

YÖNETİCİ ÇALIŞAN İLİŞKİSİ BAĞLAMINDA KAMU SEKTÖRÜNÜN MOTİVASYONEL SORUNLARINI AŞMADA BİR ÇÖZÜM ÖNERİSİ¹

A SOLUTION SUGGESTION TO OVERCOME THE MOTIVATIONAL PROBLEMS OF THE PUBLIC SECTOR IN THE CONTEXT OF MANAGER EMPLOYEE RELATIONSHIP

Samed ARI

Adalet Bakanlığı

samed.ari@adalet.gov.tr

ORCID: 0000-0002-9354-3092

Serdar Vural UYGUN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Kamu Yönetimi Bölümü

serdarvuraluygun@nevsehir.edu.tr

ORCID: 0000-0001-6420-641X

ÖZ

Geliş Tarihi:

15.10.2023

Kabul Tarihi:

04.12.2023

Yayın Tarihi:

25.12.2023

Anahtar Kelimeler

Kamu Yöneticisi

Empati

Motivasyon

Psikolojik Testler

Keywords

Executive

Empathy

Motivation

Psychological Tests

Yönetim faaliyetlerinin istenilen şekilde devam edebilmesi için çalışanın örgüte uyumunun, performansının, verimliliğinin ve motivasyonunun idare tarafından dikkate alınması gerekmektedir. Çalışanı tanıyan, istek ve arzularını bilen yöneticinin çalışanın örgüt amaçlarına yönlendirebilmesi ve motivasyonunu yüksek tutarak verim alabilmesi bununla birlikte üretilen işin kalitesi ve başarısı, yöneticinin yönetsel yeterlilik, iletişim ve sosyal becerilerinden olan empati becerisiyle yakından ilişkilidir. Çalışmanın gerekçesi çalışanın motivasyonunu artırabilmek için yöneticinin sahip olması gereken empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkinin kamu kurumlarında ortaya konulmasına ihtiyaç duyulmasıdır. Bu çalışmanın amacı, kamu yöneticisi empati düzeyinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemektir. Bununla birlikte kamu sektöründe yönetici işe alım süreçlerinde adaylara psikolojik testler uygulamanın önemini ortaya koymak da amaçlanmaktadır. Araştırmada, değişkenlerin birbiriyle ilişkisinin olup olmadığını merak edilmesi nedeniyle ilişkisel araştırma modeli seçilmiş ve anket tekniği uygulanmıştır. Nevşehir'deki kamu kurumlarında yürütülen bu araştırmanın hipotezleri korelasyon ve regresyon analizi neticesinde kabul edilmektedir. Araştırma sonucunda yönetici empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilerek yönetici empati düzeyinin çalışan motivasyonunun önemli bir açıklayıcısı, tahminicisi ve yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

ABSTRACT

In order for management activities to continue as desired, the employee's adaptation to the organization, performance, efficiency and motivation must be taken into account by the management. The ability of a manager who knows the employee and knows his wishes and desires to direct the employee to the goals of the organization and to obtain efficiency by keeping his motivation high, as well as the quality and success of the work produced, is closely related to the manager's managerial competence, communication and empathy skills, which are among his social skills. The reason for the study is that there is a need to reveal the relationship between the level of empathy that a manager should have and employee motivation in order to increase employee motivation. The purpose of this study is to determine the effect of public manager empathy level on employee motivation. In addition, it is also aimed to reveal the importance of applying psychological tests to candidates in managerial recruitment processes in the public sector. In the research, since it was wondered whether the variables were related to each other, the relational research model was chosen and the survey technique was applied. The hypotheses of this research conducted in public institutions in Nevşehir are accepted as a result of correlation and regression analysis. As a result of the research, a strong, significant and positive relationship was determined between the level of manager empathy and employee motivation, and it was determined that the level of manager empathy is an important explainer, predictor and predictor of employee motivation.

DOI: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1376249>

Atıf/Cite as: Ari, S., & Uygun, S. V. (2023). Yönetici çalışan ilişkisi bağlamında kamu sektörünün motivasyonel sorunlarını aşmada bir çözüm önerisi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(4), 2561-2585.

¹ Bu çalışma Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Politikası ve İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda ikinci yazarın danışmanlığında hazırlanan birinci yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Giriş

Yönetim biliminin doğuşunda klasik yönetim yaklaşımını biçimlendiren Taylor' un yönetim görüşleriyle çalışanın neredeyse bir makine gibi olduğu algısı, ardından gelen neoklasik yaklaşım yönetim anlayışlarıyla birlikte değişmiştir. Elton Mayo, McGregor ve Kurt Lewin gibi kuramcıların ileri sürdüğü neoklasik yönetim yaklaşımları, sosyoloji ve psikoloji biliminin sundukları yaklaşım ve açıklamalardan faydalanmıştır. Buna göre çalışanın artık sosyal bir varlık olduğu, çalışma ortamlarının da sosyal ortamlar olduğu ve çalışanların duygu ve düşünceleriyle birlikte psikososyal bir bütünlük arz eden sosyal bir varlık olduğu görüşleri yönetim biliminde paradigma haline gelmiş ve etkili olmuştur (Eren, 2020; Öztekin, 2010).

Bu noktadan sonra yönetim yaklaşımlarında bir örgütte çalışanın işe uyumu dikkate alındığı kadar çalışanlar arası ilişkiler ile çalışan ve yönetici arası ilişkiler de dikkate alınmak durumunda kalmıştır. O halde artık yönetim faaliyetlerinin örgüt için istenilen doğrultuda ilerleyebilmesi için sağlıklı bir çalışma ve iletişim ortamı içerisinde yönetici, iş göreni tanımak, duygu, düşünce ve görüşlerini dikkate almak zorundadır. Çalışanın beceri ve yeteneklerini, iş ile ilgili istek ve arzularını, çalışana nasıl geliştirebileceğini, nasıl motive edilebileceğini ve sorun ve ihtiyaçlarının neler olabileceğini bilmek, örgüt amaçlarına ulaşmak için özellikle insan kaynağının rekabet avantajı sağlaması açısından önemli olduğu söylenebilir (Örnek, 2021; Uygun ve Bulut, 2010).

Yönetici sağlıklı ve etkin yönetim için astları ve varsa üstleriyle birlikte uyumlu çalışmayı başarmalıdır. Üstlerinden gelen işleri astlarının psikososyal durumlarına göre yorumlayıp dönüştürmeli ancak örgütün genel kültür, amaç ve hedeflerine aykırı düşmemelidir. Yöneticinin bir görevde astlarıyla uyumlu çalışabilmesinin ön şartlarından bir tanesi empatik anlayış temelinde etkili iletişim becerisini kullanarak görevini yerine getirmesi olarak ifade edilebilir. Çünkü yöneticinin bir sorumluluğu örgüt amaçlarına ulaşırken çalışanın verimliliğini, nitelik ve nicelik olarak belirli seviyede tutmak ve uyumlu bir çalışma atmosferi oluşturmaktır (İmrek, 2011; Morkoç, 2020).

Diğer yandan bir kurumda motivasyon, kurum başarısının artırmasıyla ve sunulan hizmetin kalitesiyle yakından ilgilidir. Ancak güdülemeyle ilgili sorunların en önemlisi çalışanları neyle ve nasıl motive edilebileceğinin muallak olmasından kaynaklanmaktadır. Öyle ki çalışanın hangi yollarla motive edileceği yöneticiler tarafından bilinmemektedir (Karaman, 2019). Her çalışanın güdüleyicisi farklılık gösterebilmektedir ve çalışana özgü motivasyon kaynağının tespit edilebilmesi için empati burada en uygun araçlardan biridir (Eren, 2020).

Motivasyonun özünde çalışanın ihtiyaçları bulunmaktadır ve her bir insan farklı olduğundan çalışana uygun ihtiyacın saptanması ve bu ihtiyaçların doğru anlaşılması gerekmektedir. Her çalışanın isteğini ve ihtiyacını doğru anlayabilmek için empatik yaklaşımın etkili olabileceği söylenebilir (Küçükali, 2011). Bu doğrultuda yöneticide empati kavramının çalışabilmesi için psikoloji bilimine gereksinim duyulmaktadır.

Özel veya kamu kurum ve kuruluşlarının en verimli ve uyumlu çalışana istihdam edebilmesi için geliştirilen görüşme ve adayın geçmiş (cv) gibi yöntemlerden başka bir diğeri de eleman seçiminde kullanılan ve psikoloji biliminin araçları olan psikometrik testlerdir. İşe uygun yönetici seçiminde kullanışlı bir araç olan yetenek, zekâ, ustalık, ilgi veya kişilik gibi testlerin kullanım yaygınlığı (bazı testler için) maliyeti nedeniyle üst düzey yöneticilerde daha çok görülmektedir (Eren, 2020; İmrek, 2011). İşe talip olan adayın, işe uygunluğuna ve becerilerine, verimliliğine ve yeterliliğine yönelik önemli öngörü ve veri sunma kabiliyeti olan bu testler, işe alım için önemli bir araçtır. Ancak işe alım sürecinde hem testin uygulanması hem sonuçların değerlendirilmesi hem başvuranın o günkü psikolojik ve ruhsal durumu, iş kaygısı veya herhangi bir nedenle farklı davranabileceği unutulmaması gerektiğinden psikometrik testlerin tek başına başvurulmaması gereken bir araç olduğu hatırdan çıkarılmamalıdır. Bu itibarla testler, işe alım süreçlerinde başvuran hakkında bir fikir veya eğilim vermektedir (Çoban, 2008; Şen, 2008).

Literatürde Kılıç Aksoy (2016), Çetin, Giderler ve Güler (2017), Parlak (2018), Göncü Köse ve Metin (2019), Ulus ve Kerim (2020) ve Ertuğrul (2021) gibi araştırmacıların motivasyon ve liderlikle ilgili çalışmalarının çoğunda liderlik biçimi ve çalışan motivasyonu arasında bağlantı kurulmakta ve sonuçlandırılmaktadır. Öte yandan Özbek (2002), Hançer ve Tanrisevdi (2003), Akçay ve Akyüz (2014), Sergey, Boris ve Nadiaa (2019), Çelik, Özen ve Bağcı (2019), Yan, Hong, Lui ve Su (2019) ve Edlins (2019) gibi araştırmacılar özel sektör kurumları bağlamında empatinin çalışma hayatındaki önemini ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Yılmaz (2015) ise kamu kurumları örneğinde yönetici empati düzeyinin çalışan performansı üzerine etkisini incelemiştir. Bu çalışma bağlamında araştırmanın gerekçesi ise çalışanın motivasyonunu artırabilmek için yöneticinin sahip olması gereken empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkinin kamu kurumlarında ortaya konulmasına ihtiyaç

duyulmasıdır. Bu nedenle genel anlamda liderlik biçimleri ile motivasyon ilişkisini araştıran çalışmalardan, özel sektörde motivasyonun önemini veren çalışmalardan ve hem metod olarak hem de konu edindiği değişkenleri açısından bu çalışma literatürdeki diğer çalışmalardan ayırt edici nitelikler taşımaktadır.

Araştırmada psikolojik testler içerisinde empati testi seçilmesinin nedeni, motivasyon artırıcı olumlu yönetici davranışlarından birisinin çalışanla empati kurmak olması veya çalışan motivasyonu üzerindeki muhtemel etkisidir. Empati düzeyini ölçen önemli psikometrik test araçlarından birisi ise Empati Düzeyi Belirleme Ölçeğidir. Başka bir ifadeyle yöneticilere uygulanacak olan empati testinin değeri, motivasyon artırıcı yönetici davranışının ortaya konulabilmesi açısından yüksek görülmektedir. Bu nedenle psikolojik testler içerisinde empatiyi ölçen ve kullanımı pratik bir ölçek kamu yöneticilerinde uygulanmak üzere seçilmiştir.

Bu çalışmada liderlik, yöneticilik, çalışan motivasyonu, psikometri ve empati kavramları ışığında yöneticilerin sahip olduğu empati düzeyi ile çalışan motivasyonu ilişkisi Nevşehir ili kamu sektörü parantezinde ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı çok yönlüdür. Esas amacı kamu yöneticisi empati düzeyinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemektir. Yine bu çalışmanın bir diğer amacı, yönetim bilimlerinde sıkça konu edilen motivasyon kavramının empati ile ilişkisini belirleyerek alana katkı sağlamak, kamu yönetimine empati pratiğini aktarmak ve empati kavramı ile psikolojik testlerin kamu yönetimi biliminde uygulamaya dönük araştırmalara dâhil edilmesinde diğer araştırmacılara kaynak olmak amaçlanmaktadır. Bununla birlikte kamu sektörü yöneticisi işe alım süreçlerinde adaylara psikolojik testler yapılmasının önemini ortaya koymak da amaçlanmaktadır.

Bu çalışmanın kamu sektöründe yöneticinin işe alım süreçlerinde dikkat edilen kıstasların güçlenmesi ve çeşitlenmesi açısından alana katkıda bulunması beklenmektedir. Diğer yandan çalışmanın psikometrik testlerin kamu yönetimi alanında uygulanmasıyla yönetim psikolojisi alanına katkı yaptığı düşünülmektedir. Ayrıca yöneticilerde diğer psikometrik ölçümlerin yapılması suretiyle yönetici çalışan ilişkisinin psikososyal beceri boyutuyla ortaya konulmasına dair yapılacak diğer çalışmalara ışık tutabilir. Bu anlamda yöneticinin veya çalışanın temel dürtü düzeyi, kişilerarası iletişim beceri düzeyi, paranoya düzeyi, depresyon düzeyi, takıntı (obsesif kompulsif) düzeyi, kaygı durumu, stres düzeyi ve kişilik tipi gibi ölçülebilir psikolojik durum ve niteliklerinin sağlıklı ve istendik yönetime etkisi ve çalışan motivasyonu, performansı, örgütsel bağlılığı, aidiyet hissi gibi birçok değişken üzerine etkisini inceleyen araştırmalara fikir vermesi ve yol açması beklenmektedir.

Yönetim, Yönetici ve Liderlik Kavramları

Yönetim kavramı diğer birçok kavram gibi farklı açılardan tanımlanabilen bir kavramdır. Yönetim; genel anlamı, siyaset, örgüt ve devlet olgusu açısından anlamı, bilim dallarının kavrama bakış açıları ve hatta hayvan gibi diğer canlılar ile makineler yönünden de farklı yaklaşımları bulunan bir kavramdır. Yönetim, kelime anlamı olarak bir şeyin yolunda gidebilmesi için kontrolü ve yetkiyi ele almayı ifade etmektedir. Dolayısıyla yönetimin ve yöneticinin faaliyetleri, sonuçlara ulaşabilmek için kontrolü ve yetkiyi kapsamaktadır (Hughes, 2014).

Yönetim, “amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için bir insan grubunda işbirliği sağlamaya yönelik çalışmaların tümünü kapsar. Yönetim, bir organizasyonun belli hedeflere ulaşacak şekilde, faaliyetlerinin planlanması, organize edilmesi sorumluluğunu kapsayan sosyal bir sistemdir” (İmrek, 2011). Hedeflenen temel amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan mekanik ve dinamik yönetim işlevlerinin uygulanması ve uygulatılması ise organizasyonun karar mercii olan yönetici sorumluluğundadır.

Hodgkinson (2008) yöneticiyi, -hierarchy ast üst ilişkisi içerisinde olmak üzere- altında çalışanları belli bir amaca yönelten ve çalışma alanında iletişim ortamı oluşturan, çalışanları denetleyerek yönetim görevini yerine getiren çalışan olarak tanımlamaktadır. Yönetim faaliyetinin yürütücüsü yöneticidir ve yönetici, planlama, organize etme, uygulama, koordinasyon sağlama, denetim veya kontrol etme gibi yönetim işlevlerinin tümünde aktif olan ve bu işlevlerin yürütülmesi ve yönetilmesi sorumluluğunu alan üst veya orta düzey çalışandır. Yönetici, bir kurum veya kuruluşta veyahut bir işletmede kaynakların en etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan ve örgütü temsil eden görevlidir (Akdemir vd., 2022).

Yöneticinin amacı bir örgütün varlığını ve refahını sürdürmek olup neredeyse örgütün beyni gibi çalışmaktadır. Dolayısıyla örgütün amacı yöneticinin amacıdır denilebilir. Bu amaca ulaşabilmek için bir kurumun hedefleri hakkında tahminde bulunma, hedeflere ulaşmak için planlama yapma, planın yürütülmesi için organize etme ve

uygulatma, hedeflere ulaşım durumunu gözden geçirmek için ise kontrol etme faaliyetlerinin başında durmak (Mücevher ve Erdem, 2019) eylemler yöneticinin amacı ve önemi hakkında ipucu vermektedir.

“*Çalışanların örgütsel amaçlara doğru yönlendirilmesi*” olan yöneltme işlevi, çalışanları motive etme ve işin nasıl yapılacağı belki de liderlik tipi olarak nasıl davranılacağı hususlarını kapsamaktadır (Dögerlioğlu, 2015).

Lider kavramı ise benzer anlamları çağırırsa da yönetici kavramından farklı anlama sahiptir. Lider, bir amaca doğru, insanları peşinden sürükleyen kişidir. Liderliğin köklerinde ustalık ve empati bulunmaktadır. “*Lider grup üyesi olan ancak; örgütlenme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme gibi bir takım yetenekleri olan bir kimsedir*” (Eren, 2020).

Liderlik tipleri ise yönetim bilimi literatüründe önemli bir yer tutmaktadır. Liderler tutumlarının destekleyici, katılımcı, babacan, otoriter ve demokratik tutumlar olması, iş odaklı veya insan ilişkiler odaklı olması, çalışanların durumuna ve görevin gereklerine göre yaklaşım sergilenmesi, çalışma ortamının iklimine göre lider tiplerinin söz konusu edilmesi, liderin yetki, kontrol ve gücüne göre çalışana yaklaşılması ve hatta türü kendisine has (güçlü hükümdarlar, devlet adamları gibi) lider tipleri, sivil toplum örgütlerinde görülen hizmet eden lider tipleri, son zamanlarda görülen mütevazı (Apple, Microsoft, Meta, SpaceX gibi şirketlerin) lider tipleri gibi konular liderlik literatürünü çeşitlendirmektedir (Dögerlioğlu, 2015; Küçükali, 2011).

Yapılan çalışmaların ortaya koyduğu birçok farklı liderlik modelinin literatürde var olması ise Ralph M. Stogdill’den doğrudan aktaran Küçükali’nin (2011), “*ne kadar kişi varsa o sayıda liderlik tanımı vardır*” ifadesine uygun düştüğü şeklinde ifade edilebilir.

Yönetim faaliyetleri icra edilirken çalışan dinamiklerinin de bu faaliyetlerin yürütülmesinde dikkate alınması gerektiği ifade edilebileceğinden çalışan motivasyonu kavramı bu noktada ele alınması gereken bir husustur.

Motivasyon Kavramı ve Önemi

Motivasyon; güdüleme, etkileme ve yönlendirme gibi eş anlamlı kelimelerle literatürde ele alınan bir kavramdır. İnsanların amaçları için maddi ve manevi güçleriyle harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir (Öztekin, 2010). Latince hareket, harekete geçirmek ve geçmek anlamına gelen motivasyon kelimesinin kökeni ‘movere’, ‘motum’ kelimelerinden gelmektedir. Türkçe’de eş anlamları olarak gayret, heves, canın çekmesi ve hırs gibi kelimeler de motivasyona işaret etmektedir. Ancak yönetim ve psikoloji biliminde davranışın açıklaması olan içten gelen bir dürtü ve güdü olarak ifade edilmektedir (Eren, 2020; Karaman, 2019).

Örgütsel motivasyon ise “*bir amaç için bir araya gelen insanların, ortak amaçlarını gerçekleştirmek için birlikte yönlendirilmesi, koordine edilmesi, uyumlu, dayanışmacı, paylaşımcı ve katılımcı bir ortamın oluşturulması için gösterilen çabaların tümünü*” (Öztekin, 2010) olarak ifade edilebilir.

Yönetim bilimi tarihinde, bir çalışanı motive edebilme, performans ve verimini artırabilme hususunda çalışanları ekonomik ve mekanik varlıklar gibi algılayan klasik yaklaşımın görüşleri; işin o kadar da basit olmadığını gösteren neoklasik kuramcılarının ileri sürdüğü tezlerle birlikte değişmiştir (Küçükali, 2011; Türengül, 2005).

Klasik yönetim yaklaşımlarıyla bu ilk “havuç ve sopa” görüşleri, parça başı ücret gibi uygulamaları tetiklemiş ve çalışanların maddi dışsal (ücret, izin gibi) unsurlarla güdülenebileceğini savunmuşlardır. Ancak günümüzde bir örgütte özellikle hizmet sektöründe faaliyet yürüten örgütlerde, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için firmalar iç çevre unsurlarına yönelmişler ve insan kaynağı ile üstünlük elde edebileceğini fark etmişlerdir. Hal böyle olunca yönetim bilimi çalışmalarında insanın beden işçiliğinden ziyade beyin emeği önem kazanmış ve örgütler amaçlarına ulaşabilmek için maaş zammı veya primler gibi güdüleyicilerden ziyade manevi güdüleyiciler üzerine yoğunlaşmışlardır. Artık örgüt amaçlarına ulaşılabilmesi için çalışanın sosyal bir varlık olduğu ve çalışma ortamının da sosyal bir alan olduğu fark edilerek çalışan ihtiyaçlarının anlaşılması gerektiği neticesine ulaşılmıştır (Mücevher ve Erdem, 2019; Şahin, 2004).

Özel veya kamu kurum ve kuruluşu olsun fark etmeksizin bir çalışanın motivasyonunun yüksek tutulması; çalışanların performansı, morali, neşesi ve olumlu düşüncüsü ile ortaya çıkan ürünün kalitesi açısından önem taşımaktadır (Dögerlioğlu, 2015).

Çalışanların örgüt amacına yöneltilmesi, örgüt amaçları doğrultusunda beceri ve enerjilerinin tam kullanılabilmesi için motivasyon, yönetim açısından oldukça önemlidir. Çünkü motivasyon, çalışana amaca odaklamayı sağlayan en önemli ve temel yönetim materyalidir. Neticede çalışanın karşılanan beklenti ve ihtiyaçları ile iş yapma kapasitesi arasında yakın bağlantı bulunmaktadır (Topaçlı, 2022).

Pfeffer ise çalışmalarında işletmelerin başarısı ve verimliliği için en önemli unsurunu insan olarak görmekte ve bireysel motivasyonun önemini işlemektedir (Livvarçin ve Kurt, 2012). Örgütün başarısı ve hedeflerini tutturabilmesi nitelikli çalışanların varlığı ve bu çalışanlardaki motivasyonun sürekliliği ile yakından ilgilidir (Saygılı, 2018). Çalışanlarda tümcül motivasyon sağlamanın yanında her bir çalışanda bireysel motivasyon sağlamanın mümkün olabilmesi, çalışanların her birinin duygu ve düşünce dünyasının anlaşılması yolundan geçmektedir. Davranışlarının altında yatan duygu ve düşüncelerin yönetici tarafından doğru anlaşılması motivasyon araçlarının da doğru seçilmesine katkı sunmaktadır. Bireyin hangi motivasyon aracından etkilendiğinin tespit edilmesi aynı zamanda birey – örgüt uyumuna da destek vermektedir (Yavuz ve Akgemci, 2021).

Çalışanlarda motivasyon oluşturulabilmesi için öncelikle onların ihtiyacının tespit edilmesi gerekmektedir. Farklı farklı ihtiyaçlar ve farklı ihtiyaç düzeylerinde olan çalışanların neye ihtiyaç duyduklarının ve ne kadar ihtiyaç duyduklarının (şiddetinin) tespiti için yöneticinin çalışanı dinlemesi ve anlaması gerekmektedir. Bu da yöneticinin empati kurabilme becerisiyle ilgili olmaktadır. Çünkü bir anlamda empati, davranışlardaki motivasyonu ve dengesizliği anlamaktır (Şahin, 2004). Örneğin bir çalışan kendisine verilen bir görevin değiştirilmesini veya görev yaptığı birimin/büronun değiştirilmesini talep ettiğinde yöneticinin bu talebin çalışandaki değişim ihtiyacı ile ilgili olduğunu anlaması gerekmektedir. Bu tarz bir ihtiyacın istenildiği şekilde giderilmesiyle çalışanın motivasyonunun artabileceği ön görülebilir. Ancak çalışana empatik düşünce ile yaklaşabilen bir yönetici, motivasyondaki bu detayları fark edebilmekte ve motivasyon için gereğini yapabilmektedir (Küçükali, 2011).

Empati Kavramı ve Önemi

Yönetim bilimlerinde klasik yönetim yaklaşımlarının ardından gelen neoklasik yönetim kuramlarıyla birlikte çalışan, mekanik bir varlık yerine duygu, düşünce, istek, arzu ve ihtiyaçları olan psikososyal bir varlık olarak ele alınmıştır (Başaran, 2019; Eren, 2020). Böylece çalışanın duygusal, psikolojik ve sosyal yönü ağırlık kazanarak çalışanın anlaşılması hissi de önem arz etmiştir. Sosyal bir varlık olan çalışanın anlaşılması hissini çalışmaya müsait olan kavram ise empatidir.

Yunanca kökenli ‘empathia’ kelimesinden gelen empati, etimolojik olarak ‘içinde hissetme’ demektir. Kelimenin kökenine dair bir başka açıklama ise Almanca olan ‘einfühlung’ kelimesidir. Kelime, Almanca’ da bir başkasının yerine geçebilme yeteneği anlamına gelmektedir. Terim, ilk olarak 1897 yılında Theodore Lipps tarafından kullanılmıştır (Dökmen, 2016; Ersoy ve Köşger, 2016). Empati kelimesinin Türkçe eş anlamlı kelimesi duygudaşlık veya eş duyumdur. Bu anlamda Türkçe eş anlamlısının da orijinal anlamı yakaladığını görebilmekteyiz. Empati Türk kültüründe “diğerkâmlık” olarak da ifade edilebilmektedir (Kılınç, 2021; Tarhan, 2017).

Empati günümüzde Carl Rogers’ın tanımladığı biçimde kullanılmaktadır (Büyükcebeci, 2017). Rogers empatiyi, “*bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi süreci*” olarak tanımlamaktadır (Dökmen, 2016; Ersoy ve Köşger, 2016; Kılınç, 2021; Tarhan, 2017). Bu durumda Lipps’in empati tanımıyla günümüzde kullanılan empati tanımının paralel olduğu ifade edilebilir (Elcil, 2010). Diğer yandan empati tanımının ilk Carl Rogers tarafından yapıldığını ifade eden akademisyenler de bulunmaktadır (Tarhan, 2017; Yıldırım, 2005).

İnsanın diğerleriyle kurduğu ilişki ve etkileşimde yakınlaşmak, mutlu olmak, uzlaşmak, uyuşmak ve çatışmadan kaçınmak için empatik anlayış gerekmektedir. Empati kurabilme becerisi genel anlamda önemli bir sosyal beceridir. Bu beceriyi geliştirerek yeterince kullanmanın birçok ikili sosyal sorunu çözüme ve uzlaşmada faydalı olacağını iddia etmek yanlış olmasa gerektir (Büyükcebeci, 2017).

Empati kavramının psikoterapi ve sosyal psikoloji gibi alanlarda insan ilişkilerini ve sorunlarını anlamada ve çatışmaları çözüme önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Sorunlu etkileşimlerin azaltılması için empati etkili bir çözüm yoludur. Empati bu anlamda birçok psikolojik ve sosyolojik sorunun çözümünde merkezi önemi olan bir kavramdır. Gerek psikolojik boyutuyla hasta-danışan ilişkisi olsun gerek sosyolojik boyutuyla gruplar arası ve toplum ilişkileri olsun, gerek yönetim boyutuyla yönetici-çalışan ilişkisi olsun sorunlu ve çatışma doğurabilecek ilişkilerin aşılması ve bireylerde anlaşıldığı hissi uyandırarak mutluluğun temin edilmesinin bir yolu empatiden geçmektedir (Büyükcebeci, 2017; Özbek, 2002).

Yönetim ve motivasyon açısından da empatinin önemi bulunmaktadır. Empati kurma becerisi, çalışanları bilişsel ve duygusal boyutta okumayı sağlayan bir beceridir. Çalışma ortamında kimin kimi desteklediği, kimin neye karşı durduğu, kimin ne düşündüğü ve nasıl davrandığı empatik ilgi ile netlik kazanmaktadır. Çalışanlar arasında informel grupların tespiti ve çalışanlar arası gizli çatışmaları görmenin anahtarı empatidir. Empati, çalışanların yöneticiye veya yönetime olan tepkilerini anlamaya yardımcı olmaktadır (McKee, 2019). Empati ile yönetici kendi dünyasının dışına çıkabilmekte ve çalışan sorunlarını onların penceresinden görebilmektedir.

Goleman, bir yöneticinin iş yerinde kendisinin ve çalışanlarının duygularını doğru yönetmesinin çalışanın verimlilik, moral ve motivasyon düzeyiyle ilgili olduğunu savunmaktadır. Kendisi de dâhil çalışanlarının duygularını doğru anlayamayan yöneticinin yönetimde başarısız olacağı ifade edilmektedir (Livvarçin ve Kurt, 2012). Bu nedenle yöneticinin moral, motivasyon ve verimlilik açısından en önemli becerileri/görevleri arasında çalışanı doğru anlama ve duygularını doğru yönetme becerisi olduğu söylenebilir.

Empati, çalışan ve yönetici ilişkilerindeki muhtemel sorunların en az seviyeye çekilebilmesi için gerekli bir ögedir. Yapılan araştırmalarda empati ile başlayan ilişkilerin daha başarılı olduğu tespit edilmiştir (Rutsch, 2019). Bir yöneticiye düşen mühim görev çalışanın en üst düzey faydasını ortaya çıkararak çalışanı iyi tanımak ve bilmektir. Çalışanın maksimum fayda sağlayıcısını bulabilmek için empati kurulması önemli yönetsel ve iletişimsel becerilerden bir tanesidir (Sönmez, 2017).

Yöneticinin empatik eğilimini ölçümleyerek bir dizi veri sunabilen ve bu veriler üzerinden değerlendirmeler yapmaya imkân veren araçlar ise psikoloji biliminin katkısı olan psikolojik testlerdir.

Yöneticilere Uygulanabilecek Psikolojik Testler

Psikoloji biliminde, insan sorunlarının tespiti ve çözümü için en büyük katkısı psikolojik testler vermiştir denilebilir. Psikolojide testlere olan bu ilgi 1800' lü yılların sonlarında başlamakta ve Birinci Dünya Savaşı sırası ve sonrasında özellikle zekâ testlerinin kullanımına ilginin büyük olduğu görülmektedir. Birçok amaç için birçok test çeşidi yapılandırılmak suretiyle bu ilginin ürünleri somutlaşmıştır. Pek tabii bilimsel devrim paradigması doğrultusunda her yenilik ve değişimde olduğu gibi alana getirilen bu yeni yaklaşımlar ilk zamanlar geleneksel görüşler tarafından öncelikle ret dönemini ardından testlere aşırı ilgi ve abartı dönemini sonrasında ise amaca yönelik test uygunluğu seçimi/eleştirel dönemini yaşamıştır denilebilir (Morgan, 1995; Özgüven, 2020).

Psikometri kavramı psikoloji biliminin geliştirdiği bir kavramdır. Kavram, davranışların altında yatan psikolojik unsurların ölçümlendiği testlerin geliştirilmesi için temeldir ve ölçme tarzının performansını tanımlamak için kullanılmaktadır. Psikometrik testler, çeşitli beceri ve tutumların metrik olarak ortaya konulması için uygulanan testlerdir (Güleç, 2009).

Psikolojik testler, ölçüm yaptıkları için nihayetinde teşhis/tanı koymak gibi pratik ihtiyaçların neticesinde meydana gelmekte ve normal olan davranışın anormal olandan ayırt edilmesini ölçüm yoluyla sağlayarak; diğer bir ifadeyle metrik değerler haline getirerek sağaltım (terapi) ve teşhis/tanı aşamalarını kolaylaştırmaktadır. Bu itibarla psikolojik testler, psikolojide psikometri alt disiplininin içeriğini doldururken (Güleç, 2009; Özgüven, 2020; Yelboğa, 2008) yönetim, sosyoloji ve eğitim gibi bilimlerde araç olarak da kullanılabilir.

Psikolojik testler, insan davranışlarını ve bu davranışların bireysel farklılıklarıyla doğasını, kişilerin psikolojik ve kişilik özelliklerini, biyolojik ve kültürel kaynaklı davranış farklılıklarını, eğitim ve motivasyon çerçevesinde kişiye istendik davranışlar kazandırma yöntemlerinin etkilerini ölçmede, araştırmada ve bilgi toplamada araç olarak kullanılmaktadır (Erkek Doğan, 2004; Özgüven, 2020). O halde psikolojik testler, kişilik ve davranış örüntülerinin tespiti ve değerlendirilmesi için kullanılan testlerdir.

Psikolojik testler, aynı zamanda işletmelerde insan kaynakları birimi tarafından iş gören seçiminde uygulanan psikoteknik personel seçimi yöntemi için bir araçtır. Bu anlamda psikolojik testler işletmelerde; personel seçimi, personele uygun görev dağılımı, personelin göreve atanması ve yükselmesi, personele verilen eğitimin değerlendirilmesi, iş kazalarının önlenmesi, motivasyonun artırılması ve örgüt içi ilişkilerin düzenlenmesi amacıyla psikososyal servis çalışmalarında kullanım amacı bulunmaktadır (Günay ve Çarıkcı, 2019; Özcan, 2006).

Yönetim disiplininde ise çalışan-örgüt ve çalışan-çalışan uyumunu sağlamak suretiyle örgüt verimliliğini artırmak ve iş doyumunu artırmak için kullanım amacı bulunmaktadır. Bu doğrultuda testlerin işe doğru personel seçiminde,

verimliliği artırmada, sorunları doğru teşhis etmede, insanları doğru güdüleme ve yönlendirmede yardımcı olma işlevi bulunmaktadır (Şen, 2008).

Bu avantajlarla birlikte testlerin dezavantajları da bulunmaktadır. Psikolojik testlerin ölçtüğü niteliklerin sayısal hale getirilmesi mümkün olmakla birlikte sonuçlar, hatasız olmayabilir. Testler, ölçülen niteliğin belirli ve sınırlı bir yönünü ölçmektedir niteliğin çok yönlü ölçemezler. Ölçek neticesinde niteliğin seviyesine dair bir puan elde edilmekle birlikte ölçek, maddelerin nedenlerini açıklamamaktadır. Diğer yandan kişinin almış olduğu puan, kişinin başka koşullarda neler yapabileceğini göstermemektedir ancak yordamak için fikir ve ipucu vermektedir. Bu anlamda test sonuçları, kesin ve karar anlamı taşımamaktadırlar (Özgülven, 2020; Şen, 2008).

Psikolojik Testlerin Sınıflandırılması

İnsanın hangi tür özelliğinin ölçüleceği ve nasıl ölçüleceği (bireysel veya grup gibi) ayrıca hangi malzemeyle ölçüleceği (kalem-kâğıt veya alet) unsurları psikolojik testleri çeşitlendirmektedir (Çoban, 2008; Günay ve Çarıkcı, 2019; Özcan, 2006). Testlerin sınıflandırmasının performans, süreç, sözel, yaratıcılık, psikomotor gibi çeşitli ölçülere göre yapıldığı da psikometri disiplininde görülmektedir. Psikolojide çeşitlenen psikolojik testler, hazırlama amacı ve ölçmek istediği niteliğe göre genel olarak başarı, yetenek ve kişilik testleri olsa da psikoloji bilimi yetenek ve kişilik testlerine daha fazla odaklanmaktadır. Başarı testleri ise genelde çocukların eğitimini konu alan ve eğitimcilerin ilgilendiği test türüdür (Erkek Doğan, 2004; Morgan, 1995).

Bireysel zekâ testleri, grup zekâ ölçekleri, gelişim ölçekleri, yetenek ve beceri testleri, güç ve hız testleri, eğitim testleri, mesleki testler, psikomotor ve klinik testler, kişilik ölçek ve envanterleri, projektif testler, ilgi testleri ve tutum testleri olmak üzere çeşitli temel insan ihtiyaçlarından doğmuş olan psikolojik testlerin sadece Türkçe'ye çevrilmiş olanlarının sayısı yaklaşık 300 adet civarında olmakla birlikte (Erkek Doğan, 2004; Güneri, 2017; Özgülven, 2020) daha çevirisi yapılmamış birçok psikolojik test dünyada kullanılmaktadır. Bunun yanında çeviriden hariç Türkçe literatürde Ziya Selçuk, Füsün Akkoyun, Haluk Yavuzer, Gündüz Vassaf, Remzi Öncül ve Üstün Dökmen gibi araştırmacılar tarafından üretilen psikolojik testler de bulunmaktadır (Özgülven, 2020). Bu nedenle bu araştırmada, yukarıda kategori olarak ifade edilen yüzlerce psikolojik testten; yöneticinin liderlik ve sosyal becerilerini etkileyebileceği varsayılan niteliklere ait psikolojik testler literatürden sınırlandırılarak seçilmekte ve aktarılmaktadır.

Yetenek Testleri. Yetenek testleri, bireyin neyi iyi yaptığını ölçmekten çok neleri iyi yapabileceğini ölçen testlerdir. Bu testler kişinin neleri iyi yapabileceğini ortaya koymak suretiyle varsayımda bulunmaktadır. Yetenek testleri, kişinin spesifik bir becerisini ortaya çıkaran ve ölçümleyen testlerdir. Bir görev için uygun becerilerin olup olmadığını ölçen bu testler, akademik (zihinsel) ve mesleki veya bedensel yetenek testleri olarak iki bölümde incelenebilmektedir (Çoban, 2008; Günay ve Çarıkcı, 2019; Karaduman, 2022; Morgan, 1995; Özcan, 2006).

Kişilik Testleri. Kişilik testleri, kişinin alışageldiği ve normal olarak kabul ettiği davranışları ve tutumları bulmayı amaçlamaktadır. Hangi davranış ne kadar sıklıkla sergilendiğini ortaya koymaktan ziyade bu testler, tipik olarak sergilenen davranışları bulmayı amaçlamaktadır (Morgan, 1995).

Psikolojik testler, bu genel kullanımın yanında yönetim disiplininin insan kaynakları boyutunda işe uygun adayın seçilmesi konusunda yardımcı olabilecek kapasiteye de sahiptirler. Mesleki başarının kişilik ile arasında bulunan güçlü bağlantısı, özellikle orta ve üst kademelerde çalışacak iş görenlerin seçiminde kişilik testlerin önemini artırmaktadır. Bir insanın ayırt edici özel niteliklerini veya davranışlarını belirleyen öğeleri kişilik testleri ölçmektedir (Çoban, 2008; Özcan, 2006). Bireyin iş ile uyumu örgütlerde önem arz etmektedir ve işin niteliğine göre çalışanda; sabır, muhakeme, zekâ ve beceri gibi özel şartlar gerektirebilmektedir. Bu ve benzeri özel şartlar aynı zamanda birer kişilik özelliğidir. Bu tarz becerileri kişilik testleri ile ölçmek mümkün olmaktadır (Şen, 2008). Özellikle kişilik testleri, yöneticinin yapacağı işin yöneticinin kişilik ve karakterine, yönetici yetenek ve becerilerine daha çok dayalı olması nedeniyle yönetici seçimi ve atamasında yaygın kullanım alanı bulmaktadır. Yöneticilerin yönetim görevine layık nitelikli adaylar arasından seçilmesi ise işletmelere değer ve başarı katmaktadır (Günay ve Çarıkcı, 2019).

Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde literatürde ulaşılan ve açıklanan ipuçlarından hareketle, yöneticilere uygulanabilecek psikometrik testler içerisinde Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği (EDBÖ) seçilerek yönetici empati düzeyinin çalışan motivasyonu üzerine etkisi ve ilişkisi araştırılmaktadır. Araştırmada psikolojik testler içerisinde empati testi seçilmesinin nedeni, motivasyon artırıcı olumlu yönetici davranışlarından birisinin çalışanla empati kurmak olması veya çalışan motivasyonu üzerindeki muhtemel etkisidir. Empati düzeyini ölçen önemli psikolojik test araçlarından birisi ise EDBÖ'dür.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmayla yönetim bilimlerinde sıkça konu edinen motivasyon kavramının empati ile ilişkisini belirleyerek alana katkı sağlamak, kamu yönetimine empati pratiğini aktarmak ve empati kavramı ile psikolojik testlerin kamu yönetimi biliminde uygulamaya dönük araştırmalara dâhil edilmesinde diğer araştırmacılara kaynak olmak ve farklı araştırmalara yol açmak amaçlanmaktadır.

Yine bu çalışmanın bir diğer amacı, kamu yöneticisi empati düzeyinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemektir. Bununla birlikte kamu sektörü yöneticisi işe alım süreçlerinde adaylara psikolojik testler yapılmasının önemini ortaya koymak da amaçlanmaktadır.

Bu çalışmada kamu sektöründe yönetici ve çalışan arasındaki ilişki empati ve motivasyon kavramları merkezinde ele almakta ve çalışan motivasyonunun artırılması ile psikometrik ölçümler yoluyla yöneticinin empati seviyesinin ilişkisini ortaya konulmaktadır. Dolayısıyla kamuya yönetici atama ön süreçlerinde aday yöneticilere, alım kısıtları itibarıyla psikolojik testler yapılmasının gerekliliği çalışan motivasyonunun artırılması örneği üzerinden vurgulanmaktadır. Bu anlamda çalışma, kamu sektöründe yöneticinin işe alım süreçlerinde dikkat edilen kısıtların güçlenmesi ve çeşitlenmesi açısından alana katkıda bulunmaktadır. Diğer yandan bu çalışma, psikolojik testlerin kamu yönetimi alanında uygulanmasıyla yönetim psikolojisi alanına katkı yapmaktadır.

Ayrıca yöneticilerde diğer psikometrik ölçümlerin yapılması suretiyle yönetici çalışan ilişkisinin psikososyal beceri boyutuyla ortaya konulmasına dair yapılacak diğer çalışmalara ışık tutmaktadır. Bu anlamda yöneticinin veya çalışanın temel dürtü düzeyi, kişilerarası iletişim beceri düzeyi, paranoya düzeyi, depresyon düzeyi, takıntı (obsesif kompulsif) düzeyi, kaygı durumu, stres düzeyi ve kişilik tipi gibi ölçülebilir psikolojik durum ve niteliklerinin sağlıklı ve istendik yönetime etkisi ve çalışan motivasyonu, performansı, örgütsel bağlılığı, aidiyet hissi gibi birçok değişken üzerine etkisini inceleyen araştırmalara fikir vermesi ve yol açması beklenmektedir.

Metodoloji

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemine uygun olan ilişkisel araştırma modeli ile kurgulanmıştır. Araştırmada, değişkenlerin birbiriyle ilişkisinin olup olmadığının merak edilmesi, ilişki varsa bu ilişkinin yönü ve miktarının incelenecek olması nedeniyle ilişkisel araştırma modeli seçilmiştir. İlişkisel araştırma modeline göre birden fazla değişken arasında ilişki, etki ve fark istatistiksel biçimde ortaya konulabilmektedir (Aslan, 2018). Yönetici empati düzeyinin çalışan motivasyonu üzerinde etkisini belirlemek amacıyla nicel araştırma yöntemi kapsamında anket tekniği kullanılmıştır.

Toplanan verilerin analizinde; tanımlayıcı istatistikler kullanılmış ve korelasyon analizli ile regresyon analizi yoluyla hipotezler sınanmıştır. Çalışmada hipotez testinde anlamlılık düzeyi ise $\alpha \leq 0.05$ olarak belirlenmiştir (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019).

Yönetici pozisyonunda bulunan 60 katılımcının empati düzeyinin belirlenebilmesi için EDBÖ; üst, orta veya alt düzey yöneticilere uygulanmıştır. Yöneticilerin emri altında çalışan 208 astın motivasyon düzeyini belirlemek içinse motivasyon ölçeği uygulanmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma araştırmacının maddi ve zaman imkânlarının sınırlılığı nedeniyle Nevşehir Merkez ilçesinde bakanlık düzeyinde merkez teşkilatı bulunan Merkez ilçe kamu kurumları ile sınırlandırılmıştır.

Araştırma; demografik bilgi formu, EDBÖ ve motivasyon ölçeği olmak üzere veri toplama araçlarıyla elde edilen verilerle sınırlıdır.

Bir araştırmada örneklem büyüklüğünün her ne kadar ölçekteki madde sayısının en az beş katı olması bilimsel bir çalışma açısından uygun görülse de (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019) araştırmada EDBÖ için 60 katılımcı sayısının üzerine çıkılmamasında kamudaki hiyerarşik yapılanma neticesinde katılımcı sayısının az olması ve araştırmaya katılmayı kabul etmeyen yöneticilerin tercihleri etkili olduğundan EDBÖ' nün uygulandığı örneklem açısından sınırlılık hâsıl olmuştur.

Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri H_1 ve H_2 olarak belirlenmiştir.

H_1 : Yönetici empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_2 : Yönetici empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasında etkili ve güçlü bir ilişki vardır.

Evren ve Örneklem

Araştırmada ilgili değişkenler arası ilişkiyi belirleyebilmek için örnekleme yöntemi olarak rastlantısal/olasılıklı örneklem tercih edilmiştir. Bu yöntemle göre araştırmacı örneklemin sadece evrene göre sınırlılıklarını veya çerçevesini belirtmekte ve bu sınırlar içerisinde kalan örnekler eşit seçilme şansına sahip olarak rastgele seçilmektedir (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019).

Araştırmanın evrenini bakanlık düzeyinde merkezi teşkilatı bulunan ancak ilde Nevşehir Valiliği' ne bağlı kamu kurumlarında üst/orta/alt düzey yöneticiler ve yönetici astı olan kamu çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise Merkez ilçedeki kamu kurumlarından seçilen üst/orta/alt düzey yönetici ile birlikte yöneticinin astı çalışanlar oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırma, kamu kurumlarında çalışan 60 yönetici ve yönetici astı olan 208 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Nihayetinde yönetici ve ast memur olmak üzere toplam 268 kişi araştırmaya dâhil olmuştur.

Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket soru formları kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formları; bütün katılımcılar için uygulanan ve ölçeklere gömülü tasarlanan demografik bilgi soru formu, katılımcıları sadece üst/orta/alt düzey yönetici olan ve yönetici empati düzeyini ölçen EDBÖ ve yine yöneticinin astı olan ve sadece ast çalışanlara uygulanmak için seçilen motivasyon ölçeğidir.

2004 yılında Lawrence ve arkadaşları tarafından geliştirilen EDBÖ' nün Türkçe uyarlaması ve geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları 2015 yılında Kaya ve Çolakoğlu tarafından yapılmıştır. Ölçeğin orijinalinde 20'si çeldirici olan 60 madde ve üç boyut bulunmaktayken, uyarlama çalışmalarında sosyal beceriler (4 madde), duygusal tepki (4 madde) ve bilişsel empati (5 madde) boyutları olmak üzere orijinale uygun üç alt boyut tespit edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliği için yapılan faktör analizlerinde sosyal beceri alt boyutunun AFA değeri 0.64, DFA değeri 0.61; duygusal tepki alt boyutunun AFA değeri 0.71, DFA değeri 0.75 ve bilişsel tepki alt boyutunun AFA ve DFA değeri 0.74 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayılarının ise AFA için 0.78, DFA için 0.86 olduğu görülmüştür. Ancak uyarlama işleminde açıklayıcı faktör analiziyle ölçeğin 13 maddeden oluştuğu görülmüştür. Beşli likert tipinde inşa edilen ölçek, empatiyi sosyalleşme anlayışı çerçevesinde ölçmektedir (Güneri, 2017; Kaya ve Çolakoğlu, 2015; Lawrence vd., 2004). Ölçeğin maddeleri kesinlikle katılmıyorum, kısmen katılmıyorum, kararsızım, kısmen katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum biçiminde derecelendirilmektedir. Ölçeğin üçüncü maddesi hariç ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Ölçekten alınan puanın yüksek olması, katılımcının empati düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir (Lawrence vd., 2004).

Çalışmada veri toplama aracı olarak seçilen diğer ölçek motivasyon ölçeğidir. Ölçek, Topaçlı (2022) tarafından Kuvaas (2006) ile Yücel Batmaz ve Gürer (2016)'in araştırmalarından derlenmiştir. Çalışanların motivasyon seviyelerinin tespit edilmesi amaçlı düzenlenen ölçek, beşli likert formatında 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik cronbach alfa değeri 0.89 olarak tespit edilmiştir (Topaçlı, 2022). Ölçeğe çalışma amacına uygun olacak biçimde yöneticinin empati seviyesinin çalışanın motivasyonu ile ilgisini kurabilecek ifadeler eklenerek 12 madde

elde edilmek suretiyle uyarlama yapılmıştır. Ölçekte on ikinci madde hariç ters puanlanan madde bulunmamaktadır.

Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Her ne kadar araştırmada veri toplama aracı olarak seçilen ölçeklerin literatürde görüldüğü üzere geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilse de özellikle EBDÖ için sosyal bilgiler öğretmenleri haricinde başka gruplarda uygulandığı zaman tekrar ölçüm yapılması önerisi (Kaya ve Çolakoğlu, 2015) bulunmaktadır. Bu nedenle verilerin analizine geçilmeden önce ölçeklerin güvenilirlik testleri yapılmış ve Tablo 1’de aktarılan EDBÖ için cronbach alfa değeri 0.693; motivasyon ölçeği için cronbach alfa değeri 0.847 bulunmuştur. Pek tabii literatürde bir ölçeğin güvenilirlik katsayısı .70 olarak ölçüldüğünde yeterli güvenilirliğe sahip olduğuna dair görüşler bulunsa da bu ölçekte hesaplanan cronbach alfa değeri de .70 sınırına oldukça yakın bulunmuştur (Büyüköztürk, 2020; Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019).

Tablo 1. Güvenirlik Testleri

Ölçek Adı	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
EDBÖ	,693	13
Motivasyon Ölçeği	,847	12

Verilerin Analizi

Yönetici ve çalışanlara uygulanan anketlerle toplanan veriler, bilgisayar yazılımı SPSS 25.0 istatistik programı yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde veri dağılımına uygun istatistiki yöntemler kullanılmaktadır. Verilerin dağılımı, hesaplanan Skewness ve Kurtosis değerleri üzerinden Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Verilerin Dağılım Tablosu

EDBÖ	Skewness	-.939
	Kurtosis	.669
Motivasyon Ölçeği	Skewness	-1.330
	Kurtosis	1.860

Motivasyon ölçeği için Skewness ve Kurtosis değerleri her ne kadar ± 1 değerlerinin üzerinde tespit edilse de George ve Mallery (2022)’ye göre ± 2 değerler arasında olması da mükemmel sayılabileceği ifade edildiğinden verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilerek dağılıma uygun analizler yapılmıştır (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019).

Diğer yandan veri toplama araçlarının interval (aralıklı) ölçüm düzeyinde olması nedeniyle analiz tekniği olarak parametrik testlerin uygulanması için uygun zemin oluşmaktadır (Büyüköztürk, 2020; Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019). Bu durumda araştırma verilerinin hem aralıklı ölçüm düzeyinde toplanmış olması hem de verilerin normal dağılım sergilediğinin tespit edilmiş olması nedeniyle parametrik analiz tekniklerinden olan korelasyon ve regresyon (ANOVA) analizi mümkün olmaktadır (Büyüköztürk, 2020).

Değişkenler arası ilişkinin ve bağımlılığın şiddetinin incelenbilmesi için korelasyon analiz tekniği uygun bir nicel araştırma tekniğidir (Büyüköztürk, 2020; Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019). Araştırmada hipotezlerin sınanması ve değişkenler arasındaki bağlantının saptanması, bu ilişkinin gücü (miktarı) ve yönünün tespit edilmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019).

Diğer yandan araştırma bağımsız değişkeni yardımıyla araştırmanın bağımlı değişkenindeki değişimi açıklamak, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini izlemek ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni

anlamli bir sekilde yordayıp yordamadığının tespit edilmesi amacıyla (Büyüköztürk, 2020; Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019) regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmacıların Öz-Düşünümsel Bilgi ve Tecrübeleri

Birinci sorumlu araştırmacı Sosyoloji bilimi alanında lisansını tamamlamıştır ve aldığı kredili eğitimlerle psikoloji bilimine de vakıf olacak kadar bilgi birikimi sağlamıştır. Bununla birlikte yaklaşık on yıldır Sosyolog olarak kamuda görev yapmaktadır. Özgüven (2020)' in ifadesiyle testleri uygulayacak kişilerin insan davranışıyla ilgili olarak psikoloji, özel alan psikolojileri, sosyoloji gibi psikolojik ve sosyolojik temel bilgi ve becerileri, ölçme tekniği ve istatistik gibi temel bilgileri kazanmış olması gerekir kriterini araştırmacı karşılamaktadır. Diğer yandan; psikolojik testler için uygulayıcıların yetişmişlik derecesine göre APA'nın 1953' te hazırladığı standartlarda A derecesindeki testler kategorisinde; bu testler el kitabına veya klavuzuna göre kolayca uygulanabilen, puanlanan ve yorumlanan genel başarı ve meslek başarısı gibi testlerdir ve idareci, müdür gibi psikolog veya danışman olmayan kişilerce kullanılabilir (Özgüven, 2020) ifadesi bulunmaktadır. Bu nedenle EDBÖ' nün klavuzuyla birlikte uygulanabilmesi araştırmacı açısından testlerin uygulanmasındaki etik sorunlara mahal vermemektedir.

İkinci araştırmacı ise Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi'nde kamu yönetimi bölümü/siyaset ve sosyal bilimler anabilim dalında Doçent Doktor olarak görev yapmakta olup yönetim psikolojisi, örgütsel davranış ve insan kaynakları üzerine çalışmaları bulunmak suretiyle yeterli akademik bilgi ve tecrübeye sahiptir.

Etik İlkeler

Araştırmaya başlamadan önce Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu'nun 02.11.2022 tarih ve 322 sayılı kararı ile etik izin alınmıştır. Katılımcılar, anket formlarının girişinde araştırmanın etik olduğu ve kimlik bilgilerinin alınmayacağı doğrultusunda bilgilendirilmiştir.

Bulgular

Yönetici empati düzeyi ile çalışan motivasyonu ilişkisini belirlemek amacıyla uygulanan EDBÖ ve motivasyon ölçeğiyle nicel tasarımda yürütölen araştırmanın bulguları bu bölümde sunulmaktadır. Bu bölümde, EDBÖ ve motivasyon ölçeği bulguları ayrı ayrı verilmeden önce örneklemdaki katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmekte ve ardından EDBÖ ile motivasyon ölçeği bulguları aktarılmaktadır.

Tablo 3' te örnekleme grubundaki yönetici sayısının cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde erkek olanların (%86,7) kadın olanlara (%13,3) nazaran daha fazla olduğu görölmektedir. Bu durumda yönetimin erkek odaklı olması halen ataerkil bir yapının varlığını göstermektedir yorumu yapılabilir.

Tablo 3. Yöneticilerin Tanıtıcı Özellikleri

Tanıtıcı Nitelik	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	8	13,3%
Erkek	52	86,7%
Yaş		
31-35	5	8,3%
36-40	10	16,7%
41-45	13	21,7%
46 ve üzeri	32	53,3%
Eğitim		
Lisans	43	71,7%

Yüksek lisans	17	28,3%
Görev Konumu		
Üst kademe	37	61,7%
Orta/alt kademe	23	38,3%
Yöneticilik Süresi		
0-5 yıl	24	40%
6-10 yıl	18	30%
11-15 yıl	6	10%
21-25 yıl	12	20%

Tablo 4' te ast memur olarak çalışanların %61,5' inin erkek olduğu %38,5' inin ise kadın olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yaşları incelendiğinde; %26,9' unun 46 ve üzeri yaş grubunda olduğu, %3,8'inin ise 20 ilâ 24 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Çalışanların hizmet süresi incelendiğinde; 26 yıl ve üzeri çalışanlarla (%19,2) 5 ilâ 10 yıl arası çalışanların (%18,3 ve %20,7) birbirine yakın oranda olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Ast Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri

Tanımlayıcı Nitelik	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	80	38,5%
Erkek	128	61,5%
Yaş		
20-24	8	3,8%
25-30	20	9,6%
31-35	52	25%
36-40	42	20,2%
41-45	30	14,4%
46 ve üzeri	56	26,9%
Eğitim		
Lise	34	16,3%
Ön lisans	8	3,8%
Lisans	149	71,6%
Yüksek lisans	17	8,2%
Hizmet Süresi		
0-5 yıl	38	18,3%
6-10 yıl	43	20,7%
11-15 yıl	44	21,2%
16-20 yıl	19	9,1%
21-25 yıl	24	11,5%
26 yıl ve üzeri	40	19,2%

Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği Bulguları

Sadece yönetici konumunda bulunan katılımcılara uygulanan empati düzeyi belirleme ölçeğinin bulguları bu kısımda aktarılmaktadır.

Tablo 5’ te katılımcıların sohbet başlatmak isteyen bir taraf olduğunda sohbete başlamakta rahatlık duyduğuna tamamının katıldığı, kararsız veya ifadeye katılmayanların bulunmadığı görülmektedir. Buna göre katılımcıların tamamının kendisiyle sohbet etmek isteyen tarafla sohbet başlatma konusunda sosyal beceriye sahip olduğu yorumu yapılabilir. Bu durum yöneticinin çalışanların sosyal gereksinimlerine cevap verebildiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5. Birisi Benimle Sohbet Etmek İsterse Rahatlıkla Sohbete Başlarım

	Frekans	Yüzde
Kısmen Katılıyorum	8	13,3%
Kesinlikle Katılıyorum	52	86,7%

Goleman (2020)’ın ifade ettiği gibi empati, diğerlerinin duygu ve düşüncelerini doğru sezinlemektir. Bir anlamda yöneticilerin sezinleme becerisine dair bulgular sunan Tablo 6’ da yöneticilerin çoğunluğunun (toplam %65) başkalarının ne hakkında konuşmak istediğini kavradığı bununla birlikte %11,7’ lik bir oranda ifadeye kısmen katılmadığı görülmektedir. Buna göre yöneticinin bir kişinin ne hakkında konuşmak istediğini kavrayabilmesi; çalışana karşı algısının açık olduğu, çatışmaları ve şiddetli sıkıntıları önceden görebildiği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca yöneticinin ne hakkında konuşulmak istendiğini kolaylıkla kavraması, çalışan sorunları karşısında kanı bilgileriyle değil gerçek bilgilerle çözümler üretebileceği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 6. Başka Birisinin Ne Hakkında Konuşmak İstediyini Kolaylıkla Kavrarım

	Frekans	Yüzde
Kısmen Katılmıyorum	7	11,7%
Kararsızım	14	23,3%
Kısmen Katılıyorum	19	31,7%
Kesinlikle Katılıyorum	20	33,3%

Tablo 7’ de insanların sorunlarını katılımcılara açması durumu incelendiğinde; bulgulara göre katılımcıların oldukça büyük bir kısmı (%90) anlayışlı oldukları için çevresinde bulunan insanların sorunlarını kendisine açtığını düşünmektedir. Tablo verilerine göre yöneticilerin neredeyse tamamının kendi dünyasının dışına çıkabildiği ve farklı pencerelere karşı duyarlı olduğu yorumu yapılabilir. Örnekteki yöneticilerin çalışanların anlaşılma hissine karşılık veren yönetici olması empati becerisine sahip olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 7. Çok Anlayışlı Biri Olduğumu Söyledikleri İçin Arkadaşlarım Genellikle Bana Sorunlarından Bahseder

	Frekans	Yüzde
Kısmen Katılmıyorum	6	10,0%
Kısmen Katılıyorum	36	60,0%
Kesinlikle Katılıyorum	18	30,0%

Tablo 8’ de katılımcıların gerçek duyguların gizlediğini anlayabilme ifadesine verdiği yanıtlar incelendiğinde; yöneticilerin toplam %70’ inin başkasının duygularını gizlediğini hissedebilme becerisi sahip olduğu ve sorunlar

karşısında yöneticinin bütünü görebildiği şeklinde yorumu yapılabilir. Yine verilere göre yöneticilerin duygusal okuryazar olduğu belirtilebilir.

Tablo 8. Birinin Gerçek Duygularını Gizlediğini Söyleyebilirim

	Frekans	Yüzde
Kısmen Katılmıyorum	18	30,0%
Kısmen Katılıyorum	37	61,7%
Kesinlikle Katılıyorum	5	8,3%

Tablo 9' a göre birinin ne yapacağını önceden kestirmekte iyi olduğuna kısmen katılan üst kademe yönetici oranı %13,5 iken kararsız olanların oranı %54,1 olduğu görülmektedir. Diğer yandan orta/alt kademe yöneticilerinden birinin ne yapacağını önceden kestirmekte iyi olduğuna kısmen katılanların oranı %47,8 iken kararsız olanların oranının %21,7 olduğu görülmektedir. Bu durumda orta/alt kademe yöneticilerinin üst yöneticilere göre çalışanla daha fazla ilişki içerisinde olduğu ve bu deneyim ile orta/alt kademe yöneticilerinin çalışanın ne yapacağını önceden tahmin edebilme kabiliyetinin daha yüksek olduğu yorumu yapılabilir. Ayrıca orta/alt kademe yöneticisinin kişilerarası ilişkilere önem verme rolünün daha baskın olduğu ve üst yöneticilerle irtibat noktası oluşturduğu da ifade edilebilir.

Tablo 9. Birinin Ne Yapacağını Önceden Kestirmekte İyi Olma Durumu İle Görev Konumu Arasındaki İlişki

			Birinin ne yapacağını önceden kestirmekte iyiyimdir.			
			Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Toplam
Yöneticilerin Görev Mertebesi	Üst kademe yöneticisi	Sayı	12	20	5	37
		% toplam	32,4%	54,1%	13,5%	100,0%
	Orta/alt kademe yönetici	Sayı	7	5	11	23
		% toplam	30,4%	21,7%	47,8%	100,0%
Toplam		Sayı	19	25	16	60
		% toplam	31,7%	41,7%	26,7%	100,0%

Tablo 10' daki bulgulara göre grup içerisinde kendini rahatsız eden birisini fark ettiğine kesinlikle katılan 31-35 yaş grubu yönetici oranı %8,3 iken ifadeye kısmen katılan ve kesinlikle katılan 46 yaş ve üzeri yönetici grubu oranının toplam %33,3 olduğu görülmektedir. Ayrıca 31-35 yaş grubundan 46 ve üzeri yaş grubuna ilerlerken 36-40 yaş ve 41-45 yaş gruplarında kısmen ve kesinlikle katılıyorum ifadelerini belirten yöneticilerin oranında %16,7 ve %21,7 şeklinde bir artış olduğu görülmektedir. Neticede tablo ile aktarılan bulgularda her yaş grubunda yaş ilerledikçe kısmen ve kesinlikle katılım durumunun arttığı izlenebilmektedir. Buna göre yöneticilerin yaşı ilerledikçe çalışan ortamlarında kendini rahatsız eden personeli fark edebilme becerisinin arttığı yorumu yapılabilir. Çalışana yönelik böylesi bir farkındalığın çalışan sorunlarının tespiti ve motivasyonu için ön adım olduğu ifade edilebilir. Grup içerisinde rahatsızlıkların fark edilmesiyle yaşı büyük olan yöneticinin çalışma ortamındaki sosyal ve iletişimsel krizleri aşarak örgüt ilişkilerini olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir.

Tablo 10. Bir Grup İçerisinde Tuhaf ya da Rahatsız Hisseden Birisini Anında Fark Ederim İfadesi ile Yönetici Yaş Durumu Arasındaki İlişki

		Bir grup içerisinde tuhaf ya da rahatsız hissedenden birisini anında fark ederim.					
		Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	
Yönetici Yaşı	31-35	Sayı	0	0	0	5	5
		% Toplam	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	8,3%
	36-40	Sayı	0	0	5	5	10
		% Toplam	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	16,7%
	41-45	Sayı	0	0	0	13	13
		% Toplam	0,0%	0,0%	0,0%	21,7%	21,7%
	46 ve üzeri	Sayı	6	6	8	12	32
		% Toplam	10,0%	10,0%	13,3%	20,0%	53,3%
Toplam	Sayı	6	6	13	35	60	
	% Toplam	10,0%	10,0%	21,7%	58,3%	100,0%	

Motivasyon Ölçeği Bulguları

Bu bölümde sadece ast çalışan olan katılımcıların motivasyon ölçeğine verdiği yanıtlara ilişkin bulgu ve analizler aktarılmaktadır.

Tablo 11’ de katılımcıların toplam %88,9 gibi büyük bir oranda iş yerinde yaptığı görevlerin kendisini mutlu ettiğine katılmakta olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların büyük bir oranında bir işi yapma ve sürdürme isteklerinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Diğer yandan motivasyonda bilişsel değerlendirme kuramı açısından; çalışanın yaptığı görevden haz alması, motive edilmesinde dışsal güdüleyiciler yerine içsel güdüleyicilerin dikkate alınması gerekliliğine işaret etmektedir.

Tablo 11. İş Yerinde Çalışırken Yerine Getirdiğim Görevler Beni Mutlu Eder

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	3,8%
Katılmıyorum	9	4,3%
Kararsızım	6	2,9%
Büyük Ölçüde Katılıyorum	57	27,4%
Kesinlikle Katılıyorum	128	61,5%

Tablo 12’ de katılımcıların sosyal mecralarda kurumundan ve işinden bahsederken gurur duyma ifadesine verdiği yanıtlar görülmektedir. Kesinlikle ve büyük ölçüde katılanların oranının toplam %72,6 olması durumu kişinin kurumdan ve işinden kaynaklı elde ettiği sosyal statüden memnun olduğu ve Maslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı açısından saygınlık ihtiyacının giderildiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 12. Toplum İçerisinde Kurumumdan ve İşimden Bahsederken Gurur Duyarım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	15	7,2%
Katılmıyorum	14	6,7%
Kararsızım	28	13,5%
Büyük Ölçüde Katılıyorum	61	29,3%
Kesinlikle Katılıyorum	90	43,3%

Tablo 13' te çalışanların %81,7' sinin kurumun başarısı için çalışmanın kendisine mutluluk verdiği kesinlikle ve büyük ölçüde katılırken %3,8' inin kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Tablo verilerine göre yöneticilerin çalışanı kurum hedeflerine yöneltebildiği ve çalışmada başarıma güdüsünü canlı tutulabildiği şeklinde yorum yapılabilir.

Tablo 13. Kurumumun Başarısı İçin Çalışmak Beni Mutlu Eder

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	3,8%
Katılmıyorum	12	5,8%
Kararsızım	18	8,7%
Büyük Ölçüde Katılıyorum	51	24,5%
Kesinlikle Katılıyorum	119	57,2%

Tablo 14' te toplam %91,8 oranında katılımcının diğer arkadaşlarıyla iyi anlaşmış ve görevlerinde onlara yardım ettiği tespit edilmiştir. Bu manzara kurumda uyumlu, dayanışmacı ve paylaşımcı bir atmosferin hâkim olduğu şeklinde yorumlanabilir. Böylesi bir atmosfer, motivasyona işaret etmektedir çünkü motivasyon dayanışmanın ve yardımlaşmanın olduğu bir atmosfer içerisinde gerçekleştirilen çabaların tümüdür (Öztekin, 2010). Diğer yandan tabloya göre çalışma ortamı sosyal ilişkilerin olumlu olduğu ifade edilebilir.

Tablo 14. İş Arkadaşlarımla İyi Anlaşım ve Görevlerinde Onları Desteklerim

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,9%
Katılmıyorum	3	1,4%
Kararsızım	10	4,8%
Büyük Ölçüde Katılıyorum	57	27,4%
Kesinlikle Katılıyorum	134	64,4%

Tablo 15' e göre öncelikle çalışanların ne ile ve nasıl motive edilebileceğine yöneticilerin dikkat etmesi gerektiği şeklinde yorum yapılabilir. Çünkü çalışanların istek, öneri, şikâyet ve ihtiyaçlarına kulak vermekle motivasyonun nasıl sağlanabileceğine çalışan üzerinden yol bulunabileceği ifade edilebilir. Böylece yöneticinin çalışanı dinleme ve anlamaya yönelik bir tavır sergilemesi gerektiği de belirtilebilir. İfadeye katılım oranının toplam %83,7 olması yöneticilerin motivasyon aracısı olarak önerilere açık olması gerektiği ve kararlara katılımın desteklenmesi gerektiği şeklinde ayrıca yorumlanabilir. Yöneticinin çalışanın istek ve ihtiyaçlarına kulak vermesi ile çalışanın davranışları altında yatan güdüleyicileri tespit edebileceği ve hatta bu güdüleyicilerin şiddetini ve bireyselliğini tespit edebileceği yorumunu yapmak mümkündür.

Tablo 15. Yöneticim İstek, Öneri, Şikâyet veya İhtiyaçlarıma Kulak Vermezse Moralim Bozulur

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	14	6,7%
Katılmıyorum	8	3,8%
Kararsızım	12	5,8%
Büyük Ölçüde Katılıyorum	49	23,6%
Kesinlikle Katılıyorum	125	60,1%

Çalışanların “Bir hata yaptığımda yöneticimin beni anlamadığını görmek çalışma isteğimi düşürmez” ifadesine verdiği yanıtların bulguları Tablo 16’ da aktarılmaktadır.

Tablo 16. Bir Hata Yaptığımda Yöneticimin Beni Anlamadığını Görmek Çalışma İsteğimi Düşürmez

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	12	5,8%
Büyük Ölçüde Katılıyorum	28	13,5%
Kararsızım	27	13,0%
Katılmıyorum	62	29,8%
Kesinlikle Katılmıyorum	79	38,0%

Ters puanlamanın yapıldığı bu ifadeye ilişkin bulguların aktarıldığı yukarıdaki tabloda toplam %57,8 oranında katılımcı ifadeye katılmamaktadır. Bu durum, çalışanın yönetici tarafından anlaşılmadığında çalışma isteğinin düştüğünü göstermektedir. Bu nedenle tablo verilerine göre çalışanların bir hatası karşısında yönetici tarafından anlaşılmaması çalışanda motivasyon düşüklüğüne sebep olabilir yorumunu yapmak mümkündür. İnsan psikolojisinde anlaşılma hissi bir motivasyon kaynağıdır (psikoloji-psikiyatri.com, 2019). O halde yöneticinin çalışana hataları karşısında anlamaya çalışması motivasyon artırıcı bir öge olarak ifade edilebilir.

Tablo 17’ de kadınların toplam % 78,8’ i yöneticinin hata karşısında çalışanını anlamadığı durumda çalışma isteğinin düşeceğine katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ifadesini belirtirken bu oran erkeklerde toplam % 60,9 olarak görülmektedir. Buna göre yöneticinin çalışan hatası karşısında anlayışlı davranmaması halinde kadınların erkeklere oranla daha çok çalışma isteğinin düştüğü belirtilebilir. Bu durumda bir yöneticinin çalışma isteği konusunda çalışanları cinsiyetine göre değerlendirmesi ve kadın çalışanlarda demotivasyonun erkeklere nazaran biraz daha fazla görülebileceği durumunu dikkate alması gereklidir yorumu yapılabilir.

Tablo 17. Bir Hata Yaptığımda Yöneticimin Beni Anlamadığını Görmek Çalışma İsteğimi Düşürmez İfadesi İle Çalışan Cinsiyet Durumu Arasındaki İlişki

		Bir Hata Yaptığımda Yöneticimin Beni Anlamadığını Görmek Çalışma İsteğimi Düşürmez						
		Kesinlikle Katılıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Karar sızım	Katılmıyorm	Kesinlikle Katılmıyorm	Toplam	
Cinsiyet Durumu	Kadın	Sayı	1	8	8	25	38	80
		% Toplam	1,3%	10,0%	10,0%	31,3%	47,5%	100,0%
	Erkek	Sayı	11	20	19	37	41	128

	% Toplam	8,6%	15,6%	14,8%	28,9%	32,0%	100,0%
Toplam	Sayı	12	28	27	62	79	208
	% Toplam	5,8%	13,5%	13,0%	29,8%	38,0%	100,0%

Araştırma Hipotezlerinin Analizi

Araştırmanın bu bölümünde literatür destekli üretilen hipotezler, araştırmadan elde edilen veriler kullanılmak suretiyle analiz edilerek sınanmakta ve analize ait sonuçlar aktarılıp hipotezlerin kabul/ret durumuna dair karar verilmektedir.

H₁ hipotezinin iki değişkeni arasındaki ilişkinin varlığını ve miktarını yorumlamak amacıyla korelasyon analizi yapılarak korelasyon katsayısına ilişkin analiz sonuçları Tablo 18 üzerinden verilmektedir.

Tablo 18. Yönetici Empati Düzeyi ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizi

		Çalışan Motivasyonu	Yönetici Empati Düzeyi
Çalışan Motivasyonu	Pearson Correlation	1	,822**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Yönetici Empati Düzeyi	Pearson Correlation	,822**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu).

Korelasyon katsayısının 0.70 - 1.00 arasında olması yüksek; 0.70 - 0.30 arasında olması orta; 0.30 - 0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2020). Yukarıdaki tabloda H₁ hipotezinin sınanmasına yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda $r=,822$ ve sig: $0,000 < 0,01$ olarak tespit edildiğinden yönetici empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki/bağlantı olduğu, bu ilişki düzeyinin ise sıkı veya kuvvetli ($r=0.822$) olduğu görülmektedir. Buna göre yönetici empati düzeyi arttıkça çalışan motivasyonunun arttığı söylenebilir. Neticede Tablo 18’ de aktarılan veriler üzerinden H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Yönetici empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkinin regresyon analiziyle ortaya konulması gerekliliği, yönetici empati düzeyinin çalışan motivasyonunun ne kadarını açıkladığının merak edilmesi ve yönetici empati düzeyinin çalışan motivasyonunu anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığının tespit edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi bulguları Tablo 19’ da aktarılmaktadır.

Tablo 19. Yönetici Empati Düzeyinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model Özeti					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,822 ^a	0,676	0,675	4,00020	
ANOVA ^a					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	6886,726	1	6886,726	430,377	,000^b
Residual	3296,332	206	16,002		
Total	10183,058	207			

Yukarıdaki tabloda aktarılan ANOVA testi bulgularına göre anlamlılık düzeyi sig.:0,000<0,05 olduğundan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. H₂ hipotezinin sınanmasına yönelik yapılan regresyon analizinde yönetici empati düzeyi, çalışan motivasyonunu %67,5 oranında etkilemektedir (R²=0,675). Bu durumda çalışan motivasyonundaki değişimlerin %67,5 oranında yönetici empati düzeyi ile açıklanabileceği model üzerinden söylenebilir. Yönetici empati düzeyinin çalışan motivasyonunun önemli ve güçlü bir oranda açıklayıcısı, tahminicisi ve yordayıcısı olduğu görülmektedir. Buna göre H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Yönetim açısından daha çok kârlılık, verimlilik ve daha kaliteli hizmet sunumu tartışmaları yönetici ve çalışan ilişkileri üzerinde alan yazında materyaller biriktirmiş olup bu konuda motivasyon ve liderlik teorileri büyük bir yer kaplamıştır. Yönetim fonksiyonlarının tasarımında çalışanı güdüleme üzerine bir yönetim aşaması ayrıca kendisine yer edinmiştir. Çalışanın nasıl güdüleneceği ve örgüte katkısının nasıl artırılacağı tartışmalarında literatürde, yöneticinin çalışana yaklaşımlarına dair birikimler dikkat çekici olmuştur.

Dikkat çekici birikimlerden birisi de çalışan motivasyonuna dair getirilen açıklamalardır. Mattone (2019) ünlü ve güçlü şirketlerin yöneticileriyle yaptığı bir röportaj sırasında yönetim anlamında “*işin özünün insan ve yetenek olduğunu anlayan şirketler, rakamlara odaklanan şirketleri hayli hayli geçiyorlar*” ifadesinde bulunmaktadır. Kamu kurumları yönetimi açısından da yöneticilerin istatistikî veri oluşturmak için çalışanın insani ihtiyaçlarını arka planda bırakması ve onları anlama çabasında bulunmaması rakamlara odaklanan firmaların durumuyla benzer olmaktadır. Yönetimde çalışanı göz ardı etmeyen bir yönetici, çalışanda motivasyon sağlayabilmenin yollarına daha yakın bulunarak kurumun sunduğu hizmetin kalitesini artırma konusunda fark edilebilir bir başarı sağlayabilmektedir.

Yönetimde yöneticinin etkili olabilmesi; yöneticinin teknik becerisi, iletişim becerisi, insan ilişkileri becerisi, analitik becerisi, karar verme becerisi ve kavramsal becerisi gibi becerilerine bağlıdır. Bu becerilerin çoğunun empati becerisi ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bu anlamda yetenekli bir yönetici olabilmek için iletişimin geri bildirim işlevine müsaade etmeli ve çalışanlardan dönüt almaya gayret etmelidir. Alınan geri bildirimlerin empati süzgecinden geçirilmesi yönetimin dolayısıyla da örgütün iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve dinamikleri açısından önem arz etmektedir.

Empatik anlayışa sahip bir yönetici çalışanın ifadelerini eksiksiz ve tam anlamaya en yakın etkileşim konumundadır. Çalışanın ifadeleri üzerinde düşünebilme fırsatı yakalamaktadır. Çalışanın duyu ve düşüncelerinin kaynağını anlamaya yaklaşmakta ve kendisini de onun açısından görebilme imkânı elde etmektedir. Bu anlamda yönetsel yeterlilik ve çalışanların özel ve örgütsel yaşamına duyarlılık için yöneticide empati becerisi gelişmiş olmalıdır.

Empati kuran bir yönetici, farklı çalışanların farklı ihtiyaçları olabileceğini anlayabilen yöneticidir. Yönetici çalışanla empati kurarak Eren (2020)' in aktardığı Vroom' un beklenti kuramı varsayımı olan “*her insanın diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahip olabileceği ve arzulanmış ödülün de farklı olabileceği*” varsayımını gözden kaçırmamış olmaktadır.

Bu çalışmada yapılan hipotez testlerinin ardından yönetici empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasında pozitif, doğrusal, anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu iddiası doğrulanmıştır. Böylece çalışmanın empati düzeyi ve çalışan motivasyonu ilişkisi odağındaki sonuçları, literatürde çalışma hayatında empatinin önemi bağlamında Özbek (2002), Hançer ve Tanrisevdi (2003), Yılmaz (2015), Parlak (2018), Sergey, Boris ve Nadiia (2019), Edlins (2019), Ulus ve Kerim (2020) ve Gülbahar ve Sapan (2022) gibi araştırmacıların çalışma sonuçlarına yakın, benzer veya doğrusal yönde olduğu ifade edilebilir.

Empati ölçeklerinin motivasyona katkısı düşünüldüğünde; empati testi maddelerinde geçen ifadelerin ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, amaç kuramı, ERG kuramı, ikili etmen (çift faktör) kuramı, beklenti kuramı ve bilişsel değerlendirme kuramı gibi motivasyon teorileriyle ilişkili olabildiği ve bu teorik yaklaşımların pratikte yansımalarını ortaya koyabilmesi açısından empati testlerinin motivasyona katkısının olduğu söylenebilir. Öyle ki biraz daha genelleme yapılacak olunursa stres testleri, iletişim testleri, kişilik envanterleri, takıntı testleri, kaygı testleri, temel dürtü testleri, endişe testleri ve duygusal zekâ testleri gibi psikometrik testlerin çalışan ve yönetici motivasyonuna pratikte katkısı olabileceği hem söylenebilir hem de araştırılmaya gereksinim duyulduğu belirtilmelidir.

Yapılan bu araştırma ile yönetim bilimlerinde motivasyon teorilerinin ileri sürdüğü önerilerin kamu yönetiminde pratiğe dönüşünde gizli kalmış bir beceri olarak yönetici empati becerisinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu anlamda kamu yöneticilerine uygulanabilecek psikometrik testlerin önemini aktarması açısından literatürdeki bir boşluğu doldurduğu umulmaktadır. Kamu sektöründe yöneticinin işe alım süreçlerinde dikkat edilen kıstasların güçlenmesi ve çeşitlenmesi açısından uygulamaya katkıda bulunması beklenmektedir. Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği özelinde psikometrik testlerin alanda uygulanmasıyla sahadan toplanan verilerle yönetim psikolojisi alanına katkı yaptığı düşünülmektedir. Yönetici empati becerisi ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkinin Nevşehir'deki kamu kurumlarında incelenmesi nedeniyle Nevşehir'deki durumu ortaya koyması açısından alana katkı sunduğu düşünülmektedir.

Her duygu aslında bir ihtiyacın belirtisidir. İhtiyaçların tespiti için duyguların doğru anlaşılması gerekmektedir. Bunun için tercih edilebilecek yönetsel yeterlilik becerisi ise empati kurabilme becerisidir. Öyle ki biyolojik olanın önceliği psikolojik olanın üstünlüğü vardır denilebilir. Bu yüzden yöneticiler, ekonomik güdüleyiciler haricinde psikososyal ve yönetsel veya örgütsel motivasyon araçlarını da ihtiyaçları gidermek için dikkate almalıdır.

Uyumlu, verimli ve güvenli yönetim atmosferi oluşturabilmek için yönetici tarafından çalışanın becerisi, yeteneği, ilgisi, arzusu, isteği, önerisi, şikâyeti veya ihtiyaçlarının bilmesi gerekmektedir. Bunun yolu da yöneticinin çalışana empati kurmasından geçmektedir. Nitekim bu araştırma yöntemi ve sınırlılığında çalışan motivasyonunun büyük bir oranda yönetici empati düzeyi ile ilgili olduğu keşfedildiğinden empati becerisi yüksek yöneticilerin göreve atanması, çalışan motivasyonunu artırma noktasında tavsiye edilmektedir.

Çalışan, bir insan olduğu için motive olabileceği öğelerin sayısı çoktur ve kişiden kişiye göre değişmektedir. Bu kadar farklılığın olduğu bir durumda çalışanın ne ile güdülenebileceğini bulabilmenin yolu çalışanı anlamaktan geçmektedir. Çalışanı güdüleyen faktörlerin bireyselliğini ve şiddetini yakalayabilmek için yöneticilere empati kurmaları önerilmektedir.

Empati eğitiminin mesleğe girişte, meslek süresince dikkate alınması gerektiği söylenebilir. Bu anlamda üniversitelerin kamu yönetimi bölümlerinde empati ve uygulamaları dersi şeklinde müfredatın oluşturulması mesleğe alınmadan önce meslek eğitimi olarak okutulabilir. Ardından diğer psikolojik testler de dahil olmak üzere mesleğe girişte empati ölçüm testleri uygulanabilir. Mesleğe kabulden sonra ise hizmet içi eğitimler vasıtasıyla empati becerisinin canlı tutulması uygulamalı eğitimlerle sağlanabilir. Empati eğitimiyle şekillenmiş bir meslek eğitiminin yönetici meslek kültürüne de olumlu katkı sunacağı ifade edilebilir.

Çalışan kaynaklı sorunların ne olduğundan çok neden olduğuna odaklanabilmek için empatik anlayış yöneticilere eğitimler veya canlandırma yoluyla kazandırılabilir. Böylece yöneticilere sorunlar karşısında bütünü görebilme becerisi kazandırılarak yöneticinin parçadan bütüne gidebilmesi sağlanmalıdır.

Çalışma ortamındaki huzursuzlukların, uyuşmazlıkların ve anlaşmazlıkların kaynağını tespit edebilmek, çalışan kaynaklı sorunlar karşısında alternatif ve doğru çözümler üretebilmek için yönetici empati kurabilme becerisine sahip olmalıdır. Öyle ki varlık nedeni kamu yararı olan kamu kurumlarında bu yararın zarar görmemesi, toplumun kamu kurumlarına olan güvencinin zedelenmemesi için bile empati becerisinin zeminde gerekli olduğu geniş anlamda ifade edilebilir.

Bu araştırmanın temel alınabileceği diğer psikolojik testler ile farklı yönetim bilimi çalışma subjeleri arasında bağlantıları araştıran çalışmaların yapılması önerilerek yönetici – çalışan etkileşiminin psikolojik testler bağlamında farklı boyutlarının ortaya konulmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Kaynakça

- Akçay, Y., & Akyüz, A. M. (2014). Çalışanların dönüşümcü lidere yönelik sadakatleri ile çalışandaki empati davranışının bu sadakat üzerindeki olası etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Turkish Studies*, 9(5), 157-184. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.7000>
- Akdemir, A., Tankişi, S., Aktaş, Ö., Yıldız, B., & Öztürk, H. (2022). Yöneticilerin, liderlik görevlerine ilişkin algılarının çeşitli sektörler bağlamında araştırılması. *Disiplinlerarası Yenilik Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 78-89.
- Aslan, Ş. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri nicel, nitel ve karma tasarımlar için bir rehber*. Eğitim Yayınevi.

- Başaran, R. (2019). Motivasyon Yönetimi. C. Karabal., & M. Sağbaş (Ed.), *Yönetim biliminde etkin ve güncel konular içinde* (ss.1-13). Kriter Yayınevi.
- Büyükcebeci, A. (2017). *Ergenlerde sosyal dışlanma, yalnızlık ve okul öznel iyi oluş arasındaki ilişki: empatik eğilimin aracı rolü* [Doktora tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. Yıldız Teknik Üniversitesi DSpace Açık Arşivi.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı istatistik, araştırma deseni spss uygulamaları ve yorum*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım E. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.
- Çelik, H., Özen, U., & Bağcı, E. (2019, Haziran). *Yöneticilerin empatik eğilim düzeylerinin, yönetsel yetkinlikleri üzerindeki etkisi* [Yazılı sunum]. International Conference on Eurasian Economies. Mağosa, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.
- Çetin, S., Giderler, C., & Güler, M. (2017). Lider yöneticilerin çalışanların motivasyonuna etkisi: kamu kurumlarında bir çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 36-49. doi: 10.21180/kuibf.2017434553
- Çoban, G. (2008). *Yöneticilerin psikoteknik testlerin uygulanmasına ilişkin tutumları: İzmit özel öğretim kurumları örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Dögerlioğlu, Ö. (2015). *Yönetici olmak için bilmeniz gereken 14 şey*. Efil Yayınevi.
- Dökmen, Ü. (2016). *Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati*. Remzi Kitabevi.
- Edlins, M. (2019). Developing a model of empathy for public administration. *Administrative Theory and Praxis*, 43(1), 22-41. <https://doi.org/10.1080/10841806.2019.1700459>
- Elcil, Ş. (2010). Empatik iletişim: halkla ilişkiler uygulayıcılarının iletişimsel başarısını etkileyen bir faktör olarak empatinin rolü. Y. D. Ertürk (Ed.), *Halkla ilişkilerin iletişim öznesi: empati içinde* (ss. 15-27). Derin Yayınları.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erkek Doğan, Z. (2004). *Eleman seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılan psikoteknik test sonuçlarının bireysel performans sonuçlarıyla ilişkisi* [Yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi]. Bursa Uludağ Üniversitesi Açık Erişim Sistemi.
- Ersoy, E., & Köşger, F. (2016). Empati: tanımı ve önemi. *Osmangazi Tıp Dergisi*, 38(2), 9-17.
- Ertuğrul, S. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi.
- George, D., & Mallery, P. (2022). *Ibm spss statistics 27 step by step*. Routledge.
- Goleman, D. (2020). *Duygusal zeka ve liderlik*. (Ü. Şensoy, L. Göktem, M. İnan, Çev.). Optimist Yayınları.
- Göncü Köse, A., & Metin, U. B. (2019). Hangi lider, kurumda kalmayı nasıl sağlıyor? Çok boyutlu iş motivasyonunun aracı rolü. *Türk Psikolojisi Dergisi*, 34(Özel Sayısı), 46-67.
- Gülbahar, B., & Sapan, A. (2022). Öğretmen ve okul yöneticileri arasındaki iletişimi etkileyen faktörler. *Pearson Journal of Social Sciences & Humanities*, 7(19), 78-92. <https://doi.org/10.46872/pj.536>
- Güleç, H. (2009). Psikiyatride psikometri: temel kavramlar. *Current Approaches in Psychiatry*, 1(2), 175-186. doi: 10.18863/pgy.133466
- Günay, A., & Çarıkcı, İ. H. (2019). İnsan kaynakları işe alım süreçlerinde kullanılan psikoteknik testlere ilişkin bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(23), 178-194. doi: 10.21076/vizyoner.515315

- Güneri, E. (2017). *Psikolojide kullanılan ölçekler*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları.
- Hançer, M., & Tanrisevdi, A. (2003). Sosyal zeka kavramının bir boyutu olarak empati ve performans üzerine bir inceleme. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(2), 211-225.
- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim felsefesi*. (İ. Anıl, B. Doğan, Çev.). Beta Yayınları.
- Hughes, O. E. (2014). *Kamu işletmeciliği ve yönetimi*. (B. Kalkan, B. Akın, Ş. Akın, Çev.). BigBang Yayınları.
- İmrek, M. K. (2011). *Yönetmeye başlamak*. Derin Yayınları.
- Karaduman, M. (2022). *Zekâ oyunları eğitim programının zihinsel yetersizliği olan öğrencilerin yetenek testleri ile ölçülen zihinsel becerilerine etkisinin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi]. Karamanoğlu Mehmetbey University Institutional Repository.
- Karaman, Ö. (2019). *Kamu yönetiminde liderlik etkisi*. Babıali Kültür Yayıncılık.
- Kaya, B., & Çolakoğlu, Ö. M. (2015). Empati düzeyi belirleme ölçeği (EDBÖ) uyarlama çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 17-30. <https://doi.org/10.17679/iuefd.16127895>
- Kılıç Aksoy, Ş. (2016). *Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde Bir Uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.
- Kılınç, Ş. (2021). *Kültüre duyarlı farklılaştırılmış öğretim yaklaşımının öğrencilerin empati becerilerine etkisi* [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi]. Gazi Üniversitesi Akademik Veri Yönetim Sistemi.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385. <https://doi.org/10.1002/job.377>
- Küçükali, R. (2011). *Yönetim felsefesi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Lawrence, E. J., Shaw, P., Baker, D., Baron Cohen, S., & David, A. S. (2004). Measuring empathy: reliability and validity of the empathy quotient. *Psychological Medicine*, 34(5), 911-919. <https://doi.org/10.1017/S0033291703001624>
- Livvarçın, Ö. & Kurt, D. (2012). *Yönetim biliminde 49 insan 49 teori*. Beta Yayınları.
- Mattone, J., & Naidya, N. (2019). *Kültürel dönüşüm liderlik dersleri ve kurumsal yeniden yapılandırma*. (R. Genç, Çev.). Sola Yayınları.
- McKee, A. (2019). Empati başarılı toplantının anahtarıdır. (L. Göktem, Çev.). Ç. Z. Aydın (Ed.), *Duyusal Zeka Empati* içinde (ss.47-56). Harvard Business Review Press.
- Morgan, C. T. (1995). *Psikolojiye giriş* (S. Topçu, Çev.). Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları.
- Morkoç, P. (2020). *İnsan kaynakları yönetiminde liderliğin rolü ve önemi* [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi]. YÖK Açık Bilim Sistemi.
- Mücevher, M. H., & Erdem, R. (2019). Başarılı yönetici ve yöneticilik: kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 48-77.
- Örnek, A. Ş. (2021). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Yayıncılık.
- Özbek, M. F. (2002). *Çalışma hayatında empati ve bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi]. Bursa Uludağ Üniversitesi Açık Erişim Sistemi.
- Özcan, D. (2006). *Personel seçim sürecinin etkinliğinde psikoteknik testlerin rolü* [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Kurumsal Akademik Açık Arşivi.
- Özgüven, İ. E. (2020). *Psikolojik testler*. Nobel Yayıncılık.
- Öztekin, A. (2010). *Yönetim bilimi*. Siyasal Kitabevi Yayınları.

- Parlak, M. (2018). *Lise eğitim yöneticilerinde liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkisi: Esenyurt ilçesi örneği* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. YÖK Açık Bilim Sistemi.
- Psikoloji Psikiyatri. (2019, Ağustos). *Motivasyon-Güdüleme-İsteklendirme*. <https://psikoloji-psikiyatri.com/motivasyon>
- Rutsch, E. (2019). *Empatiyi geliştirme rehberi* (E. Hasgöl, A. Sezen Serpen, V. Duyan, Çev.). Yeni İnsan Yayınevi.
- Saygılı, A. (2018). *Örgütlerde uygulanan motivasyon araçlarının işten ayrılma niyetine etkisi* [Yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi]. Bursa Uludağ Üniversitesi Açık Erişim Sistemi.
- Sergey, B., Boris, K., & Nadiia, R. (2019, Temmuz 18). *Modeling of empathy, emotional intelligence and transformational leadership to the project success* [Yazılı sunum]. International Scientific-Practical Conference. Chernihiv, Ukraine.
- Sönmez, K. (2017). *Türkiye’de yönetim becerileri ve liderlik*. Anı Yayıncılık.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
- Şen, H. (2008). *Personel seçme sürecinin etkinliğini arttırmada psikoteknik testler ve bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Kurumsal Akademik Açık Arşivi.
- Tarhan, N. (2017). *Toplum psikolojisi ve empati*. Timaş Yayınları.
- Topaçlı, H. (2022). *Kamu personelinin duygusal zeka seviyelerinin çalışan performansı ve görev motivasyonu düzeylerine etkisi: neşehir hacı beктаş veli üniversitesi’nde bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Akademik Arşiv Sistemi.
- Türengül, M. (2005). Üretim ve hizmet işletmeleri açısından yönetim ve organizasyon yaklaşımlarına toplu bir bakış (klasik-neoklasik-modern-neomodern yaklaşımlar). *D.P.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, (9), 107-120.
- Ulus, Ö., & Kerim, G. (2020). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkisi ve bir uygulama. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 12(2), 131-151.
- Uygun S. V., & Bulut, Y. (2010). Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay’daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 29-47.
- Yan, Z., Hong, S., Lui, F., & Su, Y. (2019). A meta-analysis of the relationship between empathy and executive function. *PsyCh Journal*, 9(1), 34-43. <https://doi.org/10.1002/pchj.311>
- Yavuz, A., & Akgemci, T. (2021). Birey-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, işgören sesliliği ve motivasyon araçları ilişkisi üzerine ampirik bir çalışma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 99-114. <https://doi.org/10.20875/makusobed.979467>
- Yelboğa, A. (2008). Örgütlerde personel seçimi ve psikolojik testler. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 11-27.
- Yıldırım, A. (2005). *Empati ve çatışmalar*. Yargı Yayınevi.
- Yılmaz, A. (2015). *Vergi dairesi yöneticilerinde empatik eğilim düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkileri* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. İGÜ Kurumsal Açık Erişim Arşivi.
- Yücel Batmaz, N., & Gürer, A. (2016). Dönüştürücü liderliğin çalışanların içsel motivasyonu üzerindeki etkisi: yerel yönetimlerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 477-492.

EXTENDED SUMMARY

The perception that the employee is almost like a machine with the management views of Taylor, who shaped the classical management approach at the birth of management science, has changed with the neoclassical approach management approaches that followed. The no-classical management approaches put forward by theorists such as Elton Mayo, McGregor and Kurt Lewin benefited from the approaches and explanations offered by sociology and psychology. Accordingly, the views that the employee is now a social being, that the working environments are also social environments and that the employees are a social being that presents a psychosocial integrity with their feelings and thoughts have become a paradigm and effective in management science (Eren, 2020: 20-22; Öztekin, 2010: 152-153).

After this point, in management approaches, as well as the adaptation of the employee to the job in an organization, the relations between the employees and the relations between the employee and the manager had to be taken into account. Then, in order for the management activities to progress in the desired direction for the organization, the manager has to know the employee and take their feelings, thoughts and opinions into account within a healthy working and communication environment. It can be said that knowing the skills and abilities of the employee, his wishes and desires about the job, how he can develop the employee, how he can be motivated, and what his problems and needs may be, are important in order to achieve the organizational goals, especially in terms of providing competitive advantage of human resources (Örnek, 2021: iii-iv; Uygun ve Bulut, 2010: 40).

On the other hand, motivation in an institution is closely related to increasing the success of the institution and the quality of the service provided. However, the most important of the problems related to motivation stems from the uncertainty of what and how employees can be motivated. So much so that the ways in which the employee will be motivated are not known by the managers (Karaman, 2019: 60). The motivation of each employee may differ, and empathy is one of the most appropriate tools here to identify the motivation source specific to the employee (Eren, 2020: 532-533).

At the core of motivation are the needs of the employee, and since each person is different, it is necessary to determine the appropriate need for the employee and to understand these needs correctly. It can be said that an empathic approach can be effective in order to understand the wishes and needs of each employee correctly (Küçükali, 2011: 115-116). In this direction, psychology is needed in order to study the concept of empathy in the manager.

Another method such as interview and candidate's background (cv) developed for private or public institutions and organizations to employ the most efficient and harmonious employees is psychometric tests, which are tools of psychology that are used in employee selection. Although these tests are a useful tool for selecting the most suitable employee, they are more common in senior managers due to the prevalence (for some tests) cost of tests such as ability, intelligence, mastery, interest or personality (Eren, 2020: 5; İmrek, 2011: 107-108). These tests, which have the ability to provide important insight and data on the job suitability and skills, efficiency and competence of the candidate for the job, are an important tool for recruitment.

The reason for choosing the empathy test among the psychological tests in the research is that one of the motivation-enhancing positive managerial behaviors is to empathize with the employee or its possible effect on employee motivation. One of the important psychometric test tools that measure the level of empathy is the empathy level determination scale. In other words, the value of the empathy test to be applied to the managers is seen as high in terms of revealing empathic behavior as motivation-enhancing managerial behavior. For this reason, a scale that can measure empathy among psychological tests was chosen to be applied in public administrators.

With this study, it is aimed to contribute to the field by determining the relationship between the concept of empathy, which is a frequent subject in management sciences, and motivation, to transfer the practice of empathy to the public administration, to be a source for other researchers and to lead different researches in the inclusion of the concept of empathy and psychological tests in practical research in the science of public administration. Another aim of this study is to determine the effect of public administrator empathy level on employee motivation. In addition to this, it is also aimed to reveal the importance of conducting psychological tests to candidates in public sector manager recruitment processes.

This research was designed with the relational research model, which is suitable for the quantitative research method. In the research, the relational research model was chosen because it was wondered whether the variables were related to each other, and if there was a relationship, the direction and amount of this relationship would be examined. In the study, the level of significance in the hypothesis test was determined as $\alpha \leq 0.05$.

This study contributes to the field in terms of strengthening and diversifying the criteria that are considered in the recruitment processes of the manager in the public sector. On the other hand, the study contributes to the field of management psychology with the application of psychometric tests in the field of public administration. In addition, it sheds light on other studies to be conducted to reveal the manager-employee relationship with the psychosocial skills dimension by making other psychometric measurements in managers. In this sense, the effect of measurable psychological states and qualities of the manager or employee such as basic drive level, interpersonal communication skill level, paranoia level, depression level, obsessive-compulsive level, anxiety state, stress level and personality type on healthy and desired management and employee motivation, It is expected that it will give an idea and lead to studies examining its effects on many variables such as performance, organizational commitment, and sense of belonging.

The hypotheses of this research, which is carried out in public institutions and organizations with a central organization at the ministry level under Nevşehir Governorship, are accepted as a result of statistical analyzes (correlation analysis and regression analysis) made in the SPSS 25.0 package program in accordance with the distribution of data. As a result of the research, a strong, significant and positive relationship was determined between the level of manager empathy and employee motivation, and it was determined that the level of manager empathy was an important predictor and predictor of employee motivation.