

*Şefkatli Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması**

Yurdanur Çalışkan¹ İbrahim Efe Efeoğlu²

Received/ Başvuru: 07.08.2024

Accepted/ Kabul: 22.10.2024

Published/ Yayın: 31.12.2024

Öz

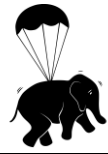
Bu çalışma, ulusal yazında kavramsal açıdan önem kazanan “şefkatli liderlik” kavramı ile ilgili nicel çalışmaların yapılabilmesi için West (2019) tarafından geliştirilen “Şefkatli Liderlik Ölçeği”nin Türkçe’ye uyarlanmasını amaçlamaktadır. Bu sayede ölçeğin araştırmacılar tarafından ilgi görmesi ve şefkatli liderlik ile ilişkili bilimsel çalışmalara katkı sağlaması hedeflenmektedir. Çalışmada anket tekniği kullanılarak elde edilen veriler kolayda örnekleme yöntemi yoluyla kamu sektöründe ve özel sektörde farklı kurum ve konumlarda çalışan 164 beyaz yakalı çalışandan toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 25 ve AMOS 24 programlarından yararlanılmıştır. Orijinal ölçek yapısı ‘fark etme’, ‘anlama’, ‘empati’ ve ‘harekete geçme’ olarak adlandırılan dört boyutlu bir yapıdadır. Ölçeğin İspanyolca güvenilirlik ve geçerlik çalışmasında boyutlara ait Cronbach alfa değerleri ‘fark etme’ için 0,905, ‘anlama’ için 0,723, ‘empati’ için 0,858, ‘harekete geçme’ için 0,940 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada, güvenilirlik ve geçerlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin Türkçe uyarlamasının orijinal yapısından farklı olarak tek boyutlu bir yapı gösterdiği ve bu yapının Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0,969 olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak Şefkatli Liderlik Ölçeğinin tek boyutlu yapısının güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olarak araştırmacılar tarafından kullanılabilmesi kanısına varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: şefkatli liderlik, fark etme, anlama, empati, harekete geçme, şefkatli liderlik ölçeği

* Bu çalışma için Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’ndan 26.12.2023 tarihli ve 09/1 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

¹ Doktora Öğrencisi, Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Türkiye, yurdanurcaliskann@gmail.com, Orcid: 0000-0003-3220-2531

² Prof. Dr., Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Türkiye, e.efeoğlu@atu.edu.tr, Orcid: 0000-0003-3928-4568



Turkish Adaptation of the Compassionate Leadership Scale: Reliability and Validity Study

Abstract

This study aims to adapt “The Compassionate Leadership Scale,” developed by West (2019), to Turkish in order to facilitate quantitative research related to the conceptually significant “compassionate leadership” concept in the national literature. The goal is for the scale to attract attention from researchers and contribute to scientific studies related to compassionate leadership. Data were collected from 164 white-collar employees working in various institutions and positions in both public and private sectors using a survey technique. The data were analyzed using SPSS 25 and AMOS 24. The original structure of the scale is a four-dimensional framework named ‘attending,’ ‘understanding,’ ‘empathising,’ and ‘helping.’ In the Spanish reliability and validity study of the scale, the Cronbach’s alpha values for each dimension were found to be 0.905 for ‘attending,’ 0.723 for ‘understanding,’ 0.858 for ‘empathising,’ and 0.940 for ‘helping.’ In this study, based on the results of reliability and validity analyses, it was determined that the Turkish adaptation of the scale exhibits a one-dimensional structure different from its original form, with a Cronbach’s alpha reliability coefficient of 0.969. Hereby, it is concluded that the one-dimensional structure of The Compassionate Leadership Scale can be considered a reliable and valid measurement tool for researchers.

Keywords: compassionate leadership, attending, understanding, empathising, helping, the compassionate leadership scale



EXTENDED ABSTRACT

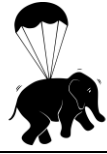
Background & Purpose: A compassionate response to stress and pain is central to human life. Compassion gives people hope that they can do something to help each other. Scientifically, compassion is defined as a person's sensitivity to the suffering of oneself and others, and their commitment to alleviating and preventing it (Kirby, 2022). In this context, compassion is not exactly the same as kindness, empathy, sympathy, and altruism. Compassion is an emotion that relieves pain, stress, or trouble; kindness is a type of behavior that promotes happiness; empathy is the ability to understand the feelings and thoughts of others; sympathy is an automatic emotional response to situations (Kirby, 2022); altruism is the person's effort for the well-being and happiness of others rather than oneself. The word compassion has an origin in the Latin word 'compati', meaning 'to suffer' (Balamur, 2023). The etymological connection between the word compassion, which is the source of the Arabic words, şafaka (worried) and şafka (compassion), and worrying is quite remarkable (Aksoy, 2022). However, the meanings of words change over time and across cultures, and this is also true for compassion (Gilbert, 2017). Compassion is a human-specific emotion that is formed by unconditional love, manifests itself with emotional awareness, and provides emotional transfer through empathy (Tarhan, 2010). The most important feature that distinguishes compassion from empathy is that it reveals the motivation and ability to take action. Global natural events, wars, and technological developments have directly affected human life and increased the responsibilities of leaders, while creating an expectation from new generation leaders to act with an attitude of empathy and compassion. The pandemic period, which has been particularly challenging, has ensured that the importance of employee needs is understood and required leaders to take action on how to guide their employees through the difficulties they face in crisis situations. Therefore, leaders have begun to take on the responsibility of leading with compassion on the basis of being aware of the problems their employees are experiencing, being understanding, empathetic and taking action to help solve the problems. The autocratic leadership that dominated twenty years ago, and in which leaders had full control over their employees, has undergone changes and transformations with the changes in business life, the impact of digitalization and the developing workforce, and has led to more collaborative and people-oriented leadership approaches (Aksoy, 2021). This explains why soft leadership characteristics are needed more than hard leadership characteristics in institutions, that is important to support employees from within, and that being people-oriented before being task-oriented can have positive effects on the future of the leader, employee, and institution. Compassionate leadership requires recognizing and understanding the problem, empathizing with employees experiencing the problem, taking action to solve the problem, and playing an active role in creating change. In other words, compassionate leaders use their position, skills, and resources to help their employees, and solve their problems. The aim of the compassionate leader is to provide an environment where all employees can present their personal ideas, and come together on a common ground by cooperating. In other words, the leader's practice of compassion is made possible by moving from "I" to "We" (Aksoy, 2021). Especially in times of crisis, a leader who



expects their team members to show their best effort and loyalty, should act on the path of compassion, which is a necessary step for compassionate leadership. A compassionate leader is aware of the importance of employees as individuals, and embraces that each employee is an important part of the organizational structure.

Research Method: In this study, the survey technique, which is one of the quantitative research methods, was used. An online survey was used considering factors such as saving time during the data collection phase, affordable transportation costs for the participants, and providing easy access to the data set. In the literature, in order to conduct a reliable factor analysis, it is deemed the minimum sample size to be between 100 and 200 (Tabachnick and Fidel, 2018), 4 or 5 times the number of items (Child, 2006), a value between 5 and 10 times the number of items (Tavşancıl, 2002), or 10 times the number of items used in the scale (Kline, 1994). Accordingly, for the Turkish adaptation study of The Compassionate Leadership Scale consisting of a total of 16 items, data was collected on the basis of voluntary participation from 164 white-collar employees working in different institutions and positions in the public and private sectors within the province of Adana through the convenience sampling method. During the translation process of The Compassionate Leadership Scale, permission was first obtained from Michael West, who developed the scale, to adapt the scale and use it in the studies. The translation-back translation studies of the scale were carried out independently by 2 experts who are proficient in Turkish-English languages, the field and the concept of compassionate leadership planned to be measured, following the method suggested by Tsang et al. (2017). SPSS 25 and AMOS 24 programs were used in the analysis of the data obtained from 164 participants who were reached as a result of the survey applied after the translation studies were completed. The skewness and kurtosis values of the scale items were obtained through the SPSS 25 program to check whether the data showed frequency analysis, descriptive statistics, and normal distribution. Cronbach's alpha coefficient and item-total correlation coefficients were calculated to evaluate the reliability criteria of the scale. For the factor analyzes to be carried out to test the validity of the scale, the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) coefficient, which provides information about the suitability of the data for factor analysis, was first calculated and the Bartlett test was performed. Confirmatory Factor Analysis (CFA) was performed with the AMOS 24 program to check the similarity of the scale with its original four-factor structure. In order to explore the factor structure of the scale, an Exploratory Factor Analysis (EFA) was performed with the SPSS 25 program.

Conclusion: In order to test whether the adapted scale has a similar structure to the original version, a first-level four-factor CFA was performed using the AMOS 24 program. Despite the modification improvements of the four-factor structure, a sufficiently good fit could not be obtained, and the discriminant validity of the scale could not be provided. Therefore, the EFA was performed for The Compassionate Leadership Scale consisting of sixteen items using the SPSS 25 program. After removing seven items whose correlation values were outside the threshold values from the analysis, the EFA was repeated and it was determined that the scale consisted of a single factor with an eigenvalue above 1. In order to test the structural validity of

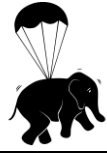


The Compassionate Leadership Scale consisting of a total of nine items and showing a single-factor structure, a first-level single-factor CFA was performed using the AMOS 24 program. According to the CFA results obtained, it was seen that the single-factor structure had good fit values, and the CR and AVE values calculated to check the internal consistency reliability and convergent validity were sufficient. In the scale adaptation studies seen in the literature, despite the structural differences between the original and adapted scales, it was concluded that the single-factor Compassionate Leadership Scale consisting of nine items obtained from this study has sufficient features in terms of reliability and validity, based on the evidence of the scale adaptation studies that are accepted as reliable and valid in its adapted form. Therefore, it can be said that this scale is a reliable and valid data collection tool for measuring the perception of compassionate leadership. In this context, it can be stated that this scale, which has been adapted into Turkish, can be used in quantitative studies on compassionate leadership in the national literature.



1. GİRİŞ

Geçmişten günümüze yaşanan olağanüstü olaylar, değişen çevre koşulları ve teknolojide meydana gelen büyük gelişmeler sonucu insanların özel ve çalışma yaşamlarına ait değişen ihtiyaçları farklı koşullarda farklı liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur. İyi bir liderin üstlenmesi gereken sorumluluklar, sahip olması gereken özellikler ve beceriler, liderlik kavramının ortaya çıktığı zamandan beri tartışılmış, her durumda ve koşulda geçerli en iyi liderlik tarzını işaret eden bir görüş henüz söz konusu olmamıştır. Bu durumun gerekçeleri arasında; insan yaşamının sürekli değişim göstermesi, yaşanan olaylar ve gelişmeler neticesinde farklı yaşam, yönetim ve liderlik tarzlarının oluşması, bireyin yaşamına anlam katan ve önceliği değişen değerlerinin özel ve iş yaşamındaki tercihlerine olan etkisi, bireysel, örgütsel ve toplumsal ihtiyaç ve beklenti farklılıkları sayılabilir. Her türlü problemin ve zorluğun üstesinden gelebilmek insan doğasının sınırlarını zorlayan bir beceri olmakla birlikte insanın karşılaştığı güçlükleri tek başına mücadele ederek aşması her zaman mümkün olmayabilir. Bunun yanında, oldukça hızlı bir şekilde değişen ekonomik, sosyal ve çevresel koşullar da göz önünde bulundurulursa, böyle durumlarda bireyin özellikle iş yaşamında karşı karşıya kaldığı sorunların üstesinden gelebilme becerisi üzerinde birlikte çalıştığı liderinden almış olduğu destek önemlidir. Sahip olduğu konum ve üstlendiği sorumluluk açısından daima karar vermek durumunda olan bir lider bazen gerekeni yapmak ile insani değerleri göz önünde bulundurarak duygusal karar vermek arasında bir ikilem yaşayabilir. Özellikle son birkaç yılda ülkemizde ve dünya genelinde yaşanan, oldukça önemli kayıplara yol açan, maddi ve manevi olumsuz etkileri hala devam eden pandemi dönemi, doğal afetler ve savaşlar olağanüstü durumlarla mücadele etme konusunda lider-çalışan ve çalışan-çalışan ilişkilerinin değiştiğini ve daha anlayışlı, şefkatli, empatik ve yardımsever ilişkilere ihtiyaç olduğunu özetlemektedir. Bu anlamda, yaşamın sürdürülebilirliği için önemli bir değer olan “insan”ın geleceğin belirsizliğinden kaygı duyması ve bunun için endişelenmesi şefkat kavramının önemini artırarak liderlere büyük sorumluluk yüklemiştir. Bunun nedeni, duygu, eylem ve iyileştirici bir güç olarak tasvir edilen şefkatin özellikle kriz anlarında birliktelik gücü yaratma becerisinin olması ile açıklanabilir (Taşkiran vd., 2023). Dolayısıyla, günümüz koşullarında birçok alanda oldukça ilgi gören ve gün geçtikçe farklı boyutlara evrilen yapay zeka gücünün “insan” ve “iş gücü” değerini sorgulattığı bir zamanda “şefkatli liderlik” kavramının ele alınması elzemdir. Şefkat, özünde yeni bir kavram olmamakla birlikte daha çok sosyoloji, din ve felsefe alanlarında ilgi görmüş, yönetim ve organizasyon yazını kapsamına ilk defa 1999 yılında Peter Frost tarafından kazandırılmıştır (Barghouti vd., 2023). Şefkatli liderlik açısından şefkat; çalışanların ihtiyacının veya sorununun farkında olma, içinde buldukları durumu anlama, hissettikleri ve yaşadıkları ile bağ kurma ve onlara yardım etmek amacıyla harekete geçme anlamı taşır (Aksoy, 2021). Bu bağlamda şefkatli liderlik, ekip üyelerinin yaşadıkları güçlüklerin farkında olmayı, sorunlarını anlamayı, içinde buldukları durum ile empati kurmayı ve değişim yaratma düşüncesiyle onlara destek olmayı gerekli kılar (Taşkiran vd., 2023). Ramachandran vd. (2023), alanyazın tanım sentezine dayanarak şefkatli liderliği; sevgi, öz-şefkat, şefkat, ilgi, özveri, bilgelik, dürüstlük, empati, hesap verebilirlik, özgünlük, mevcudiyet ve saygınlık gibi özellikleri ve



davranışları kapsayan bir kişilik özelliği, bireysel ve örgütsel gelişimi teşvik etme, motive etme, etkileme ve ikna etme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Şefkatli liderlik, son yıllarda yabancı literatürde özellikle sağlık sektörü ve sosyal politika konularıyla ilgili alanlarda çalışma konusu olarak ilgi görmüştür. Bu bakımdan, şefkatle liderlik etmek, pandemi döneminde olağanüstü güçlüklerle mücadele etmek durumunda kalan çalışanların ilgisini çekme, onlara destek olma ve motivasyon sağlama açısından oldukça etkili olmuştur (Riley, 2022). Şefkati kurum kültürüne yerleştirmeye çalışan liderlerin ekip üyelerinde görmek istedikleri davranışları ve değerleri şefkat çerçevesinde modellemeleri gerekir. Bunu gerçekleştirmeye çalışan liderlerden; fark etme, anlama, empati kurma ve harekete geçme şeklinde adlandırılan şefkatli liderlik becerilerini kazanmaları ve geliştirmeleri beklenir (West, 2019). Burada söz konusu olan şefkatli liderlik becerileri aynı zamanda bu çalışma kapsamında ele alınan orijinal şefkatli liderlik ölçeğinin boyutlarını ifade eder. Fark etme, bir sorunu ya da ihtiyacı fark etmek; anlama, sorun oluşturan nedeni ya da nedenleri anlamak; empati, empati kurarak hissedilen bir bağ oluşturmak; harekete geçme, sorunu çözmeye yardımcı olmak için etkili bir eylemde bulunmak anlamına gelir (West ve Cowla, 2017). Ulusal yazında dikkat çeken ve önem kazanan şefkatli liderlik kavramının iş yaşamındaki yansımalarını, öncüllerini ve ardıklarını inceleyebilmek adına Türkçe bir ölçme aracının henüz var olmaması bu araştırmanın kaleme alınmasına neden olmuştur. Bu çalışmanın amacı, "Şefkatli Liderlik Ölçeği"ni Türkçe'ye uyarlamak, güvenilirlik ve geçerlik ölçütlerini incelemektir. İlgili alanyazında şefkatli liderlik ile ilgili olarak geliştirilen ya da uyarlanan herhangi bir Türkçe ölçeğe henüz rastlanmamıştır. Bu çalışma ile bu eksikliğin giderilmesi ve Şefkatli Liderlik Ölçeğinin Türkçe yazına kazandırılması hedeflenmektedir. Bu ölçek sayesinde, liderlerin şefkatli liderlik özelliklerini ölçmeye yarayan Türkçe bir veri toplama aracı elde edilmiş olacaktır. Şefkatli liderlik, çalışanlar çeşitli sorunlarla ya da güçlüklerle karşılaştığında liderin çalışanları ile ilgili farkındalığı, anlayışı, empatik yaklaşımı ve ilgili problemleri çözmek adına harekete geçme eylemlerini ne derecede gerçekleştirdiği hakkında bilgi sunar. Bundan dolayı şefkatli liderlik, liderin bir baba gibi koruyucu ve yardımsever davranışlar sergilediği babacan liderlik tarzı gibi algılanabilir. Ancak, babacan liderlik, ast üst ilişkisi temelinde disiplin ve otoriteyi baba şefkati ile birleştirirken (Örnek ve Arslan Kavaz, 2022); şefkatli liderlik, ast üst ilişkisi, disiplin ve otoriteyi korumak yerine çalışanların sorununu çözmek ya da acısını dindirmek için etkili iletişim ve harekete geçme üzerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla, farklı bir liderlik tarzını ifade eden Şefkatli Liderlik Ölçeğinin Türkçe uyarlama çalışması önem arz etmektedir. Bunun yanında, ülkemizde kavramsal açıdan ilgi gören şefkatli liderlik ile ilgili Türkçe nicel bir çalışmanın henüz keşfedilmemesine dayanarak, bu çalışma sayesinde, şefkatli liderlik ile ilişkilendirilebilecek olan konuların nicel olarak çalışılmasına katkı sağlanmış olacaktır.

2. ŞEFKATLİ LİDERLİK

Strese ve acıya şefkatli bir tepki vermek insan yaşamının merkezinde yer alır. Şefkat, insanlara birbirlerine yardım etmek için bir şeyler yapabileceklerine dair umut verir. Bilimsel anlamda şefkat, kişinin kendisinin ve başkalarının acı çekmesine karşı duyarlılığı, bunu hafifletmeye ve önlemeye çalışma taahhüdü olarak tanımlanmaktadır (Kirby, 2022). Bu bağlamda şefkat;



nezaket, empati, sempati ve fedakarlık ile tam olarak aynı şey değildir. Şefkat, acıyı, stresi veya sorunu hafifleten bir duygu; nezaket, mutluluğu teşvik eden bir davranış türü; empati, başkalarının duygu ve düşüncelerini anlama becerisi; sempati, durumlara karşı otomatik olarak gösterilen duygusal bir tepki (Kirby, 2022); fedakarlık, kişinin kendinden çok başkalarının iyiliği ve mutluluğu için çaba göstermesidir. Şefkat kelimesinin bir kökeni, ‘acı çekmek’ anlamına gelen Latince ‘compati’den gelmektedir (Balamur, 2023). Arapça şafaka (kaygılandı) ve şafka (merhamet) kelimelerinin kaynağı olan şefkat kelimesinin kaygılanma ile etimolojik olarak bir bağlantısının olması oldukça dikkat çekmektedir (Aksoy, 2022). Ancak kelimelerin zamanla ve kültürler arasında kullanımına bağlı olarak anlamları değişir ve bu durum şefkat için de geçerlidir (Gilbert, 2017). Şefkat, koşulsuz sevgi ile oluşan, duygusal farkındalıkla kendini gösteren ve empati ile duygusal aktarım sağlayan insana özgü bir duygudur (Tarhan, 2010). Şefkati empatiden ayıran en önemli özellik harekete geçme motivasyonunu ve becerisini açığa çıkarmasıdır. Küresel anlamda yaşanan doğa olayları, savaşlar ve teknolojik gelişmeler insan yaşamını doğrudan etkileyerek liderlere düşen sorumlulukları artırmış olmakla birlikte yeni nesil liderlerden empati ve şefkat tutumu ile hareket etmeleri beklentisini oluşturmuştur. Özellikle zorlu mücadeleler ile geçen pandemi dönemi, çalışan ihtiyaçlarının önemini anlaşılmasını sağlamış, liderlerin kriz durumlarında çalışanlarına karşılaştıkları zorluklarda nasıl yol göstereceği konusunda harekete geçmesini gerekli kılmıştır. Dolayısıyla liderler, çalışanlarının yaşadığı sorunların farkında olan, anlayışlı, empati kurabilen ve sorunların çözülmesine yardımcı olmak için harekete geçme eylemi temelinde şefkatle liderlik etme sorumluluğunu üstlenmeye başlamıştır. Yirmi yıl öncesinde hakim olan ve liderlerin çalışanları üzerinde tam kontrole sahip olduğu otokratik liderlik, iş yaşamındaki değişimler, dijitalleşmenin etkisi ve gelişen iş gücü ile birlikte değişime ve dönüşüme uğrayarak daha iş birlikçi ve insan odaklı liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır (Aksoy, 2021). Bu durum, örgütlerde sert liderlik özelliklerinden çok yumuşak liderlik özelliklerine neden daha çok ihtiyaç duyulduğunu, çalışanların içten desteklenmesinin önemli olduğunu ve görev odaklı olmadan önce insan odaklı olmanın lider, çalışan ve örgüt geleceği açısından olumlu etkiler ortaya koyabileceğini açıklamaktadır. Şefkatli liderlik, modern liderlik yaklaşımlarından lider-üye etkileşim teorisi ve hizmetkar liderlik teorisi ile ilişkilendirilmektedir (Chaiprasit ve Rinthaisong, 2022). Bu iki teori, çalışanların duygularını ve ihtiyaçlarını vurgulayan yaklaşımlardır (Tortumlu, 2024). Lider üye etkileşimi, liderlerin ve çalışanların iş yerinde kendilerinden beklenenin ötesine geçerek nasıl bir ilişki kurduklarını gösterir (Chaiprasit ve Rinthaisong, 2022). Çalışanlar rollerinin dışında görevler üstlenirken, liderler çalışanlarına daha fazla özgürlük ve bağımsızlık sağlar (Geertshuis vd., 2015). Bu bağın oluşması için şefkat önemli bir rol oynar, ancak lider-üye etkileşimi özünde bir değişimdir. Öte yandan, şefkatli liderliğin odak noktası değişim değildir. Şefkatli liderler, çalışanlarının işte ne yaptıklarına bakmaksızın onlarla ilgilenirler. Şefkatli ve hizmetkar liderler, çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarının dikkate alınması ve karşılanması gerektiğini bilirler, ancak teoriler önemli şekillerde farklıdır. Hizmetkar liderlik etik bir çerçevede hareket eder ve liderin çalışanlarına nasıl davranması gerektiğini söyler (Mikkelsen vd., 2019). Şefkatli liderlik ise, bir liderin belirli bir hedefe ulaşmak için nasıl davranması gerektiğinden çok liderin nasıl davrandığıyla ilgilidir



(Parris ve Peachey, 2013). Lider-üye etkileşiminde olduğu gibi, şefkatli liderlik de hizmetkar liderlikten daha ikili bir yaklaşım kullanır. Şefkatli liderlik, özgecilik, dürüstlük, alçakgönüllülük ve bilgelik gibi hizmetkar liderliğin somut niteliklerini, başkalarına değer verme ve onları güçlendirme ile birlikte teşvik eden bir liderliği ifade eder (de Zulueta, 2016). Son yıllarda Kock ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilen empatik liderlik teorisi de empati ve iletişim yönü açısından şefkatli liderlik ile benzerlik göstermektedir. Fakat, başkasının deneyimini anlama ve onu desteklemek için harekete geçme isteği bakımından şefkatli liderlik empatik liderliğin bir üst basamağında yer alır. Şefkatli liderlik, sorunu fark etmeyi, anlamayı, sorunu yaşayan çalışanlarla empati kurmayı ve sorunu çözmek için harekete geçerek değişim yaratmada aktif rol oynamayı gerektirir. Bir başka ifade ile, şefkatli liderler, pozisyonunu, becerilerini ve kaynaklarını çalışanlarına yardımcı olmak ve onların sorunlarını çözmek için kullanırlar. Şefkatli liderin amacı, tüm çalışanların şahsi fikirlerini sunabileceği ve iş birliği yaparak ortak bir noktada birleşebileceği bir ortam sağlamaktır. Yani, liderin şefkat pratiği “ben”den “biz”e geçmesiyle mümkün olmaktadır (Aksoy, 2021). Özellikle kriz zamanlarında, ekip üyelerinden en iyi çabayı ve sadakat göstermelerini bekleyen bir liderin şefkat yolunda hareket etmesi şefkatli liderlik için atılması gereken bir adımdır. Şefkatli lider, çalışanların birey olarak önemini farkında olmakla birlikte her bir çalışanın kurum yapısının önemli bir parçası olduğunu benimser. Farkındalık, anlayış ve empati ile hareket eden şefkatli bir lider birlikte çalıştığı ekip üyelerinin potansiyelini açığa çıkarabilir ve tüm ekibe motivasyon sağlayabilir. Böyle bir durumun sürdürülebilirliği açısından liderin karşılaştığı bireysel sorunlar karşısında çıkmaza düşmemesi ve tükenmişlik hissi yaşamaması için şefkati benliğine yönelterek öz-şefkat göstermesi elzemdir. Öz-şefkat, kişinin zorluklar karşısında kendisine karşı gerekli hassasiyet göstermesi, nazik davranması ve negatif algılarına rağmen benliğinin farkında olmasıdır (Aksoy, 2022). Başka bir deyişle öz-şefkat, kendine dikkat etmeyi, kendi yaşam durumunu anlamayı, kendine karşı empati kurmayı ve kendine yardım etmek için şefkatle, akıllıca ve nazik eylemlerde bulunmayı ifade eder (West, 2019). Bu durum, kişinin başkalarına karşı şefkatli olmasını sağlayacak kaynakları ve bilgeliği geliştirmesine yardımcı olur. Başkalarının sıkıntılarını gidermeye çalışan bir lider çevresine daha faydalı olabilmek ve etkili eylemlerde bulunabilmek adına kendisine karşı da kabullenici, anlayışlı, destekleyici ve pozitif bir tutumla yaklaşabilmelidir. Böyle bir tutum, liderin, ortaya çıkan problemin zorluk derecesi yerine çözüm yollarına odaklanmasını sağlar. Dolayısıyla, problemin kaynağını anlamaya çalışırken sakinliğini koruyabilen ve sorumluluk üstlenen liderin, şeffaf yaklaşımı ile sağlıklı bir iletişim sağlaması mümkün olur. Liderin, kurum ve ekip üyelerinin koşullarının farklılığını göz önünde bulundurarak özellikle kriz durumlarında ihtiyaca göre harekete geçmesi şefkatle liderlik edebilme becerisini gösterir. Şefkatli liderlik kapsamında yapılan çalışmaların çoğunlukla yabancı literatürde ve sağlık sektörü üzerinde olmasında pandemi döneminde yaşanan sorunların etkisi büyüktür. Bu durum, şefkatli liderlik tarzının sağlık sektörü dışındaki sektörlerde önemi olmadığı ya da etkili olmayacağı anlamına gelmemektedir. Çünkü şefkatli liderlik, sağlık kuruluşlarında olduğu gibi şefkati temel değer olarak benimseyen kurumlar için de uygun bir liderlik modelidir (West, 2019). Liderler için en önemli beceri, ortaya çıkan durumlara uygun şekilde yanıt vererek durumlar arasında akıcı bir şekilde geçiş



yapabilmektir (de Zulueta, 2016). Bu yeteneğe yönelik eğitim, şefkatli liderliğin anahtarı olacaktır. Şefkatli liderlik, kurumlarda şefkat kültürünü yerleştirmek için önemli bir rol oynar. West'e göre (2019), şefkatli liderlik, dört temel bileşene dayanmaktadır. Bu bileşenler; fark etme, anlama, empati ve harekete geçme olarak adlandırılmaktadır.

Fark Etme: Şefkatli liderliğin ilk bileşeni, liderin çalışanlarının farkında olması ve onlarla ilgili müdahale edilmesi gereken sorunları ya da durumları fark etmesidir. Bunu yaparken, lider, öncelikle muhatap olduğu bireyi çok dikkatli dinlemelidir (Kline, 2002). Çünkü dinleme, liderliğin en önemli becerilerinden biri olmakla birlikte (West vd., 2015) başarı ve zevklerin yanı sıra zorluklar, engeller, hayal kırıklıkları ve bireylerin acı veren deneyimleri hakkında bilgi sağlar. Bundan dolayı, liderin ilk görevi karşılaştığı durumla yüzleşmek ve liderlik ettiği kişileri derinlemesine dinlemek için yeterli zaman ayırmaktır (West, 2019). Bilinenin aksine, yalnızca işler kötüye gittiğinde değil, çalışanların ve kurumun sürdürülebilirliği için her zaman dinleme motivasyonu ile hareket etmek şefkatli liderliğe özgü bir özelliktir.

Anlama: İkinci bileşen, liderin, çalışanlarının ölçülü bir anlayışa ulaşmak için mücadele ettikleri durumu değerlendirmesini içerir. İdeal durumda, liderin kendi anlayışına, çalışanları ile kurduğu diyalog yoluyla ulaşması ve kendi anlayışını empoze etmek yerine çatışan bakış açılarını uzlaştırması gerekir (West, 2019). Durumun değerlendirilmesi veya sorunların nedenlerinin anlaşılması, en iyi şekilde, lider ve çalıştığı ekip üyeleri ile birlikte yapılır. Böyle bir iş birliği, ortak bir anlayış, karşılıklı ilişkiler, mevcut durum veya sorunun sağlıklı bir şekilde anlaşılması için daha doğru ve yararlı olacaktır. Yüksek baskının olduğu iş durumlarında çalışanların sıklıkla liderleri tarafından dinlenmediğini ve karşılaştıkları durumların anlaşılmadığını hissetmesi (West vd., 2011) anlama yetisinin önem derecesini yansıtır.

Empati: Şefkatli liderliğin üçüncü bileşeni empati kurmaktır. Şefkatli liderlik, liderin, çalışanlarının sıkıntılarını veya hayal kırıklıklarını, duygularına yenilmeden ve dolayısıyla yardım etmeden önce hissedebilmesini gerektirir. Empati kurmak, kendini diğerinin yerine koymak, onun bakış açısını dikkate almak anlamına gelir. Bu da karşılaşılan zorlukların kaynakları ve bağlamı hakkında anlayışı artırır. İnsan, gözlemlenen duyguyu yansıtmaya yönelik nörofizyolojik kapasitesi nedeniyle bir tür olarak başkalarının sıkıntısını hissetme konusunda benzersiz bir yeteneğe sahiptir (Gilbert, 2010). Duyguların bu şekilde yansıtılması, liderin, çalışanlarının karşı karşıya kaldıkları durum hakkında daha derin bir anlayışa ulaşmasını ve onlara yardım etmek için daha etkili adımlar atmasını sağlar (West, 2019).

Harekete Geçme: Dördüncü ve son bileşen, liderin, çalışanlarına yardım etmek için düşünceli ve akıllı bir şekilde harekete geçmesidir. Örneğin, sağlık hizmetlerinde liderlerin en önemli görevi, çalışanların sağlamak istedikleri yüksek kaliteli ve şefkatli bakımı sunmalarına yardımcı olmaktır (West, 2019). Liderler şefkat gösterdiğinde, çalışanların temel değer yönelimleriyle tutarlı olacak şekilde onlara destek sağlarlar.

İş yerinde şefkat görmenin hem çalışanlar hem de kurum açısından faydalı etkileri vardır (West, 2019). Liderin şefkatli bir yaklaşım sergilemesi çalışanların şükran, gurur ve ilham gibi



olumlu duygular yaşamasına yol açabilir ve duygusal refahı pozitif yönde artırabilecek duygusal sarmallar oluşturabilir (Lilius vd., 2008). Böylece, itibar ve değer iletilmesine ve çalışanların başkalarıyla psikolojik olarak daha iyi bağ kurmasına yardımcı olabilir (Dutton vd., 2014). Şefkatin sarmal bir potansiyele sahip olması, şefkat görenlerin nasıl daha iyi becerilere sahip olduklarını, şefkatli ve destekleyici davranışları başkalarına yönlendirme konusunda oldukça başarılı olduklarını açıklamaktadır (Lilius vd., 2011). Bunun yanında, şefkat görmek, çalışanların şahsi yeteneklerini, meslektaşlarına olan bakış açılarını, olayları algılama biçimlerini ve parçası oldukları kurum türü hakkındaki değerlendirmelerini olumlu yönde şekillendirir (Dutton vd., 2014). Şefkatin hakim olduğu kurumlarda daha yüksek duygusal bağlılık, daha düşük stres ve kaygı, artan olumlu sosyal davranışlar, yüksek çalışan bağlılığı ve performansı ve daha yüksek iş tatmini gibi sonuçların görüldüğü ve bunların lider, kurum ve çalışanlar için daha iyi sonuçlara yol açtığı ifade edilmektedir (Papworth, 2023). Şefkat, kurumun, çalışanların ve müşterilerin yanı sıra liderlerin bireysel sağlığına da olumlu etki ederek stres ve kaygı karşısında daha fazla dirençli olmalarını sağlar. Sosyal bağlılığı geliştirir, psikolojik güven sağlar ve çatışmaların daha etkili bir şekilde çözülmesine yardımcı olur. Şefkatli lider, ekip üyeleri üzerinde olumlu ve kalıcı etkiler bırakır, ekip üyelerini becerileri ve yetenekleri doğrultusunda teşvik eder ve uyum içinde hareket etmeleri için onlara yol gösterir. İşinden memnun ve mutlu çalışan sayısını artırmak, sadakat ve güven ilişkisine dayalı çalışan-lider bağı oluşturmak, çalışanların işe ve kuruma olan bağlılığını artırarak çalışan devir oranlarının yükselmesine engel olmak gibi kazanımlar şefkatli liderler sayesinde elde edilebilir (Aksoy, 2021). Sıkıntılara tolerans gösterme kapasitesi şefkatli davranışın önemli bir belirleyicisidir. Şefkat, doğası gereği karşılıklıdır; insanların içinde ve arasında gerçekleşir. Karmaşık, dinamik ve niceliksel ölçümlere dirençli olan şefkatin tanınması kolaydır (de Zulueta, 2016). Şefkati deneyimlemek, insanların başkalarına daha iyi şefkat göstermelerini sağlar ve bu da erdemli bir döngüye yol açar. Şefkati bir güç olarak görmek ve özgürce sergilemek, çalışanlara sevgi ve güven dolu bir çalışma ortamı sağlayabilirken, şefkati bir zayıflık olarak değerlendirmek ve göstermekten kaçınmak, rekabetçi ve acımasız bir çalışma ortamına neden olabilir (Kirby, 2022). Bundan dolayı, şefkatli liderliğin, kurum kültürünün bir parçası olarak kurum yapısına yerleştirilmesi bireysel ve kurumsal problemlerin çözümü açısından olumlu yönde bir fark yaratacaktır. Liderlik, kurumsal bir rol veya iş unvanından çok daha fazla anlam ifade eder. Liderliğin şefkatli yolu bu yolda yürümekle sağlanır. Şefkat, liderliğin sürdürülebilir geleceği için temeldir. Lider ve çalışan arasındaki görünmez ama varlığı yok sayılamaz sınırları koruyarak, şefkatin bulaşıcı etkisinden yararlanan çalışanlar, liderden aldığı şefkat gücüyle hareket ederek şefkatli lider sayısının artmasına katkıda bulunabilir. Bundan dolayı, şefkatli liderliğin kurumlara ve günlük hayata entegre edilmesi büyük önem arz eder (Papworth, 2023).

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma kapsamında yapılan literatür taraması, 26.04.2024-01.06.2024 tarihleri arasında araştırmacılar tarafından belirlenen anahtar kelimeler ve elektronik veri tabanları aracılığıyla yürütülmüştür. Google Akademik, TR Dizin, Web of Science ve Scopus elektronik veri



tabanlarında hem Türkçe hem de İngilizce olarak belirlenen “şefkatli liderlik”, “şefkatli liderlik ölçeği”, “compassionate leadership” ve “compassionate leadership scale” anahtar kelimeleri kullanılarak tarama yapılmıştır. Çalışmada, uyarlaması yapılan “Şefkatli Liderlik Ölçeği” ve boyutları ile ilişkilendirilebilen Türkçe ve İngilizce bilimsel araştırmalara yer verilmiştir. Farklı dillerde yapılan, farklı bir ölçeğin incelendiği, nitel ve tam metne ulaşılamayan araştırmalar bu çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Çalışmada nicel araştırma araçlarından biri olan anket tekniği kullanılmıştır. Verilerin toplanması aşamasında zaman tasarrufu sağlaması, katılımcılara ulaşım bakımından maliyetin uygun olması ve veri setine kolay erişim fırsatı sunması gibi faktörler dikkate alınarak çevrimiçi anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin birinci bölümü; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki deneyim gibi demografik sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü ise Şefkatli Liderlik Ölçeği ifadelerini içermektedir.

3.1. Örneklem Özellikleri

Bu çalışma, farklı dilde geliştirilen bir ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması olarak tasarlandığı için ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik çalışmalarını yapabilmek adına ilgili alanyazında kabul gören örneklem büyüklüğü dikkate alınarak yürütülmüştür. Alanyazında, güvenilir bir faktör analizi yapabilmek için minimum örneklem sayısının 100 ila 200 arasında olması (Tabachnick ve Fidel, 2018), ölçekte yer alan ifade sayısının 4 ya da 5 katı olması (Child, 2006), ifade sayısının 5 ila 10 katı arasında bir değer alması (Tavşancıl, 2002) veya ifade sayısının 10 katı büyüklüğünde olması (Kline, 1994) şeklinde görüşler bulunmaktadır. Bu doğrultuda, toplam 16 ifadeden oluşan Şefkatli Liderlik Ölçeğinin uyarlama çalışması için minimum örneklem büyüklüğü Tabachnick ve Fidel’e (2018) göre 100-200, Child’e (2006) göre 64 ya da 80, Tavşancıl’a (2002) göre 80-160, Kline’a (1994) göre ise 160 olmalıdır. Kolayda örnekleme yöntemi yoluyla Adana ili kapsamında kamu sektöründe ve özel sektörde farklı kurum ve konumlarda çalışan 164 beyaz yakalı çalışandan gönüllü katılım esasına dayanarak veri toplanmıştır. Dolayısıyla, toplanan veri, minimum örneklem büyüklüğü gerekliliğini sağladığı için yeterli ve uygundur. Katılımcıların demografik grup özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde, kadın katılımcıların (%56,7) erkek katılımcılara (%43,3) göre daha fazla olduğu, 35-45 yaş grubunda olanların çoğunlukta olduğu (%53,1), medeni durumu evli (%71,3) olanların diğerlerinden fazla olduğu, eğitim durumlarına göre lisans (%43,9) ve yüksek lisans (%44,5) mezunu olanların birbirine yakın ve diğerlerinden fazla olduğu, mesleki deneyimi 12-22 yıl (%45,1) arasında olanların diğerlerine göre daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 1.** Katılımcıların demografik grupları

Değişkenler	Grup	f	%
Cinsiyet	Erkek	71	43,3
	Kadın	93	56,7
	Toplam	164	100
Yaş	24-34	32	19,5
	35-45	87	53,1
	46-56	45	27,4
	Toplam	164	100
Medeni Durum	Bekar	31	18,9
	Evli	117	71,3
	Boşanmış	16	9,8
	Toplam	164	100
Eğitim	Önlisans	6	3,7
	Lisans	72	43,9
	Yüksek Lisans	73	44,5
	Doktora	13	7,9
	Toplam	164	100
Mesleki Deneyim	1-11 Yıl	43	26,2
	12-22 Yıl	74	45,1
	23-33 Yıl	47	28,7
	Toplam	164	100

3.2. Orijinal Şefkatli Liderlik Ölçeği

Bu çalışmada, Türkçe'ye uyarlanması, güvenilirlik ve geçerlik çalışması yapılması planlanan ve İngilizce "The Compassionate Leadership Scale" olarak adlandırılan Şefkatli Liderlik Ölçeği West (2019) tarafından geliştirilmiştir. Orijinalinde; fark etme (attending), anlama (understanding), empati (empathising) ve harekete geçme (helping) şeklinde dört boyuttan oluşan bu ölçek, her bir boyutu dört ifade olan ve toplam 16 ifadeden oluşan 5'li Likert tipi (1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Sıklıkla, 4-Neredeyse her zaman, 5-Her zaman) bir ölçektir. Ölçeğin, yöneticilerin kendi kendilerini değerlendirdiği öz-bildirim hali ve İspanyolca'ya uyarlama çalışması Sansó vd. (2022) tarafından gerçekleştirilmiştir. Sansó vd. (2022), yaşam sonu bakım alanında uzman 296 İspanyol vatandaşı üzerinde araştırma yapmış ve faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin dört boyutlu bir yapıya sahip olduğunu doğrulamıştır. Bu dört boyutlu ölçeğin boyutlarına ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları fark etme, anlama, empati kurma ve harekete geçme için sırasıyla 0.905, 0.723, 0.858, 0.940 olarak bulunmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin model uyum iyiliği değerleri $\chi^2(98) = 277.595$ ($p < 0.001$); CFI = 0.986; SRMR = 0.047; RMSEA = 0.088 [0.076, 0.100] şeklinde tespit edilerek orijinal ölçeğin faktör yapısının İspanyol kültürüne uygun, güvenilir ve geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sansó vd., 2022).

3.3. Ölçeğin Çeviri Çalışmaları

Şefkatli Liderlik Ölçeğinin çeviri çalışmaları sürecinde öncelikle ölçeği geliştiren Michael West'den ölçeği uyarlama ve çalışmalarda kullanma hakkında izin alınmıştır. Ölçeğin çeviri-geri çeviri çalışmaları, Tsang vd. (2017)'nin önerdiği yöntem izlenerek Türkçe-İngilizce dillerine, alana ve ölçülmesi planlanan şefkatli liderlik kavramına hakim 2 uzman tarafından bağımsız olarak gerçekleştirilmiştir. Dilsel eşdeğerlik için ölçeğin çeviri, geri çeviri ve orijinal



versiyonu karşılaştırılarak incelenmiş; anlamsal, deyimsel ve kavramsal açıdan eşitliğin sağlandığı tespit edilmiştir. Uzmanların ortak görüşleri çerçevesinde üzerinde fikir birliğine varılan ölçek ifadeleri ön değerlendirme yapmak adına birbirinden bağımsız 4 katılımcı ile yapılan birebir görüşmeler aracılığıyla tek tek incelenmiş ve gerekli düzeltmeler yapılarak ölçek ifadelerinin son hali oluşturulmuştur. Ölçek ifadelerinin son hali ilgili uzmanlar tarafından tekrar incelenerek Türkçe ölçeğin anlaşılabilir ve uygulanabilir olduğuna karar verilmiştir.

3.4. Veri Analiz Yöntemleri

Çeviri çalışmaları tamamlanarak uygulanan anket sonucu ulaşılan 164 katılımcıdan elde edilen verilerin analizlerinde SPSS 25 ve AMOS 24 programları kullanılmıştır. Verilerin frekans analizi, tanımlayıcı istatistikleri ve normal dağılım gösterip göstermediğini kontrol etmek için ölçek maddelerine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri SPSS 25 programı aracılığıyla elde edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik ölçütlerini değerlendirmek için Cronbach alfa katsayısı ve madde-toplam korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerliğini sınamak amacıyla gerçekleştirilecek olan faktör analizleri için öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu hakkında bilgi sunan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı hesaplanmış ve Bartlett testi yapılmıştır. Ölçeğin orijinal dört faktörlü yapısı ile benzerliğini kontrol etmek için AMOS 24 programı ile Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçülen dört faktörlü modelin uyum değerlerini iyileştirmek amacıyla yapılan kovaryans bağlantılarına karşın yeterince uyum elde edilememiştir. Boyutlar arası birleşme geçerliği sağlanmasına karşın boyutların birbirinden farklı bir kavramı ölçtüğüne dair kanıt sunan ayrışma geçerliğinin sağlanamaması, Türkçe ifadelerden oluşan ölçek yapısının bu çalışmanın örnekleme açısından orijinal ölçek yapısından farklı olabileceğini düşündürmüştü ve ölçeğin faktör yapısını keşfetmek amacıyla SPSS 25 programı ile Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) gerçekleştirilmiştir. AFA sonucu elde edilen faktör yapısının doğruluğunu test etmek için DFA tekrarlanmıştır.

4. BULGULAR

Yapılan güvenilirlik ve geçerlik analizleri neticesinde elde edilen bulgular ölçeğin orijinal yapısına benzerliği ve farklılığı açısından ayrı ayrı değerlendirilerek bu çalışmada ele alınan örneklem doğrultusunda yorumlanmıştır. Bu bakımdan, bu bölümde yer alan güvenilirlik ve geçerlik analizi bulgularının ilk ve son hali şeklinde anlaşılır bir biçimde ifade edilmesi açısından analiz sıralaması dikkate alınmıştır.

4.1. Verilerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Dağılımı

Ölçek ifadelerini tanımlayan istatistiksel değerler incelendiğinde, ifadelerin ortalama değerlerinin 3.84 – 4.05 aralığında, standart sapma değerlerinin ise 1,092 – 1,413 aralığında değiştiği görülmüştür. Katılımcıların ölçekten aldıkları en düşük puan 16 iken en yüksek puan 80 olarak hesaplanmıştır. İfadelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.5 ve +1.5 değerleri arasında olmasına (Tabachnick ve Fidell, 2013) dayanarak veri setinin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

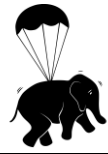


4.2. Ölçeğin Dört Faktörlü Yapısının Güvenirlik Analizi

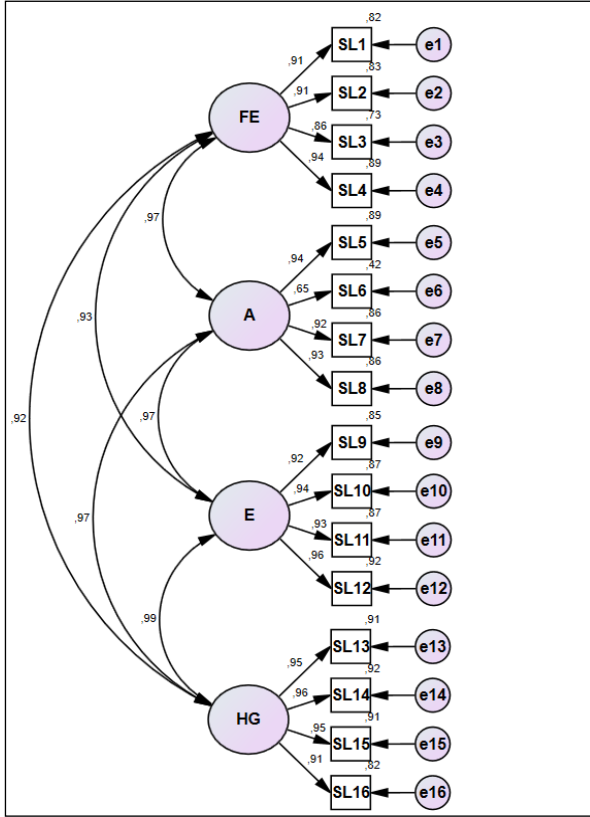
Ölçeğe ilişkin faktör yükleri ve madde-toplam korelasyon değerlerine göre faktör yüklerinin 0,30'dan büyük olması ifadelerin ölçek ile uyum sağladığını ve en düşük madde-toplam korelasyon değerinin 0,643 olarak tespit edilmesi ölçek ifadelerinin ayırt etme gücüne sahip olduğunu işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2011). Ölçeğin geneline ait Cronbach alfa güvenirlilik katsayısı 0,985 olarak bulunmuştur.

4.3. Ölçeğin Dört Faktörlü Yapısının Geçerlik Analizi

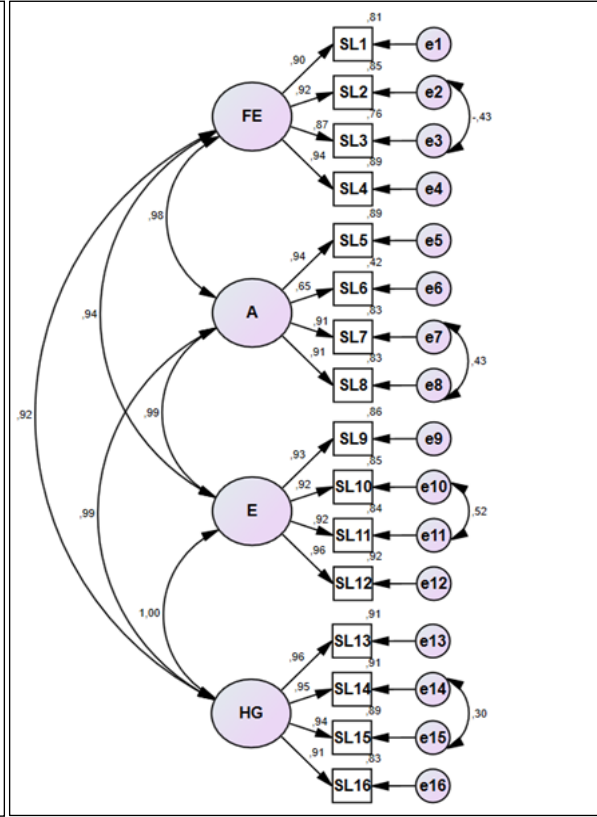
Ölçeğin geçerlik ölçütü kapsamında DFA analizini gerçekleştirmeden önce verilerin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla hesaplanan KMO değerinin (0,966) eşik değer (0,60) üzerinde olduğu ve Bartlett Küresellik Testi Ki-kare (X^2) değerinin ($X^2=4116,932$; $p<.000$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu bilgilere dayanarak örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu kararına varılmıştır (Kalaycı, 2018). Veri setinin normal dağılım göstermesine dayanarak Maksimum Olabilirlik yöntemi kullanılarak AMOS 24 programı ile birinci düzey çok faktörlü DFA yapılmıştır. Orijinalinde dört faktörden oluşan ölçeğin yapısal modelini doğrulamak amacıyla tasarlanan Şekil 1'de yer alan Model 1, birinci düzey dört faktörlü DFA analizi sonucu elde edilen faktör yüklerini; Şekil 2'de yer alan Model 2 ise Model 1'in uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek amacıyla her bir faktörde ilgili ifadeler arasında gerçekleştirilen kovaryans bağlantılarını göstermektedir. Analizde kolaylık sağlaması ve anlaşılır bir görsel sunmak amacıyla Model 1 ve Model 2'de gösterilen dört faktörlü yapının her bir faktörünü temsil eden faktör isimleri sırasıyla FE (fark etme), A (anlama), E (empati) ve HG (harekete geçme) olarak kodlanmıştır. Ölçek ifadeleri ise SL (şefkatli liderlik) olarak adlandırılmıştır. Birinci düzey dört faktörlü DFA sonucu elde edilen model uyum değerleri, Yaşlıoğlu'nun (2017) Byrne (2011) tarafından yazılan kitabı kaynak göstererek tasarlanmış olduğu örneklem büyüklüğü 250'den küçük ($N<250$) ve ölçek ifade sayısı 12 ila 30 arasında ($12<m<30$) olan model için kabul gören iyi uyum değerlerinin hangi eşik değerler olduğu Tablo 2'de sunulmuştur. Tablo 2'de yer alan değerler genel olarak DFA analizlerinde yaygın olarak kullanılan indekslerdir. Bu indekslerden X^2 ve SRMR değerleri mutlak uyum indeksleri olarak adlandırılır. X^2 değeri (AMOS programındaki karşılığı CMIN), ölçülmek istenen modelin elde edilen veri ile uyum derecesini gösterir; SRMR değeri ise Ortalama Hataların Karekökünün (RMR) standardize edilmiş hali olup örneklem ve evren ile ilgili varyans veya kovaryans değerlerinin ortalamalarının farkıdır (Gürbüz, 2021). X^2 değerinin ($p<0,05$) anlamlı olması, X^2 değerinin serbestlik derecesine oranının (X^2/df) 2.5'in altında olması ve SRMR değerinin 0,05'ten küçük olması beklenir. Tablo 2'de Model 1 ve Model 2 için bu değerlerin X^2 ve SRMR için eşik değerleri karşıladığı, X^2/df için beklenen değer Model 1'de elde edilemediği gözükmektedir. Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü olan RMSEA değeri basitlik uyum indeksi olup bu değer 0,08'in altında olması kabul edilir. Tablo 2'de görüldüğü üzere bu değer Model 1 için sağlanamamış olup yapılan modifikasyon iyileştirmelerinden sonra Model 2'de elde edilmiştir.



Şekil 1. Model 1



Şekil 2. Model 2



Tablo 2. Dört faktörlü yapının model uyum değerleri

Model	CMIN(χ^2)	χ^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	NFI	TLI	IFI	GFI
Model 1	254,397 (0,000)	2,596	0,099	0,022	0,962	0,941	0,954	0,963	0,849
Model 2	159,447 (0,000)	1,696	0,065	0,016	0,984	0,963	0,980	0,984	0,903

İyi Uyum Değerleri: CMIN ($p < 0,05$ anlamlı olmalı); $\chi^2/df < 2,5$ RMSEA $< 0,08$; SRMR $< 0,05$; CFI $> 0,95$; NFI $> 0,95$; TLI $> 0,95$; IFI $> 0,95$; GFI $> 0,95$ (N < 250 ; $12 < m < 30$) N: Örneklem büyüklüğü; m: Madde sayısı

Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), normlaştırılmış uyum indeksi (NFI), normlaştırılmamış uyum indeksi (TLI) ve artırmalı uyum indeksi (IFI) gibi değerler karşılaştırmalı uyum indeksleri kapsamında değerlendirilir. Bu değerlerin her birinin 0,95'in üstünde bir değer olması iyi uyum elde edildiğini gösterir. Tablo 2'de yer alan CFI, NFI, TLI, IFI değerlerinin Model 2'de Model 1'e göre daha iyi derecede uyum gösterdiği söylenebilir. Bir başka uyum iyiliği indeksi olan GFI ise model uyumunu test ederken örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak hareket eder ve bu değer 0,95'ten büyük olması önerilmektedir. Tablo 2'de görüldüğü üzere bu değere hem Model 1 hem de Model 2 için ulaşamamıştır. DFA kapsamında ölçülen modelin doğruluğu değerlendirilirken aynı kavramı ölçen ölçüm aracını oluşturan faktörlerin birleşim geçerliği ve ayrışım geçerliği ölçütleri de kontrol edilir (Gürbüz, 2021). Ölçülen modelde yer alan her bir faktördeki ifadelerin kendi aralarında ve ait oldukları faktör ile ilişkili olması birleşim geçerliği olduğunu; ifadelerin diğer faktörler ile daha az ilişkili olması ise ayrışım geçerliği olduğunu gösterir. Ölçülen modeldeki faktörlerin birleşim geçerliğine sahip olabilmesi için Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerinin 0,50'den büyük olması, Bileşik



Güvenirlilik (CR) değerinin 0,70'ten fazla olması ve CR değerinin AVE değerinden yüksek olması gerekmektedir (Raykov, 2004; Hair vd., 2014). Tablo 3'te yer alan AVE ve CR değerleri incelendiğinde Model 1 ve Model 2 için her bir faktör (FE, A, E, HG) açısından birleşim geçerliğinin sağlandığı söylenebilir. Ölçülen modeldeki faktörlerin ayrışım geçerliğine sahip olabilmesi için Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi (MSV) değerinin AVE değerinden küçük olması, Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması (ASV) değerinin AVE değerinden büyük olması ve AVE'nin karekök değerinin faktörler arası korelasyon değerlerinden fazla olması şartları sağlanmalıdır (Fornell ve Larcker, 1981). MSV ve ASV değerlerinin yer aldığı Tablo 3'teki parantez içindeki değerler her bir faktör için AVE'nin karekök değerini ve ilgili sütunlardaki diğer değerler faktörler arası korelasyon değerlerini ifade eder. Bu değerler incelendiğinde Model 1 ve Model 2 için faktörler arası ayrışım geçerliğinin sağlanmadığı görülür. Bu durumda, tüm faktörlerde yer alan ifadelerin benzer bir şekilde algılanmış olması, her bir faktörün aynı kavramı ölçme potansiyelini göstermesi ve algılanan Türkçe ölçek ifadelerinin farklı faktör yapısını oluşturması olasılıkları göz önünde bulundurularak AFA yapılmasına karar verilmiştir.

Tablo 3. Dört faktörlü yapının birleşme ve ayrışma geçerliği ölçütleri

Model	Boyutlar	AVE	CR	MSV	ASV	1	2	3	4
Model 1	1. FE	0,819	0,947	0,939	0,885	(0,905)			
	2. A	0,755	0,923	0,941	0,938	0,969	(0,869)		
	3. E	0,879	0,966	0,970	0,923	0,931	0,966	(0,937)	
	4. HG	0,892	0,970	0,970	0,920	0,922	0,970	0,985	(0,944)
Model 2	1. FE	0,828	0,950	0,953	0,897	(0,910)			
	2. A	0,740	0,918	0,972	0,966	0,976	(0,860)		
	3. E	0,866	0,963	0,990	0,950	0,942	0,986	(0,930)	
	4. HG	0,883	0,968	0,990	0,938	0,923	0,986	0,995	(0,940)

4.4. Açımlyıcı Faktör Analizi (AFA)

Dört faktörlü yapının KMO, Bartlett testi, tanımlayıcı istatistikler ve normal dağılım özelliğine ilişkin ispat niteliğindeki bilgilere dayanarak 16 ifadeden oluşan Şefkatli Liderlik Ölçeği için SPSS 25 programından faydalanılarak AFA tanımlayıcı istatistik değerleri hesaplanmıştır. Öncelikle ölçek ifadeleri arasındaki korelasyon katsayılarını gösteren korelasyon matrisi incelenmiştir. Korelasyon matrisinde yer alan ve korelasyon değerleri 0,30-0,90 değerleri dışında olan ifadeler analizden çıkarılmıştır (Hair vd., 1995; Özdamar, 2004). Bu ifadeler sırasıyla SL2, SL4, SL8, SL10, SL11, SL13 ve SL14 şeklindedir. Kalan ifadeler için korelasyon matrisi Sig. (1-tailed) tablosundaki tüm değerlerin 0,000 olması ifadelerin korelasyon katsayılarının önemli ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir (Sönmez Çakır, 2019). Veriler AFA için uygun hale getirildikten sonra faktör sayısını belirlemek için Tabachnick ve Fidell'in (2013) önerisi dikkate alınarak Temel Bileşenler ve Maksimum Olabilirlik teknikleri kullanılarak en uygun faktör sayısı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre Kaiser-Guttman kuralı dikkate alınarak özdeğeri 1'in üzerinde olan yalnızca bir faktör oluştuğuna karar verilmiştir. Bu faktör toplam varyansın %80,854'ünü açıklamaktadır. Tek faktörlü yapının ifadelere ait faktör yükleri, madde-toplam korelasyon değerleri, özdeğer



ve açıklanan toplam varyans oranı Tablo 4'te anlaşılır bir şekilde verilmiştir. Tablo 4 incelendiğinde, faktör yüklerinin 0,30'un üzerinde olduğu ve en düşük madde-toplam korelasyon değerinin 0,639 olduğu görülmektedir. Bu değerlere bakarak ifadelerin ölçek ile uyum sağladığı ve her bir ölçek ifadesinin ayırt edici güce sahip olduğu söylenebilir.

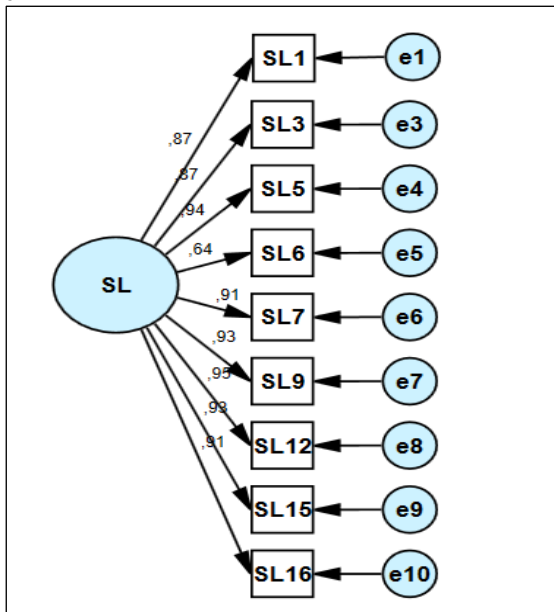
Tablo 4. Ölçeğe ilişkin AFA sonuçları

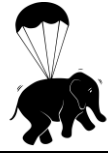
Madde	Faktör Yükü	Madde-Toplam Korelasyonu	Bileşen	Özdeğer	Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
SL1	0,892	0,860	1	7,277	80,854	80,854
SL3	0,886	0,853	2	0,560	6,220	87,074
SL5	0,946	0,928	3	0,277	3,074	90,148
SL6	0,643	0,639	4	0,224	2,491	92,639
SL7	0,920	0,894	5	0,174	1,932	94,570
SL9	0,934	0,913	6	0,151	1,675	96,245
SL12	0,946	0,927	7	0,147	1,639	97,884
SL15	0,931	0,909	8	0,107	1,191	99,075
SL16	0,916	0,891	9	0,083	0,925	100

4.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Toplam 9 ifadeden oluşan tek faktörlü model için AMOS 24 programı kullanılarak DFA gerçekleştirilmiştir. Birinci düzey tek faktörlü DFA modeli ve modele ait faktör yüklerini gösteren görsel Şekil 3'te verilmiştir. DFA sonucuna göre faktör yüklerinin 0,644 ila 0,947 aralığında farklı değerler aldığı gözlenmiştir. Tek faktörlü modele ilişkin uyum indeksleri, bu indekslerin örneklem büyüklüğü ($N < 250$) ve ölçek ifade sayısına ($m < 12$) göre modelin iyi derece uyum gösterdiğini işaret eden eşik değerler (Yaşlıoğlu, 2017) Tablo 5'te verilmiştir. Uyum indekslerine bakıldığında X^2 indeksinin p değerinin anlamsız olduğu ($0,099 > 0,05$) ve X^2/df indeksinin eşik değerinin altında ($1,363 < 2,5$) olduğu görülmektedir. RMSEA ($0,047 < 0,08$) ve SRMR ($0,013 < 0,05$) indekslerinin mükemmel düzeyde olduğu söylenebilir. CFI, NFI, TLI, IFI indeksleri mükemmel düzeyde, GFI indeksi ise kabul edilebilir düzeydedir. Bu değerlere dayanarak, dokuz ifadeden ve tek faktörden oluşan modelin veri ile iyi derecede uyum gösterdiği ve doğrulandığı sonucuna varılabilir.

Şekil 3. Tek faktörlü DFA





Tablo 5. Tek faktörlü yapının model uyum değerleri

Model	CMIN(X ²)	X ² /df	RMSEA	SRMR	CFI	NFI	TLI	IFI	GFI
Tek Faktörlü DFA	36,793 (0,099)	1,363	0,047	0,013	0,995	0,981	0,993	0,995	0,950

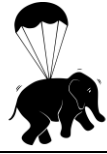
İyi Uyum Değerleri : CMIN ($p>0,05$ anlamsız olmalı); $X^2/df<2,5$ RMSEA $<0,08$; SRMR $<0,05$; CFI $>0,97$; NFI $>0,97$; TLI $>0,97$; IFI $>0,97$; GFI $>0,95$ (N <250 ; m <12) N: Örneklem büyüklüğü; m: Madde sayısı

4.6. Tek Faktörlü Yapının Güvenirlik ve Geçerlik Analizi Sonuçları

Tek faktörlü doğrulananan modele ilişkin Cronbach alfa güvenirlilik katsayısı 0,969 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, George ve Mallery (2003) tarafından yapılan sınıflamaya göre ($0,810<\alpha<1,000$) ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu anlamına gelmektedir. Cronbach alfa güvenirlilik sonucuna ilaveten tek faktörlü modelin iç tutarlık güvenirliliği ve birleşme geçerliği kapsamında AVE değeri 0,787 ve CR değeri 0,971 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler dikkate alındığında, modelin iç tutarlık güvenirliliğine ve birleşme geçerliğine sahip olduğu söylenebilir. Geçerlik analizi kapsamında yapılan AFA sonucu elde edilen tek faktörlü model, DFA ile doğrulanmıştır. Bundan dolayı ölçeğe ilişkin tek faktörlü yapının geçerli olduğu ifade edilebilir.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmada, ulusal yazında kavramsal açıdan önem kazanan ve uluslararası yazında daha çok sağlık sektöründe ilgi gören şefkatli liderlik algısını ölçmek için West (2019) tarafından geliştirilen Şefkatli Liderlik Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, Adana ilinde kamu sektöründe ve özel sektörde farklı kurumlarda ve pozisyonlarda görev alan 164 beyaz yakalı çalışandan elde edilen veriler aracılığıyla güvenirlilik ve geçerlik analizleri yapılmıştır. Bu analizler aracılığıyla Şefkatli Liderlik Ölçeğinin Türkçe uyarlamasının nicel araştırmalar için uygun bir ölçme aracı olup olmadığı sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. Yapılan istatistiksel testler sonucu faktör analizi için uygun ve yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşıldığı tespit edilmiştir. Ölçek güvenirliliğini kontrol etmek için hesaplanan Cronbach alfa katsayı değeri ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermiştir. Yapılan ilk DFA sonuçlarına göre Türkçe'ye uyarlanan ölçek ifadelerinin faktör yapısının ayrışma geçerliğini sağlamaması sebebi ile orijinal ölçeğin dört faktörlü yapısını yansıtmadığı görülmüştür. Bundan dolayı gerçekleştirilen AFA sonuçları ile ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. AFA sonucuna göre tekrar edilen DFA ile ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Orijinal ölçeğin İspanyolca uyarlama çalışması yakın bir zamanda gerçekleştirilmesine karşın Türkçe bir uyarlama çalışmasına henüz rastlanılmamış olması bu çalışmanın alanyazına teorik ve pratik katkısının önemini ortaya koymaktadır. İspanyolca uyarlama çalışmasında, ölçeğin orijinal halinde olduğu gibi çalışanların liderlerini değerlendirdiği formdan ziyade liderlerin kendi kendilerini değerlendirdiği öz-bildirim formu kullanılmıştır. Bu çalışmada elde edilen tek faktörlü yapının orijinal ölçeğin dört faktörlü yapısından farklı olmasının nedenleri arasında liderin kendini değerlendirmesi ile çalışanların lideri değerlendirmesi arasındaki ayrım olduğu söylenebilir. Bunun yanında, ölçeğin farklı bir



dilden uyarlanmış olması Türkçe ifadelerin farklı bir yapı göstermiş olabileceği düşüncesine sebep olmaktadır. Ayrıca örneklem grubun özelliklerinden kaynaklanan farklılıkların ölçek yapısında değişiklik gösterebileceği olasılığı orijinal ve uyarlama ölçek yapısı arasındaki farklılığın bir başka nedeni olarak değerlendirilebilir. Alanyazında görülen ölçek uyarlama çalışmalarında orijinal ve uyarlama ölçek arasındaki yapı farklılıklarına rağmen uyarlanmış haliyle güvenilir ve geçerli kabul edilen ölçek uyarlama çalışmalarının ispatına dayanarak bu çalışmadan elde edilen dokuz ifadeden oluşan tek faktörlü Şefkatli Liderlik Ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik açısından yeterli özelliklere sahip olduğu düşüncesine varılmıştır. Dolayısıyla bu ölçeğin şefkatli liderlik algılarını ölçmeye yönelik güvenilir ve geçerli bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, bu ölçeğin ulusal alanyazında şefkatli liderlik ile ilgili yapılacak nicel çalışmalarda kullanılabilmesi ifade edilebilir. Bu çalışma, şefkatli liderlik ile ilişkilendirilebilecek değişkenler kapsamında tasarlanmış olan doktora tezi araştırma modeli için güçlü bir ön çalışma olması bakımından önem arz etmektedir. Şefkatli liderliğin kavramsal olarak ele alınması, şefkatli liderliğe ait boyutların tanımlanması ve şefkatli bir lider olmanın önemini vurgulanması bu çalışmanın ilgili ulusal alanyazındaki anlamını ortaya koymaktadır. Ulusal alanyazında şefkatli liderlik hakkında yapılan kavramsal çalışmaların sınırlı olması ve şefkatli liderlik algısını ölçebilecek Türkçe bir ölçme aracına ihtiyaç duyulması sebebi ile gerçekleştirilen bu çalışma ilgili alanyazına hem teorik hem de pratik olarak katkıda bulunmaktadır. Bu çalışmanın belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmesi hedefi ile ulaşılan örneklem grubun niteliği ve niceliği bir sınırlılık olarak ifade edilebilir. Başka bir yünden, şefkatli liderlik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik kriterlerinin herhangi bir zorunluluk teşkil etmeksizin başka bir değişken ile ilişkilendirilmeden ve test tekrar test yöntemi kullanılmadan değerlendirilmesi belirgin bir sınırlılık olarak kabul edilebilir. Söz konusu sınırlılıklara rağmen, bu çalışma yalnızca bir şehirde farklı sektörlerde çalışan beyaz yakalı çalışanların şefkatli liderlik algılarına yönelik bilgi sağlamıştır. Gelecekteki çalışmalarda, farklı şehirlerde ve farklı sektörlerde çalışan beyaz yakalı çalışanların yanı sıra mavi yakalı çalışanlar da çalışmaya dahil edilebilir. Ayrıca, ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik derecesini ve kullanılabilirliğini artırabilmek adına ölçeğin test tekrar test yöntemi kullanılarak ya da farklı bir ölçek ile ilişkilendirilerek uyarlama çalışmasının yapılması ve araştırmanın daha büyük bir çalışma grubu üzerinden yürütülmesi önerilebilir.

Kaynakça

- Aksoy, D. A. (2021). Krizden çıkışın anahtarı şefkatli liderlerin elinde mi?. *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, 1, 1-4.
- Aksoy, D. A. (2022). Liderlerin neden öz şefkate ihtiyacı var?. *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, 5, 1-7.
- Balamur, N. (2023). Kriz zamanlarında şefkatli liderlik edebilmek ve empatik stres. *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, 3, 1-4.
- Barghouti, Z., Guinot, J., & Chiva, R. (2023). Compassion and altruism in organizations: A path for firm survival. *International Journal of Manpower*, 44(9), 1-19.



- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için istatistik*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Byrne, B. M. (2011). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (Multivariate applications series)*. Routledge.
- Chaiprasit, W., & Rinthaisong, I. (2022). Assessing the dimension and quality of the compassionate leadership measurement model. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2127190.
- Child, D. (2006). *The essentials of factor analysis*. Continuum.
- de Zulueta, P. C. (2016) Developing compassionate leadership in health care: An integrative review. *Journal of Health Leadership*, 8, 1-10.
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *Annual Reviews of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1, 277-304.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Geertshuis, S. A., Morrison, R. L., & Cooper-Thomas, H. D. (2015). It's not what you say, it's the way that you say it: The mediating effect of upward influencing communications on the relationship between leader-member exchange and performance ratings. *International Journal of Business Communication*, 52(2), 228-245.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th Edition)*. Allyn & Bacon.
- Gilbert, P. (2010). *The compassionate mind (Compassion focussed therapy)*. Constable.
- Gilbert, P. (2017). Compassion: Definitions and controversies. In P. Gilbert (Ed.), *Compassion: Concepts, research and applications* (pp. 3-14). Routledge
- Gürbüz, S. (2021). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi. Temel ilkeler ve uygulamalı analizler*. Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis with readings (4th Edition)*. Pentice-Hall International.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis (7th Edition)*. Pearson.
- Kalaycı, Ş. (2018). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Dinamik Akademi Yayınları.
- Kirby, J. (2022). *Choose compassion: Why it matters and how it works*. University of Queensland Press.
- Kline, N. (2002). *Time to think: Listening to ignite the human mind*. Cassell.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. Routledge.



- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., & De La Garza, L. M. (2019). Empathetic leadership: How leader emotional support and understanding influences follower performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 217-236.
- Lilius, J. M., Kanov, J., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Maitlis, S. (2011). Compassion revealed: What we know about compassion at work (and where we need to know more). In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 273-287). Oxford University Press.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J. M., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 193-218.
- Mikkelsen, A. C., Sloan, D., & Hesse, C. (2019). Relational communication messages and leadership styles in supervisor/employee relationships. *International Journal of Business Communication*, 56(4), 586-604.
- Örnek, A. Ş., & Arslan Kavaz, B. (2022). Babacan liderliğin iş yeri mutluluğuna etkisinde iş yeri yalnızlığının rolü. *Uluslararası Sosyal Bilimlerde Yenilikçi Yaklaşımlar Dergisi*, 6(4), 357-386.
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi (Çok değişkenli analizler)* (2. Baskı). Kaan Kitabevi.
- Papworth, K. D. (2023). *Compassionate leadership: For individual and organizational change*. Walter de Gruyter.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113, 377-393.
- Ramachandran, S., Balasubramanian, S., James, F. W., & Masaeid, A. T. (2023). Whither compassionate leadership? A systematic review. *Management Review Quarterly*, 74, 1473-1557.
- Raykov, T. (2004). Behavioral scale reliability and measurement invariance evaluation using latent variable modeling. *Behavior Therapy*, 35(2), 299-331.
- Riley, K. (2022). *Compassionate leadership for school belonging*. UCL Press.
- Sansó, N., Leiva, J. P., Vidal-Blanco, G., Galiana, L., & West, M. (2022). The measurement of compassionate leadership: Adaptation and spanish validation of the compassionate leadership self-reported scale. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 36(4), 1165-1179.
- Sönmez Çakır, F. (2019). *Sosyal bilimler için parametrik veri analizi* (1. Baskı). Gazi Kitabevi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th Edition). Pearson Education.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2018). *Using multivariate statistics* (7th Edition). Pearson. Boston.



- Tarhan, N. (2010). *Duyguların dili: Duygusal zekaya yeni bir yorum* (7. Baskı). Timaş Yayınları.
- Taşkıran, E., Gençer Çelik, G., & Öngel, G. (2023). İş yaşamında şefkatli liderlik. H. Çiftçi, & M. Doğar (Eds.), *Sosyal bilimlerde güncel çalışmalar-II* içinde (ss. 157-181). İksad Publishing House.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Nobel Yayıncılık.
- Tortumlu, M. (2024). Empatik liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 7(2), 51-65.
- Tsang, S., Royse, C. F., & Terkawi, A. S. (2017). Guidelines for developing, translating, and validating a questionnaire in perioperative and pain medicine. *Saudi Journal of Anaesthesia*, 11(Suppl 1), 80-89.
- West, M. A. (2019). Compassionate leadership in health and care settings. In L. Galiana, & N. Sansó (Eds.), *The power of compassion* (pp. 317-338). Nova Science Publishers.
- West, M. A., & Cowla, R. (2017). Compassionate leadership for compassionate healthcare. In P. Gilbert (Ed.), *Compassion: Concepts, research and applications* (pp. 237-257). Routledge.
- West, M. A., Armit, K., Loewenthal, L., Eckert, R., West, T., & Lee, A. (2015). *Leadership and leadership development in health care*. FMLM and The King's Fund/Brussels: Center for Creative Leadership.
- West, M. A., Dawson, J. F., Admasachew, L., & Topakas, A. (2011). *NHS staff management and health service quality: Results from the NHS staff survey and related data*. Report to the Department of Health. <https://www.gov.uk/government/publications/nhs-staff-management-and-health-service-quality> (Erişim Tarihi: 22 Nisan 2024).
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar eşit şekilde katkıda bulunmuştur.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale benzerlik tespit yazılımlarıyla taranmıştır.



EKLER

Ek 1. Şefkatli Liderlik Ölçeği

Şefkatli Liderlik Ölçeği						
Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak her ifadenin yöneticinize ölçüde uyduğunu işaretleyiniz.						
(1) Hiçbir zaman (2) Nadiren (3) Sık sık (4) Neredeyse her zaman (5) Her zaman						
		Hiçbir zaman	Nadiren	Sık sık	Neredeyse her zaman	Her zaman
1	Yöneticimiz, sorunlarımızı ortaya koyarken bizi dikkatlice dinler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Yöneticimiz, karşılaştığımız sorunları ona anlatırken bize karşı kibardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Yöneticimiz, karşılaştığımız sorunların nedenlerini anlamamızda bize yardımcı olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Yöneticimiz, karşılaştığımız sorunların nedenleri konusunda bize kendi anlayışını dayatmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Yöneticimiz, karşılaştığımız sorunların nedenlerini dikkatlice anlamak için zaman ayırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Yöneticimiz gerçekten içten, samimi ve empatiktir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Yöneticimiz, sorunlarımızı gerçekten önemser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Yöneticimiz, bize yardım etmek için sorunlarla etkili bir şekilde uğraşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Yöneticimiz, çalışanlarına hizmet ederek fark yaratmaya gerçekten kendisini adanmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)