

T.C
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI'NIN TAŞRA
TEŞKİLATLARINDA GÖREV YAPAN İL MÜDÜRLERİ VE
ŞUBE MÜDÜRLERİNİN EMPATİ BECERİLERİNİN
BELİRLENMESİ

İLKER GÜNEL

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KÜTAHYA

2014

T.C
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI'NIN TAŞRA
TEŞKİLATLARINDA GÖREV YAPAN İL MÜDÜRLERİ VE
ŞUBE MÜDÜRLERİNİN EMPATİ BECERİLERİNİN
BELİRLENMESİ

İLKER GÜNEL

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Seydi KARAKUŞ

KÜTAHYA
2014

ONAY SAYFASI

Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne: İlker GÜNEL'in hazırladığı “**Gençlik Ve Spor Bakanlığının Taşra Teşkilatlarında Görev Yapan İl Müdürleri ve Şube Müdürlerinin Empati Becerilerinin Belirlenmesi**” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması jürimiz tarafından Beden Eğitimi ve Spor Programında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

...../...../2014

İmzalar

Jüri Başkanı: Doç. Dr. Mehmet ACET
DPÜ BESYO Öğretim Üyesi

.....

Üye: Prof. Dr. Seydi KARAKUŞ
(Danışman) DPÜ BESYO Öğretim Üyesi

.....

Üye: Yrd. Doç. Dr. Veysel KÜÇÜK
MÜ BESYO Öğretim Üyesi

.....

ONAY

Bu tez Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Figen TAŞER

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın her aşamasında sabırla ve anlayışla bana zaman ayırıp yardımlarını sunan değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Seydi KARAKUŞ'a, bu tezin hazırlanmasında ve bütün bilimsel çalışmalarımızda bilimsel düşünce disiplini içinde bilgi, tecrübe ve tavsiyelerini esirgemeyen, Doç. Dr. Mehmet ACET ve Yrd. Dr. Mehmet DEMİREL'e teşekkürlerimi sunarım.

Anket uygulaması aşamasında sabırlı ve anlayışlı 63 İlin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan İl Müdürlerine ve Şube Müdürlerine teşekkürlerimi sunarım.

Attığım her adımda ve aldığım her kararda olduğu gibi tez çalışmam süresince dualarını ve desteklerini hissettiren aileme (Anneme) sonsuz teşekkür ederim.

Bu tez herhangi bir kurum ya da kuruluş tarafından desteklenmemiştir.

ÖZET

Günel İ. Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın Taşra Teşkilatlarında Görev Yapan İl Müdürleri ve Şube Müdürlerinin Empati Becerilerinin Belirlenmesi. Dumlupınar Üniversitesi sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi 2014. Bu çalışmada Türkiye'de Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın taşra teşkilatlarında görev yapan İl Müdürleri ve Şube Müdürlerinin empati becerilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın evrenini Türkiye'de Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın taşra teşkilatlarında görev yapan İl Müdürleri ve Şube Müdürleri oluşturmuştur. Bu çalışmada örneklem ise Türkiye'de 63 ile (ilde) Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın taşra teşkilatlarında görev yapan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürleri ve Şube Müdürlerinden toplamda 252 kişidir.

Çalışmaya katılan 252 kişiye yapılan anketlerden 20 tanesi anket kurallarına aykırı olduğu için analiz dışı bırakılmış ve 232 anketle analizler uygulanmıştır. Bu analizler kapsamında veri toplama yöntemi olarak Üstün Dökmen (1988)'in Empati Beceri Ölçeği (EBÖ) kullanılmıştır. Bu ölçekte demografik değişkenler hariç 6 soru ve bu sorulara karşı verilebilecek 12 tepki cümlesi yer almaktadır. Deneklerden bu 12 tepki cümlesinin 4 tanesini seçmeleri istenmiştir. 6 sorunun her birinde 1 tane ilgisiz tepki cümlesi yer almaktadır. Bu ilgisiz cümleler, deneğin anketleri rastgele doldurup doldurmadığını anlamak için vardır. EBÖ'den maksimum alınabilecek puan 18,25 iken, minimum puan ise 5,16'dır. Ölçeğin güvenilirliği Dökmen (1988) tarafından test edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 20 istatistiksel paket programından yararlanılmıştır. Verilerin analizinde frekans değerlerinin yanı sıra iki değişkenli durumlarda t testi, ikiden fazla değişkenler arasındaki ilişkiyi anlamak adına Tek Yönlü Varyans Analizi One Way (Anova) testi uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, İl Müdürlerinin yaş ve görev yılı ile empati becerileri arasında anlamlı farklılık bulunurken; aktif spor yapma, spor düzeyi, eğitim, görev yaptıkları bölge, görev unvanları değişkenleriyle anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Şube Müdürlerinin yaş, görev yılı, cinsiyet, aktif spor yapma, spor düzeyi, eğitim, görev yaptıkları bölge, görev unvanları değişkenleriyle anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Empati, Empatik Beceri, Empati Beceri Ölçeği, İş Stresi, Gençlik ve Spor Bakanlığı.

ABSTRACT

Günel. İ. In this study, it was aimed to determine the skills of empathy of the Provincial Directors and Branch Managers working in provincial organizations of the Ministry of Youth and Sports in Turkey. The universe of the study was consisted of the Provincial Directors and Branch Managers working in provincial organizations of the Ministry of Youth and Sports of Turkey. The samples of this study are 233 people from the Provincial Directors and Branch Managers of Youth Services and Sports who are working in the provincial organizations of the Ministry of Youth and Sports at 63 provinces in Turkey.

20 of the surveys conducted to 252 people were excluded from the analysis because they were contrary to the survey rules and the analysis has been applied with 232 surveys. Within the context of this analysis, the Emphatic Skill Scale (ESS) which was developed by Üstün DÖKMEN (1988), used as the data collection method. In this scale, 6 questions except the demographic variables and 12 response sentences that may be given to these questions are included. The subjects were asked to choose 4 of these 12 response sentences. In each of the 6 questions, there is an irrelevant response sentence. These irrelevant sentences were used in order to understand whether the subject fills the surveys randomly or not. The maximum point which can be gotten from the ESS is 18,25 while the minimum point is 5,16. The reliability of the scale was tested by Dökmen (1988). The data were analyzed by using SPSS 20 statistical package software. In the data analysis, in addition to the frequency values, One Way Anova test was applied in order to understand the relationship between the variables. The significance level was determined as 0,05. According to the findings, City Manager duties with years of age and significant difference was found between empathy skills; actively engage in sports, fitness level, education, region in which they work, task names with variables significant differences were detected. Branch Manager age, year in office, gender, active sport, fitness level, education, region in which they work, the task could not be identified a significant relationship with the variable names.

Keywords: Empathy, Emphatic Skill, Emphatic Skill Scale, Work Stress, Ministry Youth and Sports.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONAY SAYFASI	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR	xiii
ŞEKİL VE GRAFİKLER.....	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xvi
1. BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	2
1.3. PROBLEM CÜMLESİ.....	3
1.3.1. Alt Problemler	3
1.4. HİPOTEZLER	4
1.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	5
1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	5
2.BÖLÜM: GENEL BİLGİLER	6
2.1. EMPATİ TANIMI.....	6
2.2. EMPATİNİN BİLEŞENLERİ	10
2.2.1. Bilişsel Bileşeni	10
2.2.2. Duygusal Bileşeni.....	11
2.2.3. Güdüsel Bileşeni.....	11
2.3. EMPATİNİN SOSYAL PSİKOLOJİK VE GELİŞİMSEL TEMELİ.....	11
2.4. BEN-MERKEZCİLİK (EGO-SANTRİZM) VE EMPATİ.....	12
2.5. EMPATİ İLE KARIŞTIRILAN KAVRAMLAR	13
2.5.1. Sempatı	13
2.5.2. Acıma	15
2.5.3. Özdeşim Kurma.....	15
2.5.4. Yer Değiştirme.....	16

2.5.5. İçtenlik	16
2.5.6. Empati Eğitimi	16
2.7. ÖRGÜTLERDE EMPATİ.....	17
2.8. EMPATİK EĞİLİM VE EMPATİK BECERİ	22
2.9. EMPATİNİN ÖLÇÜLMESİ	23
2.9.1. Kişilerarası Algıyı Ölçen Empati Ölçekleri	23
2.9.2. Empati Kurma Becerisini Kişiliğin Bir Boyutu Olarak Ele Alan Ölçekler.....	24
2.9.3. Bir Başkasının Rolünü Alma, Onu Doğru Anlama Becerisini Ölçen Ölçekler	24
2.9.4. Belli Uyarıcılar Karşısındaki Empatik Tepkilerin Ölçüldüğü Ölçekler ...	24
2.10. EMPATİNİN ÖNEMİ.....	25
2.10.1. Yöneticiler İçin Empatinin Önemi	27
2.11. İŞ STRESİ.....	28
2.11.1. İşte Stres Kaynakları.....	30
2.11.2. Politikalar	30
2.11.3. Yapılar	31
2.11.4. Fiziksel Şartlar	31
2.11.5. Süreçler	31
2.12. STRESİN OLUŞUM SEBEPLERİ.....	32
2.12.1. Stresör	32
2.12.2. İş Kaynaklı Stresin Sebepleri	32
2.12.3. Bireysel Stres Kaynakları.....	33
2.12.3.1. Yaş.....	34
2.12.3.2. Cinsiyet	34
2.12.3.3. Medeni Durum.....	34
2.12.3.4. Kişilik.....	35
2.12.3.5. Eğitim.....	35
2.12.3.6. Gelir Düzeyi	35
2.13. STRESİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	36
2.14. İŞ STRESİNİN DOĞURDUĞU SONUÇLAR	37
2.14.1. Bireysel Sonuçlar.....	37

2.14.2. Örgütsel Sonuçlar	38
2.15. STRES YÖNETİMİ	38
2.15.1. Bireysel Yöntemler	38
2.15.2. Örgütsel Yöntemler.....	39
2.16. GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI.....	41
2.16.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatlarının İdari Yapısı Ve Hizmet Alanları	42
2.16.2. Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Ve İlçe Müdürünün Ve Görevleri	43
2.16.3. Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Şube Müdürlerinin Görev, Yetki Ve Sorumlulukları (60):	44
2.16.3.1. Spor Şube Müdürünün Görev Ve Yetkileri.....	44
2.16.3.2. Tesisler Şube Müdürünün Görev Ve Yetkileri	45
2.16.3.3. İşletmeler Şube Müdürünün Görev Ve Yetkileri.....	45
2.16.3.4. İdari Ve Mali İşler Şube Müdürünün Görev Ve Yetkileri.....	46
2.16.3.5. Gençlik Merkezi Müdürünün Görev Ve Yetkileri.....	47
2.16.3.6. Şube Müdürünün Sorumlulukları	48
2.17. Gençlik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı.....	58
2.18. EMPATİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	59
2.18.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	59
2.18.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	62
3.BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM.....	64
3.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	64
3.2. ARAŞTIRMA TEKNİĞİ VE PROTOKOL.....	64
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI VE YÖNTEMİ	65
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	66
4. BÖLÜM: BULGULAR.....	68
4.1. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR	68
4.1.1. İl Müdürlerinin Yaş Değişkeni Frekans Dağılımı	68
4.1.2. Şube Müdürlerinin Yaş Değişkeni Frekans Dağılımı	68
4.1.3. Şube Müdürlerinin Cinsiyet Dağılımı	69
4.1.4. Görev Değişkeni Frekans Dağılımı	69
4.1.5. İl Müdürlerinin Görev Yılı Değişkeni Frekans Dağılımı	70

4.1.6. Şube Müdürlerinin Görev Yılı Değişkeni Frekans Dağılımı	70
4.1.7. Şube Müdürlerinin Medeni Durum Değişkeni Frekans Dağılımı.....	71
4.1.8. İl Müdürlerinin Çocuk Sahibi Değişkeni Frekans Dağılımı	71
4.1.9. Şube Müdürlerinin Çocuk Sahibi Değişkeni Frekans Dağılımı.....	72
4.1.10. İl Müdürlerinin Aktif Spor Yapma Değişkeni Frekans Dağılımı	72
4.1.11. Şube Müdürlerinin Aktif Spor Yapma Değişkeni Frekans Dağılımı	73
4.1.12. İl Müdürlerinin Hangi Düzeyde Spor Yaptığı Değişkeni Frekans Dağılımı	73
4.1.13. Şube Müdürlerinin Hangi Düzeyde Spor Yaptığı Değişkeni Frekans Dağılımı	74
4.1.14. İl Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Frekans Dağılımı.....	74
4.1.15. Şube Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Frekans Dağılımı	75
4.1.16. İl Müdürlerinin Görev Yerlerinin Bölgesel Frekans Dağılımı	75
4.1.17. Şube Müdürlerinin Görev Yerlerinin Bölgesel Dağılımı	76
4.1.18. İl Müdürleri Empati Puanına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	76
4.1.19. Şube Müdürleri Empati Puanına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	77
4.2. EMPATİ PUANININ VE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE FARKLILAŞMASI	77
4.2.1. Hipotez 1: İl Müdürlerinin Yaş Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması	78
4.2.2. Hipotez 2: Şube Müdürlerinin Yaş Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması	78
4.2.3. Hipotez 3: Şube Müdürlerinin Cinsiyet Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması	79
4.2.4. Hipotez 4: İl Müdürlerinin Görev Yılı Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması	79
4.2.5. Hipotez 5: Şube Müdürlerinin Görev Yılı Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması.....	80
4.2.6. Hipotez 6: Şube Müdürlerinin Aktif Spor Yapma Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması.....	81
4.2.7. Hipotez 7: İl Müdürlerinin Belirli Bir Düzeyde Spor Yapma Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması	81

4.2.8. Hipotez 8: Şube Müdürlerinin Belirli Bir Düzeyde Spor Yapma Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması	82
4.2.9. Hipotez 9: İl Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması.....	82
4.2.10. Hipotez 10: Şube Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması.....	83
4.2.11. Hipotez 11: İl Müdürlerinin Görev Yaptıkları Bölgelerin Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması.....	84
4.2.12. Hipotez 12: Şube Müdürlerinin Görev Yaptıkları Bölgelerin Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması.....	84
4.2.13. Hipotez 13: İl Ve Şube Müdürlerinin Görev Unvanları İle Empati Puanlarının Karşılaştırılması.....	85
5. BÖLÜM: TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER.....	86
5.1 TARTIŞMA.....	86
5.1.1. Hipotez 1: İl Müdürlerinin Yaşa Bağlı Olarak Empati Anlayışı	86
5.1.2. Hipotez 2: Şube Müdürlerinin Yaşa Bağlı Olarak Empati Anlayışı	87
5.1.3. Hipotez 3: Şube Müdürlerinin Cinsiyete Bağlı Olarak Empati Anlayışı..	89
5.1.4. Hipotez 4: İl Müdürlerinin Görev Yılına Bağlı Olarak Empati Anlayışı .	91
5.1.5. Hipotez 5: Şube Müdürlerinin Görev Yılına Bağlı Olarak Empati Anlayışı	93
5.1.6. Hipotez 6: Şube Müdürlerinin Aktif Spor Yapmalarına Bağlı Olarak Empati Anlayışı.....	94
5.1.7. Hipotez 7: İl Müdürlerinin Belirli Düzeyde Spor Yapmalarına Bağlı Olarak Empati Anlayışları	96
5.1.8. Hipotez 8: Şube Müdürlerinin Belirli Düzeyde Spor Yapmalarına Bağlı Olarak Empati Anlayışları	97
5.1.9. Hipotez 9: İl Müdürlerinin Eğitim Düzeylerine Bağlı Olarak Empati Anlayışları.....	98
5.1.10. Hipotez 10: Şube Müdürlerinin Eğitim Düzeylerine Bağlı Olarak Empati Anlayışı.....	99
5.1.11. Hipotez 11: İl Müdürlerinin Görev Yaptığı Bölgeye Bağlı Olarak Empati Anlayışları.....	100

5.1.12. Hipotez 12: Şube Müdürlerinin Görev Yaptığı Bölgeye Bağlı Olarak Empati Anlayışları.....	101
5.1.13. Hipotez 13: İl Müdürü Ve Şube Müdürlerinin Görev Unvanlarına Bağlı Olarak Empati Anlayışları	102
5.2. SONUÇ.....	103
5.3. ÖNERİLER.....	106
KAYNAKÇA.....	108
EKLER.....	119
EK 1: ANKET FORMU	120
EK 2: GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI ANKET UYGULAMA İZİNİ	125
EK 3: VERİ FORMU	126
EK 4: İSTATİSTİK VERİLERİ.....	127
EK 5: İSTATİSTİKSEL ANALİZLERE İLİŞKİN SONUÇ VERİLERİ.....	133
Ek 5.1. Katılımcıların Demografik Verilerine İlişkin Bilgiler	133
EK 5.2. Alt Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları	137
EK 5.3 İl Müdürlerinin Yaş Tukey Tablosu.....	141
EK 5.4. İl Müdürleri Mesleki Tecrübe Tukey Tablosu.....	142

TABLolar

	<u>Sayfa</u>
3.1. Normallik Testi İl Müdürleri.....	66
3.2. Normallik Testi Şube Müdürleri	66

ŞEKİL VE GRAFİKLER

ŞEKİLLER

	<u>Sayfa</u>
2.1. İş Stresi	33
2.2. Örgütsel Stres Yönetimi	40

GRAFİKLER

	<u>Sayfa</u>
4.1. İl Müdürlerinin Yaşa İlişkin Bulgular	68
4.2. Şube Müdürlerinin Yaşa İlişkin Bulgular	69
4.3. Şube Müdürlerinin Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular	69
4.4. Görevi Değişkeni Frekans Dağılımı	70
4.5. İl Müdürlerinin Görev Yılı Değişkeni Frekans Dağılımı	70
4.6. Şube Müdürlerinin Görev Yılı Değişkeni Frekans Dağılımı	71
4.7. Şube Müdürlerinin Medeni Durum Değişkeni Frekans Dağılımı	71
4.8. İl Müdürlerinin Çocuk Sahibi Değişkeni Frekans Dağılımı	72
4.9. Şube Müdürlerinin Çocuk Sahibi Değişkeni Frekans Dağılımı	72
4.10. İl Müdürlerinin Aktif Spor Yapma Değişkeni Frekans Dağılımı	73
4.11. Şube Müdürlerinin Aktif Spor Yapma Değişkeni Frekans Dağılımı	73
4.12. İl Müdürlerinin Hangi Düzeyde Spor Yaptığı Değişkeni Frekans Dağılımı	74
4.13. Şube Müdürlerinin Hangi Düzeyde Spor Yaptığı Değişkeni Frekans Dağılımı	74
4.14. İl Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Frekans Dağılımı	75
4.15. Şube Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Frekans Dağılımı	75
4.16. İl Müdürlerinin Görev Yerlerinin Bölgesel Dağılımı	76
4.17. İl Müdürlerinin Görev Yerlerinin Bölgesel Dağılımı	76
4.18. İl Müdürleri Ortalama Empati Puanları	77
4.19. Şube Müdürleri Ortalama Empati Puanları	77
4.20. İl Müdürlerinin Empati Puanı Ve Yaş Değişkenine İlişkin Analizi	78
4.21. Şube Müdürlerinin Empati Puanı Ve Yaş	79
4.22. Şube Müdürlerinin Empati Puanı Ve Cinsiyet	79

4.23. İl Müdürlerinin Empati Puanı Ve Mesleki Tecrübesi	80
4.24. Şube Müdürleri Empati Puanı Ve Görev Yılı	80
4.25. Şube Müdürleri Aktif Spor Yapma İle Empati Puanı	81
4.26. İl Müdürlerinin Belirli Bir Düzeyde Spor Yapma İle Empati Puanı.....	81
4.27. Şube Müdürlerinin Belirli Bir Düzeyde Spor Yapma İle Empati Puanı.....	82
4.28. İl Müdürlerinin Eğitim Durumu İle Empati Puanı.....	83
4.29. Şube Müdürlerinin Eğitim Durumu İle Empati Puanı	83
4.30. İl Müdürlerinin Görev Yaptıkları Bölgelerin Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması.....	84
4.31. Şube Müdürlerinin Görev Yaptıkları Bölgelerin Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması.....	84
4.32. İl Ve Şube Müdürlerinin Empati Puanlarının Karşılaştırılması	85

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

<u>Kısaltma</u>	<u>Acıklama</u>
EB	: Empatik Beceri
EBÖ	: Empati Beceri Ölçeği
EE	: Empatik Eğilim
N	: Toplam
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
Std. Hata	: Standart Hata
%	: Yüzde

1. BÖLÜM: GİRİŞ

İletişim kurmak insan var olduğundan beri süregelen karşılıklı bir süreçtir. Çünkü insanoğlu sürekli olarak yalnızlıktan kaçmaya, diğer insanlarla birlikte olmaya, sorunu paylaşmaya çabalamış, paylaşmadığı ya da yanlış anlaşıldığında ise sorun yaşamıştır (100).

Günümüzde iletişimde empatinin yeri yadsınamayacak kadar önemli olmaktadır. Günümüzde kabul gören empati tanımı ise Rogers'ındır. Ona göre empati "kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, onun hissettiklerini hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir" (75).

Empati bir iletişim biçimi ve davranışıdır. Empatinin bir iletişim biçimi olması doğru algılama, birey tarafından verilen mesajı anlama, zamanlamayı ve odaklanmayı içermektedir (12).

Empati karşılıklı bir anlama ve paylaşma sürecidir. Bu durumda empati anlayışı hâkim olan insanların arasındaki iletişimin de sağlıklı olma ihtimali de artar.

Empatik iletişim, elbette her kademedeki görev yapan personel için önemlidir; ama yöneticiler açısından ayrı bir öneme sahiptir. Çalışmamız alanına giren yöneticilerin personelleriyle kurduğu empatik iletişim, görev yaptıkları kurumlarda iş verimliliğin yükselmesinde ve zamanı daha ekonomik kullanılmasında önem arz etmektedir.

Bu yöneticilerin empati becerilerinin bilinmesinin, yöneticilik eğitiminin ve Gençlik ve Spor Bakanlığındaki hizmet içi eğitim programları ve yöneticilere ilişkin yapılacak araştırmalara yönlendirici bir katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

1.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Araştırmanın konusunu empati becerilerinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Empati kavramının önemi Gençlik ve Spor Bakanlığının taşra teşkilatlarında görev yapan İl Müdürleri ve Şube Müdürlerinin empati becerilerine sahip olmaları, kurumdaki iş verimliliği ve ast-üst ilişkisi bakımından önemlidir. Empati ile ilgili

yapılan araştırmalarda ortaya çıkan sonuç empati becerilerine sahip olunması iş verimliliği ve sosyal ilişkilerde başarı üzerinde olumlu etkisinin olduğu yönündedir.

Bu araştırma verilerinin Gençlik ve Spor Bakanlığının taşra teşkilatlarında görev yapan il müdürleri ve Şube müdürlerinin empati becerilerinin farklı değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya koyulmasında ve bu konuda yapılacak çalışmalara kaynaklık etmesi bakımından önem arz etmektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Empati kavramının insan yaşamındaki önemi, inkr edilemeyecek bir gerçek olarak durmaktadır. Gerek iş yaşamında gerekse beşeri ilişkiler ağında empati karşımızdakinin yerine kendimizi koyarak onun duygu ve dşnlerini anlamak, iletişim kurmak ve sağlıklı geri bildirim almak açısından önemlidir.

Araştırmanın amacı Gençlik ve Spor Bakanlığının taşra teşkilatlarında görev yapan il müdürleri ve Şube müdürlerinin empati becerilerinin belirlenmesidir. Türkiye’de 63 ile (ilde) Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın taşra teşkilatlarında görev yapan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürleri ve Şube Mdrllerinden toplamda 252 kişidir.

Bu bağlamda, araştırmamızda empati kavramı, empatik beceri ile ilişkili bir kavram olarak ele alınacaktır. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Empati ne demektir?
2. Empati bileşenleri nelerdir?
3. Empatiyle karıştırılan kavramların empatiden farkları nelerdir?
4. Empati hangi ölçeklerle nasıl ölçülebilir?
5. Empatik eğilim ve empati becerisi nedir?

6. Gençlik ve Spor Bakanlığının taşra teşkilatlarında görev yapan İl Müdürleri ve Şube Müdürlerinin empati becerilerinin kişisel özellikler ile ilgisi var mıdır?

1.3. PROBLEM CÜMLESİ

Empati kavramı çok uzun zamandır üzerinde durulan ve araştırmalar yapılan bir kavramdır. İnsan ilişkilerinde ve iletişim kurmada empatinin önem arz etmektedir. Birbirinin duygu ve dūřüncelerini anlayan, bu çerçevede ilişkiler kuran bireylerin olaylara bakış aası ve sorunlara çözümlerini getirmesi; Bu beceriyi kazanmayan bireylere oranla daha akılcı ve mantıksal olmaktadır. Bu kavramın önemini yönetim aasından ast-üst ilişkilerinde daha çok görmekteyiz. Empati becerisi yüksek olan yönetici kademesinde ki bireylerin iř ilişkileri ve verimliliği daha yüksek olması, yöneticinin personelin duygu ve dūřünceleri anlaması, sorunlara çözümlerini getirmesi bakımından önemlidir.

Bu kapsamda araştırmanın problemi “Gençlik ve Spor Bakanlığının taşra teşkilatlarında görev yapan il müdürleri ve şube müdürlerinin empati becerileri ile bireysel değişkenler aasından anlamlı bir farklılık var mıdır? şeklinde oluşturulmuştur.

1.3.1. Alt Problemler

1. İl Müdürleri ve şube Müdürlerinin Empati Becerileri ile yaşları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
2. şube Müdürlerinin Empati Becerileri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark var mıdır?
3. İl Müdürleri ve şube Müdürlerinin Empati Becerileri ile görev yılı değişkeni arasında anlamlı bir fark var mıdır?
4. şube Müdürlerinin Empati Becerileri ile aktif spor yapma değişkeni arasında anlamlı bir fark var mıdır?
5. İl Müdürleri ve şube Müdürlerinin Empati Becerileri ile belirli düzeyde spor yapma değişkeni arasında anlamlı bir fark var mıdır?
6. İl Müdürleri ve şube Müdürlerinin Empati Becerileri ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir fark var mıdır?
7. İl Müdürleri ve şube Müdürlerinin Empati Becerileri ile görev yaptıkları bölgeler değişkeni arasında anlamlı bir fark var mıdır?

8. İl Müdürleri ve Şube Müdürlerini Empati Becerileri ile görev unvanı (İl Müdürü ya da Şube Müdürü olmanın) değişkeni arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.4. HİPOTEZLER

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde sıralanabilir:

Hipotez 1: İl Müdürlerinin **empati becerileri ile yaşları arasında** anlamlı bir fark yoktur.

Hipotez 2. Şube Müdürlerinin **empati becerileri ile yaşları arasında** anlamlı bir fark yoktur.

Hipotez 3: Şube Müdürlerinin **empati becerileri ile cinsiyet değişkeni arasında** anlamlı bir fark yoktur.

Hipotez 4: İl Müdürlerinin **empati becerileri ile görev yılı değişkeni arasında** anlamlı bir fark yoktur.

Hipotez 5. Şube Müdürlerinin **empati becerileri ile görev yılı değişkeni arasında** anlamlı bir fark yoktur.

Hipotez 6: Şube Müdürlerinin **empati becerileri ile aktif spor yapma değişkeni arasında** anlamlı bir fark yoktur.

Hipotez 7: İl Müdürlerinin **empati becerileri ile belirli düzeyde spor yapma değişkeni arasında** anlamlı bir fark yoktur.

Hipotez 8. Şube Müdürlerinin **empati becerileri ile belirli düzeyde spor yapma değişkeni arasında** anlamlı bir fark yoktur.

Hipotez 9. İl Müdürlerinin **empati becerileri ile eğitim durumu değişkeni arasında** anlamlı bir fark yoktur.

Hipotez 10. Şube Müdürlerinin **empati becerileri ile eğitim durumu değişkeni arasında** anlamlı bir fark yoktur.

Hipotez 11: İl Müdürlerinin **empati becerileri ile görev yaptıkları bölgeler değişkeni arasında** anlamlı bir fark yoktur.

Hipotez 12. Şube Müdürlerinin **empati becerileri ile görev yaptıkları bölgeler değişkeni arasında** anlamlı bir fark yoktur.

Hipotez 13: İl Müdürünün ve Şube Müdürünün Görev unvanlarının **empati becerileri arasında** anlamlı bir fark yoktur.

1.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

1) Çalışmada katılımcıların evreni temsil edici nitelikte olduğu varsayılmıştır.

2) Araştırmaya katılan İl Müdürleri ve Şube Müdürlerinin anket sorularını anlayarak ve doğru olarak yanıtladıkları varsayılmıştır.

3) Araştırmada kullanılan yöntem ve tekniklerin araştırmaya uygun olduğu kabul edilmiştir.

4) Uygulanan istatistik yöntemlerinin değerlendirmelerinin geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma Gençlik ve Spor Bakanlığının Taşra Teşkilatlarında Görev Yapan 63 İl Müdürü ve 169 Şube Müdürü ile sınırlandırılmıştır.

2.BÖLÜM: GENEL BİLGİLER

2.1. EMPATİ TANIMI

Eski Yunancadaki “empathia” teriminden İngilizceye “empathy” olarak geçen empati kavramı, Türkçeye, Fransızca “empathie” kelimesinden girmiştir. Bu kavram, Yunancadaki “em” ve “patheia” kelimelerinin birleşimidir. Latince “em”, iç, içine, içinde; “patheia” ise Yunanca pathos kelimesinden gelip duygu, acı, algılama, telepat, anlamlarına gelmektedir (83).

Buradan kaynakla empati kelimesinin anlamı, “içsel algılama” ya da “duygulara nüfuz etme” şeklinde de ifade edilebilir. Türkçede “duygudaşlık”, “anlayış”, “duyarlılık” veya “eşduyum” kelimeleriyle karşılığını bulan empati, “bir başkasının duygularını, içinde hissetmek” demektir. “Kendi duygularını başka nesnelere yansıtmak” anlamında da kullanılmaktadır (3).

Empati İngilizceye 1909 yılında Edward Titchener tarafından, içine doğru hissetmek anlamına gelen ve kişinin özünün algılanan nesneye yüklenmesini çağrıştıran, Almanca “einfühlung” sözcüğü referans alınarak empathy olarak kazandırılmıştır (45).

Bu bilgiler eşliğinde aşağıda empati kavramı konusunda yapılmış çeşitli tanımlamalara yer vermek yerinde olacaktır.

Empatiyi, kişinin bir iletişim esnasında, kendisini karşısındakinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakarak duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamaya çalışması ve duyarlı bir yaklaşım içinde olması” olarak tanımlamıştır (97).

Empati, başkalarının düşünce ve duygularının ve bunların muhtemel anlamlarının objektif bir şekilde farkında olma; karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini temsili olarak yaşama anlamına gelmektedir (40).

Başkalarının yaşadıklarına cevap verebilme kavramı 200 yıldan fazla bir zamandır sosyal teorisyenler tarafından tartışılmaktadır ve bu fenomenin çok boyutlu doğasının başlangıcından bu yana da tanınmaktadır.

Örneğin Smith (1759’ten, Akt. Davis, M. H. 1980); çabuk, istem dışı, görünüşe göre başkalarının yaşadıklarına duygusal tepki olarak tanımladığı içgüdüsel

sempati (ya da empati) ile entellektüelize edilmiş sempati ya da söz konusu durumu hiç yaşamamış olmasına rağmen duygusal yaşanmışlıkları anlayabilme kapasitesi arasında ilk ayrımı yapmıştır.

Spencer (1759'ten, Akt. Davis, M. H. 1980), bir yüzyıl sonra aynı ayrımı çizmiştir ve empatinin bu içgüdüsel/entelektüel ya da bilişsel/duygusal ayrımı günümüze kadar gelmiştir. 20 yy.'ın başından itibaren ise araştırma çalışmaları empatik sürecin ya birine ya da diğer tarafına odaklanmıştır. İlk çalışmalar öncelikli olarak duyguların paylaşımı konusunun nasıl ortaya çıktığına odaklanacak şekilde empati kavramının daha çok duygusal tarafıyla ilgilenirken, vurgu ise net bir şekilde bu fenomenin bilişsel taraflarına olmuştur.

Mead (1759'dan, Akt. Davis, M. H. 1980) ve Piaget'in (1759'dan, Akt. Davis, M. H. 1980) yazılarının daha çok bilişsel yöne katkısı olmuştur. İki etkili bilişsel yaklaşımın hemen hemen aynı dönemde ortaya çıkması empatiye adanmış sonraki araştırma çalışmalarının temelini önemli ölçüde etkilemiştir. Başkalarının algılarının doğruluğu ile ilgili çalışmanın büyük bölümü empatiye bilişsel oryantasyonun bir sonucuydu. Aynı şekilde, genelde başkalarının hislerini sanki kendi hislerinizmiş gibi yaşanması olarak kabul edilen danışma oluşumu içindeki empati çalışmasına çekilen dikkat açık bir bilişsel, göreceli, duygusal olmayan empati tanımını kabul eder (42).

West ve diğ. (2006), göre empati kavramsal ve duygusal alanlı çok boyutlu bir yapıdır. Kavramsal empati karşıdaki kişinin bakış açısını onun koşullarından anlayabilme yeteneğidir. Duygusal empati ise kişinin başkasının hislerine duyduğu ilgidir (32).

Empati;

1- Kişinin kendi içsel duygularını bir nesne ya da faaliyet yansıtması, 2- Kişinin kendisini bir başka bilincin yerine koyarak, söz konusu bilincin duygularını, isteklerini ve düşüncelerini, onun bu yaşantılarını o anda tecrübe etmeksizin anlayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (86).

Yine empati kimilerine göre sezgiye ve düş gücüne dayalı niceliksel olarak belirlenemeyen bir potansiyel, kimilerine göre de beynimizin işlevlerinden biridir ve nörobiyokimyasal bir alt yapıya sahiptir (61).

Mead (1934), empatiyi, “başkasının rolünü üstlenme ve karşısındaki kişinin bakış açısını benimseme kapasitesi” olarak tanımlamaktadır. Onun temsil ettiği bu görüşe göre empatik yeteneğin gelişmesi, büyük ölçüde çocuğun taklit yeteneğine dayanmaktadır (25).

Hogan’da empatiyi, “bir başkasının düşünce hali veya durumunun zihinsel ve hayali olarak kavranabilmesi yeteneği” olarak tanımlamaktadır (70).

“Empati denildiğinde ilk akla gelen ve adıyla bu terimin özdeşleştiği Carl Rogers, psikoterapi alanında empatik yaklaşımı başarıyla uygulamış ve terim üzerinde çeşitli tanımlamalarda bulunmuştur (67).

Rogers’in 70’li yıllarda ulaştığı empati anlayışı, bugün çoğunluğunun üzerinde uzlaştığı bir tanıma dönüşmüştür. Katı bir nitelik taşımayan söz konusu tanım, genel çizgileriyle şöyledir: Bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecine “empati” adı verilir (48).

Yine Dökmen (1988), empatiye ilişkin en uygun ve geçerli tanımın Rogers tarafından yapıldığını vurgulamaktadır. Rogers’a göre empatinin bir durum olmaktan çok bir süreç olduğuna değinmektedir. Dökmen (1988)’de empatinin gelişim sürecini aşağıdaki sıralamalardan geçtiğini düşünmektedir (50):

- 1950’ye kadar empatinin “bilişsel” yönüne ağırlık verilmiştir. Empati bir insanın karşısındaki insanı tanıması, kendisini onun yerine koyarak onun özellikleri hakkında bilgi sahibi olması anlamında kullanılmıştır.
- 196’larda empatinin “duygusal” yönüne ağırlık verilmiş ve “asıl olan karşısındaki hissettiği duygulardır, onun gibi hissetmek önemlidir” şeklinde ağırlık kazanmıştır.
- 1970’lerde empatiden “Bir kişinin belli bir duygusunu anlama, ona uygun karşılık verme, karşısındaki hissettiği üzerinde yoğunlaşma” şeklinde anlaşılmaya başlamıştır.

Empati, etkili bir nitelik (başkalarının duygularını hissetmek gibi), bilişsel bir eğilim (başkalarının duygularını anlamak gibi) olan, psikolojinin farklı alanlarından oluşmuş kavramlardan biridir (110).

Empati terimi sosyolojik olarak diğer kişinin rolünü alma, estetikte içten hissetmek ve psikanalizde tanımlama çabası olarak sunulur (8).

Dökmen (1996) yukarıdaki empati tanımının üç temel öğeden oluştuğunu ifade eder. Bir insanın karşısındaki bir kişi ile empati kurabilmesi için gerekli olan bu öğeleri şöyle sıralayabiliriz:

- Empati kuracak kişi kendisini karşısındakinin yerine koymalı, olaylara onun bakış açısıyla bakmalıdır.
- Empati kurmuş sayılmamız için, karşımızdaki kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamamız gereklidir.
- Empati tanımındaki son öge ise empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışın, karşıdaki kişiye iletilmesi davranışdır

Empati kurma sürecinin ilk adımı etkin dinlemedir. Empati kurulacak kişi mümkün ve gerekli olduğu kadar çok kanaldan dinlenmeli, düşünceleri, tutumları ve duyguları anlaşılmalı çalışılmalıdır (6).

Empatiyle dinlemek başkasının değer yargılarını kavramaktır. Etrafa bu merceklerle bakar, dünyayı onların gördüğü gibi görür, onların paradigmasını da, neler hissettiklerini de anlarsınız (9).

Bireyler arası ilişkiler olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen üç etmen üzerinde durulabilir. Bunlardan ilki, bireyin başkaları ile olan iletişimde “saygı” ilkesine yer vermesi ve onları kendilerine özgü nitelikleri ile kabul edebilmesidir. İkincisi, bireyin karşısındaki bireyi mümkün olduğu kadar empatik bir anlayışla dinlemesidir. Üçüncüsü ise bireyin içi-dışı ve özü-sözü bir olmasını ifade eden bağdaşım ilkesidir (124).

Bazen insanların ne hissettiklerini anlamak gerçekten zordur. Çoğu kez ne hissettiklerini söylemek istemezler, söylemek isteseler de bunları çoğunlukla kendileri bile bilmezler. Bu kişilerin bedenlerinin ortaya koyduğu belirtilere bakarak o anda nasıl bir duygu içinde oldukları anlaşılabilir. Bunun için duyarlılık kazanmak

önemlidir. Bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecine empati denir (54).

Empati kavramı “rol üstlenmeye yönelik empati” (role -taking), ve “duygusal empati” (affective empathy) olmak üzere ikiye ayrılır. Bu iki bileşen, hem birbirini hem de işle ilgili sosyal etkileşimi ve sosyal sonuçları etkilemektedir. Ayrıca, yöneticilerin yeteneği ve empati gösterimleri, onların örgütteki diğer bireylerle iletişimlerini etkilemektedir. Empati ve mesleki başarı arasındaki bağ kişiler için ve özellikle de yöneticiler için çok güçlüdür. Özellikle, örgütsel hiyerarşide üst pozisyonlarda bulunan kişiler, işle ilgili kişisel iletişimi yoğun biçimde kullanan kişilerdir (70).

Tüm bu tanımlamaların ışığında şöyle söyleyebiliriz: Empati başkasının çarışını giymek, başkasının yürüdüğü yollarda yürümek, başkasının yediğini yemek, başkasının yaşadığı çevrede yaşamak ve onu duygu ve düşünceleriyle anlamak olarak algılayabiliriz.

2.2. EMPATİNİN BİLEŞENLERİ

Empatinin bileşenleri araştırma konusu olmuş ve bu konuda görüş farklılıkları doğmuştur. Örneğin, Hoffman göre empatinin bilişsel, duygusal ve güdüsel olmak üzere üç bileşeni vardır. Bazı araştırmacılar empatinin bilişsel yönünü bazı araştırmacılar ise empatinin duygusal yönünü vurgulamaktadırlar. Fakat çoğunun üzerinde uzlaştığı görüş empatinin hem duygusal hem de bilişsel yönünün bulunduğudır. Empatinin bileşenleri hem duygusal hem de bilişseldir (92).

Empatinin bileşenleri konusunda Bilişsel, Duygusal ve Güdüsel bileşenleri olduğunu söyleyebiliriz.

2.2.1. Bilişsel Bileşeni

Empati; bilişsel açıdan, başkalarının düşüncelerini, niyetlerini, ihtiyaçlarını, duygularını vb. anlamaktan oluşan bir süreçtir. Bilişsel empati, bireyin karşısındaki kişiyle aynı duyguları yaşamadan onun duygularını anlayabilmesidir. Empatinin bu bileşeninde birey karşısındaki kişinin düşüncelerini hem sözel hem de sözel olmayan ipuçları sayesinde anlar (12).

Yukarıdaki bilgilere istinaden, bireyin karşısındaki kişinin düşüncelerini hem sözel hem de sözel olmayan ipuçları (beden dili, yüz mimikleri) gibi unsurlardan anlayabiliriz. Bu konuda bir örnek vermek gerekirse bir yakını kaybetmiş insanın çektiği sıkıntıyı ve acıyı anlayabilmek için onun sarf ettiği sözlerden ve dışarı yansıttığı yüzüne yansıyan mimiklerden verdiği mesajlarla onunla ilgili izlenim edinmiş olabiliriz.

2.2.2. Duygusal Bileşeni

Empatinin duygusal bileşeni, kişinin kendisini başkasının yerine koyarak, kişinin iç dünyasını, düşüncelerini, hissettiklerini algılaması ve bunun sonucunda, paylaşmanın ortaya çıktığı bir süreçtir.

Bu anlamda empatinin en önemli yönüdür. Empatinin duygusal yönü ele alınmadığında, empati, sadece diğer bireyin yaşantısını tanımlama becerisi haline gelir (38).

Bu bileşen tablosunda bilişsel bileşenin aksine burada zihinsel süreçler geri planda kalıyor şeklinde söyleyebiliriz. Bu aşamada daha çok karşımızdaki bireyin hassasiyetini, hislerini anlama süreci şeklinde özetleyebiliriz.

2.2.3. Güdüsel Bileşeni

Chambers duygusal empatiyi, empatinin önemli bir yönü olarak ele alınmıştır. Empati kurulan kişi ile birey arasında paralel bir duygusal deneyim olarak yorumlanır (129). Kuramcılar empatinin duygusal yönünü, karşındaki kişinin duygularına duyarlı olma, duyguları paylaşma becerisi olarak tanımlanmıştır.

Bu bileşende daha çok duyarlılık faktörünü ön planda tuttuğunu ve karşımızdaki kişinin duygularını paylaşma ve onu anlama çabasının süreçleri olarak söyleyebiliriz.

2.3. EMPATİNİN SOSYAL PSİKOLOJİK VE GELİŞİMSEL TEMELİ

Empatik anlayış rol gelişimiyle doğru orantılıdır. Bu dönemde çocuk annesi ya da başka bir insanı kendisinin bir parçası olarak algılar gelişme sürecinde çocuk, anneyi, başka bir varlık olarak alır ve etkin olarak kendini o role koyabilir. Temelde

özdeşim ve taklit vardır. Gözlediği rolü aynen tekrar etmenin ileri bir adımı ise rolün dış görünümünün yanında duygusal içeriğinin de yaşanmasıdır. Başkasının rolüne girme bir olayı başka açıdan görüp değerlendirmeyi sağlar. Bu empatinin temelini oluşturur (93).

Duygusal geçiş ise, diğer kişinin şu anda yaşadığı ya da yaşamayı umduğu anları gözlerken duygusal tepki vermesidir. Örnek vermek gerekirse bir danışman, danışanın üzüntüsüne, üzüntü duyarak cevap verirse bu duygusal geçiş ya da diğer bir anlatımla duygusal bir bulaşmadır. Son yıllarda, sosyal psikolojide duygusal geçiş, güncel ve beklenen durumlarda duygusal cevaplar verme üzerinde odaklanmıştır. Sosyal psikolog mead, empati ile somut olmayan, duygusal tasarlamaya dayanan bir rol almayı düşünmüştür (93).

2.4. BEN-MERKEZCİLİK (EGO-SANTRİZM) VE EMPATİ

Benmerkezcilik ve empatik anlayış birbiriyle bağdaşmaz. Empati kurabilmek yani başkalarının rolüne girebilmek için ön şartı, ben-merkezcilikten kurtulmak olduğunu söyleyebiliriz.

Benmerkezcilik kavramı (Piaget, 1926'dan, Akt. Tamkavas, 2007), tarafından ortaya atılmıştır. Çocukların düşüncede ve dil kullanımında benmerkezci olduklarını savunan Piaget, özellikle zihinsel gelişim dönemlerinden birisi olan işlem öncesi dönemdeki çocukların benmerkezci düşünceleri ve davranışlarıyla ilgili çığır açan çalışmalar yapmıştır.

Konuyla ilgilenen bazı araştırmacılar empati kurmada benmerkezci davranıştan uzaklaşmanın önemini vurgular. Bazı araştırmacılar ise örneğin Ford, (1979) empatiyi, “benmerkezcilikten uzak davranış” olarak tanımlamaktadırlar.

Ford'a göre üç tür ben-merkezcilik vardır;

- Görsel/uzaysal ben-merkezcilik
- Bilişsel ben-merkezcilik
- Duygusal ben-merkezcilik

Söz konusu ben-merkezcilik türlerine sahip olanlar, nesnelere ve başka insanlara ilişkin gerçekleri fark etmede, diğer insanların rolüne girmede güçlük

çekerler. Böyle olunca da diğer insanların bakış açılarına, neler düşündükleri ve hissettiklerini anlayamazlar.

(Kurdek ve Rodgan, 1975'ten, Akt. Tamkavas, 2007) üç tür perspektif alma tanımlamışlardır;

- Algısal perspektif alma (diğer kişinin bakış açısını fark etme)
- Bilişsel perspektif alma (diğer kişinin ne düşündüğünü fark etme)
- Duygusal perspektif alma (diğer kişinin yaşamakta olduğu duyguların neler olduğu fark etme)

Kurdek ve Rodgan'a göre; algısal, bilişsel ve duygusal açıdan karşısındaki insanın perspektifini anlamayanlar, benmerkezci davranmış olurlar dolayısıyla da onlarla empati kuramazlar (107).

2.5. EMPATİ İLE KARIŞTIRILAN KAVRAMLAR

Empati kavramının farklı boyutları ele alınarak çok değişik tanımlamalar yapılmıştır. Bu nedenle birtakım kavramlarla karıştırıldığı ortaya çıkmıştır. Empatiyi sempati, acıma, özdeşim kurma ve karşısındaki kişiyle yer değiştirme gibi benzer kişilerarası süreçlerden ayırt etmek zordur. Bu karışıklığın yanında, sözü edilen kavramlar hem literatürde hem de genel konuşmalarda sıkça birbirinin yerine kullanılmaktadır. Empatinin öğretilebilirliği üzerinde düşünürken önce açık tanımı yapılmalıdır (41).

Empati kavramı anlamları farklı olsa da bazı kavramlarla karıştırılmaktadır. Genelde empati; sempati, onaylama, kabul, iyi davranma, özdeşleşme, sezgisel tanı, içtenlik vb. kavramlarla karıştırılmaktadır (101).

Bu başlık altında empati kavramı ile karıştırılan kavramlardan; sempati, acıma, özdeşim kurma, yer değiştirme, içtenlik gibi kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır.

2.5.1. Sempati

Bir insanın başka bir insanın hissettiklerinin aynısını hissetmesidir. Eski Yunancadaki "sympatheia" sözcüğünden (syn ile pathos, acı çekme anlamına

gelmektedir.) İngilizceye “sympathy” olarak aktarılan terimin kelime anlamı “birisiyle birlikte acı çekme” anlamına gelmektedir.

Empati ve sempati kavramları birbirleriyle karıştırılsa da, gerçekte birbirlerinden çok farklı kavramlardır. Bu iki kavramın birbirlerine karıştırılmasının nedeni, her ikisinin de başkalarının duygularına gösterilen rezonans olmasıdır. Empatide, bir diğer kimsenin duygusal yaşantısına katılmakla birlikte o kişiyi anlamak ve onun bu yaşantısındaki çarpıcı bazı noktaları algılayabilmek yer alır. Sempati ise yalnızca başkalarının duygularına katılma olduğundan, empatiye göre daha sınırlı bir yaşantıdır. Ayrıca, sempatide sempati duyan kimsenin yaşantıları yer almaktadır (5).

Wyschogrod, sempatiyi “ortak duygu” olarak nitelendirmiş ve geçmişte olmuş veya şu anda bizim dışımızda gerçekleşmekte olan bir duyguyu paylaşmak olarak tanımlamıştır (62).

Sempati, acı çeken bir kimse karşısında onun duygularıyla ilgili yüksek farkındalığı ve onu teskin etme çabasını içerir. Sempati duyan kişi, karşısında zor durumda bulunan kişiyi bir an önce teskin etme çabası içindedir ve eğer bunu başaramazsa suçluluk duygusu içine girebilir (44).

Bir insana sempati duymak demek, o insanın sahip olduğu duygu ve düşüncelerin aynısına sahip olmak demektir. Karşımızdaki kişiye sempati duyuyorsak, onunla birlikte acı çekeriz ya da seviniriz. Empati kurduğumuzda ise karşımızdakinin duygu ve düşüncelerini anlamak esastır. Kendimizi sempati kurduğumuz kişinin yerine koymamız ve onu anlamamız şart değildir; sempatide “yandaş” olmak esastır. Empati kurduğumuzda ise karşımızdaki kişiyle aynı duyguları ve görüşleri paylaşmamız gerekmez; sadece onun duygularını ve düşüncelerini anlamaya çalışırız. Bir insanı anlamak başka şeydir, ona hak vermek başka şey. Empatide anlamak, sempati de ise anlamış olalım ya da olmayalım, karşımızdakine hak vermek söz konusudur (71).

Çeşitli araştırmalar neticesinde şöyle söyleyebiliriz: Empati karşımızdaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlamak; Sempati ise empatiye göre daha sınırlı olup karşımızdaki kişinin yaşantısını paylaşmak olarak niteleyebiliriz.

Bir örnek vermek gerekirse, bir yakınımız ya da sevdiğimiz bir insanın acısını paylaşmak, onunla ağlayıp onunla gülmek ve ona yandaş olmak sempati kavramıyla açıklanabilir. Buna karşılık onu anlamak duygularına, hislerine tercüman olup sorunlarına çözüm üretme noktasında yardımcı olmak empati kavramıyla açıklanabilir.

2.5.2. Acıma

Üzüntünün paylaşılmasıdır. Bu haliyle sempatinin bir biçimi olarak tanımlanır, ancak sempatinin yan yana olma şeklinde paylaşılan doğası, yerini ast-üst ilişkisine bırakmıştır. Birisine acıdığımızda, o kişi için üzülmür ve böylece kendimizi daha şanslı ya da üstün hissederiz (81).

Bu acıma kavramında ise ünlü filozof Arthur SCHOPENHAUER sözü: “Kendimizden daha kötü durumda olan kişilere rastladığımızda, mutlu oluruz.” Cümlesiyle kavramı özetleyebiliriz.

2.5.3. Özdeşim Kurma

Özdeşim, bir kişinin birçok yönleri ile bir başka kişiye benzemesi yoluyla gerçekleşen, otomatik, bilinç dışı işleyen zihinsel bir süreçtir. Özdeşim aracılığıyla bir kişi, özdeşim yaptığı bir kişiden arzuladığı gereksinimleri konusunda doyurucu şekilde yardım alabilir. Birçok çeşitli anlamlarda kullanılmış olmakla birlikte Freud’un, özdeşimi “taklit yoluyla empatiye götüren yol” olarak da tanımladığından bahsetmiştir (68).

Karşımızdaki kişi ile kendimizi özdeşleştirerek, onu model alır, onun duygu ve davranışlarını kendimize yansıtırız. Böylece, karşımızdakinin bakış açısını kaybederek özdeşimlerimiz çerçevesinde değerlendirmeler yaparız. Bu da yanlı bir yaklaşım olur. Bu durumda empati zedelenir (120).

Empati ve özdeşim kavramları birbirinden farklı kavramlardır. Özdeşim bir kişinin birçok yönleriyle başka kişiye benzemesi yoluyla gerçekleşen, otomatik, bilinç dışı işleyen bir süreçtir (78).

Empatik anlayış özdeşleşme ile karıştırılmamalıdır. Özdeşleşme, bilinçdışı çalışan ve kişinin kendisini başka birine göre biçimlediği zihni bir mekanizmadır. Özdeşlemede karşısındaki gibi olma, onun gibi hissetme, onun gibi düşünme ve onun

gibi davranma vardır. Özdeşleme karşındaki bireyle duygusal bir bağ oluşturma eylemidir. Özdeşlemedeki diğer kişi ya da kişilerin duygularını hissetme, empati ile benzer gibi görünse de, özdeşleşmede kişi kendi benliğinden tamamen uzaklaşırken, diğer kişinin benliği kişiye yerleşmektedir. Bireyin kendi kimliğinden çıkıp başka bir kimliğe yerleşmesi empatiyi ortadan kaldırmaktadır. Özdeşimde iki kişi aynı benliği paylaşıırken, empatide iki ayrı benlikte var olmak vardır (78).

Araştırmaların ışığında, özdeşim konusunda şöyle söyleyebiliriz: Özdeşimde model olarak öğrenme söz konusu olabilir. Örneğiz bir çocuğun babasını model olarak bazı hareketlerde bulunması şeklinde söylenebilir.

2.5.4. Yer Değiştirme

Yer değiştirme yaygın olarak empatiymiş gibi düşünülen bir fenomendir. Benim kendimi diğer kişinin yerinde düşündüğüm (veya onun ayakkabılarını giydiğim) bir süreçtir (102).

İnsanın kendi bilincinden sıyrılıp karşındaki insanın duygu ve düşüncelerini anlama çabasıyla, karşısındaki insan yerine koyması şeklinde yorumlayabiliriz.

2.5.5. İçtenlik

Empatiye en yakın kavramlardan biridir. Kişinin karşısındaki kişinin iç dünyasındaki duygularını anlamaya ve yaşamaya çalışması empati, bu sırada kendi yaşantısını da anlamak için çaba göstermesi de içtenliktir. İçtenlik, gerçekten ilgilenme yeteneğidir (48).

Bireyin karşındaki insanı anlama çabasının süreci içinde, kendine yönelik içsel yolculuk yapma sürecidir diyebiliriz.

2.5.6. Empati Eğitimi

Literatüre baktığımızda empati becerilerinin eğitimle geliştirilebilen çok sayıda araştırmaya rastlamaktayız. Bu araştırmalardan bir kısmı doğrudan empati eğitimi adı altında yapılırken, bir kısım araştırmalarda iletişim becerisi adı altında verilmektedir (21).

Dökmen Empati becerisini geliştirme tekniklerini dört başlık altında toplamıştır.

- **Didaktik Yaklaşım:** Bu yaklaşımda bir uzman deneklere sağlıklı iletişim ve empati konusunda teorik bilgi verilir.
- **Yaşantısal Yaklaşım:** Deneklerin bir başkası ile gerçekleştirdiği iletişim, eğitimi veren uzman tarafından gözlemlenerek ya da banttan izlenerek eleştirilir.
- **Rol Alma Yaklaşımı:** Bu yaklaşımda denek, duruma göre bazen kendisi olarak bazen de karşısındaki kişinin rolüne girerek iletişim kurabilir.
- **Modelden Öğrenme Yaklaşımı:** Bu yaklaşımda denek uzmanların hastalarla gerçekleştirdiği izlenimleri doğrudan ya da videodan gözleyerek empati kurmayı öğrenir; bu yaklaşımda denek uzmanı model olarak öğrenir.

Bireylere empati vermenin bir başka yöntemi ise onlara başkalarına ait duygusal yüz mimiklerini teşhis etme konusunda eğitim vermektir. Bazı araştırmacılar duygusal yüz ifadelerini teşhis becerisini genel empatik becerinin bir parçası kabul etmektedirler. Bu durumda deneklere duygusal yüz ifadeleri tanıma konusunda eğitim verildiğinde bu eğitim bir anlamda empati eğitimi anlamı taşımaktadır (50).

2.7. ÖRGÜTLERDE EMPATİ

Örgüt sisteminde yönetişimin sürecini oluşturan ve yönetişimin fonksiyonlarını bazı kavramlarla açıklanmıştır. Bunlar (58):

➤ İletişim ve Etkin Bilgi Paylaşımı

Gerçekçi yönetişimin belirlediği yönetsel işlevler arasında, diğer işlevlere en çok bağlantısı olan böyle olması açısından da birçok işlevin yerine getirilmesinde bir ön koşul özelliği taşıyan, kazanılması kesinlikle gerekli bir ilişki değişkenidir. Yönetici öncelikle takım arkadaşlarıyla iletişim içinde olmalıdır ve sahip olduğu bilgiyi cömertçe paylaşmalıdır. Örgüt üyelerinin başarısını arttıracak amaçların gerçekleşmesine olumlu katkı yapacak her türlü bilgi oluşturulacak ağlarla ilgililere zamanında iletilmelidir.

➤ **Empati**

Empatisi gelişmiş kişi tek bir nesneyi düşünmez, daha bütüncül yaklaşır. Bu sebeple sürecin ikinci aşamasında empati bulunmaktadır. Karşısındaki kişinin ayakkabılarını giymeyi, onun bulunduğu tarafa geçmeyi, onun baktığı yere onun bakış tarzıyla bakabilmeyi ve insanların farklı düşüncelerini anlayışla karşılayabilecek anlayışla sahip olmayı ifade eden empati, taraflar arasında anlayış ortamının zenginleştirilmesine katkıda bulunacaktır. Bu aşamada sadece sözlere ve yazılara değil beden diline de yoğunlaşmalı ve mesajların doğru algılanmasına dikkat etmelidir.

➤ **Duygusal (Sosyal) Zekâ**

Duygusal zekâ kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme, umut besleme nitelikleri olarak ifade edilmektedir. Bu yönetsel ortamın sağlıklı işleyebilmesi için önemli kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

➤ **Beyin Fırtınasına Dayalı Müşterek Karar Verme**

Beyin fırtınasına (zenginlik üretme toplantılarına) dayalı müşterek karar verme, örgütsel önceliklerin çok yönlü düşünülerek belirlenmesini ifade etmektedir. Örgütün yeni fikirler ve zenginlik üretmesinin en kestirme yollarından biri olan bu etkinlikler örgütsel amaçların en üst düzeyde kabul edilmesine zemin hazırlayacaktır. İş hayatında sonuç almanın en iyi yollarından biride insanlara sorumluluk vermektir. İnsanlar sorumlu olduklarını bildiklerinde daha etkin sonuçlar üretirler.

➤ **Proaktif Düşünce**

Proaktif (yapıcı) düşünce yapısı kişilerin kendilerine güven duymasını ve yaşam kalitelerinin artmasına katkıda bulunacaktır. İnsan olarak kendi yaşamlarımızdan sorumlu olduğumu ifade eder.

➤ **Sinerji ve İşbirliği**

Parçaların tek tek toplanmasından daha büyük bir değeri ifade etmektedir.” Hiçbirimiz hepimiz kadar iyi olamayız” şeklinde ifade edebileceğimiz örgütsel süreçte en yüksek düzeyde işbirliğini amaçlayan sinerji süreci güçlendirecektir.

➤ **Güçlendirme**

İnsanlara yetki vererek görevlerini ilginç ve daha zengin hale getirerek oluşturulacak güçlendirme süreci yönetişime geçen bireylerin yetkinliğini arttıracaktır.

➤ **Şeffaflık**

Örgüt amaç, politika ve stratejilerinde ve insan ilişkilerinde hâkim olacak şeffaflık, kişilerin kavrayışlarını arttıracak daha bilinçli çaba ve ayrıntılara özen gösterilmesine imkân sunup güven ortamı sağlayacaktır.

➤ **Çok Yönlü Güven**

Örgütlere karşılıklı güvensizlik çatışmaların kaynağını oluşturmaktır. Örgüt arasında oluşturulacak güven ortamı her bir kesimi mutlu kılıp yaşam kalitesine katkı yapacak yönetimden-yönetişime geçiş sürecini tamamlayacaktır.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, empati düzeyleri yüksek bireyler daha yüksek iş doyumuna sahiptirler. İş doyumunu ise iş hayatında oldukça önemli bir yere sahiptir. İş doyum derecesi düşük çalışanlar kurumlarına yeterince faydalı olmadıkları gibi iş dışı yaşamlarında da bir takım sıkıntılar yaşamaktadırlar. Çalıştığı işten yeterince doyum alamayan çalışan, kendisini iş yerinde gereksiz biri olarak görebilmekte bu da hem iş hayatında hem de özel yaşantısında bir tatminsizliğe neden olmaktadır. Unutulmamalıdır ki iş tatmini sadece yüksek ücret ile ilişkilendirilebilecek bir konu değildir. İş yaşamında empati yani çalışanların ve ast-üst ilişkisi içerisinde olanların birbirlerini anlaması kurumun başarısını pozitif yönde etkileyebilecek bir unsurdur.

İş yaşamında empati eksikliği bir anlamda mobbingin (= iş yerinde psikolojik taciz) oluşmasına zemin hazırlayabilir. Mobbing ise çalışanın işten ayrılmasından, kişiyi intihara kadar sürükleyebilen olaylar zincirinin başlamasına neden olabilir.

Günümüz iş dünyası, farklı kişisel ve kültürel özellikler ile farklı algılamalara sahip olan işletmeler, örgütler ve çalışanlardan oluşmaktadır. Bu farklılıkların bir sonucu olarak kutuplaşma ve anlaşmazlıkların açığa çıkması ve çatışmaların meydana gelmesi olasıdır. Bu kapsamda, örgütsel hedeflere etkili bir şekilde ulaşabilmek için anlaşmazlıkların çözümüne yardımcı olabilecek bir örgütsel davranışın geliştirilmesi için etkin müzakere süreçlerinin önemi daha iyi anlaşılabilir (104).

İş hayatında empati ile ilgili olarak, liderin temel görevinin ahenk yaratmak olduğunu, çalışanların duygularının dikkate alınıp, kurum içi ahengi gerçekleştirmek olduğunu söylemektedir. Bu nedenle liderler, duygusal rehber, iyi bir dinleyici, astların ihtiyaç ve kaygılarını sezen kişiler olmak zorundadır. Empati, iş yaşamında her türlü sosyal etkililiğin ön koşuludur. Ancak küresel dünyada farklı kültürdeki insanların duygusal ortak payda oluşturmaları konusunda liderlerin işi gittikçe zorlaşmaktadır (123).

Öz bilinç, özyönetim, empati becerilerini kullanan lider son aşamaya yani ilişkilerin yönetimine gelebilir. Lider'in buradaki temel enstrümanı ikna etme, çatışmaları yönetme ve ortak amaçlar çerçevesinde iş birliğini sağlamadır. Lider kendi duygularından yola çıkarak, başarılı bir iletişimle bir başka ifade ile empati kurarak duyguların aynı frekansa ayarlanmasını sağlamak zorundadır.

Bu noktada gerçek hayatta yaşanmış bir olaydan kısaca bahsetmek yerinde olacaktır.

“Ast koşa koşa üstünün odasına gelir. Heyecandan ve aceleden kapıyı çalmadan odaya girerek istediğini anlatmaya başlar. Üst sert bir ifadeyle; “Niye kapıyı çalmadan içeriye giriyorsun? Görmüyor musun, telefonla konuşuyorum, çık ve daha sonra gel” “bir daha geldiğinde de kapıyı çalmayı ve tekmil vermeyi unutma!” der ve astı odadan çıkarır.

Dışarıya çıkarılan ast, üstüne, öğle tatilinde voleybol oynarken yere düşen ve başını taşa vurarak baygınlık geçiren arkadaşının durumunu anlatmak istemektedir. Her ne kadar astın yaptığı kurumsal kurallara uygun değilse de üstünden saygı ve anlayış görmemesi de o oranda

uygun değildir. Üst astıyla kuracağı iletişimde hem problemi çözüme kavuşturmalı hem de eğiticilik görevini yerine getirmelidir.” (124).

Bu kısa anlatımdan da anlaşılacağı üzere bireyler arası ilişkileri olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen üç etmen sayılabilir. Bunlardan birincisi, bireyin başkaları ile olan iletişimde **saygı** ilkesine yer vermesi ve onları kendilerine özgü nitelikleri ile kabul edebilmesidir. İkincisi, bireyin karşısındaki bireyi mümkün olduğu kadar **empatik** bir anlayışla dinlemesidir. Üçüncüsü ise bireyin içi-dışı ve özü-sözü bir olmasını ifade eden **bağdaşım** ilkesidir (23).

Çalışma hayatında genel itibarıyla iş görenler ve yöneticiler tarafından potansiyel stres unsurları aşırı iş yükü, rol çatışmaları ve rol belirsizliği, vardiyalı çalışma düzeni, işte tehlike unsurunun varlığı, çalışma koşulları gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır. Motivasyon, “bireyin çaba ve faaliyetlerini, ilgi merkezlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir” Psikolojik anlaşmanın bozulmasından veya hoşnutsuzluk yaratmasından zararlı çıkan taraf, çoğu zaman örgüt olmaktadır (122).

Herhangi bir örgütte çalışan birey, maddi olduğu kadar; güvenlik, insanca davranış, insanlarla tatmin edici ilişkiler kurabilme imkânı ve beklentilerinin karşılanması gibi maddi olmayan (manevi) tutum ve davranışları da bekleme eğilimi gösterir. Dolayısıyla yönetim, personelin yaptığı işten doyum alması ve iş çevresiyle uyum içinde çalışarak birey olarak önemsendiği bilincine ulaşması noktalarında hassas olmalıdır. Örgüt, sadece yazılı sözleşmeyi önemseyip psikolojik anlaşmayı dikkate almazsa örgüt içi huzursuzluk, çatışma ve yabancılaşma olgularıyla karşılaşılacaktır. Ekonomik anlaşmanın ihlal edilmesi, genel olarak “çatışma”yı getirirken; psikolojik anlaşmanın ihlal edilmesi ise “yabancılaşma”ya neden olmaktadır (128).

Bu anlamda örgüt içindeki çatışmayı önlemek, stresi azaltmak, motivasyonu artırmak, iş doyum derecesini yükseltmek ve yabancılaşmayı engellemek için ast-üst ilişkilerinde ve çalışanlar arasında empati kurulması/kurulabilmesi son derece önemli olmaktadır.

Örgütler de empati konusunda kısaca şöyle diyebiliriz, örgüt içi eşduyum, iletişim ve sinerjiyi oluşturmak adına iş ilişkileri içerisinde gerekli saygı, empati ve bağdaşımı sağlamak, örgütün devamlılığı ve motivasyonu açısından önemli olabilir.

2.8. EMPATİK EĞİLİM VE EMPATİK BECERİ

Dökmen empatiyi; Empatik Eğilim (EE) ve Empatik Beceri (EB) olmak üzere iki yönüyle ele almıştır. Empatik eğilim empatinin duygusal boyutunu oluşturmakta ve bireyin empati kurma potansiyelini göstermektedir. Empatik beceri ise bireyin empati kurabilme durumunu göstermektedir. Günlük yaşamda empati kurma potansiyeli olan empatik eğilim, sorunu olan bireylerin duygularını anlayabilme ve bu bireylerin duygusal yaşantılarından etkilenme yeteneği ile yardım etmedeki isteği içermektedir. Empatik eğilim, yardım etme düzeyini belirleyicidir ve çoğu zaman kazanılması uzun zaman alır.

Empatik beceri, günlük yaşamda empatik eğilimde bulunma ve empati iletişimini kurmak için gereklidir. Empatik beceri, bilişsel ve duygusal alanları içermektedir. Empatik eğilim ise daha çok duygusal öğeler içerir (38).

Empatik anlayış, etkili bir psikolojik danışma için, günümüz psikolojik danışma görüşlerinden birçoğunda önemli görülmekte, bazılarında ise, psikoterapinin önemli ve gerekli koşullarından biri olarak kabul edilmektedir (80).

Empatik eğilim ise, bireyin günlük yaşamda empati kurma potansiyelidir. Empatik duyarlılık, günlük yaşamda empati kurma eğiliminde bulunmadır ve empatik iletişim kurabilmek için gerekli bir temel beceridir. Empatik beceri, bilişsel ve duygusal alanları içermekle birlikte empatik eğilimlerin daha çok duygusal öğeleri içerdiği görülmektedir. Empatik eğilim, sorunu olan bireylerin duygularını anlayabilme ve bu bireylerin duygusal yaşantılarından etkilenme yeteneğini yani, o bireyin duygusal boyutta vekâleten yerini alabilme yatkınlığını ve yardım etme arasındaki ilişki, bireysel farklılıklardaki duygusal duyarlılık yani, empatik eğilim ile değerlendirilebilmektedir (5).

Empatik eğilim, kişilik özelliklerinden temel aldığı gibi, verilen eğitim ile de geliştirilebilmektedir. Amerika'da empatik eğilim konusunda yapılan bir araştırma sonucunda ruh sağlığı hizmetine katılan öğrencilere verilen 6-14 aylık eğitimden

sonra empatik eğilimlerinde önemli oranda artış sağlanmıştır. Ancak Dökmen'in Psikodrama ile 14 oturumda gerçekleştirdiği bir empati eğitimi sonucunda deneklerin eğiliminde değişim sağlanamamış ve bu konuda uzun süreli eğitimin gereği ortaya çıkmıştır (50).

Duygusal sıkıntısı olan kişinin yardım şekli, empatik eğilimi doğrultusunda duygularını anlamasını sağlamakta, bu doğrultuda danışana rol modeli olabilmekte, ona ilerideki yaşamında da oluşabilecek sorunlara çözüm gücü kazandırmasına ya da bu sorunlarla baş etmesine kısaca daha güçlü bir kişilik geliştirmesine yardım edebilmektedir (89).

Doğuştan getirdiği ve yaşantılar yoluyla bir miktar geliştirebildiği kabul edilen kişiliğin bir parçası olup; kişilerin günlük davranışları içerisinde empatik davranışta bulunma potansiyelidir (53).

Empatik Beceri kişinin zihinsel ve duygusal süreçlerini ortaya koyarak yapabildiği ve uzun süren bir eğitim sürecinde kazanılması muhtemel bir durumken; Empatik Eğilime baktığımızda sadece duygusal bir yeteneği kapsayan ve eğitimle geliştirilmeye gerek duyulmayan bir süreçler bütünü olduğunu söyleyebiliriz.

2.9. EMPATİNİN ÖLÇÜLMESİ

İlgili literatüre bakıldığında, birbirlerinden oldukça farklı, çok sayıda empati ölçeği bulunduğu görülmektedir. (Hoffman, 1978'den; Akt. Alver, 2003), empati ölçümlerini fizyolojik ve sözel ölçümler olarak iki grupta toplamaktadır. (Gladstein 1977'den ve 1983'ten, Akt. Alver, 2003), empati ölçeklerini, bilişsel-duygusal ve objektif-sübjektif olmak üzere iki boyuta yerleştirmektedir. (Ford, 1979'dan, Akt. Alver, 2003) ise görsel, bilişsel ve duygusal olmak üzere üç grupta ele almaktadır. Bu gruplamalardan da yararlanarak empati ölçekleri dört ana grupta toplayabiliriz (11).

2.9.1. Kişilerarası Algıyı Ölçen Empati Ölçekleri

1960'lı yıllarda empati, insanların birbirlerinin kişilik özelliklerini tahmin etme yeteneği olarak tanımlanıyordu. Bu nedenle de o dönemde empatinin ölçülmesi demek, kişilerin birbirlerini nasıl algıladıklarının ölçülmesi demektir.

Kişilerdeki karakter analizi yapabilen bir ölçümdür diyebiliriz.

2.9.2. Empati Kurma Becerisini Kişiliğin Bir Boyutu Olarak Ele Alan Ölçekler

Bu gruba giren ölçekler, günlük yaşamda empati kurma eğilimi yüksek, başka bir deyişle empatik duyarlılığı olan kişilerin kişilik özellikleri dikkate alınmıştır. Daha çok duygusal empatiyi ölçen bu ölçekler, bir anlamda kişilik ölçeği özelliği taşımaktadır.

Empati Becerisi yeteneğine sahip bireylerdeki duygu boyutunu ölçen bir uygulamadır diyebiliriz.

2.9.3. Bir Başkasının Rolünü Alma, Onu Doğru Anlama Becerisini Ölçen Ölçekler

Burada bilişsel nitelikte ölçümler söz konusu olup, bu ölçümlerle amaçlanan, kişinin kendisine söylenen sözleri ne ölçüde doğru anladığını belirlemektir. Kişi ben-merkezli davranmadan karşısındakini dinler, onun görmediği bir şekli betimler; o da bu şeklin ne olduğunu anlamaya ya da kendisine söylenenleri aynen tekrarlamaya çalışır.

Bireylerin kendi önyargılarından uzaklaşıp karşısındaki insanı anlamak için dinlemek üzere uygulanan bir ölçümdür diyebiliriz.

2.9.4. Belli Uyarıcılar Karşısındaki Empatik Tepkilerin Ölçüldüğü Ölçekler

Bu gruba giren ölçekleri, kendi içinde dört alt gruba ayırabiliriz. Bunlar:

- Bir terapist, bir danışanla empati kurmaya çalışmışsa, danışandan, ya da bu etkileşimi gözlemiş olan bir gözlemciden, terapistin ne ölçüde başarılı empati kurduğunu bir ölçek üzerinde belirtmesi istenir,
- Duygusal yüz ifadelerini teşhis etme becerisi, genel empatik becerinin bir bölümü kabul edilerek empatik becerisi ölçülecek kişilere çeşitli duygusal yüz ifadeleri taşıyan fotoğraflarla, slaytlar gösterilir ve onlardan bu ifadelerin ne olduğunu teşhis etmeleri istenir.

- Deneklere çeşitli duyguların sergilendiği kişiler arası ilişkiler filmde ya da videoda gösterilerek izledikleri kişilerle empati kurmaları, onların taşıdıkları duygular hakkında tahminde bulunmaları istenir.
- Empatik becerisi ölçülecek deneklere küçük olaylar anlatılarak bu olaylardaki kişilerin hangi duyguları sergiledikleri sorulur (50).

2.10. EMPATİNİN ÖNEMİ

Bugüne kadar gerçekleştirilen çok sayıdaki klinik uygulama, terapistin empati kurmada başarılı olması halinde, bu durumun terapiyi olumlu yönde etkilediği kanısını yaygınlaştırmıştır. Yapılan sistematik araştırmalar da bu kanıyı destekler niteliktedir; araştırmalara göre, hasta ister nevrotik, ister psikotik olsun, terapistin başarıyla empati kurduğu terapi ortamlarında hastada önemli gelişmeler ortaya çıkmaktadır (Bergin ve Strupp, 1972'den, Akt. Dökmen, 1987).

Empatiyi temel tedavi tekniği olarak ele alan Rogers'ın, özellikle şizofrenik hastaların tedavisinde başarılı olduğu, bu tür hastaların MMPI ile belirlenen patolojilerindeki azalmadan anlaşılmaktadır (49).

Cari Rogers, Danışandan Hız Alan Terapi yaklaşımında, danışanla sürekli olarak empati kurmayı, temel tedavi tekniği kabul etmektedir. Günümüzde, farklı terapi yaklaşımlarını benimseyen terapistler, empatiye Rogers kadar önem vermiyor olsalar bile, yine de hasta ile empati kurmanın gereğini büyük ölçüde kabul etmektedirler. Bugün artık bilinmektedir ki, birçok terapi ortamında, adı açıkça konulmasa bile, terapistler hastayla empati kurmaya çalışmaktadırlar. Kanımızca, çok mekanikmiş gibi görünen davranışçı yaklaşımda bile empatinin yeri vardır; örneğin, sistematik duyarsızlaştırmada, terapist tedaviye ilişkin protokolü düzenlemek için hastayla ilk görüşmeyi yaparken, onunla empati kurabilir. Bu üç örnek bir yana, daha başka pek çok bireysel ve grup tedavi tekniğinde, empati yoğun bir kullanım potansiyeline sahiptir ve kullanılmaktadır.

Rogers'a göre, psikolojik danışma/terapi ortamında empatinin etkili olmasının temel sebebi, empati ile karşılaşan danışanın/hastanın yalnızlıktan kurtulmasıdır; çünkü empatik anlayış gören kişi, Rogers'ın deyimiyle "insan ırkının" bir üyesi olduğunu hissetmeye başlar. Yine Rogers'a göre, kendisiyle empati kurulmayan bir

hasta, "duygularımı, yaşantımı kimse anlamadığına göre, demek ki ben gerçekten kötü durumdayım, anormalim" şeklinde bir düşünceye kapılacaktır. Aynı hasta, gerçek bir empatik anlayışla karşılaştığında ise "şu anda yargılanmadığıma ve bir başkası tarafından anlaşılabilmişime göre, demek ki sandığım kadar yalnız ve anormal değilim" diye düşünebilecektir; bu düşünce ise hastanın giderek kendisini tanımasını ve kabul etmesini sağlayacaktır (Rogers, 1983'ten, Akt. Dökmen, 1987). İşte empatinin gücü, insanlarda bu değişikliği uyandırabilmesinde saklıdır.

Bazı kuramcıların ileri sürdükleri gibi, insanlar doğuştan saldırganlık dürtüsüne sahip olabilirler. Fakat öyle anlaşılıyor ki, insanların doğuştan, sosyal ilgileri ve empati kurma becerileri de vardır. Araştırmalara göre, iki günlük bebekler, ağlamakta olan bir diğer bebeğe, onun vokal özelliklerine uygun bir ağlama ile karşılık vermektedirler. (Hoffman, 1975'ten, Akt. Dökmen, 1987), bebeklerin bu davranışlarını, ilerdeki empatik ilgilerinin müjdecisi kabul etmektedir. Kanımızca, bebeklikte başlayan bu empatik ilgi, yetişkinlikte, kişilerin önemli sosyal fonksiyonlarından birisi olmaktadır. (Borke'a, 1973'ten, Akt. Dökmen, 1987), göre de empati, sosyal uyuma katkısı olan temel insan özelliklerinden birisidir. Bu yüzden empatinin sadece terapi/danışma ortamlarında değil, günlük yaşamın hemen her alanında kullanılması söz konusudur. Özellikle, insanlarla yoğun iletişimde bulunmayı gerektiren mesleklerde çalışanlar, örneğin yöneticiler ve öğretmenler, empati kurmalarını gerektiren durumlarla çok karşılaşır. (Waxman'ın 1983'ten, Akt. Dökmen, 1987), bir araştırmasına göre, öğretmenin empati kurması, öğrencilerin motivasyonlarını artırmaktadır. Yine araştırmalardan anlaşıldığına göre, kişilere verilecek empati eğitimi, onların günlük yaşantılarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Empati kurma becerisi ile saldırganlık arasında negatif ilişki bulunmuş ve empati eğitimi verilen çocukların okulda daha az saldırganlık gösterdikleri saptanmıştır. Bunun yanı sıra, moral (ahlâkî) gelişimle empatik davranış arasında da ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Birisine zarar veren bir çocuğun dikkati verdiği zarara çeker, kendisini zarar verdiği kişinin yerine koymayı, yani onunla empati kurmayı öğretebilirsek, bu yaklaşımımız çocuğun moral gelişimini olumlu yönde etkileyebilir (49).

Bu bilgilerin ışığında, empati yapıldığında olabilecek kazanımlar üzerine şöyle de diyebiliriz: Empati kurmak stresli ve sorunlu bir insanın uzman yardımı

aldığı zaman, uzman kişi danışan ile empati kuruyorsa danışanın sorunlarına daha yakından çözümler bulmasını ve danışanın kendisini daha rahat hissetmesini sağlayabilir.

Buna ilaveten öğretmen öğrenci ilişkisinde öğretmenin öğrencisiyle empati kurması bilgi paylaşımı ve aktarımı konusunda verimliliği yükseltebilir.

Empati eğitimi verilen çocukların okullarındaki başarıları oranında ve sosyal uyumunda iyileşmelerde görülebilir.

2.10.1. Yöneticiler İçin Empatinin Önemi

Empatik becerileri ve eğilimleri yüksek olan bu yüzden de diğer insanlara yardım eden kişilerin, çevreleri tarafından sevilme ihtimalleri artar. Yetenekli bir yönetici konuşmaktan çok dinleyen kişidir. Dinlemek asıl problemlerin ortaya çıkmasına ve yöneticinin, insanlarla iyi geçinebilmesine ve aynı anda amaçlarına hizmet ettirebilmesi için atması gereken adımların ayarlanmasında yardımcı olur (103).

Yöneticiler astlarına karşı empati ile yaklaştıklarında onları daha rahat anlayabilirler. Çalışanların değişime karşı verdikleri tepkiler yöneticiler için genellikle mantıklı değildir. Çalışanlar kendi ihtiyaçlarına ve beklentilerine bağlı olarak tepki verirler. Çalışanların beklentileri ve ihtiyaçları birbirinden farklıdır. Bu nedenle değişikliklere karşı tepkiler çalışanlar arasında farklılık gösterir (79).

Yöneticiler çalışanların beklentileri ve onların endişelerini anlamak için çalışanlarıyla empatik iletişim kurmalıdırlar. Empati kurmanın temeli dinlemektir. Çalışanları yargılamadan dinlemek ve doğru soruları sormak ve onların korkularını, endişelerini ve beklentilerini anlamaktır. Çalışanlarla bu şekilde iletişim kurulması, yönetime karşı olan tepkileri, kişiler arası tepkileri ve iş yerindeki stresi azaltırken, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırır. Empati kurabilmek için çalışanların hareketlerini ve tepkilerini anlamaya çalışırken yargılamamak gerekir (103).

Yöneticiler için empatinin önemi doğrultusunda, Gençlik ve Spor Bakanlığının hizmet içi eğitim program faaliyetlerinde, çalışanlara iletişim becerileri adı altında seminerler düzenlenmektedir. Bu kapsamda bu eğitim programlarının içeriğine empati becerilerinin kazanılması eğitiminin eklenmesi hem çalışanlar

açısından il müdürleri ve şube müdürleri ile empati kurulması, iletişimin ve iş verimliliğinin akışı sağlanabilir; hem de bu eğitimin yöneticilere (taşralardaki il müdürleri ve şube müdürlerine) verilmesi, yöneticiler ile astların sorunlarının çözümünde rahat ve sıkıntısız bir bilgi akışı sağlaması açısından önem arz etmektedir şeklinde söylenebilir.

2.11. İŞ STRESİ

Bilim dünyasında stres sözcüğü ilk kez 17. yüzyılda “elastiki nesne ve ona uygulanan dış güç arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere fizikçi Robert Hook tarafından kullanılmıştır. Buna göre, madde kendi üzerinde uygulanan dış güce, sahip olduğu direnç oranında tepki gösterir. İlk kez fizik biliminde tanımlanmasından sonra biyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerine giren stres sözcüğü, farklı anlamlarda kullanılmıştır (87).

Stres, tanımlanması kolay olmayan, günümüzün karmaşık kavramlarından biri, çağımızın da hastalığıdır. Basit bir anlatımla bireyin kendisinden ve çevresinden kaynaklanan bedensel ve ruhsal gerilim, baskı, endişe, kısaca kişiye rahatsızlık veren bir durumdur. Stresi, bazı olaylara verdiğimiz tepki olarak tanımlayabiliriz. Aslında bu konudaki araştırmalara ve kavramsal literatüre bakıldığında stresin tanımını yapmak zor görünmektedir (16).

Stres, bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres, kendiliğinden oluşan bir durum değildir. İçinde bulunduğu ortamdaki değişimlerden her birey etkilenir; ancak bazı bireyler bu değişimlerden daha çok veya daha yavaş etkilenmektedirler (64).

Stres, organizmanın biopsikososyal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durumdur. Tehdit ve zorlanmalar karşısında canlı kendini korumaya yönelik harekete geçer (2).

Stres sözcüğü iki farklı anlamda kullanılmaktadır. İlki insanın tehlike içinde bulunduğu etmen ve koşullara göre dengesinin bozulmasını anlatmakta, diğeri bu dengenin bozulmasına yol açacak olan fiziksel, psiko sosyal içerikli tüm etmenler anlatılmak istenmektedir (20).

Stres, en yalın anlamıyla, canlı sistemlerde, sisteme giren ve sistemden çıkan madde, enerji ya da bilginin yetersizliği, aşırılığı ya da uyuşmazlığı durumunda, dengenin bozulduğuna ve yeniden uyum sağlanması gerektiğine yönelik bir işarettir. Stres terimi, organizmanın potansiyel olarak zararlı, incitici olarak algıladığı herhangi bir olay veya uyarana vücudun verdiği tepkileri ifade eder (115).

Cannon, 1930'lu yıllarda vücudun stres tepkisini tanımlayan ilk bilim adamıdır. Cannon'a göre stres, istenmeyen çevresel etkilerden sonra bozulan fizyolojik iç dengeyi kazanmak için gerekli olan fizyolojik uyarıcılardır (15).

Selye, Cannon'dan önemli ölçüde etkilenerek, stresi bireyi etkileyen dış uyarıcı olarak tanımlamıştır. Selye 1950'de yayınlanan Stres adlı kitabında stresi, stres faktörlerine karşı organizmanın verdiği cevap anlamında kullanılmaktadır. Selye, stres ve stresör kavramlarını birbirinden ayırarak, organizmanın tepkisine neden olan çevresel uyarıcıya stresör, bünyenin baskı ve isteklere karşı gösterdiği belirgin olmayan (nonspesific) tepkiye stres adını vermiştir (24).

Stres, bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyo-kimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumudur. Stres kavramı üzerine yapılan tanımlamalardan ve kısa açıklamalardan sonra bu tanımlamaların ortak özelliklerini birleştirdiğimiz zaman şu sonuçlara ulaşılmaktadır (111):

- Stres kişi ve çevrenin etkileşimi sonucunda oluşmaktadır.
- Stres motive edilmiş bir durumdan daha aşırı bir şekilde insanı harekete geçirmektedir.
- Streste tehlike söz konusudur ve bu tehlikenin önemi algılanmalıdır.
- Stres, organizmanın tümünü etkiler ve çoğu kez kontrol edilebilir bir tepki değildir.

Stres, insanların etkili bir şekilde başa çıkamayacakları ve kendileri için oldukça önemli olarak algıladıkları fırsatların veya korkuların deneyimlenmesidir. Stresin her zaman kötü olarak düşünülmesi doğru değildir. Her ne kadar sözcük olumsuz bir anlam taşısa da olumlu bir takım sonuçlarının olduğu durumlar da söz konusudur. Bu noktada stresi ikiye ayırmak gerekir. Birinci tür olumlu, sağlıklı ve

kişilerin gelişimine faydalı olan “yapıcı stres”tir (eustress). Belirli bir düzeye kadar kişilerin performansını artırıcı etkide bulunan stres, yapıcı strestir. İkinci stres türü ise kişiyi stres kaynakları karşısında fiziksel ya da psikolojik olarak yıpratıcı yıkıcı strestir. Optimal stres seviyesinin üzerinde ortaya çıkan ve kişilerin her anlamda performanslarını düşüren stres tipi, “yıkıcı stres”tir (distress) (18). Yıkıcı stresin özellikle motivasyonu olumsuz etkilediği bilinmektedir.

İş yaşamı insan hayatının önemli bir dönemidir. İnsanın, verimliliği ve üretkenliği ile kendini gerçekleştirme olanağı bulduğu bu dönemde sağlığını koruması yeterli olmamakla birlikte aynı zamanda bireyin sağlığını geliştirmesi de beklenir. Bunun için iş ortamında ve kurum kültüründe çalışanlarına farklı bir anlayışla bakılması beklenir(19).“*Genel anlamıyla stres, bireyin psikolojik ve fizyolojik sınırlarının zorlanmasıdır. İş stresi bu zorlanmanın işle ilgili faktörler tarafından oluşturulmasıdır*” (112).

Günümüzün zor, rekabetin yoğunluğu, aşırı çalışmayı gerekli kılmaktadır. Tüm bunlar ise iş hayatında stresin artmasına neden olmakta ve çalışanları tehdit eden bir tehlike olarak belirmiştir (73).

Yukardaki bilgilerin ışığında stres ve etkilerini iki paradigmadan bakabiliriz. Yapıcı stresin optimal seviyede olumlu etkisinden söz edilebilir bunun tipik örneği sınavlardaki başarıyı olumlu yönde etkileyen optimal seviye, yıkıcı stres ise optimal seviyeyi geçtikten sonraki kaygıyla birlikte gelen süreçtir ve başarısızlığa yol açabilir diye düşünebiliriz.

2.11.1. İşte Stres Kaynakları

İşte strese yol açan faktörler, ekonomik bunalım ve durgunluk, siyasal istikrarsızlık, teknolojik değişim, çevre kirliliği gibi dış ortam olaylarından, ölüm, hastalık, boşanma, işsizlik, maddi sıkıntı, ailevi sorunlar gibi bireysel olaylardan ve iş hayatından kaynaklanır.

İş stresine yol açan faktörleri aşağıdaki gibi gruplanabilir;

2.11.2. Politikalar

- Adaletsiz keyfi performans değerlendirmeleri

- Ücret Eşitsizlikleri
- Esneklik tanımayan kurallar
- Vardiyalı çalışma
- Belirsiz yöntemler
- Sık bölüm değiştirme
- Gerçekçi olmayan iş tanımları

2.11.3. Yapılar

- Merkeziyetçilik
- Kararlara katılıma izin verilmemesi
- Sınırlı ilerleme imkânları
- Resmîyet derecesinin fazlalığı
- Yüksek düzeyde uzmanlaşma
- Bölümler arası karşılıklı bağıllık
- Personel yönetici çatışması

2.11.4. Fiziksel Şartlar

- Kalabalık ve mahremiyet yokluğu
- Aşırı gürültü sıcak soğuk
- Zehirli kimyasal maddeler ve radyasyon
- Hava kirliliği ve iş kazaları
- Yetersiz aydınlatma

2.11.5. Süreçler

- Bozuk iletişim
- Performansla ilgili yetersiz hatalı geri iletim
- Hatalı ya da belirsiz performans ölçümü
- Adaletsiz kontrol sistemleri

- Yetersiz bilgi

Şeklinde Sınıflandırılabilir (113).

Çalışma yaşamında stresin sebeplerini, Aşırı iş yükü, işini kaybetme korkusu, Fiziki mekân ve çevre şartları, İşte tehlike unsurunun varlığı, şeklinde sınıflandırmıştır (30).

2.12. STRESİN OLUŞUM SEBEPLERİ

Stres kavramı iş görenin, işlevsel ve toplumsal çevresi ile ilgilidir. İş görenin davranışlarını etkileyen stres iş kaynaklı ya da bireysel kaynaklı olabilir.

2.12.1. Stresör

Stresörler ya da başka deyişle stres üreten faktörler (stress-producing factors); organizmanın uyum kapasitesini değiştiren, stres yaşamasına neden olan iç ya da dış ortamdaki kaynaklanan uyaranlardır.

Stresörler: fiziksel, psikolojik ve psikososyal olarak üç gruba ayrılabilir.

- Çevre kirliliği, ısı, ışık, gürültü fiziksel stresörlere
- Duygu düşünce algı gibi içsel eylemleri etkileyen durumlar psikolojik stresörlere
- Trafik yoğunluğu teknolojik gelişmeler gibi günlük ve toplumsal yaşanan değişiklikler, ölüm, doğum, evlilik gibi yaşam olayları ise psikososyal stresörlere örnek olabilir (106).

2.12.2. İş Kaynaklı Stresin Sebepleri

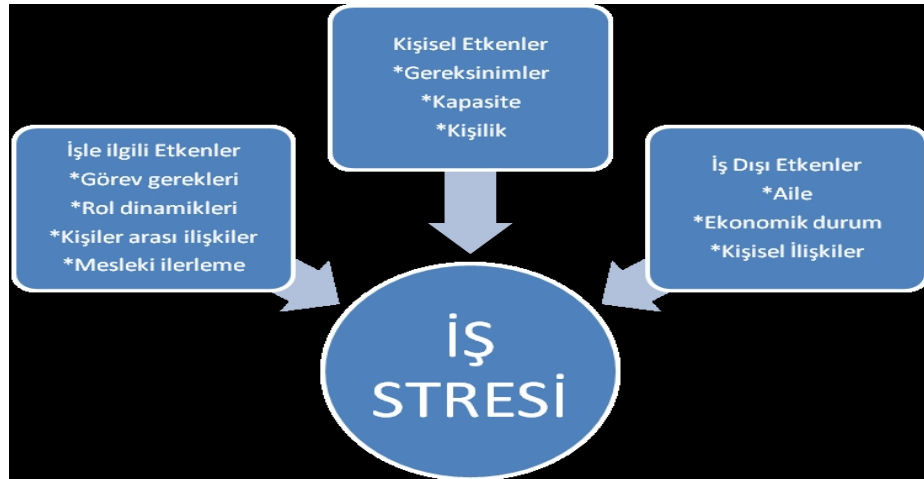
İş ve Stres ilişkisi bağlamında baktığımızda da her iş zorluk derecesini bünyesinde barındırır. Derecesi ne olursa olsun yerine getirilen her işin özünde, stres kavramıyla karşılaşılır. İş ve Stres arasında dört tür işlevsel ilişkiden söz edilebilir;

- İşin bizzat kendisi bir stres kaynağıdır ve çalışan kişide onun yeteneklerini sınırlayıcı ve zorlayıcı etki yapar.
- Öteki bir takım kaynaklardan doğan stres etmenleri belli bir süre içerisinde işte de etkili olurlar.

- Kişi yaptığı işle beraber bazı stresli durumları da azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalışabilir
- İş başarımı veya bundaki bir azalma stres göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bir başka deyişle yapılan iş, bir stres ölçüsü olarak da görülebilir.

Bu dörtlü ayırım, stres yoğunluğu ile işteki başarı düzeyi arasında bir ilişkinin olduğunun göstermesi açısından yararlı olabilir (17).

İş stresi bireyi normal fonksiyonlarından (örn: zihin ve vücut) sattıran ve/veya fiziksel davranışları değiştiren (değiştiren ve arttıran) işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan psikolojik bir durumdur (56).



Şekil 2.1. İş stresi

Kaynak: Pehlivan, 1995.

2.12.3. Bireysel Stres Kaynakları

İş görenlerin iş hayatı dışında da sosyal bir yaşantıları vardır. Bu sosyal yaşantı içerisinde karşılaşılan birçok olay stres kaynağı olabilir. Örneğin bir yerden bir yere taşınmak, trafik yoğunluğu, ayrılıklar, boşanmalar, sağlık problemleri, çocukların veya eşlerin neden olduğu problemler, komşuluk ilişkileri, anne baba kaynaklı problemler, masrafları karşılayamama, borçlanma, aile içi huzursuzluk vb. sebepler bireysel stres vericiler arasında sayılabilir (73).

Stresin bireysel anlamda etkilerini azaltmanın en iyi yöntemi sosyal çevre ve ailedir diyebiliriz. Her koşulda arkada sevdiklerin ve ailenin olması destek olmaları

yaşadığınız ağır sorunların üstesinden gelmesinde yardımcı olabilir diye yorumlayabiliriz.

Bireysel stresin etkenlerini Yaş, cinsiyet, medeni durum, kişilik, eğitim, gelir düzeyi yedi alt başlıkta inceleyebiliriz (66).

2.12.3.1. Yaş

Yaş faktörü bireyde stres yaratan bir faktördür. İş ortamında strese neden olan yaşla ilgili problemlerin yaşın ilerlediği orta yaşlılık ve yaşlılık dönemlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Çalışan birey yaşlandıkça aşırı iş yükünün altında daha zor kalkmakta ve genç çalışanlara göre daha çabuk yorulmaktadır (Aytaç, 2009'dan, Akt. Güler, 2013).

Birey yaşın ilerlemesiyle çalışma ortamına uyum sağlamakta güçlük çekerek, aynı ortamda çalışan genç bireylere göre daha çabuk yorulup iş verimini azaltmaktadır. Bundan dolayı iş verimliliğinde azalma görülebilir.

2.12.3.2. Cinsiyet

Kadınların erkeklere göre sorumluluk alma iş ve aile hayatını bir arada götürme gibi nedenlerden dolayı daha fazla stres yaşadıkları görülmektedir. Kadınların çalışma hayatında yer alması, erkeklerin egemen olduğu organizasyonlarda kadınlar üzerinde strese neden oldukları söylenebilir. İş ortamında kadınları etkileyen stres faktörleri; cinsiyet ayrımı, cinsel taciz, şiddet, aile yaşamındaki sorumlulukları ile iş yaşamının getirdiği sorumlulukların çatışması, kadınların erkeklere oranla duygusal olmaları, evli olan bayanların daha fazla sorumluluk almaları, işin zorluk derecesi kadınların erkeklere oranla daha fazla strese girmelerine sebebiyet vermektedir. Bunun yanında kadınlarda menopoz, erkeklerde andropoz dönemlerinde çalışma hayatındaki duygusal sorun ve gerilimler artmaktadır (Ekinci-Ekici, 2003'ten, Akt. Güler, 2013).

2.12.3.3. Medeni Durum

Kişinin evli ya da bekâr olması iş stresi ve aile içindeki stres birbirini etkilediği için iş yeri yapısının ve ailenin karakteristiklerinin bu iki yaşam arasındaki sınırını belirlemede önemli rol oynadığı şeklindedir. Evli kişilerin sorumlulukları

arttığı için hem iş hem de evdeki dengenin korunması, sınırların belirlenmesi gerekmektedir (66).

2.12.3.4. Kişilik

Stresten etkilenme bireyin kişiliğine göre değişmektedir. Bazı bireyler strese yatkın durumdayken bazıları da stresten etkilenmezler. Bunda kişiliğin önemli rolü vardır. Kişinin otokratik olması, cinsiyeti, kişilik olarak içe dönük veya dışa dönük olması, İlişkiler açısından destekleyici ya da yarışmacı tavır sergilemesi, duygusal açıdan kırılğan olması, güçlü ve etkileyici olması ya da sabırlı ve yavaş olması birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilmektedir (66).

2.12.3.5. Eğitim

Eğitim düzeyinin artması bireyin aldığı sorumlulukları arttırdığı için stresi tetikleyen faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Üniversite mezunlarının, ilköğretim ve lise mezunlarına göre iş yaşamında sorumlulukları daha fazla olduğundan, yıprandıkları, buna karşılık bilgi ve tecrübe yükseldikçe, stresle baş edebilmenin daha kolaylaştığı görülmektedir (66).

2.12.3.6. Gelir Düzeyi

Çalışma hayatında gelir düzeyi az olması dolayısıyla işine motive olmasını zorlaştırmaktadır. Bu anlamda çalışana verilen ücret eşit ve dengeli değilse, bu durum çalışan için önemli bir stres kaynağı olabilecektir. Diğer taraftan çalışana verilen ücret onun işe olan katkısını ve performansını göstermesi açısından da bir mesaj niteliği taşımaktadır. Bu sebeple gelir düzeyinin düşük olması kişide mutsuzluk, huzursuzluk yaratıp iş ortamındaki performansı düşürebilir (66).

Yine stresin bireylerin üzerinde olumsuz etkisini düşünerek, bireyin meslek seçiminde dikkatli davranması ve stresin etkisini azaltıcı yönde meslek tercihini yapabilirler.

Meslek seçimi, bir kimsenin kendisine açık olan meslekleri çeşitli yönleriyle değerlendirip, kendi ihtiyaçları ve beklentileri açısından istenilen yönleri çok, istenilmeyen yönleri az olan bir mesleğe yönelmeye karar vermesidir (134).

2.13. STRESİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Strese neden olan olayların arkasının kesilmemesi, giderek depresyon haline gelmesine neden olacaktır. Stresin belirtileri bir bakıma olası depresyonun habercisidir. Yemek yememe, uyku düzensizliği, moralsizlik, iletişime kapalı olma durumu vücudun bitkin düşmesine ve dolayısıyla ruhsal çöküntünün yanında fiziksel rahatsızlıklara da neden olabilmektedir.

Yemek yememek gibi bir stres belirtisinin sonucu olarak vitaminsiz ve kaloriden yoksun kalan vücudun zayıflaması anlamına gelebileceği gibi, ileride yaşanabilecek olan sindirim sistemi rahatsızlıklarına da bir temel oluşturabilir. Uyku düzensizliği ve huzursuzluk gibi belirtiler kişinin dikkatini toplamasını zorlaştıracağından, kaza yapma, yaralanma, düşme vb. sonuçlara davetiye çıkarabilmektedir.

İş verimindeki düşüş, hatalı üretim yapma, gözden kaçırma, yanılma ve bunun gibi çalışma hayatını etkileyebilecek olan yanlış kararlar verme şeklinde ortaya çıkan sonuçlar da artan stresin kişiye verdiği zararlardan birkaçıdır.

Ayrıca artan stres sonucunda oluşan depresyonun en kötü sonuçlarından biri olan kişinin intihar yolunu seçmesi ve bunu gerçekleştirmesidir. Bunun sonucunda ölümler, sakat kalmalar yaşanabileceği gibi kendisinden başkalarına da zarar verme olasılığı yüksektir.

Stresle ilgili son yıllardaki çalışmalarda da tükenmişlik sıklıkla vurgulanmaktadır (Arches, 1991'den, Akt. Aktaş, 2001). Tükenmişlik çalışma motivasyonunun azalması, benlik saygısında azalma, empati yapamama, kişilerarası ilişkilerde kurallara uymama, işte yoğunlaşmada güçlük çekme, sosyal izolasyon, yorgunluk, cinsel ilginin azalması uyku bozuklukları, sigara ve alkol kullanımının artmasının görüldüğü bir durumdur. Arches, (1991), tükenmişlik dönemini coşku dönemi, durgunluk dönemi, engellenme dönemi ve apati dönemi olarak kavramlaştırmıştır. Bu çerçevede tek başına tükenmişlik dönemleri arasında farklılıklar görülebilir (7).

2.14. İŞ STRESİNİN DOĞURDUĞU SONUÇLAR

Stres, iş görenler açısından birtakım sıkıntılara neden olmakla birlikte örgüt açısından da sıkıntıların yaşanmasına neden olur. Bireysel anlamda iş stresi iş görende genel manada mutsuzluk, örgütte ise verimsizlik yaratır.

2.14.1. Bireysel Sonuçlar

Stres kişide; fiziksel (baş ağrısı, düzensiz uyku vb.), duygusal (kaygı veya endişe, depresyon, asabılık, çabuk ağlama vb.), zihinsel (konsantrasyon güçlüğü, düşük verimlilik, hatalarda artış, unutkanlık vb.) ve sosyal (başkalarını suçlamak, güvensizlik, küs olmak vb.) sonuçlar yaratabilir (27).

Hans Selye, bedenin stresli durumlarda verdiği üç aşamalı tepkiye “Genel Uyum Sendromu” demektedir. Bu aşamalar (14).

Alarm Aşaması: “Savaş ya da kaç tepkisi” sırasında bedende kalp atışlarının hızlanması, tansiyonun yükselmesi, solunumun hızlanması ve ani adrenalin salgılanması oluşur.

Uyum Aşaması: Stres kaynağına uyum sağlanırsa her şey normale döner. Kalp atışı, tansiyon, solunum düzene girer, kas gerilimi azalır.

Tükenme Aşaması: Stres ile başa çıkılmaz ise fiziksel kaynaklar kullanılamaz. Kişi tükenme noktasına gelmiştir ve stres kaynağı mevcudiyetine devam etmektedir.

Yapılan araştırmalar, stres ve sağlık arasında önemli ilişkiler bulunduğunu göstermiştir. Örneğin; kalp rahatsızlıkları, ülser, kanserin bazı türleri, alerjiler, migren, sırt ağrıları, depresyon, soğuk algınlığı ve nezle gibi hastalıkların sık sık meydana gelmesi ile stres arasında bir ilişki saptanmıştır (14).

Stresin kendine özgü sonuçları vardır. Bu belirtiler: gerginlik hali, sürekli endişe duyma, aşırı derece sigara ve alkol kullanımı, uykusuzluk, işbirliğine girmede yaşanan zorluklar, yetersizlik duygusu duygusal dengesizlik, sindirim sorunları, yüksek tansiyondur (64).

Günümüzün görünmeyen ancak ortaya çıkardığı sonuçlar itibariyle en önemli problemi olduğunu söyleyebiliriz.

2.14.2. Örgütsel Sonuçlar

Stres, bireysel olarak ortaya çıkan sonuçların yanında örgütsel sonuçları da beraberinde getirir. Bunlar (95):

- İş devamsızlığında yükseklik ve işi yavaşlatma,
- İşe eleman alımının ve işten eleman çıkışının hızı,
- Performans düşüşü (bireysel ve örgütsel olarak),
- Verimlilik düşüşü,
- Kalite düşüşü,
- Çalışanlarda şikâyet ve rahatsızlıkların artışıdır.

Bu maddelere dayanarak şöyle söyleyebiliriz: çalışanlar açısından stresin bu olumsuz yansımaları elbette aile bütünlüğünü sarsacak, belirli ölçülerde huzuru ve aile ekonomisini derinden etkileyecektir. Bunun da “yıkıcı stres” olması açısından boşanmalara kadar giden bir süreci kapsama ihtimali olabilir.

2.15. STRES YÖNETİMİ

Stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye Stres Yönetimi denir.

Stresle başa çıkmada, bireysel olarak kullanılan bazı stratejiler önemli bir yer tutmaktadır. Bu stratejilerin ortak yönü hemen hemen tümünün kişisel alışkanlıklar ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıların kontrol altına alınmasını öngörmeleridir. Böylece bedende başlayan ve zararlı olan stres tepkisi karşı önlemler alınarak etkisiz kılınmaya çalışılmaktadır. Bireysel olarak stresle başa çıkmada egzersiz, solunum egzersizi, meditasyon, biyo feedback, gevşeme, beslenme ve diyet, toplumsal destek alma, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılma, masaj, dua ve ibadet gibi teknikler yararlı olabilir (118).

2.15.1. Bireysel Yöntemler

Bireysel olarak stresle başa çıkmada (14), kişilik özelliklerinin değiştirilmesi (stresin avantajlarını kullanma, mizah ve şakaya yaşamda daha çok yer verme gibi), bedensel hareketler (spor), solunum egzersizi, meditasyon, biyo feedback (biyolojik

dönüt), gevşeme, beslenme ve diyet, toplumsal destek alma, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılma, masaj, dua ve ibadet, zaman yönetimi gibi strateji ve teknikler yararlı olabilir.

Bu açıklama ile hakemlerin olumlu düşünceye sahip olmaları ve ailelerinden destek görmeleri stresle baş etmede bir anlamda bireysel bir yöntem olarak yorumlayabiliriz.

2.15.2. Örgütsel Yöntemler

Örgütsel stresle başa çıkma Stratejileri iş görenlerin iş stresini azaltmak ya da önlemek örgüt düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol edilmesi ya da azaltılması için yapılan yönetsel düzenlemelerdir. Stresin azaltılması için uygulanabilecek örgütsel yöntemler aşağıda açıklanmıştır (98).

Destekçi Bir Örgütsel Hava Yaratmak:

Örgütlerde daha az merkezîyetçi, kararlara katılımı sağlayan, yukarıya yönlü iletişime imkân veren bir yapı kurulması örgütsel stresle başa çıkmada önemli bir yöntemdir.

Kurumsal olarak böyle bir yapı ve süreç, değişikliği iş görenler için daha destekçi bir örgüt havasının yaratılmasını, iş stresinin önlenmesini ve azaltılmasını sağlayacaktır.

Görevlerin Zenginleştirilmesi

İş zenginleştirme sorumluluk, tanınma, başarı fırsatı, görev kimliği, görevin anlamlılığı, özerklik gibi işe ilişkin özelliklerin geliştirilmesini içerir. Özenle yapılmış görevsel düzenlemeler, iş stresi ile başa çıkmada etkili bir yöntemdir.

Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması

Yöneticiler, örgütsel rol belirsizliklerini ve çatışmalarını ortadan kaldırarak stresi azaltabilirler. Her görev iş görene destek olacak açık beklentileri ve gerekli bilgiyi içermelidir. Özel bir rol belirleme stratejisi olarak, her rol göndericinin beklentilerinin bir listesinin kişinin elinde bulundurulması sağlanabilir.

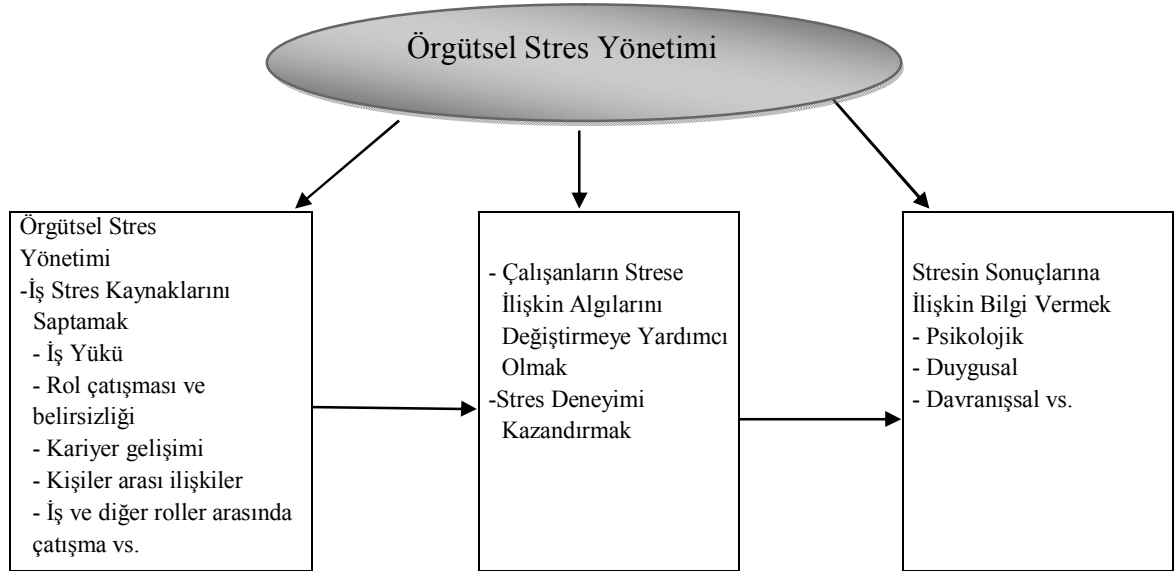
Mesleki Gelişim Yollarının Planlanması ve Danışmanlık

Örgütlerde, iş görenlerin bir sonraki pozisyonlarının ne olacağını ve ne yapacaklarını bilmemek bir stres kaynağıdır. Mesleki planlama tekniklerinin kullanılması örgütlerde stresle başa çıkmada önemlidir.

İş Yerinde Neşeli Bir Ortam Yaratmak

İş yerinde mizah ve insanları güldüren etkinlikler stresi azalttığı gibi iş görenlerin verimliliklerini ve sağlıklarını da arttırmaktadır.

Örgütsel stres yönetimi, stres ile baş etmede, önce stres kaynaklarını tanıma, stres tepkileri anlama sonra da stresin olumsuz sonuçlarını azaltma veya yok etmeye çalışmaktadır (65).



Şekil 2.2. Örgütsel stres yönetimi

Kaynak: D. Helliriegel, J.W. Solocom Jr, R. W. Woodman (1995), Organizational Behavior, 7.Ed. West Pub. Com, New York, p. 242.

Yukarıdaki şekilden görüldüğü gibi örgütsel stres yönetiminde öncelikle iş stresinin kaynaklarını saptamak, iş yükü, rol çatışması ve belirsizliğini ortadan kaldırmak, kariyer gelişimi ve kişiler arası ilişkileri geliştirici faktör üstlendikten sonra çalışanların strese ilgili algılarını değiştirerek yardımcı olmaya çalışmaktadır değişen algılarla birlikte yeni oluşan stres değişimine adaptasyonu sağladıktan sonra bu sonuçlara dair kişilere bilgi vermek gibi bütünsel faktörlerle yardımcı olmaktadır.

2.16. GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI

638 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulmasına kadar ülkemizde gençlik ve spor faaliyetlerinden sorumlu olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün temeli, 14 Temmuz 1922 tarihinde 16 kulübün birleşerek, sporu disipline etmek amacıyla “Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı”nı (TİCİ) kurmalarıyla atılmıştır. İlk başkanlığını Ali Sami Yen, as Başkanlıklarını da Burhan Felek ve Ali Seyfi'nin yaptığı Türkiye'nin ilk çok sporlu örgütü TİCİ, sporda demokrasi yolunda önemli adımlar attı. Devletin spor yönetimine ağırlığını koyması, spor konseyinin önerisi üzerine 1936 yılında Türk Spor Kurumu'nun (TSK) kurulmasıyla başlamıştır.

29 Haziran 1938 tarihinde 3530 sayılı yasayla Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün kurulmuştur. Müdürlüğün başına da eski bir asker olan General Cemal Tahir Taner getirilmiştir. Bundan sonra Türk Spor, 3530 sayılı bu yasanın verdiği yetkiler doğrultusunda Başbakanlığa bağlı bir “Devlet Kuruluşu” statüsüne kavuşmuştur.

1942 yılında 4235 sayılı yasayla kuruluş yasası değiştirilerek Milli Eğitim Bakanlığına ardından 1960 yılında ise yeniden Başbakanlığa bağlanmıştır.

Spor işlerinin ilk kez bakanlık düzeyinde ele alınması 1969 tarihinde kurulan 2. Demirel Hükümeti döneminde, 03 Kasım 1969 tarihinde Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kurulmasıyla gerçekleşmiştir. 06 Şubat 1970 tarih ve 3/707 sayılı Cumhurbaşkanlığı tezkeresiyle adı geçen bakanlık kapsamına alınmış, böylece Türk sporunda yeni bir sayfa açılmıştır. İsmet Sezgin de Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk Gençlik ve Spor Bakanı olmuştur.

07 Kasım 1982 tarihli Anayasa'da ise ilk kez spora yer verilmiş, böylece Türkiye'de ilk kez spor ve sporcu Anayasa'nın teminatı altına alınmıştır (63).

Beden Terbiyesi genel Müdürlüğünce yönetilen Türk sporu 14.12.1983 tarihinde de 179 sayılı kanun hükmünde kararname Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde yer aldı. 1986 yılında 3289 sayılı yasayla BTGM olan adı, Beden Terbiyesi Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirildi. 1989 yılında Başbakanlık Devlet Bakanlığına bağlanması nedeniyle “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü” oldu.

3289 ve 3703 sayılı Gençlik ve Spor genel Müdürlüğü'nün kuruluş yasasında yer alan federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesi, spor federasyonlarının özerkleştirilmesi ve demokratik bir yapıya kavuşturulması çalışmaları, 3461 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu'nun kuruluş ve görevleri hakkındaki kanunla başladı (63).

Tüm bu süreçlerle birlikte 29 Haziran 2011 de Gençlik ve Spor Bakanlığı kuruldu. Bakanlık kurulmasıyla birlikte bünyesinde; Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Proje ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Eğitim Kültür ve araştırma Genel Müdürlüğü kurularak 61. Türkiye Cumhuriyeti Hükümetine bağlanmıştır.

2.16.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatlarının İdari Yapısı Ve Hizmet Alanları

3289 sayılı “Spor Genel Müdürlüğünün teşkilat ve görevleri hakkındaki kanun” nun **3.maddesi** uyarınca spor genel müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatlarından meydana gelir. Aynı kanunun taşra teşkilatları ile bakanlığın il düzeyindeki iş ve işlemleri:

Gençlik ve Spor Bakanlığı ile spor genel müdürlüğünün taşradaki hizmetlerini yürütmek üzere illerde Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü İlçelerde Gençlik Hizmetleri ve Spor İlçe Müdürlüğü kurulur. İllerde Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürü ile İlçelerde Gençlik Hizmetleri ve Spor İlçe Müdürü Bakan tarafından atanır. İl teşkilatının özel bütçedir. İl bütçesinden ilçelere valinin onayı ile ödenek tahsis edilir (105).

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürü, Görevde Yükselme Sınavına Tabi Olmadan Ataması Yapılan Bir Kadrodur, Aranılan Şartlar (59):

- Atama tarihi itibarıyla son beş yıl içerisinde aylıktan kesme cezası, son on yıl içinde ise kademe ilerlemesinin durdurulması cezası tecziye edilmemiş olmak.
- 657 Devlet Memurlar Kanununun 68. Maddesinin (b) hizmet şartlarını taşımak.

Gençlik ve Spor Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliğinin 8.Maddesi Uyarınca Şube Müdürü Olarak Atanabilmek İçin (59):

- En az fakülte veya dört yıllık yüksekokulu mezunu olmak
- Son iki yılını Bakanlıkta çalışmış olmak kaydıyla; memur, bilgisayar işletmeni, veri hazırlama ve kontrol işletmeni, sekreter unvanlarında veya mesleki ve teknik görevlerde en az yedi yıl çalışmış olmak.

2.16.2. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Ve İlçe Müdürünün Ve Görevleri

- Teşkilat Kanunu ve Genel Müdürlük politikaları çerçevesinde temsil görevi yapmak
- Ülkemiz gençlik ve sporunu daha ileri seviyelere taşıyacak projeler geliştirmek, görüş ve önerilerde bulunmak
- Serbest zamanlarını işi ve okulu dışında geçiren gençliğin gençlik ve spor alanlarına yönelmesini sağlamak
- Yetenekli başarılı ve gelecek için ümit vadeden sporcuların tespiti ve seçilmesi için çalışmalar yapmak.
- Yarışma sporları içinde yer alan sporcuların form ve performanslarının üst düzeyde tutulmasını sağlayıcı tedbirleri almak, antrenman programlarının uygulanmasını takip etmek.
- Okul spor faaliyetleri ile ilgili olarak Milli Eğitim İl ve İlçe Müdürlükleri, okullar ve Üniversitelerle koordinasyon sağlamak.
- Antrenör, monitör ve hakem müesseselerini faal ve verimli çalışmalarını için gerekli tedbirleri almak.
- Sporun gelişmesi ve yaygınlaşması için diğer kurum ve kuruluşlar, sivil toplum örgütleri, dernekler vb. kuruluşlar ile işbirliği içerisinde çalışmak, koordinasyon yapmak.
- Gençlik ve Spor konusunda danışmanlık yapmak.

- İl ve İlçe Başkanlarınca verilecek görevleri yapmak, görevin yapılışı ve sonuçları ile ilgili üst amirlere bilgi vermek, gerektiğinde onaylarını almak.
- Sportif faaliyetlerini düzenlemek, sportif faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde yürütülmesi ve sonuçlandırılması için gerekli iş ve işlemleri yapmak.
- Kanun, K.H.K, Tüzük, Yönetmelik, Genelge, Yazılı Talimatlar ile verilen diğer görevleri yapmak.

2.16.3. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Şube Müdürlerinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları (60):

2.16.3.1. Spor Şube Müdürünün Görev ve Yetkileri

- Sporla ilgili idari ve mali uygulamada görülen aksaklıkları giderici tedbirleri almak ve yetkisi dışında kalanları il müdürüne iletmek.
- İl Müdürünce verile yetki doğrultusunda il içi ve il dışı toplantılara katılmak ve sonu hakkında il müdürüne rapor sunmak.
- Şube faaliyetlerini dönemler halinde değerlendirmek, haftalık faaliyet programı çıkarmak, sportif hizmetlerin planlanması ve uygulanmasını sağlamak.
- Mevcut tesisler ile diğer kamu kurum ve kuruluşlara ait spor tesislerinin kullanılması için tesisler şubesiyle iş birliği içinde olmak.
- İl spor temsilciliklerin kurulması, atanması, büro hizmetlerinin yürütülmesi ve denetimini sağlamak.
- Spor müsabakalarında görev alacak spor elemanlarının tespiti ve teklifi, görevlendirmek, haberleşmeyi sağlamak ve ödenek takibi yapmak aynı zamanda müsabaka ve antrenmanlarda can ve mal güvenlikleri için gerekli asayiş ve diğer tedbirlerin alınmasını sağlamak.
- Ceza ve disiplin kurulları ile etik komisyonu kararlarının takibini yapmak, kurullar arası yazışmaları yürütmek
- Genel Müdürlük birimleri ve spor federasyon faaliyetleri ile ilgili olarak isteyecekleri dokümanları hazırlamak,

- İl spor merkezleri iş ve işlemleri yürütmek ve denetlemek, okul spor faaliyetlerini planlamak, organize etmek
- Antrenörlerin antrenman programlarını incelemek, performans kriterlerini koymak, değerlendirmek, ilgili birimlere göndermek.

2.16.3.2. Tesisler Şube Müdürünün Görev ve Yetkileri

- Tesislerin yapım, bakım, onarımları ile ilgili konularda idari ve mali uygulamada görülen aksaklık sorunları giderici tedbirler almak, yetkisi dışında kalanları il müdürüne iletme
- Şubesindeki mevcut araç ve gereçlerin yerinde ve ekonomik kullanılmasını sağlamak
- Tesislerin il ve ilçe imkânları dahilinde ve kamu ihale mevzuatınca yapım, bakım, onarım projeleri ile ihale dosyalarını hazırlamak ve bunları muhafaza etmek bu belgelerin bir örneğini Gençlik ve Spor Bakanlığına bildirmek.
- Spor Tesislerinin her zaman hizmete hazır bulundurulmasını sağlamak
- Tesislerle ilgili sicil dosyası ve her tesise ait tesis tablosu bulundurmak
- Semt ve köy spor sahalarının yapıldığı arazinin Genel Müdürlük mülkiyetinde olup olmadığı; değil ise, mülkiyet veya kullanım hakkının devredilmesi
- Belediyeler, İl Özel İdareleri, kamu ve kuruluşları ile okullara ait spor tesislerinden, spor organizasyonlarından istifade edilmesini sağlamak
- Spor tesislerinin protokol tribünlerine ilişkin işlemleri yürütmek
- Gençlik ve Spor Tesislerine verilecek isimlerle ilgili çalışmalarını yürütmek
- Tesislerde olağanüstü durumlara karşı tedbir almak

2.16.3.3. İşletmeler Şube Müdürünün Görev ve Yetkileri

- İl ve İlçelerin demirbaşları, malzemeleri ile kırtasiye, temizlik, gıda gibi ihtiyaçları perakende veya toplu olarak temin etmek

- Satın alınan, hibe edilen ve kullanım hakkı verilen her türlü malzemenin ayniyat ve demirbaş işlemlerini yürütmek, gerekli zaman dilimlerinde konuyla ilgili rapor sunmak
- Araçların kullanım usullerini belirlemek, genel bakım onarımlarını yapmak, sicil defterini tutmak
- Gençlik, spor saha ve tesislerinde bulunan büfe, lokal, çay bahçesi, dükkân, otopark ve benzeri yerlerin kiraya verilmesiyle ilgili sözleşmeleri takip etmek
- Gençlik ve Spor tesislerinin Spor Kulüplerince kiralama ücret ve esaslarını yürütmek
- İl de bulunan özel spor tesislerinin kayıtlarını tutmak
- Bilgi işlem, basın ve halkla ilişkiler ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek
- Birim personelinin çalışma, izin gün ve saatlerini hizmet yoğunluğuna göre ayarlamak aynı zamanda personelin mesai saatlerinin takibini yapmak
- Her türlü kira, tahsis, reklam, işletme tesislerinin yakıt, su, elektrik ve benzeri giderlerle ilgili işlemleri yürütmek, tesislerin özenle işletilmesini sağlamak

2.16.3.4. İdari ve Mali İşler Şube Müdürünün Görev ve Yetkileri

- İl Müdürlüğü bütçesinde yer alan ödeneklerin üzerinde harcama yapılmaması için gerekli önlemleri almak, bütçeyle verilen ödenekleri; tahsis edildikleri amaçlar doğrultusunda yıl içinde yaptırılan iş, satın alınan mal ve hizmetler ile diğer giderlerin karşılanmasında kullanılmasını sağlamak
- İl Müdürlüğünce verilen yetki doğrultusunda il içi ve il dışı toplantılara katılmak ve sonucu il müdürüne bildirmek
- Sportif faaliyet avansına ilişkin mahsup işleminde, avans mahsup belge ve işlemlerinin usulüne uygun olup olmadığını kontrol etmek

- İl ve İlçe bütçe hazırlıklarına esas olacak verileri toplamak, değerlendirmek, il müdürüne teklifte bulunmak
- İl Müdürlüğü çalışmalarıyla ilgili olarak şubeye verilen diğer işleri mevzuatı çerçevesinde yapmak ve ilgili şubelerle koordinasyonu sağlamak
- Bütçe taslağını hazırlayıp incelemek, gerekirse üzerinde değişiklik yapıp Spor Genel Müdürlüğü ve İl Özel İdaresine gönderilmek üzere il müdürüne sunmak
- Bilet basım, muhafaza ve satışı il ilgili her türlü işlemi yapmak
- Gizlilik dereceli yazıların güvenliği ve muhafazasını sağlamak
- Temsil ağırlama ile ilgili işlemleri yapmak
- Hizmet sunumunda hizmetten faydalananların bireysel farklılıklarını kabul edip, insan onur ve mahremiyetine ilişkin tedbirler almak

2.16.3.5. Gençlik Merkezi Müdürünün Görev ve Yetkileri

- Gençlik Merkezindeki eğitim, öğretim ve verimliliğin artması, gerekli araştırmaların yapılması, çalışmalar için uygun bir yer sağlanması
- Bütün faaliyetleri ilgililere işbirliği yaparak planlamak ve düzenlemek, ihtiyaç duyulan uzman ve liderlerin görevlendirilmesini sağlamak, merkezin gelişmesi konusunda çevre olanaklarını ve gençlerin isteklerini göz önünde bulundurarak plan ve programlar hazırlamak
- Programa katılan gençlerin sayıca yeterli olup olmamasının sağlanması
- Program geliştirme, yönetim ve bütçe konularında planlama yapıp yazılı olarak duyurmak
- Haftalık faaliyet programı, çalışma çizelgesi hazırlamak
- Hizmetin aksamadan yürütülmesi için çalışanların, çalışma-izin ve saatlerini hizmetlerin yoğunluğuna, mevsim durumuna ve diğer ihtiyaçlara göre düzenlemek

- Gençlik Merkezinde yıl içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin raporlarını üçer aylık dönemler sonunda, yılsonu değerlendirme raporunu ise takip eden yılın Ocak ayı içerisinde İl Müdürlüğüne sunmak, onaylandıktan sonra il müdürlüğü internet sayfasında yayınlamak.
- Gençlik Merkezi faaliyetlerinin gençlere tanıtılması ve özendirilmesi için gerekli çalışmaları yapmak
- İl ve İlçe Müdürlüğü bünyesinde yapılacak gençlik hizmetleri faaliyetlerinde görev almak
- Gençlik Merkezi faaliyetlerini mutlaka yerel basın ve televizyonlar ile kamuoyuna duyurmak.

2.16.3.6. Şube Müdürünün Sorumlulukları

- Görevlerini ve kendisine verilen diğer tüm işlerin zamanında ve usulüne uygun olarak yapılmasından sorumludur
- Görevlerin gerçekleştirilme aşamasında; işin gereklerine, çalışma esasına, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge ve emirlere aykırı davranışlardan, ihmal ve ilgisizlikten doğacak sonuçların tümünden sorumludur.

Türkiye Cumhuriyeti 1982 Anayasası:

Gençliğin Korunması

Madde 58: “Devlet, istiklal ve Cumhuriyetimizin emanet edildiği gençlerin müspet ilmin ışığında, Atatürk ilke ve inkılâpları doğrultusunda ve Devletin ülkesi ve milletiyle bölünmez bütünlüğünü ortadan kaldırmayı amaç edinen görüşlere karşı yetişme ve gelişmelerini sağlayıcı tedbirleri alır.”

“Devlet, gençlerin alkol düşkünlüğünden, uyuşturucu maddelerden, suçluluk, kumar ve benzeri kötü alışkanlıklardan ve cehaletten korumak için gerekli tedbirleri alır.”

Sporun Geliştirilmesi

Sporun topluma yaygınlaştırılması konusu ülkemizde de yasal düzenlemelerle ele alınmıştır. Türkiye cumhuriyetinin kuruluşundan günümüze kadar 1924, 1961 ve

1982 yıllarında olmak üzere üç anayasa yapılmıştır. 1924 anayasasında sporla ilgili özel bir hüküm bulunmamaktadır. 1961 Anayasası spor konusunda özel bir hüküm içermemiş, "sağlık hakkı" başlıklı düzenlemesinde devletin, "herkesin beden ve ruh sağlığı içinde yaşayabilmesini sağlamakla ödevli olduğu" belirtilmiştir (76).

Madde 59: "Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet başarılı sporcuyu korur." (63).

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nce yönetilen Türk sporu 14 Aralık 1983 tarihinde de 179 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesine bağlanmıştır.

1986 yılında 3289 sayılı yasayla Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü olan adı Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir. 1989 yılında Başbakanlığı bağlı olarak Devlet Bakanlığı'na bağlanmasının ardından Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü adını almıştır.

Türkiye'de Gençlik Hizmetleri ile ilgili çalışmalar ise 1933 yılında 2287 sayılı kanunla Milli Eğitim Bakanlığı Merkez teşkilatı bünyesinde kurulmuş olan "Beden Terbiyesi İzcilik Müdürlüğü" 1970 yılına kadar her kademedeki okullarda beden eğitimi dersleri ile spor ve izcilik faaliyetleri aracılığıyla, öğrencilerin eğitimine yönelik hizmetlerde bulunmuştur. Gençliğin, kendisine ve topluma yabancılaşmasının bir görüntüsü olan gençlik sorunları Türkiye'de Planlı Kalkınma Dönemi'nde ele alınmaya başlanmıştır. Dünyada ve ülkemizde önemini özellikle 1968 yılından itibaren duyulan gençlik olayları, gençlik olgusuna daha bilinçli bakmayı gerektirmiştir. Gençlik için öngörülen diğer toplumsal hizmetlerin yanı sıra, gençlerin serbest zamanlarının da iyi değerlendirilmesi gerektiği üzerinde durulmaya başlanılmıştır.

Bu konuda daha ciddi çalışmalar yapılarak Milli Eğitim Bakanlığının sorumluluğunda öğrenci-öğretmen ve okullara götürülen bu hizmetler (beden eğitimi dersleri ile spor ve izcilik faaliyetleri), Cumhurbaşkanlığının 3 Kasım 1969 gün ve 4/1983 sayılı tezkereleri gereğince oluşturulan Gençlik ve Spor Bakanlığına devredilmiştir. 6 Şubat 1970 gün ve 3/707 sayılı Cumhurbaşkanlığı tezkeresi uyarınca Milli Eğitim Bakanlığı Beden Eğitimi ve İzcilik Müdürlüğü'nün uhdesindeki

işlerle protokolde belirtilen diğer konuların Gençlik ve Spor Bakanlığına devri kararlaştırılmıştır (84).

Bu çalışmaların devamı olarak ve Türkiye’de serbest zamanı değerlendirmenin öneminin giderek anlaşılması sonucunda 1969 yılı programında açılması öngörülen “Gençlik ve kültür merkezlerinin ilki Ankara’da 1969–70 yılında uygulamaya geçirilmiştir. Gençlik ve kültür merkezlerinin hedefleri 1969 yılı programında “büyük şehirlerde gençlerin 3boş zamanlarını değerlendirecek sportif, kültürel ve sosyal faaliyetlerde bulunabilecekleri merkezlerin kurulması için gerekli hazırlıklar Milli Eğitim Bakanlığınca tamamlanacaktır. Bütün şehir gençliğine açık olacak bu kuruluşların kitaplık, sinema, tiyatro, konser, TV benzeri sosyal, kültürel ve sportif faaliyetleri organize edebilecek kapasitede olması dikkate alınacaktır” şeklinde yer almıştır.

Sürekli gerçekleştirilen iyileştirme çalışmaları çerçevesinde Gençlik ve Spor Bakanlığının örgüt yapısı içerisinde ana hizmet birimleri olarak, Gençlik Sorunları Genel Müdürlüğü, Okul içi Beden Eğitimi ve Spor Genel Müdürlüğü, İzcilik ve Boş Zamanları Değerlendirme Genel Müdürlüğü, Eğitim Genel Müdürlüğü yer almıştır. Bunun sonrasında 1981 yılında Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde ilk ve orta dereceli okullara, öğrencilere ve öğretmenlere götürülecek olan Beden Eğitimi, Spor ve İzcilik Faaliyetlerini yürütmek üzere Beden Eğitimi, Spor ve İzcilik Daire Başkanlığı kurulmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı ile Gençlik ve Spor Bakanlığı arasında 8 Temmuz 1982 tarihinde yapılan protokolle bu hizmetler paylaşılmıştır. Daha sonra iki ayrı Bakanlıkça yürütülen bu hizmetler Bakanlar Kurulunca çıkartılan 13.12.1983 gün ve 179 sayılı kanun hükmünde kararname ile yeniden kurulan Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına verilmiştir.

Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığının ana hizmet birimleri arasında yer alan Gençlik Beden Eğitimi ve Okul Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğünce okullara, öğrencilere ve öğretmenlere Beden Eğitimi, Spor İzcilik Halk Oyunları, Satranç, Kamp, Kurs, Seminer vb. hizmetler götürülmüştür.

21 Mayıs 1986 gün ve 3289 sayılı Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında kanuna eklenen geçici 6. madde ile daha önce Gençlik Beden Eğitimi ve Okul Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü adını

taşıyan Genel Müdürlük Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü adını almıştır. Gençlik Beden Eğitimi ve Okul Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğünce okullara ve öğrencilere götürülen yurtiçi ve yurtdışı spor faaliyetlerini programlamak ve yürütme görevi de Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğüne devredilmiştir.

Son olarak 2 Mart 1989 tarih ve 2096 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 24.1.1989 tarih ve 356 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 3289 sayılı Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri hakkında Kanun ile 179 ve 181 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamelerde değişiklik yapmıştır. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı ana hizmet birimleri arasında bulunan Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü kaldırılarak yapmış olduğu hizmetler, daha sonra Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir. Bu kuruluş içerisinde Gençlik Hizmetleri Daire Başkanlığı kurularak Gençlik ile ilgili hizmetleri yürütme görevi 18 Mart 1989 tarihinden itibaren bu birime verilmiştir ve bu hizmetler yapılan iyileştirmelerle halen devam etmektedir (84).

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü; Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması ile Bakanlığa bağlı kuruluş olarak Spor Genel Müdürlüğü adıyla çalışmalarına devam etmektedir. Ancak gençliğin ve gençlikle ilgili rekreatif faaliyetlerin artan önemi nedeniyle 638 sayılı KHK ile birlikte “Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü” kurulmuştur.

Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğünün kurulmasından sonra Gençlik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı (GHDB), Uluslararası Organizasyonlar Dairesi Başkanlığı adını almıştır. Daire Başkanlığının yürütmüş olduğu tüm faaliyet ve çalışmalar Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğünce yapılacaktır.

Yasal dayanağını Anayasamızın 58 inci maddesinden alan Gençlik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde gençlerin serbest zamanlarını sosyal ve kültürel etkinliklerle değerlendirmelerini sağlamak amacıyla faaliyetlerin yürütüldüğü birimdir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı Bünyesinde 638 Sayılı KHK'ye Göre Kurulan Birimler ve Görevleri Aşağıda Verilmiştir:

1) Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü

MADDE 7. (1) Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğünün görevleri şunlardır:

a) Gençlere yönelik istismarın ve şiddetin engellenmesi ile gençler arasında her türlü ayrımcılığın giderilmesi amacıyla gerekli tedbirleri almak ve bu hususlarda öneriler geliştirmek.

b) Yurtiçi veya yurtdışında gençlikle ilgili toplantı, kurs, seminer ve benzeri faaliyetler düzenlemek, düzenlenen faaliyetlere katılmak ve bu faaliyetleri desteklemek.

c) Gençlere hizmet veren gençlik merkezi ve benzeri tesisler ile gençlik ve izcilik kamplarının kurulması ve çalışmasına ilişkin usul ve esasları belirlemek, bunları geliştirici ve tanıtıcı faaliyetlerde bulunmak.

ç) Sosyal hayatın her alanına gençliğin etkin katılımını sağlayıcı öneriler geliştirmek.

d) Gençlik derneklerinin tescil, vize ve aktarma işlemlerini yapmak.

e) Gençleri kötü alışkanlıklardan koruyacak çalışmalar yapmak ve bu konuda faaliyetler yürütmek.

f) Ulusal ve yerel düzeyde gençlik etkinlikleri düzenlemek.

g) Gençlik haftası etkinliklerini düzenlemek.

ğ) (Değişik: 8/8/2011-KHK-649/11 md.) Gençlik alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları ile kamu kurum ve kuruluşları, mahalli idareler ve üniversitelerin ilgili birimleriyle ilişkileri yürütmek.

h) (Mülga: 8/8/2011-KHK-649/11 md.)

i) (Mülga: 8/8/2011-KHK-649/11 md.)

i) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

2) Proje ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü

MADDE 8. (1) Proje ve Koordinasyon Genel Müdürlüğünün görevleri şunlardır:

a) Gençlik veya spor alanında proje ve çalışmalar yapmak, bu alanda yapılacak proje ve çalışmalarını değerlendirmek, katılmak, desteklemek, uygulama ve sonuçlarını denetlemek, desteklenecek proje ve çalışmalara ilişkin usul ve esasları belirlemek.

b) Dezavantajlı gençlere ve gençlerin hareketliliğine yönelik projeleri öncelikli olarak desteklemek.

c) Görev alanıyla ilgili konularda kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyon ve işbirliğini sağlamak.

ç) Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesinin oluşturulmasına ilişkin hazırlık çalışmalarını yapmak ve uygulanmasını takip etmek.

d) Gençliğe sunulan hizmet ve imkânlar konusunda gelen talep, öneri ve şikâyetleri ilgili kurumlara iletme.

e) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

3) Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü

MADDE 8/A (Ek: 8/8/2011-KHK-649/12 md.)

(1) Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğünün görevleri şunlardır:

a) Gençlere rehberlik ve danışmanlık hizmeti yapmak, eğitim hizmet ve imkânlarını geliştirici faaliyetlerde bulunmak.

b) Gençliğin gelişimine katkı sağlamak amacıyla eğitim ve kültür alanında yapılabilecek faaliyetleri planlamak.

c) Bakanlığın görev alanıyla ilgili yayınlar yapmak, yaptırmak ve yayınları takip etmek.

ç) Yurtiçi ve yurtdışında gençlikle ilgili inceleme ve araştırmalar yapmak veya yaptırmak, bunların sonuçlarını ilgili kurum ve kuruluşlarla paylaşmak.

d) Gençlerin bilim, sanat ve kültürel alanlara ilgisini artırmaya yönelik faaliyetler yürütmek ve bu kapsamda yürütülen faaliyetleri desteklemek.

e) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

Merkez Teşkilatı Bünyesinde Bulunan Birimler Şunlardır

1) Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığı

MADDE 9. (1) Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığının görevleri şunlardır:

a) Spor faaliyetlerinin gelişmesini ve yaygınlaşmasını teşvik edici tedbirler almak ve bu faaliyetlere her yaşta katılımı sağlayacak önlemler geliştirmek.

b) Yurtiçi ve yurtdışı spor faaliyetlerinin plan ve program dâhilinde ve mevzuata uygun olarak yürütülmesini gözetmek ve gelişmesini sağlamak, spor alanındaki uluslararası kuralların ve talimatların uygulanmasını temin etmek.

c) Spor federasyonlarının kurulmasını teşvik edici önlemler almak, sporcu yetiştirilmesi, sporcu sağlığı ve spora ilgiyi artırmaya yönelik çalışmalarını takip etmek.

ç) Spor alanında uygulanacak temel politika önerileri geliştirmek.

d) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

2) Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı

MADDE 10. (1) Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığının görevleri şunlardır:

a) Bakanlığın faaliyet alanıyla ilgili uluslararası gelişmeleri takip etmek ve Bakanlığın uluslararası ilişkilerini yürütmek.

b) Uluslararası kuruluşlar ve uluslararası gençlik organizasyonları nezdinde Bakanlığın temsil etmek.

c) Uluslararası gençlik organizasyonları düzenlenmesinde ilgili birimlere yardımcı olmak.

ç) Uluslararası kuruluşlara üyelik, aidat ve benzeri hizmetlerle ilgili maddi yükümlülükleri yerine getirmek.

d) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

3) Hukuk Müşavirliği

MADDE 11. (1) Hukuk Müşavirliğinin görevleri şunlardır:

a) Bakanlığın taraf olduğu adlî ve idarî davalarda, tahkim yargılamasında ve icra işlemlerinde Bakanlığın temsil etmek, dava ve icra işlemlerini takip etmek, anlaşmazlıkları önleyici hukukî tedbirleri zamanında almak.

b) Bakanlık hizmetleriyle ilgili olarak diğer kamu kurum ve kuruluşları tarafından hazırlanan mevzuat taslaklarını, Bakanlık birimleri tarafından düzenlenecek her türlü sözleşme ve şartname taslaklarını, Bakanlık ile üçüncü kişiler arasında çıkan her türlü uyuşmazlıklara ilişkin işleri ve Bakanlık birimlerince sorulacak diğer işleri inceleyip hukukî mütalaasını bildirmek.

c) Bakanlıkça hizmet satın alma yoluyla temsil ettirilen dava ve icra takiplerine ilişkin usul ve esasları belirlemek, bunları izlemek, koordine etmek ve denetlemek.

ç) Bakanlığın amaçlarını daha iyi gerçekleştirmek, mevzuata, plan ve programa uygun çalışmalarını temin etmek amacıyla gerekli hukukî teklifleri hazırlayıp Bakana sunmak.

d) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

(2) Birinci fıkrada belirtilen her türlü dava ve takip işleri ile diğer görevler Bakanlığın Hukuk Müşavirleri ile Avukatları aracılığıyla yerine getirilir. Gerekli hallerde dava ve takip işleri Hazine Avukatları aracılığıyla veya ihtiyaç duyulması halinde Bakanlıkça belirlenecek usul ve esaslar çerçevesinde 4734 sayılı Kamu İhale Kanununun 22. maddesinde öngörülen doğrudan temin usulü ile avukatlar veya avukatlık ortaklıkları ile yapılacak avukatlık sözleşmeleri yoluyla yürütülür.

(3) Davalarda temsil yetkisi bulunan Hukuk Müşavirleri ve Avukatların bir listesi Bakanlıkça ilgili Cumhuriyet Başsavcılıklarına ve bölge idare mahkemesi başkanlıklarına verilir. Bu listelerin birer nüshası, Cumhuriyet Başsavcılığı tarafından adlî yargı çevresinde, bölge idare mahkemesi başkanlığınca idarî yargı çevresinde bulunan mahkemelere gönderilir. Yüksek mahkemeler ve bölge adliye mahkemesindeki duruşmalarda temsil yetkisini kullanacakların isimleri, ilgili mahkemelerin başsavcılıklarına veya başkanlıklarına bildirilir. Listede isimleri yer

alan Hukuk Müşavirleri ve Avukatlar, baroya kayıt ve vekâletname ibrazı gerekmeksizin temsil yetkilerini kullanırlar. Temsil yetkisi sona erenlerin isimleri yukarıda yazılı mercilere derhal bildirilir.

(4) Bakanlık lehine sonuçlanan dava ve icra takipleri nedeniyle hükme bağlanarak karşı taraftan tahsil edilen vekâlet ücretlerinin Hukuk Müşavirleri ve Avukatlara dağıtımı hakkında, 1389 sayılı Devlet Davalarını İntaç Eden Avukat ve saireyse verilecek Ücreti Vekâlet Hakkında Kanun hükümleri kıyas yoluyla uygulanır.

4) Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

MADDE 12. (1) Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığının görevleri şunlardır:

a) 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 22/12/2005 tarihli ve 5436 sayılı Kanununun 15 inci maddesi ve diğer mevzuatla strateji geliştirme ve malî hizmetler birimlerine verilen görevleri yerine getirmek.

b) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

5) Personel Dairesi Başkanlığı

MADDE 13. (1) Personel Dairesi Başkanlığının görevleri şunlardır:

a) Bakanlığın insan gücü politikası ve planlaması ile insan kaynakları sisteminin geliştirilmesi ve performans ölçütlerinin oluşturulması konusunda çalışmalar yapmak ve tekliflerde bulunmak.

b) Bakanlık personelinin atama, nakil, terfi, emeklilik ve benzeri özlük işlemlerini yürütmek.

c) Bakanlığın eğitim planını hazırlamak, uygulamak ve değerlendirmek.

ç) Eğitim faaliyetleri ile ilgili dokümantasyon, yayım ve arşiv hizmetlerini yürütmek.

d) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

6) Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı

MADDE 14. (1) Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığının görevleri şunlardır:

a) 5018 sayılı Kanun hükümleri çerçevesinde, Bakanlığın kiralama ve satın alma işlerini yürütmek, temizlik, aydınlatma, ısıtma, onarım, taşıma ve benzeri hizmetleri yapmak veya yaptırmak.

b) Bakanlığın taşınır ve taşınmazlarına ilişkin işlemleri ilgili mevzuat çerçevesinde yürütmek.

c) Genel evrak ve arşiv faaliyetlerini düzenlemek ve yürütmek.

ç) Bakanlık sivil savunma ve seferberlik hizmetlerini planlamak ve yürütmek.

d) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

7) Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı

MADDE 14/A (Ek: 8/8/2011-649-KHK/13 md.)

(1) Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığının görevleri şunlardır:

a) Bakanlık projelerinin Bakanlık bilişim altyapısına uygun olarak tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlamak, teknolojik gelişmeleri takip etmek, bilgi güvenliği ve güvenilirliği konusunun gerektirdiği önlemleri almak, politikaları ve ilkeleri belirlemek, kamu bilişim standartlarına uygun çözümler üretmek.

b) Bakanlığın bilgi işlem hizmetlerini yürütmek.

c) Bakanlığın internet sayfaları, elektronik imza ve elektronik belge uygulamaları ile ilgili teknik çalışmaları yapmak.

ç) Bakanlık hizmetleriyle ilgili bilgileri toplamak ve ilgili birimlerle işbirliği içinde veri tabanları oluşturmak.

d) Bakanlığın mevcut bilişim altyapısının kurulumu, bakımı, ikmali, geliştirilmesi ve güncellenmesi ile ilgili işleri yürütmek, haberleşme güvenliğini sağlamak ve bu konularda görev üstlenen personelin bilgi teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak düzenli şekilde hizmet içi eğitim almalarını sağlamak.

e) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

8) Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği

MADDE 15. (1) Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinin görevleri şunlardır:

a) Bakanlığın basın ve halkla ilişkilerle ilgili faaliyetlerini planlamak ve bu faaliyetlerin belirlenen usul ve ilkelere göre yürütülmesini sağlamak.

b) 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanununa göre yapılacak bilgi edinme başvurularını etkin, süratli ve doğru bir şekilde sonuçlandırmak üzere gerekli tedbirleri almak.

c) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

9) Özel Kalem Müdürlüğü

MADDE 16. (1) Özel Kalem Müdürlüğünün görevleri şunlardır:

a) Bakanın çalışma programını düzenlemek.

b) Bakanın resmî ve özel yazışmalarını, protokol ve tören işlerini düzenlemek ve yürütmek.

c) Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.

2.17. GENÇLİK HİZMETLERİ DAİRESİ BAŞKANLIĞI

Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü Gençlik ve Spor Bakanlığının bünyesinde gençlerin serbest zamanlarını sosyal ve kültürel etkinliklerle değerlendirmelerini sağlamak amacıyla faaliyetlerin yürütüldüğü birimdir.

VİZYONU

- Gençlerin sosyal, kültürel gelişiminde ve yetkilendirilmesinde katkı sağlayıcı olmak
- Gençlerin toplumun tüm alanlarına aktif katılımını sağlamak
- Gençlerin üretici, sorgulayıcı ve uygulayıcı olmaları konusunda beceri kazandırmak
- Gençleri zararlı alışkanlıklarından korumaya yönelik tedbirler almak
- Gençlerle ilgili kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliğinde bulunmak
- Gençlerin tarih ve kültürümüzü tanımalarına ve yaşamalarına imkân sağlamak

- Gençlerin dünya gençliği ile entegrasyonunu sağlamak
- Gençlik çalışmaları olgusunu geliştirmek ve yaygınlaştırmak
- Gençlik politikalarının geliştirilmesi sürecine katkıda bulunmak

MİSYONU

- Gençliğin sosyal, kültürel gelişiminde ve yetkilendirilmesinde katkı sağlamasına yönelik etkinlikler düzenlemek
- Gençler için gençlere yönelik, toplumun her kesiminden gencin kolaylıkla erişebileceği, modern, teknolojik donanıma sahip, genç odaklı fiziki yapılar oluşturmak ve yaygınlaştırmak
- Mevcut fiziki yapıları gençlerin ihtiyaçlarına uygun hale getirmek
- Toplumun her kesiminden gençlere bilgi, beceri ve yaklaşımlar konusunda olanakların sunulduğu, farklı kültürlerin bir arada yaşanarak öğrenildiği ve paylaşıldığı alanlar oluşturmak
- Gençlerin tarihini, kültürünü, sosyal yaşantısını öğrenmek ve geliştirmek amacıyla ulusal ve uluslararası etkinlikler düzenlemek.

Ulusal Gençlik ve Spor Politikası ve Şuralar

Madde 18. (1) Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesi gençleri ve sporu doğrudan veya dolaylı etkileyen politika ve faaliyetleri yürüten kamu kurum ve kuruluşları arasında koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması amacıyla Bakanlık tarafından hazırlanarak Bakanlar Kurulunun onayına sunulur.

2.18. EMPATİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.18.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Bolat (1996), yöneticiler, öğretim elemanları ve idari personel arasındaki iletişim düzeyini inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesinde görev yapan 15 yönetici, 84 öğretim elemanı ve 23 idari personel dahil edilmiştir. Betimleme yönteminin esas alındığı araştırmada veri toplama aracı olarak “tarama modeli” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticiler, öğretim elemanları ve idari personel ile özel sorunları da dahil olmak

üzere her zaman her konuda görüşebildiklerini, onlara her zaman yeterli zaman ayırabildiklerini düşünürken, öğretim elemanları ve idari personelin bu durumların çok ender olarak gerçekleştiğini düşündükleri belirlenmiştir. Yöneticiler öğretim elemanları ve idari personelin olumsuz eleştirilerinden rahatsız olmadıklarını söylerken, öğretim elemanları ve idari personel bu konuda yöneticilerin yaklaşımını onaylamadıklarını ortaya koymuşlardır.

Elikesik (2013), Sosyal Bilgiler Öğretiminde Empati ve Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin Empatik Becerilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi konulu araştırmasında, nicel ve nitel araştırma desenleri birlikte kullanılmıştır. Araştırmanın nicel boyutunu sosyal bilimler öğretmenlerinin empatik becerilerini bazı değişkenlere göre ortaya koymak oluşturmaktadır. Araştırmanın nitel boyutunda ise sosyal bilgiler öğretiminde empatinin uygulanabilirliğine ilişkin öğretmen görüşleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2010-2011 eğitim ve öğretim yılında Erzurum ili aziziye, palandöken ve Yakutiye ilçelerinde görev yapan sosyal bilgiler öğretmenleri oluşturmaktadır. Çalışma Empati Eğilim Ölçeği kullanılmıştır. Bulgulara göre sosyal bilimler öğretmenleri empatinin ne olduğunu bilmekte ve sosyal bilimler öğretiminde empatinin kullanılması gerektiğini düşünülmektedir. EEÖ sonuçlarına göre sosyal bilimler öğretmenlerinin empatik becerilerinin istenen düzeyde olduğu söylenemez şeklinde bir sonuç ortaya koymuşlardır.

Erçoşkun ve arkadaşları (2006), yaptıkları araştırmada, Sınıf Öğretmenliği öğrencilerinin empatik becerilerinin bireysel değişkenler açısından incelenmesini amaçlamışlardır. Araştırmanın evrenini, 2004-2005 öğretim yılında Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı'nda her sınıf seviyesinde 6 olmak üzere toplam 24 şubede öğrenim gören 1253 öğrenci oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemi, belirtilen anabilim dalında her sınıf seviyesinden seçkisiz (random) olarak belirlenen birer şube birinci öğretim ve birer şube ikinci öğretim olmak üzere toplam 8 şubede öğrenim gören 271 öğrenciden oluşmuştur. Araştırmada empatik becerilerin ölçülmesinde Dökmen (1988) tarafından geliştirilen Empatik Beceri Ölçeği-B Formu kullanılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılanlar hakkında bilgi toplamak amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu uygulanmıştır. İstatistiksel çözümlenmeler, bağımsız gruplar için t (Independent Samples t Test) testi ve tek

yönlü varyans (One-Way ANOVA) analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre; Sınıf Öğretmenliği öğrencilerinin cinsiyet, sınıf seviyesi, öğretim şekli, Sınıf Öğretmenliği anabilim dalını tercih sırası ve Sınıf Öğretmenliğini kabul derecesi değişkenleri açısından empatik beceri puanları arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı görülmüştür.

Seven (2010), çalışmasında yönetici hemşirelerin empatik eğilimleri ile servis hemşirelerinin yöneticilerin empatik eğilimlerinin algılamaları arasındaki farklılıkları incelemek amacıyla İstanbul ilinde akreditasyon belgesi almış özel hastanelerde çalışan yönetici ve servis hemşireleri ile yapılmıştır. Veriler hemşirelerin sosyo demografik özellikleri inceleyen “Bilgi Formu” ile Dökmen tarafında geliştirilen Empatik Eğilim Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel metotlar, parametrik ve non-parametrik testler kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda yönetici hemşireler kendi empatik eğilimlerini yüksek olarak algılamakta, servis hemşirelerinin, yöneticilerinin, empatik eğilimlerinin düşük olarak algıladığı belirlenmiştir.

Özcan (2007), çalışmasında empati ile dini inanç arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, dini inanç ile empatik tutum arasındaki ilişki temel problem olarak ele alınmıştır, ayrıca empati ve dindarlığın farklı değişkenlerle ilişkisi araştırılmıştır. Sonuç olarak dindarlık ile empatik ilgi arasında pozitif bir korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır.

Öz (1998), çalışmasında son sınıf hemşirelik öğrencilerinin empatik eğilimleri, empatik becerileri ile akademik başarıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, empatik eğilim ve empatik beceri arasında pozitif yönde ve önemli bir ilişki, empatik beceri ve akademik başarı arasında pozitif yönde fakat önemsiz bir ilişki saptanmıştır. Empatik eğilim ve akademik başarı arasında da pozitif yönde, önemsiz bir ilişki bulunmuştur.

Çarıkçı ve Atilla (2009), çalışmalarında erillik/dışilik boyutunun empatik beceri ile ilişkisini incelemiştir. Çalışma, kişinin taşıdığı ve yaşadığı kültürün eril ya da dişil olması ile empatik becerisinin ilişki derecesini ortaya koymayı amaçlamıştır. Biyolojik farklılıklardan dolayı insanlar erkek-kadın olarak ayrılırken sosyal ve kültürel roller için de toplumlar eril-dişil olarak ayrılmışlardır. Empatik

beceri ise kişinin kendisini karşısındaki insanın yerine koyup, onun düşüncelerini ve duygularını doğru olarak anlaması ve bu durumu o kişiye iletmesi sürecidir. Çalışmanın temelini oluşturan araştırma İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğrencileri arasında yapılmış olup 44 sorudan oluşan anket 223 öğrenciye uygulanmıştır. Anket metodu ve verilerin analizi için istatistik programı SPSS 10.0 kullanılmıştır. Erillik ya da dişilik düzeyinin empatik beceri ile ilişkisinin varlığı araştırılmış, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Ailelerinin geliri yüksek olan öğrencilerin erillik düzeylerinin daha yüksek olması araştırmanın bir diğer sonucudur. Ailenin geliri ile öğrencinin erillik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuş ancak ailenin gelir seviyesi ile öğrencinin empatik beceri düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çetin (2008), İlköğretim dördüncü sınıf öğrencilerin empatik beceri düzeylerinin ana-baba tutumları ve özsaygı ile ilişkisini incelemiştir. Araştırmaya 4. Sınıfta öğrenim gören 417 öğrenci katılmıştır. Araştırmada kişisel bilgi formu çocuklar için empati ölçeği, ana-baba tutumum ölçeği, özsaygı ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kız öğrencilerin empatik beceri düzeyi erkek öğrencilere göre daha yüksek bulunmuştur. Doğuş sırası ile empati arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Araştırmada annenin öğrenim durumuna göre empatik beceri puanı en düşük olan grup annesi okuryazar olmayan öğrenciler, empati beceri puanı en yüksek olan öğrenciler annesi yüksekokul yada üniversite mezunu olan öğrenciler olmuştur. Babanın öğrenim durumu ile empatik beceri puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Gelir düzeyine göre empati en düşük grup kendilerini alt gelir düzeyinde algılayan öğrencilerdir. Empati ile ana-baba tutumları arasındaki durumlar incelendiğinde, anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Empati ve özsaygı arasında ilişkiler incelendiğinde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

2.18.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Eisenberg, Nancy ve Paul (1987), Olumlu sosyal davranışların empati ile ilişkisinde duygusal empati ve sosyal davranışlar arasında bir ilişki tespit edememişlerdir. Çalışma empatiyi değerlendirmek için kullanılan yöneteme uygun olarak düzenlenmiştir. Uygun meta analizler hesaplandığı zaman bir önceki

incelemenin aksine empati ile olumlu sosyal davranışlar ile iş birliği davranışı arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Cohen, Douglas, Strayer, Janet (1996), Davranış Bozukluğu ve Karşılaştırma Gençlik Empati isimli çalışmasında duygusal olaylar ve empati öz-rapor anketlerle kişilerle yapılan video görüşmeler ile kişilerin bilişsel ve duygusal durumları ölçüldü. Hipotez olarak empati karşılaştırmada gençlerin davranış bozukluğunun daha düşük ve test edilen tüm gençler için antisosyallik ve saldırgan tutumları arasında ters ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışmada kızların empati puanlarının erkeklere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Brandstatler (2000), iş doyumu ve empati arasındaki ilişkiyi 168 kişi üzerinde test etmiştir. Sonuçlara göre iş doyumu ve empati arasında pozitif, anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca olumlu ve destekleyici sosyal ilişkilerin iş doyumunu artırdığı görülmüştür. Olumlu ve destekleyici ilişkilere sahip bireylerin empati düzeyleri olumsuz ilişkilere sahip bireylerin empati düzeyinden daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlara göre diyebiliriz ki, empati düzeyleri yüksek bireyler daha yüksek oranda iş doyumuna sahip olma eğilimindedirler ve olumlu ve destekleyici sosyal çevre bireylerin empati düzeyine olumlu yönde etki etmektedir.

Brooks (1972), Çocuğun empatik tepkimeleri üzerine anne çocuk yetiştirme tutumlarına üzerine yaptığı bu çalışmada çocuk rol alma düzeyleri ile anne tutumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 27 erkek ve 24 kadın üzerinde yapılan çalışmada, empati ve bazı anne çocuk yetiştirme tutumları arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir.

3.BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırma Gençlik ve Spor Bakanlığının Taşra Teşkilatları olan 81 İlin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde görev yapan İl Müdürleri ve Şube Müdürlerinin empati becerilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu çalışmada Türkiye’de Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın taşra teşkilatlarında görev yapan İl Müdürleri ve Şube Müdürlerinin empati becerilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın evrenini Türkiye’de Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın taşra teşkilatlarında görev yapan İl Müdürleri ve Şube Müdürleri oluşturmaktadır. Bu çalışmada örneklem ise Türkiye’de 63 ilde Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın taşra teşkilatlarında görev yapan İl Müdürleri ve Şube Müdürlerinden 252 kişidir.

Çalışmaya katılan 252 kişiye yapılan anketlerden 20 tanesi anket kurallarına aykırı olduğu için analiz dışı bırakılmış ve 232 anketle analizler uygulanmıştır. 232 anketin 169 tanesi şube müdürlerine, 63 tanesi ise il müdürlerine uygulanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMA TEKNİĞİ VE PROTOKOL

Çalışma kapsamında hazırlanan veri formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların cinsiyeti, görev unvanı, görev yeri, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama, aktif olarak spor yapıp yapmadığı (yapıldıysa ne düzeyde), eğitim düzeyi ile ilgili soruları kapsamaktadır.

İkinci bölümde ise araştırmanın amacı doğrultusunda Empati Becerileri Ölçme (EBÖ) uygulanmıştır. Bu ölçekte altı durum ve her duruma ilişkin 12 tepki verilmiştir. Bu 12 tepkiden biri anlamsızdır denek anlamsız tepkilerden bir tanesini seçerse “Ölçeği yeterince okumadan cevap verdiği” gerekçesiyle denekliği iptal edilir. Bu durumları ve bunlara ait tepkilerin her birini okuduktan sonra, her durum için verilen on iki tepkiden sorun sahibine söylemeyi tercih edilen dört tepkiyi işaretlemeleri istenmiştir.

Öncelikle bu çalışma kapsamında ölçeğin uygulanması için Prof. Dr. Üstün DÖKMEN’e 12.04.2012 tarihinde elektronik posta yoluyla ulaşılmış ve çalışmanın

amaç ve kapsamı ile ilgili bilgi verilmiş ve bu doğrultuda ölçeğin kullanımı için izin istenmiştir. Prof. Dr. DÖKMEN'den ölçeğin uygulanması konusunda 16.04.2012 tarihinde gerekli iznin verildiği yönünde gerekli cevap alınmıştır.

Çalışmanın Gençlik ve Spor Bakanlığının Taşra Teşkilatlarında uygulanması için Dumlupınar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Müdürlüğünden Bilimsel Çalışma İzni 20.02.2012 tarihinde alınmıştır.

Gençlik ve Spor Bakanlığı Personel Eğitim Dairesi Başkanlığından Bilimsel Çalışmanın yapılabilmesi ve Anketlerin Taşra Teşkilatları olan 81 Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinden uygulanması için gerekli izin yazısı 20.03.2013 tarihinde alınmıştır.

Antalya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünün resmi üst yazısı ile 10.05.2012 tarihinde dilekçe yazılmış olup 81 Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerine 10.05.2012 tarih ve 4155 sayılı yazı ile dağıtımını posta yoluyla dağıtılmıştır. Bu süreç 4 ay sürmüştür. Faks, telefon, posta, mail ve bizzat gidilerek anketler toplanmıştır. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinden 63 tanesinden dönüş alınmıştır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI VE YÖNTEMİ

Bu analiz kapsamında veri toplama yöntemi olarak Üstün Dökmen (1988)'in Empati Beceri Ölçeği (EBÖ) kullanılmıştır. Bu ölçekte demografik değişkenler hariç 6 soru ve bu sorulara karşı verilebilecek 12 tepki cümlesi yer almaktadır. Deneklerden bu 12 tepki cümlesinin 4 tanesini seçmeleri istenmiştir. 6 sorunun her birinde 1 tane ilgisiz tepki cümlesi yer almaktadır. Bu ilgisiz cümleler, deneğin anketleri rastgele doldurup doldurmadığını anlamak için vardır. EBÖ'den maksimum alınabilecek ortalama puan 18,25 iken, minimum ortalama puan ise 5,16 olarak görülmüştür. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği Dökmen (1988) tarafından test edilmiştir.

Veri toplama aşamasında, 63 ildeki Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın taşra teşkilatlarında çalışan İl Müdürleri ve Şube Müdürlerine posta, mail ve bizzat gidilerek anket formu dağıtılmıştır. Anket dağıtım ve geri toplama süreci yaklaşık 4 aylık bir zaman almıştır.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Bu çalışma kapsamında Türkiye’de Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın taşra teşkilatlarında görev yapan İl Müdürleri ve Şube Müdürlerinin empati becerilerinin belirlenmesi için Üstün Dökmen (1988)’in Empati Beceri Ölçeği (EBÖ) kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 20 istatistiksel paket programından yararlanılmıştır. Verilerin analizinde frekans değerlerinin yanı sıra demografik bilgilerin gruplarına göre gruplar arasında farklılığın incelenmesi için bağımsız gruplarda ortalamaların karşılaştırması testi uygulanmıştır.

Tablo 3.1. Normallik testi il müdürleri

İl Müdürleri	Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi		
	Kolmogorov-Smirnov z değeri	s.d	P değeri
Ortalama Empati Puanı	0,568	62	0,904

Yapılan normallik testi sonucunda elde edilen değerlere göre 63 il müdürüne uygulanan anketinin sonucunda elde edilen ortalama empati puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 3.2. Normallik testi şube müdürleri

Şube Müdürleri	Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi		
	Kolmogorov-Smirnov z değeri	s.d	P değeri
Ortalama Empati Puanı	0,708	168	0,698

Yapılan normallik testi sonucunda elde edilen değerlere göre 169 Şube müdürüne uygulanan anketinin sonucunda elde edilen ortalama empati puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Uygulanacak olan analizlerde; İki gruplu deęiŐkenlerde (Cinsiyet, Aktif olarak spor yapıyor musunuz) ortalamaların karşılaştırması için parametrik test olan t testi uygulanmıştır. Eğer veri grupları iki den fazla grup (ğrenim durumu, yapılan spor düzeyi) ortalamasını karŐılaŐtırmak için veriler tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) kullanılmaktadır. Yapılan normallik testi sonuçlarında il ve Şube müdürlerinin (Kolmogrov-Smirnov) ortalama puanlarının normal dağılıma uyum gösterdiği görülmüştür.

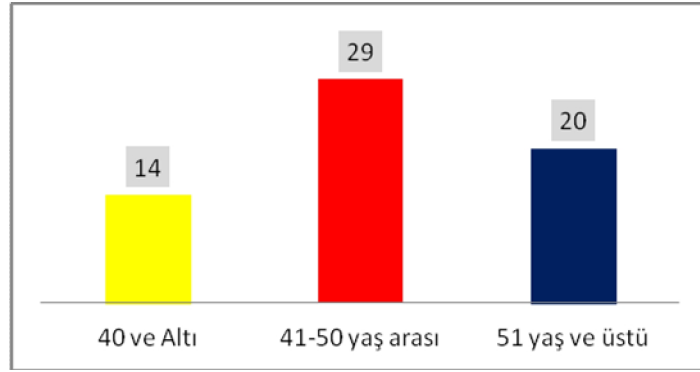
4. BÖLÜM: BULGULAR

4.1. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde demografik değişkenlere ilişkin frekans dağılımları yer almaktadır.

4.1.1. İl Müdürlerinin Yaş Değişkeni Frekans Dağılımı

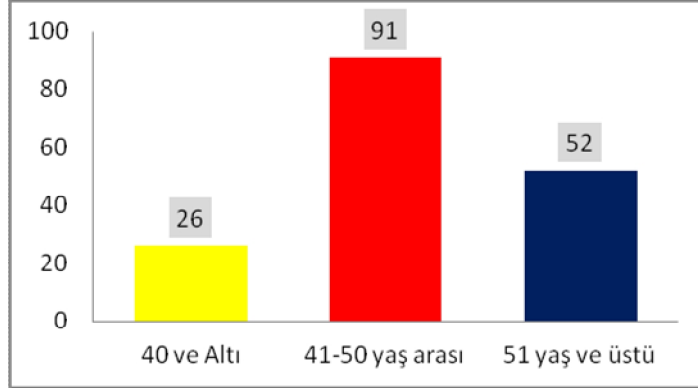
Çalışmamıza katılan İl Müdürlerinin yaşlarının dağılımı 3 ana grupta kategorize edilmiştir. İl Müdürlerinin yaklaşık %22'si (n= 14) 40 yaş ve altında, yaklaşık %46'sı (n=29) 41 ile 50 yaş arasında ve yaklaşık %32'si ise (n=20) 51 ve üstünde yaşlarda olduğu görülmüştür. Grafik 4.1'de İl müdürlerinin yaş dağılımlarının grafiksel gösterimi verilmektedir.



Grafik 4.1. İl Müdürlerinin Yaşa İlişkin Bulgular

4.1.2. Şube Müdürlerinin Yaş Değişkeni Frekans Dağılımı

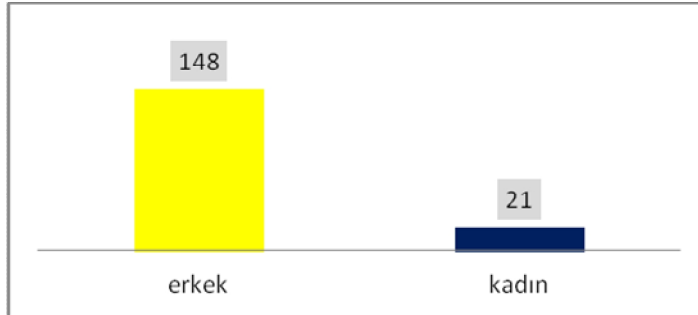
Çalışmamıza katılan Şube Müdürlerinin yaşlarının dağılımı 3 ana grupta kategorize edilmiştir. Şube müdürlerinin yaklaşık %15'i (n=26) 40 yaş ve altında, yaklaşık %54'ü (n=91) 41 ile 50 yaş arasında ve yaklaşık %31'i ise (n= 52) 51 ve üstünde yaşlarda olduğu görülmüştür. Grafik 4.2'de şube müdürlerinin yaş dağılımlarının grafiksel gösterimi verilmektedir.



Grafik 4.2. Şube Müdürlerinin Yaşa İlişkin Bulgular

4.1.3. Şube Müdürlerinin Cinsiyet Dağılımı

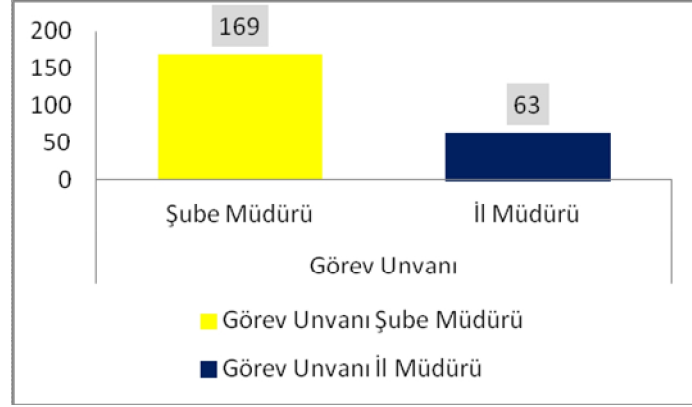
Çalışmamıza katılan Şube Müdürlerinin cinsiyetlerinin oranlarını tespit etmek için yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre; şube müdürlerinin yaklaşık %88'i (n=148) erkek bireylerden oluşurken, yaklaşık %14'ü (n=21) ise kadın bireylerden oluşmaktadır. Şube müdürlerinin cinsiyetlerinin gösterildiği grafik 4.3'te verilmiştir. Çalışmaya katılan İl Müdürlerinin ise hepsinin erkek olduğu görülmüştür.



Grafik 4.3. Şube Müdürlerinin Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular

4.1.4. Görev Değişkeni Frekans Dağılımı

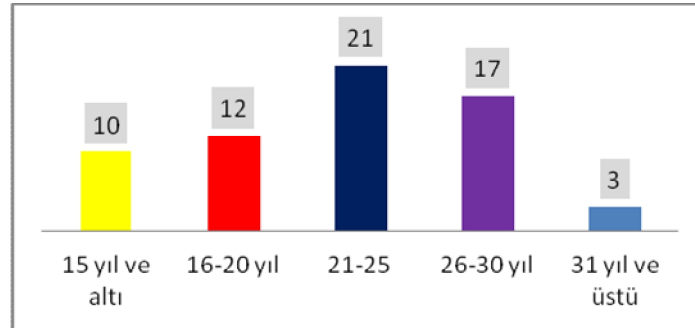
Çalışmamıza katılanların İl Müdürleri ve Şube Müdürlerinin görev unvanlarına göre dağılımının tespit edilmesi için frekans analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların yaklaşık %73'ü (n=169) şube müdürlerinden oluşurken, yaklaşık %17'si (n=63) il müdürlerinden oluşmaktadır. Grafik 4.4'te katılımcıların görev unvanlarına göre dağılımları verilmiştir.



Grafik 4.4. Görevi Değişkeni Frekans Dağılımı

4.1.5. İl Müdürlerinin Görev Yılı Değişkeni Frekans Dağılımı

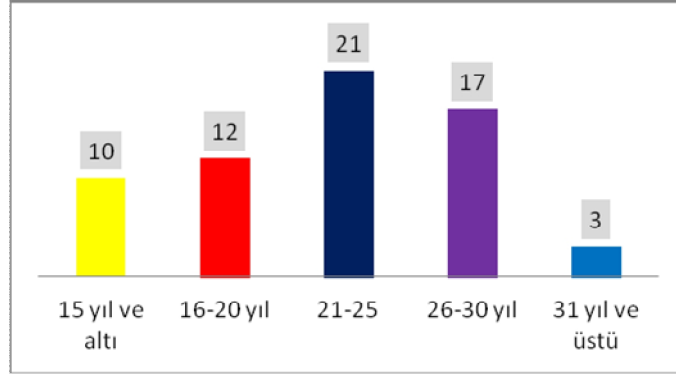
Anket çalışmasına katılan il müdürlerinin mesleki tecrübelerinin tespit edilmesi için yapılan analizler sonucunda; il müdürlerinin yaklaşık %16'sı (n=10) 15 yıl ve altında, %19'u (n=12) 16-20 arasında, %33'ü (n=21) 21-25 yıl arasında, %27'si (n=17) 26-30 yıl arasında ve % 5'i (n=3) ise 30 yıldan fazla süredir mesleki tecrübeye sahip olduklarını belirtmişlerdir. Grafik 4.5'te katılımcıların görev yılı değişkeni frekans dağılımı verilmiştir.



Grafik 4.5. İl Müdürlerinin Görev Yılı Değişkeni Frekans Dağılımı

4.1.6. Şube Müdürlerinin Görev Yılı Değişkeni Frekans Dağılımı

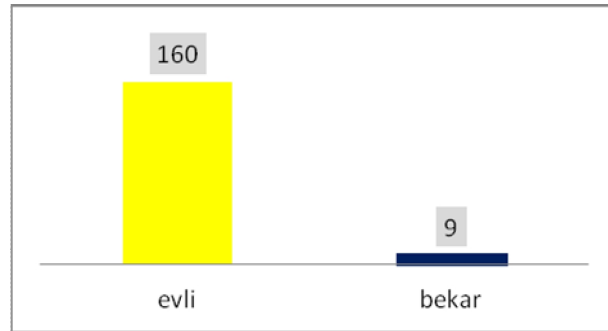
Çalışmamıza katılan Şube Müdürlerinin mesleki tecrübelerinin tespit edilmesi için yapılan analizler sonucunda; Şube müdürlerinin yaklaşık %8'i (n=10) 15 yıl ve altında, %10'u (n=12) 16-20 arasında, %33'ü (n=21) 21-25 yıl arasında, %28'i (n=17) 26-30 yıl arasında ve % 11'i ise (n=3) 30 yıldan fazla süredir mesleki tecrübeye sahip olduklarını belirtmişlerdir. Şube müdürlerinin mesleki tecrübelerinin gösterildiği grafik 4.6.'da verilmiştir.



Grafik 4.6. Şube Müdürlerinin Görev Yılı Değişkeni Frekans Dağılımı

4.1.7. Şube Müdürlerinin Medeni Durum Değişkeni Frekans Dağılımı

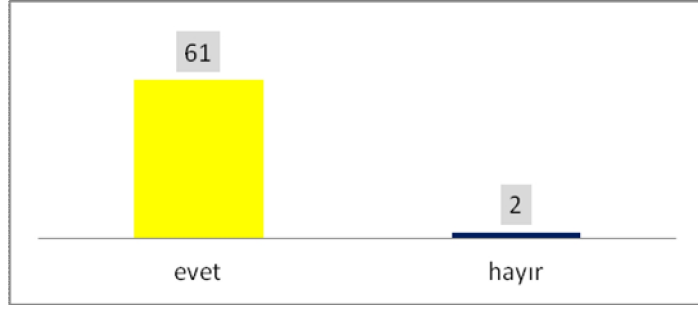
Anketimize katılan şube müdürlerinin yaklaşık %95'i (n=160) evli olduklarını bildirirken, katılımcıların yaklaşık %5 'i (n=9) bekar olduklarını bildirmişlerdir. İl müdürlerinin tamamı evli bireylerinden oluşmaktadır. Evli ve bekar şube müdürlerinin dağılımı homojen olmamasından dolayı ortalama tepki puanlarının medeni hal özelliklere göre karşılaştırılması durumunda sonuçların rasyonel olmayacağı görülebilmektedir. Grafik 4.7'de katılımcıların medeni durum değişkeni frekans dağılımı verilmiştir.



Grafik 4.7. Şube Müdürlerinin Medeni Durum Değişkeni Frekans Dağılımı

4.1.8. İl Müdürlerinin Çocuk Sahibi Değişkeni Frekans Dağılımı

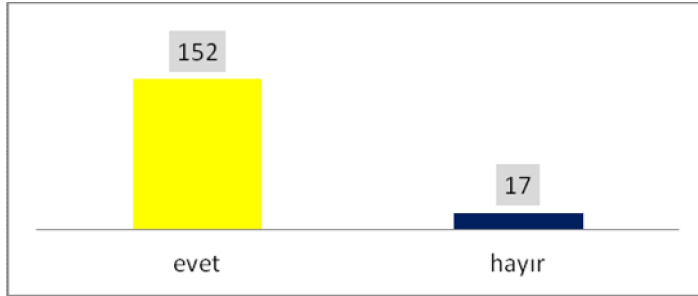
Çalışmamıza katılan İl Müdürlerinin yaklaşık %98'i (n=62) çocuk sahibi olduklarını belirtirken yaklaşık %2'lik (n=1) bir grubun da çocuk sahibi olmadığı görülmektedir. Gruplar homojen dağılmadığından dolayı ortalama tepki puanlarının çocuk sahibi olma durumuna göre karşılaştırılması durumunda sonuçların rasyonel olmayacağı görülebilmektedir. Grafik 4.8'de katılımcıların çocuk sahibi değişkeni frekans dağılımı verilmiştir.



Grafik 4.8. İl Müdürlerinin Çocuk Sahibi Değişkeni Frekans Dağılımı

4.1.9. Şube Müdürlerinin Çocuk Sahibi Değişkeni Frekans Dağılımı

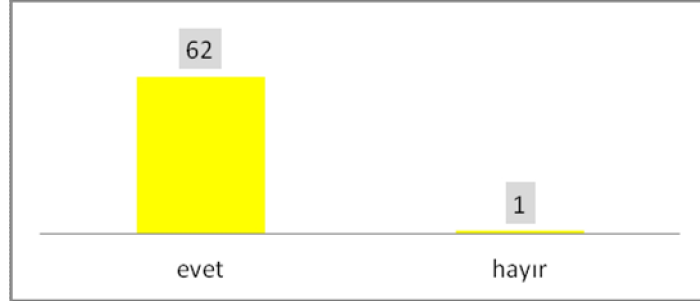
Çalışmamıza katılan Şube Müdürlerinin yaklaşık %90'ı (n=152) çocuk sahibi olduklarını belirtirken yaklaşık %10'luk (n=17) bir grubun da çocuk sahibi olmadığı görülmektedir. Gruplar homojen dağılmadığından dolayı ortalama tepki puanlarının çocuk sahibi olma durumuna göre karşılaştırılması durumunda sonuçların rasyonel olmayacağı görülebilmektedir. Grafik 4.9'da katılımcıların çocuk sahibi olma değişkeni frekans dağılımı verilmiştir.



Grafik 4.9. Şube Müdürlerinin Çocuk Sahibi Değişkeni Frekans Dağılımı

4.1.10. İl Müdürlerinin Aktif Spor Yapma Değişkeni Frekans Dağılımı

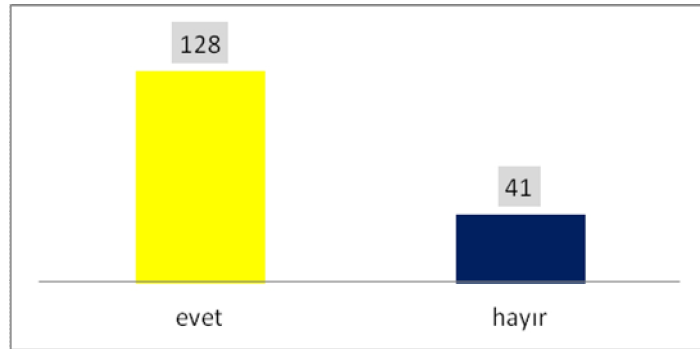
Çalışmamıza İl Müdürlerinin yaklaşık olarak %98'i (n=62) aktif olarak spor yapmaktadır. %2'lik (n=1) bir kesimin ise aktif olarak sporla uğraşmadığı görülmektedir. İl müdürlerinin aktif spor yapma değişkenine ait frekans dağılımı aşağıdaki grafik 4.10'da verilmiştir. Gruplar homojen dağılmadığından dolayı ortalama tepki puanlarının aktif spor yapma durumuna göre karşılaştırılması durumunda sonuçların rasyonel olmayacağı görülebilmektedir.



Grafik 4.10. İl Müdürlerinin Aktif Spor Yapma Değişkeni Frekans Dağılımı

4.1.11. Şube Müdürlerinin Aktif Spor Yapma Değişkeni Frekans Dağılımı

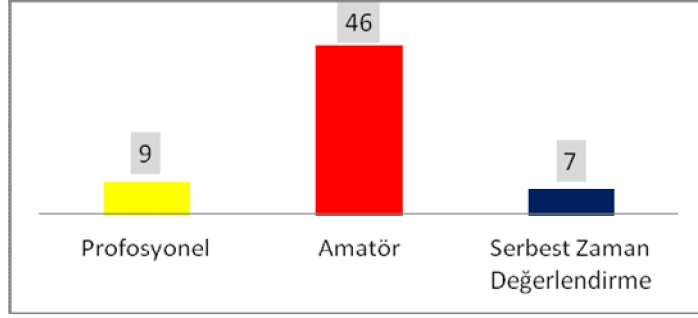
Çalışmamıza Şube Müdürlerinin yaklaşık olarak %75'i (n=128) aktif olarak spor yaptığını belirtirken, %25'lik (n=41) bir kesimin ise daha önce aktif olarak sporla uğraşmadıklarını belirtmişlerdir. Şube müdürlerinin aktif spor yapma değişkenine ait frekans dağılımı grafik 4.11.'de verilmiştir.



Grafik 4.11. Şube Müdürlerinin Aktif Spor Yapma Değişkeni Frekans Dağılımı

4.1.12. İl Müdürlerinin Hangi Düzeyde Spor Yaptığı Değişkeni Frekans Dağılımı

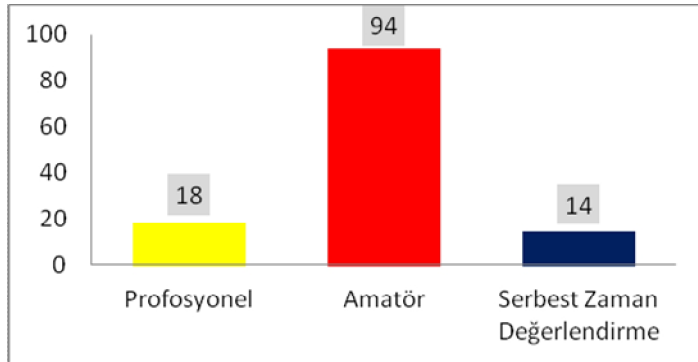
Anket çalışmasına katılan İl Müdürlerinin hangi düzeyde spor yaptıklarının tespit edilmesi için yapılan frekans analizleri sonucunda; il müdürlerinin yaklaşık olarak %15'i (n=9) profesyonel olarak spor yaptıklarını belirtirken, yaklaşık %74'ü (n=46) amatör seviyede sporla uğraştıklarını ve yaklaşık %11'lik (n=7) kesimin ise serbest zamanlarının değerlendirilme adına sporlar uğraştığı görülmüştür. Elde edilen verilen grafiksel gösterimi grafik 4.12'de verilmiştir.



Grafik 4.12. İl Müdürlerinin Hangi Düzeyde Spor Yaptığı Değişkeni Frekans Dağılımı

4.1.13. Şube Müdürlerinin Hangi Düzeyde Spor Yaptığı Değişkeni Frekans Dağılımı

Anket çalışmasına katılan Şube Müdürlerinin hangi düzeyde spor yaptıklarının tespit edilmesi için yapılan frekans analizleri sonucunda; şube müdürlerinin yaklaşık olarak %14'ü (n=18) profesyonel olarak spor yaptıklarını belirtirken, yaklaşık %75'i (n=94) amatör seviyede sporla uğraştıklarını ve yaklaşık %11'lik (n=14) kesimin ise serbest zamanlarının değerlendirilmek adına sporlar uğraştığı görülmüştür. Elde edilen verilerin grafiksel dağılımı grafik 4.13'de verilmiştir.

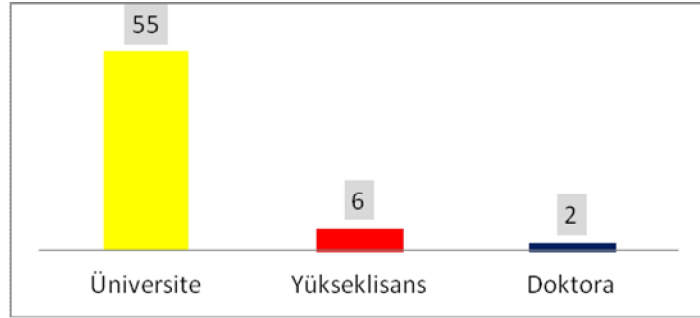


Grafik 4.13. Şube Müdürlerinin Hangi Düzeyde Spor Yaptığı Değişkeni Frekans Dağılımı

4.1.14. İl Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Frekans Dağılımı

Anket çalışmamıza katılan il müdürlerinin yaklaşık %87'si (n=55) üniversite mezunu, yaklaşık %10'u (n=6) yüksek lisans mezunu ve yaklaşık %3 (n=2)'ü ise

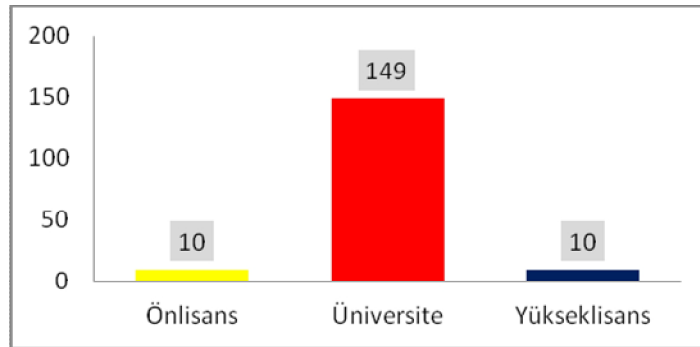
doktora mezunu olduklarını belirtmişlerdir. İl müdürlerinin eğitim durumu gösteren dağılımı grafik 4.14'te verilmiştir.



Grafik 4.14. İl Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Frekans Dağılımı

4.1.15. Şube Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Frekans Dağılımı

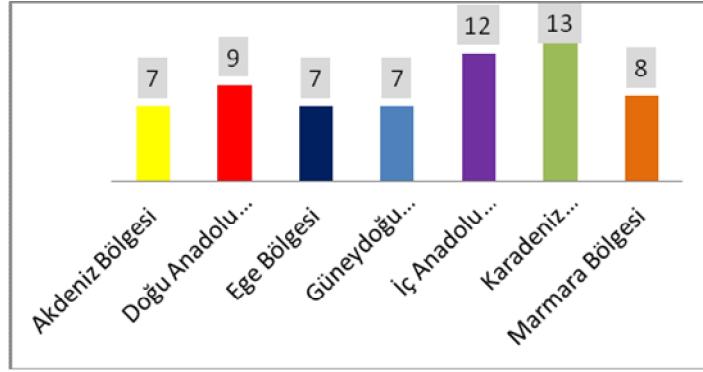
Anket çalışmamıza katılan Şube Müdürlerinin yaklaşık %88'i (n=149) üniversite mezunu, yaklaşık %6'sı (n=10) ön lisans mezunu ve %6'sı (n=10) yüksek lisans mezunu olduklarını belirtmişlerdir. Şube müdürlerinin eğitim durumu gösteren dağılımı grafik 4.15'da verilmiştir.



Grafik 4.15. Şube Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Frekans Dağılımı

4.1.16. İl Müdürlerinin Görev Yerlerinin Bölgesel Frekans Dağılımı

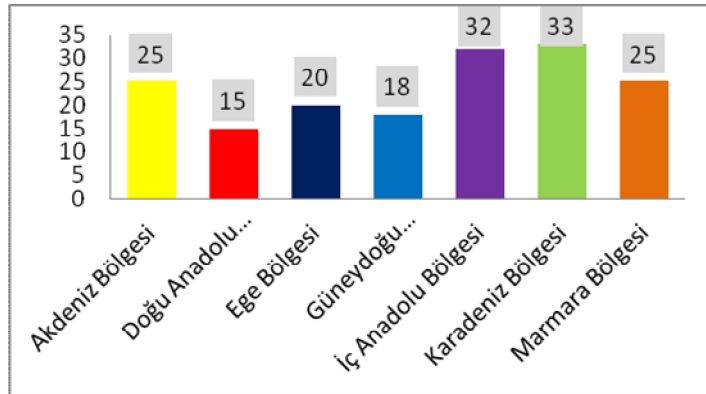
Çalışmamıza katılan İl Müdürlerinin görev yaptığı bölgelerin tespit edilmesi için uygulanan frekans analizi sonuçlarına göre il müdürlerinin %11'i Akdeniz, Ege ve Güney Doğu Anadolu Bölgesinde (n=21), %14'ü (n=9) Doğu Anadolu Bölgesinde, %19'u (n=12) İç Anadolu bölgesinde yaklaşık %21 (n=13) 'i Karadeniz Bölgesinde ve yaklaşık %13'ü (n=8) Marmara bölgesinde görev yapmaktadır. İl müdürlerinin görev yaptığı bölgelerin grafiksel gösterimi grafik 4.16'de verilmektedir.



Grafik 4.16. İl Müdürlerinin Görev Yerlerinin Bölgesel Dağılımı

4.1.17. Şube Müdürlerinin Görev Yerlerinin Bölgesel Dağılımı

Çalışmamıza katılan Şube Müdürlerinin görev yaptığı bölgelerin tespit edilmesi için uygulanan frekans analizi sonuçlarına göre şube müdürlerinin %15'i Akdeniz ve Marmara Bölgesinde (n=50), %9'u (n=15) Doğu Anadolu Bölgesinde, %19'u (n=32) İç Anadolu bölgesinde yaklaşık %20 'i (n=33) Karadeniz Bölgesinde ve yaklaşık %12'si (n=20) Ege Bölgesinde görev yapmaktadır. Şube müdürlerinin görev yaptığı bölgelerin grafiksel gösterimi grafik 4.17'de verilmektedir.

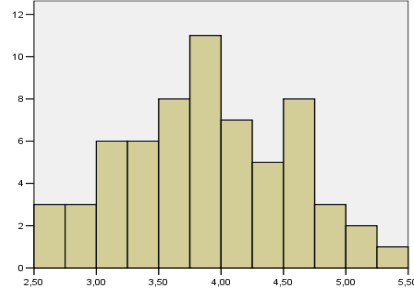


Grafik 4.17. İl Müdürlerinin Görev Yerlerinin Bölgesel Dağılımı

4.1.18. İl Müdürleri Empati Puanına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmaya katılan İl Müdürlerinin ortalama tepki puanlarına ait betimleyici istatistikler yapılan hesaplamalar sonucunda tespit edilmiştir. İl müdürlerinin ortalama tepki puanı 3,85 ve std. sapması 0,665 olarak hesaplanmıştır. En yüksek ortalama 5,35 olarak bulunurken en düşük ortalama tepki puanı değeri 2,72 olarak

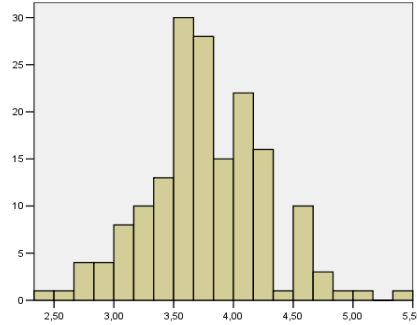
saptanmıştır. %95 güven ile belirlenen güven aralığı 3,68 ile 4,02 arasında değişim göstermektedir. Ortalama tepki puanlarının bar grafiği grafik 4.18’da verilmiştir.



Grafik 4.18. İl Müdürleri Ortalama Empati Puanları

4.1.19. Şube Müdürleri Empati Puanına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anket çalışmamıza katılan şube müdürlerinin ortalama tepki puanlarına ait betimleyici istatistikler yapılan hesaplamalar sonucunda tespit edilmiştir. Şube müdürlerinin ortalama tepki puanı 3,77 ve std. sapması 0,489 olarak hesaplanmıştır. En yüksek ortalama 5,38 olarak bulunurken en düşük ortalama tepki puanı değeri 2,49 olarak saptanmıştır. %95 güven ile belirlenen güven aralığı 3,69 ile 3,84 arasında değişim göstermektedir. Ortalama tepki puanlarının bar grafiği grafik 4.19’da verilmiştir.



Grafik 4.19. Şube Müdürleri Ortalama Empati Puanları

4.2. EMPATİ PUANININ VE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE FARKLILAŞMASI

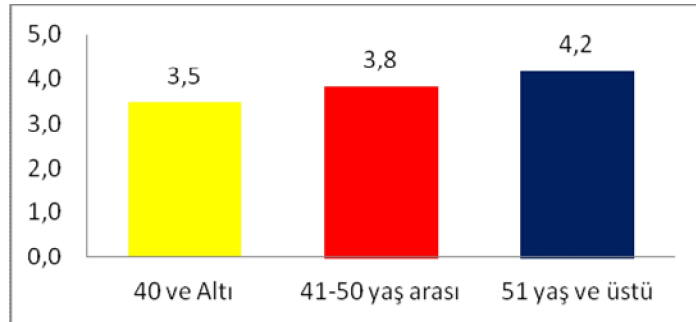
Bu bölümde empati puanının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine baktığımızda; verilerin normal dağılım gösterdiğini görmekteyiz. Bu

yüzden (bkz. Normallik testi) iki gruplu değişkenler için bağımsız t testi, ikiden fazla gruplar için Tek Yönlü Varyans Analizi Anova testi ile araştırılmıştır.

4.2.1. Hipotez 1: İl Müdürlerinin Yaş Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması

İl müdürlerinin empati puanlarının hangi yaş gruplarında nasıl dağıldığı ve analiz sonuçları Grafik 4.20'deki gibidir. Buna göre en yüksek empati puanı 51 yaş ve üstü bireylere aitken en düşük empati puanı 40 ve altındaki yaşlardaki bireylere aittir. Bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı noktasında $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova (oneway) testi uygulandı. Varyans analizi uygulaması sonucunda yaş gruplarının empati puanı ortalamaları üzerine etkisinin olduğu görülmüştür [$F_{5,211}; p<0,05$].

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için ikinci seviye testi olarak Tukey HSD uygulandı. Test sonuçları 40 yaş altındaki il müdürlerinin ortalama empati puanı (3.51 ± 0.185) diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu görülmüştür. 51 yaş ve üstündeki il müdürlerinin ortalama empati puanları (4.22 ± 0.121) diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür (Bak. grafik 4.20, Ek 5.3 İstatistik Test Sonuçları).

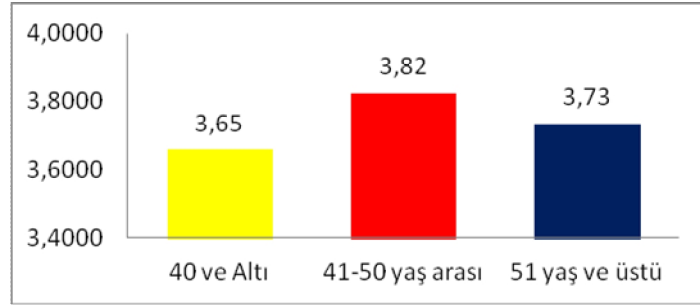


Grafik 4.20. İl Müdürlerinin Empati Puanı Ve Yaş Değişkenine İlişkin Analizi

4.2.2. Hipotez 2: Şube Müdürlerinin Yaş Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması

Şube müdürlerinin empati puanlarının yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği konusunda varyans analizi sonuçları grafik 4.21'deki gibidir. Buna göre yaş gruplarının empati puanı ortalamaları üzerine etkisinin olmadığı görülmüştür [F,

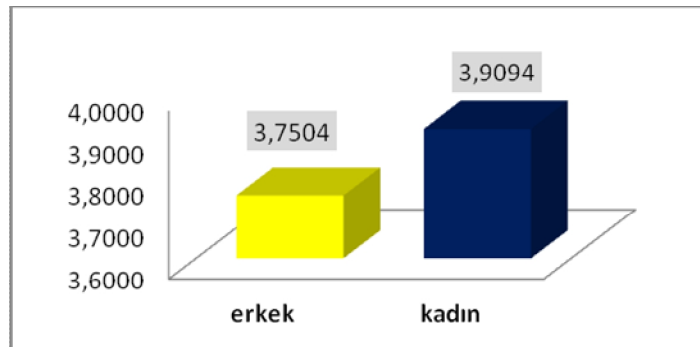
$0,355; p>0,05$]. Bu durum yaşa bağlı olarak bireylerin empati puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.



Grafik 4.21. Şube Müdürlerinin Empati Puanı Ve Yaş

4.2.3. Hipotez 3: Şube Müdürlerinin Cinsiyet Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması

İl müdürlerinin tamamı erkek bireylerden oluştuğu için şube müdürlerinin ortalama empati puanı ile cinsiyetleri arasındaki ilişkinin araştırılması için t testi uygulaması yapılmıştır. Yapılan t testi sonuçları grafik 4.22'deki gibidir. Buna göre şube müdürlerinin cinsiyet değişkeni ile ortalama empati puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Kadın ve erkek şube müdürlerinin empati algıları birbirlerine yakındır. Şube müdürlerinin cinsiyetlerine bağlı olarak empati algıları farklılık göstermemektedir [$F_{0,265}; p>0,05$].



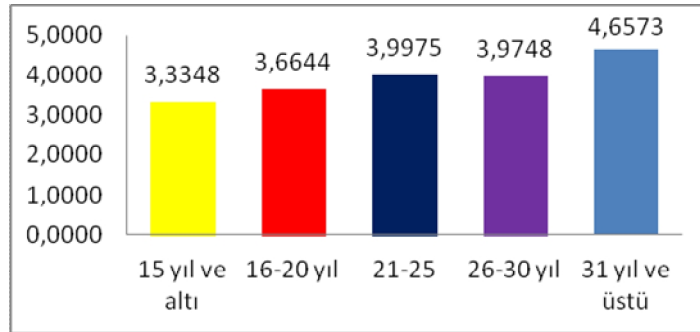
Grafik 4.22. Şube Müdürlerinin Empati Puanı Ve Cinsiyet

4.2.4. Hipotez 4: İl Müdürlerinin Görev Yılı Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması

Görev yılına bağlı olarak il müdürlerinin mesleki tecrübelerinin ortalama empati puanları üzerine etkisinin olup olmadığının araştırılması için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde tek yönlü anova (oneway) testi uygulandı. Varyans analizi

uygulaması sonuçları grafik 4.23'deki gibidir. Buna göre il müdürlerinin mesleki tecrübelerinin ortalamaları, empati puanları üzerinde etkili olduğu görülmüştür [$F_{3,83}; p<0,05$].

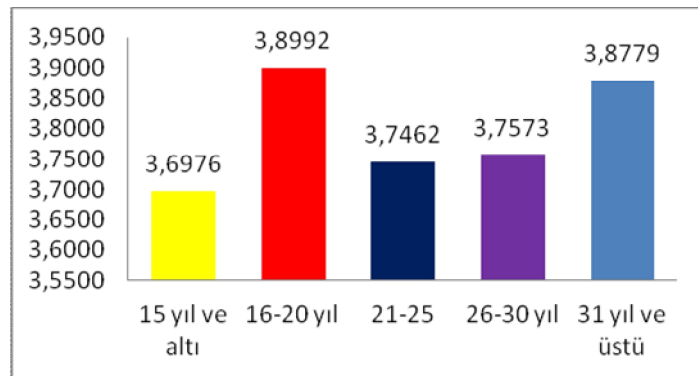
Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için ikinci seviye testi olarak Tukey HSD uygulandı. Test sonuçları 15 yıl ve altında tecrübeye sahip il müdürlerinin ortalama empati puanı (3.33 ± 0.652) diğer gruplarına göre daha düşük olduğu görülmüştür. 31 yıl ve üstündeki tecrübeye sahip il müdürlerinin ortalama empati puanları (4.65 ± 0.66) diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür (Bak. grafik 4.23, Ek 5.4 İstatistik Sonuçları).



Grafik 4.23. İl Müdürlerinin Empati Puanı Ve Mesleki Tecrübesi

4.2.5. Hipotez 5: Şube Müdürlerinin Görev Yılı Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması

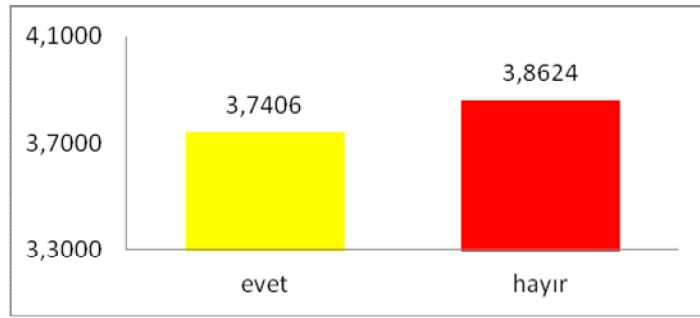
Şube müdürlerinin görev yılına bağlı olarak empati puanı üzerine etkisinin olup olmadığını incelemek için yapılan varyans analizi sonuçları grafik 4.24'deki gibidir. Buna göre şube müdürlerinin görev yılı gruplarına göre empati puanı ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur [$F_{0,842}; p>0,05$].



Grafik 4.24. Şube Müdürleri Empati Puanı Ve Görev Yılı

4.2.6. Hipotez 6: Şube Müdürlerinin Aktif Spor Yapma Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması

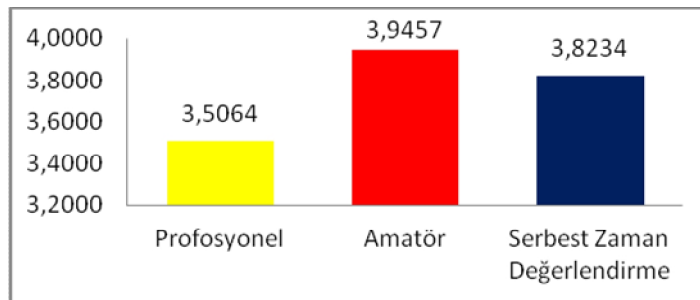
Şube Müdürlerinin aktif spor yapma ile ortalama empati puanı farklılığı incelendiğinde sonuçları grafik 4.25'deki gibidir. Buna göre, aktif spor yapmayanların, yapanlara oranla daha fazla empati kurabildiği tespit edilmiştir. Ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan t testi sonuçlarına göre aktif spor yapma durumlarına göre empati puanı ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur [$F_{0,67}; p>0.05$].



Grafik 4.25. Şube Müdürleri Aktif Spor Yapma İle Empati Puanı

4.2.7. Hipotez 7: İl Müdürlerinin Belirli Bir Düzeyde Spor Yapma Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması

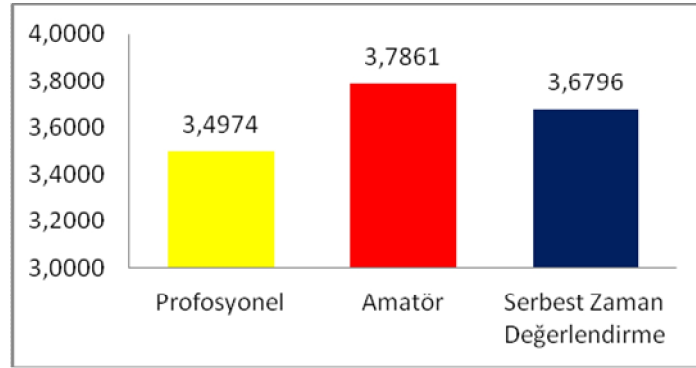
İl Müdürlerinin spor yapma durumu ile empati puanı arasındaki ilişki incelendiğinde sonuçları grafik 4.26'daki gibidir. Buna göre en yüksek empati puanına amatör olarak spor yapan bireylere sahip olduğu görülmektedir. En düşük puana ise profesyonel olarak spor yapanlar sahiptir. Ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan varyans analizi testi sonuçlarına göre; spor düzeylerinin empati puanı ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur [$F_{1,382}; p>0.05$].



Grafik 4.26. İl Müdürlerinin Belirli Bir Düzeyde Spor Yapma İle Empati Puanı

4.2.8. Hipotez 8: Şube Müdürlerinin Belirli Bir Düzeyde Spor Yapma Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması

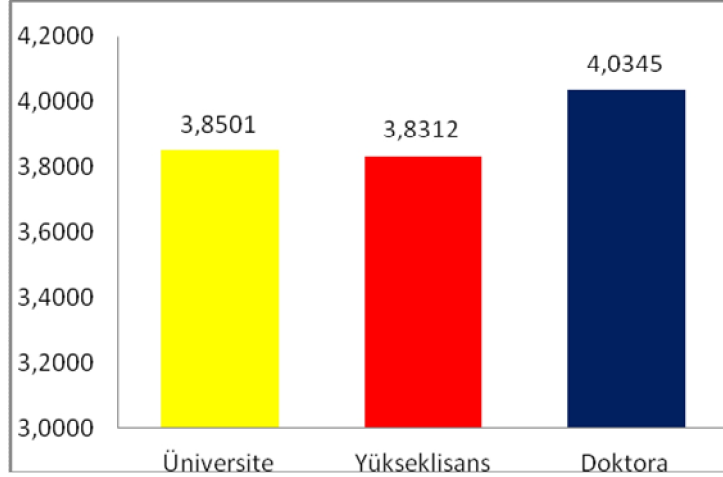
Şube müdürlerinin spor yapma durumu ile empati puan ortalaması arasındaki ilişki olup olmadığının incelenmesi için yapılan varyans analizi testi sonuçları grafik 4.27'deki gibidir. Buna göre spor düzeylerinin empati puanı ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur [$F_{0,945}; p>0.05$].



Grafik 4.27. Şube Müdürlerinin Belirli Bir Düzeyde Spor Yapma İle Empati Puanı

4.2.9. Hipotez 9: İl Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması

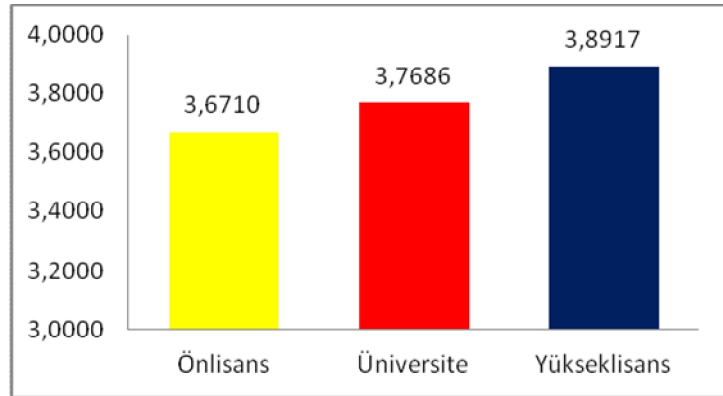
İl müdürlerinin eğitim durumuna göre empati puanı incelendiğinde, en yüksek empati puanına doktora mezunları sahipken en düşük empati puanına yüksek lisans mezunları sahip oldukları tespit edilmiştir. Farkın anlamlı olup olmadığını test edilmesi için yapılan varyans analizi sonuçları grafik 4.28'deki gibidir. Buna göre eğitim durumlarına göre empati puanları farklılık göstermemektedir. Farklı eğitim durumuna sahip il müdürlerinin ortalama empati puanları birbirlerinden farklı değildir [$F_{0,22}; p>0,05$].



Grafik 4.28. İl Müdürlerinin Eğitim Durumu İle Empati Puanı

4.2.10. Hipotez 10: Şube Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması

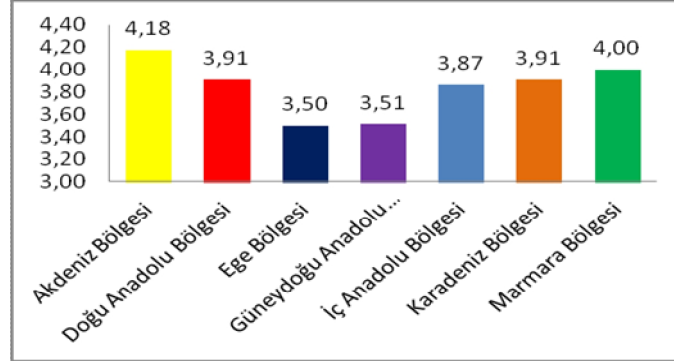
Şube müdürlerinin eğitim durumuna göre empati puanı incelendiğinde, en yüksek empati puanına yüksek lisans mezunları sahipken en düşük empati puanına ön lisans mezunlarının sahip olduğu görülmektedir. Farkın anlamlı olup olmadığını test edilmesi için yapılan varyans analizi sonuçları grafik 4.29'daki gibidir. Buna göre eğitim durumlarına göre empati puanları farklılık göstermemektedir. Farklı eğitim durumuna sahip şube müdürlerinin ortalama empati puanları birbirlerinden farklı değildir [$F_{1,122}; p>0,05$].



Grafik 4.29. Şube Müdürlerinin Eğitim Durumu İle Empati Puanı

4.2.11. Hipotez 11: İl Müdürlerinin Görev Yaptıkları Bölgelerin Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması

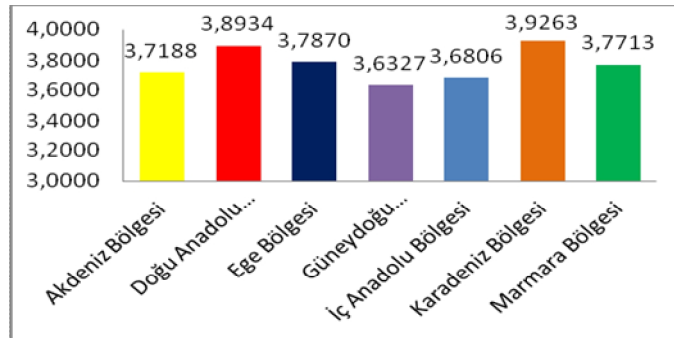
İl Müdürlerinin görev yaptıkları bölgelerin ortalama empati puanları üzerinde etkisinin olup olmadığının araştırılması istenmektedir. Yapılan varyans analizi sonuçları grafik 4.30'daki gibidir. Buna göre il müdürlerinin görev yaptıkları bölgelerin empati puanı üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir [$F_{0,779}; p>0,05$].



Grafik 4.30. İl Müdürlerinin Görev Yaptıkları Bölgelerin Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması

4.2.12. Hipotez 12: Şube Müdürlerinin Görev Yaptıkları Bölgelerin Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması

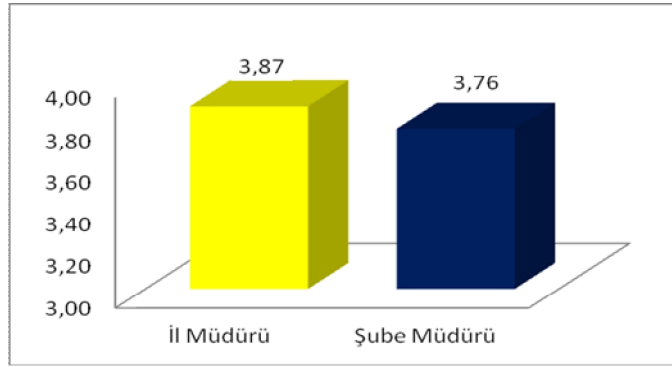
Şube müdürlerinin görev yaptıkları bölgelerin ortalama empati puanları üzerinde etkisinin olup olmadığının araştırılması istenmektedir. Yapılan varyans analizi sonuçları grafik 4.31'deki gibidir. Buna göre şube müdürlerinin görev yaptıkları bölgelerin empati puanı üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir [$F_{0,375}; p>0,05$].



Grafik 4.31. Şube Müdürlerinin Görev Yaptıkları Bölgelerin Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması.

4.2.13. Hipotez 13: İl Ve Şube Müdürlerinin Görev Unvanları İle Empati Puanlarının Karşılaştırılması

Çalışmamıza katılan 69 adet il müdürü ile 169 adet şube müdürünün ortalama empati puanlarının bir birlerinden farklı olup olmadığının tespit edilmesi için yapılan bağımsız t testi analizi sonuçlarına göre elde edilen sonuçlar Grafik. 4.32'deki gibidir. Analiz sonucuna göre il müdürleri ve şube müdürlerinin ortalama empati puanları ile görev unvanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır [$F_{0,998}$; $p>0,05$].



Grafik 4.32. İl Ve Şube Müdürlerinin Empati Puanlarının Karşılaştırılması

5. BÖLÜM: TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 TARTIŞMA

5.1.1. Hipotez 1: İl Müdürlerinin Yaşa Bağlı Olarak Empati Anlayışı

Araştırma kapsamında, il müdürleri ile empati puanları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi Anova yapılmıştır. Analiz sonucuna göre yaş gruplarının empati puanı ortalamalarının üzerine etkisinin olduğu görülmüştür.

Bu sonuca göre Hipotez 1 reddedilmiştir. Yani İl Müdürlerinin yaş faktörü empati anlayışını etkilemektedir.

Bu durum yaşa bağlı olarak bireylerin empati puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. yapılan **post hoc (tukey)** testler sonucunda; bireylerin yaşları ilerledikçe empati puanları anlamlı olarak değiştiği ve ortalama empati puanlarının katılımcıların yaşları ile doğru orantılı olarak arttığı görülmüştür ($p<0,05$).

Yaş ilerledikçe empati yapma becerisinin artması, il müdürlerinin gerek iş yaşamında gerekse mesleki konum itibariyle birçok kesimden meslek sahipleri ve insanlarla iletişimde olması, onları dinlemesi ve kurumu ilgilendiren sorunların çözümünde çaba harcaması, zamanla empati yapma becerilerini de arttırmış olabilir şeklinde düşünülmektedir.

Çalışmamızla paralellik gösteren, Önemli Türk (1998), “Lise Yöneticilerinin Kendini Gerçekleştirme ve Empati Düzeyleri” ve Ulusoy (1997), “Okul Yöneticilerin Stres, Empati ve Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Tarama” isimli çalışmalarında, yöneticilerin yaşları ilerledikçe empati yapma becerileri de artmaktadır şeklinde ki tespiti çalışmamızla paralellik göstermektedir(88,119).

Özbek (2002), “Çalışma Hayatında Empati ve Bir Uygulama” konulu araştırmasında, yaş ilerledikçe empati yapma becerisinde artış olduğunu bulgularıyla gözlemlenmiştir (91).

Dökmen (1987), “Empati Kurma Becerisi ile Sosyometrik Statü Arasındaki İlişki” konulu çalışmasında büyük kardeşlerin Küçük kardeşlere oranla daha fazla

empati kurabildiğini saptamış olup, çalışmamızdaki yaş ilerledikçe empati yapma becerisinde artış olduğunu desteklemektedir (49).

Özcan (2007), “Empati ve Dini İnanç Arasındaki İlişki üzerine Bir Araştırma” konulu çalışmasında, 17-25 yaş grubu ile 36-45 yaş grubu arasında 17-25 yaş grubu lehine anlamlı bir ilişki bulunmuştur (94).

Çalışmamızdan farklı olarak, Dev (2010), “İlk Öğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Empatik Beceriler Açısından Karşılaştırılması” konulu çalışmasında yaş gruplarının aritmetik ortalamalar arasındaki farkı istatistiksel olarak anlamlı bulmuştur. Çalışmada yaş arttıkça empati beceri düzeyi azalmaktadır sonucuna ulaşılmıştır (43).

Çimer (1998), “Farklı Meslek Gruplarında Çalışan Kişilerin Empatik Eğilimleri” isimli çalışmasında, yaş değişkeninin empatik eğilim üstüne anlamlı bir farklılık bulamamıştır (39).

Günaydın (1999), “Orta Öğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Empatik Eğilim Düzeyleri ile Çatışma Eğilimi Düzeylerini Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” isimli çalışmasında öğretmenlerin empatik eğilim düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir değişme göstermediğini tespit etmiştir(69).

Pınar (2004), “Doğum Salonlarında Çalışan Ebe ve Hemşirelerin Empati Beceri Düzeyleri ve Etkileyen Faktörleri İncelenmesi” isimli çalışmasında ebe ve hemşirelerin yaş değişkeni ile empati beceri puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür (99).

5.1.2. Hipotez 2: Şube Müdürlerinin Yaşa Bağlı Olarak Empati Anlayışı

Araştırma kapsamında, Şube Müdürleri ile empati puanları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi Anova yapılmıştır. Analiz sonucuna göre yaş gruplarının empati puanı ortalamalarının üzerine etkisinin olmadığı görülmüştür.

Bu sonuca göre Hipotez 2 doğru kabul edilmiştir. Yani şube müdürlerinin yaş faktörü empati anlayışlarını etkilememektedir.

Bu durum yaşa bağılı olarak bireylerin empati puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Şube Müdürlerinin yaş faktörünün empati anlayışları üzerine etkisi görülmemiştir. Tüm yaş grupları için ortalama empati puanının bir birlerinden farklı olmadığı görülmüştür.

Araştırma bulgularımıza benzer şekilde, Taş demir (1999), “Ege Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi’nde çalışan hemşirelerin empatik eğilim ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir” yaş ile empatik eğilim arasında bir ilişki olmadığını tespit etmiştir (109).

Araştırmamızı bu değişkene göre destekleyen bir başka çalışma da Aydın (1996), çalışmasında “Ege Üniversitesi’nde empati becerisini çeşitli değişkenler açısından incelenmesi” konulu yaş ile empati düzeyleri arasında bir ilişki bulamamıştır (13).

Uygun (2006), “Psikiyatri Servisinde Çalışan Hemşirelerin Empati beceri Düzeylerinin Belirlenmesi” konulu çalışmasında yaş ile empatik beceri düzeyleri arasında bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır (121).

Ay (1999), “Hemşirelerin Empatik Becerilerinin Değerlendirilmesi” konulu çalışmasında empatik becerileri ile çeşitli değişkenler açısından karşılaştırmıştır. Hemşirelerin yaşları ile empatik becerileri arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır (12).

Yıldırım (1992), “Rehber Öğretmenlerin Empatik Eğilim ve Beceri Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelendiği Araştırmada empatik beceri düzeyinde yaşa bağılı olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (130).

Alçay (2009), araştırmasında farklı okul türlerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin Empatik Beceri düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir. Yaş’ı 30 ve altı olanlarla 36-40, 41-45, 46 ve üzeri olanlar arasında yaşı 30 ve altında olanların lehine; yaşı 31-35 arası olanlarla 36-40, 41-45, 46 ve üzeri olanlar arasında yaşı 31-35 arası olanların anlamlı bir farklılık saptanmıştır (8).

Dev (2010), çalışmasında 21-25 yaş grubundaki öğretmen ve yöneticilerin 31-35 ve 46 üstü yaş grubundakilere göre anlamlı düzeyde yüksek empatik beceriye

sahip oldukları saptanmıştır. Diğer grupların sıralamalar ortalaması arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (43).

Çalışmamızdan farklı olarak, Katman (2010), “Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesi” isimli çalışmasında okul yöneticilerin empatik eğilimleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı derecede yüksek farklılık bulunmuştur (79).

5.1.3. Hipotez 3: Şube Müdürlerinin Cinsiyete Bağlı Olarak Empati Anlayışı

İl müdürlerinin hepsinin erkek bireylerden oluşuyor olmasından dolayı cinsiyet ile karşılaştırma sadece şube müdürleri için yapılmıştır. Araştırmaya katılan şube müdürlerinin cinsiyet ile empati anlayışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır.

Çalışmada elde edilen bulgular sonucunda göre kadın ve erkek bireylerin ortalama empati puanlarının bir birlerinden farklı olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Bu sonuca göre Hipotez 3 doğru kabul edilmiştir. Kadın ve erkek bireyler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Genel olarak çalışmalara baktığımızda bayanların empati becerileri erkeklerin empati becerilerinden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu duruma kız ve erkek çocukların farklı yetiştirilme tarzlarının sebep olduğu düşünülmektedir. (Dökmen, 1999’dan, Akt. Dereli ve Aypay), “Kadınsılık ve Erkeksilik Rollerine İlişkin Ölçek” isimli çalışmasında kadınsı roller yumuşak-nazik, hassas, merhametli, tatlı dilli, gönül alan, incinmiş, duyguları tamir etmeye istekli, kaba dil kullanmayan, anlayışlı özelliklerle temsil edilebilirken; erkeksi roller gözü pek, lider gibi davranan, girişken, kendine güvenen, otoriter, baskın-tesirli, riski göze almaktan çekinmeyen gibi özelliklerle temsil edilmektedir. Dökmenin (1999), çalışmasında kız öğrencilerin daha empatik, işbirliğine daha yakın, insani değerler konusunda da daha duyarlı olmalarında toplumsal cinsiyet rollerinin ve bu rollerin kazandırılma sürecindeki yetiştirilme farklılıklarının rolü olabileceği düşüncesini desteklemektedir (46).

Çalışma bulgularında kızların erkeklere oranla daha empatik olmasını şu nedenlerle açıklayabiliriz: Aileler kız ve erkek çocuklarını farklı duygusal

yaklaşımlarla eğitmektedirler. Kızlarla erkekler duygularla baş etme konusunda verilen dersler de çok farklıdır. (Brody ve Hall, 1993'ten, Aktaran: Kumbaroğlu 2013), yaptıkları bir çalışmada anne-babaların duygularını (öfke hariç) kızlarıyla oğullarından daha fazla konuştuklarını saptamışlardır. Erkek çocuklarla ise genellikle öfke duygularının neden ve sonuçları hakkında konuşulmaktadır. Aynı yazarlar kızların dil yetisinin erkeklerden daha erken geliştiğini bunun kızların duygularını açıklamak ve başkalarının duygularını anlamakta daha çabuk ustalaşmalarına yol açtığını ifade etmişlerdir. Duygularını ifade etmek için teşvik görmeyen erkek çocuklar ise hem kendi hem de başkalarının duygularını anlamakta zorluk çekmektedirler (85).

Çalışmamızı destekler nitelikteki çalışmalara baktığımızda, Tutarel ve Çabukça (2002), "Empatik ve Demografik Değişkenlerin Evlilik Uyumu İle İlişkisi" konulu çalışmasında Empati puanlarının cinsiyete bağlı olarak değişmediğini tespit etmişlerdir (117).

İşcen'in (2006), "Onkologların Çalışma Eğilimlerinin, Empatik Becerilerinin, İş Doyumlarının ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Belirlenmesi" konulu çalışmasında empati anlayışın cinsiyete bağlı olarak değişmediği tespit edilmiştir (72).

Alper (2007), "Psikolojik Danışman ve Sınıf Öğretmenlerin duygusal Zekâ Düzeyleri-Empati Becerilerinin Karşılaştırılması " konulu çalışmasında empatinin cinsiyete bağlı olarak değişmediğini ortaya koymuştur (10).

Alçay (2009), "Faklı Okul Türlerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Empatik Beceriler Açısından Karşılaştırılması" isimli çalışmasında empati puanlarının cinsiyete bağlı olarak değişmediği belirlenmiştir (8).

Özbek (2002), "Çalışma Hayatında Empati ile ilgili bir uygulama yapmıştır. Bu uygulama özel bir eğitim kurumunda işveren, öğretmen ve diğer personel arasında yapılmıştır. Yapılan uygulama sonucunda, cinsiyet, empati arasında bir ilişki bulunamamıştır. Adli çalışmalarla tutarlı görülmüştür (91).

Çalışmamızdan Farklı olarak, Karakaya (2001), "Akdeniz Üniversitesindeki Hemşirelik Öğrencilerin Empatik Becerilerini" incelediği çalışmalarında kız

öğrencilerin empatik beceri puan ortalamasının, erkek öğrencilere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğunu saptamıştır (75).

Duru (2002), “Öğretmen Adaylarında Kişi Durum Yaklaşımı Bağlamında Yardım Etme Davranış Eğilimi, Empati ve Düşünme Stilleri İlişkisi ve Bu Değişkenlerin Bazı Psikososyal Değişkenler Açısından İncelenmesi” isimli çalışmasında kız öğretmen adaylarının empati düzeyinin erkek öğretmen adaylarından yüksek olduğu görülmüştür (52).

Aydın (1996), “Ege Üniversitesinde Empati Becerisinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” isimli çalışmasında cinsiyete bağlı olarak empati düzeyinde anlamlı farklılaşma olduğu bulunmuştur. Kadınların empatik beceri puanlarının erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmüştür (13).

Dev (2010), “İlköğretimde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Empatik Beceriler Açısından Karşılaştırılması” isimli çalışmasında bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlerden anlamlı düzeyde yüksek empatik beceriye sahip olduğu saptanmıştır. Adli çalışmalarla örtüşmemektedir (43).

5.1.4. Hipotez 4: İl Müdürlerinin Görev Yılına Bağlı Olarak Empati Anlayışı

Araştırmaya katılan il müdürlerinin mesleki tecrübelerinin ortalama empati üzerine etkisinin olup olmadığının araştırılması için Tek Yönlü Varyans analizi Anova uygulaması yapılmıştır.

Çalışmada elde edilen bulgular sonucunda il müdürlerinin mesleki tecrübelerinin ortalamalarının empati puanları üzerinde etkili olduğu görülmüştür ($p<0,05$).

Bu sonuca göre Hipotez 4 reddedilmiştir. Görev yılı faktörü empati anlayışını etkilemektedir. Farkı oluşturan grubun tespiti için yapılan **post-hoc** analizler sonucunda il müdürlerinin görev yılları arttıkça ortalama empati puanlarının da artış gösterdiği görülmektedir. Bireylerin görev yılları empati algıları üzerinde farklılık yaratmaktadır. il müdürlerinin yeni çalışmaya başladıkları zamandan, ilerleyen yıllarla birlikte empati becerilerinde artış görülmektedir.

Bu duruma sebep olarak, İl Müdürlerinin mesleki deneyimleri çerçevesinde astlarıyla gerek iş ile ilgili gerekse sosyal olarak onların sorunlarının çözümünde onları anlamaları, dinlemeleri ve sorunlarının çözümünde yardımcı olma çabası, bu deneyim süreciyle birlikte, beraberinde empati yapma becerilerini de arttırmış olabilir şeklinde düşünülmüştür.

Literatürü incelediğimizde, meslekte çalışma süresi ile empatik beceri ilişkisini inceleyen araştırmalara ve bu araştırmalarda birbiriyle örtüşmeyen sonuçlara rastlamaktayız.

Ulusoy (1997), “Okul Yöneticilerin Stres, Empati ve Kişilik Özelliklerine Göre İlişkin Bir Tarama” isimli çalışmasında yöneticilerin kıdemi arttıkça empatik beceri puanı artmaktadır şeklinde bir sonuca ulaşması çalışmamızla paralellik göstermektedir (119).

Barut (2004), “Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Empatik Eğilim Düzeyleri ile Çatışma Eğilimi Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” isimli çalışmasında empatik eğilim düzeylerinin hizmet yıllarına göre bir değişme göstermediği öğretmenlerin empatik eğilim düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir (22).

Kılıç (2005), “İstanbul’da Okul Öncesi Öğretmenlerin Empatik Beceri Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” isimli çalışmasında empatik beceri puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (82).

Alper (2007), “Psikolojik Danışman ve Sınıf Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri-Empati Becerilerinin Karşılaştırılması “ konulu çalışmasında psikolojik danışmanların ve sınıf öğretmenlerinin empati becerileri puanlarının mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir (10).

Alçay (2009), “Farklı Okul Türlerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Empatik Beceriler Açısından Karşılaştırılması” isimli çalışmasında, empati beceri ölçeği puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında olanlarla, mesleki kıdemi 11-15 yıl ve 16-20 yıl arasında, mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında olanların lehine farklılaştığı görülmüştür. Alçay’a göre kıdem arttıkça Empati Beceri düzeyi azalmıştır (8).

Topçu (2007), “Astların Bakış Açısından Yöneticilerin Empatik Eğilimlerin İncelenmesi” isimli çalışmasında yöneticilerin empatik eğilim ortalamaları ile çalışma yaşamında geçirdikleri süreler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (116).

5.1.5. Hipotez 5: Şube Müdürlerinin Görev Yılına Bağlı Olarak Empati Anlayışı

Şube müdürlerinin görev yılına bağlı olarak empati puanı üzerine etkisinin olup olmadığını incelemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Anova yapılmıştır.

Çalışmadan elde edilen bulguların sonuçlarına göre şube müdürlerinin görev yılı gruplarına göre empati puanı ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Bu sonuca göre Hipotez 5 kabul edilmiştir. Görev yılına bağlı olarak empati anlayışı arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bireylerin görev yılları empati algıları üzerinde farklılık yaratmamaktadır. Bireyler yeni çalışmaya başladıkları zamanda da, ilerleyen yıllarda da aynı empati algısına sahip oldukları yorumu yapılabilir. Literatürdeki çalışmalara baktığımızda farklı bakış açılarından yaklaşan çalışmalara rastlamaktayız.

Yöneticilerin empatik beceri düzeylerinin belirlenmesinde hizmet sürelerinin önemli bir kriter olmadığı saptanmıştır. Bu durum, ilerleyen zamanla birlikte kazanılan deneyimlerin kişinin empatik beceri düzeyini geliştirebileceği gibi aynı zamanda kalıplaşmış düşüncelere de neden olabileceği ihtimali ile açıklanabilir. Bireyin yönetici statüsüne sahip olana kadar geçen zamanın getirmiş olduğu deneyimler, kişinin empati kurma becerisini gelişmesine neden olabileceği gibi, kazanılan deneyimler sonucu bireyin inandığı doğru ve yanlış fikirlerin kalıplaşmasına da yol açabilir. Bu durumda da hizmet süresinin uzun ya da kısa olmasına bağlı olarak empatik beceri düzeyinde istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık görülmeyebilir (125).

Açıkalm (2000), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Empati Becerileri Arasındaki İlişki” isimli çalışmasında okul

müdürlerinin empatik beceri düzeyleri üzerinde hizmet süresinin gruplar arası farklılığa neden olmadığı bulunmuştur (1).

Yavaş (2007), “İlköğretim 5. Sınıf Öğretmenlerin Empati Becerileri İle İlköğretim 5. Sınıfındaki Öğrencilerin Akademik Başarıları Arasındaki İlişki “ isimli çalışmada empati becerilerinin hizmet süresi değişkeninden etkilenmediği bulunmuştur. Yavaş bulgularının yorumlamasında, genç öğretmenlerin mesleğe yeni başlamalarının ilgi ve hevesiyle; tecrübeli öğretmenlerinin kıdem getirdiği tecrübelerinin birbirini dengelediğini empatik becerinin mesleki kıdem değişkeninden etkilenmediğini söylemiştir (127).

Karkaç (2013), “Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Empatik Eğilim Düzeylerinin Çalıştıkları Engel Türüne ve Bazı Değişkenlere Göre incelenmesi” isimli çalışmada empatik eğilim düzeyinin meslekte çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır (78).

Bireylerin görev yılı değişkeni ve empati puanlarının karşılaştırılması incelendiğinde çalışmamızı destekleyen diğer çalışmaların ışığında görev yılı gruplarının empati puanı ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

5.1.6. Hipotez 6: Şube Müdürlerinin Aktif Spor Yapmalarına Bağlı Olarak Empati Anlayışı

Araştırmaya katılan Şube Müdürlerinin Aktif spor yapma durumlarına göre empati anlayışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için t testi kullanılmıştır.

Çalışmadan elde edilen bulgular sonucunda, şube müdürlerinin aktif spor yapma durumu ile empati anlayışları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Bu sonuca göre Hipotez 6 kabul edilmiştir. Bireylerin aktif spor yapma durumları empati algılarını etkilememektedir.

Çalışmamızı destekler nitelikteki bir çalışma, Erkuş ve Yakupoğlu (2000), “Spor Ortamında Empati Ölçeği (SEM) Geliştirme Çalışması” isimli çalışmada, aktif spor yapma durumlarında daha düşük empati beceri düzeyi olduğu saptamışlardır. Spor ortamında başarının önemli bir yordayıcısı olan empatinin gerektirdiğini vurgulamışlardır.

Çalışmamızdan farklı olarak; Çamlıyer (1984), “Sporcularda Stres ve Stres Yaratan Faktörlere Göre Yaşama Biçimleri” isimli çalışmasında sporcuların, sporcu olmayanlara göre daha atılgan, cesur, sempatik, sosyal ilişkilerde daha girişken, benlik saygısı yüksek, iddialı, kendine daha güvenli ve dışa dönük olduklarını belirtmişlerdir (33).

Yılmaz (2013), “Spor Yapan ve Yapmayan Ortaöğretim Öğrencilerin Empatik Eğilimleri ile saldırganlık Düzeyleri” isimli çalışmasında Spor yapan öğrencilerin empatik eğilim puanlarını spor yapmayan öğrencilerin empatik eğilim puanlarından yüksek bulmuştur (133).

Zekioğlu ve Tutar (2006), “Üniversitede Eğitim alan Futbolcuların Empatik Becerilerinin Kişilik Özellikleri ile Karşılaştırılması” isimli çalışmasında çalışmada futbolcuların empati beceri puanları yüksek bulunmuştur. Bir takım sporu olan futbolda takım birlikteliğinin getirdiği yakın ilişki kavramı takım arasında doyum ve uyumun artmasında önemli rol oynamaktadır. Bulgulara göre yorumlarda spor yapmayla empati arasında pozitif bir ilişki olduğunu söylemişlerdir (135).

Benzer şekilde Tiryaki ve arkadaşlarının (1991), “Sporcu ve Sporcu Olmayan Gençlerin Kişilik Özellikleri” isimli çalışmasında spor yapanların yapmayanlara oranla daha dışa dönük ve duygusal olarak dengeli oldukları belirlenmiştir (114).

Öztürk ve Arkadaşları (2004), “Antrenör ve Hakemlerin Empati Durumlarının Araştırılması” isimli çalışmasında deneklerin daha önce spor yapmış olmasının yada olmamasının empatik eğilim düzeyini etkilemediğini, fakat okul ve kulüp düzeyinde spor yapanlar arasında empatik eğilim düzeyi açısından anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmişler (96).

Rothstein (1981), “Beden Eğitimi Öğretmen Adaylarının Empatik Eğilim Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” isimli çalışmasında Sporda başarılı olabilmek için rakibin ve takım arkadaşının ne yapacağını önceden tahmin etmek önemlidir. Bu yüzden sporcuların empatik eğilim ve becerilerinin yüksek olması beklenir (131).

Çalışmamızı destekleyen ve desteklemeyen çalışmaları incelediğimizde şöyle söyleyebiliriz: spor ortamında empatinin gerekliliği vurgulanmıştır. Sporcuların

sporcu olmayanlara göre daha atılgan, cesur, sosyal ilişkilerinde daha girişken olduklarını belirtmişlerdir.

5.1.7. Hipotez 7: İl Müdürlerinin Belirli Düzeyde Spor Yapmalarına Bağlı Olarak Empati Anlayışları

Çalışmaya katılan İl Müdürlerinin belirli düzeyde spor yapma durumu ile empati anlayışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Tek yönlü Varyans Analizi Anova yapılmıştır. Analiz sonucuna göre çalışmaya katılan İl Müdürlerinin belirli düzeyde spor yapma durumu ile empati anlayışları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Bu sonuca göre Hipotez 7 kabul edilmiştir. İl müdürlerinin profesyonel anlamda spor yapma, amatör ve serbest zamanda spor yapma durumlarının empati algıları üzerine bir etkisinin olmadığı görülebilmektedir. İl müdürlerinin empati algıları birbirine oldukça yakındır.

Dorak ve Vurgun (2006), “Takım Sporları Açısından Empati ve Takım birliği İlişkisi” isimli çalışmasında Spor yaşı arttıkça uğraşılan spor dalında deneyimde artmaktadır. Deneyimin artması sporcuyu daha bireysel düşünmeye itebilir buda empati düzeyinin azalmasına neden olabilir (47).

Yılmaz ve Akyel (2008), “Beden Eğitimi Öğretmen Adaylarının Empatik Eğilim Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” isimli çalışmasında bulgular incelendiğinde empatik eğilim puanlarının sporla uğraşma düzeyi değişkenine göre bakıldığında anlamlı bir farklılık bulmadıkları gözlenmiştir. Söz konusu çalışmada çalışmamızdan farklı olarak, en yüksek ortalama değer profesyonel spor yapan, en düşük ortalama değer serbest zamanda spor yapan bireylere atı olduğu görülmüştür (131).

Bulgular incelendiğinde en yüksek empati puanına amatör olarak spor yapanlar sahipken, en düşük empati puanına ise profesyonel olarak spor yapanların sahip olduğunu görmekteyiz. Bunu profesyonel olarak spor yapanların spordaki rekabetçi anlayıştan ötürü kendini rakibinin yerine koyup onun duygu ve düşüncelerini anlamak yerine kazanmaya odaklanması; Amatör olarak spor yapanların ise sporu sağlıklı olma adına ve gönüllülük esasına dayalı olması sebebiyle empati algısı daha yüksek çıkmış olabilir şeklinde düşünülmüştür.

5.1.8. Hipotez 8: Şube Müdürlerinin Belirli Düzeyde Spor Yapmalarına Bağlı Olarak Empati Anlayışları

Çalışmaya katılan Şube Müdürlerinin belirli düzeyde spor yapma durumu ile empati anlayışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Tek yönlü Varyans Analizi Anova yapılmıştır. Analiz sonucuna göre çalışmaya katılan Şube Müdürlerinin belirli düzeyde spor yapma durumu ile empati anlayışları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Bu sonuca göre Hipotez: 8 kabul edilmiştir. Şube müdürlerinin profesyonel anlamda spor yapma, amatör ve serbest zamanda spor yapma durumlarının empati algıları üzerine bir etkisinin olmadığı görülebilmektedir. Şube müdürlerinin profesyonel anlamda spor yapma, amatör ve serbest zamanda spor yapma durumlarının empati algıları üzerine bir etkisinin olmadığı görülebilmektedir.

Karabulut ve Bahadır (2013), “Ümit Milli Judo Takımının Olumsuz Değerlendirilmekten Korkma ve Empatik Eğilim Düzeylerinin İncelenmesi” isimli çalışmada empatik eğilimin spor yaşı üzerinde etkisinin olmadığını tespit etmesi çalışmamızla paralellik göstermektedir (77).

Çalışmamızdan farklı olarak, Karabulut ve Pulur (2011), “Gençlik Merkezine Üye Gençlerin Temsilcilerin Problem Çözme Becerilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından Karşılaştırılması” isimli çalışmada Aktif spor yapan, spor yapmayanlara ve sadece sağlık için spor yapan öğrencilere oranla daha olumlu problem çözme becerisine sahip olduklarını belirlemiştir. Ortaya çıkan bulgulara göre aktif spor yapan öğrencilerin problemler karşısında düşünen, değerlendiren, cesaretli girişken ve karşıdakinin duygu ve düşüncelerini anlayıp ona göre çözümler üreten bireyler olarak yorumlamıştır. Bu açıdan baktığımızda insanların duygu ve düşüncelerini anlayıp bu duruma göre çözümler üretmesi ve uzlaşmacı bir hava yaratması empati kavramıyla da yorumlanabilir (74).

Öztürk ve Arkadaşlarının (2004), “Antrenör ve Hakemlerin Empati Durumlarının Araştırılması” isimli çalışmada Spor yapılan düzey ile empati becerileri arasında anlamlı bir farklılık tespit etmişlerdir (96).

5.1.9. Hipotez 9: İl Müdürlerinin Eğitim Düzeylerine Bağlı Olarak Empati Anlayışları

Çalışmaya katılan İl Müdürlerinin eğitimlerine bağlı olarak empati anlayışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Tek yönlü Varyans Analizi Anova yapılmıştır. Analiz sonucuna göre çalışmaya katılan İl Müdürlerinin eğitim durumları ile empati anlayışları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Bu duruma göre Hipotez 9 kabul edilmiştir. Eğitim durumunun empati anlayışı üzerine bir etkisinin olmadığı görüşmüştür. Bu sebebi il müdürlerinin empati beceri eğitimini öğrenim süresince almadıkları şeklinde düşünülmüştür.

Dökmen (1988), “Empatinin Yeni bir Modele Dayanılarak Ölçülmesi ve Psikodrama İle Geliştirilmesi” isimli çalışması ile psikodrama uygulaması ile bireylere empati becerilerini geliştirilmesi amaçlamıştır. Araştırmaya katılan üniversite 1. Sınıf öğrencileriyle 8 ay boyunca psikodrama uygulaması yapılmıştır. Uygulamanın öncesinde ve sonrasında deney ve kontrol gruplarına “Empatik Beceri Ölçeği B” formu ve Empatik Eğilim Ölçeği uygulanmıştır. Hem deney ve kontrol grupları arasında hem de ilk ve son ölçümler arasında empatik beceri ölçeği puanları açısından anlamlı bir farklılık bulunurken, empatik eğilim ölçeği puanları açısından önemli düzeyde bir farklılık olmadığı saptanmıştır (50).

Öztürk ve arkadaşlarının (2004), “Antrenör ve hakemlerin Empati Durumlarının Araştırılması” isimli çalışmasında eğitim ile empatik yaklaşım arasında önemli bir farklılık bulunmamıştır (96).

Dev (2010), “İlköğretimde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Empatik Beceriler Açısından Karşılaştırılması” isimli çalışmasında empati beceri düzeylerinin mezuniyet durumu değişkenine göre değişiklik gösterip göstermediği ile ilgili sonuçlar incelendiğinde grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (43).

Çıtak (1998), “Hemşirelik Yüksek Okulu Öğretim Elemanlarının empatik Beceri ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi” isimli çalışmasında empatik beceri puanları ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (37).

Açıkalın (2000), “İlköğretim Okulu Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Empati Becerileri Arasındaki İlişki” isimli çalışmasında Eğitim Enstitüsü, Yüksek Okul Mezunları, Üniversite Mezunların değerlendirmelerinde eğitim faktörünün empati anlayışı üzerinde bir etkisinin olmadığını saptamıştır (1).

Çalışmamızdan farklı olarak, Kılıç (2005), “İstanbul’daki Okul Öncesi Öğretmenlerinin Empatik Beceri Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” isimli çalışmasında Eğitim durumu değişkeninde arttıkça empatik beceri düzeyinin de paralel olarak arttığını bulgularıyla tespit etmiştir. Gibi çalışmalar, çalışmamızla paralellik göstermekte olup, bulduğumuz sonuçla örtüşmektedir (82).

Çalışmamızdan farklı olarak, Yavuzer, Gündoğdu ve Aytekin (2003), “Eğitim Fakültesi Öğrencilerin Empatik Beceri Düzeylerinin İncelenmesi” isimli çalışmasında sınıf düzeylerine göre empatik beceri puan ortalamalarının, dördüncü sınıf öğrencilerin ikinci sınıf öğrencilerine göre daha yüksek olduğu ortaya koymuştur (126).

5.1.10. Hipotez 10: Şube Müdürlerinin Eğitim Düzeylerine Bağlı Olarak Empati Anlayışı

Çalışmaya katılan Şube Müdürlerinin eğitimlerine bağlı olarak empati anlayışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Tek yönlü Varyans Analizi Anova yapılmıştır. Analiz sonucuna göre çalışmaya katılan Şube Müdürlerinin eğitim durumları ile empati anlayışları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Bu duruma göre Hipotez 10 kabul edilmiştir. Eğitim durumunun empati anlayışı üzerine bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu sebebi şube müdürlerinin empati beceri eğitimini öğrenim yaşamlarında alamamış olmalarından kaynaklı olabilir şeklinde düşünülmüştür. Literatürde çalışmamızla paralellik gösteren çalışmalara rastlanmıştır.

Elde edilen bulgular, Çelik (2008), “Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Empatik Eğilimlerin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” isimli çalışmasında Öğretmenlerin eğitim düzeyi ile empatik puanlarının arasında anlamlı bir farklılık bulmamıştır (35).

Yıldırım (1992), “Psikolojik Danışma ve Rehberlik programı Öğrencileri ile psikolojik Programı Öğrencilerin Empatik Eğilim ve Empatik Beceri Düzeylerinin Belirlenmesi” isimli çalışmasında eğitimin empati anlayışı üstüne anlamlı bir fark bulmamıştır (130).

Taşdemir (1999), “Ege Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Empatik Eğilim ve İş Doyum Düzeyleri Arasında İlişki İncelemesi” isimli çalışmasında Sağlık Meslek Lisesi, Lisans, Ön lisans mezunu hemşirelerin eğitimin empatik anlayış üstüne bir etkisinin olmadığını saptamıştır. İsimli çalışmaların bulguları, çalışmamız ile tutarlıdır (109).

Çalışmamızdan farklı olarak, Tanrıdağ (1992), “Ankara’daki Ruh Sağlığı Hizmetlerinde Çalışan Personelin Empatik Eğilim ve Empatik Beceri Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” isimli çalışmasında lisansüstü psikologların empatik eğilim düzeylerinin, lisans mezunlarına kıyasla daha yüksek olduğunu sonucuna ulaşmıştır (108).

Pişmişoğlu (1997), “Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Empati Düzeylerinin İncelenmesi” isimli çalışmasında Sağlık Meslek Lisesi, Ön lisans, Dört yıllık Hemşirelik Yüksek Okulu Olup Olmama durumuna göre, 4 yıllık hemşirelik yüksekokulu mezunlarının empatik beceri ölçeği ve empatik eğilim ölçeği puanlarının diğer iki gruba göre anlamlı derecede yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır (100).

Çalışmaya katılan şube müdürlerinin eğitim durumuna göre empati algısı incelendiğinde en yüksek empati puanına yüksek lisans mezunları sahipken en düşük empati algısına ön lisans mezunları sahiptir. Adli çalışmaların bulguları ile örtüşmemektedir.

5.1.11. Hipotez 11: İl Müdürlerinin Görev Yaptığı Bölgeye Bağlı Olarak Empati Anlayışları

Çalışmaya katılan İl Müdürlerinin görev yaptıkları bölgelerin empati anlayışları üzerinde bir etkisinin olup olmadığının tespiti için Tek Yönlü Varyans Analizi Anova yapılmıştır. Analiz sonucuna göre çalışmaya katılan İl Müdürlerinin görev yaptıkları bölgeler ile empati anlayışları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Bu duruma göre Hipotez 11 kabul edilmiştir. İl Müdürlerinin Akdeniz Bölgesi, Doğu Anadolu Bölgesi, Güneydoğu Anadolu Bölgesi, Ege Bölgesi, İç Anadolu Bölgesi, Karadeniz Bölgesi ve Marmara Bölgesinde görev yapmalarının ortalama empati puanlarına etki etmediği görülmektedir.

Bu duruma sebep olarak, özellikle İstanbul, İzmir, Antalya, Trabzon gibi büyük illerin bulunduğu bölgelerde, ulusal ve uluslararası spor organizasyonlarının, kampların, okul sporlarının faaliyetlerinin çok fazla olması, beraberinde iş yükü ve iş stresini de getirmektedir. İl Müdürlerinin üzerine binen bu sorumluluğun getirdiği yüksek stres faktörü, onların empati yapma becerilerini engellemiş olabilir şeklinde düşünülmüştür.

Literatürü incelediğimizde görev bölgesinin empati anlayışı üstüne etkisinin olup olmaması ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

5.1.12. Hipotez 12: Şube Müdürlerinin Görev Yaptığı Bölgeye Bağlı Olarak Empati Anlayışları

Çalışmaya katılan Şube Müdürlerinin görev yaptıkları bölgelerin empati anlayışları üzerinde bir etkisinin olup olmadığının tespiti için Tek Yönlü Varyans Analizi Anova yapılmıştır. Analiz sonucuna göre çalışmaya katılan Şube Müdürlerinin görev yaptıkları bölgeler ile empati anlayışları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Bu duruma göre Hipotez 12 kabul edilmiştir. Şube Müdürlerinin Akdeniz Bölgesi, Doğu Anadolu Bölgesi, Güneydoğu Anadolu Bölgesi, Ege Bölgesi, İç Anadolu Bölgesi, Karadeniz Bölgesi ve Marmara Bölgesinde görev yapmalarının ortalama empati puanlarına etki etmediği görülmektedir.

Bu duruma sebep olarak, özellikle İstanbul, İzmir, Antalya, Trabzon gibi büyük illerin bulunduğu şehirlerde, ulusal ve uluslararası spor organizasyonlarının, kampların, okul sporları faaliyetlerinin fazla olması, beraberinde iş yükü ve iş stresini de getirmektedir. Şube Müdürlerinin üzerine binen bu sorumluluğun getirdiği yüksek stres faktörü, onların empati yapmalarını engellemiş olabilir şeklinde düşünülmüştür.

Literatürü incelediğimizde görev bölgesinin empati anlayışı üstüne etkisi olup olmaması ile ilgili bir araştırmaya rastlanmamıştır.

5.1.13. Hipotez 13: İl Müdürü Ve Şube Müdürlerinin Görev Unvanlarına Bağlı Olarak Empati Anlayışları

Çalışmamıza katılan 69 adet il müdürü ile 169 adet şube müdürünün ortalama empati puanlarının bir birlerinden farklı olup olmadığının tespit edilmesi için yapılan bağımsız t testi Analiz sonucuna göre il müdürleri ve şube müdürlerinin ortalama empati puanları birbirinden farklı değildir.

Bu Duruma göre Hipotez 13 kabul edilmiştir. İl ve şube müdürlerinin empati düzeyleri arasında ilişki yoktur. Kadro unvanının il müdürü veya şube müdürü olmasının empati seviyesi üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı yorumu yapılabilir.

Literatürde Çalışmamızla paralellik gösteren benzer çalışmalara baktığımızda, Dev (2010), “Yönetici ve Öğretmenlerin Empatik Beceriler Açısından Karşılaştırılması” isimli çalışmasında Çalışılan görev türü değişkeninin empati anlayışı üstüne bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur. Dev aynı çalışmada Yönetici Kıdem Değişkeninin empati anlayışı üstüne etkisini incelemiş ve anlamlı bir farklılık bulamamıştır (43).

Yıldırım (2003), “İlköğretim Okulu Yöneticilerin Empatik Eğilimleri ve Empatik Becerileri ile Çatışma Yönetimi ve Stratejileri” isimli çalışmasında öğretmen ve yöneticileri arasında mesleki kıdem (unvan), yöneticilik kıdemi ile öğretmenlik kıdemi arasında anlamlı fark bulunmadığı görülmüştür (129).

Yılmaz (2005), “Eğitim Yöneticilerin Empatik Beceri Düzeyi Üzerine Bir İnceleme” isimli çalışmasında Müdür olma ile Müdür Yardımcı olmanın empati beceri düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (132).

Çalışmamızdan farklı olarak, Önemlitürk (1998), “Lise Yöneticilerinin Kendini Gerçekleştirme ve Empati Düzeyleri” isimli çalışmasında, lise yöneticilerin az, orta ve çok olarak bölündüğünde kıdemleri orta ve çok olan yöneticilerin empatik beceri puanlarının yükseldiği görülmüştür. Yöneticilerin kıdemleri değiştikçe empati yapma becerileri de artmaktadır. şekilde yorumlamıştır (88).

Ulusoy (1997), “Okul Yöneticilerin Stres, Empati ve Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Tarama” isimli çalışmasında Müdürler ile Müdür Yardımcıların empati

puan ortalamaları birbirinden farklı bulunduğu çalışmasında, Müdür Yardımcılarının daha yüksek empati puanına sahip olduğunu tespit etmiştir (119).

5.2. SONUÇ

Bu çalışmanın amacı Gençlik ve Spor Bakanlığın Taşra Teşkilatlarında Görev Yapan İl Müdürleri ve Şube Müdürlerinin Empati Becerilerinin Belirlenmesidir.

Araştırmaya Gençlik ve Spor Bakanlığının Taşra Teşkilatlarında Görev Yapan İl Müdürlerinden (n=63); Şube Müdürlerinden (n=169) olmak üzere toplam 232 yönetici denek katılmıştır. Araştırmada Üstün Dökmen tarafından geliştirilip geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçek kullanılmıştır.

Dökmen (1988), tarafından yapılan “Empati Becerileri Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmamızda İl Müdürlerinin ortalama tepki puanı 3.85, Şube Müdürlerinin ortalama tepki puanı 3.77 olarak saptanmıştır. Literatüre baktığımızda çalışmamızı destekler nitelikte; Pala (2008), “Öğretmen Adaylarının Empati Kurma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmasında öğretmenlerin ortalama tepki puanını 3.50 olarak saptamıştır.

Bir başka çalışmada, Seven (2010), “Yönetici Hemşirelerin Empatik Eğilimlerinin Servis Hemşireleri Tarafından Algılanması” isimli çalışmada yönetici hemşirelerin empatik puanlarının ortalaması 4.48 bulunurken, servis hemşirelerinin yöneticilerini değerlendirdiği empatik ortalama puanı ise 6.09 olarak saptanmıştır.

İstatistik testlerde ilk olarak gruplara ait verilerin normal bir dağılıma sahip olup olmadığını belirlemede Kolmogorov-Simirnov normallik testi uygulanmıştır. Daha sonra cinsiyet değişkenine göre iki grup arasındaki farklılıkları belirlemede t-testi yapılmıştır. Yaş, görev yılı, öğrenim düzeyi, belirli düzeyde spor yapma, görev bölgesine bağlı olarak farklılıkları belirlemede Tek yönlü varyans analizi (Oneway Anova) uygulanmıştır.

Test sonuçlarına göre İl Müdürlerinin yaşlarına göre empati anlayışlarına bakıldığında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ($p<0.05$).

Test sonuçlarına göre Şube Müdürlerinin yaşlarına göre empati anlayışlarına bakıldığında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p>0.05$).

Test sonuçlarına göre Şube Müdürlerinin cinsiyetlerine göre empati anlayışlarına bakıldığında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p>0.05$).

Test sonuçlarına göre İl Müdürlerinin görev yılı değişkenine göre empati anlayışına bakıldığında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ($p<0.05$).

Test sonuçlarına göre Şube Müdürlerinin görev yılı değişkenine göre empati anlayışlarına bakıldığında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p>0.05$).

Test sonuçlarına göre Şube Müdürlerinin aktif spor yapma değişkenine göre empati anlayışlarına bakıldığında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p>0.05$).

Test sonuçlarına göre İl Müdürlerinin belirli düzeyde spor yapma değişkenine göre empati anlayışlarına bakıldığında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p>0.05$).

Test sonuçlarına göre Şube Müdürlerinin belirli düzeyde spor yapma değişkenine göre empati anlayışlarına bakıldığında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p>0.05$).

Test sonuçlarına göre İl Müdürlerinin eğitim değişkenine göre empati anlayışlarına bakıldığında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p>0.05$).

Test sonuçlarına göre Şube Müdürlerinin eğitim değişkenine göre empati anlayışlarına bakıldığında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p>0.05$).

Test sonuçlarına göre İl Müdürlerinin görev yaptıkları bölge değişkenine göre empati anlayışlarına bakıldığında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p>0.05$).

Test sonuçlarına göre Şube Müdürlerinin görev yaptıkları bölge değişkenine göre empati anlayışlarına bakıldığında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p>0.05$).

Test sonuçlarına göre İl Müdürleri ve Şube Müdürlerinin görev unvanları değişkenine göre empati anlayışlarına bakıldığında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p>0.05$).

Bu çalışmadaki bulgular; İl Müdürlerinde yaş ve görev yılının empati anlayışı üzerine etkili olduğu görülürken ($p<0.05$), Belirli Düzeyde Spor Yapma, eğitim, görev yaptıkları bölge ve görev unvanlarının empati anlayışı üzerine bir etkisin

olmadığı görülmektedir ($p>0.05$); Şube Müdürlerinde yaş, cinsiyet, görev yılı, aktif spor yapma, belirli düzeyde spor yapma, görev yaptığı bölge ve görev unvanının empati anlayışı üzerine bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

Empatinin kişiler arası etkileşime olumlu katkısı nedeniyle, birçok meslek grubuna empati eğitimi verilmektedir. Empati kurmak için öncelikle karşımızdaki kişinin bizim gibi bir varlığı, bizden farklı değer yargıları ve inançları olduğunu bilmek ve bunu kabul etmek gerekir. Bu kabulden hareketle, etkileşimde bulunduğumuz kişinin haklı/haksız, iyi/kötü biçiminde yargılanmaması, karşılıklı bir etkileşimle anlaşılabilmesi için çaba gösterilmesi gerekir.

Yöneticiler ve çalışanlar arasında güvene dayalı bir ilişki bulunması iş yerinde yöneticiler ve çalışanlar arasında empati kurulmasını kolaylaştırabilir. Çalışanlar arasında empati kurulması, iş ortamındaki iletişimin kalitesini yükseltmektedir. Bu durum, çatışmaları ve sorunları önlemektedir. Çatışma sorunlarının olmadığı bir iş ortamı, çalışanların iş yerinde daha stressiz ve bunun sonucunda da daha verimli çalışmasını sağlamaktadır.

Sonuç olarak, günümüzde her birey gibi İl Müdürleri ve Şube Müdürleri de empati kavramını bilmektedirler; İl Müdürlerinin yaşları ve görev sürelerine bağlı olarak empati anlayışları artmasına rağmen diğer değişkenlerin empati anlayışları üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. Şube Müdürlerinin ise empati yapma becerilerinin olmadığı görülmüştür. İnsana hizmet etme sorumluluğu olan kamu kuruluşlarında yüksek stres koşullarının, hem çalışanlara hem de hizmetten yararlananlara olumsuz etkileri olabilmektedir. Taşra teşkilatlarında ki iş yükünün ve buna bağlı olarak getirdiği sorumluluğun yarattığı yüksek iş stresinin, İl ve Şube Müdürlerinin empati yapma becerilerini engelleyebilir şeklinde yorumlayabiliriz.

5.3. ÖNERİLER

➤ Çalışmanın Gençlik ve Spor Bakanlığın diğer birimlerinde de tekrarlanması, ayrıca farklı kamu kurumlarında da uygulanması, gelecek çalışmalara da yardımcı olması açısından önerilmektedir.

➤ Empati becerisi uygulanacak empati eğitim programlarıyla geliştirilebilmektedir. Dolayısıyla empati eğitim programları kamu-kurumlarında uygulanarak yöneticilerin empati becerileri geliştirilebilir.

➤ Araştırma daha da genelleştirilerek yeni fikirler verecek bulgular elde edilebilir.

➤ Farklı meslek grupları ile empatik beceri çalışmaları yaparak karşılaştırmalar yapılabilir ve sonuçlara göre çeşitli stratejiler üretilebilir.

➤ Çalışmada kadınların erkeklere oranlara empati beceri puanlarının yüksek çıkması, çalışma hayatında kadın personellerin sayısının arttırılabilmesi önerilmektedir.

➤ Devlet kurumlarında görev yapan tüm personele mesleki hizmet içi eğitim kursları vererek empatik beceri düzeyleri geliştirilebilir buda kurumlardaki iş verimliliğini ve iletişimi olumlu yönde etkileyebilir.

➤ Bu çalışma İl Müdürleri ve Şube Müdürlerine yönelik yapılmıştır. Bu çalışma farklı yaş ve eğitim düzeyindeki yöneticilere de uygulanabilir ve elde edilen bulgular ile bu araştırmanın sonuçları kıyaslanarak genel bir yargı oluşturulabilir.

➤ Araştırma demografik veri formunda daha fazla değişken ile ele alınabilir.

➤ Empati Becerileri kazanma konusunda alanında uzman kişiler tarafından hazırlanan broşür, kitapçık ve kitaplar yöneticilere dağıtılmalı, ilgili makale ve yazılar okutulmalı ve kurumların belirledikleri hizmet içi eğitim programlarının faaliyet programı çerçevesinde Kişisel gelişim uzmanları, Rehberlik ve Psikolojik Danışma birimleri tarafından seminer, konferans, kurs vb. etkinlikler düzenlenmelidir.

➤ İl Müdürlerinin hizmet yılına bağlı olarak empati algılarının da arttığı gözlemlenmiştir. Mesleki tecrübelerinin bunda etkisi olduğu söylenebilir. Bu nedenle

göreve yeni başlayan İl Müdürlerine ve Şube Müdürlerine uygulamalı ve teorik eğitimlerle empatik becerileri geliştirmeye yönelik faaliyetlere yer verilmesi yararlı olacaktır.

➤ İl Müdürü ve Şube Müdürü atama kriterlerine Beden Eğitimi ve Spor alanında eğitim almış ya da bu alanda akademik çalışma yapan kişiler arasından seçilmelidir şeklinde bir madde eklenebilir.

➤ Kurumlar içinde kişilik testleri yapılarak yöneticilik mesleğine yatkınlık durumları araştırılmalı ve atama kriterlerine bu durum eklenebilir.

➤ Çalışmamızda, Analiz kapsamına giren iller ile bu kapsam dışında kalan iller arasındaki empati becerileri değerlendirilmeli.

➤ Çalışmamızda görev yapılan bölgenin empati anlayışı üstüne etkisi bulunmamıştır. Çalışmanın kapsamı daha da genişletilerek, İl ve Şube Müdürlerinin görev yaptıkları bölgeler ile iş stresi ve empati arasındaki ilişki değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- 1- Açıkalın, A. (2000), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Empati Becerileri Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- 2- Agombar, F. (2003), Stres Sizi Nasıl Etkileyebilir? Sonsuz Enerji, (Zuhal Y. Çev.), ss: 5-23.
- 3- Ağırman, C. (2006), İdeal Bir Davranış Biçimi Olarak Empati ve Hadislerde Empati Örnekleri, C.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi, X/2-2006, ss.23-53, Manisa.
- 4- Akkoyun, F. (1982), Empatik Anlayış Üzerine, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:15, S.2, ss: 63-69, Ankara.
- 5- Akkoyun, F. (1987), Empatik Eğilim ve Ahlaki Yargı, Psikoloji Dergisi, Cilt:6.
- 6- Akkurt, D. (2013), Sosyal Etkileşim ve İletişim Becerileri, Erişim Tarihi: (02.12.2013), <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/sosyaliletisim.htm>
- 7- Aktaş, A. M. (2001), Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticisinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:56, Sayı:4, ss: 25-42, Ankara.
- 8- Alçay, U. (2009), Farklı Okul Türlerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Empatik Beceriler Açısından Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 9- Altılar, N. (2013), Duygusal Zekânın Beşinci Bileşeni: Empati, http://www.niyazialtilar.com/index.php?option=com_content&task=view&id=134&Itemid=70, (Erişim Tarihi: (21.11.2013).
- 10- Alper, D. (2007), Psikolojik Danışman ve Sınıf Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri-Empati Becerilerinin Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- 11- Alver, B. (2003), Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- 12- Ay, F. (1999), Hemşirelerin Empati Becerilerinin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- 13- Aydın, A. (1996), Empatik Becerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- 14- Aydın, İ. P. (2002), İş Yaşamında Stres, Ankara, 2. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Cottrell, R. R. (1992), Stres Management, Dushkin Pub. Group (Guilford, CT), Arroba, T. and James, K. (1990), "Politics and Management: The Effect of Stress on the Political Sensitivity of Managers", Journal of Managerial Psychology, Vol. 5 Iss: 3, pp.22 – 27.
- 15- Aydın, Ş. (2004), Örgütsel Stres Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt:6, sayı:3, İzmir.
- 16- Aytaç, S. (2009), İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi, Labour Ministry –CASGEM, İzmir.
- 17- Bağ, V. (2012), Gazetecilerde İş Stresi: Balıkesir İli Yerel Basında Çalışan Gazetecilerin İş Stresi Kaynaklarına İlişkin Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- 18- Bakırcı, B. (2010), Stres Yönetimi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, Trakya.
- 19- Baltaş, Z. (2000), Sağlık Psikolojisi, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- 20- Baltaş, A., Baltaş, Z. (2004), Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul: 22. Basım, Remzi Kitapevi.
- 21- Balçıkanlı, G. S. (2009), Profesyonel Futbolcuların Fair Playe Yönelik Davranışları Empatik Eğilim Düzeyi arasındaki İlişki, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- 22- Barut, Y. (2004), Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Empatik Eğilim Düzeyleri ile Çatışma Eğilimi Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Samsun On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Samsun.
- 23- Baymur, F. (1994), Genel Psikoloji, İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- 24- Bayram, S. (2006), Örgütsel Stres Faktörleri ve Rehber Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- 25- Bilyana, M., David T., Stacy, M., Rejection of Empathy and Its Linguistic Manifestations, file:///D:/Users/gsim/Downloads/martinovski_marsella_traum.pdf, Erişim Tarihi: (20.05.2014).
- 26- Bolat, S. (1996), Eğitim Örgütlerinde İletişim, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 12, ss.75-80.
- 27- Braham, B. J. (1998), Stres Yönetimi / Ateş Altında Sakin Kalabilmek, Birinci Baskı, İstanbul: Hayat Yayınları.

- 28-**Brandstatter, E. (2000), Comparison Based Satisfaction: Contrast and Empathy, European Journal of Social Psychology, July, Vol.30, pp.751-759, [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1099-0992\(200009/10\)30:5%3C673::AID-EJSP14%3E3.0.CO;2-D/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1099-0992(200009/10)30:5%3C673::AID-EJSP14%3E3.0.CO;2-D/abstract), Erişim Tarihi: (15.05.2014).
- 29-**Brooks, H. J. (1978), Empathy İn Preschool Children As Related To Maternal Attitudes, Includes Bibliographical References (Pages 62-65), <http://scholarworks.csun.edu/handle/10211.2/4170>, Erişim Tarihi: (25.05.2014).
- 30-**Cam, E. (2004), Çalışma Yaşamında Stres ve kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana bilim Dalı, Yüksek Lisans Programı, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Sayı:1, ss: 1-10.
- 31-**Cohen, Douglas, Strayer, Janet, (1996). Davranış Bozukluğu ve Karşılaştırma Gençlik Empati, Gelişim Psikolojisi, Cilt:32 (6), <http://psycnet.apa.org/journals/dev/32/6/988/>, Erişim Tarihi: (21.05.2014).
- 32-**Cengiz, S. (2008), Hemşirelerde Empatik Eğilim ve İş Doyum İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Beck, K. P. and Rowell, G. (1992). Psychology An İntroduction for Nurses and allied health Professionals.Prentice Hall, Australia. p:148.
- 33-**Çamlıyer, H. (1984), Sporcularda Stres ve Stres Yaratan Faktörlere Göre Yaşanma Biçimleri, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- 34-**Çarıkcı, İ. H., Atilla, G. (2009), Erillik/Dişilik Boyutunun Empatik Beceri ile İlişkisi, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 1/2, s.52-63.
- 35-**Çelik, E. (2008), Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Empatik Eğilimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- 36-**Çetin, C. N. (2008), İlköğretim Dördüncü Sınıf Öğrencilerin Empatik Beceri Düzeylerinin Ana-baba Tutumları ve Özsaygı İle İlişkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- 37-**Çıtak, G. (1998), Hemşirelik Yüksek Okulu Öğretim Elemanlarının Empatik Beceri ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- 38-**Çiçek, A. (2006), Sağlık Çalışanlarının Empatik Eğilim ve Becerilerinin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- 39- Çimer, Ö. (1998), Çeşitli Meslek Gruplarında Çalışan Kişilerin Empatik Eğilimleri, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- 40- Çiftçi, A., N., Yüksel, A. (2010), Üniversite Öğrencilerinin Ahlaki Yargı ve Yetenekleri ile Empati Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 10(2), Bahar, ss.683-727.
- 41- Davis, C. M. (2005), Empati Nedir, Empati Öğretilebilir mi?, (Çev. Özcan Sezer ve Serhat Damar), İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:9, <http://web.inonu.edu.tr/~efdergi/arsiv/OSezer.htm>, Erişim Tarihi: (21.05.2013).
- 42- Davis, M. H. (1980), A Multidimensional Approach to Individual Differences in Empathy, JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 10, s.1-19, http://www.uv.es/~friasnav/Davis_1980.pdf, Erişim Tarihi: (20.05.2014).
- 43- Dev, N. (2010), İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Empatik Beceriler Açısından Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 44- Dereboy, Ç., Harlak, H., Gürel, S., Gemalmaz, A., Eskin, M. (2005), Tıp Eğitiminde Eşduyumu Öğretmek, Türk Psikiyatri Dergisi, Cilt: 16, Sayı:2.
- 45- Derman, M. T. (2013), Çocukların Empati Beceri Düzeylerinin Ailesel Etmenlere Göre Belirlenmesi, International Journal of Social Science, Vol:6, Issue:1, pp.1365-1382.
- 46- Dereli, E., Aypay, A. (2011), Ortaöğretim Öğrencilerin Empatik Eğilimleri ve İşbirliği Yapma Karakterlerinin İnsani Değerlerini Yordaması ve Bu Özelliklerin İncelenmesi, Değerler Eğitimi Sempozyumu, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, ss:1-22, Eskişehir.
- 47- Dorak, F., Vurgun, N. (2006), Takım Sporları Açısından Empati ve Takım birliği İlişkisi, http://www.sporbilim.com/dosyalar/8.SPK_Poster_Sunumlar-A.pdf, Erişim Tarihi: (20.05.2014).
- 48- Dökmen, Ü. (2006), İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 37. Basım.
- 49- Dökmen, Ü. (1987), Empati Kurma Becerisi ile Sosyometrik Statü Arasındaki İlişki, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 20 (1-2), ss.183-207.
- 50- Dökmen, Ü. (1988), Empatinin Yeni Bir Modele Dayanılarak Ölçülmesi ve Psikodrama ile Ölçülmesi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:21, Sayı:1-2.
- 51- Dökmen, Ü. (1996), Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- 52-**Duru, E. (2002), Öğretmen Adaylarında Kişi Durum Yaklaşımı Bağlamında Yardım Etme Davranış Eğilimi, Empati ve Düşünme Stilleri İlişkisi ve Bu Değişkenlerin Bazı Psikososyal Değişkenler Açısından İncelenmesi, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitimde Psikolojik Hizmetler Ana Bilim Dalı, İzmir.
- 53-**Elikesik, M. (2013), Sosyal Bilgiler Öğretiminde Empati ve Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin Empatik Becerilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İlköğretim Ana Bilim Dalı, Sosyal Bilimler Öğretmenliği Dalı, Erzurum.
- 54-**Ercoskun, M. H., Dilekmen, M., Ada, Ş. ve Nalçacı, A. (2006), Sınıf Öğretmenliği Öğrencilerinin Empatik Becerilerinin Bireysel Değişkenler Açısından İncelenmesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:13, ss.207-217.
- 55-**Eisenberg, N, Miller, P. (1987), The relation of empathy to prosocial and related behaviors, Psychological Bulletin, 1, 91-119, <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=search.displayRecord&uid=1987-15523-001>, Erişim Tarihi: (27.05.2014).
- 56-**Erdem, C. (2004), Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Çalışan Kadınlar, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, ss: 1-10.
- 57-**Erkuş, A., Yakupoğlu, S. (2000), Spor Ortamında Empati Ölçeği (SEM) Geliştirme Çalışması. VI Spor Bilimleri Kongresi Kitabı, 3-5 Kasım, ss.139, Ankara.
- 58-**Fidan, Y. (2011), Yönetimden Yönetişime Kavramsal Bir bakış, Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:1, ss.7-9, Yalova.
- 59-**Gençlik Ve Spor Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme Ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği, (2012). Resmi Gazete, Sayı: 28461, 08.11.2012.
- 60-**Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü. (2013). Görev tanımı ve dağılımı listesi, Antalya Valiliği, Sayı: 7830, 24.09.2013, Antalya.
- 61-**Gökhan, E. (1990), Birbirimizi Anlamaya Çalışırken Beynimizde Neler Oluyor, Bilim ve Teknik Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 266, ss. 34.
- 62-**Gökler, R. (2013), Empati, http://www.ozgunsosyalduvence.com/index.php?option=com_content&view=article&id=150:empat&catid=36:etim&Itemid=13, Erişim Tarihi: (11.12.2013).
- 63-**GSGM, (2008), Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, Görevde Yükselme ve Eğitimi Ders Notları, Antalya.
- 64-**Güçlü, N. (2001), Stres Yönetimi, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21 (1), 91-109.

- 65- Gümüştekin, G. E., Öztemiz, A. B. (2004), Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama, Erciyes Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:23, ss. 61-85, Kayseri.
- 66- Güler, A. (2013), Örgütsel Stres ve Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Stresle Başa Çıkma Yolları, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 67- Gülkanat, A. (2013), Empati, <http://www.aligulkanat.com.tr/empati/>, Erişim Tarihi: (11.11.2013).
- 68- Gülseren, Ş. (2001), Eş duyum (Empati): Tanımı ve Kullanımı Üzerine Bir Gözden Geçirme, Türk Psikiyatri Dergisi, 12(2): 133-145.
- 69- Günaydın, M. (1999), Orta Öğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Empatik Eğilim Düzeyleri İle Çatışma Eğilimi Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, On dokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, , Samsun.
- 70- Hançer, M., Tanrısevdi, A. (2003), Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Aralık 2003, Cilt:27, No:2, ss.211-225, Hogan, Robert, (1969). Development of an Empathy Scale, Journal of Consulting and Clinical Psychology, Vol: 33, ss. 308.
- 71- Empati, http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/67/02/210892/dosyalar/2013_03/09105528_empat.pdf, Erişim Tarihi: (11.06.2013).
- 72- İşcen, P. (2006), Onkologların Çatışma Eğilimlerinin, Empatik Becerilerinin, İş Doyumlarının ve Stresle Başa Çıkma Tarzlarının İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış İstanbul.
- 73- Kaya, E. (2006), Örgütsel Stres Kaynakları ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, Cartwright, S. ve Cooper, C. L. (1997). Managing Workplace Stres, Sage Publications New York.
- 74- Karabulut, E. O., Pudur, A. (2011), Gençlik Merkezine Üye Gençlerin Temsilcilerin Problem Çözme Becerilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından Karşılaştırılması, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, ss.71-80.
- 75- Karakaya, A. D. (2001), Akdeniz Üniversitesi Hemşirelik Öğrencilerinin Empatik Becerileri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- 76- Karakuş, S., Arıkan, N. A., Göktaş, Z., Durukan, E. (2005), Burdur İli Kitle Spor ve Tesis Politikalarına İlişkin Bir Araştırma, 1. Burdur Sempozyumu, ss.940-945.

- 77-Karabulut, E. O., Bahadır, Z. (2013), Ümit Milli Judo Takımının Olumsuz Değerlendirilmekten Korkma ve Empatik Eğilim Düzeylerinin İncelenmesi, Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, Niğde.
- 78-Karkaç, N. N. (2013), Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Empatik Eğilim Düzeylerinin Çalıştıkları Engel Türüne ve Bazı Değişkenlere Göre incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- 79-Katman, H. A. (2010), Okul Yöneticilerin Empatik Eğilimlerin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- 80-Kepçeoğlu, M. (1992), Psikolojik Danışma ve Rehberlik, Ankara: Özerler Matbaası, 8. Baskı.
- 81-Keskin, C. S. (2007), Sosyal Bilgiler Derslerinde Empati Becerilerine Dayalı Öğretim Tekniklerinin Kullanılması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- 82-Kılıç, S. (2005), İstanbul'daki Okul Öncesi Öğretmenlerinin Empatik Beceri Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- 83-Koçak, C., Önen, A. S. (2013), Öğretmen Adayları İçin Empatik Yönelimler Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 13(2), Bahar, ss.947-964.
- 84-Kul, L. (2011), Gençlik Spor İl Müdürlüklerine Bağlı Gençlik Merkezlerindeki Görsel Sanat Eğitimi Çalışmalarının Tespiti (Trabzon İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Resim-iş Öğretmenliği Ana Bilim Dalı Ankara.
- 85-Kumbaroğlu, Z. B. (2013), Spor yapan ve Yapmayan Ortaöğretim Öğrencilerin Empatik Eğilim Düzeyleri İle Benlik saygısı Düzeylerinin Çeşitli Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- 86-Özbay, M. H., Canpolat, B. I. (2003), Psikoterapide Empati-Nesnellik İkilemi, Ankara Eğitim Araştırma Hastanesi Psikiyatri Kliniği, Klinik Psikiyatri, Cilt:6, ss: 39-45.
- 87-Okutan, M., Tengilimoğlu, D. (2002), İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3, 15-42, <http://www.koniks.com/data/pdf/4302.pdf>, Erişim Tarihi: (10.11.2013).

- 88-** Önemlitürk, D. (1998), Lise Yöneticilerin Kendini Gerçekleştirme ve Empati Düzeyleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- 89-** Öz, F. (1992), Hemşirelerin Empatik Eğilim Becerisi ve Eğilimine Eğitimin Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- 90-** Öz, F. (1998), Son Sınıf Hemşirelik Öğrencilerinin Empatik Eğilimleri, Empatik Becerileri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki, Celal Bayar Üniversitesi, Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 2(2), ss.32-38, Manisa.
- 91-** Özbek, M. F. (2002), Çalışma Hayatında Empati Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- 92-** Özbek, M. F. (2005), İnsan İlişkilerinde Empatinin Yeri ve Önemi, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, (49) .v, <http://journals.istanbul.edu.tr/tr/index.php/sosyalsiyaset/article/download/477/433>, Erişim Tarihi: (22.11.2013).
- 93-** Özbek, A., Leutz, G. (1987), Psikodrama: Grup Psikoterapide Sahnesel Etkileşim, Grup Psikoterapistleri Derneği, Ankara.
- 94-** Özcan, Z. (2007), Empati ve Dini İnanç Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- 95-** Özmutaf, N., M. (2006), Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım, Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi, Cilt:23, Sayı: (1-2), ss: 75-81.
- 96-** Öztürk, F., Koparan, Ş., Haşıl, M., Özkaya, G. (2004), Antrenör ve Hakemlerin Empati Durumlarının Araştırılması, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt:2, ss: 19-25.
- 97-** Pala, A. (2008), Öğretmen Adaylarının Empati Kurma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl 2008 Cilt: 1 Sayı:23.
- 98-** Pehlivan, İ. (1995), Stresle Başa Çıkmada Bireysel ve Örgütsel Stratejiler, Ankara, Luthans, F. (1989). Organizational Behaviour, New York, Mc Graw Hill Book Comp, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/491/5797.pdf>, Erişim Tarihi: (06.06.2014).
- 99-** Pınar, G. (2004), Doğum Salonlarında Çalışan Ebe/Hemşirelerin Empati Düzeylerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- 100-** Pişmişoğlu, E., K. (1997), Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Empati Düzeylerinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- 101-** Rehber, E. (2007), İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Empatik Eğilim Düzeylerine Göre Çatışma Çözme Davranışlarının İncelenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- 102-** Sabancıoğulları, S., Kelleci, M., Doğan, S., Gölbaşı, Z. (2007), Entegre Eğitim Programında Öğrenim Gören Hemşirelik Öğrencilerinin Empatik Eğilim Düzeylerinin Yıllara Göre İncelenmesi, Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 2.
- 103-** Seven, G. (2010), Yönetici Hemşirelerin Empatik Eğilimlerinin Servis Hemşireleri Tarafından Algılanması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- 104-** Sağrı, Ü., Şişman, F., A., Gemlik, H., N. (2010), Çalışanların Kişilik Özellikleri ile Müzakerecilik Yetenekleri Arasındaki İlişkinin Analizi: Sigortacılık ve Lojistik Sektörlerinde Bir Araştırma, International Journal of Economic and Administrative Studies, Year:3, Number:5, Summer, pp.101-122.
- 105-** Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun, (1986). Resmi Gazete, Sayı: 28926, 20.02.2014, Ankara.
- 106-** Şahin, B. (2007), Hemşirelik Öğrencilerinin Kendilerini Anlatma ve Stresle Baş Etme İlişkilerinin Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 107-** Tamkavas, E. (2007). Empati,
<http://www.toplumvesiyaset.com/yaziOku.php?id=201>, Erişim Tarihi: (26.11.2013).
- 108-** Tanrıdağ, Ş., R. (1992), Ankara'daki Ruh Sağlığı Hizmetlerinde Çalışan Personelin Empatik Eğilim ve Empatik Beceri Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara.
- 109-** Taşdemir, G. (1999), Ege Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesinde çalışan Hemşirelerin Empatik Eğilim ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sağlık bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- 110-** Taş, A., Çelik, K., Tomul, E. (2007), Yeni İlköğretim Programlarının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:2007, Sayı:22, Denizli.
- 111-** Telli, H. (2011), İnsan İlişkileri,
http://www.slidefinder.net/i/insan_ili%C5%9Fkileri_%C3%B6%C4%9Fr_g%C3%B6r_hayrettin/22817213/p8, (Erişim Tarihi: 11.11.2013).

- 112-** Telman, N., Ünsal, P. (2004), Çalışan Memnuniyeti, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- 113-** Tekgöz, Ü. (2011), Futbol Hakemlerinin İş Stresi, İş Tatmini ve Yaşam Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi(3.Bölge Hakemleri Üzerine Bir Araştırma), Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- 114-** Tiryaki, Ş., Erdil, G., Acar M., Emel, Y. (1991), Sporcu ve Sporcu Olmayan Gençlerin Kişilik Özellikleri SHB, Cilt: 26, Sayı: 1, ss: 19-23.
- 115-** Tosun, M. (2005), Stres ve Alkol Kullanım Bozukluğu, İstanbul Üniversitesi, Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri, Medikal Açıdan Stres ve Çareleri, Sempozyum Dizisi, No: 47, ss.51-59.
- 116-** Topçu, E. U. (2007), Astların Bakış Açısından Yöneticilerin Empatik Eğilimlerin İncelenmesi (Karayolları 14. Bölge Uygulaması), Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- 117-** Tutarel, K., Çabukça, F. (2002), Empatik ve Demografik Değişkenlerin Evlilik Uyumu ile İlişkisi, Aile ve Toplum Dergisi, Sayı:5, Cilt:2, Yıl:5, Nisan- Haziran.
- 118-** Türe, G. (2013), Hazırlık Okulu Öğrencilerin Zaman Yönetimi Becerileri ile Stres Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişkinin Araştırılması (Yeditepe Üniversitesi Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 119-** Ulusoy, Y. Ö. (1997), Okul Yöneticilerin Stres, Empati ve Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Tarama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- 120-** Uğur, A. (2007), Oluşturmacı Sosyal Bilimler Öğretiminde Örnek Olay İncelemesi Tekniği Kullanımının Öğrencilerin Empatik Düşünme Becerilerine Etkisi: Bir Eylem Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- 121-** Uygun, E. (2006), Psikiyatri Servisinde Çalışan Hemşirelerin Empati Beceri Düzeylerinin Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- 122-** Ustakara, F. (2011), Halkla İlişkiler ve Psikolojisi Üzerine, Gümüşhane Üniversitesi, İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Sayı:1, Mart, s.170-185, İnceoğlu, M. (2004), Tutum-Algı İletişim, Ankara: Elips Kitap, Eroğlu, F. (2010). Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta Yayınları.
- 123-** Ülker, H. İ. (2008), Kurumsal Liderlikte Duygusal Yeterlik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Güz 2008, cilt:4, yıl:4, sayı:2, ss.74-84.

- 124- Varol, M. (1998), İletişim, Empati ve Hiyerarşi, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt:1(1), ss.85-94.
- 125- Vural, Ö. (2008), Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ve Empati Becerilerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara- Dökmen, Ü. (2000). İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul: Sistem Yayıncılık, ss. 363.
- 126- Yavuzer, Y., Gündoğdu, R., Aytekin, H. (2003), Eğitim Fakültesi Öğrencilerin Empatik Beceri Düzeylerinin Belirlenmesi, Eğitim ve Bilim Dergisi, Niğde Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Sayı: 2, Niğde.
- 127- Yavaş, B. (2007), İlköğretim 5. Sınıf Öğretmenlerin Empati Becerileri İle İlköğretim 5. Sınıfındaki Öğrencilerin Akademik Başarıları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- 128- Yeniçeri, Ö. (2009), Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- 129- Yıldırım, A. (2003), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Empatik Eğilimleri ve Empatik Becerileri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- 130- Yıldırım, İ. (1992), Psikolojik Danışma Rehberlik Programı Öğrencileri ile Psikoloji Programı Öğrencilerinin Empatik Eğilim ve Empatik Beceril Düzeyleri, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:7, Ankara.
- 131- Yılmaz, İ., Akyel, Y. (2008), Beden Eğitimi Öğretmen Adaylarının Empatik Eğilim Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi(KEFAD), Cilt:9, Sayı:3 ss:27-33, Rothstain, A. L. (1981), Motor Learning.Reston. "American Allance For Health Physical Education, USA.
- 132- Yılmaz, A. (2005), Eğitim Yöneticilerin Empatik Becerileri Düzeyi Üzerine Bir İnceleme, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- 133- Yılmaz, S. (2013), Spor Yapan ve Yapmayan Ortaöğretim Öğrencilerin Empatik Eğilimleri ile saldırganlık Düzeyleri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 134- Yöndem, Z. D. (2006), Kişilik Dinamikleri ve Stresle Baş Etme, İstanbul: Morpa Yayıncılık, <http://turkpsikiyatri.com/tekmakale=528>, Erişim Tarihi: (18.03.2014).
- 135- Zekioglu, A., Tatar, A. (2006), Üniversitede Eğitim gören Futbolcuların Empatik Becerilerinin Kişilik Özellikleri ile Karşılaştırılması, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt:4, ss:135-138.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

**EK 2: GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI ANKET UYGULAMA
İZİNİ**

EK 3: VERİ FORMU

EK 4: İSTATİSTİK VERİLERİ

**EK 5: İSTATİSTİKSEL ANALİZLERE İLİŞKİN SONUÇ
VERİLERİ**

Ek 5.1. Katılımcıların Demografik Verilerine İlişkin Bilgiler

Ek 5.2. Alt Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Ek 5.3. İl Müdürlerinin Yaş Tukey Tablosu

Ek 5.4. İl Müdürlerinin Mesleki Tecrübe Tukey Tablosu

EK 1: ANKET FORMU

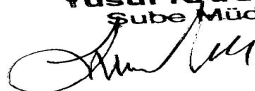
Değerli Yöneticiler

Size sunduğumuz bu anket “Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın taşra teşkilatlarında çalışan İl Müdürleri ve Şube Müdürlerinin empati becerilerinin belirlenmesi” konulu Yüksek Lisans çalışmasına veri toplamak amacıyla düzenlenmiştir. Anket sonucunda elde edilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçla kullanılacaktır. Vereceğiniz bilgiler saklı kalacaktır. Bu konuda bir tereddüdünüzün bulunmamasını diler, katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

İlker GÜNEL
Dumlupınar Üniversitesi
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

1.BÖLÜM

1. Yaşınız :
2. Cinsiyet : Erkek () Kadın ()
3. Görev Unvanınız :
4. Görev Yeriniz :
5. Görev Yılıınız :
6. Medeni Durumunuz :
7. Çocuğunuz Var Mı? :
8. Aktif Olarak Spor Yaptınız Mı : Evet () Hayır ()
9. Eğer Yaptıysanız Hangi Düzeyde Yaptınız?
Profesyonel () Amatör () Serbest Zaman Değerlendirme ()
10. Eğitim Düzeyiniz
Ön Lisans () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora ()

Yusuf KARADAĞ
Şube Müdürü


2.BÖLÜM

Aşağıda altı durum ve her duruma ilişkin on iki tepki verilmiştir. Bu durumları ve bunlara ait tepkilerin her birini okuduktan sonra, her durum için, verilen on iki tepkiden sorun sahibine söylemeyi tercih edeceğiniz dört tepkiyi seçiniz ve işaretleyiniz. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

I.Kişi (Ev Hanımı)

Yemek, çamaşır, temizlik, dikiş, alış-veriş, çocuklar... Bütün gün tek başıma koşturuyorum, yine de yetişemiyorum. Kendime ayıracak beş dakikam yok. Kendimi mutfakla banyo arasında hapsolmuş hissediyorum.

1. Ev işlerine yardım edecek bir yardımcı kadın tutmayı hiç düşündün mü? ()
2. Bütün bu işler günde kaç saatini alıyor? ()
3. Eşin hiç yardım ediyor mu? ()
4. Anladığım kadarıyla ev işleri sana çok ağır geliyor.()
5. Ev işlerini yapan, dünyada bir tek sen değilsin, bu durumu böyle mesele yapmak doğru değil. ()
6. Haklısın, bu kadar iş insanı gerçekten bunaltır. ()
7. Bence senin problemin, işleri becerememen değil, işlerin çok olması. ()
8. Senin yerinde olsam, ben de bunalırdım. ()
9. Sanırım bunca iş karşısında kendini çaresiz ve yalnız hissediyorsun. ()
10. Sana katılıyorum, ev işleri gerçekten kolaydır. ()
11. Annem de (veya bir başka yakınınız), senin gibi sürekli ev işi yapmaktan bunalıyor.()
12. Sanırım, bu kadar çok işi tek başına yapmak zorunda kalman seni öfkeliendiriyor. ()

II. Kişi (Bir Arkadaşımız)

Bir miras meselesi yüzünden babamla amcam kavga ettiler. Aslında ben ikisini de severim. Aralarını bulmaya çalıştım daha da kötü oldu. Babam dün “bir daha o adamla konuşmayacaksın” dedi. Gerçi, miras konusunda babam haklı gibi, ama amcamdan da vazgeçemem ki. Bunca yıl bize ikinci baba oldu. Üç kuruş için, bu çektiğimize değer mi?

1. Her ailede böyle problemler olabilir, kardeş kardeşin ne öldüğünü istermiş ne güldüğünü. ()
2. Bence üzülmen gereksiz, sonunda nasıl olsa barışırsınız. ()
3. Anladığım kadarıyla bu kavga seni çok üzmüş.()
4. Senin yerinde olsaydım ben de çok üzülürdüm. ()
5. Kendini iki sevdiğin kişinin arasında kalmış hissediyorsun, bu da seni çaresizliğe itiyor. ()
6. İki kardeşin problemini anlaşılarak çözümlmelerine sevindim. ()
7. Bence güvenilir bir hukukçu bulup onun hakemliğine başvurmalısınız. ()
8. İki sevdiğin kişi arasında seçim yapmak zorunda kalman seni öfkeliendiriyor. ()
9. Parayla mutluluk olmaz, dostluk her şeyden önemlidir. ()

10. Eğer babanın tarafını tutarsan amcana karşı haksızlık ettiğini düşüneceksin. ()
11. Baban “amcanla konuşma” sözünü geçici bir öfke anında söylemiş olabilir. ()
12. Bu kavganın sebebi, aslında para değil, babanla amcanın ailede üstünlük kurma istekleri olabilir. ()

III. Kişi (Bir Dostunuz)

Son günlerde canım sıkılıyor, belli bir sebebi yok ama içimin daraldığını hissediyorum, canım hiçbir şey yapmak istemiyor, amaçsız dolaniyorum. Üstelik bu sıkıntımı kimse ile paylaşamıyorum.

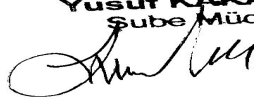
1. Sıkıntının nedenini araştırdın mı? ()
2. Senin böyle sıkılıyor olmana üzüldüm. ()
3. Bence kendini meşgul edecek bir hobi bulmalısın. ()
4. İçinde tanımlayamadığın bir heyecan hissediyorsun ve kötü bir şeyler olacaktı gibi geliyor. ()
5. Bazen ben de senin gibi sıkıntı hissederim. ()
6. Sanırım şu sıralarda kendini yalnız hissediyorsun. ()
7. Herhalde bilinçaltındaki bir takım duygular böyle hissetmene yol açıyordur. ()
8. Sebebini bilmediğin yoğun bir sıkıntı içindesin. ()
9. Geceleri sıkıntılı rüyalar gördüğün de oluyor mu? ()
10. Kendini böylesine bırakman doğru değil. ()
11. Dünyada öyle büyük dertleri olan insanlar var ki, onlar senin bu sebepsiz sıkıntını dertten saymazlar. ()
12. Son günlerde istediğini elde etmen beni sevindirdi. ()

IV. Kişi (Bir Genç)

Başımın yan tarafında bir tutam saç var, ne yapsam yatıramıyorum. İslatıyorum olmuyor, bağıyorum olmuyor. Ne zaman aynaya baksam neşem kaçıyor.

1. Bu önemli bir problem değil, kafanı takma. ()
2. Kafanın dışı değil, içi önemlidir; sen kişiliğini geliştirmeye çalış. ()
3. Saçının yatmaması seni üzüyor. ()
4. Saçının dökülmesi beni üzdü. ()
5. Berber halledemiyor mu? ()
6. Başkalarının yanında her zaman derli-toplu gözükme istiyorsun. ()
7. Her zaman kusursuz bir insan olmak istiyorsun. ()
8. Saçınla bu kadar uğraşmak zorunda kalman seni sinirlendiriyor. ()
9. Bence bu önemli bir sorun değil ama bu işin seni rahatsız etmesine üzüldüm. ()
10. Bunu sakın arkadaşlarına söyleme seninle dalga geçebilirler, sen de üzülersün. ()
11. Küçük bir şey için bile olsa, başkaları tarafından eleştirilmek seni üzüyor. ()
12. Bence seni asıl kızdıran, saçının yatmaması değil, bu işe çok zaman harcıyorsun. ()

Yusuf KARADAĞ
Şube Müdürü



V. Kişi (Bir Genç Kız)

Annem geçen hafta doğum günümde, bana nefis bir atkı hediye etti. Verirken de “sana özel bir şey bulabilmek için şehrin altını üstüne getirdim” dedi. Dün ne öğrensem beğenirsin? Başka şehirde oturan bir ablam var. Annem, bana aldığı için aynısını üç ay önce ona da almış. Bunu öğrenince perişan oldum. Şu anda son derece kötü hissediyorum kendimi.

1. Annene niçin böyle davrandığını sordun mu? ()
2. Annem, hem sana hem de ablana “özel” bir hediye alabilir, çünkü ikinizi de seviyordur. Bence olaya bu açıdan bakmalısın. ()
3. Bence bu konuda bencillik ediyorsun. ()
4. Bu olay seni üzmüş. ()
5. Bu olay karşısında, sanırım kendini aldatılmış hissetmişsin. ()
6. Galiba ablanı biraz kıskanıyorsun. ()
7. İki atkının tamamen benzer olduğundan emin misin? ()
8. Annenin sana, senin sandığın kadar değer verip vermediğini merak ediyorsun. ()
9. Senin yerimde olsaydım ben de üzülürdüm. ()
10. Annenin gözünde özel bir yerin olmasına sevinmişsin, şimdi bu sevincinin yerini üzüntü aldı. ()
11. Annem ablanı her zaman böyle eleştirir mi? ()
12. Annene oldukça öfkelisin. ()

VI. Kişi (Bir Öğrenci)

Son zamanlarda hiç ders çalışmıyorum. Sürekli kahvedeyim. Kağıt oynamak zevk veriyor ama kahveden çıkarken her seferinde derin bir pişmanlık duyuyorum, böyle giderse okulu bitiremeyeceğim. Bitiremezsem halim ne olur? Ne iş yaparım? Sonra anama-babama, konuya-komşuya ne derim?

1. Bu durumu ailen öğrenirse, her halde çok üzülürler. ()
2. Sınıfınızda senin durumunda olan başka arkadaşların da var mı? ()
3. Hayatta başarılı olmanın tek yolu okul bitirmek değildir. Okul bitirmemiş nice başarılı insan var. ()
4. İçinde bulunduğun durum seni çok sıkıyor, kaygılanmana yol açıyor. ()
5. Çalışmak istediğin halde çalışmıyorsun, kendi kendine söz geçiremiyor olman seni huzursuz ediyor. ()
6. Bence rahatlamak için bir psikoloğa başvurmalısın. ()
7. Konu komşunun ne düşüneceklerini kafana takma, kendini derslere ver. ()
8. Bu problemin beni üzdü. ()
9. Hem gelecekte iyi bir yaşantı elde edememekten hem de ana babanı incitmekten korkuyorsun. ()
10. Hiçbir derse mi çalışmıyorsun yoksa bazı derslere mi? ()
11. Bence kendine fazla yükleniyorsun, telaşın ve sıkıntının bu yüzden. ()
12. Çok çalıştığın halde dersleri başaramaman üzücü. ()

Açıklama ve Puanlama:

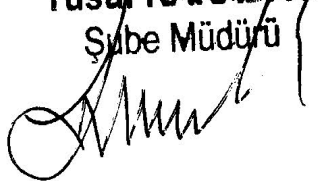
Denek altı sorudan her birisini okuduktan sonra, bu sorunun altındaki on tepkiyi teker teker okuyacak, bu on iki tepkiden “ sorun sahibine söylemeyi tercih edebileceği” dört tepkiyi seçip yanlarına işaret koyacak. Seçtiği dört tepkiyi önem sırasına koyması gerekli değil. Denek $6 \times 4 = 24$ tepki seçmiş olacak. Seçtiği tepkilerden her birisine daha sonra siz puan vereceksiniz (Hangi maddeye kaç puan verileceğine ilişkin anahtar aşağıdadır). Sonuçta, bir denek, seçtiği 24 tepkinin her birisi için bir puan alacak; Bu puanların toplamı o deneğin Empatik Beceri Ölçeği’nden aldığı puan olacak. Puanın yüksek olması, empatik becerinin yüksek olduğu, düşük olduğu anlamına geliyor.

Her sonunun altındaki on iki tepkiden bir tanesi anlamsızdır; eğer denek bu anlamsız tepkilerden bir tanesini bile seçerse “ölçeği yeterince okumadan cevap verdiği” gerekçesiyle denekliği iptal edilir. Her durumdaki anlamsız tepki, yanına puan yazılmayıp boş bırakılarak belirtilmiştir.

Prof. Dr. Üstün DÖKMEN

Madde	i. Kişi	II. Kişi	III. Kişi	IV. Kişi	v. Kişi	VI. Kişi
1	3	1	3	3	8	1
2	8	7	6	3	3	3
3	3	9	3	9	2	3
4	9	6	10	-	7	9
5	2	10	5	13	10	10
6	7	-	10	10	4	3
7	4	3	4	4	3	3
8	6	10	9	10	10	6
9	10	1	3	6	6	10
10	- (ilgisiz)	8	2	1	9	8
11	5	4	1	4	-	4
12	10	4	-	4	9	-

Yusuf KARADAĞ
Şube Müdürü



EK 2: GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI ANKET UYGULAMA İZİNİ



T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
Spor Genel Müdürlüğü

Sayı : B.20.1.SGM.0.71.04.00-05/
Konu :

10.08.2012 * 08525 .../.../2012

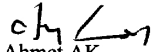
Sayın İlker GÜNEL
(Yıldız Mah. Yıldız Cad. Acar Apt. K/5 D/13 No:65 Muratpaşa)
ANTALYA

İlgi: 02.08.2012 tarihli dilekçeniz.

İlgi tarihli dilekçe ile "Spor Genel Müdürlüğü'nün Taşra Teşkilatında Görev Yapan İl Müdürleri ve Şube Müdürlerinin Empati Becerilerinin Belirlenmesi" konulu Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında anket ölçek uygulaması gerçekleştirmek üzere yapmış olduğunuz başvuru kabul edilmiştir.

İlgi tarihli dilekçe ekindeki anket çalışması soruları incelenmiş olup; Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatında görev yapan İl Müdürleri ile Şube Müdürlerine yönelik olarak ilişkide bulunan tasdiklenmiş suretinin, uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.


Ahmet AK
Genel Müdür a.
Personel ve Eğitim Daire Başkanı

Eki:
1- Anket (5 Sayfa)

EK 4: İSTATİSTİK VERİLERİ

Ket No	İsabet	rev Unvanı	rev Yeri	rev Yılı	deni Durum	çığunuz Var mı	İf olarak spor yaptınız mı	İng Düzeyiniz	rum 1	rum 2	rum 3	rum 4	rum 5	rum 6	rum 7	rum 8	rum 9	rum 10	rum 11	rum 12	
153	1	İl Md.	Denizli	32	Evli	Var	Evret	2	3	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
259	1	Şb. Md.	Denizli	35	Evli	Var	Evret	2	3	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0
355	1	Şb. Md.	Denizli	27	Evli	Var	Evret	2	3	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
450	1	Şb. Md.	Denizli	27	Evli	Var	Evret	2	4	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0
539	1	İl Md.	Çanakkale	14	Evli	Var	Evret	2	3	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0
647	1	Şb. Md.	Çanakkale	25	Bekar	Var	Hayır	2	3	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0
736	1	İl Md.	Sinop	12	Evli	Yok	Evret	2	3	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
842	2	Şb. Md	Sinop	22	Evli	Var	Hayır	0	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
941	1	Şb. Md	Sinop	19	Evli	Var	Evret	2	3	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0
1042	1	Şb. Md	Sinop	18	Evli	Var	Evret	1	3	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
1146	2	Şb. Md	Sinop	28	Evli	Var	Evret	2	4	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
1241	1	İl Md.	İğdır	26	Evli	Var	Evret	1	3	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
1345	1	Şb. Md.	İğdır	22	Evli	Var	Evret	2	3	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
1456	1	İl Md.	Erzincan	30	Evli	Var	Evret	3	3	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
1554	1	Şb. Md.	Erzincan	34	Evli	Var	Hayır	0	3	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0
1641	1	Şb. Md.	Erzincan	22	Evli	Var	Evret	2	3	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
1745	1	Şb. Md.	Erzincan	23	Evli	Var	Hayır	0	3	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0
1837	1	İl Md.	Ş.Urfa	26	Evli	Var	Evret	2	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1942	1	Şb. Md.	Ş.Urfa	22	Evli	Var	Evret	2	3	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
2034	1	İl Md.	Bolu	10	Evli	Yok	Evret	1	4	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
2153	1	Şb. Md	Bolu	31	Evli	Var	Evret	2	2	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
2233	1	Şb. Md	Bolu	6	Evli	Yok	Evret	2	4	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
2346	1	İl Md.	K.Maraş	21	Evli	Var	Evret	1	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
2448	1	Şb. Md	K.Maraş	25	Evli	Var	Evret	2	3	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0
2549	1	Şb. Md	K.Maraş	25	Evli	Var	Evret	2	3	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
2651	1	Şb. Md	K.Maraş	25	Evli	Var	Evret	2	3	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
2745	1	İl Md.	Bitlis	22	Evli	Var	Evret	1	4	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
2851	1	Şb. Md	Bitlis	25	Evli	Var	Evret	2	4	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
2954	1	Şb. Md	Bitlis	30	Evli	Var	Evret	2	3	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0

EK 5: İSTATİSTİKSEL ANALİZLERE İLİŞKİN SONUÇ VERİLERİ

Ek 5.1. Katılımcıların Demografik Verilerine İlişkin Bilgiler

Normallik Testi İl Müdürleri

İl Müdürleri	Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi		
	Kolmogorov-Smirnov z değeri	s.d	P değeri
Ortalama Empati Puanı	0,568	62	0,904

Normallik Testi Şube Müdürleri

Şube Müdürleri	Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi		
	Kolmogorov-Smirnov z değeri	s.d	P değeri
Ortalama Empati Puanı	0,708	168	0,698

Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

İl Müdürlerinin Yaş Değişkeni Frekans Dağılımı

	n	%
40 ve Altı	14	22,2
41-50 yaş arası	29	46,0
51 yaş ve üstü	20	31,7
Total	63	100,0

Şube Müdürlerinin Yaş Değişkeni Frekans Dağılımı

	n	%
40 ve Altı	26	15,4
41-50 yaş arası	91	53,8
51 yaş ve üstü	52	30,8
Total	169	100,0

Şube Müdürlerinin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet		n	%
Şube Müdürleri	erkek	148	87,6
	kadın	21	12,4
	toplam	169	100,0

Görevi Değişkeni Frekans Dağılımı

		n	%
Görev Unvanı	Şube Müdürü	169	72,8
	İl Müdürü	63	17,2
	Total	232	100.0

İl Müdürlerinin Görev Yılı Değişkeni Frekans Dağılımı

İl Müdürleri	N	%
15 yıl ve altı	10	15,9
16-20 yıl	12	19,0
21-25	21	33,3
26-30 yıl	17	27,0
31 yıl ve üstü	3	4,8
Total	63	100,0

Şube Müdürlerinin Görev Yılı Değişkeni Frekans Dağılımı

Şube Müdürleri	N	%
15 yıl ve altı	30	17,8
16-20 yıl	17	10,1
21-25	56	33,1
26-30 yıl	48	28,4
31 yıl ve üstü	18	10,7
Total	169	100,0

Şube Müdürlerinin Medeni Durum Değişkeni Frekans Dağılımı

Şube Müdürleri		n	%
Medeni Durum	evli	160	94,7
	bekar	9	5,3
	Total	169	100.0

İl Müdürlerinin Çocuk Sahibi Değişkeni Frekans Dağılımı

İl Müdürleri		n	%
Çocuğunuz var mı?	evet	62	98,4
	hayır	1	1,6
	Total	63	100,0

Şube Müdürlerinin Çocuk Sahibi Değişkeni Frekans Dağılımı

Şube Müdürleri		n	%
Çocuğunuz var mı?	evet	152	89,9
	hayır	17	10,1
	Total	169	100,0

İl Müdürlerinin Aktif Spor Yapma Değişkeni Frekans Dağılımı

İl Müdürleri		n	%
Aktif olarak spor yaptınız mı?	evet	62	98,4
	hayır	1	1,6
	Total	63	100,0

Şube Müdürlerinin Aktif Spor Yapma Değişkeni Frekans Dağılımı

Şube Müdürleri		n	%
Aktif olarak spor yaptınız mı?	evet	128	75,7
	hayır	41	24,3
	Total	169	100,0

İl Müdürlerinin Hangi Düzeyde Spor Yaptığı Değişkeni Frekans Dağılımı

İl Müdürleri		N	%
Hangi Düzeyde Spor Yaptınız	Profesyonel	9	14,5
	Amatör	46	74,2
	Serbest Zaman Değerlendirme	7	11,3
	Total	62	100,0

Şube Müdürlerinin Hangi Düzeyde Spor Yaptığı Değişkeni Frekans Dağılımı

Şube Müdürlerinin		n	%
Hangi Düzeyde Spor Yaptınız	Profesyonel	18	14,3
	Amatör	94	74,6
	Serbest Zaman Değerlendirme	14	11,1
	Total	12	100,0

İl Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Frekans Dağılımı

İl Müdürleri		n	%
Eğitim Düzeyiniz	Üniversite	55	87,3
	Y. Lisans	6	9,5
	Doktora	2	3,2
	Total	63	100,0

Şube Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Frekans Dağılımı

Şube Müdürleri		n	%
Eğitim Düzeyiniz	Ön lisans	10	5,9
	Üniversite	149	88,2
	Yüksek lisans	10	5,9
	Total	169	100

İl Müdürlerinin Görev Yerlerinin Bölgesel Dağılımı

İl Müdürlerinin	N	%
Akdeniz Bölgesi	7	11,1
Doğu Anadolu Bölgesi	9	14,3
Ege Bölgesi	7	11,1
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	7	11,1
İç Anadolu Bölgesi	12	19,0
Karadeniz Bölgesi	13	20,6
Marmara Bölgesi	8	12,7
Total	63	100,0

Şube Müdürlerinin Görev Yerlerinin Bölgesel Dağılımı

Şube Müdürlerinin	N	%
Akdeniz Bölgesi	25	14,9
Doğu Anadolu Bölgesi	15	8,9
Ege Bölgesi	20	11,9
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	18	10,7
İç Anadolu Bölgesi	32	19,0
Karadeniz Bölgesi	33	19,6
Marmara Bölgesi	25	14,9
Akdeniz Bölgesi	168	100

İl Müdürleri Empati Puanına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İl Müdürleri		İstatistik	Std. Hata
Tepki Puanı	Ortalama	3,8541	0,08385
	95% güven aralığı	Alt sınır	3,6865
		Üst sınır	4,0218
	Varyans	0,443	
	Std. Sapma	0,66553	
	Minimum	2,63	
	Maksimum	5,35	
	Range	2,72	

Şube Müdürleri Empati Puanına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Şube Müdürleri		İstatistik	Std. Hata
Tepki Puanı	Ortalama	3,7701	0,03768
	95% güven aralığı	Alt sınır	3,6957
		Üst sınır	3,8445
	Varyans	0,240	
	Std. Sapma	0,48989	
	Minimum	2,49	
	Maksimum	5,38	
	Range	2,89	

EK 5.2. Alt boyutlara ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları

İl Müdürlerinin Yaş Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması

Yaş Grubu	n	Ortalama	p değeri
40 ve Altı	14	3,5	0,00800
41-50 yaş arası	29	3,8	
51 yaş ve üstü	20	4,2	
Total	63	3,8541	

Şube Müdürlerinin Yaş Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması

Yaş Grubu	N	Ortalama	p değeri
40 ve Altı	26	3,6571	0,26222
41-50 yaş arası	91	3,8234	
51 yaş ve üstü	52	3,7335	
Total	169	3,7701	

Şube Müdürlerinin Cinsiyet Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması

Cinsiyet	n	Ortalama	p değeri
Ortalama Tepki erkek	148	3,7504	0,16447
Puanı kadın	21	3,9094	

İl Müdürlerinin Görev Yılı Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması

Görev Yılı	n	Ortalama	p değeri
15 yıl ve altı	10	3,3348	0,00700
16-20 yıl	12	3,6644	
21-25	21	3,9775	
26-30 yıl	17	3,9948	
31 yıl ve üstü	3	4,6573	
Total	63	3,8541	

Şube Müdürlerinin Görev Yılı Değişkeni Ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması

Görev Yılı	N	ortalama	p değeri
15 yıl ve altı	30	3,6976	0,51236
16-20 yıl	17	3,8992	
21-25	56	3,7462	
26-30 yıl	48	3,7573	
31 yıl ve üstü	18	3,8779	
Total	169	3,7701	

Şube Müdürlerinin Aktif Spor Yapma ve Empati Puan Değişkeninin Karşılaştırılması.

Aktif olarak spor yaptınız mı?		n	ortalama	p değeri
Ortalama Tepki Puanı	Evet	128	3,7406	0,66864
	Hayır	41	3,8624	

İl Müdürlerinin Belirli Bir Düzeyde Spor Yapma Değişkeni ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması

Ne derece spor yaptınız?	n	ortalama	p değeri
Profesyonel	9	3,5064	0,18847
Amatör	46	3,9457	
Serbest Zaman	7	3,8234	
Değerlendirme			

Şube Müdürlerinin Belirli Bir Düzeyde Spor Yapma Değişkeni ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması

Ne derece spor yaptınız?	n	ortalama	p değeri
Profesyonel	18	3,4974	0,07008
Amatör	94	3,7861	
Serbest Zaman	14	3,6796	
Değerlendirme			

İl Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkeni ve Empati Puanlarının Karşılaştırılması

Eğitim Durumu	n	ortalama	p değeri
Üniversite	55	3,8501	0,92717
Yüksek lisans	6	3,8312	
Doktora	2	4,0345	

**Şube Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkeni ve Empati Puanlarının
Karşılaştırılması**

Eğitim Durumu	n	ortalama	p değeri
Ön lisans	10	3,6710	0,68778
Üniversite	149	3,7686	
Yüksek lisans	10	3,8917	

**İl Müdürlerinin Görev Yaptıkları Bölgelerin ve Empati Puanlarının
Karşılaştırılması**

Bölge	n	ortalama	p değeri
Akdeniz Bölgesi	7	4,1767	0,43883
Doğu Anadolu Bölgesi	9	3,9137	
Ege Bölgesi	7	3,5040	
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	7	3,5140	
İç Anadolu Bölgesi	12	3,8658	
Karadeniz Bölgesi	13	3,9104	
Marmara Bölgesi	8	4,0001	

**Şube Müdürlerinin Görev Yaptıkları Bölgelerin ve Empati Puanlarının
Karşılaştırılması**

Bölge	n	ortalama	p değeri
Akdeniz Bölgesi	25	3,7188	0,31064
Doğu Anadolu Bölgesi	15	3,8934	
Ege Bölgesi	20	3,7870	
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	18	3,6327	
İç Anadolu Bölgesi	32	3,6806	
Karadeniz Bölgesi	33	3,9263	
Marmara Bölgesi	25	3,7713	

İl ve Şube Müdürlerinin Empati Puanlarının Karşılaştırılması

	Unvan	n	ortalama	p değeri
Ortalama Tepki Puanı	İl Müdürü	69	3,87	0,17468
	Şube Müdürü	163	3,76	

EK 5.3 İl Müdürlerinin Yaş Tukey Tablosu

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Ortalama Tepki Puanı

Tukey HSD

(I) Yaş	(J) Yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
40 ve Altı	41-50 yaş arası	-,36423	,20323	,181	-,8526	,1242
	51 yaş ve üstü	-,69947*	,21760	,006	-1,2224	-,1765
41-50 yaş arası	40 ve Altı	,36423	,20323	,181	-,1242	,8526
	51 yaş ve üstü	-,33524	,18151	,163	-,7714	,1010
51 yaş ve üstü	40 ve Altı	,69947*	,21760	,006	,1765	1,2224
	41-50 yaş arası	,33524	,18151	,163	-,1010	,7714

*. The mean difference is significant at the .05 level.

EK 5.4. İl Müdürleri Mesleki Tecrübe Tukey Tablosu

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Ortalama Tepki Puanı

Tukey HSD

(I) Görev yılı	(J) Görev yılı	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
15 yıl ve altı	16-20 yıl	-,32962	,26201	,718	-1,0673	,4081
	21-25	-,66268*	,23511	,050	-1,3246	-,0007
	26-30 yıl	-,63996	,24387	,079	-1,3266	,0466
	31 yıl ve üstü	-1,32253*	,40282	,014	-2,4566	-,1884
16-20 yıl	15 yıl ve altı	,32962	,26201	,718	-,4081	1,0673
	21-25	-,33306	,22144	,564	-,9565	,2904
	26-30 yıl	-,31035	,23072	,664	-,9599	,3392
	31 yıl ve üstü	-,99292	,39499	,102	-2,1050	,1192
21-25	15 yıl ve altı	,66268*	,23511	,050	,0007	1,3246
	16-20 yıl	,33306	,22144	,564	-,2904	,9565
	26-30 yıl	,02271	,19964	1,000	-,5394	,5848
	31 yıl ve üstü	-,65986	,37769	,414	-1,7232	,4035
26-30 yıl	15 yıl ve altı	,63996	,24387	,079	-,0466	1,3266
	16-20 yıl	,31035	,23072	,664	-,3392	,9599
	21-25	-,02271	,19964	1,000	-,5848	,5394
	31 yıl ve üstü	-,68257	,38320	,394	-1,7614	,3963
31 yıl ve üstü	15 yıl ve altı	1,32253*	,40282	,014	,1884	2,4566
	16-20 yıl	,99292	,39499	,102	-,1192	2,1050
	21-25	,65986	,37769	,414	-,4035	1,7232
	26-30 yıl	,68257	,38320	,394	-,3963	1,7614

*. The mean difference is significant at the .05 level.