



SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA EMPATİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ: GELİŞTİRİLMESİ, GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ

Serhan ŞAHİNLİ¹

Öz

Araştırma, “Sağlık Çalışanlarında Empatik Liderlik” algısına ilişkin bir ölçüm aracı geliştirmeyi amaçlamaktadır. Türkçe literatürde Empatik Liderliği ölçen ölçüm aletinin sınırlı olması araştırmanın önemini vurgulamaktadır. Araştırmanın evrenini, İstanbul’da yer alan özel bir hastanede görev yapan toplam 300 sağlık personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise ilgili hastanede idari/tıbbi personel oluşturmaktadır. 204 anketten oluşan veriler doğrultusunda, analizler yapılmıştır. Toplanan veriler, SPSS 24.0 ve AMOS 24 paket programları kullanılarak analizler yapılmıştır. Ölçeğin faktör yapısını belirlemek için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Faktör yükleri, analizde 0,744-0,956 değerleri arasında bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbach alfa değerinden faydalanılmış ve 0,984 olduğu belirlenmiştir. Ulaşılan 17 maddelik tek boyutlu yapıda, uyum istatistiklerine iyi uyum sağladıkları tespit edilmiştir. Araştırmada, çalışanların empatik liderlik algılarının tespit edilmesini sağlayan tek boyut ve 17 maddeden oluşan “Sağlık Çalışanlarında Empatik Liderlik Ölçeği” geliştirilmiş, geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Empati, Liderlik, Sağlık, Personel

JEL Sınıflandırması: I1, D23, M12

EMPATHIC LEADERSHIP SCALE IN HEALTH CARE WORKERS: DEVELOPMENT, VALIDITY AND RELIABILITY

Abstract

The research aims to develop a measurement tool regarding the perception of “Empathic Leadership in Healthcare Workers”. The limited number of measurement tools measuring Empathic Leadership in Turkish literature emphasizes the importance of the study. The universe of the study consists of a total of 300 healthcare personnel working in a private hospital in Istanbul. The sample of the study consists of administrative/medical personnel in the relevant hospital. Analyses were conducted based on the data consisting of 204 surveys. The collected data were analyzed using SPSS 24.0 and AMOS 24 package programs. Exploratory factor analysis was conducted to determine the factor structure of the scale. Factor loadings were found to be between 0.744-0.956 in the analysis. Cronbach alpha value was used to test the reliability of the scale and was determined to be 0.984. It was determined that they were well-adapted to the fit statistics in the 17-item one-dimensional structure. In the study, the “Empathic Leadership Scale in Healthcare Workers” consisting of a single dimension and 17 items, which allows employees to determine their empathic leadership perceptions, was developed and it was concluded that it was valid and reliable.

Keywords: Empathy, Leadership, Health, Employee

JEL Classification: I1, D23, M12

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, e-posta: serhan.sahinli@yeniuyuzil.edu.tr ORCID iD: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0001-9675-2570>

1. GİRİŞ

Geçtiğimiz yüzyıllarda, birçok bilim insanı tarafından liderlik konusu üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Zaman, insanlar ve koşullar değiştikçe liderlik araştırmaları ve öne sürülen teoriler de değişmiştir. “Liderlik konusu hem örgütsel çalışmalarda hem de çeşitli disiplinlerde sayısız bakış açısı ile incelenen karmaşık bir kavramdır” (Baxter, 2010:9). Bu karmaşık konu üzerine yapılan ilk araştırmalardan birincisi, etkili liderlerin ortaya çıkışının doğal becerileri ve özellikleri sayesinde olduğunu ortaya koyan “Büyük Adam Teorisi”dir. Bu teori çeşitli açılardan eleştirilmiş ve karşıt olarak liderin, çalışan duygu ve davranışlarına önem vermesini ifade eden “Davranışsal Liderlik Teorisi” ortaya çıkmıştır (Miner, 2003:255; Yrie vd., 2003:93).

Tarihsel olarak, liderlik modelleri görev odaklı ve ilişki odaklı liderler arasındaki farkları vurgulamıştır. Görev odaklı liderler genellikle tek yönlü iletişime odaklanmış, duygusal tatmini erteleme yönlü ve öz motivasyonun önemini vurgulayan “ciddi liderler” olarak tanımlanmıştır. Buna karşılık, ilişki liderleri, iki yönlü iletişimi kullanan ve personel motivasyonunu etkilemek için empati gibi duyguları vurgulayan “dost canlısı liderler” olarak kabul edilmiştir (Skinner ve Spurgeon, 2005:1-12). İlişki liderlerinin çalışanlarının duygularına önem vermesi durumunda performanslarının olumlu etkileneceği iddia edilmiştir (Judge vd., 2004:37).

Liderlik üzerine geliştirilen farklı teorilerde de üstlerin, astlarının duygusal durumlarını ve ihtiyaçlarını dikkate almalarının önemi vurgulanmıştır (Ruben ve Gigliotti, 2017:12). Örneğin, hizmetkâr liderlik ve otantik liderlik tarzları gibi çeşitli önemli liderlik uygulamaları, empatinin çalışanlar açısından önemli olduğunu ve empatik liderlik ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Muss vd., 2025:5).

Empatik liderlik aynı zamanda Daniel Goleman’ın duygusal zekâ üzerine geliştirdiği teorilerle de yakından ilişkilidir. Goleman, empatinin liderlerin başkalarının duygularını anlama ve bu duygusal bilgiyi etkili bir şekilde yönetme becerisiyle doğrudan bağlantılı olduğunu savunur (Goleman, 1995:1-100). Empatik liderlik ayrıca transformasyonel liderlik ile ilişkilidir. Transformasyonel liderlerin, çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarını ve değerlerini anlama konusundaki becerileri, empatik liderlik tarzının temel bir unsuru olarak görülmektedir (Bass, 1990:20). Empatik liderlik hem duygusal zekâ hem de insan merkezli liderlik teorileriyle de bağlantılıdır (Apaydın, 2024:124-128).

Empatik liderlik, hizmetkar, şefkatli ve dönüşümcü liderlik tarzlarından, odağının duygusal anlayış olması, liderin rehber niteliğinde davranması, motivasyon kaynağının empati olması, duygusal farkındalık ve duygularla yönlendirme gibi özellikler açısından farklılık göstermektedir. Bununla birlikte empatik liderliğin diğer liderlik tarzlarından ayrılan farklı özellikleri de bulunmaktadır. Örgütlerde liderlik, bir liderin hedeflere ulaşmak için diğer insanları yönlendirme, motive etme ve etkileyebilme yeteneğidir. Temel odak noktası, vizyon oluşturma, stratejik hedeflere ulaşma ve iş süreçlerini yönetmektir (Northouse, 2021:1-600). Empatik liderlik, liderin ekip üyelerinin duygusal durumlarını anlaması ve bu anlayışı iş birliğini artırmak, çalışanların refahını sağlamak ve organizasyonel uyumu geliştirmek için kullanmasını içerir. Burada odak noktası, duygusal zekâ ve bireyler arası ilişkilerin güçlendirilmesidir (Goleman, 1995:20). Liderlik yaklaşımları, liderin iletişim tarzı ve çalışanlarla kurduğu ilişkilerin doğasına göre farklılık gösterebilir. Geleneksel liderlik tarzları, daha çok görev ve hedef odaklıyken, empatik liderlik duygusal bağların ve bireysel ihtiyaçların ön planda olduğu bir anlayışı benimsemektedir (Apaydın, 2024:124-128).

İnsanlar hayatın her alanında desteğe ve anlayışa (empati) ihtiyaç duydukları gibi iş hayatında da üstleri ve meslektaşları tarafından empati gereksinimi hissederler (Edmondson ve Lei, 2014:24). Psikoloji ve liderlik alanında yapılan araştırmalarda, empatinin birçok insan davranışının altyapısını

oluşturduğu vurgulanmaktadır (Ilies vd., 2006:122). Liderlerin takipçileri için olumlu ve rahat koşullar yaratmak amacıyla iş yerinde empatiyi sıklıkla kullandıkları gözlemlenmiştir (Owens ve Hekman, 2015:2). Dolayısıyla empati, insanlar arasında iyi ilişkiler geliştirmeye yardımcı olur.

Empati, duygusal destek ve güvenlik hissi sağlarken başka bir kişinin deneyimlerini anlama ve takdir etme yeteneğidir (Long ve Schultz, 1973:699; Mahsud vd., 2010:561). Empati, liderliğin temel bir bileşenidir (Holt, 2022:95). Kock vd., (2019:217) liderlerin takipçilerine yönelik empati yaklaşımını “empatik liderlik” kavramı ile “Motive Edici Dil Teorisinden” türetmişlerdir (Mayfield ve Mayfield, 2006:132).

Empatik liderlik, personelin duygu durumunu anlamayı hedefleyen ve onlara hizmet etmek için gayret gösteren liderlik tarzıdır (Kock vd., 2019:218). Empatik liderler, işyerindeki çabalardan bağımsız olarak takipçileriyle içtenlikle ilgilenirler (Graen ve Cashman, 1975:144). Empatik liderler, çeşitli grupların kabul edildiğini, desteklendiğini ve tam olarak katkıda bulunabildiğini hissettiği bir alan oluştururlar (Moore vd., 2020:1042). Empatik liderlik, kişinin başkalarının duygularını, hislerini ve ihtiyaçlarını algılama ve başkalarının arzu edilen hedeflere ulaşmak için duygularını düzenlemelerine yardımcı olma yeteneğini içerir. Empatik liderler, takipçilerine kendilerine güvenilmesi gerektiğini gösterir, takipçilerinin çabalarını teşvik eder, takipçilerinin iş tatminine önem verir ve ayrıca mesleki gelişimlerini destekler (Polychroniou, 2009:344).

Kültürlerarası ve çok kültürlü bir ortamda faaliyet gösteren organizasyonlarda, empatik davranışlar liderlerin daha iyi performans göstermesini etkilemektedir (Sadri vd., 2011:819; Rahman ve Castelli, 2013:84). Empatik liderlik, takipçilerin davranışlarını etkilemek için empatik dili vurgular ve işyeri sonuçlarını iyileştirmek için duygusal destek sağlamada merkezi bir öneme sahiptir (Mayfield ve Mayfield, 2015:466). Takipçilerinin duygusal durumlarını anlayan ve onlara hizmet etmek için harekete geçmeye istekli liderlerin, motivasyonel diliyle gösterilen empatik liderliğin, aşırı iş zorluklarıyla karşı karşıya kalındığında yüksek dayanıklılık şeklinde olumlu sonuçlar sağladığına ve ayrıca orada yaşanan büyük baskı nedeniyle işten ayrılma isteğini azalttığına inanılmaktadır. Liderin empatisi, takipçilerle bağ kurmayı teşvik eder ve yüksek kaliteli bir lider-üye değişim ilişkisi yaratır (Yukl, 2012:67; Negoro ve Wibowo, 2021:136-154).

Bir lider, duygusal desteğinin takipçilerin davranışlarını iyileştirmek için önemli bir araç olduğunu kabul etmelidir (Miner, 2005:255). Empatik liderler, takipçilerine kendilerine güvenilmesi gerektiğini gösterir, takipçilerinin çabalarını teşvik eder, iş tatmini konusunda endişelerini giderir ve kariyer gelişimlerini destekler (Mayfield ve Mayfield, 2015:470). İşyerinde empatinin kullanımı takipçilerde olumlu bir zihin durumu yaratır (Gilet vd., 2013:43; Owens ve Hekman, 2015:2). Empatik liderlik, personelin işlerinden memnuniyet duymalarını, o yerde çalışmaktan hoşlanmalarını sağlaması ve daha üretken olmaya teşvik etmesi açısından önem arz etmektedir (Fuller, 2023:40).

Diğer liderlik tarzlarının yanı sıra, bu çalışma çeşitli nedenlerle empatik liderliğe odaklanmıştır. Özellikle sağlık sektöründe empati kavramı önemli olmakla beraber liderlik tarzı kapsamında yeterince araştırılmamış bir konudur. Empatik liderlik sağlık sektöründe olumlu insan ilişkilerini teşvik etmesi, çalışan memnuniyetini arttırması ve örgütsel iklimi iyileştirmesi bakımından önemli bir husustur (Kock vd., 2019:220; Tutar vd., 2025:677). Empatik liderliğin uygulanmadığı durumlarda ise çalışma ortamı bozularak, çalışan memnuniyeti düşmekte ve işte ayrılmalar artabilmektedir. Bu nedenle bu tarz problemlerin pratik araçlar ile ele alınması önem arz etmektedir. Bununla birlikte yapılan literatür taraması sonucunda, özellikle Türkçe literatürde sağlık çalışanları için empatik liderlik algısını ölçmeye yönelik bir ölçeğin bulunmadığı tespit edilmiştir. Ulusal ve uluslararası literatürde Mbah (2025:1-15); Tortumlu (2024:51-65); Okumuş (2024:43-52); Tortumlu ve Uzun (2024:172-184); Ma vd., (2024:1-

15); Muss vd., (2025:2); Yue vd., (2023:1414); Wibowo ve Paramita (2022:325-341) tarafından sağlık hizmetleri sektörü dışında gerçekleştirilmiş çeşitli çalışmalar mevcuttur. Ulusal literatürde ise sadece Tortumlu (2023:536-565) tarafından Türkçe'ye uyarlaması gerçekleştirilen ve İstanbul ilinde kamu kurumlarında çalışan memurlar üzerine yapılan "Empatik Liderlik Ölçeği" ve Tutar vd., (2025:677) tarafından geçerliliği yapılan ve yöneticiler üzerine gerçekleştirilen "Yöneticilerde Empati Yoksunluğu Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması" ölçeği bulunmaktadır. Bu kapsamda çalışmamızın özellikle sağlık sektöründeki söz konusu boşluğu doldurma açısından büyük önem taşıdığı ileri sürülebilir. Bu çalışmanın bir diğer yapılma sebebi, sağlık sektöründeki liderlerin, kurumlarındaki liderlik tarzının ve örgütsel çıktılarının değerlendirilmesi açısından büyük bir öneme sahip olmasıdır. Çalışma sağlık yöneticilerinin empatik liderlik tarzlarını ölçmesi, örgütsel davranış alanında teorik ve ampirik araştırmaları ilerletmesi açısından da önemlidir. Bu araştırmanın amacı, "Sağlık Çalışanlarında Empatik Liderlik" algısına ilişkin bir ölçüm aracının geliştirilmesi, geçerliliği ve güvenilirliğini ortaya koymaktır.

2. YÖNTEM

Çalışma için etik kuruldan (İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Fen ve Tıbbi Müdahale Gerektirmeyen Sağlık Bilimleri Araştırmaları, tarih:15.10. 2024; no: 2024-10-13401) onay alınmıştır. Çalışma, Helsinki Deklarasyonu (2013) kapsamında gerçekleştirilmiştir. Katılımcı bireylerin anketi doldurmadan önce onayı alınmıştır. Anket çevrimiçi olarak Ekim-Kasım 2024 tarihleri arasında uygulanmıştır. Çalışmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu ve bilgilerin gizli kalacağı belirtilmiştir.

2.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde yer alan özel bir hastanede görev yapan toplam 300 sağlık personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise ilgili hastanede görev yapan idari/tıbbi çalışanlar oluşturmaktadır.

Ulaşılabilecek örneklem sayısı ile ilgili ölçek geliştirme çalışmalarında alanyazın incelendiğinde çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bir görüşe göre örneklem sayısı en az ölçek ifade sayısının 5 veya 10 katı kadar olmalıdır (Karagöz, 2021:1-400). Bryman ve Cramer (2001:10)'e göre ölçek geliştirme çalışmalarında ulaşılabilecek katılımcı sayısının ölçekte kullanılan soru sayısının 10 katından fazla olmasının yeterli olduğu ifade edilmiştir. Bu çalışmada ölçek soru sayısı 17'dir. $17 \times 10 = 170$ olduğundan bu araştırma kapsamında ulaşılabilecek katılımcı sayısının en az 170 olması gerekmektedir. Bu çalışmada ise 211 kişiye ulaşılmıştır. Bu iki kaynak kapsamında ulaşılan örneklem evreni temsil ettiği ve örneklem yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.2. Verilerin Toplanması

Çalışma, Helsinki Deklarasyonu (2013) kapsamında gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların anketi doldurmadan önce onayı alınmıştır. Anket çevrimiçi olarak Ekim-Kasım 2024 tarihleri arasında uygulanmıştır. Çalışmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu ve katılımcı bilgilerinin gizli tutulacağı belirtilmiştir.

2.3. Veri Toplama Araçları, Analizi ve Yorumu

Araştırmanın verilerinin elde edilmesinde kişisel bilgi formu ve yazar tarafından geliştirilen "Sağlık Çalışanlarında Empatik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır.

Araştırma kapsamındaki verilerin analiz edilmesinde istatistik paket programlarından faydalanılmıştır. Bu paket programlar IBM SPSS 24.0 ve IBM AMOS 26'dır. IBM SPSS yardımıyla uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonrasında toplanan verilerin teyit edilmesi için IBM AMOS

kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapı geçerliliğini değerlendirmek için, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. İç tutarlılık Cronbach Alpha katsayısı ile değerlendirilmiştir. Basıklık değeri 0,088 ve çarpıklık değeri -0,981'dir. Sonuçlar verilerin normal dağıldığını göstermektedir (-2,0 ve +2,0) (George ve Mallery, 2010:55). Sonraki aşamada geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir.

2.4. Araştırmanın Etik Yönü

Çalışma için etik kuruldan (İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Fen ve Tıbbi Müdahale Gerekltirmeyen Sağlık Bilimleri Araştırmaları, tarih: 15.10. 2024; no: 2024-10-13401) onay alınmıştır. Araştırmaya gönüllük esasına dayanarak katılmayı kabul edenler çalışmaya dâhil edilmiştir

2.5. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Araştırma, İstanbul ilinde yer alan özel bir hastanede çalışan katılımcıların görüşleri ile sınırlıdır.

2.6. Ölçek Geliştirme Süreci

Ölçeğin geliştirilmesi sürecinde DeVellis'in modeli baz alınmıştır. DeVellis (2012:1-205) modeline göre ölçek geliştirme aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Ölçülmek istenen yapıyı açık bir şekilde belirlenmek
- Madde havuzu oluşturmak
- Ölçme biçimini belirlemek
- İlk madde havuzunun uzman görüşü alınarak gözden geçirmek
- Geçerlik maddelerinin dahil edilmesine dikkat etmek
- Maddelerin belirlenen örnekleme uygulanması
- Maddeleri sınamak (birtakım katsayı ve analizlerle)
- Ölçeği optimum sayıda belirlemek (ölçeğe son halini vermek).

3. BULGULAR

Çalışmada 150'si (%73,5) kadın ve 54'ü (%26,5) erkek olmak üzere, sağlık personelinin 91'i (%44,6) evli, 113'ü (%55,4) ise bekar bireylerden oluşmaktadır. 66'sı (%32,4) 25 ve altı, 138'i (%67,6) 26 yaş ve üstü bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların 27'si (%13,2) lise, 115'i (%56,4) ön lisans, 62'si (%30,4) lisans ve üstü düzeyde eğitim almıştır. 40'ı (%19,60) hasta kabul görevlisi, 45'i (%22,06) hemşire, 50'si (%24,5) sağlık teknikeri, 58'i (%28,44) idari personel ve 11'i (%5,4) doktorlardan oluşmaktadır. 100'ü (%49) 0-10 yıl arası kurumda çalışırken, 104'ü 11 yıl ve üzeri hastanede görev yapmaktadır.

3.1. Kapsam Geçerliliği

Çalışmada kullanılacak anket formu tasarlanırken kavramsal yapı literatüre (Kock vd., 2019:217; Tortumlu, 2023:535; Fuller, 2023:40; Ma vd., 2024:137; Holt ve Marques, 2012:96; Zivkovic, 2022:455; Wibowo ve Paramita, 2021:326) dayandırılarak araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur. Literatürde kuramsal bilginin eksik olmasından dolayı madde havuzunun oluşturulmasında, tümevarım yöntemi tercih edilmiştir (Hinkin, 1995:970).

Çalışmada ilk olarak 28 ifadelik madde havuzu oluşturulmuştur. Bağımsız olarak yapılan değerlendirmeler neticesinde, benzer anlam taşıyan maddeler çıkarılmış ve 20 ifadeli taslak ölçek oluşturulmuştur.

Kapsam geçerliliği çalışması, ölçekteki maddelerin ölçülmek istenen tanımlanmış davranışı ne ölçüde temsil ettiğini belirlemek ve ölçeğin ölçüm amaçlarına uygunluğunu test etmektir. İncelenecek olguyla ilgili ciddi bilgi alt yapısına sahip uzmanlar, havuzdaki her bir maddeyi inceleyerek ve kavramsal çerçeveyi göz önüne alarak ölçekte kalacak ve çıkarılacak maddeleri belirlerler. Uzman hakem sayısı konusunda kesin bir rakam verilemez ancak bu sayının en az üç olması gerekir. Beş kişiden oluşan hakem grubu ise idealdir. Uzman görüşüne göre hesaplanan herhangi bir maddenin değeri farklılık gösterebilir. Görüşüne başvurulmuş uzman sayısının 5 veya daha az olması durumunda İçerik Geçerliliği İndeksinin [content validity index (CVI)] 1 olması önerilir. Sekiz veya daha fazla uzmandan görüş alınması durumunda bu katsayının 0,75’den daha düşük olmaması, en az 12 uzmana danışılması durumunda ise katsayının minimum 0,56 olması koşuluyla 2 uzmanın farklı görüş bildirmesi durumunda da kapsam geçerliliğinin sağlanmış olacağı iddia edilmektedir (Büyüköztürk vd., 2013:15; Fraenkel vd., 2011:22).

Çalışmada 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (Coşkun vd., 2020:25). Taslak ölçek hazırlandıktan sonra 12 uzmanın görüşüne başvurulmuş (7’si akademisyen ve 5’i saha personeli) ve Davis tekniği kullanılmıştır (Davis, 1992:15).

Bu tekniğe uygun olarak uzmanlardan her bir maddeyi a) Madde özelliği temsil ediyor, b) Maddenin biraz düzeltilmeye ihtiyacı var c) Maddenin oldukça düzeltilmeye ihtiyacı var ve d) Madde özelliği temsil etmez biçiminde değerlendirmeleri talep edilmiştir. Bununla birlikte uzmanlardan her bir madde için varsa önerilerini yazmaları da istenmiştir. Çalışmada, uzman değerlendirmeleri neticesinde her bir madde için “a” ve “b” seçeneklerinin sayısı görüş ifade eden uzman sayısına bölünerek CVI hesaplanmıştır. CVI değeri 0,80’in altında olan 3 madde ölçekten çıkartılarak, yeniden oluşturulmuştur. Nihai hali, 17 ifadeden oluşan ölçeğin maddelerinin CVI değerleri 0,83-1,00 arasındadır.

Sonraki aşamada, pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot araştırmada önemli husus, örneklemin hedef kitleyi kapsayacak biçimde seçilmesidir. Araştırmalarda pilot çalışma için ölçeği oluşturan madde sayısı 30’un altında ise 50 kişilik örneklem büyüklüğünün yeterli olacağı, Connelly ise örnekleminin, evren büyüklüğünün %10’una sahip olmasının yeterli olabileceğini ileri sürmektedir (Davis, 1992:194-197; Connelly, 2008:411-412). Araştırmada, 51 kişi üzerinde pilot çalışma gerçekleştirilmiştir.

3.2. Yapı Geçerliliği

Yapı geçerliliği, bir testin “soyut bir kavramının istenen davranış bağlamında doğru bir şekilde ölçülebilme derecesini” gösterir (Büyüköztürk vd., 2013:40). Ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek için faktör analizi (temel bileşen analizi) kullanılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2007:52).

3.3. Keşifsel Faktör Analizi

Ölçeğin faktör yapısını belirlemek için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinden önce, verilerin ve örneklemin temel bileşen analizi için uygunluğunu belirlemek amacıyla yapılan KMO ve Bartlett testleri sonucunda, KMO katsayısının 0,852 ve Bartlett testinin anlamlı olduğu ($p<0,001$) tespit edilmiştir. KMO katsayısının 0,60’tan büyük ve Bartlett testinin anlamlı çıkması, veri setinin uygun olduğunu, faktörize edilebileceğini ve örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu işaret etmektedir (Büyüköztürk vd., 2013:12). Faktör yapısını belirlemek için varimax döndürme tekniği kullanılmıştır.

“Sağlık Çalışanlarında Empatik Liderlik” ölçeği son halinde tek boyut ve toplam 17 maddeden oluşmuştur. (Tablo 1). Tablo 1’de görüldüğü üzere ölçek ifadelerinin faktör yükleri minimum 0,7 olarak saptanmıştır. Faktör yükü 0,3’altında olan herhangi bir madde bulunmadığı için bu aşamada ölçekten

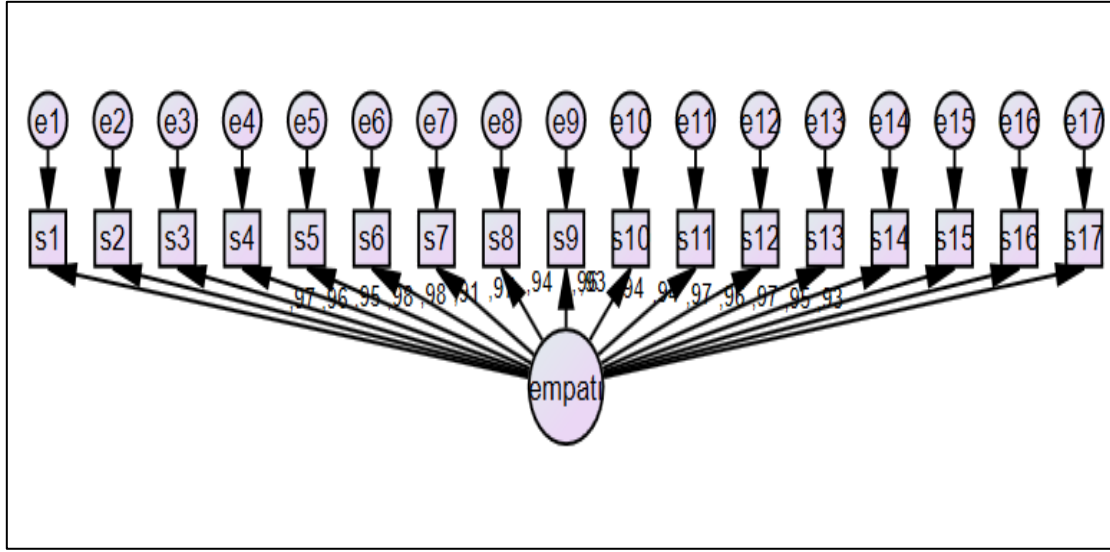
madde çıkarımı yapılmamıştır. Faktör yükleri, analizde 0,744-0,956 değerleri arasında bulunmuştur. Açıklanan toplam varyans ise 91,312'dir.

Tablo 1. Sağlık Çalışanlarında Empatik Liderlik Ölçeği Madde Analizi

Faktör/İfade	Faktör Yükleri	Açıklanan Toplam Varyans	Cronbach Alfa
Empatik Liderlik (öz değer= 15,523)		% 91,312	0,984
s4	0,956		
s5	0,950		
s13	0,904		
s1	0,902		
s7	0,838		
s15	0,830		
s14	0,822		
s9	0,819		
s2	0,816		
s16	0,814		
s12	0,797		
s11	0,794		
s8	0,790		
s3	0,789		
s17	0,787		
s10	0,785		
s6	0,744		
KMO: 0,852 X^2 : 3095,145			
Bartlett Küresellik Testi: 0,000			
Serbestlik Derecesi: 82			
p<0,001			

Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbach alfa (α) değerinden faydalanılmış ve Tablo 1'de görüldüğü üzere 0,984 olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın bir diğer aşamasında DFA gerçekleştirilmiştir. Doğrulamalı faktör analizi sonuçları Şekil 1'de görülmektedir.

Şekil-1'de doğrulamalı faktör analizi sonucunda elde edilmiş tek boyutlu yapının faktör yüklerini de içeren görseli sunulmuştur. Ulaşılan 17 maddelik tek boyutlu yapıda, uyum istatistiklerine iyi uyum sağlamaları dışında, değişkenler anlamlı şekilde yüklenmişlerdir. Dolayısıyla, öne sürülen 17 maddelik tek boyutlu yapının, sağlık çalışanlarında empatik liderlik algısını ölçmede başarılı sonuçlar vereceği düşünülmektedir.



Şekil 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi.

Kaynak: (Yazar tarafından AMOS 24 çıktısına dayalı olarak oluşturulmuştur)

Tek boyutlu olarak 17 maddelik empatik liderlik ölçeği maddelerinin doğrulayıcı faktör analizi uyum istatistiği sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur. Uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde; CMIN/DF: 0,045; AGFI: 0,872; NFI: 0,910; IFI: 0,933; NNFI: 0,937; CFI: 0,925 ve RMSEA: 0,076 değerlerinin kabul edilebilir, RMR: 0,048; GFI: 0,901 ve SRMR: 0,04 değerlerinin mükemmel uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Uyum istatistikleri genel olarak değerlendirildiğinde, 17 maddelik tek boyutlu yapının iyi uyum gösterdiği görülmektedir.

Tablo 2. Araştırmanın Model Uyumu Bulguları

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum	Mükemmel Uyum	Empatik Liderlik
CMIN/DF	$X^2/DF \leq 5$	$X^2/DF \leq 3$	0,045
RMR	$0,05 \leq RMR \leq 0,08$	$0,05 < RMR$	0,048
GFI	$0,85 \leq GFI < 0,90$	$0,90 \leq GFI \leq 1$	0,901
AGFI	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	$0,90 \leq GFI \leq 1$	0,872
CFI	$0,90 \leq CFI < 0,95$	$0,95 \leq CFI$	0,925
NFI	$0,90 \leq NFI < 0,95$	$0,95 \leq NFI$	0,910
IFI	$0,90 \leq IFI < 0,95$	$0,95 \leq IFI$	0,933
CFI	$0,90 \leq CFI < 0,95$	$0,95 \leq CFI$	0,944
NNFI	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	$0,95 \leq NNFI$	0,937
RMSEA	$0,05 < RMSEA < 0,08$	$0,05 \geq RMSEA$	0,076
SRMR	$0,05 \leq SRMR \leq 0,08$	$SRMR < 0,05$	0,04

CMIN/DF: Ki-kare-serbestlik derecesi oranı; RMR: Ortalama hataların karekökü; GFI: Uyum İyiliği İndeksi; AGFI: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi; NFI: Normlaştırılmış Uyum İndeksi; IFI: Artan Uyum İndeksi; NNFI: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü, SRMR: Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü.

Sağlık çalışanlarında empatik liderlik ölçeğinin 17 madde ve tek boyutlu yapısıyla gerçekleştirilen DFA aşamasında maddelerin faktör yüklerinin 0,40'tan yüksek olduğu, herhangi bir kovaryans bağlantısı gerçekleştirilmeden model uyum indekslerinin iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir (Tablo 3). Tek boyutlu 17 maddeden oluşan Sağlık Çalışanlarında Empatik Liderlik Ölçeği'nin DFA sonuçları şu şekildedir;

- Tüm maddelerin standardize edilmiş yük değerleri yeterli düzeydedir.
- Modelde herhangi bir kovaryans bağlantısı gerçekleştirilmemiştir.
- SRMR = 0.04 ile hata düzeyi kabul edilebilir sınırlardadır.
- Madde eliminasyonu gerektirecek düşük faktör yükü (<0.40) gözlenmemiştir.

Araştırma kapsamında tespit edilen DFA sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 3. Sağlık Çalışanlarında Empatik Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları

Faktör	İfade	Standartlaştırılmış Değer	S.H.	T değeri	P	AVE	CR
Empatik Liderlik	s1	0,97	-	6,203	***	0,755	0,912
	s2	0,96	0,0251	6,200	***		
	s3	0,95	0,0250	6,195	***		
	s4	0,98	0,0290	6,208	***		
	s5	0,98	0,0361	6,207	***		
	s6	0,91	0,0372	5,950	***		
	s7	0,92	0,0351	5,955	***		
	s8	0,94	0,0333	6,105	***		
	s9	0,93	0,0362	5,958	***		
	s10	0,94	0,0373	6,102	***		
	s11	0,95	0,0279	6,198	***		
	s12	0,97	0,0286	6,202	***		
	s13	0,96	0,0252	6,200	***		
	s14	0,97	0,0285	6,210	***		
	s15	0,95	0,0280	6,201	***		
	s16	0,95	0,0280	6,199	***		

*** p < 0,001 için anlamlı değerler

Ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışmaları kapsamında; birleşme geçerliği (convergent validity) değerlendirilmiştir. Birleşim geçerliliği farklı kriterler kullanılarak test edilebilmektedir. Bu kriterlerden birinde DFA'dan elde edilen standartlaştırılmış faktör yüklerinin en az 0,5'ten büyük olması beklenmektedir. Bakıldığında bu yüklerin faktör yüklerinin 0,93 ile 0,98 arasında değer aldığı

görülmektedir. Geliştirilen ölçeğin birleşme geçerliliği için bu kriteri sağladığı görülmektedir. Diğer bir kriter ise birleşme geçerliliğini sağlamak için Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Bileşik güvenirlik (CR) değerleri hesaplanmasıdır. AVE değerlerinin 0,50 ve üzerinde olması ve CR değer ise 0,70 ve üzeri olması beklenmektedir. Yapılan analiz neticesinde ölçeğe ilişkin AVE değeri 0,755 ve CR değeri 0,912 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular neticesinde ölçeğin yakınsak geçerliliğinin olduğu belirlenmiştir. (Tablo 3).

Regresyon değerleri, gözlenen değişkenlerin, gizli değişkenleri tahmin etme gücünü, yani faktör yüklenimlerini gösterir. Yukarıdaki her ikili ilişki için “p” değerleri 0,001’den küçük olduğu için faktör yüklenimleri önemlidir. P değerlerinin önemli çıkması maddelerin, faktörlere doğru yüklendiğini göstermektedir. Ayrıca standardize edilmiş regresyon katsayılarının 0,93 ve daha büyük olması gizli değişkenleri tahmin etme gücünün, yani her bir maddenin faktör yüklenimlerinin yüksek olduğunu göstermektedir (Tablo 3). Bu durum da model uyum geçerliliğinin olduğunu söylemek mümkündür.

4. TARTIŞMA

Empatik liderlik, liderlerin takipçileriyle güçlü ilişkiler kurmasına, onların ihtiyaçlarını ve motivasyonlarını anlamasına ve olumlu bir çalışma ortamı yaratmasına yardımcı olmaktadır. Empati aracılığı ile liderler ekip üyeleriyle kişisel düzeyde daha iyi bağlantı kurabilir, bu da iletişimi iyileştirebilir, güveni ve saygıyı artırabilir. Empatik liderler bununla birlikte dahil olan tüm tarafların bakış açılarını anlayabildikleri için çatışmaları ele alma ve karşılıklı olarak faydalı çözümler bulma konusunda daha donanımlıdır. Empati göstererek, liderler bir şefkat ve destek kültürü oluşturabilir ve ekip üyelerini ortak hedeflere doğru birlikte çalışmaya teşvik edebilirler (Kock vd., 2019:220; Tortumlu, 2023:536; Fuller, 2023:40; Ma vd., 2024:1371; Holt ve Marques, 2012:96; Zivkovic, 2022:465; Wibowo ve Paramita, 2021:330).

Bu çalışmada “Sağlık Çalışanlarında Empatik Liderlik” algısına ilişkin bir ölçüm aracı geliştirmek amaçlanmıştır. Ölçek geliştirme, toplam 204 katılımcıdan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Örneklem büyüklüğü konusunda literatürde net kurallar bulunmamaktadır. Fakat her bir madde için minimum 10 katılımcının olmasını öne süren araştırmalar bulunmaktadır (Morgado vd., 2017:10). Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında kullanılan çeşitli yöntemler vardır (Karagöz, 2017:185). Hesaplamalar neticesinde %95 güven aralığında en az 170 kişiden veri elde edilmesi gerektiği belirlenmiştir. Geçerlilik testlerinin yapılabilmesi için açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır.

Bu kapsamda 17 ifadeden ve tek boyuttan oluşan “Sağlık Çalışanlarında Empatik Liderlik Ölçeği” isimlendirilmiştir. Ölçek geliştirme çalışmaları incelendiğinde zaman tasarrufu sağlamak ve farklı değişkenlerin araştırmada bir arada ele alınmasına imkân tanımak ve uygulamayı kolaylaştırmak adına araştırmacıların genellikle kısa form ölçekleri daha çok tercih ettikleri görülmektedir. Bu çalışmada empatik liderlik ölçeği, homojen ve bütüncül bir kavram olarak ele alınması isteği, alanyazın kapsamında oluşturulan ifadelerin ölçeği temsil ettiği düşüncesi ve sonrasında kurumlar ve araştırmacılar tarafından daha pratik bir biçimde kullanılabilir olması sebebiyle tek boyutlu olarak planlanmıştır.

Literatürde geliştirilen empatik liderlik ölçeklerinin sağlık sektörüne özgü geliştirilmediği tespit edilmiştir (Tortum, 2025:167; Kock vd., 2017:219; Tutar vd., 2025:676). Bu nedenle çalışmada geliştirilen empatik liderlik ölçeği kapsamı itibarıyla sağlık sektöründeki çalışanlar için kullanılabilir.

Ölçeğin verilerinin faktör analizine uygunluğu KMO değeri ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelenerek belirlenmiştir. Ölçekte açıklanan toplam varyans 91,312’dir. Sağlık Çalışanlarında Empatik Liderlik ölçeğinin analizler neticesinde kullanılabilmesi için gerekli koşulları sağladığı

belirlenmiştir. Güvenilirlik analizlerinde Cronbach alfa katsayısı dikkate alınmış olup, (Karagöz, 2017:185; Coşkun vd., 2020:51), ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir (0,984). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda CMIN/DF, RMR, GFI, AGFI, NFI, IFI, TLI, NNFI, CFI ve RMSEA uyum indekslerinin uygun seviyede olduğu görülmüştür.

Çalışmada ölçeğin uyum indekslerinin kabul edilebilir değerler arasında olması ile ölçek doğrulayıcı faktör analizi için gerekli koşulları yerine getirmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda geliştirilen ölçeğin sağlık çalışanlarının empatik liderlik algılarını belirlemek için uygulanabilir veri toplama aracı olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ

Araştırmada, çalışanların empatik liderlik algılarının tespit edilmesini sağlayan tek boyut ve 17 maddeden oluşan “Sağlık Çalışanlarında Empatik Liderlik Ölçeği” geliştirilmiş, geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmanın, belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmesi hedefi ile ulaşılan örneklem grubu ve tek bir özel hastanede yapılması sınırlılıkları arasındadır. Bununla birlikte, empatik liderlik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlik kriterlerinin farklı bir değişken ile incelenmeden ve test tekrar test yöntemi kullanılmadan değerlendirilmesi de sınırlılık olarak kabul edilebilmektedir.

Çalışma, sağlık çalışanlarının yöneticilerinin ve liderlerinin sergilediği empatik liderlik algılarını ortaya koyması açısından önemlidir. Çalışmada geliştirilen “Sağlık Çalışanlarında Empatik Liderlik Ölçeği’nin”, literatürdeki diğer liderlik ölçeklerinden farklı olarak empati kavramını merkeze alarak liderlik davranışlarını değerlendirmeyi amaçlaması çalışmanın önemli özgün yönlerinden birisidir. Bununla birlikte ölçeğin Türkiye’deki toplumsal ve kültürel değerleri göz önüne alınarak geliştirilmesi de bir diğer özgünlüğüdür. Literatürde liderlik tarzlarının genellikle otorite, karizma, güç ve etkileşim gibi kavramlarla açıklanmasına rağmen empatik liderliğin empati, anlayış, destek gibi duygusal ve insan yönleri merkeze alan ve bu bağlamda liderin sadece hedef odaklı değil aynı zamanda insan odaklı davranışları ölçen nadir ölçeklerden biri olması da çalışmanın önemini ve özgün yönünü ortaya koymaktadır.

Ölçek uygulamada yöneticilere ve çalışanlara çeşitli faydalar sağlayabilecektir. Yöneticilerin etkili liderlik, yönetsel tatmin ve güven artışı gibi konulardaki etkinliğini artırarak, çalışanların kurumlarındaki psikolojik güvenliğini, motivasyonunu, iş tatminini ve bağlılığını yükseltebilir.

Çalışmada ulaşılan sonuçlar kapsamında, öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Empatik liderlik ölçeğinin gelecekte dönüşümcü, hizmetkar, etik ve otantik liderlik tarzları ile karşılaştırıldığı araştırmaların yapılması,
- Farklı örgütsel davranış konuları üzerindeki etkilerinin araştırılması,
- Ölçeğin farklı demografik gruplarda test edilerek genellenebilirliğinin artırılması,
- Empatik liderliğin uygulamada nasıl deneyimlendiğini belirlemek için nitel çalışmaların da yapılması önerilmektedir.

Son olarak, sağlık çalışanları özelinde “Sağlık Çalışanlarında Empatik Liderlik Ölçeğinin” daha büyük meslek gruplarında da uygulanabilmesi bakımından araştırmacılara kaynak olabileceği düşünülmektedir. Araştırma ölçeğine ait maddelerin son hali aşağıdaki gibidir (Tablo 4).

Tablo 4. Sağlık Çalışanlarında Empatik Liderlik Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticim yaptığım iyi işlerde beni takdir eder.					
2. Yöneticim kararlara katılımımı sağlar.					
3. Yöneticim beni motive eder.					
4. Yöneticim iş birliğini teşvik eder.					
5. Yöneticim bana güvenir.					
6. Yöneticim kariyerim ile ilgili bana rehberlik yapar.					
7. Yöneticim bana saygı duyar.					
8. Yöneticim yeniliği teşvik eder.					
9. Yöneticim kendimi değerli hissettirir.					
10. Yöneticim işimle ilgili sorular sorar.					
11. Yöneticim geribildirimde bulunur.					
12. Yöneticim şefkatli davranır.					
13. Yöneticim aktif bir şekilde beni dinler.					
14. Yöneticim açıkça fikirlerimi ifade etmem konusunda beni teşvik eder.					
15. Yöneticim şeffaf iletişim sergiler.					
16. Yöneticim duygusal destekte bulunur.					
17. Yöneticim iş tatminine önem verir.					

Etik Beyan

“Sağlık Çalışanlarında Empatik Liderlik Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenilirliği” başlıklı çalışmanın yazılması ve yayınlanması süreçlerinde Araştırma ve Yayın Etiği kurallarına riayet edilmiş ve çalışma için elde edilen verilerde herhangi bir tahrifat yapılmamıştır.

Katkı Oranı Beyanı

Çalışmadaki yazar, çalışmanın yazılmasından taslağın oluşturulmasına kadar tüm süreçlere katkı yapmış ve nihai halini okuyarak onaylamıştır.

Çatışma Beyanı

Yapılan bu çalışma gerek bireysel gerekse kurumsal/örgütsel herhangi bir çıkar çatışmasına yol açmamıştır.

KAYNAKÇA

- Apaydın, N. (2024). Duygusal Zeka ve Empati Temelli Liderlik, (Kılıç Özkaynar, G. & Gürler, G. (eds.) *Güncel Yönetim Uygulamaları*. Özgür Yayınları.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Baxter, J. (2010). *The Language of Female Leadership*. Basingstoke: Palgrave.
- Bryman, A. ve Cramer, D. (2001). *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 10 For Windows: A Guide for Social Scientists*. Routledge.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakma, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Scientific Research Methods*. Pegem Academy. İstanbul.
- Connelly, LM. (2008). Pilot Studies. *Medsurg Nurs*, 17(6), 411-412.
- Coşkun, R., Altunışık, R., ve Yıldırım E. (2020). *Research Methods in Social Sciences, Spss Applied*. Sakarya Publishing.
- Davis, L.L. (1992). Instrument Review: Getting The Most from A Panel Of Experts. *Applied Nursing Research*, 5(4), 194-197.
- DeVellis, R.F. (2012). *Scale Development Theory and Applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Edmondson, A.C. ve Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, And Future of An Interpersonal Construct, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.
- Fraenkel, J.R., Wallen, N.E. ve Hyun, H.H. (2011). *How To Design and Evaluate Research in Education*. New York: McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.
- Fuller, L.P. (2023). Empathetic Leadership: Motivating Organizational Citizenship Behavior and Strengthen Leader-Member Exchange Relationships, *International Business Research*, 16(3), 38-51.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS For Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston.
- Gilet, A. L., Mella, N., Studer, J., Griehn, D., ve Labouvie-Vief, G. (2013). Assessing Dispositional Empathy in Adults: A French Validation of The Interpersonal Reactivity Index (IRI), *Canadian Journal of Behavioural Science*, 45(1), 42-48.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books, Inc.
- Graen, G. B. ve Cashman, J. (1975). *A Role-Making Model of Leadership In Formal Organizations: A Development Approach*. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers (pp. 143-165)*. Kent, OH: Kent State University Press.
- Hinkin, T.R. (1995), A Review of Scale Development Practices in The Study of Organizations, *Journal of Management*, 21(5), 967-988.
- Holt, S. (2022). *Nurturing Empathy*. In *Innovative Leadership in Times of Compelling Changes*, Marques, J. (ed), Springer, Cham.
- Holt, S. ve Marques, J. (2011). Empathy in Leadership: Appropriate or Misplaced? An Empirical Study on a Topic that is Asking for Attention, *J Bus Ethics*, 105, 95-105.

- Şahinli, S. (2026). Sağlık Çalışanlarında Empatik Liderlik Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenilirliği. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 28(52), 354-370.
- Ilies, R., Arvey, R.D. ve Bouchard, T.J. (2006). Darwinism, Behavioral Genetics, And Organizational Behavior: A Review and Agenda for Future Research, *Journal of Organizational Behavior*, 27(2), 121-141.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. ve Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS Applied Biostatistics*. Nobel Academic Publishing.
- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., ve De La Garza, L.M. (2019). Empathetic Leadership: How Leader Emotional Support and Understanding Influences Follower Performance, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26, 217-236.
- Long, T.J. ve Schultz, E.W. (1973). Empathy: A Quality of An Effective Group Leader. *Psychological Reports*, 32, 699-705.
- Ma, G., Wu, W., Liu, C., Ji, J., ve Gao, X. (2024). Empathetic Leadership and Employees' Innovative Behavior: Examining the Roles of Career Adaptability and Uncertainty Avoidance. *Front. Psychol.* 15, 137.
- Mahsud, R., Yukl, G., ve Prussia, G. (2010). Leader Empathy, Ethical Leadership, And Relations-Oriented Behaviors as Antecedents of Leader-Member Exchange Quality, *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561-577.
- Mayfield, M. ve Mayfield, J. (2015). The Effects of Leader Motivating Language Use on Employee Decision Making, *International Journal of Business Communication*, 53(4), 465-484.
- Mayfield, J. ve Mayfield, M. (2006). The Benefits of Leader Communication On Partime Worker Outcomes: A Comparison Between Part-Time and Full-Time Employees Using Motivating Language, *Journal of Business Strategies*, 23, 131-153.
- Mbah, M.F., Milani, S.Z., ve Kushnir I. (2025). The Exercise of Empathetic Leadership at Universities, *Cogent Education*, 12(1), 2450999, Doi: 10.1080/2331186X.2025.2450999.
- Miner, J. (2005). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. M.E. Sharpe.
- Miner, J. B. (2003). The Rated Importance, Scientific Validity, And Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review, *Academy of Management Learning and Education*, 2, 250-268.
- Moore, K. J., Xiong, S., Bhattacharya, M., Bustamante, G., ve Calvert, C. (2020). Beyond Diversity: Focusing On and Enhancing Inclusion in The Society for Epidemiologic Research, *American Journal of Epidemiology*, 189(10), 1042-1046.
- Morgado, F.F.R., Meireles, J.F.F., Neves, C.M., Amaral, A.C.S., ve Ferreira, M.E.C. (2017). Scale Development: Ten Main Limitations and Recommendations to Improve Future Research Practices. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 30(3), 10.
- Muss, C., Tüxen, D., ve Fürstenau, B. (2025). Empathy In Leadership: A Systematic Literature Review on The Effects of Empathetic Leaders In Organizations. *Management Review Quarterly*, 1-37. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00472-7>

- Şahinli, S. (2026). Sağlık Çalışanlarında Empatik Liderlik Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenilirliği. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 28(52), 354-370.
- Negoro, M.C.W. ve Wibowo, A. (2021). Empathetic Leadership, Job Satisfaction And Intention To Leave Among Millennials In A Start-Up Industry: Needs' Satisfaction As A Mediating Variable, *Journal of Indonesian Economy and Business*, 36(2), 136-154.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice Ninth Edition*. SAGE Publications, Inc.
- Okumuş, M. T. (2024). Empatik Liderlik. *Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi Psikoloji Dergisi (KİÜ)*, 2(2), 43-52.
- Owens, B. ve Hekman, D. (2015). How Does Leader Humility Influence Team Performance? Exploring The Mechanisms Of Contagion And Collective Promotion Focus, *Academy of Management Journal*, 59(3), 1-57.
- Polychroniou, P. V. (2009). Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Supervisors: The Impact on Team Effectiveness, *Team Performance Management*, 15(7/8), 343-356.
- Rahman, W. A. ve Castelli, P. A. (2013). The Impact of Empathy on Leadership Effectiveness Among Business Leaders In The United States and Malaysia. *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 2(3), 83-97.
- Ruben, B. D. ve Gigliotti, R.A. (2017). Communication: Sine Qua Non of Organizational Leadership Theory and Practice, *International Journal of Business Communication*, 54, 12-30.
- Sadri, G., Weber, T.J., ve Gentry, W.A. (2011). Empathic Emotion and Leadership Performance: An Empirical Analysis Across 38 Countries, *The Leadership Quarterly*, 22(5), 818-830.
- Skinner, C. ve Spurgeon, P. (2005). Valuing Empathy And Emotional Intelligence In Health Leadership: A Study Of Empathy, Leadership Behaviour And Outcome Effectiveness, *Health Services Management Research*, 18, 1-12.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). Multivariate regression. *Using Multivariate Statistics*. Boston, MA: Pearson Education, 117-159.
- Tortumlu, M. (2024). Empatik Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 7(2), 51-65. doi: 10.52848/ijls.1489926.
- Tortumlu, M. ve Uzun, K. (2024). Empatik Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Çalışan Sadakatinin Aracı Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 19(2), 172-184. <https://doi.org/10.48145/gopsbad.1525204>
- Tortumlu, M. (2023). Empatik Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(45), 535-565.
- Tutar, H., Mutlu, H. T., ve Uzun, H. (2025). Yöneticilerde Empati Yoksunluğu Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 676-688.
- Wibowo, A. ve Paramita, W. (2022). Resilience and Turnover Intention: The Role of Mindful Leadership, Empathetic Leadership, and Self-Regulation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(3), 325-341. <https://doi.org/10.1177/15480518211068735>.
- World Medical Association. (2013). *Declaration of Helsinki: Ethical principles for medical research involving human subjects*. <https://www.wma.net/policies-post/wma-declaration-of-helsinki-ethical-principles-for-medical-research-involving-human-subjects/>

- Şahinli, S. (2026). Sağlık Çalışanlarında Empatik Liderlik Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenilirliği. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 28(52), 354-370.
- Yrie, A. C., Hartman, S. J. ve Galle, W. P., Jr. (2003). Examining Communication Style and Leader-Member Exchange: Considerations and Concerns for Managers, *International Journal of Management*, 20, 92-99.
- Yue, C.A., Thelen, P.D., ve Walden, J. (2023). Empatik Liderlik İletişiminin COVID-19 İle İlgili Kurumsal Değişim Sırasında Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerini Nasıl Azalttığı. *Yönetim Kararı*. 61, 1413-1433. doi: 10.1108/MD-01-2022-0011
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and Questions Need More Attention, *Academy of Management Perspectives*, November, (4), 66-85.
- Zivkovic, S. (2022). Empathy in leadership: how it enhances effectiveness. 10th International OFEL Conference "Diversity, Equity and Inclusion: The Essence of Organisational Well-Being, 01-02 April.

Extended Abstract

Empathic Leadership Scale in Health Care Workers: Development, Validity And Reliability

Aim: The aim of the research is to develop a measurement tool for the perception of "Empathic Leadership in Healthcare Workers".

Method: The universe of the study consists of 300 healthcare personnel working in a private hospital in Istanbul. The sample of the study consists of administrative/medical workers in the relevant hospital. It was stated that the number of participants to be reached in scale development studies is sufficient if the number of questions used in the scale is 10 times more. The number of scale questions in this study is 17. Since $17 \times 10 = 170$, the number of participants to be reached within the scope of this study must be at least 170. 211 people were reached in this study. It is seen that the sample reached within the scope of the study is sufficient. Consent was obtained from the participating individuals before filling out the survey. The survey was administered online between October-November 2024. It is stated that participation in the study is voluntary and that the information will be confidential. A personal information form and the "Empathic Leadership in Healthcare Workers" developed by the author(s) were used to obtain the research data. The collected data were analyzed using SPSS 24.0 and AMOS 26 package programs. Exploratory Factor Analysis and Confirmatory Factor Analysis were applied to assess the construct validity. Internal consistency was evaluated with Cronbach's Alpha coefficient. The kurtosis value was 0.088 and the skewness value was -0.981. The results show that the data were normally distributed (-2.0 and +2.0). In the next stage, validity and reliability analyzes were performed. The research is limited to the opinions of the participants working in a private hospital in Istanbul.

Findings: In the study, a 28-item item pool was initially created. As a result of independent evaluations, items with similar meanings were removed and a 20-item draft scale was created. A 5-point Likert scale was used in the study. After the draft scale was prepared, 12 experts were consulted (7 academicians and 5 field personnel) and the Davis technique was used. In the study, as a result of the experts' evaluations, the number of options "a) The item represents the feature", "b) The item needs correction" for the items was divided by the number of experts who expressed their opinions and the CVI was calculated. The CVI value below 0.80 was removed from the scale and recreated. The final version of the scale, consisting of 17 expressions, had CVI values between 0.86 and 1.00. An exploratory factor analysis was performed to determine the factor structure of the scale. Before the factor analysis, as a result of the KMO and Bartlett tests conducted to determine the suitability of the data and sample for principal component analysis, it was determined that the KMO coefficient was 0.852 and the Bartlett test was significant ($p < 0.001$). The factor loadings were found to be between 0.744 and 0.956 in the analysis. The total variance explained was 91.312. The Cronbach alpha (α) value of the scale was determined as 0.984. As a result of the confirmatory factor analysis, the variables were significantly loaded in the 17-item one-dimensional structure, except for their good fit with the fit statistics. Therefore, it is thought that the proposed 17-item one-dimensional structure will yield successful results in measuring the perception of empathic leadership.

Conclusion: In the study, a single-dimension, 17-item "Empathic Leadership in Healthcare Workers" was developed to determine employees' perceptions of empathic leadership, and it was concluded that it was valid and reliable. The study is important in terms of revealing healthcare workers' perceptions of the empathic leadership displayed by their managers. It is thought that the "Empathic Leadership in Healthcare Workers" can also be applied in different sectors.
