Yöneticilerin Empatik Eğilim Düzeylerinin, Yönetisel Yetkinlikleri Üzerindeki Etkisi

The Impact on the Managerial Competences of the Managers' Empathy Trends Levels

Asst. Prof. Dr. Hilal Çelik (Beykent University, Turkey)

Ph.D. Candidate Ufuk Özen (Beykent University, Turkey)

Ph.D. Candidate Ebru Bağcı (Beykent University, Turkey)

Abstract

A large share of the concept of "human resource", which has a very important place in the working life, constitutes managers and their behaviors beside the rulers. There are many variables in the managerial competence of managers. In this study, the effects of empathic tendencies and empathic skills on their managerial competencies were investigated. In the economic process, which is the ultimate goal of working life, human resources are a great asset. For this reason, the managerial and employee behaviors will directly and indirectly affect this process, so the concept of empathic tendency is emphasized with the anticipation that the effect on manager performance will be great in this study. The survey found that the differences between managers with high empathy power and managers with less empathy power were not clear as to how their subordinates perceived this difference and reflected on their performance, what sort of consequences they had in solving individual problems of subordinates, job security and motivation and how they worked in the businesses they worked for.

1 Giriş

Yönetim kavramı, farklı bilim dallarında birbirine benzer olsa da farklı anlamlarda tanımlanmakla birlikte uluslararası bir değere sahiptir. Bu değer, yönetim kavramını bir tabanda topluyor gibi görünse de yönetim biçimlerindeki farklılık tabanda ayrılığa neden olmaktadır. Bunun nedeni ise yönetimin niteliğinin yöneticinin tarzına göre farklılık göstermesidir. Bireylerin sahip oldukları kişisel nitelikleri, yaşam tarzlarındaki farklılıklar hayattaki amaçları farklı olsa da ortak bir amaç için bir araya gelmeleri sadece onları yönlendiren ve ortak çalışmalarını düzenleyen bir unsur ile mümkündür. Bu unsur da “yönetim” kavramıyla açıklanmaktadır (Yıldırım, 2002).

Kurumlar ile ilgili düşünüldüğünde, kurumların yönetiminin sahip olması gereken birçok değer vardır. Bunlardan bazıları; çalışan ve diğer yöneticilerle empati kurabilme, etkili ve kaliteli iletişim çerçevesinde etkili konuşma ve dinleme, hiçbir çalışanı birbirinden ayırmama anlamında önyargısız bir yönetim, planlama, koordinasyondur (Katman, 2010). Kurumları bu değerlere ulaştırma ya da bu değerler çerçevesinde varlığının idamesini sağlamaya yönelik çalışan kişiler ise yöneticilerdir. Yani yönetici; bir amaç çerçevesinde bir araya gelmiş insanları, etkili ve işletme çıkarlarına yönelik verimli olarak yönetme bilinci ve aynı zamanda da yönetme zorunluluğu olan kişilerdir (Eren ve Güleç, 2018:839).

Yöneticiler, fikir öncülüğü etme, planlama, iş organizasyonunu yapma, çalışanları işe motive etme, haberleşme ve çalıştıkları alanı kontrol etme gibi görevlere sahip olmakla birlikte bulundukları alanda önderlik etme ve yol gösterme gibi görevleri de üstlenmişlerdir. Bu nedenle de yönetici; kendisine bağlı çalışan toplulukların başını çeken, kendisine bağlı çalışanlara destek veren, çalışanların iş motivasyonunu arttırmaya yönelik rahat ve huzurlu bir iş ortamı sağlayarak aynı zamansa iş verimlerini en üst seviyeye çıkaran kişilerdir (Erdoğan, 2008).

2 Yönetici ve Empati

Yönetici, belli bir zaman dilimi içinde ve değişen çevre koşulları altında belirli birtakım amaçları gerçekleştirmek üzere; maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde birleştiren ve çalıştıran kimsedir (Eren, 2013, s.8).

Empati, kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir (Dökmen, 2002, s. 135).

Başkalarının duygularını anlayabilen yöneticiler, onların beklentilerini ve hassasiyetlerini kavrayarak onlara esin kaynağı olabilirler. Bireylere önem veren ve sadece onlarla grupta değil, birebir ilişkiler de kurabilen ve empati yaparak kendini onların yerine koyan yöneticiler, ilişkilerini etkin yönetmektedirler. (Barling, Slatter ve Kelloway, 2000). İşyeri ortamında anlaşmazlıklar çıktığında, çatışmalar oluştuğunda çok dikkatli olunmalıdır. Anlaşmazlığa düşen kişilerin empati göstermeleri ortaya çıkacak anlaşmazlıkların ve çatışmaların daha kolay çözülmesini sağlayacaktır (Aquino, 2000).

3 Yetkinlik

Yetkinlik kavramı insan kaynakları yönetimi planlamasında son derece önemli bir yere sahiptir. Bu kavram neredeyse her bilimdalı içerisinde kendine yer bulabildiği için tanımsal anlamda da bazı fikir ayrılıklarına sebep olmuştur.

Uluslararası kaynaklara göre bir görevi icra edebilmek için gerekli olan bilgi beceri ve güç anlamına gelmekteyken; ulusal kaynaklara göre ise bir işi yapmaya yeterli olmak anlamına gelmektedir. 5 temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar; bilgi, beceri, tutum, gözlemlenebilir davranış ve üstün performanstır (Çetinkaya, 2009).

4 Yönetmel Yetkinlik

Yöneticiler çalışma yaşamında diğler iş görenlerle birlikte görevlerini ifa ettiklerinden, iş görenler yöneticileri ile aralarındaki hiyerarşi konusunda zaman zaman bocalama yaşayabilmektedirler. Bu durumda yöneticilerin iş görenler karşısında başarılı olabilmeleri için bazı temel yönetmel yetkinliklere sahip olmaları gerekir. Bu temel yönetmel yetkinlikleri üç başlık altında incelenebilir;

- Teknik yetkinlikler
- Beşeri yetkinlikler
- Kavramsal yetkinlikler (Pehlivanoğlu, 2018).

5 Empatinin Ölçülmesi

Literatürde, empatinin ölçülmesinde kullanılan farklı ölçekler bulunmaktadır. Dökmen (1988), empati ölçümlerine ilişkin empati ölçeklerini dört grupta toplamıştır. Erçoban 2003; s.29 da bu konuya değinmiştir.

- Kişilerarası Algıyı Ölçen Empati Ölçekleri: Kişilerin birbirlerini nasıl algıladıklarının ölçülmesinde kullanılan ölçeklerdir.
- Empati Kurma Becerisini Kişiliğın Bir Boyutu Olarak Ele Alan Ölçekler: Bu ölçekler günlük yaşamda empatik duyarlılığı olan kişilerin kişilik özellikleri dikkate alınarak hazırlanmıştır. Daha çok duygusal empatiyi ölçerler ve bir kişilik ölçeğı özelliğı taşırlar.
- Bir Başkasının Rolünü Alma. Onu Doğru Anlama Becerisini Ölçen Ölçekler: Bu ölçekler empatinin bilişsel bileşenini ölçer ve bireyin kendisine söylenen sözleri ne derece doğru anladığını belirlemeye çalışır.
- Belli Uyarıcılar Karşısındaki Empatik Tepkilerin Ölçüldüğü Ölçekler: Bu ölçekler ile bireylerin belli uyarıcılara gösterdiği sözel ya da davranışsal nitelikli empatik tepkileri ölçülür.

6 Yazın Alanında Konuya İlişkin Yapılan Çalışmalar

Genç ve Kalafat (2008); “*Öğretmen adaylarının demokratik tutumları ile empatik becerilerinin değerdendirilmesi üzerine bir araştırma*” isimli çalışmasında, öğretmen adaylarının demokratik tutumları ile empatik becerilerini farklı değışkenler açısından ele almışlardır. 360 öğretmen adayı örneklem grubuna alınmıştır. Öğretmen adaylarının öğrenim gördükleri anabilim dallarına göre empatik becerileriyle ilgili görüşleri arasında farklılığın olduğunu; cinsiyet, öğrenim gördükleri sınıf, öğrenim şekilleri, anne ve babalarının öğrenim durumlarına göre ise farklılığın olmadığını ortaya koymuştur.

Çiçek (2006); “*Sağlık Çalışanlarının Empatik Eğilim ve Becerilerinin Değerdendirilmesi*” isimli çalışmasında 546 sağlık çalışanı örneklem grubuna alınmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; sağlık çalışanlarının empatik eğilim düzeylerinde çalışma yılı, yaş, eğitim durumu, çalıştıkları kurum, çocuk sayısı ve çalışma durumu değışkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmadığını; kadınların empatik eğilim düzeylerinin erkeklerin empatik eğilim düzeylerinden yüksek olduğu, mesleğı isteyerek seçenlerin empatik eğilimlerinin, mesleğı istemeyerek seçenlerin empatik eğilimlerine göre yüksek olduğu ortaya koyulmuştur.

Çetinkaya (2009); “*Yöneticilerin Yönetmel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma*” isimli çalışmasında elde edilen bulgulara göre; yöneticilerin temelde benzer görevleri üstlenseler de bulundukları konuma özgü farklı yönetmel yetkinliklere sahip olmaları gerektiğı, orta ve üst düzey yönetmel yetkinliklerin dört başlık altında incelenmesi gerektiğı ve daha alt düzey yöneticilerin ise beş başlık altında incelenmesi gerektiğı ortaya çıkmıştır.

Çetinkaya ve Özutku (2012); “*Yönetmel performans yetkinlik temelli yaklaşım: Türk otomotiv sektöründe bir araştırma*” isimli çalışmada; otomotiv sektöründe yönetmel yetkililere verilen önem ve performans ölçümlerinde yönetmel yetkililerin bir etkisinin olup olmadığı araştırılmış ve yönetmel yetkinliklerin dikkate alınmadığı ortaya konmuştur. Üç ayrı düzeyde (üst, orta ve alt düzey yönetici) ele alınan yöneticilerin hepsine aynı sorular sorulmuş ve alınan cevaplarda yönetmel yetkinliklere verilen önem düzeyi ile performans değerdendirmede yetkinliklerin göz önünde bulundurulması arasında anlamlı farklar ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu çalışmada yöneticilerin başarılı

olmalarında hangi yönetsel yetkinliklerinin daha etkili olduğu konusunda işletmelerin tanımlamaya daha istekli olmaları gerektiği de ortaya çıkmıştır.

7 Araştırmanın Yöntemi

Yöneticilerin empatik eğilim düzeylerinin yönetsel yetkinlikleri üzerine etkilerini belirlemeye yönelik veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Anket üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yöneticilerin özelliklerini sorgulayan sorular yer almaktadır. İkinci bölümde yöneticilerin yetkinliklerini ölçmeye yönelik 10 ifadeden oluşan ölçek yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise; yöneticilerin empatik eğilimlerini ölçmeye yönelik 20 ifadeden oluşan empatik eğilim ölçeği yer almaktadır. Tüm ölçekler 5 noktalı olup, yöneticilerin yetkinlikleri ölçeği 1 hiç sahip değilim, 5 çok sahibim olacak şekilde sıralanmıştır. Empatik eğilim ölçeğinde ise; 1 tamamen aykırı, 5 tamamen uygun şeklinde sıralanmıştır. Ölçeklere verilen yanıtlar 5'e yaklaştıkça empatik eğilim düzeylerinin ve yönetsel yetkinliklerinin arttığını göstermektedir.

Ankette yer alan empatik eğilim ölçeği Dökmen (1988)' den, yönetsel yetkinlik ölçeği Boyatzis (1982)' den alınmıştır. Örneklem sayısı bakımından parametrik testlere uygun olmayan çalışmada bulgular non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi ile elde edilmiştir.

8 Anakütle ve Örneklem

İstanbul ilinde bulunan üretim ve planlama hizmeti veren büyük ölçekli 50 Tekstil işletmesinin fason organizasyon, modelhane, üretim, planlama, depo, insan kaynakları ve muhasebe, sevkiyat, kesimhane, mamul depo(aksesuar), kumaş depo, idari, ütü-paket ve kalite kontrol bölümlerinde yönetici pozisyonunda bulunan toplam 650 kişi araştırmanın anakütlesini oluşturmaktadır.

İnternet tabanlı gönderilen anket formuna yapılan dönüşler ile İstanbul ili içerisinde bölüm yöneticisi konumunda bulunan yöneticilerden araştırmaya katılan 44 birey araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

9 Bulgular

Ankete yanıt veren katılımcılara ilişkin demografik veriler Tablo 1'de verilmiştir.

KATILIMCILARA İLİŞKİN BİLGİLER		ORANLAR (%)
CİNSİYET	Kadın	31,4
	Erkek	65,9
MEDENİ DURUM	Evli	61,4
	Bekar	36,4
	Boşanmış	2,3
GELİR DÜZEYİ	0-5000 TL	43,2
	5001-10000 TL	50
	10001 TL ve Üzeri	6,8
YAŞ	18-25	6,8
	26-33	38,7
	34-42	54,5
EĞİTİM DURUMU	Lise ve Altı	6,8
	Ön Lisans	6,8
	Lisans	45,5
	Lisans Üstü	40,9
İŞ TECRÜBESİ	1-5 Yıl	25
	6-10 Yıl	31,8
	11-15 Yıl	20,5
	16-20 Yıl	11,4
	21 Yıl ve Üzeri	11,3

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Verileri

YÖNETSEL YETKİNLİK İFADELERİ	CİNSİYET	KATILIMCILARIN CİNSİYETLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI	Ort.
Liderlik	kadın	15	23,53
	erkek	29	21,97
Motive Etme	kadın	15	23,10
	erkek	29	22,19
Kararlık	kadın	15	25,50
	erkek	29	20,95
Özgüven	kadın	15	22,70
	erkek	29	22,40
Zaman Yönetimi	kadın	15	22,77
	erkek	29	22,36
İnsan Odaklılık	kadın	15	22,73
	erkek	29	22,38
Risk Alma	kadın	15	21,33
	erkek	29	23,10
Çalışma Azmi	kadın	15	22,17
	erkek	29	22,67
Problem Çözme	kadın	15	18,97
	erkek	29	24,33
Stratejik Düşünme Yeteneği	kadın	15	20,40
	erkek	29	23,59
Toplam katılımcı sayısı k+e=44 kişi			

Tablo 2. Yönetmel Yetkinlik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Örneklem hacmi küçük olduğundan araştırmada Non-Parametrik testlerden Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Katılımcıların yönetmel yetkinliklerini ölçmeye yönelik 10 ifadelik soru sorulmuştur. Bu sorularda katılımcıların sahip oldukları yetkinlikleri 5 likert ölçek bağlamında değerlendirmeleri istenmiştir. Buna göre; “liderlik, motive etme, kararlılık, özgüven, zaman yönetimi, insan odaklılık” yetkinliklerine kadınlar erkeklere oranla daha fazla sahip olduklarını belirtmişlerdir. Erkekler ise; “risk alma, çalışma azmi, problem çözme, stratejik düşünme yeteneği” yetkinliklerine kadınlara oranla daha fazla sahip olduklarını belirtmişlerdir. Sonuçlara ilişkin veriler Tablo 2.’de yer almaktadır.

EMPATİK EĞİLİM İFADELERİ	CİNSİYET	KATILIMCILARIN CİNSİYETLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI	Ort.
Film Seyrederken Bazen Gözlerim Yaşarır	kadın	15	27,60
	erkek	29	19,86
Sıklıkla Kendimi Yalnız Hissederim	kadın	15	21,57
	erkek	29	22,98
Bana Dertlerini Anlatanlar, Yanımdan Ferahlamış Olarak Ayrılırlar	kadın	15	25,53
	erkek	29	20,93
Başkalarının Problemleri, Beni Kendi Problemlerim Kadar İlgilendirir	kadın	15	23,07
	erkek	29	22,21
Duygularımı Başkalarına İletmekte Güçlük Çekerim	kadın	15	20,00
	erkek	29	23,79
İnsanların Film Seyrederken Ağlamaları Tuhafıma Gider	kadın	15	23,30
	erkek	29	22,09
Biriyle Tanışırken Bazen Dikkatim Onun Söylediklerinden Çok Vereceğim Cevaplar Üzerine Yoğunlaşır	kadın	15	18,03
	erkek	29	24,81
Çevremde Çok Sevilen Bir İnsanım	kadın	15	26,13
	erkek	29	20,62
Düşüncelerimi Başkalarına İletmekte Güçlük Çektiğim Olur.	kadın	15	21,57
	erkek	29	22,98
Sinirli Bir İnsanım	kadın	15	19,53
	erkek	29	24,03
İnsanlar Beni Tam Olarak Anlayamıyorlar	kadın	15	16,67
	erkek	29	25,52
Bir Yakınıma Derdimi Anlatmak Beni Rahatlatır	kadın	15	25,03
	erkek	29	21,19
Yakınlarım Bana Sık Sık Dertlerini Anlatırlar	kadın	15	26,67
	erkek	29	20,34
Genellikle Keyfim Yerindedir	kadın	15	25,80
	erkek	29	20,79
Televizyondaki Filmler Mutlu Sona Ulaştınca Rahatlarım	kadın	15	26,47
	erkek	29	20,45
Toplam katılımcı sayısı k+e=44 kişi			

Tablo 3. Empatik Eğilim Düzeylerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Katılımcıların empatik eğilim düzeylerini ölçmeye yönelik 20 ifadelik soru sorulmuştur. Bu sorularda katılımcıların ifadeleri 5 likert ölçek bağlamında değerlendirmeleri istenmiştir. Buna göre; “Film Seyrederken Bazen Gözlerim Yaşarır, Bana Dertlerini Anlatanlar Yanımdan Ferahlamış Olarak Ayrılırlar, Başkalarının Problemleri; Beni Kendi Problemlerim Kadar İlgilendirir, İnsanların Film Seyrederken Ağlamaları Tuhafıma Gider, Çevremde Çok Sevilen Bir İnsanım, Bir Yakınıma Derdimi Anlatmak Beni Rahatlatır, Yakınlarım Bana Sık Sık Dertlerini Anlatırlar, Genellikle Keyfim Yerindedir, Televizyondaki Filmler Mutlu Sona Ulaştınca Rahatlarım” ifadeler yer almaktadır. Kadınların erkeklere göre bu ifadelere daha fazla sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Erkekler ise; “Sıklıkla Kendimi Yalnız Hissederim, Duygularımı Başkalarına İletmekte Güçlük Çekerim, Biriyle Tanışırken Bazen Dikkatim Onun Söylediklerinden Çok Vereceğim Cevaplar Üzerine Yoğunlaşır, Düşüncelerimi Başkalarına İletmekte Güçlük Çektiğim Olur, Sinirli Bir İnsanım, İnsanlar Beni Tam Olarak Anlayamıyorlar” ifadelerine kadınlara oranla daha fazla sahip olduklarını belirtmişlerdir. Sonuçlara ilişkin veriler Tablo 2.’de yer almaktadır.

10 Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada üst düzey yönetimde bulunan bireylerin yönetsel yetkinlikleri ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre yöneticilerin bireysel olarak yetkinliklerini değerlendirmeleri neticesinde kendilerinde yetkinlik düzeylerini yeterli gördükleri sonucuna varılmıştır. Ancak daha kapsamlı yönetsel yetkinlik gereklerine ulaşabilmek için hem daha kapsamlı hem de daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Bu çalışma küçük bir örneklemdaki yöneticilerin yönetsel düzeylere yönelik yetkinlik algılamalarını ortaya koyduğu için elde edilen sonuçların tüm yöneticileri temsil etmesi beklenmemelidir. Yönetsel yetkinliklerin üst düzey yöneticiler açısından daha detaylı incelenmesi konusunda yeni boyutlar eklenebilir.

İletişim, bireyler için ihtiyaç ve sosyal alanda yer edinebilmek için gerekliliktir. Çatışma çözümlemesinde önem arz etmesinin yanında çatışmaların temel nedeni de olabilmektedir. Çatışma noktasında empati, çatışmayı önlemek ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına neden olmaktadır. Organizasyonların, hedeflerine ulaşmalarında yönetici ve astların uyum içerisinde çalışması önemlidir. Bu noktada yöneticilerin empatik eğilimleri astlarına olan davranışları konusunda yönlendirici özellik taşımaktadır. Bu çalışmada, yöneticilerin empatik eğilim düzeyleri ölçülmüştür. Araştırmanın bulgularına göre, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla empatik eğilim düzeyleri daha yüksektir. Bu çalışma küçük bir örneklemeyle yöneticilerin empatik eğilim düzeylerine yönelik algılamaları ortaya koyulduğu için elde edilen sonuçların tüm yöneticileri temsil etmesi beklenmemelidir. Empatik eğilim düzeylerinin belirlenmesi için daha kapsamlı ve daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır.

Kaynakça

- Aquino, Karl, “Structural And Individual Determinants Of Workplace Victimization: The Effects Of Hierarchical Status And Conflict Management Style.” *Journal Of Management*, March, 2000
- Barling, J., Slatter F., & Kelloway, E. K. (2000). “Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study.” *Leadership and Organization Development Journal*, **21(3)**, p.157-161.
- Çetinkaya, M. (2009). “Yöneticilerin Yönetmel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, p.219-239.
- Çetinkaya, M. (2009). “Yönetmel Yetkinliklerin Analizi ve Yönetim Düzeyleri Açısından Yönetmel Yetkinliklere İlişkin Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama.” *Afyonkarahisar, Türkiye*.
- Çetinkaya, M., & Özutku, H. (2012). “Yönetmel performans yetkinlik temelli yaklaşım: Türk otomotiv sektöründe bir araştırma.” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, p.142-161.
- Çiçek, A. (2006). “Sağlık Çalışanlarının Empatik Eğilim ve Becerilerinin Değerlendirilmesi.” *Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul*.
- Dökmen, Ü. (1988),” Empatinin yeni bir modele dayanılarak ölçülmesi ve psikodrama ile geliştirilmesi” *A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, **2(1-2)**; p.155-190.
- Dökmen, Üstün,(2002) **İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık**, İstanbul
- Empatik Yaklaşımlarının Kişilerarası İletişim Becerilerine Katkısının İncelenmesi”. *Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, p. 837-857.
- Erçoban, S. (2003). “İlköğretim II. kademesindeki branş öğretmenlerinin empatik eğilim düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi.” *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*
- Eren, S., & Güleç, S. (2018, Kasım 1). “Okul Öncesi Eğitim Kurumlarındaki Yöneticilerin
- Eren,E. (2013).**Yönetim Ve Organizasyon**, Beta yayınevi, İstanbul
- Genç, S. Z ve Kalafat, T. (2008) “Öğretmen Adaylarının Demokratik Tutumları İle Empatik Becerilerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma.” *Manas Üniversitesi SBE Dergisi*, **19**, p.212-222.
- Katman, H. A. (2010). “Okul yöneticilerinin empatik eğilimlerinin incelenmesi : Isparta il merkezi örneği.” *Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE*.
- Pehlivanoglu, M. Ç. (2018). “Çok Uluslu Ve Ulusal İşletmelerde Örgütsel Yapıların Yöneticilerin Yönetmel Yetkinlik Kazanımı Üzerindeki Etkisi.” *İstanbul, Türkiye*.
- Yıldırım, H. A. (2002).” Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”. *İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık*.