüp değiştirmeleri sporcuların kendi aralarında, antrenörle ve yönetimle olan ilişkilerini zayıflatır. Bu durumda kulüp içerisinde iletişimin azalmasına neden olmaktadır.

Araştırmaya katılan sporcuların mevcut antrenörleriyle %34,5'inin 1 yıldan az, % 63,9'unun 1-3 yıl, % 0,4'ünün 4-5 yıl ve % 1,2'sinin 6 yıl ve daha çok süre çalıştıkları belirlenmiştir. Bu durum antrenör-sporcu iletişiminin olumlu çıkmasında pay sahibi olmaktadır.

Sporcularla oyuncular arasında etkili bir iletişim ortamının oluşturulması, antrenörlerin sporcuların sorunlarını anlayıp çözümü için çaba harcaması sporcunun moral ve motivasyonunu yükseltir. Antrenörler sporcuların sadece kendileriyle değil, takımdaki diğer arkadaşlarıyla da sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturmasını sağlamalıdır. Sporculara eşit şekilde yaklaşarak sporcular arasında gruplaşmalar oluşmasını önlemeli, dedikodu ve söylentilerin çıkmasını

önlemelidir. Araştırmaya katılan sporcuların kulüp ortamı iletişimine ilişkin genel görüşlerinin genel olarak orta seviyede olduğu ( $\bar{X} = 3,21$ ) belirlenmiştir. Bu bulgu literatürde var olan diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Güngör (113)'ün hentbol kulüplerinde yapmış olduğu çalışmada hentbol kulüplerindeki sporcu, antrenör ve yöneticilerin iletişimsel yapısını incelediği yüksek lisans tezinde de sporcuların kulüp ortamı iletişim düzeylerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yine Bilgen (114), Bora (115) ve Ulukan (116)'ın çalışmalarında da sporcuların kulüp ortamı iletişim düzeylerinin orta düzeyde olduğu bulunmuştur.

Sporcuların iletişim düzeyleri ile yaş değişkeni arasında ( $p \leq 0.05$ ) düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Sporcuların yaşları ilerledikçe kulüp ortamı iletişimlerinin daha güçlü olduğu çalışma sonucunda tespit edilmiştir. Bu durum bireylerin yaşları ilerledikçe daha ılımlı olmaları ve insani ilişkiler kurmada tecrübe kazanmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Türkiye'de bulunan spor kulüplerine bakıldığında sporcular ile yöneticilerin iletişim düzeylerinin en az seviyede olduğu görülmektedir. Yaşları ne olursa olsun sporcular, yöneticileri ile daha resmi bir şekilde iletişim kurarlar. Sporcuların antrenörleriyle kurmuş oldukları iletişim daha güçlü ve sıcaktır. Bunun nedeni sporcuların antrenörleriyle birlikte geçirdikleri sürenin daha uzun olmasıdır. Güngör (113) de yapmış olduğu çalışmada sporcular ile antrenörler arasındaki iletişim ile yaş arasında anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgu literatürde var olan Bilgen (114), Bora (115)'nin çalışmalarıyla benzerlik gösterirken Ulukan (116)'ın çalışmasıyla farklılık göstermektedir.

Sporcuların iletişim düzeyleri ile öğrenim durumu değişkeni arasında ( $p \leq 0.05$ ) düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı çalışmamız sonucunda belirlenmiştir. Bu tespit literatürde var olan diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Güngör (113) de çalışmasında sporcuların öğrenim durumu değişkenleriyle, antrenörleri ve yöneticileriyle kurduğu iletişim arasında anlamlı bir sonucun olmadığını tespit etmiştir.

Yine araştırmaya katılan sporcuların iletişim düzeyleri ile medeni durumla değişkenleri arasındaki ilişkiye baktığımızda ( $p \leq 0.05$ ) düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu literatürde var olan diğer çalışmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Güngör (113)'ün yapmış olduğu çalışmada hentbol sporcularının medeni durum değişkenleri ile iletişim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını tespit edilmiştir. Bu bulgu literatürde yer alan Bora (114) ve Ulukan (116)'ın çalışmalarıyla çelişmektedir.

Araştırmaya katılan sporcuların gelir durumları değişkenine göre yönetim ve antrenörleriyle olan iletişim düzeylerine bakıldığında sporcular ile yönetim arasındaki iletişimde ( $p \leq 0.05$ ) düzeyinde anlamlı farklılığın olduğu tespit edilirken sporcu ile antrenör arasındaki iletişime etkisinin sınırlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu Güngör (113)'ün çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Güngör yapmış olduğu yüksek lisans çalışmasında sporcuların gelir durumlarının, sporcularla yöneticiler arasındaki iletişime etkisinin sınırlı olduğunu, sporcularla antrenörler arasındaki iletişime ( $p \leq 0.05$ ) düzeyinde anlamlı etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Sporcuların kulüplerinde çalışma süreleri ile yöneticiler ve antrenörleri arasındaki iletişim arasındaki ilişkinin sınırlı olduğu yapılan araştırma sonucunda tespit edilmiştir. Çalışmamız literatürde var olan diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Güngör (113) yapmış olduğu çalışmada sporcuların kulüplerinde geçirdikleri süre ile yöneticileri ve antrenörleri arasındaki iletişimleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.



## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de ve dünya genelinde başarılı spor takımlarının kulüp içi iletişim düzeylerine bakıldığında sporcu-sporcu, sporcu-antrenör ve sporcu-yönetim arasındaki iletişim düzeylerinin iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum da iletişimin takımların ve sporcuların başarılarında önemli rol oynadığını göstermektedir. Sporcuların yaşları ilerledikçe tecrübelerinin artması, hoşgörü ve anlayış seviyelerinin yükselmesi, Yaşlarının da vermiş olduğu olgunlukla daha olgun düşüncelere sahip olması kulüpteki diğer sporcu, antrenör ve yöneticilerle daha sağlıklı iletişim kurmalarını sağlamaktadır. Sporcuların aylık gelir düzeyleri yükseldikçe gruptaki sporcu, antrenör ve yöneticilerle sağlıklı iletişim kurma düzeylerinin düştüğü, düşük gelire sahip sporcuların daha sağlıklı iletişim kurabildiği söylenebilir.

Bir takımın iyi performans göstermesi ve başarılı sonuçlar alması sadece fiziksel ve teknik antrenmanlarla gerçekleştirilememektedir. Fiziksel ve teknik antrenmanların yanında aynı önemle durulması gereken psikolojik destek ve iletişimin takım başarısına önemli katkı sağladığı yapılan bu araştırma sonucunda ortaya konmaktadır. Ülkemizde eksik olan yetersiz psikolojik destek ve önemsenmeyen takım üyeleri arasındaki iletişim daha sağlam temellere oturtulduğunda daha iyi başarılar elde edilebilecektir. İletişim sayesinde sporcular çalışmaları ve performansı hakkında geribildirim alır, hatalarını ve eksikliklerini giderme fırsatı bulur, performansını artırma yönünde çaba sarf eder ve sporcuların birbirleriyle, antrenörleriyle ve yöneticileriyle etkileşim içerisine girmesini sağlar. Bu sayede kulüp içerisinde moral ve motivasyon artar, kulüp

ortamında yaşanan problemlerin çözümü için arabuluculuk faaliyetleri yapılmasına imkân sağlanır.

Örgütlerde kurulan etkili iletişim ortamları örgüt üyelerinin moral ve motivasyonlarının yükselmesini, örgüt bağlılıklarının artmasını ve aidiyet duygusunun gelişmesini sağlamaktadır. Antrenörler sporcularda olumlu bağlılık duygusunun gelişebilmek, sporculara kendilerini değerli hissettirebilmek ve sporcular arasındna takım ruhu oluşturarak birlikte hareket edebilmelerini sağlayabilmek için etkili iletişim ortamları kurarak açık iletişim modelleri oluşturmalıdır.

Türkiye’de faaliyet gösteren spor kulüplerinde genel olarak etkili bir iletişim ortamı kurulamadığını söyleyebiliriz. Bu sorunun temelinde yatan nedenlere bakacak olursak kulüplerin çoğunun düşük mali olanaklara sahip olması, etkili iletişim kurma yöntemleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları, sporcuların yaşlarının genç olması ve eğitim düzeylerinin düşük olması sebep olarak gösterilebilir.

Araştırma sonucunda elde edilen tüm bu sonuçlardan yola çıkılarak şu önerilerde bulunulabilir:

- Spor kulüplerinde etkili iletişim birimleri kurularak; sporculara, yöneticilere ve antrenörlere yönelik seminer faaliyetlerinin düzenlenmesi sağlanabilir. Bu seminer faaliyetlerini düzenleyecek olan kişilerin iletişim uzmanı, spocu ya da sporla ilgilenen bir kişi olmasına, seminer faaliyetlerinin verimliliğini arttıracığı için dikkat edilmesi gerekir.

- Etkili iletişim yöntemleri belirlenerek, kulübün etkili iletişim yöntemlerine uygun bir şekilde yönetilmesi sporcuların kendilerini değerli hissetmelerine ve takımlarına karşı aidiyet duygusunun oluşmasına yardımcı olacaktır.
- Spor kulüplerinde kulüp üyelerinin iletişim faaliyetlerini artırıcı yemek ve eğlenceler düzenlenmesiyle üyelerin birbirleriyle sıcak ve samimi ilişkiler kurması sağlanabilecektir.
- Kulüp yöneticileri ve antrenörlerin ebeveny tarzında sporculara yaklaşması, sporcuların iyi ve kötü günlerinde yanlarında durması, üzüntülerini ve sevinçlerini paylaşması, kulüp içerisinde ve kulüp dışarısında sporcularıyla birlikte hareket etmesi, sporcuların antrenörleri ve yöneticileriyle daha rahat sohbet ortamları oluşturmaları sağlanabilir.
- Başarısız veya performansı düşük olan sporcular göz ardı edilmeden, sorunun kaynağının birlikte belirlenerek ve çözüm aranarak sporcuların antrenörleriyle daha sıcak ve yakın ilişkiler kurmaları sağlanabilir.
- Kulüplerin en önemli paydaşlarından biri olan taraftarlara yönelik bir fikir paylaşım sitesi veya sosyal paylaşım siteleri oluşturularak dış paydaşların görüş ve önerilerinin alınması sağlanabilir. Böylece kulüpler, oluşturdukları iletişim faaliyetlerinin etkililiğini objektif olarak değerlendirebilir.

- Spor yöneticilerinin ve antrenörlerin sporcuların soyunma odasına ziyaretlerde bulunarak, onları dinlemesi, istek ve şikâyetlerini alması hem sporcuların moral ve motivasyonunu arttırıcı etki yapabilir hem de kulüp içerisindeki dedikoduların ve laf taşımaların önü kesilebilir.



## 8. KAYNAKLAR

1. Demir, M.T. Kurumsal İletişim Açısından Şirketlerin Spor Faaliyetleri Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Samsun, 2016.
2. Tavman, E.B., Çevrimiçi Topluluklarda Tüketicilerin Elektronik Ağızdan Ağıza İletişim Motivasyonlarının Belirlenmesi ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Bilim Dalı, İstanbul, 2016.
3. Kaya, B., Örgütsel İletişim ve İş Tatmini, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul, 2016.
4. Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K., Çınar, O., Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişki: Bir Uygulama, Yönetim 2009; (63), ss.59-76.
5. Haman, Ö., Örgüt Yapısı ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2016.
6. Telman, N., Ünsal, P., İnsan İlişkilerinde İletişim, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005.
7. Eroğluer, K., Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme, Ege Akademik Bakış, 2011; (2), ss. 121-136.
8. Çağlar, İ., Kılıç, S. "İletişim Kurma Yolları Engel ve Problemleri", (Edt: İrfan Çağlar ve Sabiha Kılıç), Genel, Teknik ve Etkili İletişim, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2008; (2), ss.51-77.
9. Öztürk, M.H., Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul, 2014.
10. Tutar, H. Örgütsel İletişim (1. Baskı ). Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.
11. Demir, S., Eskişehir İlindeki Temel Eğitim Okulu Öğretmenlerinin İşbirlikli Sorun Çözme Yaklaşımlarının Örgütsel İletişim ile İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi ve Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı, Ankara, 2014.

12. Eyidoğan, Ö., Etik İklimin Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2013.
13. Sağbaşı, N.Ö., İletişim, Örgütsel İletişim ve Okul Yönetimi: Güngören İlçesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul, 2013.
14. Kılıç, V., Dilin İşlevleri ve İletişim, Papatya Bilim Yayınevi, İstanbul, 2008.
15. Cüceloğlu, D. Yeniden İnsan İnsana, 49. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2016.
16. Marshall, B.R., Şiddetsiz İletişim, Çev.: Vivet Alevi-Can Baldan, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2016.
17. Gürgen, H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
18. Bozkurt, F., Yatılı İlköğretim Bölge Okulları Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimi, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişı Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Elazığ, 2010.
19. Dereli, Ö., Örgütsel Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Örgütlerde Resmi ve Gayri Resmi İletişim Dengelerini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Bilimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İzmir, 2010.
20. Tutar, H., Yılmaz, K., Genel İletişim. 5.Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005.
21. Küçük, M., Eriş, U., Oğuz, T., Dal, A., Aydın, C. H., Orhon, N., İletişim Bilgisi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2012.
22. Zillioğlu, M., İletişim Bilgisi ve Tanımı (Ed.: Aysun Yüksel). İletişim Bilgisi. Açıköğretim Yayınları, Eskişehir, 2007.
23. Demiray, U., İletişimötesi İletişim. Turkuaz Kitabevi, Eskişehir, 1994.
24. Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayınları, 2008.
25. Dubrin, A.J., Fundamentals of Organizational Behavior. 4.th edition. Australia: Thomson South-Western, 2007.
26. Güngör, N., İletişim Kuramlar ve Yaklaşımlar, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2011.
27. Tutar, H., Örgütsel İletişim, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2009.
28. Yüksel, H.A., Genel İletişim, 2. Baskı, (Ed:Uğur Demiray), Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2006.
29. Erdoğan Tosun, G., Yeni İletişim Teknolojileri ve Sivil Toplum, Ed.: Z. B. Akıncı Vural, Bilgi İletişim Teknolojileri ve Yansımaları, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2006.

30. Yatkın, A., Halkla İlişkiler ve İletişim, Nobel Yayınları, Ankara, 2006.
31. Şahin, A., Türk Kamu Yönetiminde Yönetmel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları. Maliye Dergisi, 2007; (3), ss.81-102.
32. Kuşçu, A.F., Örgütsel İletişimin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Alışveriş Merkezlerinde Çalışan Özel Güvenlik Görevlileri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep, 2014.
33. Haman, Ö., Örgüt Yapısı ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2016.
34. Sabuncuoğlu, Z., Gümüş, M., Örgütlerde İletişim, (2. Baskı), Kriter Yayınevi, İstanbul, 2012.
35. Ulukuş, K.S., Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerdeki Önemi (Aksaray Emniyet Teşkilatında Uygulamalı Bir Çalışma), Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2010.
36. Esmer, E., Örgütlerde İletişim İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Denizcilik Sektöründe Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.
37. Ersoy, G., Spor ve Beslenme. Milli Eğitim Basımevi Ankara, 1986.
38. Yetim, A., Sosyoloji ve Spor. Topkar Matbaacılık. Ankara, 2000.
39. Selçuk, H., Temel Eğitim Okullarında Beden Eğitimi Ders Kitabı. Ak Yayıncılık, İstanbul, 1980.
40. Savaş, İ., Spor Sözlüğü Terimler ve Açıklamalar. Remzi Kitabevi, İstanbul, 1993.
41. Sevim, Y., Antrenman Bilgisi, Gazi Büro Kitabevi. Ankara, 1995.
42. İkizler, C., Sporda Başarının Psikolojisi. Alfa Basım, İstanbul, 1994.
43. Kılıçgil, E., Sosyal Çevre ve Spor İlişkileri. Bağırhan Yayınevi, Ankara, 1998.
44. İnal, A.N., Beden Eğitimi ve Spor Bilimi. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.
45. Tamer, K., Beden Eğitimi ve Oyun Öğretimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 101, Eskişehir, 1988.
46. Türkiye Futbol Federasyonu Resmi İnternet Sitesi, "Futbol Oyun Kuralları", <http://www.tff.org/Resources/TFF/Images/000002012/TFF/MHK/egitim/futboloyun-kurallari-2011-12.pdf>. (Erişim Tarihi: 01.06.2017).
47. Akşar, T., Merih, K., Futbol Ekonomisi. 1. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul, 2006.

48. Eğilmez, M., Futbol Ekonomisi'ne Önsöz, Futbol Ekonomisi, 1. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul, 2006.
49. Erdoğan, İ. Futbol ve Futbolu İnceleme Üzerine. İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, 2008; 26(2), 1-58.
50. Karakoç, N., Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını, 1989.
51. Okay, A., Kurum Kimliği, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2002.
52. Geçikli, F., "Örgütsel İletişimin Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi ve Örgütsel İletişim Yönetimi" İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2004:(20), s: 107-116, İstanbul.
53. Solmaz, B., Kurumsal Söylenti ve Dedikodu: Türkiye'deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama, Tablet Kitabevi, Konya, 2004.
54. Gülnar, B., Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, Literatürk Yayınları, İstanbul, 2007.
55. Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Yazarın Kendi Yayını, İstanbul, 2005.
56. Theaker A. Halkla İlişkilerin El Kitabı, 2. Baskı, Çev.: Murat Yaz, MediCat Kitapları, İstanbul 2008.
57. Durğun, S., Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2006; 2 (21): 112-132.
58. Mısırlı, İ., Genel ve Teknik İletişim-Kavramlar İlkeler Uygulamalar. 4. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.
59. Cornelissen, J., Corporate Communications: Theory and Practice, Sage Publications, London, 2004.
60. Kocabaş, F., Elden, M., Çelebi, S.İ., Marketing P.R., MediaCat Kitapları, İstanbul, 2000.
61. Karsak, B., Kurumsal İletişim, Beta Yayınları, İstanbul, 2016.
62. Serimoğlu, N., Etkili İletişim, Cinius Yayınları, İstanbul, 2013.
63. Yetim A.A., Cengiz, R., Sporda Etkili İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2016.
64. Peltekoğlu, F.B., Halkla İlişkiler Nedir. Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
65. Bender, P.U., İçten Liderlik, Çev.: İmren Kalyoncu-Fatma Can Akbaş, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.
66. Atak, M., "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 2005; (2), s: 59-67.
67. Jowett, S., David, L., Social Psychology in Sport, US. Human Kinetics, Inc; 2007.

68. Festinger, L., Schachter, S., Back, K., Social pressures in informal groups. Stanford, CA: Stanford University Press;1950.
69. Gross, N., Martin, W., On group Cohesiveness. American Journal of Sociology 1951;57:533-546.
70. Carron AV, Brawley LR, Widmeyer NW. The development of an instrument to assess cohesison in sport teams. The group environment Questionnaire, Journal of Sport Psychology 1998;7:244-266.
71. Mullen, B., Copper, C., The relation between group cohesiveness and performance: An integration. Psychological Bulletin 1994; 115(2): 210-227.
72. Jowett, S., Cockerill, IM., Olympic medallists perspective of the athlete-coach relationship Psychology of Sport and Exercise, 2003; 4:313-331.
73. Dosil L. The Sport Psychologist's Handbook: A Guide for Sport-Spesific Performance Enhancement, UK:John Wiley&Sons, 2000.
74. Chelladurai P. Managing organizations for sport & physical activity: A systems perspective. Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway, 2001.
75. Terekli, S., 1. Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Kulüplerin Yönetim Politikalarının Sporcu Güdülenmesi Üzerine Etkisi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999: SS.39-46.
76. Yetim, A., Şenel, Ö., Türkiye'de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 150. Ankara, 2001.
77. İmamoğlu, F., Karaoğlu, E. ve Erturan, E.E., Türkiye'de Spor Kulüplerinin Yapısal Nitelikleri ve Temel Problemleri, Gazi Beden Eğitimi ve Spor Dergisi, Cilt 12, 2007; (3), s. 35-61.
78. Devlet Planlama Teşkilatı, Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara, 1985.
79. Devocioğlu, S., Çoban, B., Karakaya, Y.M., Spor Kulüplerinin Yönetim Modellerinin Değerlendirilmesi, Spor Bilimleri Dergisi, Sayı 31, 2011; (2) s.51-67.
80. Geçikli, F., Serçeoğlu, N., Üst Ç., "Örgüt İçi İletişim Ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Gazi Üniversitesi, İletişim Fakültesi, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, S.33, 2011.
81. Çetin, C., Spor İletişimi; Spor-TV Birlikteliği Sattırıyor, 3. Basım, Nobel Akademi Yayıncılık, Ankara, 2015.
82. Argan, M., Katırcı, H., Spor Pazarlaması, Nobel Akademi Yayıncılık, Ankara, 2015.
83. Krznaric, R., Bir Devrimin El Kitabı Empati, Çev.: Burcu Erdoğan, Nail Kitabevi, İstanbul, 2015.

84. Davran, D., Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk Ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van, 2014.
85. Fawer, A., Empati, Çev.: Murat Kayı, April Yayıncılık, İstanbul, 2015.
86. Trautmann, R.L., Moursund, J.P., Erskine, R.G., Empatinin Ötesi, Çev.: Muzaffer Şahin, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2015.
87. Rosetree, R., Empati İle Güçlenin; Ruhsal Yolculuğun 35 Yolu, Prestij Yayınevi, İstanbul, 2006.
88. Uçarlar, N., Hiç Bir Şey Yerinde Değil; Çatışma Sonrası Süreçte Adalet ve Geçmişle Yüzleşme Talepleri, İletişim Yayıncılık, Ankara, 2015.
89. Cüceloğlu, D., İletişim Donanımları, 47. Basım, Remzi Kitabevi, Ankara, 2016.
90. Schermerhorn J.R. Jr., Management And Organizational Behavior:Essentials, John Wiley& Sons, New York, 1996.
91. Doğan, Y., Dinleme Eğitimi, 2. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2012.
92. Cihangir Çankaya, Z., Kişilerarası İletişimde Dinleme Becerisi, Nobel Yayınları, Ankara, 2015.
93. Robertson, A.K., Etkili Dinleme, Çev.: Sabri Yamalı, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.
94. Usluata, A., İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul, 1994.
95. Yağmurlu, A., Örgüt Kuramları ve İletişim. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 37, Sayı 4, Aralık, 2004; (2), ss. 31-55.
96. Allport, G.W., Önyargının Doğası, Çev.: Nur Nirven, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya, 2017.
97. Feedback, G., Geri-Bildirim, Optimist Yayınları, İstanbul, 2007 .
98. Türkmen, İ., Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli, 4. Basım, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2003.
99. Benligiray, S., Yönetimsel Bir Araç Olarak Çok Kaynaklı Geri Bildirim, Nobel Akademik Yayınları, Ankara, 2013.
100. Aydın, M., Çağdaş Eğitim Denetim, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 2000.
101. Zillioğlu, M., İletişime Giriş, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1993.
102. Özden, M., Pozitif İletişim, Paradigma Akademi Yayınları, İstanbul, 2012.
103. Özdemir, S. “Yönetici Tarzlarının Astlar Tarafından Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

104. Singer, M.G., Human Resource Management. Pws-Kent Publishing Company Boston, 1990.,
105. Konter, E., Antrenörlük ve Takım Psikolojisi. Ankara: Palme Yayıncılık, 2004.
106. İnceoğlu, M., Tutum-Algı-İletişim. Ankara: Elips Yayınevi, 2004.
107. Ünsal, P, Telman, N., İnsan İlişkilerinde İletişim. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2005.
108. Yörük, D., DüNDAR, S., “Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, 2011; (2), ss. 93-106.
109. AnkaY, A., Eğitim Psikolojisine Giriş. 1. Baskı. Turhan Kitabevi; Ankara: 1992.
110. Tarhan, N., *Toplumsal Psikoloji*, 1. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul, 2010.
111. Nelson DL, Quick JC. Organizational Behavior Foundations. Realities and Challenges. 2nd Edition, West Publishing Company, New York. 1995.
112. Erkan, M., Sporda İletişimin Önemi ve Takım Performansına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Haziran, 2002.

## 9. EKLER

### Ek-1: Kişisel Bilgi Formu

#### ANKET FORMU

#### Kişisel Bilgi Formu

Değerli sporcular; Aşağıda sizinle ilgili kişisel sorular sorulmuştur. Çalışma tamamen bilimsel amaçla yapılmaktadır. İsminizi yazmanız gerekmektedir. Katkılarınız için teşekkürler.

**Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Ali Serdar YÜCEL

**E-mail:** ahmetgercek23@gmail.com  
**Tel No.:** 0 (536) 624 63 22

**Araştırmacı:** Ahmet GERÇEK

Fırat Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

- 1.Yaş:.....
- 2.Medeni Durum: Evli ( ) Bekar ( )
- 3.En Son Mezun Olduğunuz Okul: İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Lisansüstü ( )
- 4.Futbol Oynadığınız Süre İçinde Kaptanlık Yaptınız Mı: Evet ( ) Hayır ( )
- 5.Şu Anki Kulübünüzde Kaçınıcı Yılınz: 1-2 ( ) 3-4 ( ) 5-6 ( ) 7 ve üzeri ( )
- 6.Daha Önce Kaç Kulüp Değiştirdiniz: 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ve üzeri ( )
7. Genel Olarak Ne Sıklıkta Antrenman Yapıyorsunuz?  
Her gün ( ) İki Günde Bir ( ) Üç Günde Bir ( ) Dört Günde Bir ( ) Haftada Bir ( )
- 8.Takımınızda Düzenli Olarak Psikolog Bulunuyor mu: Evet ( ) Hayır ( )
- 9.Aylık Ortalama Geliriniz Ne Kadar:  
750-1500 ( ) 1501-2500 ( ) 2501-3500 ( ) 3500 ve üzeri ( )
- 10.Mevkiniz Nedir: Kaleci ( ) Defans ( ) Orta Saha ( ) Forvet Arkası ( ) Forvet ( )
- 11.Mevcut Antrenörünüzle Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz?  
1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-5 yıl ( ) 6 yıl ve daha çok ( )

## Ek-2: Kulüp Ortamı İletişim Anket Formu

- 1: Kesinlikle Katılmıyorum  
 2: Katılmıyorum  
 3: Kararsızım  
 4: Katılıyorum  
 5: Kesinlikle Katılıyorum

No	Soru	1	2	3	4	5
1	Antrenörümle özel sorunlarımı açık bir şekilde konuşabilirim.					
2	Antrenörümüz daha başarılı olmak için takımda arkadaşlık ilişkilerine çok özen gösterir.					
3	İyi bir performans gösterdiğim zaman antrenörüm bütün arkadaşlarımın önünde başarıyı takdir eder.					
4	Kulübümüzde yöneticilerimize ulaşmada ve sorunlarımızı anlatmada genelde sıkıntı çekerim.					
5	Sporcular arasında çıkan problemlerde her birimiz arkadaşlarımızın barışması için tarafsızca her türlü gayreti gösteririz.					
6	Kulüp yöneticilerimiz, sporcular arasında ortaya çıkan sorunları yakından izlerler ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcarlar.					
7	Takım içinde hedeflere ulaşmak için sporcular arasında ben değil biz duygusu hakimdir.					
8	Kulübümüzde yöneticiler ile antrenörümüz arasındaki ilişki iyi bir düzeydedir.					
9	Kulübümüzde sporcuların birbirlerini eleştirmeleri, takım içi çekişmeler olduğu için açık bir iletişim ile birbirlerine yardım etme gayreti yoktur.					
10	Kulüp yöneticilerimiz, yanlış hareket yaptığımızda hiç ayırım yapmadan bizlere gereken tepkiyi gösterirler.					
11	Antrenörümüz bizi eleştirirken eskiler ve yeniler şeklinde ayırım yapmaz.					
12	Müsabaka öncesi maç primlerinin belirlenmesinde alınacak kararlara katılmamız mümkün değildir.					
13	Takım içince yaşadığım sorunlarımı daha çok takım kaptanım ile çözmeye çalışırım.					
14	Antrenörümüz sporcular arasındaki problemleri yönetirken kelimeleri dikkatli seçer ve konuşmaya başlamadan önce iyi düşünür ve o işin sonuçlarını göz önüne alarak konuyu bizlerle açık bir şekilde tartışır.					
15	Bu kulübün sporcusu olmaktan dolayı mutluluk duyuyorum.					
16	Kulübümde sporcuların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmeleri için sosyal faaliyetlerle ilgili çalışmaları yeterli buluyorum.					
17	Kulübümüzde gördüğümüz en önemli iletişim sorununun antrenörümüzden kaynaklandığına inanıyorum.					
18	Yöneticilerimiz başarısız olduğumuz maçlarda bile kişilik haklarımıza her zaman saygı gösterir.					
19	Takım içinde arkadaşlarımla kurduğum iletişim sayesinde müsabakalarda iyi performans gösteriyorum					
20	Antrenmanlarda ve müsabaka sonrasında antrenörümüz sürekli olarak bizleri eleştirir, kendisinin hatalı olduğunu hiç kabul etmez.					
21	Antrenörümün sert ve kırıcı konuşması performansımı olumsuz yönde etkilemez aksine daha çok hırslanırım.					
22	Antrenörümün yeterli bilgi birikimine ve deneyime sahip olduğuna inanıyorum.					
23	Kulübümüzde gördüğümüz en önemli iletişim sorununun yöneticilerden kaynaklandığını düşünüyorum.					
24	Antrenörümüz birbirimiz hakkında arkadan konuşmamızla ve takım içi dedikodu yapmamızla ilgilenmez.					
25	Antrenörümle antrenmanlarda ve müsabaka esnasında empati kurabiliyorum.					
26	Antrenörümü o kadar çok seviyor ve saygı duyuyorum ki onun hakkında yapılan her türlü eleştiriye şiddetle tepki gösteririm.					

## ÖZGEÇMİŞ

3 Nisan 1983 Elazığ doğumluyum. İlkokulu Şair Hayri İlköğretim Okulu orta ve lise öğrenimimi Balak gazi lisesinde tamamladım. Fırat Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Yüksek Okulu sınavını kazanarak spor yöneticiliği alanında lisans öğrenimimi Onur ve Yüksek Onur öğrencisi olarak 3.28 not ortalaması ile tamamladım.

Uluslararası Kişisel Gelişim Dünyası'nın düzenlemiş olduğu Clements University onaylı Fitness Trainer Sertifikası almaya hak kazandım. Uluslararası Atletizm Federasyonu Birliği (IAAF) CECS kursuna katılarak Çocuk Atletizmi Eğitmeni olmaya hak kazandım. Türkiye Futbol Federasyonu'nun düzenlemiş olduğu T.F.F Grassroots C kursunu başarıyla tamamlayarak Futbol Antrenörlüğü sertifikasını almaya hak kazandım. Fırat üniversitesi Eğitim Fakültesi Pedagojik Formasyon eğitimi programını başarıyla tamamlayarak sertifika almaya hak kazandım. Türk Kızılayı ilk yardım kursuna katılarak Temel İlk Yardım Eğitimi başarıyla tamamladım.

Sportif geçmişim; 10 yaşında Fırat Üniversitesi Futbol Kulübü'nde lisanslı olarak başladı. Profesyonel ve amatör olarak Türkiye'nin çeşitli kulüplerinde toplamda 10 futbol kulübünde oynadım. Profesyonel olarak Elazığspor (1. Lig ve 2 Lig), Anadolu Üsküdar 1908 (2. Lig) Karamanspor ve Sivas Demir Çelik Divriği Spor'da (3. Lig) Amatör olarak Fırat Üniversitesi, Yol Spor, Köy Hizmetleri Spor, Elazığ Belediye Spor, Kovancılar Spor ve Uşak Spor' da futbol oynadım. Fırat Üniversitesi Spor Kulübü olarak futsal branşında Türkiye üçüncülüğü başarısında sporcu olarak katkıda bulundum. Üniversite Sporları Federasyonu'nun düzenlemiş olduğu 2011 Üniversiteler Futbol 1. Lig Grup

Maçlarında takım üçüncülüğü, 2009 Üniversite Sporları Federasyonu Salon Futbolu Grup Birinciliği erkek takım ikinciliği başarısında sporcu olarak görev yaptım. Elazığ Yol Spor takımını 2013 yılında amatör ligde şampiyon yaparak Bölgesel Amatör Lig'e çıkmasında sporcu olarak katkıda bulunmaya çalıştım.

Aktif futbol ve futsal sporculuk yaşantımdan sonra Fırat TV kanalında canlı yayın "Spor Aktif" haftalık programında maç analizleri ve değerlendirmeleri ile sporun mevcut sorunları, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması konularında bölge ve ülke sporuna katkılar sunmaya çalıştım. Fırat Gazetesinde futbol ve spor içerikli haftalık köşe yazıları yazdım.

Hedeflerim; başta aileme ve ülke insanına katkılar koyabilecek çalışmalar ve eğitimler gerçekleştirmek, bulunmuş olduğum çevre insanına, gençliğin korunmasına yönelik çözümler sağlamak, sporun gelişimine katkılar koymak, yaygınlaşmasını sağlamak sporu boş zaman etkinliği algısını atarak spor yapan bilinçli birey sayısını arttırabilmek, sağlıklı nesillerin yetişmesine vesile olmak, başarılı spor organizasyonları gerçekleştirmek ve ulusal ve uluslararası etkinliklerde görev almaktır.

Şu an Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde taşra teşkilatı olarak Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Spor Eğitim Uzmanı ve Elektronik Belge Yönetim Sistemi Birim Proje Sorumlusu olarak görev yapmaktayım.