

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**VERGİ DAİRESİ YÖNETİCİLERİNDE EMPATİK EĞİLİM
DÜZEYLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ**

İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Adem YILMAZ

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT

İSTANBUL – 2015

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Adem YILMAZ
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Vergi Dairesi Yöneticilerinde Empatik Eğilim Düzeylerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans Tezi
- TEZİN TARİHİ** : 14.02.2015
- SAYFA SAYISI** : 102
- TEZ DANIŞMANI** : Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT
- DİZİN TEİMLERİ** : Çalışan performansı, empati, vergi dairesi, yönetici
- TÜRKÇE ÖZET** : Empatik beceri insanların yüzyüze olduğu mesleklerde büyük önem taşıyan niteliklerdendir. Vergi dairesi yöneticiliği de çalışanlarla ve halkla sürekli iletişim halinde olan mesleklerden biridir. Bu mesleği icra ederken karşısındaki insanları anlama, onları dinleme, olaylara karşısındakinin açısından bakabilme gibi özellikleri içeren empatik beceri yöneticinin başarısında önemli bir etkindir.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Adem YILMAZ

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**VERGİ DAİRESİ YÖNETİCİLERİNDE EMPATİK EĞİLİM
DÜZEYLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Hazırlayan

Adem YILMAZ

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT

İSTANBUL – 2015

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez/proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

Adem YILMAZ

14.02.2015

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Adem YILMAZ 'ın Vergi Dairesi Yöneticilerinde Empatik Eğilim Düzeylerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME ana bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Orhan İŞCAN

Üye

Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT
(Danışman)

Üye

Yrd. Doç. Dr. Necati KALKAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2015

İmzası

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

ÖZET

Empatik beceri insanların yüzyüze olduğu mesleklerde büyük önem taşıyan niteliklerdendir. Vergi dairesi yöneticiliği de çalışanlarla ve halkla sürekli iletişim halinde olan mesleklerden biridir. Bu mesleği icra ederken karşısındaki insanları anlama, onları dinleme, olaylara karşısındakinin açısından bakabilme gibi özellikleri içeren empatik beceri yöneticinin başarısında önemli bir etkindir.

Bu çalışma vergi dairesi yöneticilerinin empatik eğilim düzeylerinin ve çalışan performansına etkisinin araştırılması amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla ölçek ve mülakat formu İstanbul ilindeki vergi dairesi yöneticilerine bizzat araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

Empatik becerisi gelişmiş yöneticilerin çalışanları daha iyi güdüleyebildiği ve onların performanslarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Çalışan performansı, empati, vergi dairesi, yönetici

SUMMARY

Empathic skills are especially important for the occupations that require personal interaction during the business.

Tax office management is one of the professions that requires personal interaction with regular communication with employees and the public.

Tax office managers come across with wide range of people while performing this profession. Listening and also with using empathy skills are important factors for the success of the managers in terms of ability to evaluate the situations.

This research for tax office managers was conducted to investigate the effect of empathic tendencies levels and relationship to employee performance. The questionnaires and interviews from the tax authorities in the province of Istanbul are used for this research.

This research results indicate that the employees whom have empathic skills developed administrators can be highly motivated and as a result show better performance.

Keywords: Employee performance, Empathy, The tax office, Manager

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	i
SUMMARY	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ	vi
GRAFİLER LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
ÖNSÖZ.....	xii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
İLGİLİ LİTERATÜR	2
1.1. Empati Kavramı	2
1.1.1. Empatinin Tanımı	2
1.1.2. Empatinin öğeleri	3
1.1.3. Empati ile ilişkili kavramlar.....	4
1.1.3.1. Empati ve İçtenlik (samimiyet)	4
1.1.3.2. Empati ve Sempati	4
1.1.3.3. Sezgisel Tanı.....	5
1.1.3.4. Empati ve Özdeşleşme.....	6
1.1.4. Empati ve İletişim	7
1.1.4.1. İletişimin Tanımı	7
1.1.4.2. İletişimin Amacı ve Önemi	8
1.1.4.3. İletişimin İşlevleri	8
1.1.4.4. Belli Başlı İletişim Türleri	9
1.1.4.4.1. Yazılı İletişim.....	9
1.1.4.4.2. Sözlü İletişim.....	9
1.1.4.4.3. Sözsüz İletişim.....	9
1.1.4.4.4. Kişinin Kendisi İle İletişimi	10
1.1.4.4.5. Kişilerarası İletişim	10
1.1.4.4.6. Kitle İletişimi.....	11
1.1.4.5. Empati Açısından Önemli Bir Olgu Kişilerarası İletişim	11
1.1.4.5.1. Kişilerarası İletişimin Tanımı	11
1.1.4.5.2. Kişilerarası İletişimin Süreci	12
1.1.4.5.3. Kişilerarası İletişimin Öğeleri.....	13
1.1.4.5.4. Kişilerarası İletişimin İşlevleri ve Amaçları.....	16

1.1.4.5.5. Kişilerarası İletişimde Etkili İletişim Dizgesi Olarak Dil.....	17
1.1.4.5.6. Kişilerarası İletişimde Etkili Konuşma Dili.....	18
1.1.4.5.7. Kişilerarası İletişimde Etkin Dinleme ve Türleri, Özellikleri, Engelleri	19
1.1.4.5.8. Kişilerarası İletişimde Susma, Sözsüz İletişim, İlk İzlenim ve İkna	20
1.1.4.5.9. Kişilerarası İletişimde Empati	25
1.1.4.6. Örgütsel İletişim Olgusu	29
1.1.4.6.1. Örgütsel İletişimin Önemi	29
1.1.4.6.2. Örgütsel İletişimin İşlevleri	30
1.1.4.6.4. Örgütsel İletişimi Etkileyen Temel Faktörler	31
1.1.4.6.4.1. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler.....	31
1.2. Yönetim ve Yönetici kavramı.....	32
1.2.1. Yönetimin tanımı ve fonksiyonları.....	32
1.2.2. Yönetimin Amacı	36
1.2.3. Yönetim Sürecinin Özellikleri.....	38
1.2.4. Yönetimin Fonksiyonları	39
1.2.4.1. Planlama	42
1.2.4.2. Örgütlenme	43
1.2.4.3. Yürütme.....	43
1.2.4.4. Koordinasyon	43
1.2.4.5. Denetleme.....	44
1.2.4.6. Karar Verme	45
1.2.5. Yönetici kavramı.....	46
1.2.5.1. Yöneticinin tanımı	46
1.2.5.2. Yöneticide bulunması gereken nitelikler.....	48
1.2.5.3. Yöneticilikte Empatinin Önemi	49
1.3. Performans ve çalışan performansı	49
1.3.1. Performans Kavramı	49
1.3.1.1. Performansın Önemi	50
1.3.2. Çalışan performansı	51
İKİNCİ BÖLÜM.....	53
YÖNTEM	53
2.1. Araştırmanın Amacı	53
2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	53
2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	53
2.4. Araştırma Verilerinin Toplanması	53

2.4.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular	53
2.4.2. Empatik Eğilim Ölçeği	53
2.4.3. Mülakat Formu	55
2.5. Verilerin Analizi	55
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	56
BULGULAR	56
3.1. Sosyo Demografik değişkenlere ilişkin bulgular	56
3.2. Empatik Eğilim Ölçeği İle Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	85
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	89
SONUÇ	89
ÖNERİLER.....	93
KAYNAKÇA.....	96
EKLER	-

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1 Geçerlilik Güvenilirlik tablosu.....	54
Tablo-2 Cinsiyet Dağılımları	56
Tablo-3 Yaş Dağılımları.....	57
Tablo-4 Medeni Durum Dağılımları.....	58
Tablo-5 Mezuniyet Durumu Dağılımları	59
Tablo-6 Toplam çalışma süresi Dağılımları	60
Tablo-7 "Şu an görev yaptığınız kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları	61
Tablo-8 "Yöneticilikle ilgili bir eğitim aldınız mı?" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları	62
Tablo-9 "Empati ile ilgili bir eğitim aldınız mı?" ifadesinin frekans ve yüzde dağılımları	63
Tablo-10 "Çok sayıda dostum var." ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları	64
Tablo-11 "Film seyrederken bazen gözlerim yaşarır." ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları	65
Tablo-12 "Sıklıkla kendimi yalnız hissedirim." ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları	66
Tablo-13 "Bana dertlerini anlatanlar yanımdan ferahlamış olarak ayrılırlar." ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları	67
Tablo-14 "Başkalarının problemleri, beni kendi problemlerim kadar ilgilendirir." ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları	68
Tablo-15 "Duygularımı başkalarına iletmede güçlük çekerim." ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları	69
Tablo-16 "İnsanların film seyrederken ağlamaları tuhafıma gider." ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları	70
Tablo-17 "Birisıyla tartışırken bazen dikkatim onun söylediklerinden çok vereceğim cevap üzerinde yoğunlaşır." ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları	71
Tablo-18 "Çevremde çok sevilen bir insanım" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları.....	72
Tablo-19 "Televizyondaki filmler mutlu sona ulaşınca rahatlarım" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları	73
Tablo-20 "Düşüncelerimi başkalarına iletmede güçlük çektiğim olur" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları	74

Tablo-21 "İnsanların çoğu bencildir" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları	75
Tablo-22 "Sinirli bir insanım" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları	76
Tablo-23 "Genellikle insanlara güvenirim" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları.....	77
Tablo-24 "İnsanlar tam olarak beni anlamıyorlar" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları	78
Tablo-25 "Girişken bir insanım" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları	79
Tablo-26 "Bir yakınımın derdimi anlatmak beni rahatlatır" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları	80
Tablo-27 "Genellikle hayatımdan memnunum" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları	81
Tablo-28 "Yakınlarıma bana sık sık dertlerini anlatırlar" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları	82
Tablo-29 "Genellikle keyfim yerindedir" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları.....	83
Tablo-30 Empatik Eğilim Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	84
Tablo-31 Empatik Eğilim Ölçeği İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki	85
Tablo-32 Empatik Eğilim Ölçeği İle Medeni Durum Değişkeni Arasındaki İlişki.....	86
Tablo-33 Empatik Eğilim Ölçeği İle Mezuniyet Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki	86
Tablo-34 Empatik Eğilim Ölçeği İle Toplam çalışma süresi Değişkeni Arasındaki İlişki.....	87
Tablo-35 Empatik Eğilim Ölçeği İle Şu An Görev Yapılan Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişki.....	87
Tablo-36 Empatik Eğilim Ölçeği İle Yöneticilikle İlgili Bir Eğitim Alma Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki.....	88
Tablo-37 Empatik Eğilim Ölçeği Empati ile ilgili Bir Eğitim Alma Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki	88

GRAFİLER LİSTESİ

SAYFA

Grafik-1 Cinsiyet Dağılımları Grafiği	56
Grafik-2 Yaş Dağılımları Grafiği	57
Grafik-3 Medeni Durum Grafiği	58
Grafik-4 Mezuniyet Durumu Grafiği	59
Grafik-5 Toplam çalışma süresi grafiği	60
Grafik-6 Şu an görev yapılan kurumda çalışma süresi grafiği.....	61
Grafik-7 ”Yöneticilikle ilgili bir eğitim aldınız mı?” ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği	62
Grafik-8 ”Empati ile ilgili bir eğitim aldınız mı?” ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği	63
Grafik-9 ”Çok sayıda dostum var.” ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği	64
Grafik-10 ”Film seyrederken bazen gözlerim yaşarır.” ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği	65
Grafik-11 “Sıklıkla kendimi yalnız hissederim.” ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği	66
Grafik-12 ”Bana dertlerini anlatanlar yanımdan ferahlanmış olarak ayrılırlar.” ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği	67
Grafik-13 ”Başkalarının problemleri, beni kendi problemlerim kadar ilgilendirir.” ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği	68
Grafik-14 ”Duygularımı başkalarına iletmekte güçlük çekerim.” ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği.....	69
Grafik-15 ”İnsanların film seyrederken ağlamaları tuhafıma gider.” ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği.....	70
Grafik-16 ”Biriyle tartışırken bazen dikkatim onun söylediklerinden çok vereceğim cevap üzerinde yoğunlaşır.” ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği	71
Grafik-17 ”Çevremde çok sevilen bir insanım” ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği	72
Grafik-18 ”Televizyondaki filmler mutlu sona ulaşınca rahatlarım” ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği.....	73
Grafik-19 ”Düşüncelerimi başkalarına iletmede güçlük çektiğim olur” ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği	74
Grafik-20 “İnsanların çoğu bencildir.” ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği	75
Grafik-21 ”Sinirli bir insanım” ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği	76
Grafik-22 ”Genellikle insanlara güvenirim” ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği	77

Grafik-23 "İnsanlar tam olarak beni anlamıyorlar" ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği	78
Grafik-24 "Girişken bir insanım" ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği	79
Grafik-25 "Bir yakınımın derdimi anlatmak beni rahatlatır" ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği	80
Grafik-26 "Genellikle hayatımdan memnunuz" ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği	81
Grafik-27 "Yakınlarım bana sık sık dertlerini anlatırlar" ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği	82
Grafik-28 "Genellikle keyfim yerindedir" ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1 Aşamalı Empati Sınıflaması.....	26
Şekil-2 Yönetim Fonksiyonları.....	40

KISALTMALAR LİSTESİ

a	: Cronbach's Alpha
EEÖ	: empatik eğilim ölçeği
F	: F testi katsayısı/ Varyans Analizi-Anova
Feedback	: Geri bildirim
Frequency	: frekans / sıklık
G.İ.B.	: Gelir İdaresi Başkanlığı
Maximum	: en çok
M.B.	: Maliye Bakanlığı
Mean	: ortalama
Minimum	: en az
N	: alınan örnek sayısı
P	: Anlamlılık derecesi
Percent (%)	: yüzde
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi
Sig	: significant / anlamlılık değeri
Std. Deviation (Standard Deviation)	: standart altı / üstü
Std. ErrorMean (Standard ErrorMean)	: standart ortalama hata
T	: t testi katsayısı / Independent-Samples
V.D.B.	: Vergi Dairesi Başkanlığı
V.D.K.B.	: Vergi Denetim Kurulu Başkanlığı
V.H.K.İ.	: Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni
Y.M.M.	: Yeminli Mali Müşavir

ÖNSÖZ

Bu çalışma vergi dairesi yöneticilerinin empatik eğilim düzeylerinin çalışan performansına etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır.

Bu çalışmamda bana engin tecrübesi ile destek olan, her konuda bilgilendiren, hayatta hiçbir zaman unutamayacağım, Proje Danışmanı Hocam Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT' a, ayrıca bizden ilgisini ve desteğini eksik etmeyen, sorunlarımızın çözülmesinde yardımcı olan Enstitü Müdürümüz Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA Hocamıza teşekkürlerimi sunarım.

Adem YILMAZ

14.02.2015

GİRİŞ

Bu çalışmanın birinci bölümünde konuyla ilgili literatüre yer verilmiştir. Bu kapsamda empati kavramı, empati ve iletişim, yönetim ve yöneticilik, çalışan performansı ile ilgili kavramlara değinilmiştir. İkinci bölümde araştırmmanın yöntemi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde İstanbul İlindeki vergi dairesi yöneticileri arasından seçilen 104 kişiye uygulanan anketin değerlendirilmesi yapılmıştır. Dördüncü bölüm de ise araştırmmanın sonucuna ve önerilere yer verilmiştir.

Günlük hayatta çok önemli bir yere sahip olan empati kavramı, iletişim kurmada da hayati bir unsurdur. İletişim ilk insandan beri olagelmiş, daima ihtiyaç duyulmuş, karşılıklı bir süreçtir. Çünkü insanoğlu sürekli yalnızlıktan kaçmak istemiş, diğer insanlarla birliktelikler kurmaya, problemlerini paylaşmaya çalışmış, anlaşılamadığı ya da yanlış anlaşıldığı zamanlarda ise sıkıntıya girmiştir. İnsanı sosyal yapan etkenlerden biri de bu durumdur. Empati kavramı da iletişimde çok önemli bir yere sahip ve hatta başlangıç unsuru olmasından dolayı günümüzde üzerinde çokça durulan ve önemine sık sık dikkat çekilen bir kavrama dönüşmüştür.

Eğitim bir iletişim sürecidir. İletişimde bulunmaksızın eğitim yapmak mümkün değildir. İnsanları yeni yüzyıla hazırlamak, onlara sağlanacak eğitim imkânları ve onlarda geliştirilecek sağlıklı iletişim becerisi ile gerçekleşebilir. Günümüzde toplumların çağdaş uygarlık düzeyine ulaşabilmelerinin, eğitime verdikleri önem kadar, iletişime de önem vermeleri ile mümkün olacağı söylenebilir.

Empatik ilkelere dikkat edilerek kurulan iletişimin sağlıklı olacağı söylenebilir. Empati ile iletişim arasında pozitif bir ilişkiden söz edilirse empatik yönden gelişmiş bir bireyin aynı zamanda kişiler arası iletişimde de başarılı, empatik yönü zayıf bir bireyin kişiler arası iletişimde de başarısız olması beklenir. Yönetimin de bir iletişim süreci olduğu düşünülürse vergi dairesi yöneticisinin empati becerisinin yüksek olması beklenir. Empatik beceriye sahip olan bir vergi dairesi yöneticisi, çalışanların özel dünyasına girerek onları daha iyi anlayabilir ve onlara yardımcı olabilir.

Empatik kabiliyet, kişilerin daha pozitif ve sağlıklı bireylerarası ilişkiler oluşturmada değerlendirmeleri gereken bir kabiliyettir. Empatik kabiliyet, her kişide olması gereken bir niteliktir. Fakat bu özelliğin vergi dairesi yöneticilerinde yeterli düzeyde olması vergi dairesi yöneticilerinin başarısını ve kurumdaki atmosferi olumlu olarak etkilemektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM İLGİLİ LİTERATÜR

1.1. Empati Kavramı

1.1.1. Empatinin Tanımı

1909 yılında Titchener, Almanca' da "einführung" iç duygu, birinin içini hissetmek terimini, eski Yunanca'daki "empathia" teriminden yararlanarak İngilizce'ye "empathy" olarak tercüme etti Yunanca'da "em" "içine", "pathia" ise "algılama" anlamı taşıyordu.¹

Literatüre bakıldığında empati kavramının farklı kuramcılar ve yazarlar tarafından değişik biçimlerde açıklandığı hatta aynı kuramcılarının bu kavrama verdikleri anlamın da giderek değişikliğe uğradığı görülmektedir.²

Empati, insanların kendilerini başkalarının yerine koyarak, başkalarının şartlarına benzer şartlarda yaşadığını varsayarak, onların hislerini, düşüncelerini, yaşamını, tutum ve davranışını anlama yetisidir. Birçok alanda kullanılan empati kavramı, psikoloji literatürüne girmeden önce, epistemolojik ve estetik açısından irdelenmiştir. Epistemolojik yönü itibariyle, ozanların ve sanatçıların hedeflerine ulaşma yolu, objelerin estetik açıdan algılanması, gözlemleyenlerin düşünce ve duygularının kendiliğinden yansımaları anlamını taşımaktadır.³

Empati kavramının ortaya çıkışı günümüzden yüzyıl öncesine dayanmaktadır (1900'lü yıllarda). Başlarda empatinin daha çok bilişsel (kognitif) yanından bahsedilirken, sonraları duygusal bir anlam yüklenmiştir empatiye. Empati kavramının, ilk kez Theodor Lipps tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir. Empati, Yunancadaki 'emp' teriminden türemiştir ve İngilizcede 'empathy' sözcüğü ile ifade edilmektedir.⁴ Empati kavramı, Türkçede 'duygudaşlık' sözcüğü olarak çıkmaktadır karşımıza. İşte bir sözcük olan duygudaşlık, aynı duyguları paylaşma durumu olarak tanımlanabilir.

¹ Üstün Dökmen, *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.135-136.

² Metin Pişkin, *Empati, kaygı ve çatışma eğilimi arasındaki ilişki*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 22(2), Ankara, 1989, s. 775

³ Şeref Gülseren, *Eşduyum (empati), tanımı ve kullanımı üzerine bir gözden geçirme*, Türk Psikiyatri Dergisi, 12, 2001, s.134

⁴ Dökmen, a.g.e. s.140

Budak, empatiyi Şu Şekilde tanımlamıştır: Başkalarının duygu, dŐŐüncelerini ve bunların muhtemel anlamlarının net bir biçimde farkında olma; “kendini baŐkasının yerine koyma” karşısındakinin dŐŐüncelerini ve duygularını temsili olarak yaŐama, sevinçleri, acıları, paylaşma vb ifadesi ile kastedilen Şeydir. Bu durumuyla hem duygusal hem de bilişsel bir sÜreçtir ve insanın kendini karşısındakinin yerinde hayal etmesiyle, kendi benzer tecrÜbelerini anımsamasıyla gerçekteŐir. Empati bundan başka bu dŐŐünce ve duygu paylaşımına uygun tepkileri de üretir⁵.

1.1.2. Empatinin öğeleri

Dökmen, empatinin öğelerini aşağıdaki gibi sıralamıŐtır⁶:

a) Empati kurmak, kişinin kendisini baŐkasının yerine koymayı ve durum ve olaylara onun bakış açısıyla bakmayı gerektirir. Buradan yola çıkarak Őunu belirtebiliriz, karşımızdaki bireyin bakış tarzı ile olaylar algılanmalı ve yaŐanmalıdır.

b) Karşımızdaki bireyle empati kurmuŐ olmamız için, onun duygu ve dŐŐüncelerini net bir Şekilde anlamamız gerekir. Buradan da anlaşılacağı üzere, empati için temel iki bileŐen vardır: duygu (duygusal nitelik) ve dŐŐünce (bilişsel nitelik).

Bilişsel Nitelik: Karşımızdaki bireyin rolünü üstlenerek onun dŐŐündüklerini anlama yetisidir.

Duygusal Nitelik: Karşımızdaki bireyin hissettiği duyguları hissedebilme yetisidir. Bu iki yeti birbirinin ön Őartı olabilirler.

c) Empati kurulabildiğini gösterme davranıŐı, empatinin son maddesi olarak tanımlanır. Bireylerin anlaşıldığı, onlarla empati kurulduğunu göstermek, empati kavramının önemli faktörlerinden biridir.

Duygusal, eylemsel fizyolojik ve bilişsel, davranış ve tepki (sözlÜ ve sözsüz) bileŐiklerinden meydana gelen empati genel olarak ilişki ve tutumlara ait bir boyut olarak deĐerlendirilmiŐtir. Günlük anlamdaki insan iliŐkilerinden Psikolojik danıŐma iliŐkilerine kadar kullanım alanı olan empati kavramı; eŐler arasında insana ait hizmet veren bütün meslek alanlarında (eğitimde yöneticilikte, hemŐirelikte, hekimlikte) ve normal insan ilişkileri gibi değişik alanlarda kullanılabilirliği ve geçerliliği olan bir niteliktir.⁷

⁵ Selçuk Budak, **Psikoloji Sözlüğü**, (4. Baskı), Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 2009, s.249

⁶ Dökmen, a.g.e. s.135-137

⁷ UĞur Akçay. **Farklı okul türlerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin empatikbeceriler açısında karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s.93

1.1.3. Empati ile ilişkili kavramlar

1.1.3.1. Empati ve İçtenlik (samimiyet)

İçten olma, samimi ve açık olma durumlarına denk gelmektedir.⁸ Empati ile içtenlik iç içe geçmiş kavramlar olarak algılanabilir ve içtenlik, empatinin ön şartlarından biridir diyebiliriz. Empati kurulabilmesi için, kişinin karşısındakinin iç dünyasına adım atarak bunu kendi içinde gerçekleştirebilmesi gerekir; içtenlik ise bunu yaparken kişinin kendi yaşantısını da fark edebilmek ve algılayabilmek için çaba sarf etmesini gerektirir.⁹

1.1.3.2. Empati ve Sempati

Sempati, başka insanların hissettiklerinin aynısını hissetme durumudur¹⁰ ve genellikle empati ile karıştırılan bir kavramdır. Buna sebep olan şey ikisinin de 'başkalarının duygu dünyaları karşısında verilen tepkiler' olmasıdır. Buna rağmen, ikisi arasında önemli bazı farklılıklar da vardır. Sempati duyan kişilerin, karşısındaki kişiyi, zor bir durumda kaldığını varsayarsak, mümkün olduğunca kısa bir sürede teskin etme gayreti içerisine girmesi, bu kişilerin sempati duyduğunu ifade eder. Başka bir deyişle, sıkıntıları olan bir kişi karşısında onun sıkıntılara yönelik yüksek bir farkındalığı geliştirme ve onu teskin etme çabası ve bu çabanın gerçekleşmemesi durumunda hissedilebilecek suçluluk duygusu sempati olarak tanımlanabilir.¹¹

Köseoğlu da benzer bir tespitle bu iki kavramın karıştırıldığını ifade etmektedir.¹² Empati, başkalarının duygularını anlama söz konusuysen, onların duygu dünyalarına girme söz konusu değildir. Bunun aksine, sempati ise başkalarının duygu dünyalarına katılma vardır ve sempati duyan bireyin yaşantılarının mevcudiyeti söz konusudur. Oysa empatide kişi kendi duygu, düşünce

⁸ Sema Köseoğlu. *Psikolojik danışmanların empatik becerilerinin ve kişilik özelliklerinin incelenmesi.Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994, s.20

⁹ Afife Yurttaş. *Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinin Empatik Becerileri İle Problem Çözme Becerilerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2001, s.1.

¹⁰Üstün Dökmen. *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.139

¹¹Nagehan Öner. Farklı cinsiyet rol yönelimli kız ve erkek üniversite öğrencilerinin empatik beceri düzeylerinin karşılaştırılması.*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001, s.30

¹²Köseoğlu, a.g.e., s. 18

ve yönelimlerinden uzak kalır ve karşısındaki bireyi anlamak için kendini onun yaşantısını anlamaya verir.¹³ Kısaca, empati kurmaya çalışanlar, karşılarındaki insanlar gibi hareket etmeye çalışırlar. Sempatide ise, birey karşısındaki insan gibi olmaya çalışır ve bunu ortak ilgi, çıkar ve duyguları paylaşarak yapar. 'Ortak duygu', başkalarının sıkıntılarını azaltabilmek adına, acı çeken insanlar karşısında onları teskin etmek için kullanılan bir kavramdır.¹⁴

Sempati duymak, karşımızdaki insanın kendisinde barındırdığı duygu ve düşüncelerinin aynısının bizde de bulunması anlamına gelmektedir. Sempati duymak, karşıdaki insanın sevinçlerine ortak olup onunla sevinebilmeyi veya acılarını paylaşıp onunla acı duymayı gerektirir. Empatide ise duygu ve düşüncelerin anlaşılması beklenir. Sempatide, kendimizi bireyin yerine koymamız ve onu anlamaya çalışmamız gerekmez.¹⁵ Empati kurma esnasında karşıdaki insana ulaşmaya çalışırken, sempatide bunun aksi gerçekleşir ve o kişiden uzaklaşma durumu gerçekleşir. Sempatide önemli olan bağlantı kurabilmedir, oysa empati bir anlama ve bilme yöntemi olarak tanımlanabilir.¹⁶ Empati kurulan bireyler başkaları tarafından anlaşıldığını, sempati duyulanlar ise benzer hedeflere veya eğilimlere sahip insanlarla aynı grupta olduğunu hissedebilir. Bundan yola çıkarak diyebiliriz ki, empati yüz yüze ilişkilerde daha aktif olurken, sempati daha çok sosyal etkileşim kanallarında görülen bir durumdur.¹⁷ Aradaki farkları bu şekilde izah ettikten sonra diyebiliriz ki empati ve sempati farklı özellikleri olan iki ayrı duygusal süreçtir.¹⁸

1.1.3.3. Sezgisel Tanı

Sezgisel tanı, empatinin birebir karşıtı bir kavram olarak tanımlanmakla beraber,¹⁹ sezgisel tanıda sempatide olan karşıdaki bireyin yaşamına katılma söz

¹³ Füsün Akkoyun. Empatik anlayış üzerine. *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 15, 1982, s.66

¹⁴ Carol Davis. **Empati Nedir, Empati Öğretilebilir mi?**(çev. Ö. Sezer ve Damar), *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6, 2005, , 77-88

¹⁵ Suzan Kılıç. İstanbul'daki okul öncesi öğretmenlerinin empatik beceri düzeylerinin bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi. **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü., 2005, s.15

¹⁶ Gülin Karabağ. Öğretilebilir ve bilişsel bir beceri olarak tarihsel empati. **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2003, s.28

¹⁷ Ebru Duru, Öğretmen adaylarında empatik eğilim düzeyinin bazı psiko-sosyal değişkenler açısından incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2002, s.56

¹⁸ Nagihan Öner. Farklı cinsiyet rol yönelimli kız ve erkek üniversite öğrencilerinin empatik beceri düzeylerinin karşılaştırılması. **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001, s.30

¹⁹ Sema Köseoğlu, Psikolojik danışmanların empatik becerilerinin ve kişilik özelliklerinin incelenmesi. **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994, s.20

konusu değildir. Bunun aksine, sezgisel tanı gözlem ve yorumlama yetisini esas alır. Oysa empatide bunlar yoktur.²⁰

Başkalarının duygu ve düşünce yapılarını anlamak için onların davranışlarını gözleme ve yorumlama yetisi tek başına yeterli olmayabilir. Sezgisel tanıda yorumlama sebebiyle kişileri etiketleme durumu yaşanabilir. Böylesi bir durumda, sezgisel tanı empatik bir ilişki kurmanın çok ötesinde, ilişkiyi engelleyici bir rol üstlenebilir. Sezgisel tanının bu yönü, onu empatiden ayırmaya sebep olmaktadır.²¹ Sezgisel tanıda ayrıca bireylerin eğilim ve ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması, düzenlenmesi ve çözüme kavuşturulması söz konusudur. Bu ise gözlem yapma ve yorumlama sayesinde olur. Sezgi de empati gibi, derin bir algılama yetisine hızla erişmeyi gerçekleştirir. Fakat öte yandan, empati duygu ve dürtüler düşünüldüğünde yakın bir bağ kurma iken, sezgide bütün bunlar düşünce dünyasında yapılır.

Empati ve sezgi karşısında verilen tepkiler de farklılık gösterirler. Sezgide daha çok 'tam olarak bu' gibi ifadeler daha yaygın bir şekilde kullanılırken, empatide ise daha çok bilişsel tanımlamaya ve duyguları anlamaya yer vardır. Benlik ve benlikte empati ve sezgi arasındaki farkları göz önünde bulundurmak ikisi arasındaki farkı daha iyi anlamamıza olanak tanıyabilir. Sezgi temel olarak gözlemleyen durumdayken, empati deneyimleyen olarak tanımlanabilir. Empatinin benlikteki yeri kritik bir öneme sahiptir çünkü hem benlik fonksiyonları açısından hem de obje ilişkileri açısından kontrollü geriye dönüş olanağı sağlar. Sezginin kendisi regresif (geriye dönüşlü) bir yapıdadır fakat temelde düşünsel bir yapıda ve fonksiyondadır.²²

1.1.3.4. Empati ve Özdeşleşme

Özdeşim kavramı da empati ile yakından ilişkili olan bir kavram gibi algılanır. Özdeşimde, temel olan insanların kendilerini başkalarına göre şekillendirdiği ve bilinç dışı çalışan zihinsel bir mekanizmadır. Bu yönüyle özdeşim empatiden ayrılmaktadır çünkü başka insanlarla sağlam bir duygusal ilişki kurmayı amaçlar. Bununla beraber, yoğunluk, derinlik ve süreklilik (kalıcılık) yönleri incelendiğinde,

²⁰ Fusun Akkoyun, Empatik anlayış üzerine, *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 15, 1982, s.68

²¹ Jale Atasalar. Üniversite öğrencilerinin empatik eğilim düzeylerine cinsiyet ve yaşlarına göre kendini açma davranışları, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996, s.15

²² Şeref Gülseren, Eşduyum(empati), tanımı ve kullanımı üzerine bir gözden geçirme. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 12, 2001, s.1-2

empati ve özdeşim arasında bu temelde olan başka farklılıklar olduğu da görülecektir.²³

Özdeşleşmede, insanların ulaşmaya çalıştıkları şey, başkaları gibi olabilme ve onlar gibi veya tıpa tıp aynı şekilde hareket etmektir. Burada dikkat çekici husus, bireyin kendi benliğinden sıyrılıp, başkalarının benliklerini benimseme eğilimidir. Bu yönüyle özdeşleşmede iki birey aynı benlikte birleşirken, empatide ise farklı benlikler bir arada varlık gösterirler.²⁴

1.1.4. Empati ve İletişim

1.1.4.1. İletişimin Tanımı

İletişim sözcüğü, iletmek fiilinden türemiştir ve işteş bir yapıya sahiptir. İngilizcede 'communication' olarak kullanılır ve köken itibariyle Latince bir kelime olan '*commūnicāre*' kelimesinden türemiştir ve bilginin paylaşılması anlamına gelmektedir. Bilgiyi paylaşmanın farklı yolları vardır ve bu yüzden iletişim kavramı düşünce, duygu, davranış veya tutumların zamana göre yer değiştiren kaynak ve hedef arasında paylaşılması demektir. İletişim vasıtasıyla, toplumlar, bütün birim ve yapılarıyla düşünüldüğünde, bireyler ve kurumlar arasında bilgi (enformasyon) ve etkileşim olanağı sağlar.²⁵

İletişim farklı yönleriyle tanımlanabilir. Bu iletişimin hangi alan içerisinde incelendiğine bağlı olarak belirlenir. Bir medya uzmanı olan John Fiske, iletişimde imge ve simgelerin rolüne dikkat çeker ve kültürel seviyenin bu role bağlı olan kodların açıklanmasında önemli bir payı olduğunu belirtir. İletişim konusunu simgeler üzerinden anlatmaya çalışan araştırmacılardan biri de Oskay'dır ve ona göre iletişim insanlar arasında anlamlı simgelerin gönderilmesi, alınması ve işlenmesi sürecidir.²⁶ Bu yönleriyle düşünüldüğünde iletişim, düzen ve süreç itibariyle incelenmesi gereken toplumsal bir terimdir.

²³ Yılmaz Ay. Empati eğitim programının ilköğretim öğrencilerinin empatik becerilerine etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2003, s.27

²⁴ Uğur Akçay, Oluşturmacı sosyal bilimler öğretiminde örnek olay incelemesi tekniği kullanımının öğrencilerin empatik düşünme becerilerine etkisi: bir eylem araştırması, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007, s.3

²⁵ Hasan Tutar, M.Kemal Yılmaz, **Genel İletişim, Kavramlar ve Modeller**, 5.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s.16.

²⁶ Ünsal Oskay, **İletişimin ABC'si**, 3.Baskı, Der Yayınları, İstanbul, 2001, s.57.

1.1.4.2. İletişimin Amacı ve Önemi

İletişimin amacı insanlar arasında anlaşmak, duygu ve düşünceleri paylaşabilmeyi sağlayan bir özelliktir. İnsanlar için iletişimin olmadığı bir ortamda yaşamak mümkün değildir. İnsanlar toplumsal hayatta sürekli başkaları ile iletişim halindedir. Bu süreçte iletişimin kalitesi insanlar arasındaki sorunların çözümünde önemli bir unsur olmaktadır.²⁷

1.1.4.3. İletişimin İşlevleri

İnsanlar için iletişim aynı zamanda bir eylemdir ve beş temel amaca yönelik olarak gerçekleşir:²⁸

- “Var olmak,
- Haberleşmek,
- Paylaşmak,
- Etkilemek ve yönlendirmek,
- Eğlenmek ve mutlu olmak.”²⁹

a) **Var olmak:** Toplumsal ilişki olmaksızın insanın varlığını sürdürmesi düşünülemez. İnsan toplumsal iletişim sayesinde kendisini diğer insanlara tanıtabilir ve kabul ettirebilir. Toplumla birlikte düşünülen insan, iletişim ağlarını ve kanallarını kullanmaktadır.

b) **Haberleşmek, Öğrenmek:** İnsan hayatı boyunca öğrenen bir varlıktır. Yakın ve uzak çevresindeki olup bitenlere duyarsız kalamayan insanoğlu, çevresini tanıması, bilmesi, bilinmezlikleri azaltması için sürekli olarak öğrenme ihtiyacı içinde olacaktır. Bu da iletişimin içinde bulunmasını gerekli kılacaktır.

c) **Paylaşmak:** İnsanlar toplumsal yaşam içinde pek çok konuda birbirleri ile paylaşım içinde bulunurlar. Paylaşım ile insanlar arasında ortaklık kurulur, karşılıklı anlayış geliştirilir, toplumsal onay sağlanmış olur. Paylaşım önce bilgi, duygu ve düşünce paylaşımı ile başlar daha sonra öğrenme, yenilik yapma, düzenleme ve düzeltme yoluyla gelişim ve değişim sağlanır.

²⁷ Orhan Gökçe, *İletişim Bilimi, İnsan İlişkilerinin Anatomisi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2006, s.58

²⁸ İlker Bıçakçı, *İletişim ve Halkla İlişkiler*, 6. Baskı, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2006, S.22-23.

²⁹ İ Bıçakçı, a.g.e., s..22-23.

d) **Etkilemek ve Yönlendirmek:** İnsanlar üzerinde istenilen yönde değişiklik yapmak iletişimde istenilen bir sonuçtur. Sosyal bir varlık olan insan işbölümü, işbirliği içinde bulunmak zorundadır. Bu da diğer insanlar ile aynı duygu, düşünce ve istek paylaşımı ile mümkün olacaktır.

e) **Mutlu Olmak:** İnsanlar dinlenmek, tepkilerini dışa vurmak, acıları ve sıkıntıları unutmak, duygusal anlamda rahatlamak için eğlenir ve bunun sonucunda da mutlu olur. Buna göre iletişim, başkalarıyla paylaşım ve bundan mutluluk duyulan bir eylemdir.³⁰

1.1.4.4. Belli Başlı İletişim Türleri

1.1.4.4.1. Yazılı İletişim

Yazılı iletişim iletişimin yazılı ve en çok kullanılan şekillerinden birisidir.³¹

Yazılı iletişimin bu üstünlükleri yanı sıra, kırtasiyeciliğe ön ayak olması, basamaksal yapıyı izlemesi sonucu zaman kaybına sebebiyet vermesi, alıcının mesajı anlamakta güçlük çekmesi durumunda yanlış anlamaların ortaya çıkması gibi bazı sakıncaları da vardır. Yazılı iletişimde bu türden sakıncalar olmasına rağmen yazı, iletişimin vazgeçilmez bir parçası olmuştur.

1.1.4.4.2. Sözlü İletişim

İletişimin çeşitlerinden biri de sözlü iletişimdir.

1.1.4.4.3. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, vücut hareketlerini, mimikleri ve mesajı gönderen ile alan arasındaki uzaklığı kapsar.³²

Sözsüz iletişimde, konuşma ya da yazı olmadan, insanlar birbirlerine birtakım mesajlar iletirler. Bu iletişim şeklinde, insanların ne söyledikleri değil, ne yaptıkları daha ön plandadır.³³

³⁰ Bıçakçı, a.g.e., s.19-24

³¹ Hasan Kırmızı, **Genel ve Teknik İletişim**, Trabzon, 2003, s.99

³² Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Adam Yayıncılık, Ankara, 1992, s.258

1.1.4.4. Kişinin Kendisi İle İletişimi

İnsan varlığının ilk iletişimi "kendisiyle iletişimidir." Eğer iletişimde mesajı ileten ve alan aynı kişiye, buna kişinin kendisiyle iletişimi denir. Yaşanan dünyada nitelik ve nicelik bakımından en sık, çok ve yoğun olan iletişim insanın kendisiyle olan iletişimidir. İnsanın kendisiyle iletişimi varlığını anlamasıyla başlar.³⁴ Bu iletişim uyku dışında kesintisizdir. Kişinin kendisiyle iletişimi, insanın kendi içinde, kendisiyle kurduğu iletişimidir. Kişinin kendisiyle iletişim kurmasında hem kaynak, hem de alıcı kendisidir.³⁵

Kişi kendisi ile iletişim yaparken düşünür, kafasında kendisiyle ve başkaları ile konuşur, tartışır, kavga eder, küser, barışır, oynar ve eğlenir. Kendi başına kararlar verir, kararlar değiştirir, problem çözer, planlar yapar ve yıkar, yeniden yapar, kendi ve ilişkide bulunduğu dış dünya ve insanlar hakkında değerlendirmeler ve karşılaştırmalar yapar, kendisiyle ve dışıyla olan ilişkileri düzenler ve yürütür.³⁶

1.1.4.4.5. Kişilerarası İletişim

Genel bir tanımlama yapacak olursak, kaynağı ve hedefi insanlar olan iletişim türlerine "kişiler arası iletişim" denmektedir.³⁷ Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler, bilgi veya sembol üreterek, bunları birbirlerine aktararak ve yorumlayarak iletişimlerini sürdürürler.³⁸

Bir iletişimin "kişiler arası iletişim" olabilmesi için üç temel öğeyi barındırıyor olması gerekmektedir.³⁹

- i. Kişiler arası iletişim kuranlar, belli bir mesafede bir yakınlıkta yüz yüze veya birebir bulunmalıdır;
- ii. İletişime katılanlar arasında tek yönlü olmayan, karşılıklı olarak mesaj alışverişi gerçekleşmelidir.

³³ Dökmen, a.g.e., s.28

³⁴ İrfan Erdoğan, *İletişimi Anlamak*, Erk, Ankara, 2005, s.157

³⁵ Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.66.

³⁶ Erdoğan, a.g.e., s.158

³⁷ Dökmen, a.g.e., s.23-24

³⁸ Doğan Cüceloğlu, *Keşkesiz Bir Yaşam İçin İletişim Donanımları*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2003, s.23

³⁹ Dökmen, a.g.e., s.24

iii. Söz konusu iletiler sözlü (verbal) ve sözlü olmayan (non-verbal) nitelikte olmalıdır.

1.1.4.4.6. Kitle İletişimi

Medya araçlarının yaygınlaşması ile gelişen bir iletişim türüdür. Günümüzde geleneksel araçların dışında internet, sosyal medya gibi farklı araçlar da kullanılmaktadır.

1.1.4.5. Empati Açısından Önemli Bir Olgu Kişilerarası İletişim

1.1.4.5.1. Kişilerarası İletişimin Tanımı

Genel bir ifadeyle, kaynağı ve hedefi insanlar olan iletişim şekline “kişiler arası iletişim” deriz. İletişim içindeki kişiler, bilgi / sembol yaratarak, bunları birbirlerine aktarır yorumlayarak iletişimin devamını sağlarlar.⁴⁰

Bir iletişime kişisel iletişim diyebilmemiz için şu şartları sağlaması gerekir;

- a) Yüz yüze olmak
- b) Karşılıklı bir mesaj alışverişinin olması
- c) Söz konusu iletişim sözlü veya sözsüz nitelikte olması.

Yani iletişim yüz yüze kurulup, sözlü veya yazılı bir yöntemle mesaj alışverişinin yapılmasını gerektirir. Bu mesaj alışverişi karşılıklı, çift yönlü olmalıdır. Bunun dışındaki mesaj alışverişlerine, tek yönlü iletimlere dolayısıyla yazışmalara kişilerarası iletişim denemez. Çünkü kişiler arası iletişim ruhsal durumu göz ardı etmez.⁴¹ Birçok tanımın da ortak noktası, kişiler arası iletişimin psikolojik bir bilgi alışverişi olduğudur.

Kişiler arası iletişimin sağlanmasında toplumsal konular, durumlar, kimlikler, algılar ve kullanılan konuşma kuralları şüphesiz önemli bir yere sahiptir. Fakat kişiler arası

⁴⁰ Sayers, Fran ve diğerleri, *Yöneticilikte İletişim*, Çeviri: Doğan Fiahiner, 1. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.5

⁴¹ Nükhet Güz ve diğerleri, *Etkili İletişim Terimleri*, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 2002, s.213

iletişimin kurulabilmesi için karşılıklı güven gerektiği unutulmamalıdır. “Birbirini tanımayan bireyler arasında yaşanan ve iyi işleyen bir toplum düzeni için gerekli olan güven ilişkisi” şüphesiz kişiler arası iletişimin kurulması ve sürekliliğinin sağlanmasında çok önemlidir.⁴²

1.1.4.5.2. Kişilerarası İletişimin Süreci

İletişimin bir süreç olduğunu söylemeden önce süreç kavramını açıklamak gerekir. Melih Zıllıoğlu süreci şöyle tanımlar; “Bir olayın düzenli olarak ve birbirini izleyen değişimlerle gelişmesi, başka bir olaya dönüşmesi.”⁴³

İnsanlar doğduğu andan ölümüne kadar hayatın her alanında bir iletişim etkinliği kurar, insanlarla etkileşir. Bireyler gibi toplumlarında birbirleriyle sürekli bir etkileşim ve iletişim durumları da bu iletişimin süregelen ve süregiden bir süreç olduğunu gösterir.

İletişim bir verici ve bir alıcı arasında çift taraflı bir şekilde kurulan ve yürüyen bir düşünce alışverişidir. İletişim anlık bir şey değildir, bir sürece yayılan ve sürekli değişen bir aktarımdır.⁴⁴

Bunu şöyle de açıklayabiliriz; “Etkileşim iletişimin özüdür, farklı amaçlarla, geçmişe, tarzlara, alışkanlıklara ve tercihlere sahip olan kişiler, iletişim kurmak durumunda oldukları tüm iletişim ortamlarına bu farklılıklarını taşırlar ve bu farklılıkların etkileşimi kaçınılmazdır, iletişim sürecinde yer almalarıyla, tepki verme ilişkisi bir gerçeklik olarak ortaya çıkar. Bu ise etkili iletişimidir.”⁴⁵

İletişimin öncü bir ismi olan Berlo; iletişimi bir süreç olarak ele aldığımızda, olayların ve ilişkilerin dinamik, sürekli, değişen; bu iletişimin başlangıcı ve sonu olmayan, sabit olaylar dizisi olmayan ve her bir bireyi etkileyen bir süreç olduğunu söylemektedir.⁴⁶

⁴² Peter Hartley, *Interpersonal Communication*, London, 1993, s.26

⁴³ Merih Zıllıoğlu, *İletişim Nedir?*, 3.Baskı, Cem Yayınevi, İstanbul, 2007, s.92-95

⁴⁴ Haluk Gürgen, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1990, s.13.

⁴⁵ Dan O’Hair, Gustav W. Friedrich, LyndaDeeDixon, *Strategic Communication In Business and the Professions*, 5.Baskı, Boston, 2005

⁴⁶ GraemeBurton, *Görünenden Fazlası*, Çeviri: Nefin Dinç, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1995, s 33-34.

Hiçbir insan iletişim kurmadan yaşayamaz. Sürekli bir devinim halinde olan bizler bu iletişim sürecini tecrübe etmek zorundayız. Bu süreci şu şekilde özetleyebiliriz:

Kaynak iletiyi anlaşılır bir biçimde kodlar ve alıcıya gönderir. Bu sözel veya görsel bir araçla olabildiği gibi bir kanalla da gerçekleşebilir. Böylece süreç işlemeye başlar. Mesajı alan hedef, kodu açar, algılar; yorumlar ve bu yoruma olan tepkisini kodlayıp kaynağa geri gönderir. Buna feedback denir. Feedback sayesinde kaynak gönderdiği mesajda anlatmak istediği şeyin karşı taraf tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etme imkânı bulur.

1.1.4.5.3. Kişilerarası İletişimin Öğeleri

Kişiler arası iletişimin unsurlarını şu şekilde sıralayabiliriz⁴⁷:

1. Gönderici (kaynak)
2. Gönderici ve alıcının algılama ve değerlendirme biçimi (kod)
3. Mesaj
4. Kanal (iletişim aracı)
5. Alıcı veya Hedef (mesajın iletilmek istendiği taraf)
6. Geri besleme (feedback)
7. Gürültü (mesajın iletilmesini engelleyen her tür bozucu çevresel faktör)

Kaynak iletişim sürecinin ilk ögesidir. Kaynak yani iletişimi başlatan, ilk konuşan, yazıyı yazan, olabileceği gibi, iletişim kurulması zorunlu olan durumlarda, kurum ve kuruluşların, radyo, televizyon vb. kitle iletişim araçları da olabilir. Ancak kaynak her zaman bir bilgi alışverişinde veya iletide bulunamayabilir, çünkü iletişimin temelinde ikna etmek, yönlendirmek de bulunduğu unutulmamalıdır.⁴⁸

Kaynaktan hedefe yollanan bilgi, düşünce ve görüşlerin ortak simgeler kullanılarak düzgüleşmesi ile oluşan, karşılıklı paylaşılan sözlü ve sözsüz ifade biçimlerinin tümünü içeren ve iletişimde kaynak ile alıcı arasında köprü işlevi görerek, iletişimin başarısını büyük ölçüde etkileyen bir etmen ise mesaj / iletidir.^{49,50}

⁴⁷ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2001, s.338

⁴⁸ Işıl Zeybek, *İknainın Yolları, Zamanın Durduğu Yer*, Es Yayınları, İstanbul, 2007, s.3

⁴⁹ Zeybek, a.g.e., s.4

⁵⁰ Gökçe, a.g.e., s.28

Etkin iletişimin taşınması gereken özellikler aşağıda sıralanmıştır,⁵¹

- Karakteristik
- Doğru olmalıdır.
- Dürüst olmalıdır.
- Mantıksal olmalıdır.
- Tam olmalıdır.
- Az ve öz olmalıdır.
- Zaman Çerçevesi olmalıdır.
- İlgili olmalıdır.
- Zamanlı olmalıdır.
- Geribildirim içermelidir.

İletişimin kültürel ve toplumsal boyutunu oluşturan düzgüler, simgelerin içinde örgütlendiği sistemlerdir, iletişimin kültürel ve sosyal boyutunu oluştururlar. Toplumsal hayatın uzlaşım gerektiren ve kurallara dayanan her yeri düzgülenmiştir; yasalar, görgü kuralları, bir spor dalının kuralları buna örnektir.

Düzgü, bir bilginin, düşüncenin, duygunun, kanının uygun ileti haline getirilmesi olup, düzgülenmeyen düşünce ya da bilgi iletişim sürecini aksatır.⁵² Kaynak düzgülemeyi yaparken alıcının bilgi ve tecrübesine göre simgeler seçerek daha somut ifadelerle simgeleri alıcının daha önce almış olduğu manalarda kullanılmalıdır ki alıcı iletiyi gönderenin istediği biçimde doğru algılayabilsin.

Kişiler arası iletişim de kaynaktan gelen bilginin düzgülenip alıcıya ulaşması yüz yüze olabileceği gibi bir araç / kanalla da gerçekleşebilir. Bu kanal hem sesli hem görüntülü olabilir. Yüz yüze iletişimde kanal işlevini ses, beden, mimikler ve jestler yüklenir. Yüz yüze kurulamayan iletişimde ise kitle iletişim araçları kullanılmaktadır. Bu kanalları üç grupta toplayabiliriz;

- Sunumsal araçlar (ses ve beden kullanımı)
- Temsili araçlar (kitap, resim, yazı, heykel, cd, dvd, mp3, mp4 vb)
- Mekanik araçlar (telefon, radyo, televizyon, bilgisayar, internet, intranet vb)

⁵¹Dan O'Hair, Gustav W. Friedrich, Lynda Dee Dixon, *Strategic Communication In Business and the Professions*, 5.Baskı, Boston, 2005, s.44

⁵²Salih Güney, *Yönetim ve Organizasyon*, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s.277

Çoğu insan iletişimi karşı tarafa bilgi ulaştırma olarak da görse, iletişim sürecinin verimli bir şekilde işleyebilmesi için alıcının iletiyi alıp almadığı da çok hayattır. Geri bildirim / feedback alıcının mesajı alıp almadığını, doğru algılanıp algılanmadığını kontrol etmek açısından çok önemlidir. Kaynağın amacına ulaşmadaki başarısı, karşıdakinin tutumlarını ve tepkilerini değerlendirebilme ve gereken düzenlemeleri yapmak; ancak geribildirim mekanizmasının işlemesiyle mümkün olur.⁵³

Etkin geribildirim kişiye yardımcı olmayı amaçlar, belirli ve açıklayıcıdır. Gerekli ayrıntıları içerir. Zamanında verilir ve konudan sapmadan yapılır. Açık ve seçik ifadeler kullanılarak olumlu tutum hedeflenir. Bunun yanında küçük düşürücü tabirler, anlaşılması güç geçersiz ve savunma niteliğindeki etkiler etkin geri bildirim değildir. Kişiyi ve kişiliği hedef alan, tahmin ve yorumlara dayalı bu tarz geribildirimler olumsuz etkiler yaratır ve etkin bir iletişim sürecinin ortaya konulmasını baltalar.

Ortam ve gürültü de iletişim sürecini diğer etkileyen faktörlerdir. Gürültü iletişim sürecini engelleyen, kesintiye uğratan her şey için kullanılabilir. Gürültü iletişimde kaynak veya alıcı tarafından gönderilmemiş herhangi bir simge ya da işaret olabilirken düzgünün algılanmasında kodu açmamayı engelleyen her şey de gürültüdür.⁵⁴ Gürültü iletinin aktarılmasını da anlaşılmasını da olumsuz etkiler.

Gürültünün kaynakları ise şunlardır:

- 1. Fiziksel kaynaklar:** Konuşma seslerini bastıran, uçak sesleri, radyo ve telefondaki parazitler, televizyonda görüntü kaymaları, ya da alıcının tanımadığı işaretler vb. gibi.
- 2. Fizyo - nörolojik kaynaklar:** İşitme, görme, konuşma bozuklukları, zihinsel engeller, düzgüleme ve düzgü açma yanlışlıkları ya da, açlık, yorgunluk vb. doğal durumlar.
- 3. Psikolojik kaynaklar:** Heyecan, sevinç, korku vb. ruhsal durumlar, kaynağa ya da alıcıya ilişkin olumsuz tutumlar, önyargılar.
- 4. Toplumsal - kültürel kaynaklar:** Tarafların bilgi düzeyleri, kültürel çevre ve yaşantıları arasında köklü ayrımlar vb.⁵⁵

⁵³ Merih Zıllıoğlu, *İletişim Nedir?*, 3.Baskı, Cem Yayınevi, İstanbul, 2007, s.247-249

⁵⁴ John Fiske, *Introduction to Communication Studies*, USA, 1982, s.8

⁵⁵ Gökçe, a.g.e., s.36-37

1.1.4.5.4. Kişilerarası İletişimin İşlevleri ve Amaçları

İletişim, insanların tümü için bilgilenmek, bilgilendirmek, eğitmek, ikna etmek, yönetmek gibi bir dizi amaç taşır. Bu sebeple iletişim kişinin çevresi ve kendi hayatı üzerinde etkin ve belirleyici olma çabasıdır.⁵⁶ Şüphesiz insanın yaşamını, varlığını sürdürebilmesi insanlarla kurduğu bu iletişimle mümkündür. İletişim bu bakımdan, şu 5 amacı içerir; “Var olmak, haberleşmek, paylaşmak, etkilemek ve yönlendirmek, eğlenmek ve mutlu olmak”.⁵⁷

Var olmak, yukarıda da belirttiğimiz üzere, iletişimin öncelikli amacıdır. İçinde bulunduğu toplumda birey olma kaygısını taşıyan kişiler yaşamın işleyişinde insanlarla iletişim kurmak zorundadırlar. Üyesi oldukları ülkenin, şirketin, sosyal grupların onlara verdiği etiketler vardır, bu manada benliklerini bu tarz toplumsal yapılarla özdeşleştirerek var olurlar, varlıklarını da çevreleriyle kurup sürdürdükleri iletişimle hem kendilerine hem diğer bireylere kabul ettirmeye çalışırlar.

Haberleşmek, insanlar birbirleri ve çevreleri hakkındaki bilgilere, bilinen ve bilinmeyen özelliklere ilgi duyarlar. Dünyada olup bitenleri öğrenmek isterler, bu merak ve öğrenme arzusu kitlesel haberleşmeyi yaratmıştır ve bu iletişimin önemli amaçlarından biridir.

Paylaşmak, kişiler başkalarından haberdar olmak istediği ölçüde paylaşmak ve ortaklık kurmak da ister. İletişim işte bu paylaşımın ta kendisidir. Kişiler kendi varlıklarını duyumsamak, hislerini ifade etmek için bilgi, düşünce ve duygularını katıldıkları bu iletişim sürecinde paylaşırlar.

Etkilemek ve yönlendirmek, bunun yanında toplumsal düzenin yürütücüleri ve otoriteler yani kaynağın baskın olduğu iletişim sistemleri alıcıları etkilemek, yönlendirmek de isterler.

Eğlenmek ve mutlu olmak, eğlenmek, mutlu olmak da doğamızın bir parçasıdır, dolayısıyla iletişimle bunu da gerçekleştirmeyi amaçlayabiliriz.

⁵⁶ Nükhet Güz vd, *Etkili İletişim Terimleri*, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 2002, s.21-22

⁵⁷ Bıçakçı, a.g.e., s.17-21

1.1.4.5.5. Kişilerarası İletişimde Etkili İletişim Dizgesi Olarak Dil

Dil bireyin, kendisini ve yaşadığı dünyayı anlamlandırmada ve algılamasında en önemli faktörlerden biridir. Dilin konuşmaya dönüşen özellikleri sayesinde bilgi insandan insana aktarılıp anlamlandırılarak iletişimi yaratmaktadır.

İsviçreli dilbilimci De Saussure dille ilgili şöyle demektedir,⁵⁸

“Dil, kendi düzeni dışında düzen tanımayan bir dizgedir.”

“Sözün anlaşılabilmesi ve bütün sonuçlarını verebilmesi için dil zorunludur. Ama dilin yerleşebilmesi için de söz zorunludur.”

Öğrenmeyle kazanılan dil bilgi iletimi açısından önemlidir. Başkalarıyla iletişim kurarken yani soru sorarken, bilgi aktarırken, geri bildirim verirken kişinin sahip olduğu dili kullanma becerisinin rolü büyüktür.

Dilin kullanımıyla vücut bulan konuşma ve dinleme sözlü iletişimi mümkün kılar. Dilin dolayısıyla konuşmacının, sözlü iletişimin temel taşı olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda dil, sözlü ve yazılı iletişimde kullandığımız, doğuştan edindiğimiz ve biz insanlara has güçlü ve büyümlü bir sistem ve düşünceleri aktarma, anlatma dizgesidir.⁵⁹

İlk ve en yaygın iletişim yüz yüze kurulan iletişimdir. Bir kişi veya bir grup hiçbir mekanik vasıta olmaksızın bir etkileşim sağlar. Bu iletişim biçiminde kaynak ve mesajı alan birbirinin fiziksel konumuna dâhil olur. İşte bu yüzden çoğunlukla simgeselleştirme ve düzgülemeyi en iyi gerçekleştirdiğimiz anadille iletişim kurarız.

Dili kullanmayı öğrendiğimiz anda artık iletişimin gerçekleşebilmesinin temelini atmış oluruz. Öğrendiğimiz dilde hazır bulduğumuz toplumsal değerlendirmeler bize hem dili kullanmayı ve düşüncelerimizi biçimlendirmeyi öğretir. Belleğimizde bir tasarım ya da görüntü oluşturmayan soyut kavramları aktarmamızda da dilin önemli bir rolü vardır.⁶⁰ Şüphesiz dilin soyut kavramları aktarabilmekteki gücü, iletişimi doğrudan etkiler.

⁵⁸ Ferdinand De Saussure, **Genel Dilbilim Dersleri**, Çeviri: Berke Vardar, Multilingual Yayınları, İstanbul, 1998, s.53

⁵⁹ Doğan Aksan, **Anlambilim**, Engin Yayınevi, Ankara, 1999, s.36

⁶⁰ Aksan, **a.g.e.** s.14

1.1.4.5.6. Kişilerarası İletişimde Etkili Konuşma Dili

Dilin doğuşuyla ilgili bütün fikirlere baktığımızda, dilin konuşma dili olarak ortaya çıktığı ortak olarak ifade edilmiştir. Konuşma sesin belirli kurallarla bir arada söylenmesi demektir. İletişimi sağlayan konuşma için, alıcı, ileti ve kaynak gereklidir.⁶¹

Konuşma ya da bir diğer deyişle sözlü anlatım sessel bir olgudur ve yüz yüze gerçekleştirilen bir iletişim metodudur. Bu yüzden konuşmacının jest ve mimikleri, davranışları da verilmek istenen iletiyi anlamada imkânları arttırır.

Dil, insanın iç dünyası ile dış dünyası arasında bağlantı kuran bir araçken, bu aracın gerçekleşmesi konuşma sayesinde olmaktadır.⁶² Konuşmalar çoğunlukla bilgilendirmek harekete geçirmek ikna etmek, eğlendirmek gibi amaçlarla yapılır. Bu amaçların ortak noktası karşı tarafı etkilemektir. Bu yüzden kişiler arası iletişimde etkin konuşma çok önemli bir yer tutar.

Kişiler arası iletişimin bir şekli olarak konuşmayı ve konuşmanın etkinliğini etkileyen faktörlerse şunlardır;

Beden Dili: Jest ve mimiklerdir. Jest ve mimikleri bir ifade ve anlam yaratmak amacıyla kullanılan yüz kasları, el, kol, baş, bacak ve ayak hareketleri oluşturur.

Göz Teması: Dinleyicilerin denetimine sahip olmak isteyen konuşmacı bakışlarını dinleyicilere yönelmelidir.

Ses: Ses ve seslendirmeler konuşmayı oluşturur. Hava titreşimlerinin kulakla duyulmasına ses denir. Etkili bir konuşmada vurgulu ve güçlü ses tonu önemlidir.⁶³

İnsan ilişkilerini başarıyla yönlendirmede konuşma biçimi önemlidir. Konuşmacının seçtiği yöntem, sözcük seçimleri, sözcükleri kullanmadaki yetisi, konuşma sırasında kullandığı jest ve mimikler ve ses tonu konuşmanın etkinliği açısından önemli

⁶¹ www.aof.edu.tr/kitap/IOLTP/2272/unite03.pdf

⁶² Zeynep Korkmaz, *Türk Dili Üzerine Araştırmalar*, c:1, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 1995, s.663

⁶³ www.aof.edu.tr/kitap/IOLTP/2272/unite04.pdf

noktalardır. Konuşmadaki kelimeler özenli seçilmiş olmalıdır, konuşmaya eleştiriyile başlamak, bir direktif ya da olumsuz bir ifade kullanmak konuşma biçimi karşındaki davranışını ve tepkisini şekillendireceği için sakınılması gereken tutumlardır.⁶⁴

Konuşma biçiminin yanında konuşma sırasında standart Türkçenin kullanılması önemlidir. Yerel şive, argo kelimeler, yabancı kelime ve deyimler kullanmak sıkıntı yaratabilir.⁶⁵

Özet olarak olumlu ve dengeli iletişimi sağlamak için konuşmanın anlaşılır ve açık ifadelerden oluşması, mantıksal bir sıra içinde karmaşaya ve kafa karışıklığına sebep vermeden basit ve net anlatımlar içermesi gerekir. Aşırı el-kol hareketleri ve abartılı bir ses tonu da konuşmanın kalitesini düşürür.⁶⁶

Bütün bunların ışığında konuşmanın etkin olması gereken özellikleri şöyle sıralamak mümkündür:

- Konuşmanın bir planı olmalıdır,
- Konuşmanın bir konusu olmalıdır,
- Konuşma konusu seslenecek kişi veya kişilere uygun olmalıdır,
- Konuşmanın amacı olmalıdır,
- Konuşmada bütünlük olmalıdır.
- Konuşurken konu gereksiz ayrıntılarla dağıtılmamalıdır,
- Konuşma inandırıcı olmalıdır,
- Konuşma ilginç olmalıdır,
- Konuşma çelişkili düşünceler içermemelidir,
- Konuşma, gerekiyorsa, örneklerle zenginleştirilip anlaşılır kılınmalıdır,
- Konuşmada bilgi yanlışlığı yapılmamalıdır,
- Konuşmada duygu ve düşünceler sürükleyici bir biçimde aktarılmalıdır.

1.1.4.5.7. Kişilerarası İletişimde Etkin Dinleme ve Türleri, Özellikleri, Engelleri

Söylemek istenilenleri dinlemek etkili iletişim becerilerinin en önemlilerindedir. Ancak çoğu insan karşındaki söylemek istedikleriyle ilgilenmek yerine kendi fikirlerini aktarmaya çabalar. Yapılan araştırmalarda ne kadar önemli olsa da

⁶⁴ Mürüvvet Bilen, *Sağlıklı İnsan İlişkileri (Ailede/Kurumlarda/Toplumda)*, 5. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, 2004, s.11

⁶⁵ Bilen, a.g.e., s.13

⁶⁶ Bilen, a.g.e., s.11

dinleme becerisinin genelde ikinci plana atıldığını göstermektedir.⁶⁷ Oysaki insanlar değerli ve önemli olduklarını düşünür ve dinlenmek isterler. İletişim sürecinde dinleme, dinleme için ayrılan süre ve dinleme biçimi karşdakine ne kadar değer verildiğini gösterir.⁶⁸ Bu yüzden etkili iletişimin gerçekleşmesi için dinlemenin en azından bütün iletişim sürecinin yarısını oluşturması gerekir.⁶⁹ Bir konuyu anlamak için konuyla ilgili detayların dinlenmesi gerekir ve bu tabiatıyla bir zaman gerektirir. Dinlemenin verimliliği açısından kopukluklarla karşılaşmamak için yer zaman ve mekân ayarlamaları dikkatli yapılmalıdır. Eğer dinleme için yeterince zaman ayrılmıyorsa, baştan savmak ya da yetersiz bir dinleme yapılması yerine ertelemek tercih edilmelidir.⁷⁰

Etkin dinlemenin gerçekleşmesi için konuşmanın karşı taraf hazır olmadan başlamaması, dinleyici hazır olmadan soru sorulmaması, itirazlarla sözün kesilmemesi, baş sallama, gözle onaylama gibi dinleyicinin konuyu anladığını gösteren geribildirimler ve anlamayı kolaylaştıracak soruların dinleyici tarafından sorulması önemlidir.

1.1.4.5.8. Kişilerarası İletişimde Susma, Sözsüz İletişim, İlk İzlenim ve İkna

Sözlü iletişim kelimelerle ve cümlelerle gerçekleşirken, insan bedeninin hareketlerinden çıkan manalar sözsüz iletişimi oluşturmaktadır. Buna beden dili de denir. Sözsüz iletişim konuşmacı hakkında karşı tarafa bilgi verirken, etkileşimi de yönetir. Beden dili sözlü mesajları güçlendirme amacının yanında tek başına da bir iletişim şekli olarak değerlendirilebilir. Öyle ki sözsüz iletişim, kelimelerle ifade edilen bir mesajın anlamını ve etkisini tamamen değiştirebilir. Hatta iletişimin gerçekleştirildiği ortam, kişinin fiziksel görünümü de sözsüz iletişimin araçlarındanıdır.⁷¹ İletişimi sadece sözlü mesajlarla sınırlamak ve sadece bilginin aktarılması olarak görmek doğru olmayacaktır. Bu iletişim sürecine kişinin bedeni de katılır. Düşünme hızımız dakikada 150 kelime iken sadece sözlü anlatımla gerçekleşemeyen mesaj aktarımı davranış ve hareketlerle desteklenmeye ihtiyaç duyar. Mesajlar %10 kelimelerle, % 30 ses tonuyla ve %60 bedenimiz ve

⁶⁷ DoreenGeddes, "Empowerment Through Communication: Key People-to-People and Organizational Success," *People and Education*. Sayı:1, Mart 1993 , s.86-87

⁶⁸ Zuhâl Baıtaş, Acar Baltaş, *Bedenin Dili*. 3. Baskı. Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992, s.160

⁶⁹ Geddes, a.g.e., s.85-86

⁷⁰ BaıtaşveBaltaş, *a.g.e.*, s.161

⁷¹ M. Diñer Ker, "İletişim Becerisini Geliştirmek" , *EÜ. İletişim Fakültesi Dergisi*, Yıl:11, Sayı:11, 1998, s.78

davranışlarımızla aktarılmaktadır. Bu sebeple beden dilinin kontrol edilip, ses tonunun ayarlanıp iletişimde doğabilecek davranış kaynaklı sıkıntıları giderebiliriz.⁷²

Sözsüz iletişimin yöntemleri, kelimelerden bağımsız olarak mesajı iletmek amacıyla kullanılan her şeydir; yüz ifadesi, sessizlik, jestler, dokunma, işitme, görme ve semboller vb.⁷³

Bu yöntemleri şöyle açıklamak mümkündür:

Yüz ve beden: Birinin canının sıkın olduğunu sadece ona bakarak söylemek mümkündür. Duygularımızı farkına varmadan yüz ifadelerimizle çoğu zaman çok canlı bir biçimde belli edebiliriz. Yüz ifadeleri sorgulamayı, şaşırma, üzüntüyü, sıkılmayı ya da mutluluğu iletebilirler.⁷⁴ Bu yüzden ifade, el ve vücut hareketleri, duruş sözsüz iletişimde önemlidir. Gönderici olarak yüzümüzü ve bedenimizi kullanırız. Kasti ya da farkında olmaksızın ortaya çıkan bu hareketler kastedilen anlamlarda mesajlar iletirler. Niyet edilen yani kasti ifadeler örnek olarak başı “evet-hayır” diye sallamak ya da dudak büzmek, “umursamıyorum” manasında omuz kaldırmak verilebilir. Bu ifadeler sözlü olmasa da, sözlü iletişimde kullanılan anlatımla eş anlamlıdır. Bu tarz hareketler kültürden kültüre değişebilir. Mesela ülkemizde hayır demek için başımızı yukarı kaldırırken batı ülkelerinin çoğunda hayır demek için baş iki yana sallanır.⁷⁵

Bedensel temas: Karşımızdakiyle bedensel temaslar kurarak da mesaj iletimi desteklenir. Buna en kolay örnek el öpmektir; birinin elini öpüp başımıza koyduğumuzda o kişiye olan saygı ve hürmetimizi ifade etmiş oluruz. Karşımızdakini bir şekilde kendimize eşit kabul ettiğimiz göstermek için el sıkışırız. Eğer karşımızdakiyle samimiyetimiz fazla ise elini iki elimizle sıkır, sarılır, koluna omzuna dokunabiliriz. Bunlar da diğer sözsüz iletişim yöntemleri gibi farklı kültürlere göre çeşitlilik gösterir. Türkiye’de iki erkeğin el-ele, kol-kola dolaşması bir arkadaşlık ifadesi iken bazı ülkelerde bu hareketlere cinsel manalar yüklenebilir.⁷⁶

Yakınlık: İletişim kurduğumuz kişilerle olan samimiyetimiz bu iletişim sürecinde onlarla olan yakınlığımızı da belirler. Birine ne kadar yakın olabildiğimiz, onunla olan

⁷² Gülsen Terakya, *Hasta-Hemşire İlişkileri*, 4. Baskı, Aydoğdu Ofset, Ankara, 1995, s.57

⁷³ AnnElleson, *Human Relâtions*. Minnesota, 1973, s.74

⁷⁴ Elleson, a.g.e.s.73

⁷⁵ Üstün Dökmen, *İletişim Çatışmaları Ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.22

⁷⁶ Dökmen, a.g.e., s.22

ilişkimizin boyutunu ortaya koyar. Her ne kadar kültürden kültüre fark ediyor da olsa farklı mesafelere farklı anlamlar veren ayırt edici özellikler vardır.

Amerikalı Edward Twitchell Hall'ın 1966 yılında yayınladığı Gizli Boyut adlı eserde kişiler arası ilişkilerin boyutuna göre şekillenen dört temel mesafe şöyledir;

- a) İçli ilişli uzaklık: Kişiler arasında 35 cm mesafe vardır. Çok yakın kişilerin dâhil olmasına müsaade edilen alanlardır. Bu sebeple asansör, otobüs gibi yerlerde bu sınırın ihlal edilmesi rahatsızlık yaratır.
- b) Samimi uzaklık: Akrabaların, arkadaşların ve tanıdıkların iletişimde bulunurken ulaşabildiği uzaklıktır. 40-80 cm arasındadır.
- c) Toplumsal uzaklık: 80 cm-2 m arasındadır. Resmi ilişkiler için geçerli olan mesafedir. El sıkışmaktan öte bir fiziksel teması müsaade etmez.
- d) Yabancılar için uzaklık: Toplumsal uzaklığın bitmesinden sonra başlayan genellikle tanınmayan ve ilişki kurulmayan kişiler için geçerlidir. Tanışıklık gerçekleşirse bu mesafe kısalmır.⁷⁷

Bu mesafeler kültüre göre fark edecektir. O yüzden bir diğer uzaklık örneği de ülkemizin kaynaklarından vermek gerekir;⁷⁸

- a) Mahrem Alan : (0 – 25 cm. arasındaki alan)
- b) Kişisel Alan : (25 cm. – 1 m. arasındaki alan)
- c) Sosyal Alan : (1 m. - 2,5 m. arasındaki alan)
- d) Genel Alan : (2,5 m. - açık alan)

Göz teması: Gözün kendisi ve ifadesi önemli iletişim kaynaklarıdır. Örneğin birisi gözünü kaçırıyorsa bir şey sakladığı manasını çıkarırız. Bu yüzden ki, tüccarlar, politikacılar, yöneticiler konuşurken direkt göz teması kurmaya gayret ederler. Karşı cinsler arasında bazı kültürlerde sosyal ilişki kurulamadığından göz teması çok anlama sahiptir.⁷⁹ Aynı şekilde göz bebeklerinin hareketleri kişinin gördüklerine, duyduklarına ve hissettiklerine olan tepkileri yansıtır. Göz bebeklerinin büyümesi görülen, duyulan ve hissedilen şeylerin kişiyi heyecanlandığını, ilgisini uyandırdığını gösterebilir. Göz bebeklerinin küçülmesi ise bu ilginin azaldığını ya da kişinin endişelendiğini ifade edebilir.⁸⁰

⁷⁷ Zillioğlu, a.g.e., s.178-180.

⁷⁸ Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s.113-117.

⁷⁹ Cüceloğlu, a.g.e. s.42-45

⁸⁰ Peter Thomson, *İletişimin Sırları*, 2.Baskı, Çeviri: Metin Yurtbaşı, Arion Yayınevi, İstanbul, 2003, s.76-77

İki insan arasındaki göz teması çok şey ifade eder. Bir öğretmen bir öğrencinin gözüne bakarak açık bir şekilde mesajını iletebilir : "Fısıldaşmayı kes, yoksa seni dışarı atarım." Birisi konuşurken eğer gözleriniz onun yüzüne kilitli kalırsa, sizin onu dinlediğinizi söyleyebiliriz. Ama gözleriniz kravatına ya da odaya doğru kaymaya başlarsa artık onu dinlemediğinizi söyleyebiliriz. ⁸¹

Mekân kullanımı: İnsanlar, kendi etraflarında yarattıkları mekânlar aracılığıyla da iletişim kurarlar. Diğer insanlarla aramızdaki mesafeyi ayarlayarak, onlara uzak ya da yakın durarak, bir takım mesajlar göndeririz. Sevdiğimiz insanlara daha yakın durmayı tercih ederken, daha az sevdiğimizle aramızda biraz daha uzaklık bulundurmaya dikkat eder, hiç tanımadığımız insanlardan ise uzak dururuz. Bir arkadaşımızla konuşurken aramızdaki mesafe samimiyetimizi gösterir. Mesela aramızda ortalama 30 cm uzaklık varsa, bu uzaklık o kişiyle olan dostluğumuzun düzeyiyle alakalıdır. Söz konusu 30 cm dostunuzla aranızda adı resmen konmamış bir tür sınırdır. Mekânları kullanım şekli, arkadaşlığın bir göstergesi olabileceği gibi, statüyü de ifade edebilir. Genelde önde olmak, yüksekte oturmak, sağda oturmak yüksek statü manasındadır. Krallar, sultanlar, yüksek rütbeli yöneticiler, din adamları, bilginler ve zenginler önde yürürler; yargıçlar, profesörler yüksek yerlerde otururlar. ⁸²

Önde yürümek yüksek statünün göstergesidir. Ancak önde yürüyenlerle, arkadan yürüyenler arasında, statü farkından kaynaklanan bir kopukluk oluşabilir. Statünün ortaya çıkardığı bu sorun Nasrettin Hoca'nın fıkrasında çok güzel ifade edilmiştir. Nasrettin Hoca, eşeği ile cemaatin karşısına çıktığında, onlarla yüz yüze olamadığı, onlara sırtını döndüğünden sıkıntı duymaktadır. Cemaatin arkasında yürümesi ise Hoca'nın statüsü ile bağdaşmaz, Hoca bu problemi, cemaatin önünde giden eşeğine ters binerek çözer, artık hem öndedir, hem de cemaatle yüz yüzedir. Bulduğu bu çözüm Hoca, yüksek statülü kişilerle halk arasındaki kopukluğa pek zarif şekilde dikkat çekmektedir. ⁸³

Araçlar: Kişiler arası iletişimde ileti göndermek amacıyla başvurduğumuz yollardan birisi de, araç kullanmaktır. Rozetler ya da takılar takarak, kokular sürerek, belirli kıyafetlere bürünerek, çevremizdekilere çeşitli mesajlar yayarız. ⁸⁴

⁸¹ Elleson, a.g.e., s.76

⁸² Dökmen, a.g.e., s.22-23.

⁸³ Dökmen, a.g.e., s.24

⁸⁴ Dökmen, a.g.e., s.23

Semboller: Reklamcılar genellikle bir ürünün tanıtımını yaparken bir sembol seçer ve bu sembolü defalarca kullanarak izleyicinin veya dinleyicinin zihnine mesajlarını iyice yerleştirirler. Bir ticari markayı her görüşümüzde onunla ilgili bir sembolü çözümlüyoruz anlamına gelir.⁸⁵

Bazı semboller ise evrensel olarak aynı manalara sahiptir. Örneğin trafik lambalarının kırmızı ve yeşil ışıkları trafik akışı açısından her yerde aynı şeyi ifade eder. Ancak bazı semboller farklı izleyiciler tarafından farklı algılanabilir. Bayrak sallama kolayca anlaşılabilirken, şimdi ne anlama geldiğini çözmek için bayrağı gösteren kişiye bakmamız icap eder. Uzun saçlı, kırmızı, beyaz, mavili, yıldızlı ve çizgileri olan bir t-shirt giyen bir genç bu tarzı ile bir Amerikan birliğinin resmigeçit töreninde anlatılandan farklı bir anlam sergilemektedir.⁸⁶

- Susma

Sözsüz iletişimde susma/sessizlik çoğu kez farkına varmadığımız önemli bir yere sahiptir. Etkili bir iletişimin gerçekleşmesi için konuşma ne kadar önemli ise dinleyenin susması mesajı anlaması açısından önemlidir. Susma normalde istenen ve gerekli olduğu durumlar dışında sıkıntı yaratır. Her susmanın, iletişim esnasında sessiz kalmanın nedenleri ve çeşitleri vardır. Susmanın tiplerini Bruneau üçe ayırmıştır; Psikolinguistik susma, etkileşimsel susma ve sosyokültürel susma.⁸⁷

Psikolinguistik Susma: Konuşma sürecinde sözlerin gereken yerlerde ve değişik şekillerde durdurulması ya da ayrılmasıdır. Psikolinguistik susma hem kaynağa hem alıcıya düşünme süresi (zihinsel zaman) sağlar. Bu tip susmalar kısa süreli veya uzun süreli olabilir. Uzun susmalar hafızadaki süreçlere göre değişirken, kısa susmalar daha çok dilin gramatiksel yapısıyla alakalıdır.

Etkileşimsel Susma: Kaynak ve hedef arasındaki etkileşimden kaynaklanır ve üç çeşittir.

- Karar verme ile ilgili susma: Kimin konuşmaya başlayacağıyla ilgili tereddüde düşüldüğünde ya da iletiye verilecek tepkiye karar verilemediğinde ve bu gibi belirsiz durumlarda olur. Statü farkı ya da kişilerin birbirlerini az tanması bu tür susmaya neden olur.
- Akıl yürütme ile ilgili susma: Mesajın daha iyi idrak edilmesi amacıyla dinleyicinin susuşudur.

⁸⁵ AnnElleson, *Human Relations*. Minnesota, 1973, s.76

⁸⁶ Elleson, a.g.e., s.73

⁸⁷ Zillioğlu, a.g.e., s.182.

- Denetim kurma amacıyla susma: Otoriteyi sağlamak ya da dikkat çekmek amacıyla, bir sonraki iletinin önemini belirtmek için ya da kişinin gücünü ve önemini hissettirmek için gerçekleştirilen susmadır.

Sosyokültürel Susma: Kişilerden bağımsız olarak, içinde yaşanan sosyokültürel yapıyla ilgilidir. Mesela “Söz gümüşse sükût altındır” sözünün kültürümüzde yer bulması, sessizliğin bilgeliği simgelemesi bu tarz susmadır. Kadınların, çocukların, gençlerin sessiz kalması ise büyüklerin ve erkeklerin yanında saygı ifadesidir.

1.1.4.5.9. Kişilerarası İletişimde Empati

Empatik anlayış, günlük yaşamın hemen her alanında, insanları birbirine yakınlaştırma ve iletişim olanağını kolaylaştırma yapısına sahiptir. İnsanlar, kendilerine empati kuran insanların, kendilerini anladığını ve önemseydiğini hissederler. Bu, şüphesiz insanları rahatlatır ve kendilerini iyi hissetmelerine olanak verir. Bu yüzden, empati kurabilme yetisi, kişilerarası iletişimin kurulmasında önemli bir role sahiptir.⁸⁸

Başkaları tarafından anlaşılma istemimiz, duygu, düşünce, istek ve ihtiyaçlarımızı sözcüklerle anlatmamızı gerektirebilir. Sözcükler, bilginin taşıyıcılığı görevini üstlenmekle beraber, bizim insanların onları kullanırken yükledikleri duygusal içerik ve anlam iletişimde önemli bir rol oynar. Sözcüklerin yanı sıra, ses tonu, jest ve mimikler, davranışlar da duyguların ifade edilmesine eşlik ederler. Bunu uygun bir şekilde kullanan bireyler, başkalarını doğru anlama, kendini doğru anlatma ve onlarla etkili bir iletişim kurmada başarılıdırlar.

Dökmen⁸⁹ empatinin anlaşılabilmesi için, onu kullanmak isteyen bireyin hayatındaki temel hedeflerinin ne olduğunun anlaşılması gerektiğine işaret eder. Bu konuda, insanın hedefine ilişkin farklı kaynaklardan ve kendi çevresinden öğrendiği önermeleri şu şekilde dile getirmektedir:

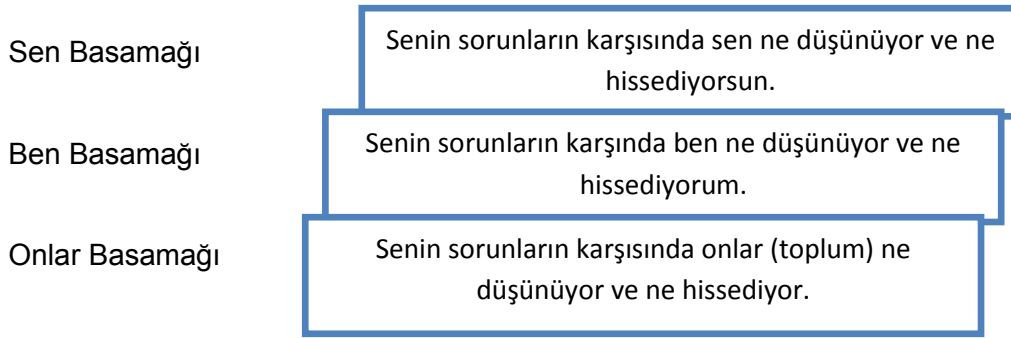
1. İnsanlar yaşamlarını sürdürmek isterler,
2. Yaşamın sürdürülebilmesi için iki temel şeye ihtiyaç vardır: ‘bilgiye ulaşmak’ ve ‘yalnız kalmamak’
3. Bilgiye ulaşmak ve yalnız kalmama isteği, bireyler arası iletişimin özelliğini belirler,

⁸⁸ Asuman Yüksel, “Empati eğitim programının ilköğretim öğrencilerinin empatik becerilerine etkisi”, *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 8,2004, s.342-343

⁸⁹ Dökmen, a.g.e., s.155-156

4. Bilgi aktarımından yoksun ve yalnızlık barındıran **çatışmalı iletişim**, bilgi aktarımının olduğu fakat bununla beraber yalnızlığın da görüldüğü **çatışmasız iletişim** ve bilgi aktarımının olduğu fakat yalnızlığa rastlanılmayan **empatik iletişim**.⁹⁰

Dökmen (2002) yaptığı araştırmalarda aşamalı empati sınıflamasını tanımlamıştır ve ona göre aşamalı empati sınıflaması, **onlar basamağı**, **ben basamağı** ve **sen basamağı** olmak üzere üç basamaktan oluşmaktadır. Bu basamakların her birisi kendi içerisinde “duygu” ve “düşünce” olmak üzere iki alt basamaktan meydana gelmektedir.



Şekil-1 Aşamalı Empati Sınıflaması

Sen basamağında, empatik tepki veren bir birey, kendisine sorununu ileten bireyin rolüne girer, olaylara o bireyin bakış açısıyla bakmaya çalışır. Daha doğrusu kendisine yöneltilen sorun karşısında, kendisinin veya toplumun düşüncelerini dile getirmez, bunun yerine sadece diğer bireyin düşünceleri ve duyguları üzerinde odaklanarak, o bireyin ne hissettiğini ve düşündüğünü anlamaya gayret gösterir.⁹¹

Ben basamağında ise, empatik tepki veren birey, benmerkezcidir; kendisine sorununu ileten şahsın düşüncelerine ve duygularına takılmak yerine, ona akıl vermeyi, sorunun sahibini eleştirmeyi; bazen de şahsı kendi sorunlarıyla baş başa bırakıp kendini anlatmayı seçer. Örneğin, "ben" basamağına uygun empatik tepki gösteren bir birey, dinlediği sorun karşısında "benim de benzer sorunlarım var, üzüldüm" der ve böylece sorun sahibini dertlerini bir kenara bırakıp kendi

⁹⁰ Dökmen, a.g.e. s.156

⁹¹ Üstün Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 17.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.153-154

sorunlarından söz eder. Ben basamağında empatik tepki gösterebilen bireyler karşısındaki bireyi bir miktar rahatlatırlar.⁹²

Onlar basamağında tepki veren bir birey, karşısındaki bireyin kendisine yönelttiği sorun hakkında düşünmez; sorun sahibinin düşüncelerine ve duygularına yoğunlaşmaz; bu sorunla alakalı olarak kendi duygularından ve düşüncelerinden söz etmez. Sorunu dinleyen birey, sorun sahibine öyle bir geri bildirim de bulunur ki, bu geri bildirim, o ortamda bulunmayan üçüncü kişilerin (toplumun) görüşlerini de dile getirir. Bu basamakta tepki veren birey, atasözleri kullanabilir, bir takım genellemeler yapabilir. Mesela fazla harcama yapmaktan dert yanan birine “Ayağını yorganına göre uzat,” denirse, bu durum, Onlar Basamağı’nda bir empatik tepki örneği olur. Bu tarz tepkilerle yalnızca toplumun bu konudaki yaklaşımı yansıtılmış olur.⁹³

Dökmen⁹⁴ bu üç temel empati basamağını içerecek biçimde on altı empati basamağı meydana getirmiştir. Bu basamaklar sırasıyla en kalitesiz empatik basamaktan en kaliteli empati basamağına doğru çıkmaktadır. Bu basamaklar ise aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır:

1. **Senin Problemin Karşısında Başkaları Ne Düşünür, Ne Hisseder:** Bu basamakta empati kurmaya çalışan birey, bir çok genellemeler yapar; atasözlerine veya felsefî görüşlere başvurabilir; dinlediği soruna ait olarak genelde toplumun nasıl bir düşünsel değerlendirme yapabileceğini ifade eder. Sorununu ileten bireyi genelde toplumun değer yargıları açısından eleştirir. Bu ise kurulacak bir iletişimde diğer kişiye hiçbir yararı dokunmayan bir yöntemdir.
2. **Eleştirme:** Dinleyen birey, sorununu ileten bireyi kendi görüşleri yönünden yargılar ve eleştirir. Bu durum kendini diğer insana açan bireyde bir darılma ve kırgınlığa sebebiyet verebilir. Karşısındaki kişiye böyle bir tepki veren birey, gerçekleştirilmeye çalışılan karşılıklı ilişkide olumlu adım atmış olmaz.
3. **Akıl Verme Çabası:** Karşıdakine akıl verme durumudur ve ona ne yapması gerektiği söylenir. Kendisine akıl verildiğini anlayan şahıs kendisini diğer

⁹² Dökmen, a.g.e., s.153

⁹³ Dökmen, a.g.e., s.173-174

⁹⁴ Dökmen, a.g.e., s.154

kişiden aşağı imiş gibi algılayabilir. Bu durumda şahıs hayal kırıklığına uğraması ve ilişkinin tıkanması söz konusu olabilir.

4. **Teşhis Koyma:** Kendisine yöneltilen soruna veya sorununu yönelten bireye teşhis koyar “sen bu konuya fazla kafayı takıyorsun” veya “aslında senin sorununun kaynağı toplumsal baskılardır” diyebilir.
5. **Kişinin Aynı Sorunu Kendisinin de Yaşadığını İfade Etmesi:** Kendisine iletilen sorunun benzerini kendisinin de yaşadığını söyler. “Benim de benzer problemlerim var” der ve kendi sorunlarını anlatır.
6. **Kişinin Kendi Duygularını İfade Etmesi:** Dinlediği sorunla ilgili kendi duygularını sözlü bir şekilde veya davranışlarıyla açıklar.
7. **Desteklemek:** Karşısındaki bireyin sözlerini tekrar etmeye gerek duymadan, onu anladığını, desteklediğini söylerken yaşanan durumdur.
8. **Soruna Eğilebilmek:** Kendisine iletilen soruna eğilir, sorunu irdeler, sorunla ilgili sorular sorar. Bu aynı zamanda karşıdakine ‘anlaşıldığı’ hissi de verir.
9. **Tekrar Etme:** Kendisine yöneltilen problemi (sorunu), gerektiğinde sorunu iletenin kullandığı bazı kelimelere de yer vererek özetleme yoluna gidebilir. Yani aldığı mesajı kaynağına yansıtmiş olur. Bunun yanında dinlediği bireyin yüzeysel duygularını da fark ederek yansıttığı bu mesaja ilave eder.
10. **Derin Duyguları Anlayabilmek:** Bu basamakta empati kuran birey, kendisini empati kurduğu bireyin yerine koyarak, onun net olarak söylediği veya söylemediği bütün duygularını, ona eşlik eden düşüncelerini fark eder ve bu durumu ona ifade eder.

Bu basamaklardan, 1. basamak onlar basamağına aittir. Bu anlamda karşımızdaki kişi ile kurulan iletişimde toplum ne hisseder ve düşünür kaygısı ağır basmakta ve karşımızdaki kişiye o düşünceyle yaklaşmaktadır. 2, 3, 4, 5 ve 6. basamaklar ise ben basamağında yer alırlar. Böylece karşımızdaki kişi ile iletişim kuran şahıs karşımızdaki kişiyi anlamak yerine kendi düşüncelerini karşıdaki kişiye iletmeye çalışır. Bu yolla kendisini ifade etmiş olur. 7, 8, 9 ve 10. basamaklar ise sen basamağına dâhildir. Bu aşamada diğer kişiye karşı geliştirilen iletişimde temel

hedef diğer kişi yi anlamaya çalışmaktır ve bu durumda iletişimin tarafları arasında bir yakınlık görülmektedir ⁹⁵.

1.1.4.6. Örgütsel İletişim Olgusu

1.1.4.6.1. Örgütsel İletişimin nemi

İletişim, rgt bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurdur. Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir. ⁹⁶

1. Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkânı sunar.
2. Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
3. Çalışanların rgte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
4. İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı arttırır.
5. Çalışanların paylaşım duygusunu arttırır.
6. İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.
7. Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
8. Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
9. Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkn tanır.
10. Karlılığı ve etkinliği arttırır.

⁹⁵ Dökmen, a.g.e., s.154

⁹⁶ Azize Ergeneli ve Murat Eryiğit. "ğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve özel niversite Karşılaştırması", *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 19 Sayı: 2, 2001, s.168

1.1.4.6.2. Örgütsel İletişimin İşlevleri

Belli kurallar ve dinamik süreçler çerçevesinde gerçekleşen kurumsal iletişimin beklenen işlevlerini şu şekilde sıralayabiliriz.⁹⁷

1. Kurumsal iletişim, kurumda çalışanları ve kurumun birimlerini birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece, çalışanlar ve birimler hem uyumlu ve hem de eşgüdümlü çalışabilirler.
2. Kurumsal iletişim, kurumda çalışan kişi ve grupların kurumun ortak amaçları doğrultusunda gerçekleştirdikleri ileti alışverişidir. Kurumda eylemlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması kurumsal iletişim ile gerçekleşebilir.
3. Kurumsal iletişim dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir. Hızla değişen çevre ve rekabet koşulları karşısında kurumların kendilerini yeni koşullara uyarlamaları da kurumsal iletişim ile sağlanabilir.
4. Kurumsal iletişim kurum yönetiminin en önemli aracıdır. Kurumda planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi etkili bir kurumsal iletişimi gerektirir.
5. Kurumsal iletişim kurumda hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynar. Gelen ve giden iletiler, belgeler, bilgiler ve dokümanlar kurumsal iletişim kuralları çerçevesinde saklanır, bilgi ve belge arşivleri oluşturulur.
6. Kurumsal iletişim kurumda çalışanların oluşturdukları küçük grupların birbirleriyle ve kurumun bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurmalarında önemli rol oynar. Kurumun bütünlüğünün ve çalışanların ait olma duygularının geliştirilmesini sağlar.
7. Kurumsal iletişim içsel olarak kurumda karşılıklı güvenin ve serbest bilgi akışının, dışsal olarak da iyi hizmet ve müşteri isteklerine ilginin kaynağıdır.

⁹⁷ Tüz ve Sabuncuoğlu, *a.g.e.*, s.15

1.1.4.6.4. Örgütsel İletişimi Etkileyen Temel Faktörler

1.1.4.6.4.1. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

Her insanın olaylara tepkisi farklıdır. Örgütsel iletişimi engelleyen başlıca faktörler şunlardır.⁹⁸

1. **Kültürel farklılıklar:** İletişim sahip olunan bilgilerin kullanılarak sahip olunmayan bilgilerin paylaşılmasıdır. Aynı kültürdeki insanların farklı kültürdeki insanlara göre sahip olduğu daha fazla ortak bilgi ve ortak nokta bulunmaktadır. Bu nedenle iletişim aynı kültür içindeki insanlar arasında çok daha kolay ve hızlıdır. Farklı kültürden insanların iletişiminde ise mesajların iletilmesinde kullanılan sembollerin, değer yargılarının, beklentilerin farklı oluşu iletişimi güçleştirir. Örneğin çok uluslu şirketlerde çalışanlar arasındaki dil farklılıkları gibi.
2. **Geri besleme olmayışı veya yetersiz geri besleme:** Geri besleme örgütte iletilen mesajın alıcının eline zamanında ve doğru olarak geçtiğinin ve doğru anlaşıldığının (şifrenin doğru çözüldüğünün) belirlenmesi için gereklidir.
3. **Statü farkı:** Hiyerarşik yapıdan kaynaklanan yetki farklılıkları iletişimde engel oluşturabilir.
4. **Mesaj alıcının motivasyon ve ilgi eksikliği:** Bir çok mesaj, alıcının ilgisizliği ve mesajı alma isteksizliğinden dolayı iletilmemektedir. Mesaj doğru zamanda iletilmelidir. Örneğin örgütte yeni bir malzeme alımı için önerinin yapılacağı en ideal zaman mali yılın başıdır. Bütçe hazırlama döneminde bu talebin yapılması uygun olacaktır.
5. **Fazla bilgi yüklemesi:** Bireye taşıyabileceğinden fazla bilgi yüklemesi iletişime engel oluşturur.
6. **Elektronik iletişimden kaynaklanan sorunlar:** Örgütte kullanılan ileri teknoloji iletişimde çeşitli sorunlara yol açabilmektedir.

⁹⁸ Akgün v.d, a.g.e., s.296

7. **Fiziksel koşullar:** Daha çok iletişim kanalı ve bunu engelleyen çevre koşullarıyla ilgilidir. Gürültü sözlü iletişimi etkileyen başlıca engeldir.
8. **Güvensizlik:** Alıcının mesaja inanmaması veya göndericiye güvenmemesidir.
9. **Örgütsel hatalar:** Sorumlulukların açıkça tanımlanmaması, yetki eksikliği, gibi durumlardır.
10. **Kişisel farklılıklar:** Verici ve alıcının bireysel amaçları, hisleri, duyguları, alışkanlıkları, algılama farklılıkları gibi kişisel özellikleri mesajın kodlanmasını, algılanmasını ve mesajlara karşı tutumunu etkiler.

Yukarıda sayılan faktörler dışında örgütsel iletişimi engelleyen diğer birçok faktörden de söz edilebilir. Örneğin, yöneticilerin kişiliği, lüzumsuz veriler ve teknik terimlerin kullanılması bunlardan bazılarıdır. Örgütlerde etkin ve verimli bir iletişim sisteminin kurulabilmesi için iletişimi engelleyen unsurlar ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır.

1.2. Yönetim ve Yönetici kavramı

1.2.1. Yönetimin tanımı ve fonksiyonları

Yönetim kavramına, bakış açısına göre çeşitli anlamlar yüklenmektedir. Çok genel tanımı dışında bir fikir birliği yoktur. Bundan dolayı yönetim; bazen bir süreç, bazen bu sürecin unsurları olan kişi ve gruplar olarak anlaşılabilirdiği gibi belirli bir bilgi topluluğu olarak, karar verme ve önderlik faaliyeti olarak da tanımlanabilmektedir.⁹⁹

Yönetim ve yönetici kelimeleri, “dilimizdeki idare, sevk ve idare, idareci, sevk ve idareci, müdür” gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yönetim, birlikte çalışmanın getirdiği çeşitli kaynakların kullanımı ve bunun belirli bir toplumsal çevre içinde yapılmasını içermektedir. Bu yönü ile yönetim, teknolojik, kültürel, ekonomik, psikolojik ve politik boyutları da içeren sosyal bir olgudur.¹⁰⁰ Türkçede; yönetim ve

⁹⁹ Tamer Koçer, *İşletme Yöneticiliği*, 9. b. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003, s.15

¹⁰⁰ Tamer Koçel., “Bilgi Çağı, Yönetim ve Uygulamaları,” der., *Uluslar Arası Yönetim ve Askerlik Sempozyumu* Nejat Basım, Kara Harp Okulu, Ankara, 2005, s. 16.

yöneticilik kelimeleri, tam olarak bu anlamlarla kullanılmasa da; belirli hedef ve amaçlara yönelik, başkaları vasıtası ile iş görme ya da iş gördürme şeklinde tanımlanmaktadır.

Yönetim ve yöneticilik, genel olarak; bir işletmeyi ve bu işletmedeki süreci ifade etmektedir. Yönetimin tanımlarından bazıları şu şekildedir:

Yönetim, “insanlar arasında işbirliğini sağlama ve onları belirlenmiş olan amaca yönlendirmek için gerekli çabaların tümüdür.”¹⁰¹

Yönetim, “Örgüt amaçlarının ekonomik ve etkin olarak gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesidir.”¹⁰²

Yönetim, “başkaları vasıtasıyla iş yapma bilimi ve sanatıdır.”¹⁰³

Yönetim; örgütleyici eylemleri ve bu eylemleri yürüten araçları adlandırmak için kullanılır. Klasik anlamda yönetimin temel görevi, insanları ortak amaç ve değerler etrafında birleştirerek performanslarını yükseltmek ve yeterli hale getirmektir.

Yönetim ile ilgili ilk tanımlama, onun bilim, süreç ve sanat yönüyle ilgilidir; “Yönetim evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları; sanat olarak yönetim, bir uygulamayı; bilim olarak yönetim de, sistematik ve bilimsel bir bilgi topluluğunu ifade eder.”¹⁰⁴

Yönetimin temel görevi bugün de aynıdır, değişmemiştir. Ancak bu görevin taşıdığı anlam değişmiştir. Drucker, yönetime ilişkin yeni değerleri şöyle özetlemektedir: “Yönetimin görevi insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır.”¹⁰⁵

¹⁰¹ Salih Güney, . *Davranış Bilimleri*, KHO., Ankara, 1997, s. 26.

¹⁰² İsmail Efil . *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 6.b. Alfa, İstanbul, 1999, s.4.

¹⁰³ Metin Karadağ, *İyi Bir Yöneticimisiniz?*, Özen, Ankara, 2002, s. 7.

¹⁰⁴ Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi:Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*, Cilt:1, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1993, s. 25.

¹⁰⁵ Peter F. Drucker,. *Yönetim Uygulaması*, çev. E. Sabri Yarmalı, İnkılâp, İstanbul, 1996 s.166.

Yönetimi “yönetim süreci” olarak ele alırsak, üç tür yönetimden söz etmek mümkündür. Bunlar: ailesel, siyasal ve profesyonel yönetimdir. Yönetim sürecinde belirli bir aile hâkim ise ailesel, belirli bir siyasal eğilim hâkim ise siyasal, aile ve siyasal yapıya dayanmayan, uzmanlık, yetenek gibi faktörler hâkim ise profesyonel bir yönetim türünden bahsedebiliriz.¹⁰⁶ Bu üç tür yönetim tarzını birbirinden kesin olarak ayırmak, özellikle günümüzde oldukça zorlaşmıştır. Üç yönetim tarzı bir arada bulunabileceği gibi sadece birisi de yönetimde etkin olabilir. Ancak ekonomide, bilgi ve iş gücü yapısı ile teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, yönetimde uzmanlaşmayı zorunlu kılmıştır. Esnek ve sıra dışı üretim ile yeni örgüt modelleri uzmanlaşmayı, dolayısıyla profesyonel yönetimin ağırlık kazanmasına neden olmuştur.¹⁰⁷ Yöneticinin belli konularda uzman olma ihtiyacı, onun bu bilgiye dayalı kişisel becerilere sahip olmasını gerektirmektedir. Kişisel beceri ve bilginin yanı sıra, hızla değişen sektör ile pazara uyum güçlüğü; profesyonel ve ücretli yönetici sınıfı ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Başkaları ile iş görme, işin gelişen ve değişen yapısı, yönetim sürecinde; teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç farklı boyutta faaliyetler topluluğu meydana getirmektedir.¹⁰⁸

Teknik boyut: Yapılan işe yönelik uzmanlığı ifade eder. Örneğin, otomobil üreten işletmenin üretim bölümündeki yöneticinin makine mühendisi kökenli olmasıdır.

Beşeri boyut: İnsan faktörü ile ilgili olup, başkaları ile iş gören yöneticinin, bizzat işi yapma ya da sorun çözme yerine, başkalarının faaliyetlerini planlama, koordine, kontrol gibi yönetim süreçleri ile işi yürütmesidir.

Kavramsal boyut: Yöneticinin işletme ya da organizasyonun tamamı ile ilgilenmesini ifade eder.

Bu yaklaşımların ortak noktası, yönetimin bir süreç olduğu ve bu süreçte işlerin başkaları vasıtası ile yaptırıldığıdır. Sonuç olarak yöneticiyi, başkaları vasıtası ile iş gören olarak tanımlayabiliriz.

Yönetici; diğer insanlara iş gördüren ve bu sürecin devamlılığını sağlayan kişidir. Bunlar; “kâr ve riski başkalarının olmak üzere, mal veya hizmet ortaya

¹⁰⁶ Koçel, a.g.e., s.17.

¹⁰⁷ Hasan Tutar, *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, Hayat, İstanbul, 2000, s. 120.

¹⁰⁸ Koçel, a.g.e., s.20

koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yöneltmektedirler.”¹⁰⁹

Müşteri odaklı bir yapı ile bilginin sermaye olduğu bir döneme girilmiştir. Orta kademe yönetimin genel yönetici haline geldiği, ters çevrilmiş piramide benzeyen bir yönetim şekli günümüzün ve geleceğin işletmelerinin yönetim şekli haline gelmektedir. Çağdaş şirketler sadece kâr amacı güden, mal veya hizmet üreten kurumlar olmaktan çıkmıştır. Sosyal, politik, ahlâki ve çevre bilimi açısından da sorumluluklar yüklenmişlerdir.¹¹⁰ Bu yeni durum yöneticinin yönetsel becerilerinin artmasına ve bunları sürekli geliştirmesine neden olmuştur.

Yönetim kademesinde yükseldikçe bağımsız iş yapma ve kendi bölümlerini bir üst yönetici ya da patrona danışmadan önemli kararlar alacak tarzda yönetmek ihtiyacı artmaktadır. Günümüz yöneticisinin üst seviyede yetkilere sahip olma ve özerklik isteği artmasına karşın, tepe yöneticisinin ağırlığının gün geçtikçe daha az olduğu esnek yapılar ön plana çıkmaktadır.

Yönetim piramidi; stratejik zirve, orta kademe yöneticiler ve alttaki operasyon birimlerinden oluşmaktadır. Stratejik zirvenin kurum içindeki birincil işlevi; şirkete yön tayini, stratejilerin çizilmesi ve misyonun belirlenmesidir. Orta yönetim, tepe yönetimin çizdiği politika ve stratejileri operasyon birimlerine iletmek ve uygulanmasını sağlamakla görevlidir. Vizyonun ve stratejilerin doğru anlaşılması, sonuçların değerlendirilmesi, hataların belirlenip giderilmesi için önlem alınması bu yönetim düzeyinde gerçekleşmektedir. Kontrol ağırlıklı olan bu faaliyetlerin doğası, teknik olduğu kadar da beşeridir. Alt kademelerdeki operasyonel birimleri ise işi bizzat uygulamakla yükümlüdür. Bunların faaliyetleri geleneksel kurumlarda işin teknik olarak yapılmasını içerir. Uygulayıcılar; kendilerine verilen işin planlanması, kontrolü, kurumsal hedeflere ve misyona uygunluğundan sorumlu değildir.¹¹¹

Değişen iş dünyası yöneticinin de değişimini zorunlu kılmıştır. Fayol'un 1916 yılında basılmış olan " Sanayileşme ve Genel Yönetim " adlı eserinden, Hodgetts'in aktardığına göre; yönetim faaliyetleri ve işleri altı grupta toplanabilir.¹¹²

Bunlar;

1. Teknik faaliyetler (Üretim, imalat),

¹⁰⁹ Koçel, a.g.e., s.22

¹¹⁰ Tamer Müftüoğlu, *İşletme İktisadi*, 4. b., Turhan, Ankara, 2003, s. 116-122.

¹¹¹ Koçel, a.g.e., s.108-109

¹¹² Richard M. Hodgetts, *Yönetim*, çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Der, İstanbul, 1997, s. 3.

2. Ticari faaliyetler (Satış, alımlar, mübadele),
3. Finansal faaliyetler (Sermayeyi bulma ve kontrol etme),
4. Güvenlik faaliyetleri (İnsanların ve malların korunması),
5. Muhasebe faaliyetleri (İstatistik, fiyatlandırma, bilânço, maliyetlendirme),
6. İdari faaliyetler (Planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol). Fayol, bu grupta ile yönetsel düzeyleri de belirlemiştir.

Yönetim süreci, başkaları aracılığıyla belirlenen amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetidir. Amaçları başarabilmek için yönetici, bazı temel işlevleri yerine getirmek zorundadır. Bu işlevler; Planlama, Örgütlenme, Personel, Yönelme, Denetim olarak sıralayabiliriz.¹¹³

Yönetimin işlevlerinden biri olan yönetme, aynı zamanda liderlik etmek demektir. Liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için personeli güdüleme, etkileme ve hedefe yönelme sanatıdır.¹¹⁴ Çalışanlar görevini iyi yapabilmek için, yeterli ücret ve maaşa, uygun amaçlara, uygun yönetime yeterli kaynak ve imkanlara ihtiyaç duyarlar. Bu desteğin sağlanması yönetici görevlerinin önemli bir parçasını teşkil eder.

Yöneticiler personeline; önem ve değer verirse, personeline bağlılık duygusunu aşar ve güvenirse, yetki ve inisiyatif tanır, personeline ceza vermek yerine, yaptığı hatayı düzelttirip kendisini yapıcı bir dille ikaz ederse, başarılı personeli ödüllendirip takdir ederse, personele danışır personelin görüş ve önerilerini alırsa, personel ile işbirliği yapar ve ekip halinde çalışılırsa, personelinin motive ederse personel arasında adil ve tarafsız olursa başarılı olurlar.¹¹⁵

1.2.2. Yönetimin Amacı

Günümüzde işletmelerin büyümesi, iş bölümünün artması, her biri ayrı bir uzmanlık konusu olan çeşitli faaliyetlerin ortaya çıkması sonucunda yönetim fonksiyonu, büyük bir önem kazanmıştır.

¹¹³ Halil Can, Ahmet Akgün. ve Şahin Kavuncubaşı , *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998, s.4.

¹¹⁴ Nihat Aytürk. *Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*, Yargı Yayınları, 3. Baskı, Ankara, 1999, s.15.

¹¹⁵ Aytürk, a.g.e., s.319.

Yönetim bilimi kurucusu Henri Fayol yönetimin niteliğini şu şekilde açıklamaktadır; H. Fayol, bir işletmeyi amacına doğru yöneltmek için, öncelikle işletme içinde yer alan çeşitli faaliyetleri, hangi işlerin yapıldığını gruplar halinde belirlemiştir. İşletmelerde sözü edilen faaliyetleri üretim faaliyetleri, finansal faaliyetler, güvenlik faaliyetleri, ticari faaliyetler, muhasebe faaliyetleri, sevk ve idare (yönetim) faaliyetleri olmak üzere altı gruba ayırmıştır. Bu suretle de yönetimin diğer bütün işlerden ayrı karakteri ve özelliği olan bir faaliyet ve ayrı bir işlev olduğunu açıkça belirtmektedir.¹¹⁶

Yönetimin zorlaşması, önem kazanması, ayrı bir işlev haline gelmesi ve üretim öğeleri arasında yer alması son elli yılda gerçekleşmiştir. Üretim öğeleri ile ilgili bir sıralama yapıldığında;

- İnsan gücü
- Ekipman
- Hammadde ve donanım
- Para
- Yönetim

Olmak üzere beş grupta toplanmaktadır. Modern örgütlenme fikrine dayanan bu sıralama şekli genel olarak tüm yönetim bilimcileri tarafından benimsenmiştir. Böylece çağdaş yazarlara göre; yönetim faaliyeti de bir üretim ögesi olarak kabul edilmektedir.¹¹⁷

İşletme amaçlarına ulaşılması için fiziksel, finansal, insansal ve enformasyon kaynaklarının etkin ve verimli bir biçimde düzenlenmesi olarak tanımlanan yönetim, üretim faktörlerinin bir araya getirilerek, işlerliğinin sağlanması, işletme sürecinin yerine getirilmesidir. Yönetimin hedefi, bu sayılan öğeleri uyumlu bir biçimde bir araya getirerek, örgütsel amaçlara ulaşabilmek, üretime yöneltmektir.¹¹⁸

Yönetim sürecinin rolü, üretim faktörlerini amaçlar doğrultusunda planlamak, örgütlemek, uyumlaştırmak, gerekli ve insan kaynakları ile bütünleştirerek faaliyetler yapmak ve bu faaliyetler yoluyla etkin ve verimli sonuçlara ulaşmak olarak belirlenmektedir. Yönetim sürecinin özelliklerine geçmeden önce yönetim açısından büyük bir öneme sahip olan etkinlik ve verimlilik kavramlarını da açıklamak

¹¹⁶ İlter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, 1. baskı, : Beta Yayıncılık, İstanbul, 1994 ,s. 12.

¹¹⁷ Akat ve Budak, a.g.e, s.13.

¹¹⁸ J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Management*, 3 rded.,PrenticeHallinc., New Jersey, 1986, s. 7.

gerekmektedir. Etkinlik (Efficiency) ve Verimlilik (Productivity) bir kısım yazarlar tarafından eşanlamlı, bir kısım yazarlar tarafından da yakın anlamli olarak kullanılmaktadır. Ancak bu iki kavram birbirinden farklıdır. Etkinlik; en genel tanımıyla amaca ulaşma derecesidir. Bir örgütte yönetsel ve örgütsel olarak iki tür etkinlikten söz etmek mümkündür. Yönetsel etkinlik, yöneticinin davranışları sonucu ortaya çıkan bir kavramdır. Örgütsel etkinlik ise, işletmenin içinde bulunduğu koşullara uyum sağlayabilmesi için diğer örgütlerle işbirliği, kaynakların verimli bir şekilde kullanılması, çevresel, ekonomik ve finansal kriterleri içeren daha geniş bir kavramdır.

Verimlilik; fiziksel bir kavramdır. Amaca, en az harcama ve fedakârlıkla erişmektir. İşletme çıktılarının parasal değeri ile girdilerinin parasal değerinin kıyaslanması ile elde edilmektedir.

Drucker, verimlilik ile etkinlik arasındaki farkı, verimliliği “iş doğru yapmak”, etkinliği ise “doğru işi iyi yapmak” olarak belirtmiştir.¹¹⁹ Etkinlik kavramı verimliliği içerdiği gibi, uyum kabiliyeti, esneklik, işbirliği gibi unsurları da içermektedir. Verimlilik kavramı etkinliğin bir bölümünü teşkil etmektedir. Diğer bir deyişle, verimlilik örgütün işleyişi ve içyapısıyla ilgili iken, etkinlik bunlara ilaveten diğer faktörleri de içermektedir.

1.2.3. Yönetim Sürecinin Özellikleri

Etkin bir yönetimden söz edebilmek için yönetim sürecinin belirli özellikleri taşıması gerekir. Bu özellikler kısaca şöyle tanımlanabilir;¹²⁰

1. Yönetim bir grup faaliyetidir; Yönetim sosyal bir niteliğe sahiptir. Amaçlara ulaşmak ve ihtiyaçların tatmin edilmesi için yapılan çalışmaların yönetsel niteliğe sahip olabilmesi için birden fazla insanın olması gerekir.
2. Yönetim beşeri (insancıl) bir niteliğe sahiptir; Yönetim faaliyeti insanlarla ilgilidir. Yönetimde yöneten de yönetilen de insandır. Yönetim, grubu oluşturan kişilerin birbiriyle olan ilişkilerini kapsar. Bu nedenle, insan yönetim sürecinin hem nedeni hem de amacıdır.

¹¹⁹ İlker Birdal ve Nilgün Aydemir, *Yönetim Teorileri*, 1. basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 2.

¹²⁰ Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 2. baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s. 45.

3. Yönetim bir işbirliği ve uzmanlaşma sürecidir; Birden fazla bireyin bir araya gelerek bir grup oluşturacak şekilde çabalarını birleştirmeleri, diğer bir ifadeyle işbirliği yapmaları gereği yönetimin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynar. İşbirliğinin doğal bir sonucu olarak uzmanlaşma ortaya çıkmaktadır.
4. Yönetim bir koordinasyon (uyum sağlama) sürecidir; Belli bir amaç veya amaçlar için bir araya gelen ve işbirliği yapan insanların, aralarındaki ilişkileri ve çabalarının sonuca en kolay ve en çabuk ulaşılacak şekilde düzenlenmesi gerekir.
5. Yönetim bir yöneltme (emir–kumanda) sürecidir; Bir araya gelen insanların amaca ulaşmak için çabalarını birleştirmeleri ve uyumlu bir biçimde sürdürmeleri gerekir. Yönetim sürecinin etkin olabilmesi için bireyler arasında yöneten ve yönetilenler şeklinde bir ayırım söz konusudur. Yönetim hiyerarşik (basamaksal) özelliğe sahiptir.
6. Yönetim rasyonel bir süreçtir; Rasyonellik, belli bir amaca mümkün olduğu kadar az emek ve masrafla varma veya belli araç ve olanaklarla mümkün olduğu kadar fazla sonuç elde etmeyi ifade eder. Yani, yönetimde yapılan tüm faaliyetler etkin, verimli ve kârlı olmalıdır.
7. Yönetim haberleşme (iletişim) sürecidir; Yönetimde uyumun dolayısıyla etkinliğin sağlanabilmesi için, işbirliğinde bulunan kişilerin arasında etkin bir haberleşme düzeni kurulmalıdır. Örgüt içindeki haberleşme, bilgi vermek ve bilgi istemek şeklindedir.¹²¹

1.2.4. Yönetimin Fonksiyonları

İşletmelerin başarısı, büyük ölçüde yönetim fonksiyonlarının işletme süreçlerine doğru ve verimli bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Başkaları aracılığıyla amaca ulaşmak ve başkalarına iş gördürmek faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturmaktadır. İşletmelerde yönetim sürecinin özü, insan gücü ile hammadde, malzeme, makineler, bina ve benzeri maddesel araçlardan oluşan bir sistemi, belirlenen hedeflere doğru götürmektir. Başkalarına iş gördürerek hedefe ulaşabilmek için yöneticinin bazı süreçleri yerine getirmesi gerekmektedir.

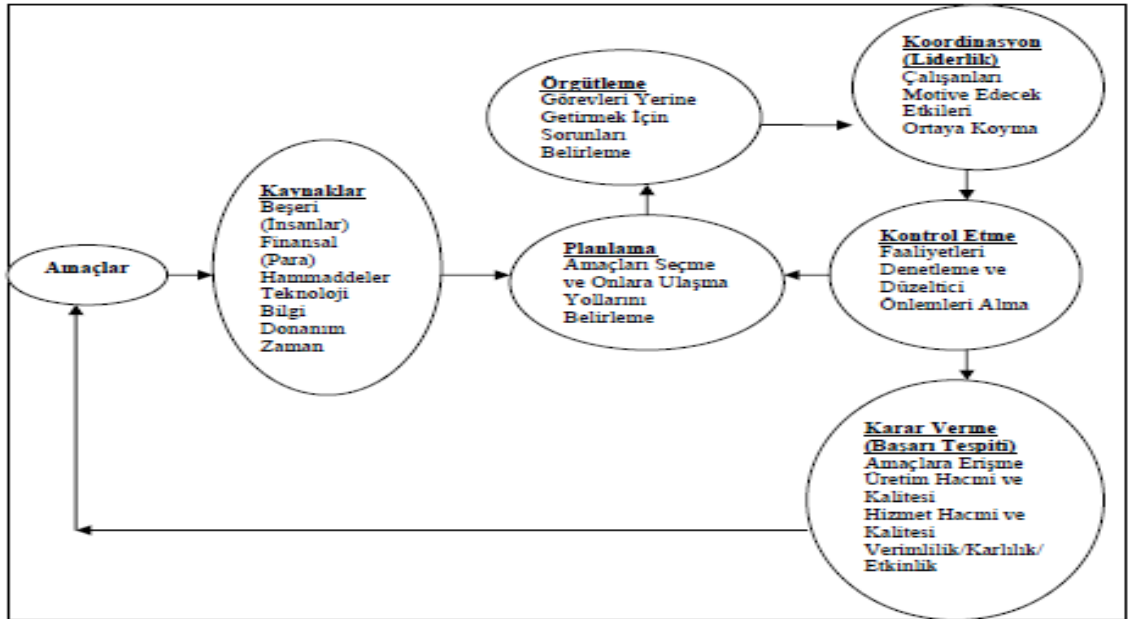
¹²¹ Orhan İşcan, *İşletme Bilimlerine Giriş*, M.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, İstanbul, s.76.

Klasik Yönetim bilimcilerinden Gulick ve Urwick yönetim fonksiyonlarını İngilizce sözcüklerinin baş harflerinden oluşan “POSDCORB” sözcüğüyle aşağıdaki gibi açıklamaya çalışmışlardır.¹²²

- Planlama (Planning)
- Örgütlenme (Organising)
- Personel Yönetimi (Staffing)
- Yürütme (Directing)
- Koordinasyon (Coordinating)
- İletişim (Reporting)
- Bütçeleme (Budgeting)

Henri Fayol ise bu işlevleri; Planlama, Örgütlenme (Organize etme), Yürütme (Kaynakları bir araya getirme), Eşgüdümleme (Yön verme) ve Denetim (Kontrol) olarak belirlemiştir.¹²³

Şekil-2 Yönetim Fonksiyonları



Kaynak: Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, 6.baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s.5.

¹²² Harvey C. Krentmezan, *Successful Management Strategies: For Small Business*, PrenticeHall, New Jersey, 1981, s. 32.

¹²³ Halil Can, Doğan Tuncer ve Yaşar Ayhan, *Genel İşletmecilik Bilgileri*, 10. baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999, s. 117.

Yönetim bir bütün olup, belirli bir akış ile belirli fonksiyonların bir arada ve düzenli işleyişiyle gerçekleşir. Öncelikle işletmenin yakın ve uzak geleceğine dönük, proje, plan, program ve olasılık çalışmaları yapılır. Öte yandan örgütsel yapı oluşturulur, yetki sorumluluk işbölümü dağılımı işlere göre gerçekleştirilir. Saptanan görevlere yetkili elemanlar atanır ve daha sonra emirler işlemeye başlar. Bu durumda yürütme işlevi devreye girer. Sonuncu aşamada ise hazırlık ve uygulama sonuçları karşılaştırılarak belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı saptanmaya çalışılır. Bu da denetim işlevidir.

Yönetim fonksiyonlarında temel olarak beş sorunun cevaplandırılmasına çalışılır. Bu sorular:

1. İşletmenin amaçları nelerdir? Hangi olaylar işletme amaçlarını etkileyebilir? İşletmenin amaçlarını yakalayabilmesi için ihtiyaç duyulan program ve faaliyetler nelerdir? (Planlama)
2. İşletme amaçlarına ulaşabilmek için, eldeki insan ve fiziki kaynakların ne şekilde düzenlenmesi gerekir? (Örgütlenme)
3. Belirlenen amaçları gerçekleştirmek için gereken liderlik faaliyetleri nelerdir? (Yürütme)
4. Belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bireylerin çabaları ne şekilde düzenlenecektir? (Koordine Etme)
5. Planlanan amaçlar ile gerçekleşen sonuçlar ne şekilde karşılaştırılacaktır? (Kontrol)¹²⁴

İşletmenin temel fonksiyonlarıyla yönetim fonksiyonları arasında çok sık ve sıkı ilişkiler vardır. Yönetim fonksiyonlarının amacı işletmenin etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktır. Örneğin, yönetimin planlama fonksiyonu işletmenin üretim fonksiyonunun en iyi biçimde yerine getirilmesine yardımcı olur. İşletme girdi ve çıktılarının dengeli, uyumlu olmasını sağlar, en az maliyetle en yüksek üretimin elde edilmesine yol gösterir. Aynı şekilde tek tek işletmenin fonksiyonları ile yönetsel fonksiyonlar arasında ilişkiler söz konusudur.¹²⁵

¹²⁴ Tefik Tatar, *İşletmecilik İlkeleri*, Gazi Büro Yayınları, Ankara, 1992, s. 58.

¹²⁵ Güngör Önal, *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995, s. 145.

1.2.4.1. Planlama

Planlama, varılması tasarlanan hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere giden yol, yöntem ve araçların önceden seçilmesi olarak tanımlanabilir. En kısa anlatımla, plan bir amaca ulaşmak için izlenecek yolun önceden saptanmasıdır. Planlama “yarın yapılacak işlerin bugünden belirlenmesi”dir.¹²⁶

Amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi süreci planlama adı verilir. Bu süreç yönetimin bilgi toplama sürecidir.¹²⁷

Geçmiş kayıt ve verilerin gözden geçirilmesiyle mevcut durumu ve gelecekte ulaşılması ümit edileni belirlemeyi konu alan planlama bir takım hedeflerin varlığını da zorunlu kılar. Büyük bir işletme hedeflere göre hazırlanmış plan yoluyla amaçlarına ulaşır. Planlamanın işletme ve genel açıdan iki önemli işlevi vardır. İşletme amaçları ve hedefleri saptamak ve bu amaç ile hedeflere ulaştıracak yaklaşım ve yöntemleri belirlemektir. Planlama işletme faaliyetlerinin hangi yönde gitmekte olduğunu ve hedefe varmak için işletmenin uygulaması gereken genel yaklaşımları belirler.¹²⁸

Geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi demek olan planlama, işletmenin belirlenmiş amaçlarına en kolay ve çabuk bir biçimde ulaşmasını sağlayacak süreçleri kapsamaktadır. Ayrıca planlar vasıtasıyla işletmeler, yapılacak faaliyetler için gerekli kaynaklar konusunda tedarik olurlarken mantıki adım olarak belirtilen planlama sürecinde geçmiş kayıtlardan ve bilgilerden geniş ölçüde yararlanılır. İşletmede görev alan kişiler de önceden belirlenmiş hareket tarzlarına uygun davranış içine girerler.¹²⁹

Aynı zaman da önemli bir yönetsel işlev olan planlama, değişimin etkisi ve işletme kaynaklarından yararlanması üzerine dikkatleri üzerine çevirerek mevcut duruma bir anlam vermeye yönelik bir düşünce ve iletişim sürecidir.¹³⁰

¹²⁶ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 5. basım, Der yayınları, İstanbul 1993 s. 125.

¹²⁷ Can ve Tuncer, a.g.e, s. 133.

¹²⁸ Önal, a.g.e., s. 146.

¹²⁹ Herbert G.Hicks, C. Ray Gullett, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, çev: Besim Baykal, İstanbul İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1981, s. 197.

¹³⁰ Halil Can Meral Tecer, **İşletme Yönetimi**, TODAİE, Ankara, 1981, s. 126.

1.2.4.2. Örgütlenme

Organizasyonu oluşturma eylemi (örgütlenme); belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için yapılması gereken görev ve faaliyetleri tespit etmek ve bu görev ve faaliyetleri yerine getirecek insanları temin etmek ve yerleştirmek, nihayet bu insanların görevlerini yaparken kullanacakları araç, teknik ve yöntemleri belirlemek demektir. Bu açıdan örgütlenme “maddi ve beşeri unsurların bir amaç doğrultusunda düzenlenmesi” şeklinde tanımlanabilir.¹³¹

1.2.4.3. Yürütme

İşletmenin yöneticisi planını yaparak, organizasyonunu oluşturduktan sonra planlanan faaliyetlerini uygulamaya koymaya hazır durumdadır. Bu işi yerine getiren fonksiyon yönetim fonksiyonu yürütme (yöneltme) dir. Emir - kumanda adı da verilen bu fonksiyonda, yönetici ilk defa, planı uygulamaya koymak için işletmenin değişik kademelerine yerleştirdiği personel ile çalışır. İşletme içinde ürün ve hizmet üretimi için belirli görevleri yüklenmiş olan bu personele yapacakları işlerle ilgili karar ve politikaları bildirme, bunlara ilişkin emirler verme faaliyetine kumanda faaliyeti denir.¹³²

Yürütme fonksiyonunun etkin olabilmesi, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi, geniş ölçüde, yöneticinin çalışanlarının faaliyetlerini yönlendirme şekline; kişisel yetenek ve kendi pozisyonuna bağlıdır. Burada yöneticinin kendi yaklaşımını belirlemesi, değişik koşullara göre değişik yürütme yaklaşımlarından yararlanması gerekir.¹³³

1.2.4.4. Koordinasyon

Koordinasyon; bir işletmede çalışmayı kolaylaştırma ve başarıyı sağlamak için işletmenin bütün faaliyetlerinin uyumlaştırılması, ahenleştirilmesidir. Diğer bir ifadeyle düzenleştirme; ortak bir hedefe varmak amacıyla, bir işin daha etkili bir şekilde yapılması için insanların çabalarını birbirlerini bütünlemelerini sağlayacak şekilde birleştirerek, gerekli iş birliğini, en uygun ortamı, zamanı, eleman ve malzemeleri kullanarak gerçekleştiren bir işlemdir.¹³⁴

¹³¹ Mucuk, a.g.e, s. 135.

¹³² Birdal ve Aydemir, a.g.e, s. 11.

¹³³ Akat, 1994, a.g.e, 1994 s. 201.

¹³⁴ Birdal ve Aydemir, a.g.e., s. 13.

Koordinasyonun başka bir tanımı ise şöyle yapılmıştır; “teknik, ticari, finansal ve benzeri nitelikteki işletme faaliyetlerinin birbirleri ve işletmenin diğer kısımları üzerinde yapacağı etkileri hesaba katmayı gerektirir. Böylece en önemliyi daha az önemliden üstün tutmak, her işin hakkını vermek, araçları amaca, geliri gider, satışları üretime veya üretimi satışlara uydurmaktır.”¹³⁵

Genel olarak yönetici bir işletmede; işletmenin kullandığı maddi unsurlar arasında ve belirlenen işler ile maddi unsurlar arasında koordinasyonu sağlamalıdır. İkinci olarak yapılacak işler ile bunları yerine getirecek olan personel arasında koordinasyonu sağlamalıdır. Daha sonra, işletmenin faaliyetleri ve dış çevre arasında ve son olarak işletmenin amaçları ve faaliyetler arasında koordinasyon (uyum) sağlanması ile sorumludur. Yönetimin bu fonksiyonunda yöneticinin koordinatörlük vasfı ortaya çıkmaktadır.¹³⁶

Bir işletmede etkin bir koordinasyon sisteminden söz edebilmek için, bir takım unsurlarda göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmede iyi bir planlamanın yapılması, görev tanımlarının ve iş bölümlerinin açıkça belirlenmesi, işe uygun personelin alınması, amaçların açık bir biçimde tam olarak belirlenmesi koordinasyonun etkinliği bakımından önem taşımaktadır. Diğer yandan işletmede analiz tekniklerinin geliştirilmesi, yönetim bilgi sisteminin kurulması, düzenli olarak toplantılar yapılması ve sonucunda iyi bir “Feedback” (geribildirim) sisteminin kurulmuş olması gerekmektedir. Yönetici koordinasyon görevini yerine getirirken bu unsurlardan da yararlanmaktadır.¹³⁷

1.2.4.5. Denetleme

Yönetim işlevlerinin sonuncusu olan denetim, diğer işlevlerin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar. Çalışmaların sonucu, ancak etkili bir kontrolün yapılmasıyla ortaya çıkabilir. Kontrol ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir işlevdir. Kontrolün temeli, mevcut faaliyetlerden elde edilen sonuçların planlama sürecinde belirlenen amaçlara karşı denetlenmesinde yatar.¹³⁸

¹³⁵ Mucuk, a.g.e., s. 158.

¹³⁶ Tamer Koçel *Yönetim Kavram ve Teknikleri*, Uluslar Arası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, İstanbul, 1983 s. 69.

¹³⁷ Norman M. Scarborough, Thomas W. Zimmerer, *Effective Small Business Management*, 5th ed., Prentice Hall, New Jersey, 1996, s. 248.

¹³⁸ İşcan, a.g.e., s.95.

Denetim, işletmede plan çerçevesinde alınan kararların ne ölçüde başarıya ulaştığını gösterir. Bu nedenle planlama ile kontrol arasında bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir deyişle plan olmaksızın kontrol işlevinden söz edilemez. İşletme olarak nereye ulaşmak istediğimiz kararlar ve amaçlar bütünü içinde planlama işlevi tarafından belirlenir. Gösterilen bu amaçlara ne ölçüde ulaştığımız ya da ulaşamadığımız ise denetim tarafından belirlenir.

Etkili bir kontrol süreci, öncelikle yeterli ve güncel bilginin elde edilmesini sağlayacak bir geri bildirim (feedback) sistemini gerektirir. Gereken bilgi; satış ve stok kayıtlarında, üretim maliyetinde, çıktı miktarında bulunabilir. Şayet bu bilgilerin değerlendirilmesi sonucunda değişikliklere gerek duyulursa, bazı yönetim fonksiyonlarında revizyon (yenileme) yapılması esastır.

1.2.4.6. Karar Verme

İşletme yönetiminin en önemli faaliyetlerinden birisi de karar vermedir. Bu nedenle yöneticiyi karar veren kişi olarak tanımlamak mümkündür. İşletme yönetiminin çeşitli kademelerindeki yöneticiler devamlı olarak karar verme eylemi içindedirler. Yönetici işi başkalarına yaptıracağı için karar vermek zorundadır. Yönetici karar alma işlemini çoğu zaman otomatik olarak yapar. Karar alma kavramı genellikle bir sorunun varlığını bilme, o sorunun değişik çözüm yollarının araştırılıp bulunması ve değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır.¹³⁹

Karar verme sürecinde kullanılan bilgi ve bunu sağlayan sistem konusunda şu önemli hususu vurgulamakta yarar vardır. İşletmelerde verilen kararların pek çoğu gelecekle ilgili oldukları halde, bu kararların verilmesinde kullanılan bilgilerin büyük bir kısmı geçmişle ilgili bilgilerdir. O halde karar verici açısından önemli olan, bu bilgiyi geleceğe dönük olarak kullanmaktır.

Bilgi ile ilgili bir diğer hususta, işletme içindeki bilgi sisteminin karar vermeyi etkilemesidir. Örneğin, işletmede önemli-önemsiz ayrımı yapmadan tüm bilgiyi önünde bulan veya kararı verebilmek için ihtiyaç duyduğu değil de tamamen ilgisiz bilgiyi bulan bir yöneticinin seçim yapmakta ne kadar zorlanacağı, büyük bir olasılıkla sağlıksız kararlar alacağı kolaylıkla anlaşılabilir. Dolayısıyla işletmedeki bilgi sistemiyle karar verme süreci arasında çok yakın bir ilişki vardır.¹⁴⁰

¹³⁹ Koçel, 1998, a.g.e., s. 48.

¹⁴⁰ Koçel, 1998, a.g.e., s. 50.

Karar vermek durumunda olan yönetici şu soruları sürekli olarak sormalıdır;

- Karar vermek için gerekli bilgi ve veriye sahip miyim?
- Bana gelen bilgi tam ve eksiksiz mi?
- Gelen bilgi son durumu gösteriyor mu?

Yönetici yukarıdaki özellikleri sağlayacak bir bilgi akış sistemini kurmak zorundadır.

1.2.5. Yönetici kavramı

1.2.5.1. Yöneticinin tanımı

Yönetim kavramı; örgütün belirlemiş olduğu hedefleri başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için örgüt üyelerinin hedef doğrultusunda motive edilerek planlı bir şekilde örgütlenmeyi ve varılan sonucun değerlendirilmesi sürecidir. Yönetici ise, ihtiyaçları karşılama amacıyla, sorumluluk üstlenerek çalışan, astlarını hedefler doğrultusunda yöneltti ve organize eden kişidir.¹⁴¹ Yönetici ile birlikte çalışan iş görenin çalışma performansının da artması sağlanmaktadır.

Yöneticiler öncelikle örgütün hedef ve gayelerini oluşturmaktadır. Oluşturulan bu hedef ve gayelerin yapılması örgüte bağlı bulunan insan grubunun yardımı ve yapmış oldukları faaliyetler ile gerçekleşmektedir. Yapılan faaliyetler ise, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol ile gerçekleşmektedir. Bu faaliyetlerin yapılması ile birlikte yöneticinin varlık sebebi meydana gelmektedir. Çalışanların kullanmış oldukları araç ve ekipmanları en doğru biçimde kullanılmasıyla, yöneticinin etkinliği ve verimliliğini belirlemektedir.¹⁴² Bütün bu ekipmanları doğru kullanan yönetici hem personelini olması gereken şekilde idare edebilmekte, hem de işletmeyi ilerilere taşıyabilmektedir.

Yöneticinin mesuliyeti örgütün birtakım kademelerinde yerine getirilen faaliyetleri ve çalışanları içermektedir. Firmadan firmaya farklılaşmakla beraber bir firmada mevcut bulunan üç düzeyle yakından ilişkilidir. Bunlar çalışan, orta ve üst kademe olarak isimlendirilir. Yönetim kavramının daha anlaşılır bir biçimde ortaya

¹⁴¹ Çağlar Çoroğlu, **Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2002, s.55.

¹⁴² Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.31.

konması için bu üç düzeyin görev ve mesuliyetleri iyi bilinmelidir.¹⁴³ Bu bağlamda birey doğru bir çalışma düzeni sağlamış olmaktadır.

Yönetici kavramı sosyal bilimciler tarafından farklı yorumlarla tanımlanmaktadır. Bu yorumlamalar, farklı bakış açılarını doğurarak bizlere daha geniş bir çerçeveden bakma imkânı sağlamaktadır. Bu tanımlamalar şunlardır;

- Yönetici, başkaları vasıtasıyla kurumu hedef ve amaçlarına ulaştırmaya çalışan kişidir.¹⁴⁴
- Yönetici, kar, zarar ve risk gibi etmenlerin kendisine ait olmadığı halde şirket faaliyetlerini yerine getirmek için üretim faktörlerini bir araya getiren ve gereksinimleri karşılayarak işletmeyi girişimci adına yürütme sorumluluğu ve yetkisi olan kişidir.¹⁴⁵
- Yönetici, ihtiyaçları karşılama süreci içerisinde ve değişim gösteren çevre koşulları altında şirketin amaçlarını gerçekleştirmek için maddi ve beşeri üretim faktörlerini organize eden kişidir.¹⁴⁶

Profesyonel yönetici, öğrendiği bilgileri yönetim alanında uygulayan, bu işi bir meslek haline getirmiş kişidir.¹⁴⁷ Yöneticiliği meslek haline getirmiş bir kişi yöneticiliği profesyonel yapıyor demektir.

Profesyonel yöneticiler, işletmelerde çalışan olmalarına rağmen sahip oldukları yetki sayesinde işletmenin mali ve idari konularıyla da ilgilenmektedir. Şirketin sahipleri adına karar alan yönetici, sadece bulunduğu şirketin ekonomik ve üretim kaynaklarıyla değil genel olarak piyasanın ekonomik ve üretim kaynaklarının nabzını ölçerek kararlar almaktadırlar.¹⁴⁸ Günümüz işletmecilik anlayışında genelde işletme sahibinin yöneticilik görevini yerine getirdiğini söyleyebiliriz.

¹⁴³ Çoroğlu, a.g.e., s.56.

¹⁴⁴ İsmail Bakan, Yakup Bulut, "Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması ", *I.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.31, 2004, s.153.

¹⁴⁵ Ceren Giderler, "Yöneticilerin Kişilik Tarzları İle Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya 2005, s.6.

¹⁴⁶ Emine Kızıltay, "Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Göre Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), A.K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Afyon, 20010, s.3.

¹⁴⁷ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 10. baskı, İstanbul: Arıkan Yayınevi, 2005, s.22.

¹⁴⁸ Çelik Şimşek, a.g.e., s.10.

Profesyonel yöneticiler, işletmenin kâr ve riski şirket sahiplerinde olmak, mal ya da hizmet sunmak için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama gayesine yöneltmektedirler. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler sosyal, siyasal ve yasal çevre şartlarındaki değişimler sonucu uzmanlaşmış yöneticilere ihtiyaç artmış ve ekonomik teorideki tipik yöneticinin yerini profesyonel ve bürokratik eğilimli yönetici almıştır.¹⁴⁹ İş hayatındaki gelişmeler yönetim ve yöneticilik boyutunda da yeni gelişmelere yol açmıştır.

Örgütler hedeflerini gerçekleştirebilmeleri ve rekabet edebilmeleri, kaynaklarını verimli kullanmalarına bağlıdır. Kaynakların verimli kullanılmasıyla, daha az girdi ile daha çok çıktı sağlanabilir. Dolayısıyla düşük maliyet ve daha çok kar elde edilebilir. Zaman, her işin maliyet girdilerinden biri olarak kabul edilebilir ve diğer kıt kaynaklardan farklı olarak yerine ikame edebilecek başka bir kaynak yoktur. Örgütlerde mevcut olan kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasından mesul insanlar olan örgüt yöneticilerinin, başarılı olmak için kıt kaynakları ve bu bağlamda ikamesi olmayan zaman kaynağını verimli kullanması gerekir.

1.2.5.2. Yöneticide bulunması gereken nitelikler

Yöneticilerde teknik, insancıl ve kavramsal yeterliliklerin bulunması gerekmektedir. Teknik yeterlilik, yöneticinin organizasyonu tanımasını, yeni stratejiler geliştirebilmesi, planlama, koordinasyon yeteneği gibi özelliklerdir.¹⁵⁰

İnsancıl yeterlilikler, kurumda çalışanlar ve diğer insanları anlama, empati kurabilme, motive edebilme yeterlikleri olarak da kabul edilebilir.¹⁵¹

Kavramsal yeterlilik, alanıyla ilgili literatürü izleyebilme, karşılaştığı problemler karşısında kavramsal yorum gücünü kullanarak sorun çözmeyi başarabilme yeteneğidir.¹⁵²

¹⁴⁹ Koçel, a.g.e., s.22.

¹⁵⁰ Hasan Basri Memduhoğlu, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2011, s.187

¹⁵¹ F.Töremen F. ve Y. Kolay "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler." *Milli Eğitim Dergisi*, 2003, s.160

¹⁵² Memduhoğlu, a.g.e., s.187

1.2.5.3. Yöneticilikte Empatinin Önemi

Yöneticilikte empati kişide bulunması gereken insancıl niteliklerdendir. İnsancıl yeterlilikler, kurumda çalışanlar ve diğer insanları anlama, empati kurabilme, motive edebilme yeterlikleri olarak da kabul edilebilir.¹⁵³ Empatinin yeterli düzeyde olması yöneticinin çalışanları onların gözünden görebilmesini, onları anlayabilmesini, sorunlarını daha kolay çözebilmesini sağlar. Bu sayede çalışanlarla daha iyi iletişim kurabilen yöneticiler yaptıkları işte daha başarılı olurlar. Çalışanları güdüleyerek çalışan performansını ve firma performansını artırıcı etkilerde bulunabilirler.

1.3. Performans ve çalışan performansı

1.3.1. Performans Kavramı

Performans sözcüğü, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve alanyazında işlevine göre "etkinlik", "verim", "çıktı" kavramlarıyla, bunun yanısıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir.¹⁵⁴

Performansa kesin bir tanım yapmak zordur. Farklı süreçlere yönelik farklı tanımlamalar yapılabilir. Aynı zamanda çok boyutludur ve etki eden pek çok faktör vardır. Fakat en genel anlamda performans; görevi etkin bir biçimde yürütmek ve tamamlamaktır. Performansa neden olan faaliyet; amaçlı ve planlanmış bir etkinliğin sonucunda elde edilene dayanılarak, nitel veya nicel olarak tespit edilir. Bu nedenledir ki sonuç mutlak veya görel olarak ortaya konulabilir.¹⁵⁵

Örgütsel davranış açısından performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir.¹⁵⁶

¹⁵³ F.Töremen F. ve Y. Kolay "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler." *Milli Eğitim Dergisi*, 2003, s.160

¹⁵⁴ Hayrettin Kalkandelen, *Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro*. Anı Yayınları. Ankara, 1997, s.154

¹⁵⁵ Zuhâl Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Ankara:MPM Yayınları No:473,Ankara, 2000, s.1

¹⁵⁶ Ethem İ. Başaran, *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi. Ankara, 1991, s.179

İnsan kaynakları açısından ele alındığında performans; bir işi yapan bir birey, grup, birim ya da şirketin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak ne sonuca ulaştığı, başka bir deyişle neyi elde ettiğinin soyut ya da somut olarak anlatımıdır.¹⁵⁷

1.3.1.1. Performansın Önemi

21. yüzyılın kritik İnsan Kaynakları konularından biri, işletme ya da organizasyonun, tüm çalışanlarına anlamlı bir performans geribildirimi sağlamak için mekanizmalar geliştirmek üzerine olan becerisidir. Ast ile üstü arasındaki, olumlu uzlaşmalar çalışanlar ve yönetim ilişkilerinin devam ettirilebilmesi için gereklidir. Her çalışanın belli düzeydeki gelişimi ve uygun şekilde değerlendirilmesi organizasyonların başarısında en önemli temeldir.

"Performansım nasıl?" sorusu, günümüzde, çalışanların kafalarındaki, en acil cevap bekleyen sorulardan biri haline gelmiştir. Bu soruya gerçekçi, dürüst ve objektif cevaplar verebilmek, çalışan gelişimini artırma ve çalışan ile sağlam ilişkiler programını sürdürme anlamına gelir. Çalışanların değerlendirmesi yapılırken firmanın bir bütün olarak başarı düzeyini yansıtan kriterlerden ise başlamak gerekir.¹⁵⁸

İdari amaçlı kullanımın yanı sıra, performans uygulamaları çalışanlara performanslarına yönelik geribildirim verme ve performanslarını geliştirme amacına yönelik olarak da kullanılmaktadır.

Çalışanların motivasyonunu ve performanslarını artırmak amacıyla bireysel performans ile ücret arasında ilişki kurulması olarak tanımlanan bireysel performansa dayalı ücret, günümüzde modern insan kaynakları yönetiminin en güncel konularından birini oluşturmaktadır. Bireysel performansı ödüllendiren bireysel performansa dayalı ücret uygulamalarının giderek yaygınlaşmasının ve daha önemli hale gelmesinin temel nedeni, küreselleşme süreciyle birlikte ulusal ve uluslararası pazarlarda oluşan ve giderek sertleşen yeni rekabet koşullarıdır. Yeni piyasa koşullarında verimlilik, ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamanın en etkin yolu haline gelmiştir. Bir başka ifadeyle, organizasyonların ve

¹⁵⁷ Melih BAŞ, Sirket Toplam Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama, Ankara: Kalite Kongresi Bildirisi, Ankara, 1999, s.20-23.

¹⁵⁸ Arthur Andersen, *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*, Sabah Yay., İstanbul, Ağustos 2000, s.53.

ülkelerin küresel ekonomiye entegrasyonunda, verimlilik artışı anahtar bir rol oynamaktadır.¹⁵⁹

1.3.2. Çalışan performansı

Bir çalışanın performansı, kişisel özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmek suretiyle, belirli bir zaman sonunda ortaya koyduğu ürün, hizmet ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, görevin yerine getirilme derecesi olarak da algılanabilir. Bu durumda çalışan performansı, görevin yerine getirilmesi için ortaya konulan çabaların tümü olarak tanımlanabilir.¹⁶⁰

İş ortamında kişiler, yaptıkları işle ilgili, başkaları tarafından kendilerine atanan iş rollerine uygun davranışlar gösterirler. Genellikle durumsal koşullar tarafından sınırlanmalarına rağmen, bu davranış şekilleri ve bunlara bağlı iş sonuçları, kişiden kişiye önemli farklar gösterebilir. Bir bütün olarak örgütlerin başarısı için büyük önem taşıyan bu kişiler arası farkları saptamak amacıyla iş ortamında bazı ölçütler geliştirilir ve bu ölçütlere genel olarak kriter adı verilir. İş kriterleri, iş ve örgüt psikolojisi alanının başlangıcından itibaren, örgütsel davranışlarla ilgili teorilerin sınanması, çeşitli insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi ve çalışanların bireysel gelişimlerinin sağlanması gibi birçok kuramsal ve uygulamalı konuda araştırmacı ve yöneticilerin ilgilendiği öncelikli konulardan birisi olmuştur.¹⁶¹

İş performansı, araştırmacılar için olduğu kadar örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için de temel bir olgudur. Nitekim, örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde buldukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Yüksek iş performansı, örgütler için olduğu kadar çalışanlar içinde önemlidir. Görevlerini gereği gibi tamamlamak ve işinde yüksek başarı göstermek, kişiler için bir gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi; iş performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve

¹⁵⁹ Mehmet Bilgin, *Performansa Dayalı Ücret Ve Verimlilik*, Kadir has üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi, 2010, s.4

¹⁶⁰ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul. İşletme Fakültesi Yayın No.248, 1991, s.154

¹⁶¹ Atilla Yelboğa, "Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:8 Sayı:2 , Haziran 2006, s.200

sosyal itibar gibi bireyler için önem taşıyan birçok iş sonucunun da temel koşuludur.¹⁶²

Performans kişileri farklı kılmayı sağlamaktadır. Aynı eğitimi alan, aynı yastaki, aynı zamanda aynı mesleğe atanan kişilerin bir süre sonra yolları ayrılabilmekte ve birisi tepe yöneticisi olabilirken diğeri yerinde sayabilmektedir. Tüm bunlar kişilerin performansları ile yakından ilişkilidir.¹⁶³

Performans değerlendirme, çalışanların etkinliğinin artırılması amacıyla bireyin elde ettiği başarıları belirleyen temel süreçleri içeren organizasyonel bir sistemdir. Diğeri bir tanımlamayla performans değerlemesi “bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenin işteki performansının değerlendirilmesi sürecidir”

Organizasyonda belli bir işi yerine getiren bireylerin performansı tüm organizasyonun performansını etkilediğinden dolayı performansın değerlendirilmesi işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Gerek birey ve gerekse kurum performansının değerlendirilmesinden elde edilen bilgiler sonucu bireylerin terfi etmesi ile ücretlerin artırılmasına, görevlerin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işlerin zenginleştirilmesi ve benzer kararlara ulaşılabilir.¹⁶⁴

Çalışanların işlerindeki performansları konusunda bilgilendirilmeye ve geri bildirim almaya ihtiyaçları vardır. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında yer alan, davranışları hakkında bilgilenme dürtüsü, kişinin moralinin iyileşmesine ve kendine olan güveninin artmasına neden olarak kişisel gelişime olanak sağlar.

¹⁶²Yelboğa, a.g.e., s.200

¹⁶³ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları, 2003, s.299

¹⁶⁴Tuğray Kaynak, *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Yayınları, İstanbul, 1996, s.54

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı vergi dairesi yöneticilerinin empatik eğilim düzeylerinin ve çalışan performansına etkisinin araştırılmasıdır.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini İstanbul İli'ndeki vergi dairesi yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklem ise bu kişiler arasından seçilen 104 kişidir.

2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma 2014-2015 yılında İstanbul İli'ndeki vergi dairesi yöneticileri arasından seçilen 104 kişinin verdiği cevaplarla sınırlıdır.

2.4. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmada kullanılan ölçek ve mülakat formu İstanbul ilindeki vergi dairesi yöneticilerine bizzat araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler aşağıdadır:

2.4.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular

Bu bölümdeki sorular yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, toplam çalışma süresi, şu an bulunduğu kurumdaki çalışma süresi, yöneticilikle ilgili bir eğitim aldınız mı, empati ile ilgili bir eğitim aldınız mı? sorularından oluşmaktadır.

2.4.2. Empatik Eğilim Ölçeği

Dökmen, (1988) tarafından geliştirilen Empatik Eğilim Ölçeğinin (EEÖ) amacı, kişilerin günlük yaşamında empati kurma potansiyellerini ölçmektir. Likert türü bir ölçek olarak hazırlanan ve 20 maddeden oluşan Empatik Eğilim Ölçeğinin

maddelerinin yaklaşık yarısı, bireylerin evet deme eğilimlerini önlemek için negatif yazılmıştır. Bireylerden her bir maddenin yanındaki 1'den 5'e kadar olan sayılardan birisini işaretleyerek, o maddedeki görüşe göre ne ölçüde katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Bireylerin maddeleri okuduktan sonra işaretledikleri sayılar o maddeye ilişkin puanları oluşturmaktadır. Negatif yazılmış maddeler tersten puanlanmakta tamamen katılıyorum'a 1, hiç katılmıyorum'a ise 5 puan verilmektedir. Puanın yüksek olması, empatik eğilimin yüksek olduğu, düşük olması ise empatik eğilimin düşük olduğu anlamına gelmektedir.

Dökmen (1988) tarafından Empatik Eğilim Ölçeği, 70 kişilik üniversite grubuna üç haftalık ara ile iki defa uygulanmış ve her ikisinden elde edilen puanlar arasındaki korelasyon, testin tekrarı güvenilirlik katsayısı.82 olarak bulunmuştur.

Dökmen (1988) tarafından 24 kişilik bir gruba Empatik Eğilim Ölçeği ve Edwards Kişisel Tercih Envanterinin "Duyguları Anlama Alt Ölçeği" uygulanmış, ölçek puanları arasındaki korelasyon 68 olarak bulunmuştur.

Bu araştırmada toplanan veriler üzerinden de ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmıştır ve verilerin ne ölçüde raslantısal olduğu incelenmiştir. Yapılan güvenilirlik ölçeği popülasyonu temsil etmesi için seçilen örneklemin popülasyonu ne kadar temsil ettiğini gösterir. Sonuçların güvenilirliği rakamsal olarak Cronbach's Alpha (α) olarak gösterilir ve buna göre değerlendirilir.

α değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek güvenilirdir.

Tablo-1 Geçerlilik Güvenilirlik tablosu

Cronbach's Alpha	Number of Items
,718	20

Empatik eğilim ölçeğinin Cronbach's alpha değerinin 0,718 olması; araştırma sırasında kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu yani kullanılan örneklemin popülasyonu iyi derece temsil ettiğini göstermektedir

2.4.3. Mülakat Formu

Yöneticilerin empatik eğilim düzeylerinin çalışan performansına etkisi ile ilgili anket uygulanan yöneticilere “Yöneticilerde empatik becerilerin önemi hakkında ne düşünüyorsunuz?”, “Yöneticilerde empatik becerilerinin çalışan performansına etkisi nasıldır?” şeklindeki sorulara cevap vermeleri istenmiştir.

2.5. Verilerin Analizi

Veri toplama araçları ile elde edilen bilgiler bilgisayar ortamında SPSS 22 programına sayısal ifadeler olarak girilmiştir. Sosyo demografik değişkenlere ait tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Ayrıca ölçeklerin alt boyutlarıyla bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmak için t testi veya Anova analizi yapılmıştır. Anova sonucunda çıkan anlamlılık düzeyini tespit etmek için post hoc çoklu karşılaştırma testleri uygulanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

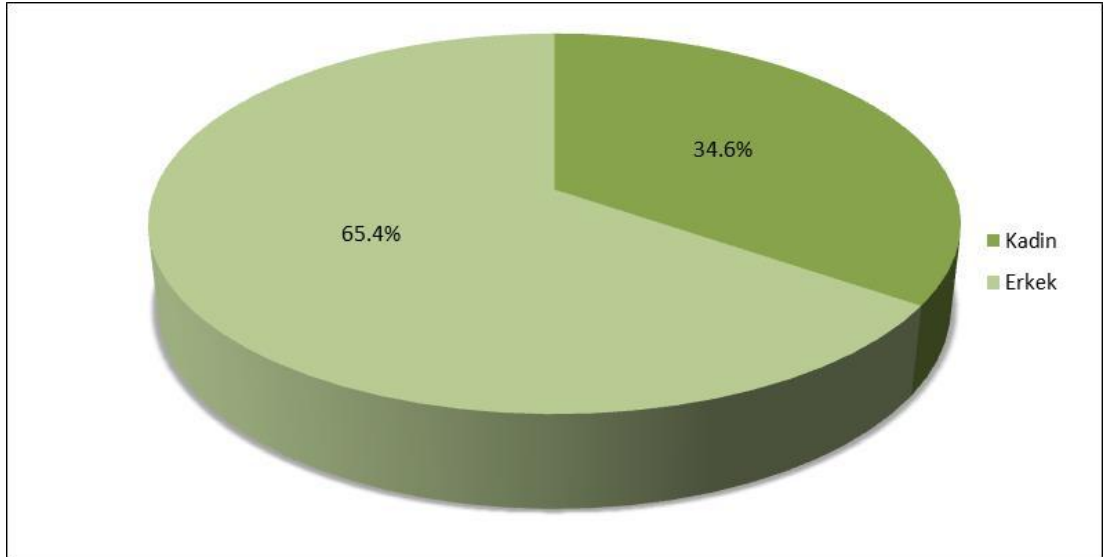
BULGULAR

3.1. Sosyo Demografik değişkenlere ilişkin bulgular

Tablo-2 Cinsiyet Dağılımları

	Frequency	Percent (%)
Kadın	36	34,6
Erkek	68	65,4
Total	104	100,0

Araştırmaya katılanların %34.6'sı kadın iken, %65.4'ü erkektir.

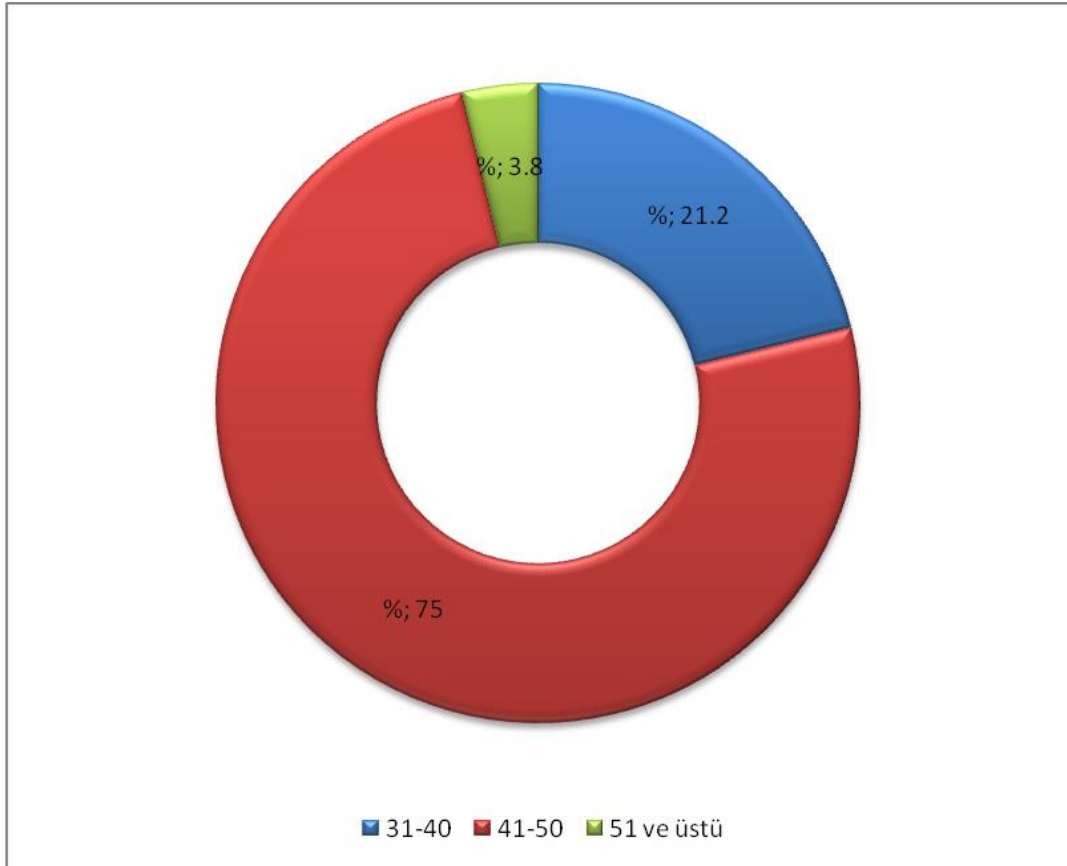


Grafik-1 Cinsiyet Dağılımları Grafiği

Tablo-3 Yaş Dağılımları

	Frequency	Percent (%)
31-40	22	21,2
41-50	78	75,0
51 ve üstü	4	3,8
Total	104	100,0

Araştırmaya katılanların %21.2'si 31-40 yaş aralığında, %75'i 41-50 yaş aralığında, %3.8'i 51 ve üstüdür.

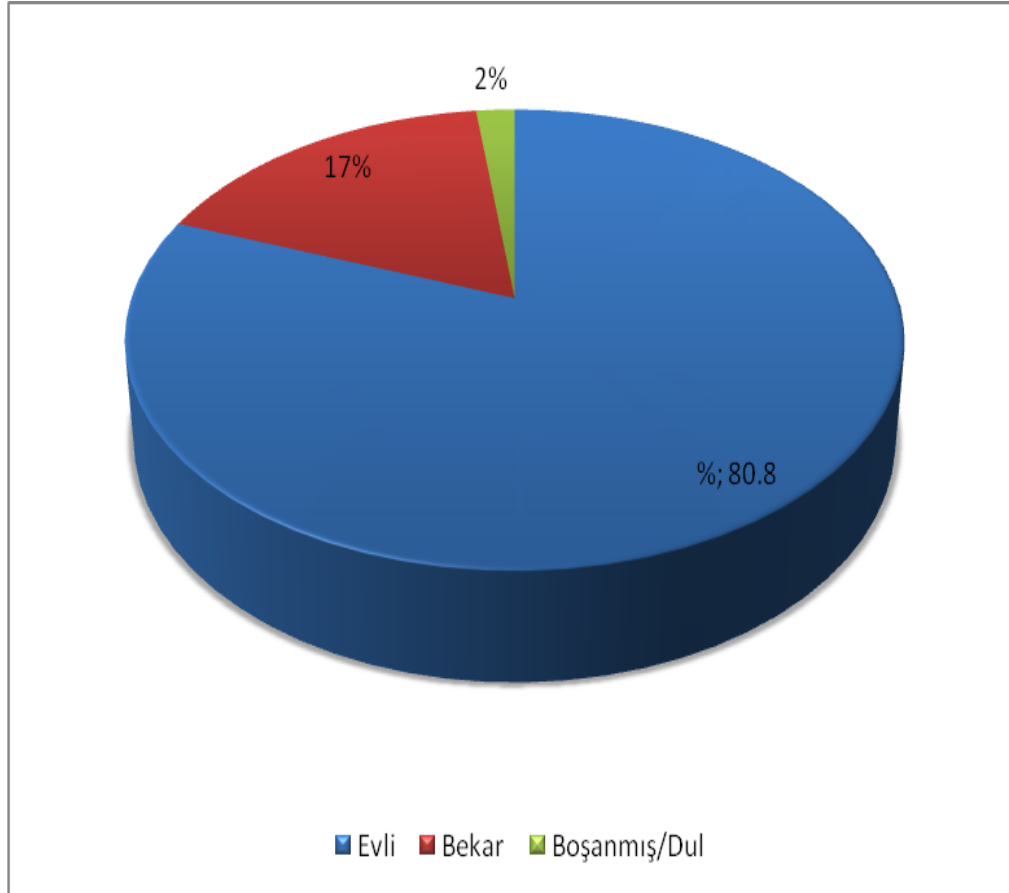


Grafik-2 Yaş Dağılımları Grafiği

Tablo-4 Medeni Durum Dağılımları

	Frequency	Percent (%)
Evli	84	80,8
Bekar	18	17,3
Boşanmış/Dul	2	1,9
Total	104	100,0

Araştırmaya katılanların %80.8'i evli, %17.3'ü bekar, %1.9'u boşanmış/duldur.

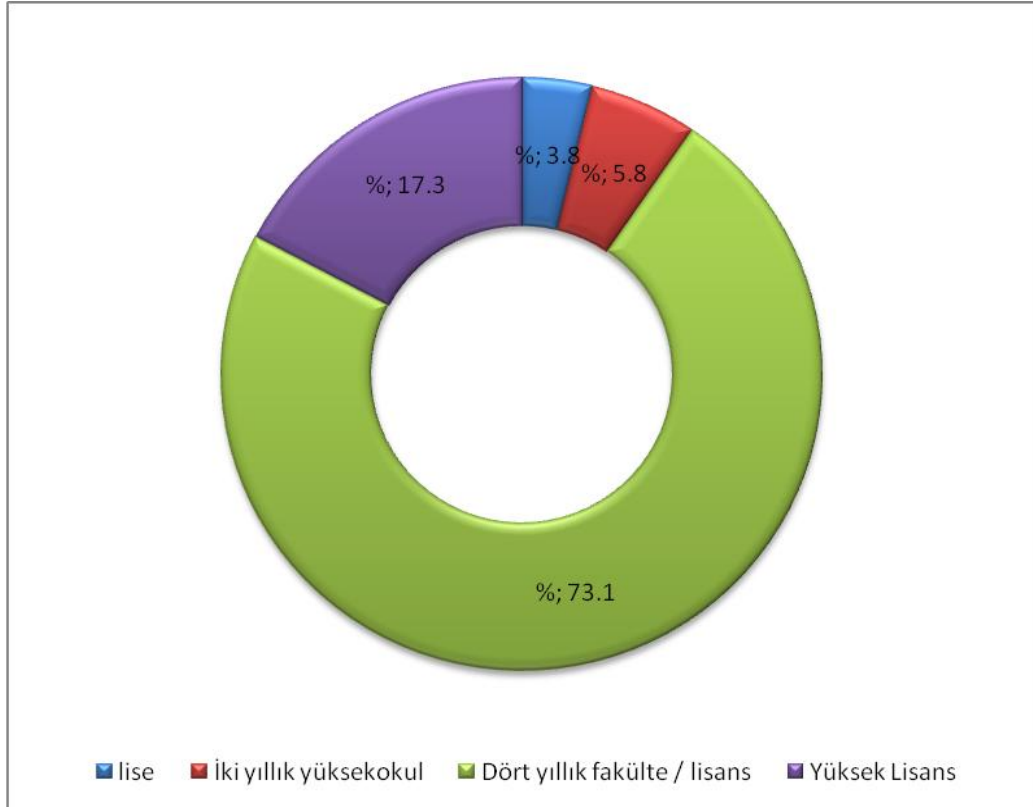


Grafik-3 Medeni Durum Grafiği

Tablo-5 Mezuniyet Durumu Dağılımları

	Frequency	Percent (%)
Lise	4	3,8
İki yıllık yüksekokul	6	5,8
Dört yıllık fakülte / lisans	76	73,1
Yüksek Lisans	18	17,3
Total	104	100,0

Araştırmaya katılanların %3.8'i lise mezunu, %5.8'i iki yıllık yüksekokul mezunu, %73.1'i dört yıllık fakülte mezunu, %17.3'ü yüksek lisans mezunudur.

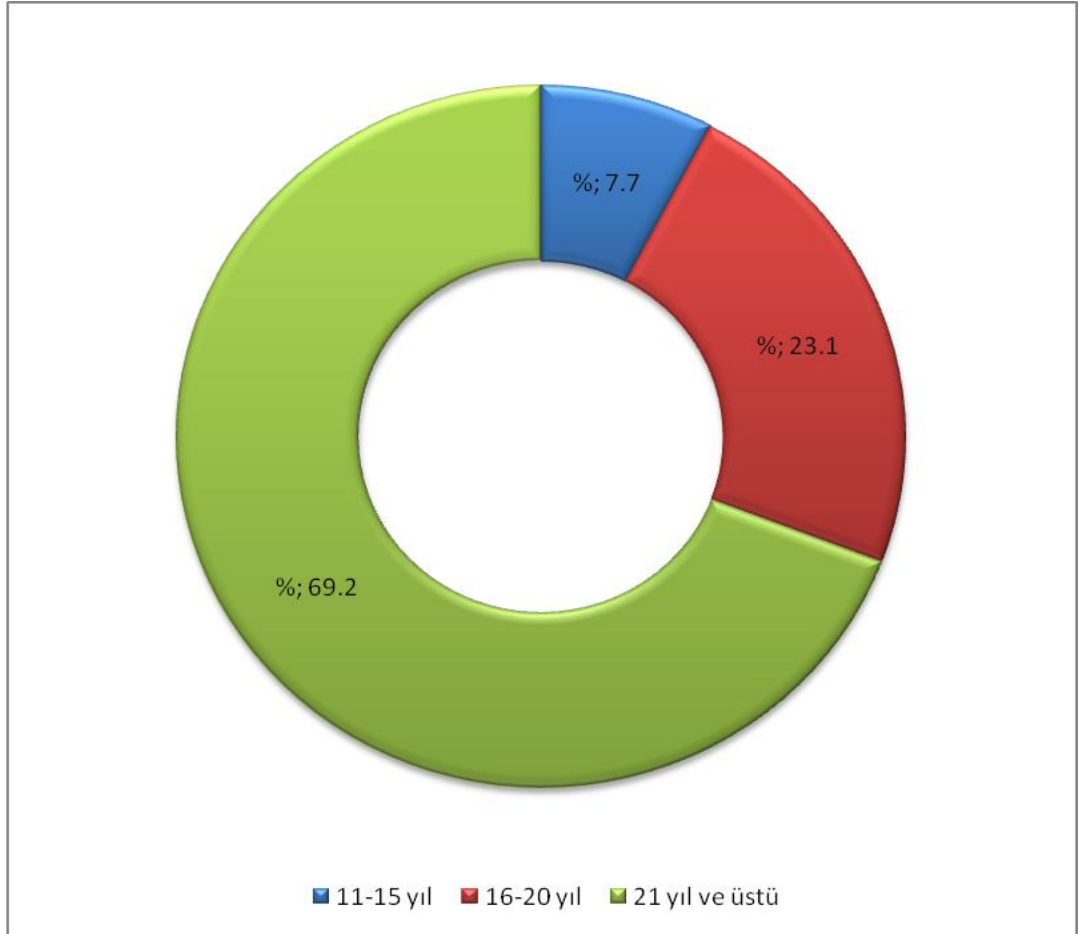


Grafik-4 Mezuniyet Durumu Grafiği

Tablo-6 Toplam Çalışma Süresi Dağılımları

	Frequency	Percent (%)
11-15 yıl	8	7,7
16-20 yıl	24	23,1
21 yıl ve üstü	72	69,2
Total	104	100,0

Araştırmaya katılanların %7.7'si 11-15 yıl, %23.1'i 16-20 yıl, %69.2'si 21 yıl ve üstü süredir toplam çalışma süresine sahiptir.

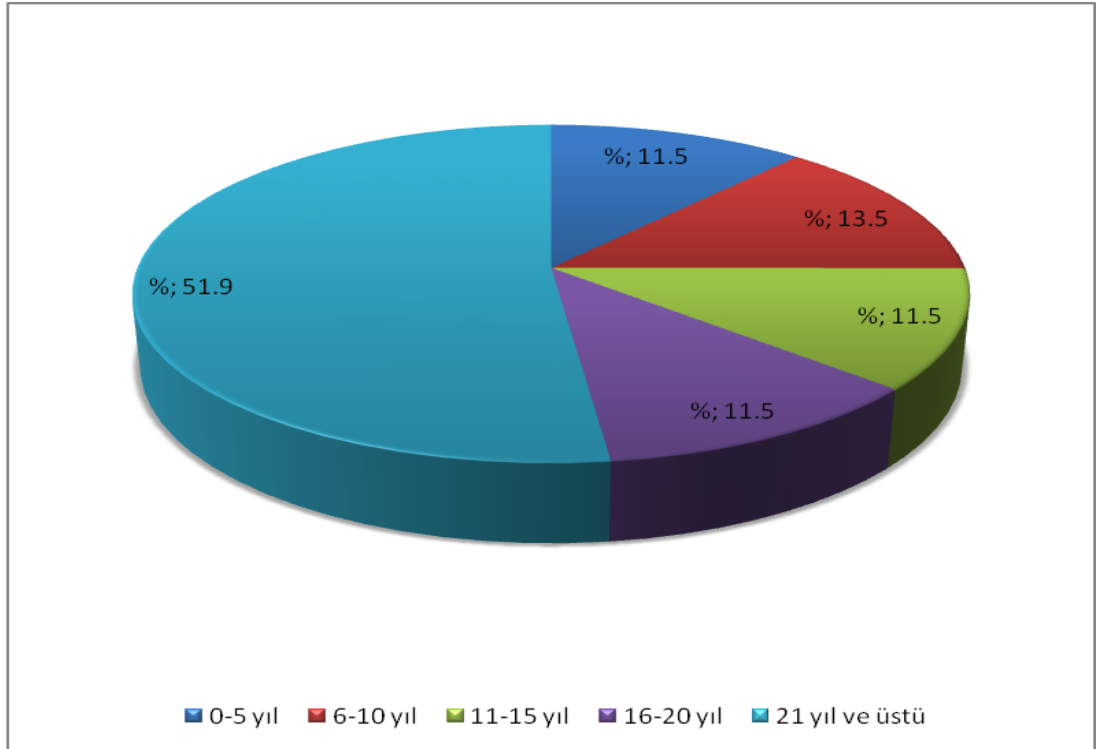


Grafik-5 Toplam Çalışma Süresi Grafiği

Tablo-7 "Şu an görev yaptığınız kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları

	Frequency	Percent (%)
0-5 yıl	12	11,5
6-10 yıl	14	13,5
11-15 yıl	12	11,5
16-20 yıl	12	11,5
21 yıl ve üstü	54	51,9
Total	104	100,0

Araştırmaya katılanların %11.5'i 0-5 yıl, %13.5'i 6-10 yıl, %11.5'i 11-15 yıl, %11.5'i 16-20 yıl, %51.9'u 21 yıl ve üstü süredir şu an çalıştığı kurumda görev yapmaktadır.

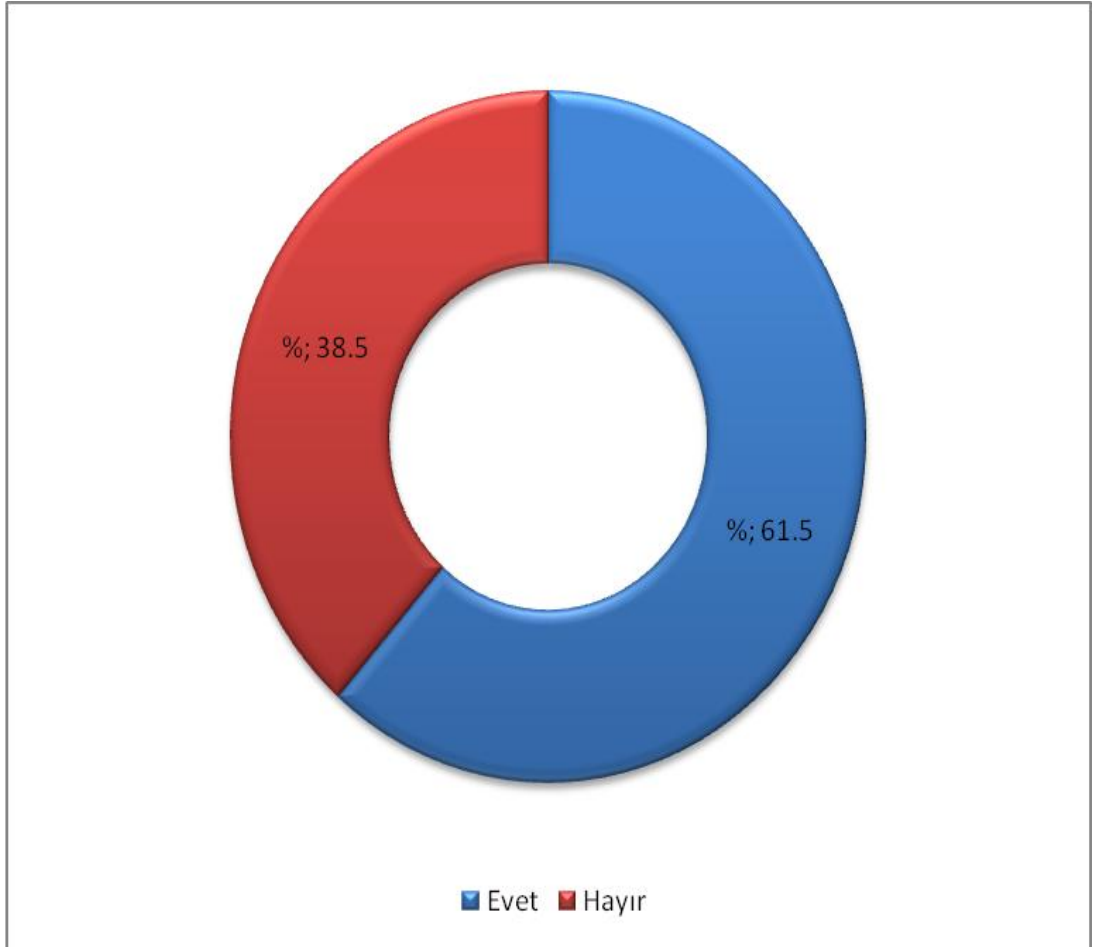


Grafik-6 Şu an görev yapılan kurumda çalışma süresi grafiği

Tablo-8 "Yöneticilikle ilgili bir eğitim aldınız mı?" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları

	Frequency	Percent (%)
Evet	64	61,5
Hayır	40	38,5
Total	104	100,0

Araştırmaya katılanların %61.5'i yöneticilikle ilgili bir eğitim almış iken, %38.5'i almamıştır

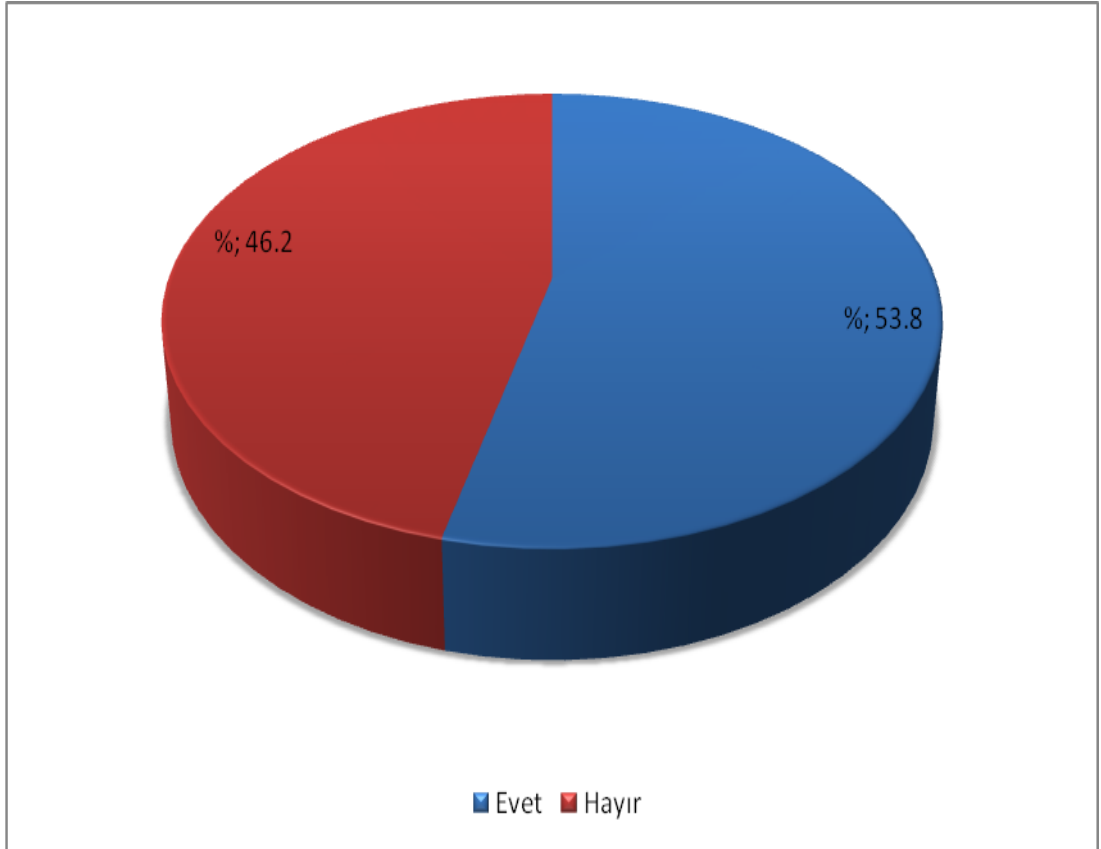


Grafik-7 "Yöneticilikle ilgili bir eğitim aldınız mı?" ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği

Tablo-9 "Empati ile ilgili bir eğitim aldınız mı?" ifadesi frekans ve yüzde dağılımları

	Frequency	Percent (%)
Evet	56	53,8
Hayır	48	46,2
Total	104	100,0

Araştırmaya katılanların %53.8'i empati eğitimi almış iken, %46.2'si almamıştır

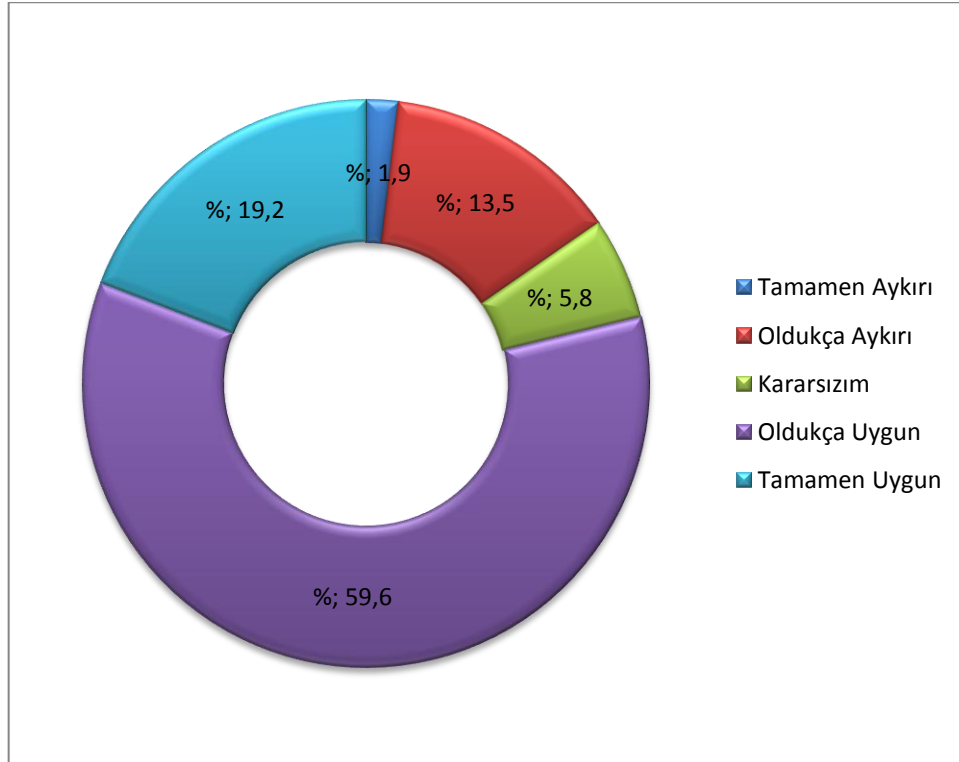


Grafik-8 "Empati ile ilgili bir eğitim aldınız mı?" ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği

Tablo-10 "Çok sayıda dostum var." ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları

	Frekans	Yuzde (%)
Tamamen Aykırı	2	1,9
Oldukça Aykırı	14	13,5
Kararsızım	6	5,8
Oldukça Uygun	62	59,6
Tamamen Uygun	20	19,2
Total	104	100,0

"Çok sayıda dostum var." ifadesine araştırmaya katılanların %1.9' u Tamamen Aykırı, %13.5'i Oldukça Aykırı, %5.8'i Kararsızım, %59.6'sı Oldukça Uygun, %19.2'si Tamamen Uygun şeklinde cevap vermişlerdir.

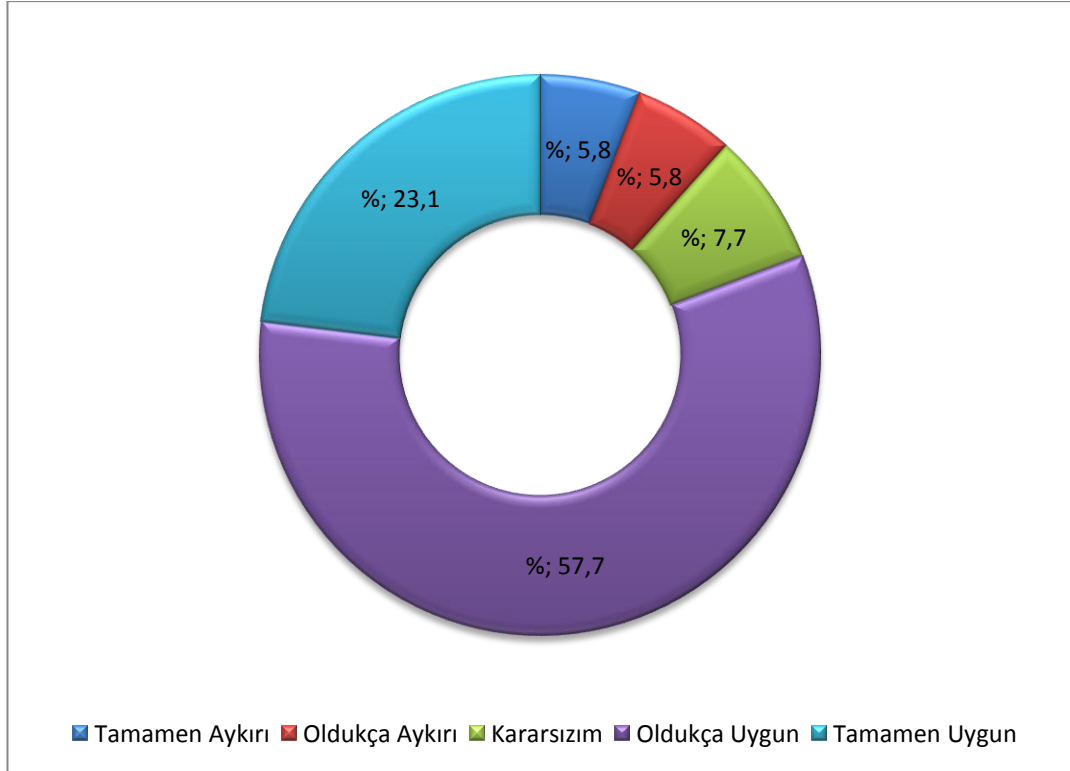


Grafik-9 "Çok sayıda dostum var." ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği

Tablo-11 "Film seyrederken bazen gözlerim yaşarır." ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları

	Frequency	Percent (%)
Tamamen Aykırı	6	5,8
Oldukça Aykırı	6	5,8
Kararsızım	8	7,7
Oldukça Uygun	60	57,7
Tamamen Uygun	24	23,1
Total	104	100,0

"Film seyrederken bazen gözlerim yaşarır" ifadesine araştırmaya katılanların %5.8'i Tamamen Aykırı, %5.8'i Oldukça Aykırı, %7.7'si Kararsızım, %57.7'si Oldukça Uygun, %23.1'i Tamamen Uygun şeklinde cevap vermişlerdir.

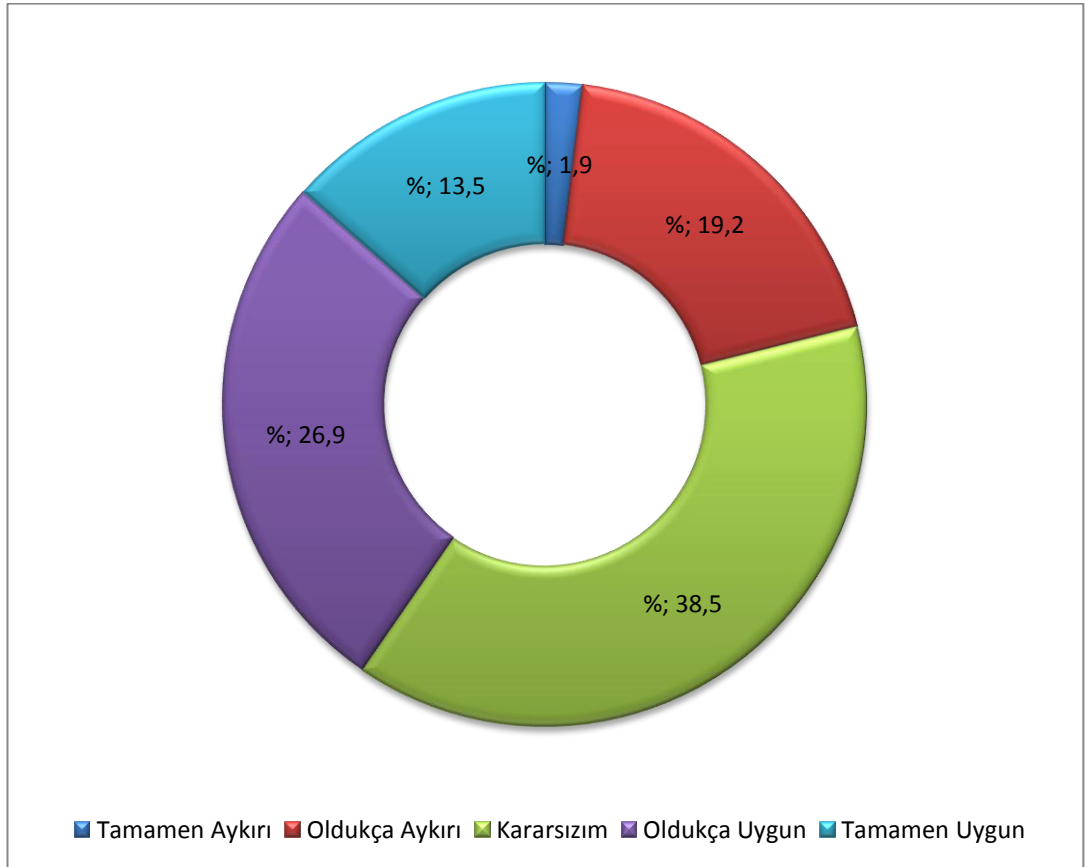


Grafik-10 "Film seyrederken bazen gözlerim yaşarır." ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği

Tablo-12 Sıklıkla kendimi yalnız hissederim.

	Frequency	Percent (%)
Tamamen Aykırı	2	1,9
Oldukça Aykırı	20	19,2
Kararsızım	40	38,5
Oldukça Uygun	28	26,9
Tamamen Uygun	14	13,5
Total	104	100,0

“Sıklıkla kendimi yalnız hissederim.” ifadesine araştırmaya katılanların %1.9’u Tamamen Aykırı, %19.2’si Oldukça Aykırı, %38.5’i Kararsızım, %26.9’u Oldukça Uygun, %13.5’i Tamamen Uygun şeklinde cevap vermişlerdir.

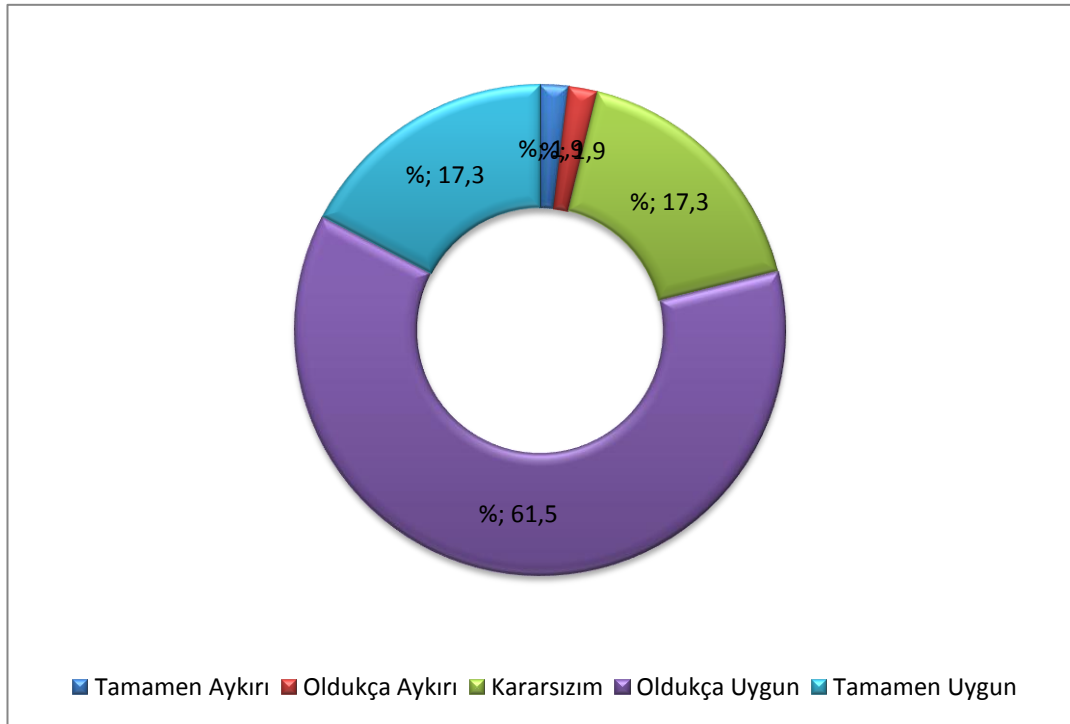


Grafik-11 “Sıklıkla kendimi yalnız hissederim.” ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği

Tablo-13 "Bana dertlerini anlatanlar yanımdan ferahlamış olarak ayrılırlar." ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları

	Frequency	Percent (%)
Tamamen Aykırı	2	1,9
Oldukça Aykırı	2	1,9
Kararsızım	18	17,3
Oldukça Uygun	64	61,5
Tamamen Uygun	18	17,3
Total	104	100,0

"Bana dertlerini anlatanlar yanımdan ferahlamış olarak ayrılırlar." ifadesine araştırmaya katılanların %1.9'u Tamamen Aykırı, %1.9'u Oldukça Aykırı, %17.3'ü Kararsızım, %61.5'i Oldukça Uygun, %17.3'ü Tamamen Uygun şeklinde cevap vermişlerdir.

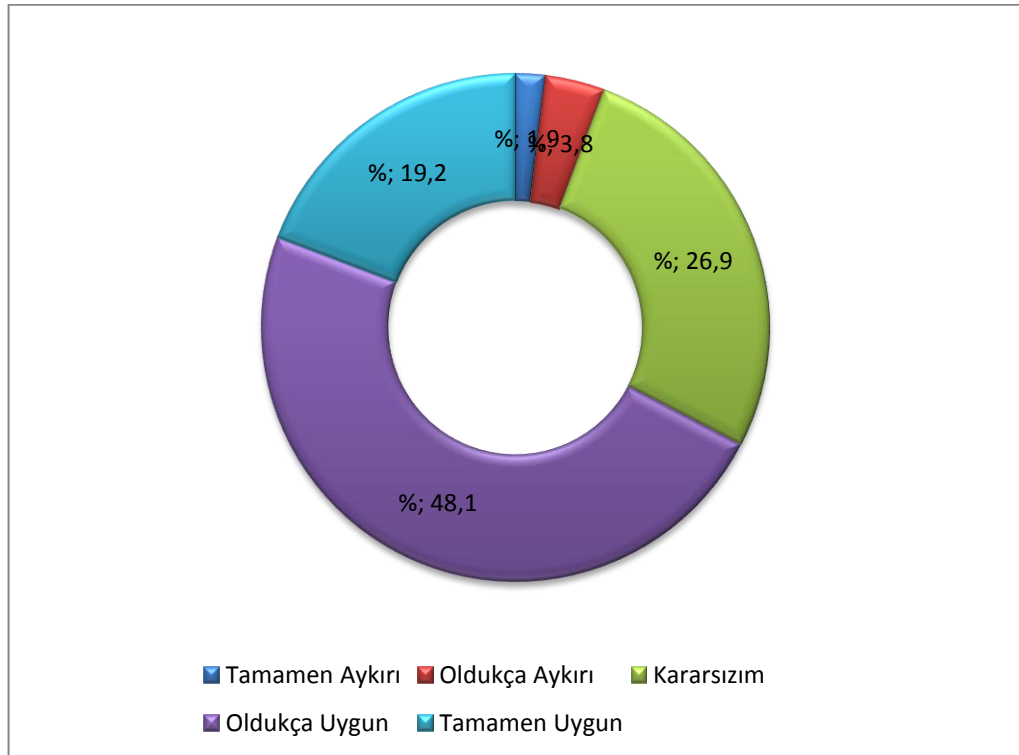


Grafik-12 "Bana dertlerini anlatanlar yanımdan ferahlamış olarak ayrılırlar." ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği

Tablo-14 "Başkalarının problemleri, beni kendi problemlerim kadar ilgilendirir." ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları

	Frequency	Percent (%)
Tamamen Aykırı	2	1,9
Oldukça Aykırı	4	3,8
Kararsızım	28	26,9
Oldukça Uygun	50	48,1
Tamamen Uygun	20	19,2
Total	104	100,0

"Başkalarının problemleri, beni kendi problemlerim kadar ilgilendirir." ifadesine araştırmaya katılanların %1.9'u Tamamen Aykırı, %3.8'i Oldukça Aykırı, %26.9'u Kararsızım, %48.1'i Oldukça Uygun, %19.2'si Tamamen Uygun şeklinde cevap vermişlerdir.

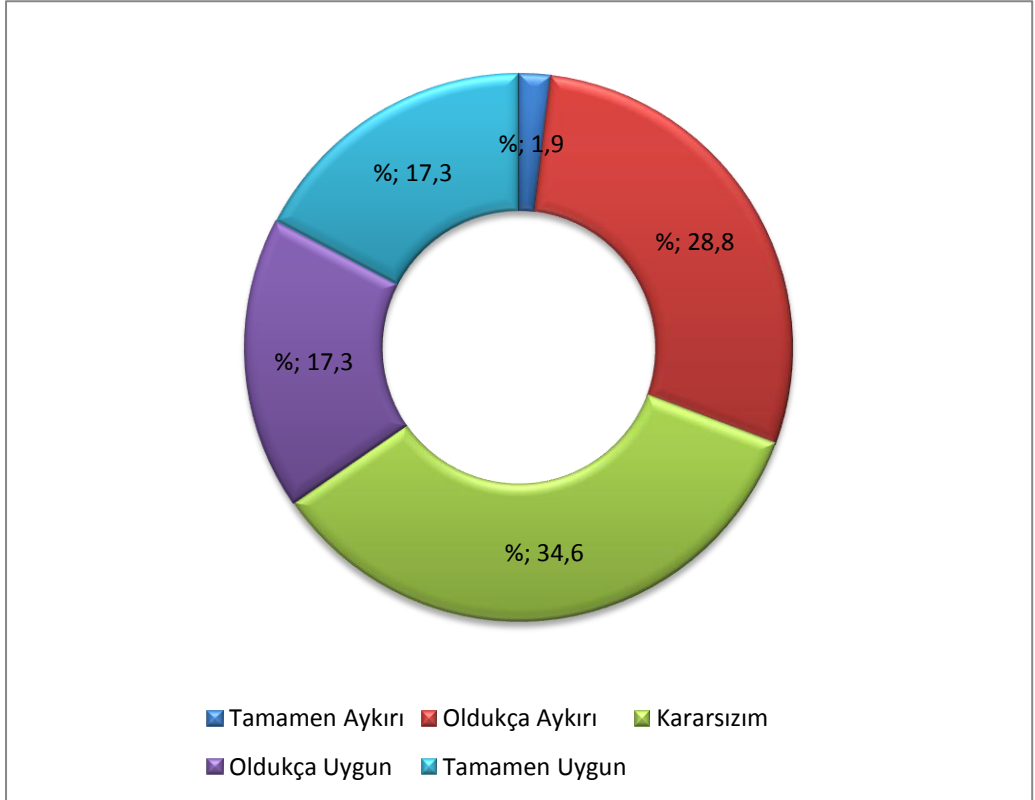


Grafik-13 "Başkalarının problemleri, beni kendi problemlerim kadar ilgilendirir." ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği

Tablo-15 "Duygularımı başkalarına iletmekte güçlük çekerim." ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları

	Frequency	Percent (%)
Tamamen Aykırı	2	1,9
Oldukça Aykırı	30	28,8
Kararsızım	36	34,6
Oldukça Uygun	18	17,3
Tamamen Uygun	18	17,3
Total	104	100,0

"Duygularımı başkalarına iletmekte güçlük çekerim." ifadesine araştırmaya katılanların %1.9'u Tamamen Aykırı, %28.8'i Oldukça Aykırı, %34.6'sı Kararsızım, %17.3'ü Oldukça Uygun, %17.3'ü Tamamen Uygun şeklinde cevap vermişlerdir.

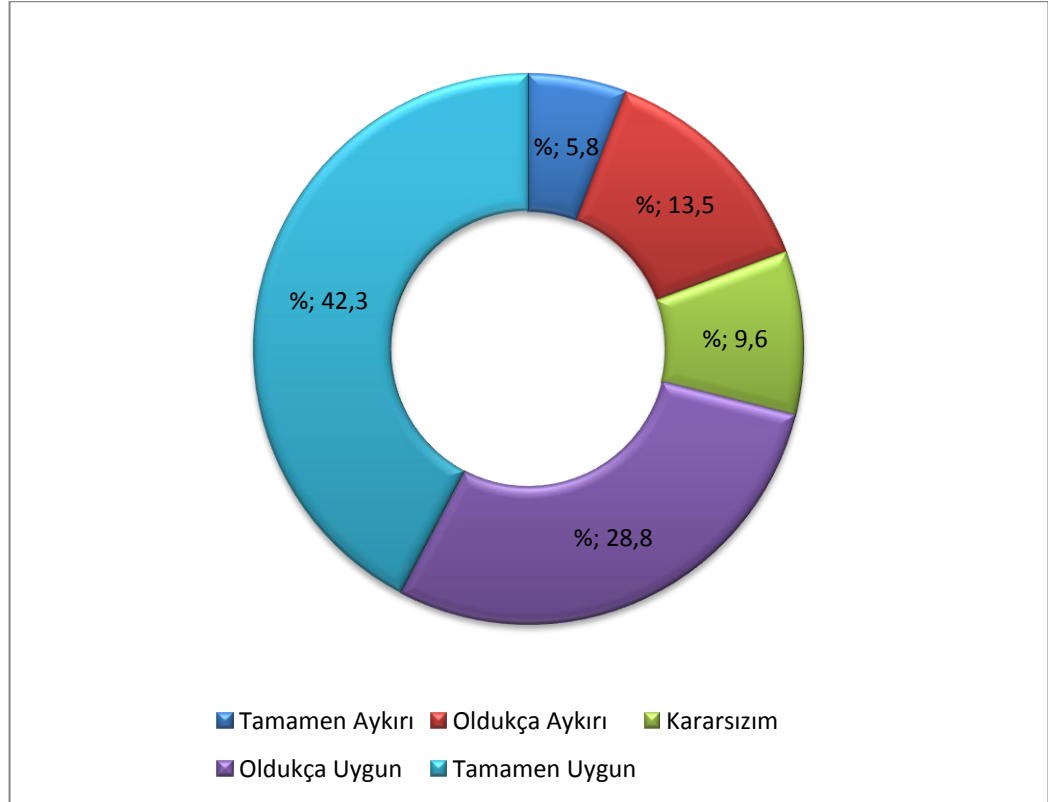


Grafik-14 "Duygularımı başkalarına iletmekte güçlük çekerim." ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği

Tablo-16 "İnsanların film seyredirken ağlamaları tuhafıma gider." ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları

	Frequency	Percent (%)
Tamamen Aykırı	6	5,8
Oldukça Aykırı	14	13,5
Kararsızım	10	9,6
Oldukça Uygun	30	28,8
Tamamen Uygun	44	42,3
Total	104	100,0

"İnsanların film seyredirken ağlamaları tuhafıma gider." ifadesine araştırmaya katılanların %5.8'i Tamamen Aykırı, %13.5'i Oldukça Aykırı, %9.6'sı Kararsızım, %28.8'i Oldukça Uygun, %42.3'ü Tamamen Uygun şeklinde cevap vermişlerdir.

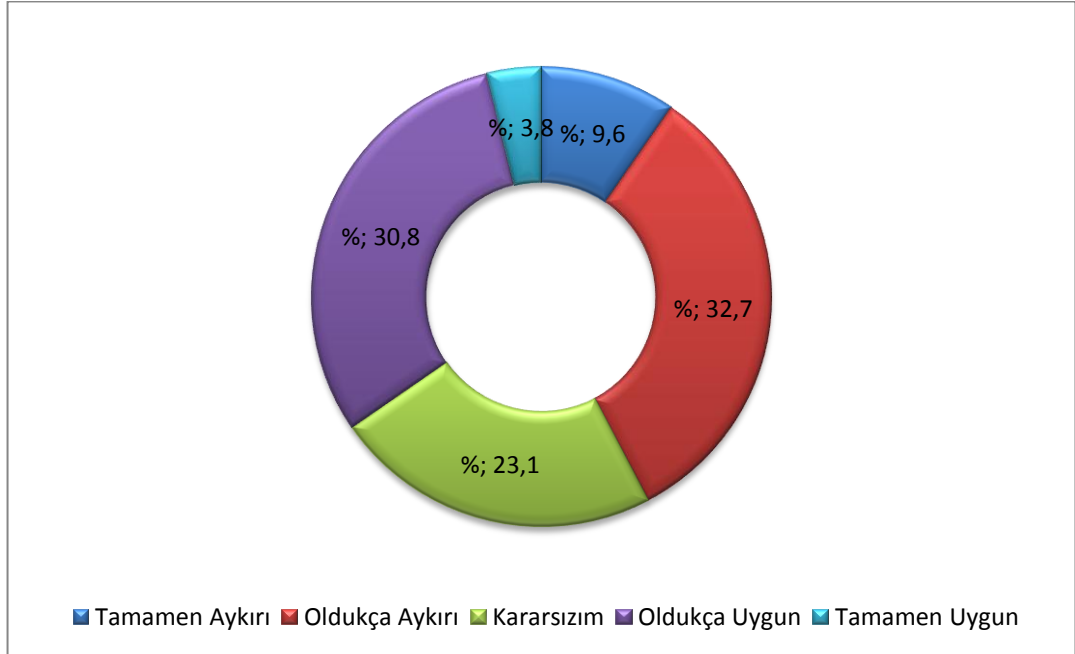


Grafik-15 "İnsanların film seyredirken ağlamaları tuhafıma gider." ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği

Tablo-17 "Birisiyle tartişırken bazen dikkatim onun söylediklerinden çok vereceğim cevap üzerinde yoğunlaşır." ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılları

	Frequency	Percent (%)
Tamamen Aykırı	10	9,6
Oldukça Aykırı	34	32,7
Kararsızım	24	23,1
Oldukça Uygun	32	30,8
Tamamen Uygun	4	3,8
Total	104	100,0

"Birisiyle tartişırken bazen dikkatim onun söylediklerinden çok vereceğim cevap üzerinde yoğunlaşır." ifadesine araştırmaya katılanların %9.6'sı Tamamen Aykırı %32.7'si Oldukça Aykırı %23.1'i Kararsızım, %30.8'i Oldukça Uygun, %3.8'i Tamamen Uygun cevaplarını vermiştir

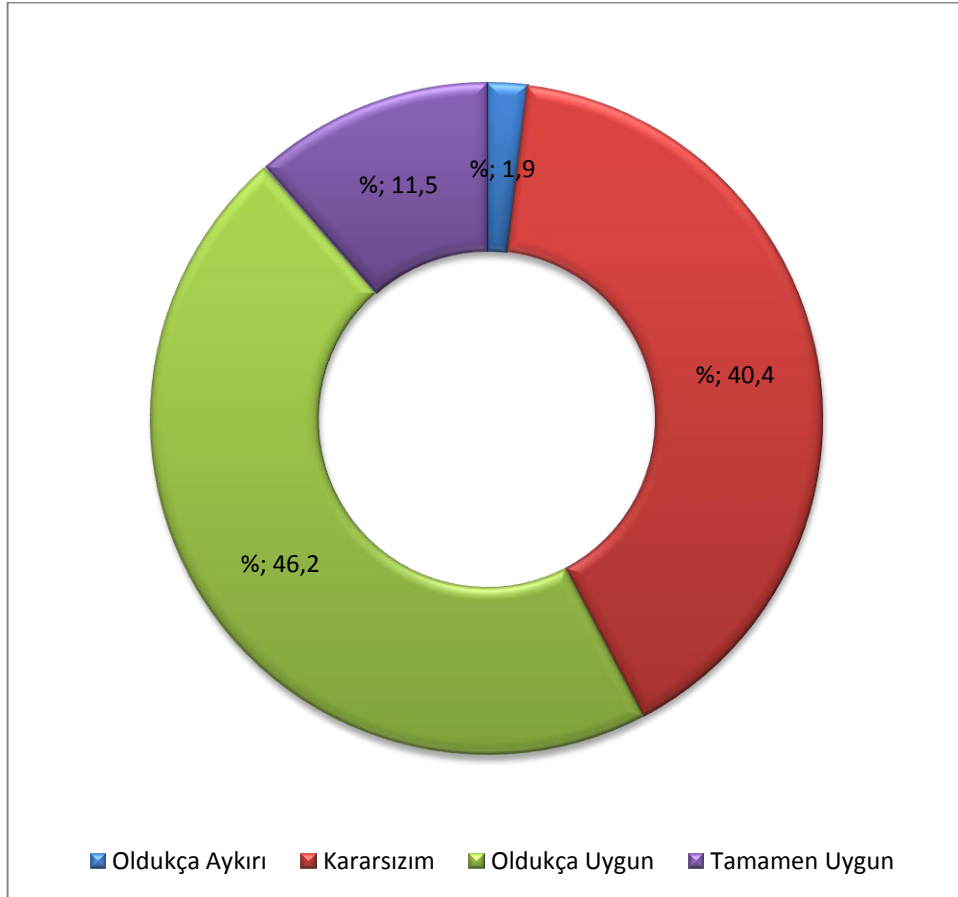


Grafik-16 "Birisiyle tartişırken bazen dikkatim onun söylediklerinden çok vereceğim cevap üzerinde yoğunlaşır." ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği

Tablo-18 "Çevremde çok sevilen bir insanım" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları

	Frequency	Percent (%)
Oldukça Aykırı	2	1,9
Kararsızım	42	40,4
Oldukça Uygun	48	46,2
Tamamen Uygun	12	11,5
Total	104	100,0

"Çevremde çok sevilen bir insanım" ifadesine araştırmaya katılanların %1.9'u Oldukça Aykırı, %40.4'ü Kararsızım, %46.'si Oldukça Uygun, %11.5'i Tamamen Uygun cevaplarını vermişlerdir

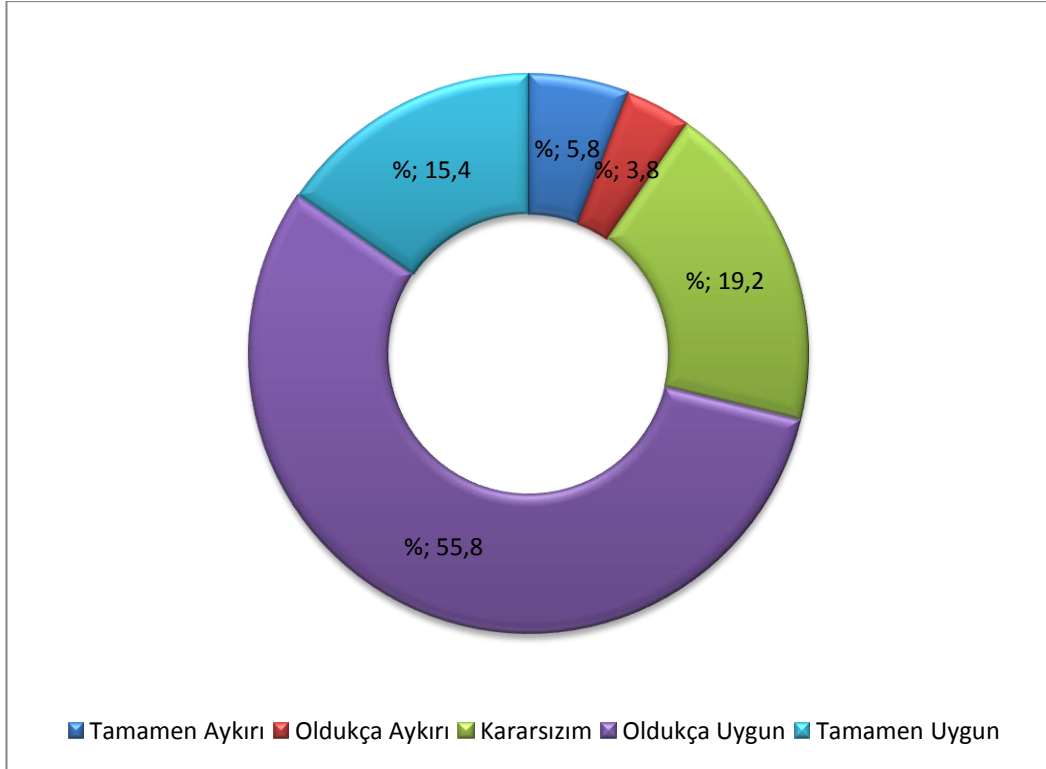


Grafik-17 "Çevremde çok sevilen bir insanım" ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği

Tablo-19 "Televizyondaki filmler mutlu sona ulaşınca rahatlarım" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları

	Frequency	Percent (%)
Tamamen Aykırı	6	5,8
Oldukça Aykırı	4	3,8
Kararsızım	20	19,2
Oldukça Uygun	58	55,8
Tamamen Uygun	16	15,4
Total	104	100,0

"Televizyondaki filmler mutlu sona ulaşınca rahatlarım." İfadesine araştırmaya katılanların %5.8'i Tamamen Aykırı, %3.8'i Oldukça Aykırı, %19.2'u Kararsızım, %55.8'i Oldukça Uygun, %15.4'ü Tamamen Uygun cevaplarını vermişlerdir.

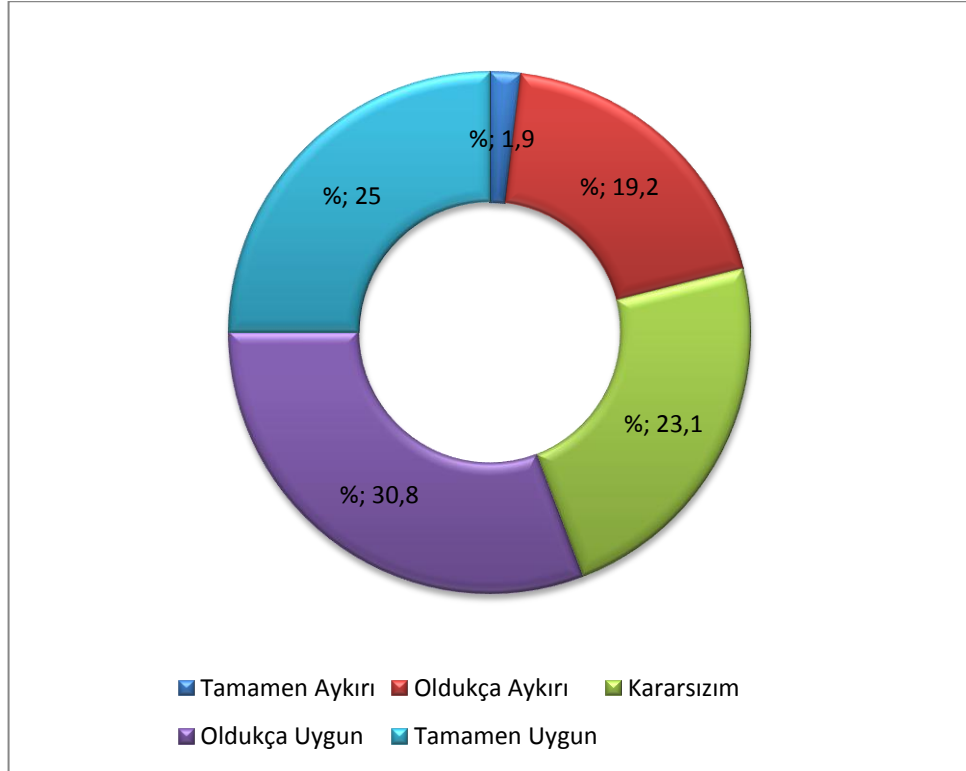


Grafik-18 "Televizyondaki filmler mutlu sona ulaşınca rahatlarım" ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği

Tablo-20 "Düşüncelerimi başkalarına iletmede güçlük çektiğim olur" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları

	Frequency	Percent (%)
Tamamen Aykırı	2	1,9
Oldukça Aykırı	20	19,2
Kararsızım	24	23,1
Oldukça Uygun	32	30,8
Tamamen Uygun	26	25,0
Total	104	100,0

"Düşüncelerimi başkalarına iletmede güçlük çektiğim olur." İfadesine araştırmaya katılanların %1.9'u Tamamen Aykırı, %19.2'si Oldukça Aykırı, %23.1'i Kararsızım, %30.8'i Oldukça Uygun, %25'i Tamamen Uygun yanıtlarını vermişlerdir

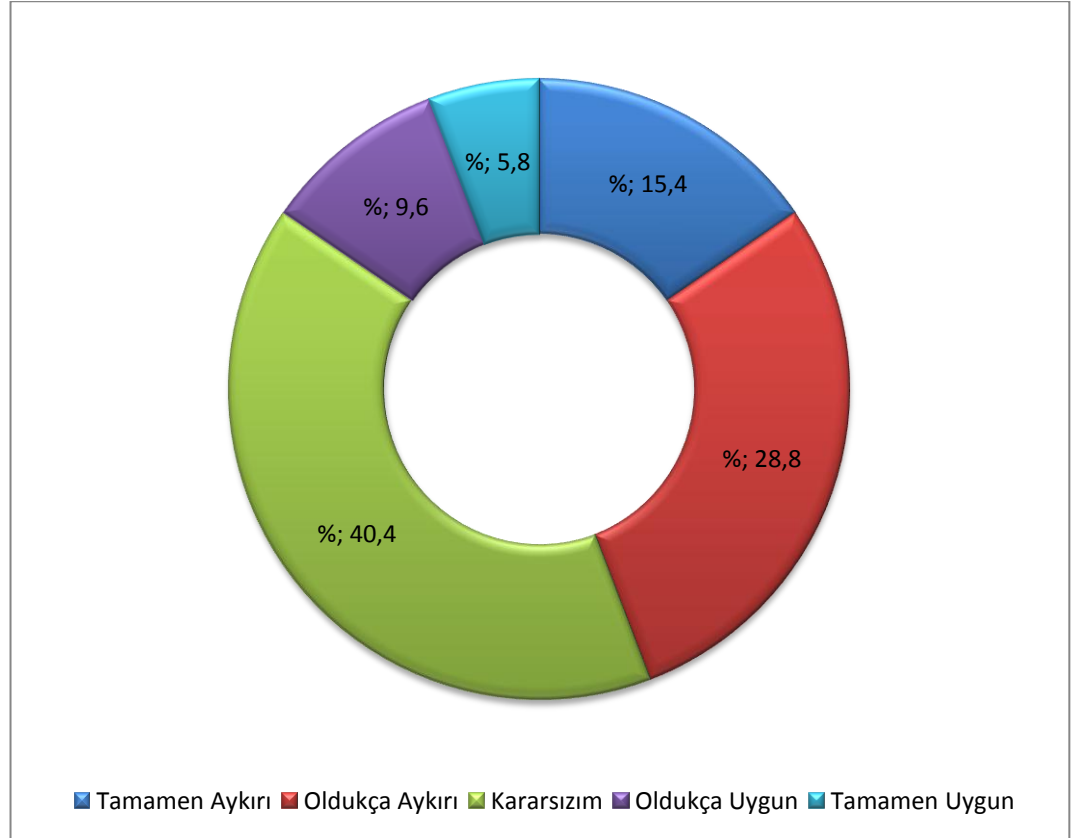


Grafik-19 "Düşüncelerimi başkalarına iletmede güçlük çektiğim olur" ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği

Tablo-21 "İnsanların çoğu bencildir" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları

	Frequency	Percent (%)
Tamamen Aykırı	16	15,4
Oldukça Aykırı	30	28,8
Kararsızım	42	40,4
Oldukça Uygun	10	9,6
Tamamen Uygun	6	5,8
Total	104	100,0

"İnsanların çoğu bencildir." İfadesine araştırmaya katılanların %15.4'ü Tamamen Aykırı, %28.8'i Oldukça Aykırı, %40.4'ü Kararsızım, %9.6'sı Oldukça Uygun, %5.8'i Tamamen Uygun yanıtlarını vermişlerdir.

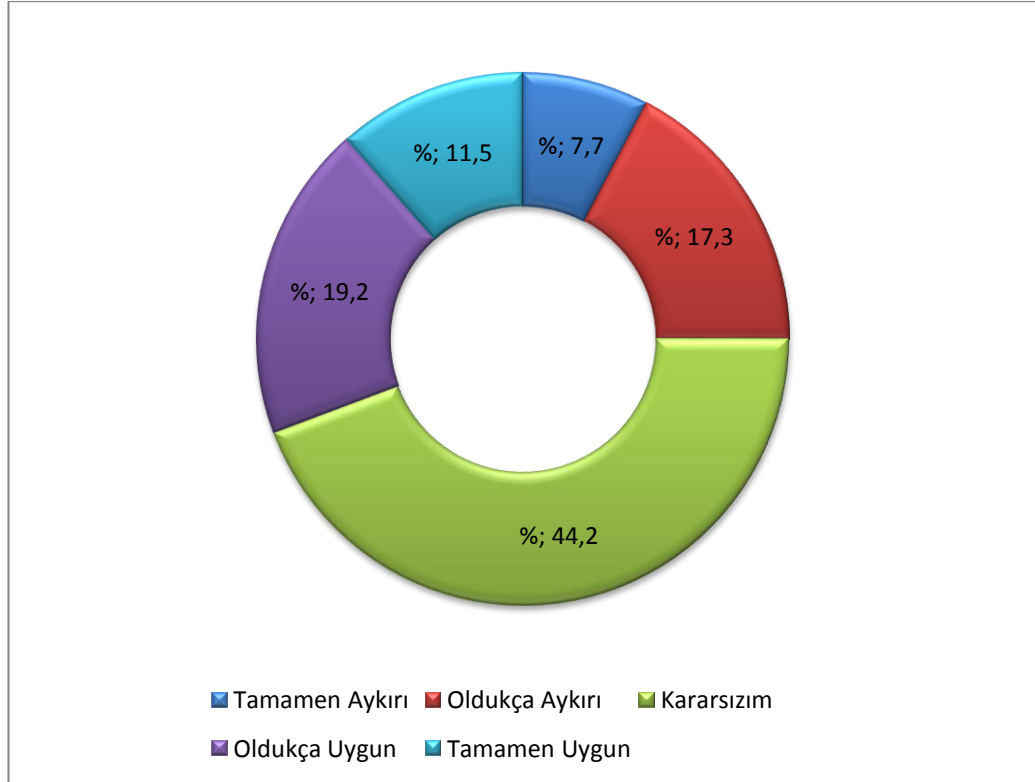


Grafik-20 "İnsanların çoğu bencildir." ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği

Tablo-22 "Sinirli bir insanım" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları

	Frequency	Percent (%)
Tamamen Aykırı	8	7,7
Oldukça Aykırı	18	17,3
Kararsızım	46	44,2
Oldukça Uygun	20	19,2
Tamamen Uygun	12	11,5
Total	104	100,0

"Sinirli bir insanım" ifadesine araştırmaya katılanların %7.7'si Tamamen Aykırı, %17.3'ü Oldukça Aykırı, %44.2'si Kararsızım, %19.2'si Oldukça Uygun, %11.5'i Tamamen uygun yanıtlarını vermiştir.

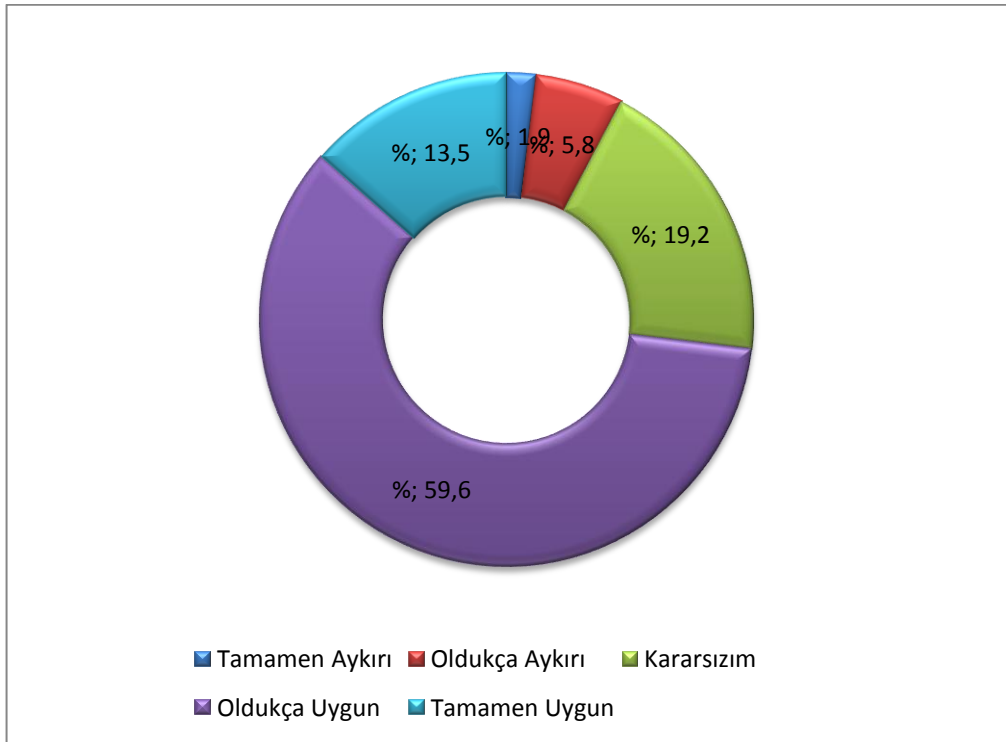


Grafik-21 "Sinirli bir insanım" ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği

Tablo-23 "Genellikle insanlara güvenirim" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları

	Frequency	Percent (%)
Tamamen Aykırı	2	1,9
Oldukça Aykırı	6	5,8
Kararsızım	20	19,2
Oldukça Uygun	62	59,6
Tamamen Uygun	14	13,5
Total	104	100,0

"Genellikle insanlara güvenirim" ifadesine araştırmaya katılanların %1.9'u Tamamen Aykırı, %5.8'i Oldukça Aykırı, %19.2'si Kararsızım, %59.6'sı Oldukça Uygun, %13.5'i Tamamen Uygun cevaplarını vermişlerdir.

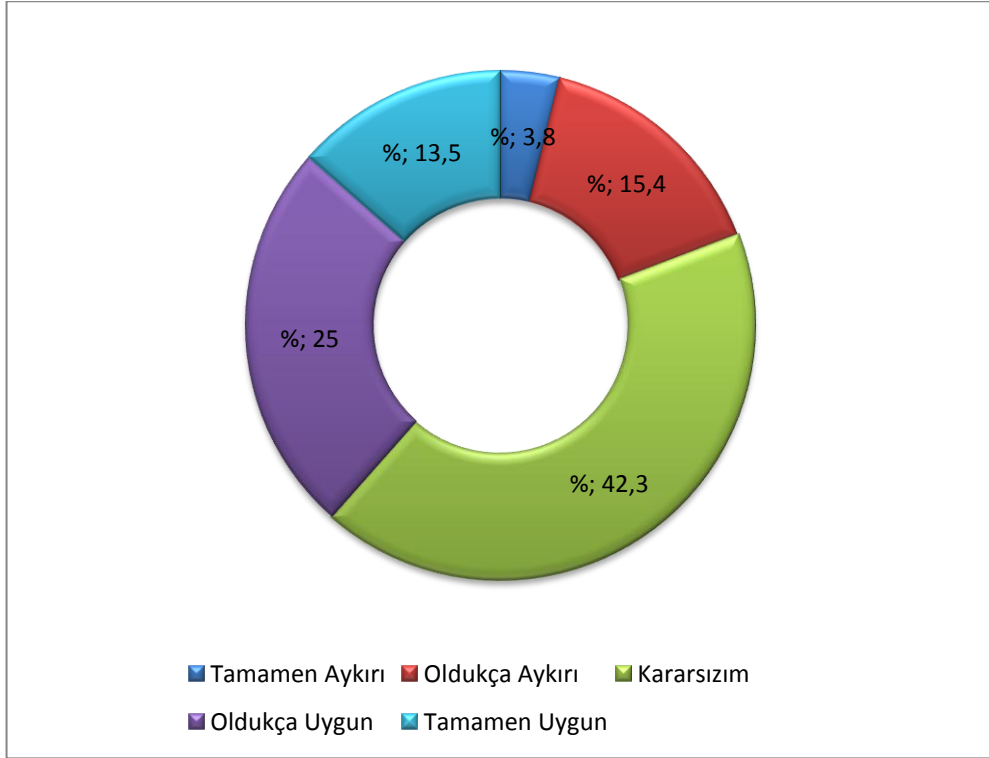


Grafik-22 "Genellikle insanlara güvenirim" ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği

Tablo-24 "İnsanlar tam olarak beni anlamıyorlar" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları

	Frequency	Percent (%)
Tamamen Aykırı	4	3,8
Oldukça Aykırı	16	15,4
Kararsızım	44	42,3
Oldukça Uygun	26	25,0
Tamamen Uygun	14	13,5
Total	104	100,0

"İnsanlar tam olarak beni anlamıyorlar" ifadesine araştırmaya katılanların %3.8'i Tamamen Aykırı, %15.4'ü Oldukça Aykırı, %42.3'ü Kararsızım, %25.'i Oldukça Uygun, %13.5'i Tamamen Uygun yanıtlarını vermiştir.

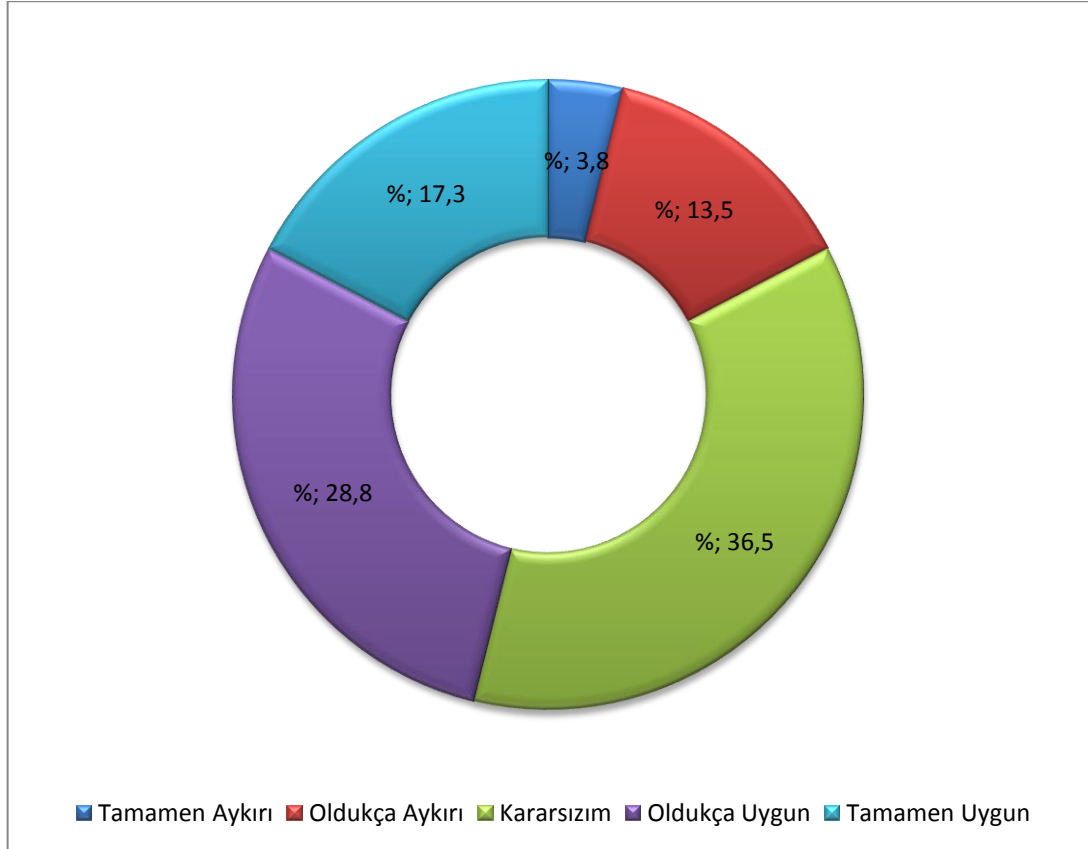


Grafik-23 "İnsanlar tam olarak beni anlamıyorlar" ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği

Tablo-25 "Girişken bir insanım" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları

	Frequency	Percent (%)
Tamamen Aykırı	4	3,8
Oldukça Aykırı	14	13,5
Kararsızım	38	36,5
Oldukça Uygun	30	28,8
Tamamen Uygun	18	17,3
Total	104	100,0

"Girişken bir insanım" ifadesine araştırma katılanların %3.8'i Tamamen Aykırı, %13.5'i Oldukça Aykırı, %36.5'i Kararsızım, %28.8'i Oldukça Uygun, %17.3'ü Tamamen Uygun yanıtlarını vermiştir

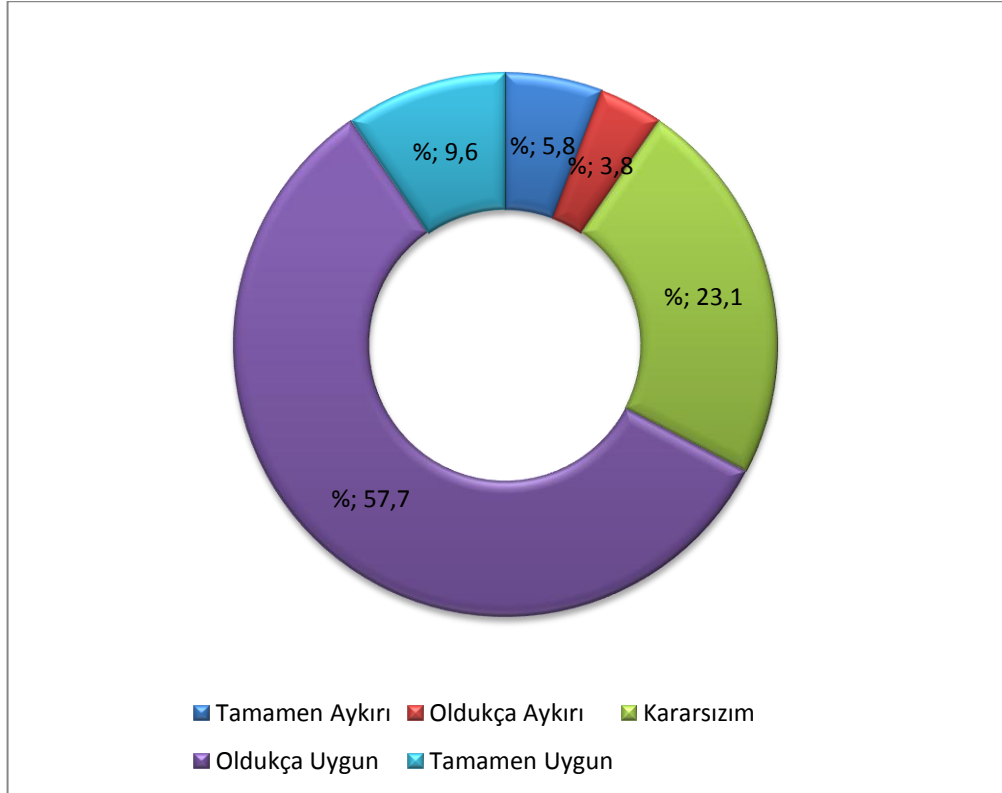


Grafik-24 "Girişken bir insanım" ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği

Tablo-26 "Bir yakınımaya derdimi anlatmak beni rahatlatır" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları

	Frequency	Percent (%)
Tamamen Aykırı	6	5,8
Oldukça Aykırı	4	3,8
Kararsızım	24	23,1
Oldukça Uygun	60	57,7
Tamamen Uygun	10	9,6
Total	104	100,0

"Bir yakınımaya derdimi anlatmak beni rahatlatır" ifadesine araştırmaya katılanların %5.8'i Tamamen Aykırı, %3.8'i Oldukça Aykırı, %23.1'i Kararsızım, %57.7'si Oldukça Uygun, %9.6'sı Tamamen Uygun cevaplarını vermiştir

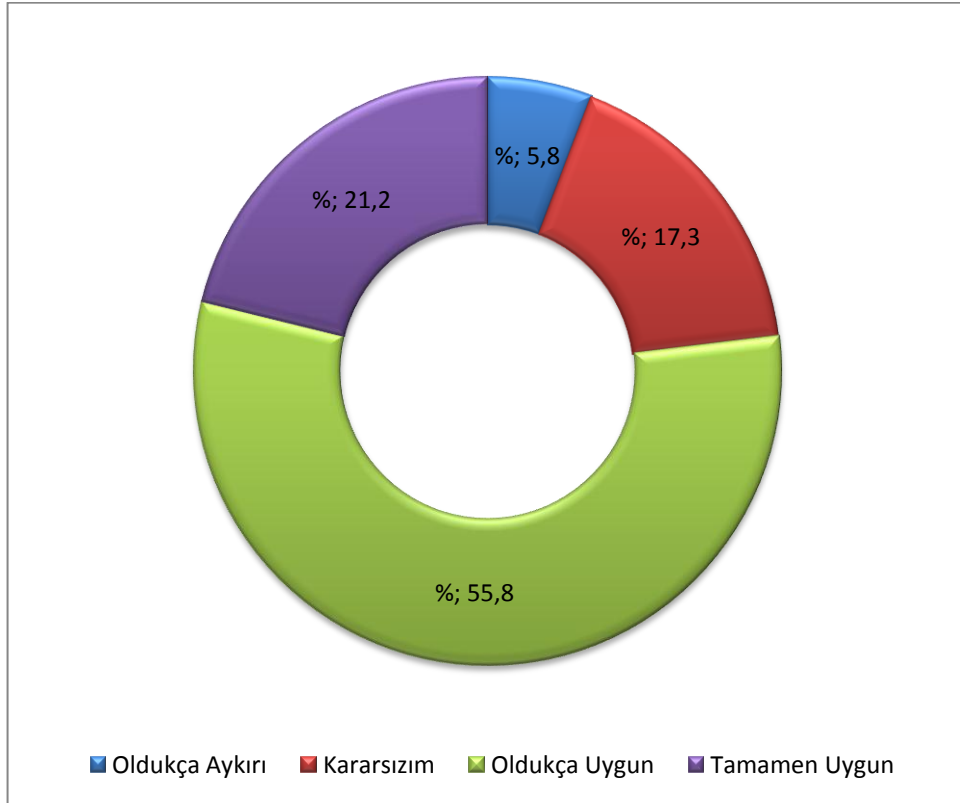


Grafik-25 "Bir yakınımaya derdimi anlatmak beni rahatlatır" ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği

Tablo-27 "Genellikle hayatımdan memnunum" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları

	Frequency	Percent (%)
Oldukça Aykırı	6	5,8
Kararsızım	18	17,3
Oldukça Uygun	58	55,8
Tamamen Uygun	22	21,2
Total	104	100,0

"Genellikle hayatımdan memnunum" ifadesine araştırmaya katılanların %5.8'i Oldukça Aykırı, %17.3'ü Kararsızım, %55.8'i Oldukça Uygun, %21.2'si Tamamen Uygun cevaplarını vermişlerdir.

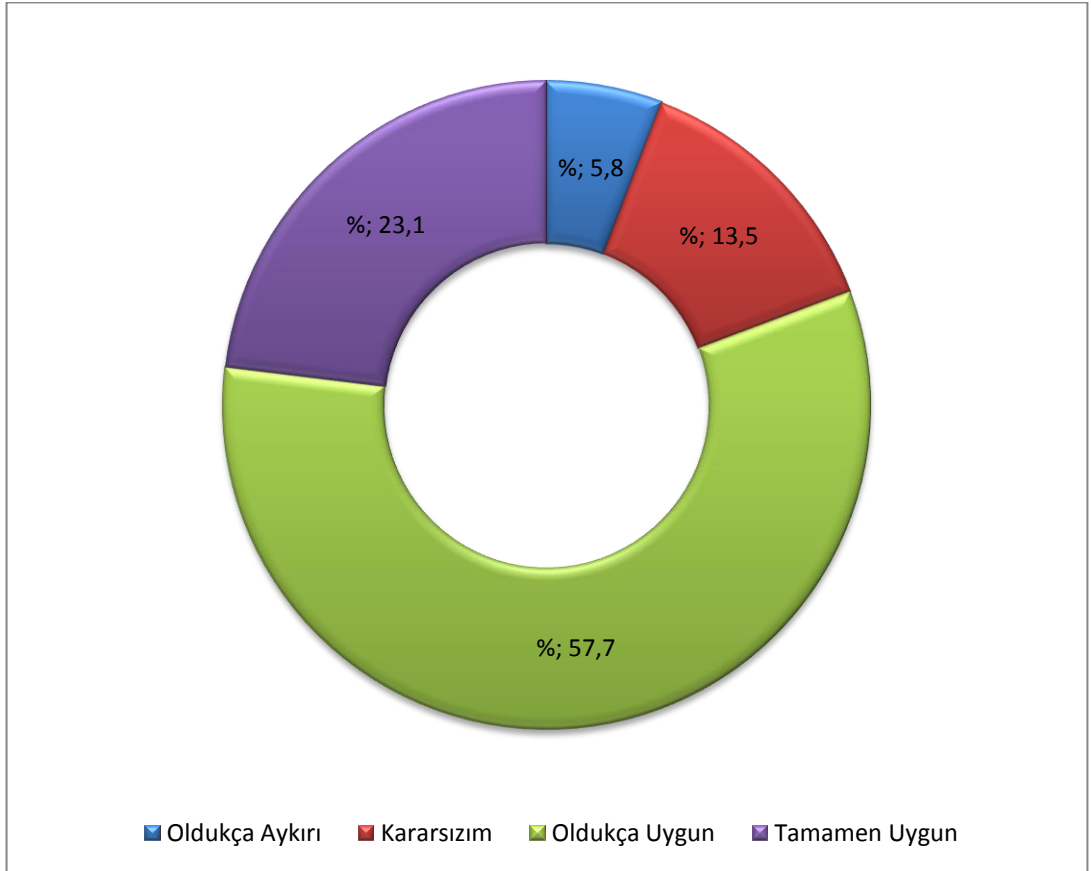


Grafik-26 "Genellikle hayatımdan memnunum" ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği

Tablo-28 "Yakınlarım bana sık sık dertlerini anlatırlar" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları

	Frequency	Percent (%)
Oldukça Aykırı	6	5,8
Kararsızım	14	13,5
Oldukça Uygun	60	57,7
Tamamen Uygun	24	23,1
Total	104	100,0

"Yakınlarım bana sık sık dertlerini anlatırlar" ifadesine araştırmaya katılanların %5.8'i Oldukça Aykırı, %13.5'i Kararsızım, %57.7'si Oldukça Uygun, %23.1'i Tamamen Uygun yanıtlarını vermiştir

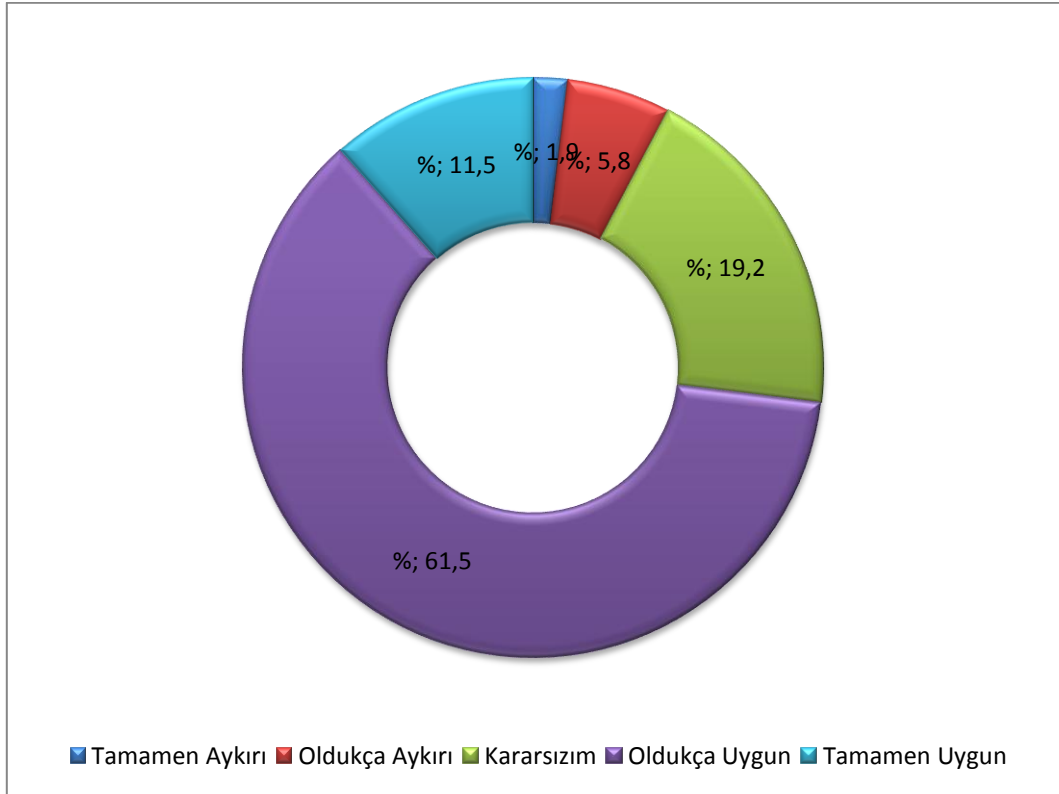


Grafik-27 "Yakınlarım bana sık sık dertlerini anlatırlar" ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği

Tablo-29 "Genellikle keyfim yerindedir" ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları

	Frequency	Percent (%)
Tamamen Aykırı	2	1,9
Oldukça Aykırı	6	5,8
Kararsızım	20	19,2
Oldukça Uygun	64	61,5
Tamamen Uygun	12	11,5
Total	104	100,0

"Genellikle keyfim yerindedir." İfadesine araştırmaya katılanlar %1.9'u Tamamen Aykırı, %5.8'i Oldukça Aykırı, %19.2'si Kararsızım, %61.5'i Oldukça Uygun, %11.5'i Tamamen Uygun cevaplarını vermiştir



Grafik-28 "Genellikle keyfim yerindedir" ifadesine verilen cevapların yüzdesel grafiği

Tablo-30 Empatik Eğilim Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Yakınlarım bana sık sık dertlerini anlatırlar.	104	2,00	5,00	3,9808	,77561
Genellikle hayatımdan memnunum.	104	2,00	5,00	3,9231	,78446
Bana dertlerini anlatanlar yanımdan ferahlamış olarak ayrılırlar.	104	1,00	5,00	3,9038	,76981
İnsanların film seyrederken ağlamaları tuhafıma gider.	104	1,00	5,00	3,8846	1,25650
Film seyrederken bazen gözlerim yaşarır.	104	1,00	5,00	3,8654	1,02453
Çok sayıda dostum var.	104	1,00	5,00	3,8077	,96619
Başkalarının problemleri, beni kendi problemlerim kadar ilgilendirir.	104	1,00	5,00	3,7885	,86656
Genellikle insanlara güvenirim.	104	1,00	5,00	3,7692	,82710
Genellikle keyfim yerindedir.	104	1,00	5,00	3,7500	,80953
Televizyondaki filmler mutlu sona ulaşınca rahatlarım.	104	1,00	5,00	3,7115	,97217
Çevremde çok sevilen bir insanım.	104	2,00	5,00	3,6731	,70287
Bir yakınıma derdimi anlatmak beni rahatlatır.	104	1,00	5,00	3,6154	,92755

Düşüncelerimi başkalarına iletmede güçlük çektiğim olur.	104	1,00	5,00	3,5769	1,12079
Girişken bir insanım.	104	1,00	5,00	3,4231	1,04920
Sıklıkla kendimi yalnız hissederim.	104	1,00	5,00	3,3077	,99588
İnsanlar tam olarak beni anlamıyorlar.	104	1,00	5,00	3,2885	1,01132
Duygularımı başkalarına iletmede güçlük çekerim.	104	1,00	5,00	3,1923	1,09790
Sinirli bir insanım.	104	1,00	5,00	3,0962	1,06597
Birisiyle tartışırken bazen dikkatim onun söylediklerinden çok vereceğim cevap üzerinde yoğunlaşır.	104	1,00	5,00	2,8654	1,07989
İnsanların çoğu bencildir.	104	1,00	5,00	2,6154	1,04564
Valid N (listwise)	104				

Gecerli ankete katılan birey sayısı 104 dur. Araştırmaya katılan yöneticilerin en fazla katılım gösterdiği “Yakınlarım bana sık sık dertlerini anlatırlar.” İfadesidir(X: 3,9808). En düşük katılıma sahip ifade ise “İnsanların çoğu bencildir” ifadesidir(X: 2,6154).

3.2. Empatik Eğilim Ölçeği İle Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Tablo-31 Empatik Eğilim Ölçeği İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig.	t
Kadın	36	72,1667	6,41650	1,06942	,067	1,091
Erkek	68	70,4412	8,25414	1,00096		1,178

Empatik eğilim ölçeği ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda ($p=0,067 > 0,05$) olduğundan empatik eğilim ölçeği puanı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo-32 Empatik Eğilim Ölçeği İle Medeni Durum Değişkeni Arasındaki İlişki

	N	Mean	Std.Deviation	Minimum	Maximum	F	Sig.
Evli	84	70,6429	7,58826	56,00	89,00	1,111	,333
Bekar	18	72,1111	8,28101	58,00	83,00		
Boşanmış/Dul	2	78,0000	0,00000	78,00	78,00		
Total	104	71,0385	7,68042	56,00	89,00		

Empatik eğilim ölçeği ile medeni durum değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda ($p=0,333 > 0,05$) olduğundan empatik eğilim ölçeği puanı ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo-33 Empatik Eğilim Ölçeği İle Mezuniyet Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	F	Sig.
lise	4	66,5000	8,66025	59,00	74,00	1,275	,287
İki yıllık yüksekokul	6	69,6667	9,89276	58,00	80,00		
Dört yıllık fakülte / lisans	76	70,7632	7,59801	56,00	89,00		
Yüksek Lisans	18	73,6667	6,89416	63,00	83,00		
Total	104	71,0385	7,68042	56,00	89,00		

Empatik eğilim ölçeği ile eğitim düzeyi değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda ($p=0,287 > 0,05$) olduğundan empatik

eğilim ölçeği puanı ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo-34 Empatik Eğilim Ölçeği İle Toplam çalışma süresi Değişkeni Arasındaki İlişki

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	F	Sig.
11-15 yıl	8	69,0000	3,77964	63,00	72,00	1,448	,240
16-20 yıl	24	69,1667	8,18093	56,00	89,00		
21 yıl ve üstü	72	71,8889	7,75243	58,00	83,00		
Total	104	71,0385	7,68042	56,00	89,00		

Empatik eğilim ölçeği ile toplam çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda ($p=0.287 > 0,05$) olduğundan empatik eğilim ölçeği puanı ile toplam çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo-35 Empatik Eğilim Ölçeği İle Şu An Göre Yapılan Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişki

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	F	Sig.
0-5 yıl	12	70,3333	6,02017	62,00	81,00	,951	,438
6-10 yıl	14	72,8571	8,51114	58,00	82,00		
11-15 yıl	12	67,5000	3,11886	63,00	72,00		
16-20 yıl	12	70,5000	10,45771	56,00	89,00		
21 yıl ve üstü	54	71,6296	7,77101	58,00	83,00		
Total	104	71,0385	7,68042	56,00	89,00		

Empatik eğilim ölçeği ile şu an görev yapılan kurumdaki çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda ($p=0.438 >$

0,05) olduğundan empatik eğilim ölçeği puanı ile şu an görev yapılan kurumdaki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo-36 Empatik Eğilim Ölçeği İle Yöneticilikle İlgili Bir Eğitim Alma Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig.	t
Evet	64	71,9063	7,48908	,93613	,649	1,466
Hayır	40	69,6500	7,87254	1,24476		1,449

Empatik eğilim ölçeği ile yöneticilikle ilgili bir eğitim alınma durumu değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda ($p=0,649 > 0,05$) olduğundan empatik eğilim ölçeği puanı ile yöneticilikle ilgili bir eğitim alınma durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo-37 Empatik Eğilim Ölçeği Empati ile ilgili Bir Eğitim Alma Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig.	t
Evet	56	72,7857	7,19271	,96117	,327	2,573
Hayır	48	69,0000	7,80071	1,12594		2,557

Empatik eğilim ölçeği ile empati ile ilgili bir eğitim alınma durumu değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda ($p=0,327 > 0,05$) olduğundan empatik eğilim ölçeği puanı ile, empati ile ilgili bir eğitim alınma durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ

Empati insanla yüzyüze bulunulan meslekler açısından önemli bir vasıftır. Vergi dairesi yöneticilerinde de empatik becerinin bulunması başarılarında rol oynayan önemli bir unsurdur.

Bu çalışma vergi dairesi yöneticilerinin empatik eğilim düzeylerinin ve çalışan performansına etkisinin araştırılması amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmanın birinci bölümünde konuyla ilgili literatüre yer verilmiştir. Bu kapsamda empati kavramı, empati ve iletişim, çalışan performansı ile ilgili kavramlara değinilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde İstanbul İlindeki vergi dairesi yöneticileri arasından seçilen 104 kişiye bizzat araştırmacı tarafından uygulanan anketin değerlendirmesi yapılmıştır. Dördüncü bölümde ise, araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmaya katılanların %34.6'sı kadın iken, %65.4'ü erkektir.

Araştırmaya katılanların %21.2'si 31-40 yaş aralığında, %75'i 41-50 yaş aralığında, %3.8'i 51 ve üstüdür.

Araştırmaya katılanların %80.8'i evli, %17.3'ü bekar, %1.9'u boşanmış/duldur.

Araştırmaya katılanların %3.8'i lise mezunu, %5.8'i iki yıllık yüksek okul mezunu, %73.1'i dört yıllık fakülte mezunu, %17.3'ü yüksek lisans mezunudur.

Araştırmaya katılanların %7.7'si 11-15 yıl, %23.1'i 16-20 yıl, %69.2'si 21 yıl ve üstü süredir toplam çalışma süresine sahiptir.

Araştırmaya katılanların %11.5'i 0-5 yıl, %13.5'i 6-10 yıl, %11.5'i 11-15 yıl, %11.5'i 16-20 yıl, %51.9'u 21 yıl ve üstü süredir şu an çalıştığı kurumda görev yapmaktadır.

"Düşüncelerimi başkalarına iletmede güçlük çektiğim olur." İfadesine araştırmaya katılanların %1.9'u Tamamen Aykırı, %19'u Oldukça Aykırı, %23.1'i Kararsızım, %30.8'i Oldukça Uygun, %25'i Tamamen Uygun yanıtlarını vermişlerdir.

“İnsanların çoğu bencildir.” İfadesine araştırmaya katılanların %15.4’ü Tamamen Aykırı, %28.8’i Oldukça Aykırı, %40.4’ü Kararsızım, %9.6’sı Oldukça Uygun, %5.8’i Tamamen Uygun yanıtlarını vermişlerdir.

“Sinirli bir insanım” ifadesine araştırmaya katılanların %7.7’si Tamamen Aykırı, %17.3’ü Oldukça Aykırı, %44.2’si Kararsızım, %19.2’si Oldukça Uygun, %11.5’i Tamamen uygun yanıtlarını vermiştir.

“Genellikle insanlara güvenirim” ifadesine araştırmaya katılanların %1.9’u Tamamen Aykırı, %5.8’i Oldukça Aykırı, %19.2’si Kararsızım, %59.6’sı Oldukça Uygun, %13.5’i Tamamen Uygun cevaplarını vermişlerdir.

“İnsanlar tam olarak beni anlamıyorlar” ifadesine araştırmaya katılanların %3.8’i Tamamen Aykırı, %15.4’ü Oldukça Aykırı, %42.3’ü Kararsızım, %25.’i Oldukça Uygun, %13.5’i Tamamen Uygun yanıtlarını vermiştir.

“Girişken bir insanım” ifadesine araştırmaya katılanların %3.8’i Tamamen Aykırı, %13.5’i Oldukça Aykırı, %36.5’i Kararsızım, %28.8’i Oldukça Uygun, %17.3’ü Tamamen Uygun yanıtlarını vermiştir.

“Bir yakınıma derdimi anlatmak beni rahatlatır” ifadesine araştırmaya katılanların %5.8’i Tamamen Aykırı, %3.8’i Oldukça Aykırı, %23.1’i Kararsızım, %57.7’si Oldukça Uygun, %9.6’sı Tamamen Uygun cevaplarını vermiştir.

“Genellikle hayatımdan memnunum” ifadesine araştırmaya katılanların %5.8’i Oldukça Aykırı, %17.3’ü Kararsızım, %55.8’i Oldukça Uygun, %21.2’si Tamamen Uygun cevaplarını vermişlerdir.

“Yakınlarım bana sık sık dertlerini anlatırlar” ifadesine araştırmaya katılanların %5.8’i Oldukça Aykırı, %13.5’i Kararsızım, %57.7’si Oldukça Uygun, %23.1’i Tamamen Uygun yanıtlarını vermiştir.

“Genellikle keyfim yerindedir.” İfadesine araştırmaya katılanlar %1.9’u Tamamen Aykırı, %5.8’i Oldukça Aykırı, %19.2’si Kararsızım, %61.5’i Oldukça Uygun, %11.5’i Tamamen Uygun cevaplarını vermiştir.

Empatik eğilim ölçeği ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda ($p=0,067 > 0,05$) olduğundan empatik eğilim ölçeği puanı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Empatik eğilim ölçeği ile medeni durum değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda ($p=0,333 > 0,05$) olduğundan empatik eğilim ölçeği puanı ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Empatik eğilim ölçeği ile eğitim düzeyi değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda ($p=0,287 > 0,05$) olduğundan empatik eğilim ölçeği puanı ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Empatik eğilim ölçeği ile toplam çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda ($p=0,287 > 0,05$) olduğundan empatik eğilim ölçeği puanı ile toplam çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Empatik eğilim ölçeği ile şu an görev yapılan kurumdaki çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan anova analizi sonucunda ($p=0,438 > 0,05$) olduğundan empatik eğilim ölçeği puanı ile şu an görev yapılan kurumdaki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Empatik eğilim ölçeği ile yöneticilikle ilgili bir eğitim alınma durumu değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda ($p=0,649 > 0,05$) olduğundan empatik eğilim ölçeği puanı ile yöneticilikle ilgili bir eğitim alınma durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Empatik eğilim ölçeği ile empati ile ilgili bir eğitim alınma durumu değişkeni arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda ($p=0,327 > 0,05$) olduğundan empatik eğilim ölçeği puanı ile empati ile ilgili bir eğitim alınma durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Yöneticilerle yapılan derinlemesine mülakat sonucunda vergi dairesi, yöneticileri; yöneticilerde empatinin önemli bir nitelik olduğunu, çalışanların sorunlarını anlaması, onlarla iyi iletişim kurabilmesi sorunların çözümlenmesi açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin empatik becerilerinin çalışan performansını etkilediğini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin empatik becerileri gelişmiş olduğunda çalışanlarla daha kaliteli iletişim kurabildiğini onlara kendisini daha sevdirebildiğini, onları daha kolay güdüleyebildiğini bu durumun da çalışan performansını olumlu yönde etkilediği şeklinde görüş bildirmişlerdir.

ÖNERİLER

Bu çalışma doğrultusunda öneriler aşağıdadır:

- Vergi dairesi yöneticilerinin seçiminde popülist veya adam kayırmacı politikalardan uzak yöntem kullanılmalıdır.
- Vergi dairesi yöneticilerinin seçiminde mülakat sistemi kaldırılmalı, mülakatın yerine yapılacak imtihanlarda sadece kanunlar değil mülakatta öğrenilmek istenen ve kişilik değerlendirmelerinin algılanmasına yönelik sorularla yönetici seçiminde daha iyi seçici bir sistem getirilmelidir.
- Vergi dairesi yöneticileri seçilirken bilgi düzeyi ve tecrübesi yüksek, insan ilişkilerinde başarılı kişiler arasından seçim yapılmalıdır.
- Vergi dairesi yöneticilerinin bireysel gelişimi için iletişim ve empati üzerine kurslar düzenlenmelidir.
- Vergi dairesi yöneticilerinden çalışanların ve halkın memnuniyet düzeyini ölçen anketler yapılmalıdır. Ölçüm sonuçlarına göre eksikliklerin tamamlanması için çalışmalar yapılmalıdır.
- Maliye Müfettişleri, Hesap Uzmanları, Gelirler Kontrolörleri, Vergi Denetmenleri V.D.K.B. kurulduğunda Vergi Müfettişi kadrolarına atanarak aşağıda gösterilen yapıda çalışmalarına devam etmektedirler:
BÜYÜK ÖLÇEKLİ MÜKELLEFLER GRUP BAŞKANLIKLARI
ORGANİZE VERGİ KAÇAKÇILIĞI İLE MÜCADELE GRUP BAŞKANLIKLARI
ÖRTÜLÜ SERMAYE, TRANSFER FİYATLANDIRMASI VE YURTDIŞI
KAZANÇLAR GRUP BAŞKANLIKLARI
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ MÜKELLEFLER GRUP BAŞKANLIKLARI
Bu organizasyon yapısı içinde Vergi Müfettişlerinin kadroları Vergi Denetim Kurulu Başkanlıklarında olmasından ötürü farklı bir kurum olan G.İ.B.'na bağlı olan V.D.B.'nda idarecilik yapmaları Vergi Dairesi Başkanlıklarındaki bürokrasiyi arttırmaktadır.
- Gelir İdaresi Başkanlığının özellikle taşra teşkilatından başlamak üzere Vergi Daireleri Başkanlıklarının yönetimlerinden Vergi Müfettişlerinin görevlendirilmemesinin, Vergi Müfettişlerinin asli görevleri olan Vergi Denetim Kurullarındaki Vergi İncelemeleri dışında idarecilik kadrolarına atanmamaları gerekmektedir.

- Vergi Dairesi Başkanlıklarında bulunan Başkanlık ve Grup Müdürlüğü kadrolarına Vergi Dairesi Müdürlüğünden gelen grup müdürlerinin, Vergi Dairesi Müdür kadrolarına Müdür Yardımcısı olanların yapılacak seçme sınavından sonra mülakat sistemi olmadan başarı sırası ile atanması ve bu başarı sıralamasında hizmet yılı eğitim durumu (aldığı kurslar vb.) hiyerarşik alt kadrolarda görev yapıp yapmadığı, sosyal olup olmadığı, temsil kabiliyetinin bulunup bulunmadığı, davranışları (özverili çalışması, yardımseverliği vb.) gibi hususlar gözetilerek atama yapılması ve hiçbir şekilde sınavsız görevlendirme ile bir üst görevin hiç kimseye verilmemesi gerekmektedir.
- Askeriyede bir subay çalıştıkça ve başarılı oldukça Genel Kurmay Başkanlığına kadar rütbe alabiliyor ise Vergi Dairesi Başkanlıklarında da benzer bir sistemin oluşturulup, ilerlenebilecek bir basamak sisteminin oluşturulması faydalı olabilir.
- Kuruma Yardımcı Hizmetler, Koruma Güvenlik ve Şoför kadrolarında işe başlayan personelin 4 yıllık lisans diploması vermesi ve kendisinde istemesi halinde memur kadrosuna atanması, kurum içi görevde yükselme sınavlarına girebilmeleri sağlanmalıdır.
- Teknisyen kadrolarında işe başlayan personelin gerekli şartları yerine getirip Mühendislik Bölümünü bitirmesi halinde Mühendislik Kadrosunun Verilmesi gerekmektedir.
- Memur, VHKİ, Gelir Uzman Yardımcısı, Gelir Uzmanı, Şef, Müdür Yardımcısı, Müdür, Grup Müdürü, Başkan olmak üzere her kadroya kurum içinden (G.İ.B.) atama yapılması sağlanmalıdır (liyakat sistemine uygun olarak).
- Kuruma yeni alınacaklara direk gelir uzman yardımcısı olarak değil, önce memur kadrosunda belli bir müddet çalıştıktan sonra kurum içi yükselme sınavları ile üst kadrolara atanmaları sağlanmalıdır.
- Gelir İdaresi Başkanlığının 2005 yılında kurulması ve 2006 yılında açılan Özel Gelir Uzmanlığı sınavları ile kurumumuzda aynı işi yapan farklı kadrolarda çalışan memur ve gelir uzmanları arasındaki ücret dengesizliğinin ve çalışanlar arasındaki eşitsizliğin giderilmesi gerekmektedir (eğitim durumu gözetilerek ücret ve katsayı derecelendirilmesi yapmak).
- 666 Sayılı Kanunla Uzmanlar arasında çıkan farklılıkların giderilmesi, kurum veya merkez, taşra ayrımı yapılmadan bütün uzmanların, müdür yardımcısı ve müdürlerin özlük haklarının adaletli bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

- Grup Müdürü (Baş Vergi Uzmanı), Müdür, Müdür Yardımcısı (Vergi Uzmanı), Gelir Uzmanı, Gelir Uzman Yardımcısı (Vergi Uzman Yardımcısı) kadrolarının vergi uzmanı kadrosu adı altında birleştirilerek şu andaki idarecilerin mağdur olmaması için onlara Baş Vergi Uzmanı kadrosunun verilmesi, vergi uzmanlarının da rotasyona tabi tutulması gerekmektedir.
- Mali Hizmetler Sınıfı Kadrosunun tüm maliye çalışanlarına ihdas edilmesi faydalı olacaktır.
- M.B. çalışanlarının kurumdan ayrıldıktan sonra hiçbir şekilde Y.M.M. veya danışmanlık adı altında denetimlerini yaptıkları mükelleflerle çalışmalarının yasaklanması gerekmektedir.
- Kurumdan istifa edip özel sektöre geçişin önlenmesi için gereken maddi tedbirlerin alınması ve istifa eden yöneticilerin kendilerini yetiştiren kuruma tazminat ödemesi yapması sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKAL Zuhâl, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları No:473,Ankara, 2000.
- AKAT İter, BUDAK Gönül ve BUDAK Gülay, *İşletme Yönetimi*, 1. baskı,: Beta Yayıncılık, İstanbul, 1994.
- AKGÜN vd.,*İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, 2001.
- AKSAN Doğan, *Anlambilim*, Engin Yayınevi.Ankara, 1999.
- ANDERSEN *Arthur, 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*, Sabah Yay., İstanbul, Ağustos 2000.
- AYTÜRK Nihat. *Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*, Yargı Yayınları, 3. Baskı, Ankara, 1999.
- BALTAŞ Zuhâl ve BALTAŞ Acar, *Bedenin Dili*. 3. Baskı. İstanbul, 1992.
- BARANSEL Atilla, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi:Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*, Cilt:1, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1993.
- BAŞ Melih, Şirket Toplam Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama, Ankara: Kalite Kongresi Bildirisi, Ankara, 1999.
- BAŞARAN Ethem İ., Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi. Ankara, 1991.
- BIÇAKÇI İlker, *İletişim ve Halkla İlişkiler*, 6. Baskı, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2006.
- BİLEN Mürüvvet, *Sağlıklı İnsan İlişkileri (Ailede/Kurumlarda/Toplumda)*, 5. Baskı, Ankara, 2004.
- BİLGİN Mehmet, *Performansa Dayalı Ücret Ve Verimlilik*, Kadir has üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi, 2010, s.4
- BİRDAL İlker ve AYDEMİR Nilgün, *Yönetim Teorileri*, 1. basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- BUDAK Selçuk, *Psikoloji Sözlüğü*, (4. Baskı), Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 2009.
- BURTON Graeme, *Görünenden Fazlası*, Çeviri: Nefin Dinç, İstanbul, 1995.
- CAN Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Adam Yayıncılık, Ankara, 1992.
- CAN Halil ve TECER Meral, *İşletme Yönetimi*, TODAİE, Ankara, 1981.

- CAN Halil, AKGÜN Ahmet. ve KAVUNCUBAŞI Şahin , **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998.
- ÇOROĞLU Çağlar, **Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2002.
- DAVIS Keith, **Human Relations at Work**, Mc-Graw Hill Book Comp, New York, 1962, Alıntı: Bilen, Mürüvvet, **Sağlıklı İnsan İlişkileri**, 5. Baskı, Ankara.
- DE SAUSSURE Ferdinand, **Genel Dilbilim Dersleri**, Çeviri: Berke Vardar, İstanbul, 1998, s.53
- DİNÇER Ömer ve Fidan Yahya, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, 1996.
- Doğan Cüceloğlu, **Keşkesiz Bir Yaşam İçin İletişim Donanımları**, İstanbul, 2003.
- DÖKMEN Üstün, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 17.Baskı, İstanbul, 2002.
- DÖKMEN Üstün, **İletişim Çatışmaları Ve Empati**, İstanbul, 1994.
- DÖKMEN Üstün. **Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- DRUCKER Peter F., **Yönetim Uygulaması**, çev. E. Sabri Yarmalı, İnkılâp, İstanbul, 1996.
- EFİL İsmail . **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 6.b. Alfa, İstanbul, 1999.
- ELLESON Ann, **Human Relâtions**. Minnesota, 1973.
- ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul. İşletme Fakültesi Yayın No.248, 1991, s.154
- ERDOĞAN İrfan, **Eğitimde Değişim Yönetimi**. Ankara, 2002.
- ERDOĞAN İrfan, **İletişimi Anlamak**, Ankara, 2005.
- EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 5. Baskı, İstanbul, 2001.
- ERTÜRK Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 1995.
- ERTÜRK Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 2. baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- FINDIKÇI,İlhami **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2003.
- FİSKE John, **Introduction to Communication Studies**., USA, 1982.
- FRAN Sayers, ve diğerleri, **Yöneticilikte İletişim**, 1. Baskı, İstanbul, 1993, s.5
- GEDDES Doreen, "Empowerment Through Communication: Key People-to-People and Organizational Success," **People and Education**. Sayı:1, Mart 1993, s.86-87
- GÖKÇE Orhan, , **İletişim Bilimi, İnsan İlişkilerinin Anatomisi**, Ankara, 2006, s.58

- GÜNEY Salih, . **Davranış Bilimleri**, KHO., Ankara, 1997.
- GÜNEY Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, 2.Baskı, Ankara, 2007.
- GÜRGEN, Haluk **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul, 1997.
- Güz vd, **Etkili İletişim Terimleri**, İstanbul, 2002.
- HARTLEY Peter, **Interpersonal Communication**, London, 1993.
- HİCKS Herbert G., GULLETT C. Ray, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, çev: Besim Baykal, İstanbul İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1981, s. 197.
- HODGETTS Richard M., **Yönetim**, çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Der, İstanbul, 1997.
- İŞCAN Orhan, **İşletme Bilimlerine Giriş**, M.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, İstanbul.
- JudithLazar, **İletişim Bilimi**, Çeviri: Cengiz Anık, Ankara: Vadi Yayınları, Ankara, 2001.
- KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, **İnsan Gelişimi: Kültürler Arası Bakış Açısı**, Ed.Arkonuç, Sibel, **Psikolojide Yeni Tartışmalar**, İstanbul, 1999.
- KALKANDELEN Hayrettin, **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro**. Anı Yayınları. Ankara, 1997.
- KARADAĞ Metin, **İyi Bir Yöneticimisiniz?**, Özen, Ankara, 2002.
- KAYNAK Tuğray, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1996.
- KIRMIZI Hasan, **Genel ve Teknik İletişim**, Trabzon, 2003.
- KOÇEL Tamer **Yönetim Kavram ve Teknikleri**, Uluslar Arası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, İstanbul, 1983.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Yenilenmiş 6. baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 9. b. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003.
- KORKMAZ Zeynep, **Türk Dili Üzerine Araştırmalar**, c:1,Ankara, 1995.
- KRENTMEZAN Harvey C.,**Successful Management Strategies: For Small Business**, PrenticeHall, w Jersey, 1981.
- MEMDUHOĞLU Hasan Basri, **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2011.
- MUCUK İsmet, **Modern İşletmecilik**, 5. basım, Der yayınları, İstanbul 1993.

- MÜFTÜOĞLU, Tamer ***İşletme İktisadı***, 4. b., Turhan, Ankara, 2003.
- O'HAIR Dan, FRIEDRICH Gustav W, DIXON LyndaDee, ***Strategic Communication In Business and the Professions***, 5.Baskı, Boston, 2005
- OSKAY Ünsal, ***İletişimin ABC'si***, , 3.Baskı, İstanbul, 2001.
- ÖNAL Güngör, ***Temel İşletmecilik Bilgisi***, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995.
- SCARBOROUGH Norman M.,and ZİMMERER, Thomas W. ***Effective Small Business Management***, 5th ed., PrenticeHall, New Jersey, 1996.
- STONER, J.A.F. and WANKEL C.,***Management***, 3 rd ed., PrenticeHallinc., New Jersey, 1986.
- TATAR Tevfik, ***İşletmecilik İlkeleri***, Gazi Büro Yayınları, Ankara, 1992..
- TERAKYA Gülsen, ***Hasta-Hemşire İlişkileri***, 4. Baskı, Ankara, 1995.
- THOMSON Peter, ***İletişimin Sırları***, 2.Baskı, Çeviri: Metin Yurtbaşı, İstanbul, 2003, s.76-77
- TUTAR Hasan, YILMAZM.Kemal, ***Genel İletişim, Kavramlar ve Modeller***, 5.Baskı, Ankara, 2005, .
- TUTAR Hasan, ***Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi***, Hayat, İstanbul, 2000.
- TÜZ Melek ve Sabuncuoğlu Zeyyat,***Örgütsel Psikoloji***, Bursa, 1991.
- YILMAZ ve Tutar, , ***Genel İletişim, Kavramlar ve Modeller***, 5.Baskı, Ankara, 2005.
- ZEYBEK Işıl, ***İknainın Yolları, Zamanın Durduğu Yer***, İstanbul, 2007.
- ZILLIOĞLU Merih, ***İletişim Nedir?*** 3.Baskı, İstanbul, 2007.

MAKALELER

- AKKOYUN Fusun. "Empatik anlayış üzerine". *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 15, 1982, s.66
- BAKAN İsmail, BULUT Yakup, "Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması ", *İ.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.31, 2004, s.153.
- DAVIS Carol, "Empati Nedir, Empati Öğretilebilir mi?"(çev. Ö. Sezer ve Damar), *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6, 2005, , 77-88
- ERGENELİ Azize ve ERYİĞİT Murat, "Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması", *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 19 Sayı: 2, 2001, s.168
- DURU Ebru, "Öğretmen adaylarında empatik eğilim düzeyinin bazı psiko-sosyal değişkenler açısından incelenmesi". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2002, s.56
- GÜLSEREN Şeref. "Eşduyum (empati), tanımı ve kullanımı üzerine bir gözden geçirme", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 12,2001, s.134
- KER M. Dinçer, "İletişim Becerisini Geliştirmek", *EÜ. İletişim Fakültesi Dergisi*, Yıl:11, Sayı:11, 1998, s.78
- PİŞKİN Metin, "Empati, kaygı ve çatışma eğilimi arasındaki ilişki", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*.22(2),Ankara,1989,s. 775.
- TÖREMEN F. F. Ve Y. Kolay "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler." *Milli Eğitim Dergisi*, 2003, s.160
- YELBOĞA Atilla, "Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:8 Sayı:2, Haziran 2006, s.200
- YÜKSEL Asuman, "Empati eğitim programının ilköğretim öğrencilerinin empatik becerilerine etkisi", *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 8,2004, s.342-343

TEZLER

ALÇAY Uğur, Oluşturmacı sosyal bilimler öğretiminde örnek olay incelemesi tekniği kullanımının öğrencilerin empatik düşünme becerilerine etkisi: bir eylem araştırması, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi),

ALÇAY Uğur. Farklı okul türlerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin empatik beceriler açısından karşılaştırılması, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi),

ATASALAR Jale. Üniversite öğrencilerinin empatik eğilim düzeylerine cinsiyet ve yaşlarına göre kendini açma davranışları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1996.

AY Yılmaz. Empati eğitim programının ilköğretim öğrencilerinin empatik becerilerine etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2003.

GİDERLER Ceren, Yöneticilerin Kişilik Tarzları İle Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama, (Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya, 2005. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

KARABAĞ Gülin, Öğretilebilir ve bilişsel bir beceri olarak tarihsel empati.Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2003. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

KILIÇ Suzan. İstanbul'daki okul öncesi öğretmenlerinin empatik beceri düzeylerinin bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi.Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2005. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

KIZILTAY Emine, "Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Göre Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma", A.K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı,Afyon, 2010. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

KÖSEOĞLU Sema. Psikolojik danışmanların empatik becerilerinin ve kişilik özelliklerinin incelenmesi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi),

ÖNER Nagihan. Farklı cinsiyet rol yönelimli kız ve erkek üniversite öğrencilerinin empatik beceri düzeylerinin karşılaştırılması.Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi),

YURTTAŞ Afife, Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinin Empatik Becerileri İle Problem Çözme Becerilerinin Karşılaştırılması. Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum, 2001. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

ŞENER Emine, Hemşirelerin İş Doyum Düzeyleri İle Genel Yasam Doyum Düzeyleri İlişkisi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2002. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi),

EKLER

Ek-A

Kişisel Bilgiler Formu

DEĞERLİ MESLEKTAŞLARIM

Bu anket, yönetici vergi dairesi yöneticilerinde empatik eğilim becerilerini araştırmak için hazırlanmıştır.

Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Aşağıda sizi tanımaya yönelik sorular sıralanmıştır. Tüm soruları lütfen dikkatlice okuyunuz ve yanıtlayınız. Her soruya ilişkin size uygun gelen tek bir şıkkı (X) işareti koyarak belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek ()

2. Yaşınız?

20-30 31-40 41-50 51 ve üstü

3. Medeni durumunuz?

Evli Bekar Boşanmış/Dul

4. Eğitim durumunuz?

İlise Yüksek Lisans

İki yıllık yüksekokul Doktora

Dört yıllık fakülte / lisans

5. Toplam çalışma süreniz?

0-5 yıl

16-20 yıl

6-10 yıl

21 yıl ve üstü

11-15 yıl

6. Şu an görev yaptığınız kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

0-5 yıl

16-20

6-10 yıl

21 yıl ve üstü

11-15 yıl

7. Yöneticilikle ilgili bir eğitim aldınız mı?

Evet

Hayır

8. Empati ile ilgili bir eğitim aldınız mı?

Evet

Hayır

Açıklama

Aşağıda 20 madde bulunmaktadır. Maddelerdeki ifadeyi kendinize tamamen uygun bulduğunuzu düşünüyorsanız 5'e oldukça uygun bulduğunuzu düşünüyorsanız 4'e oldukça aykırı bulduğunuzu düşünüyorsanız 2'ye tamamen aykırı bulduğunuzu düşünüyorsanız 1'e eğer kararsızsanız 3'e (X) işareti koyunuz.

		Tamamen Aykırı (1)	Oldukça Aykırı (2)	Kararsızım (3)	Oldukça Uygun (4)	Tamamen Uygun (5)
1	Çok sayıda dostum var.					
2	Film seyredirken bazen gözlerim yaşarır.					
3	Sıklıkla kendimi yalnız hissedirim.					
4	Bana dertlerini anlatanlar yanımdan ferahlamış olarak ayrılırlar.					
5	Başkalarının problemleri, beni kendi problemlerim kadar ilgilendirir.					
6	Duygularımı başkalarına iletmekte güçlük çekerim.					
7	İnsanların film seyredirken ağlamaları tuhafıma gider.					
8	Birisiyle tartışırken bazen dikkatim onun söylediklerinden çok vereceğim cevap üzerinde yoğunlaşır.					
9	Çevremde çok sevilen bir insanım.					

10	Televizyondaki filmler mutlu sona ulaşınca rahatlarım.					
11	Düşüncelerimi başkalarına iletmede güçlük çektiğim olur.					
12	İnsanların çoğu bencildir.					
13	Sinirli bir insanım.					
14	Genellikle insanlara güvenirim.					
15	İnsanlar tam olarak beni anlamıyorlar.					
16	Girişken bir insanım.					
17	Bir yakınıma derdimi anlatmak beni rahatlatır.					
18	Genellikle hayatımdan memnunum.					
19	Yakınlarım bana sık sık dertlerini anlatırlar.					
20	Genellikle keyfim yerindedir.					

Mülakat Soruları

EK-C

- 1.Yöneticilerde empatik becerilerin önemi hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 2.Yöneticilerde empatik becerilerinin çalışan performansına etkisi nasıldır?