



ISSN 1304-8120 | e-ISSN 2149-2786

Araştırma Makalesi * Research Article

Şefkatli Liderlik Üzerine Bibliyometrik Bir Analiz: Web of Science ve Scopus Tabanlı Bir İnceleme

A Bibliometric Analysis on Compassionate Leadership: A Web of Science and Scopus Based Review

Emre SEYREK

Dr. Öğr. Üyesi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu

emre.seyrek69@gmail.com

Orcid ID: 0000-0002-6561-8739

Öz: Bu çalışma, akademik yazında giderek daha fazla ilgi görmeye başlayan şefkatli liderlik kavramının gelişimini bibliyometrik bir analiz çerçevesinde incelemektedir. RStudio tabanlı Biblioshiny yazılımı kullanılarak gerçekleştirilen analiz, Web of Science ve Scopus veri tabanlarından elde edilen 110 makale üzerinden yürütülmüştür. Elde edilen bulgular, şefkatli liderlik konusundaki akademik çalışmaların özellikle son yıllarda hızla arttığını ve disiplinler arası bir ilgiye konu olduğunu ortaya koymaktadır. 2022 yılı, bu alanda en fazla yayının yapıldığı dönem olarak öne çıkmaktadır. İncelenen dergiler arasında Compassionate Leadership for School Belonging, en fazla yayını içeren akademik platform olarak belirlenmiştir. Ayrıca, Riley K.'nin 12 makale ile en üretken yazar olduğu tespit edilmiştir. Akademik ilginin büyük ölçüde Anglo-Sakson ülkelerinde yoğunlaştığı belirlenmiştir. Bibliyometrik analiz bulguları, bu alanın uluslararası akademik iş birlikleri açısından daha fazla geliştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Şefkatli liderlik, bibliyometrik analiz, web of science, scopus.

Abstract: This study examines the development of the concept of compassionate leadership, which has received increasing attention in the academic literature, through a bibliometric analysis. The analysis was conducted using the RStudio-based Biblioshiny software and 110 articles retrieved from the Web of Science and Scopus databases. The results show that academic studies on compassionate leadership have increased rapidly, especially in recent years, and are the subject of interdisciplinary interest. The year 2022 stands out as the period with the highest number of publications in this field. Among the journals examined, Compassionate Leadership for School Belonging was identified as the academic platform with the highest number of publications. In addition, Riley K was found to be the most prolific author with 12 articles. Academic interest is largely concentrated in Anglo-Saxon countries. The results of the bibliometric analysis suggest that this area needs to be further developed in terms of international academic collaboration.

Keywords: Compassionate leadership, bibliometric analysis, web of science, scopus.

GİRİŞ

Liderlik, tarih boyunca farklı bağlamlarda ele alınan ve dinamiklere bağlı olarak sürekli yeniden şekillenen bir kavram olmuştur. Küreselleşme, dijitalleşme ve iş gücündeki çeşitlilik, liderlerin sadece başarıya odaklanmalarını değil, aynı zamanda çalışanlarıyla güçlü bağlar kurmalarını da gerektirir.

Geliş Tarihi:10.06.2025

Kabul Tarihi:17.07.2026

Yayın Tarihi:31.08.2026

Atıf: Seyrek, E. (2026). Şefkatli Liderlik Üzerine Bibliyometrik Bir Analiz: Web of Science ve Scopus Tabanlı Bir İnceleme. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23(2), 772-785. Doi: 10.33437/ksusbıd.1716630

Geleneksel yönetim ilişkilerinin dönüşümü, yalnızca performansa odaklanmamayı, aynı zamanda insan merkezli yönetim anlayışını benimsemeyi zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, şefkatli liderlik, akademik yazında giderek daha fazla ilgi gören bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır (Aksoy, 2022).

Şefkatli liderlik, liderin çalışanlarının duygusal durumlarını anlaması, yaşadıkları zorluklara karşı duyarlılık göstermesi ve bu sorunlarla başa çıkmalarına yardımcı olma çabalarını içeren bir liderlik yaklaşımıdır (Hougaard ve Carter, 2021). Empati, samimi tutum ve insani değerlere dayalı karar alma, şefkatli liderlik türünün temel unsurları arasında yer alır. Özellikle kriz dönemlerinde, bireylerin yaşamlarının artan karmaşıklığı ve belirsizliği, şefkatli liderlik ihtiyacını güçlendiren bir faktör olarak değerlendirilmiştir (Ramachandran, Balasubramanian, James ve Masaeid, 2023). Pandemi, doğal afetler ve küresel ekonomik krizler gibi olağanüstü durumlar, kaynakların daha etkin yönetilmesini gerektirmiş ve bu süreçler literatürde geniş çapta ele alınmıştır (Hewison, Sawbridge ve Tooley, 2019).

Bu doğrultuda, şefkatli liderlik stratejisi, yalnızca liderlerin bireysel özellikleri ile değil, aynı zamanda kültürel ve sosyal bağlamla da şekillenen bir olgu olarak ele alınır. Örgütlerde şefkatli politikaların benimsenmesi, çalışanların iş tatminini ve iş yerinde sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmayı hedefler (West, 2019). Şefkatli yönetimin performansı, çalışan motivasyonu ve iş yerindeki etik anlayış üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmaların sayısı giderek artmaktadır (Barghouti, Guinot ve Chiva, 2022).

Şefkatli liderlik üzerine yapılan akademik çalışmaların daha iyi anlaşılabilmesi ve bu alandaki araştırma eğilimlerinin analiz edilebilmesi için bibliyometrik analiz sıklıkla kullanılmaktadır. Bibliyometrik analiz, bilimsel yayınlarla ilgili belirli bir konuyu sistematik bir şekilde inceleyerek, bu yayınların yıllara göre dağılımını, en çok atıf alan çalışmaları, yazar ağlarını ve konu disiplinler arası yayılımını ortaya koyar (Riley, 2022). Web of Science ve Scopus veri tabanları, yönetim ve organizasyon alanında yapılan araştırmaların küresel ölçekte analiz edilmesine olanak sağlayan kapsamlı akademik kaynaklar arasında yer alır. Bu çalışmada, şefkatli liderlik üzerine yapılan akademik yayınların bu veri tabanları aracılığıyla incelenerek, konunun gelişim süreci ve akademik eğilimlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmada ele alınacak temel sorular şunlardır: Şefkatli liderlik üzerine yapılan akademik çalışmalar hangi yıllarda yoğunlaşmıştır? Bu konu en çok hangi akademik disiplinlerde ele alınmıştır? Şefkatli liderlik alanında en çok atıf alan yazarlar ve çalışmalar kimlerdir? Hangi ülkeler ve araştırma kurumları bu alanda öne çıkmaktadır? Bu sorulara yanıt aramak amacıyla gerçekleştirilecek bibliyometrik analiz, şefkatli liderlik konusunda araştırma eğilimlerini ve literatürdeki boşlukları belirleyerek, gelecekte yapılacak çalışmalara rehberlik edecektir. Ayrıca, şefkatli liderlik konusundaki akademik gelişmeleri ortaya koymak, yönetim bilimleri literatüründe bu önemli konunun daha geniş bir perspektiften ele alınmasına katkı sağlayacaktır.

Şefkatli liderlik, yalnızca bireysel bir liderlik özelliği olarak değil, aynı zamanda örgüt kültürünün bir parçası olarak ele alınması gereken önemli bir kavram haline gelmiştir. Günümüz iş dünyasında çalışanların motivasyonu, psikolojik sağlığı ve iş yerindeki bağlılıkları açısından önemli bir faktör olan şefkatli liderlik, yönetim yazınında giderek daha fazla araştırılan bir konu haline gelmiştir. Bu çalışma, şefkatli liderlik ile ilgili akademik yazını özetleyerek ve sistematik bir şekilde analiz ederek, bu alandaki gelişmeleri ve araştırma eğilimlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Böylece, gelecekte bu alanda yapılacak araştırmalara yön vermek ve yönetim bilimleri literatürüne katkı sağlamak hedeflenmektedir.

Şefkatli Liderlik

Son yıllarda liderlik yaklaşımlarında, çalışanların duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran yaklaşımlar giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, şefkatli liderlik kavramı, örgütsel performansı ve çalışan refahını artıran önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır. Şefkatli liderlik, çalışanların yaşadığı zorlukları fark etme, anlamlandırma, empati gösterme ve destekleyici eylemlerle yanıt verme sürecini içermektedir (Ramachandran vd., 2023). Özellikle kriz dönemlerinde liderlerin, çalışanlarının duygusal ve fiziksel iyilik hallerine yönelik daha fazla hassasiyet göstermesi gerekmektedir (Bavel vd., 2020).

Şefkatli liderliğin örgütsel bağlamda etkilerini inceleyen çalışmalar, bu yaklaşımın çalışan bağlılığı, iş tatmini ve örgütsel performans gibi birçok değişken üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır (Guinot vd., 2020). Liderlerin şefkat odaklı bir yaklaşım benimsemesi, çalışanların psikolojik güvenliğini artırarak örgüt içi dayanışmayı güçlendirmektedir. Ayrıca, şefkatli liderler, yalnızca çalışanlarının duygusal durumlarına duyarlılık göstermekle kalmaz, aynı zamanda onların gelişimine katkı sağlayan stratejik kararlar alarak örgütsel başarıyı da destekler (Hougaard, Carter ve Hobson, 2020).

Liderlik literatüründe şefkatli liderlik genellikle "hizmetkâr liderlik" ile ilişkilendirilmekte ve çalışanların ihtiyaçlarını ön planda tutan bir anlayışla ele alınmaktadır (Meuser ve Smallfield, 2023). Bu tür liderler, çalışanlarının yalnızca iş performansını değil, aynı zamanda genel yaşam kalitesini de önemsemektedir. Özellikle sağlık sektöründe yapılan çalışmalar, şefkatli liderliğin hastane ortamlarında çalışan memnuniyetini artırarak hasta bakım kalitesine olumlu katkıda bulunduğunu göstermektedir (Hodges, Paech ve Bennett, 2020).

Ancak, şefkatli liderlik sadece sağlık sektörü ile sınırlı kalmamaktadır. Eğitim, iş dünyası ve kamu yönetimi gibi farklı sektörlerde yapılan araştırmalar, şefkatin çalışan motivasyonu ve iş performansı üzerindeki etkisini vurgulamaktadır (Buonomo vd., 2022). Örneğin, öğretmenler arasında yapılan bir çalışma, şefkatli liderlik uygulamalarının öğretmenlerin iş tatminini ve mesleki bağlılığını artırdığını göstermektedir (Buonomo vd., 2022). Benzer şekilde, iş dünyasında yapılan araştırmalar, liderlerin çalışanlarının refahına yönelik duyarlılığının, örgütsel bağlılığı ve müşteri memnuniyetini artırdığını ortaya koymaktadır (Poorkavoos, 2016).

Şefkatli liderlerin en önemli özelliklerinden biri, çalışanlarının duygusal durumlarını anlamaya yönelik empatik bir yaklaşım sergilemeleridir. Bu liderler, çalışanlarının yaşadığı zorlukları sadece fark etmekle kalmaz, aynı zamanda bu zorlukların üstesinden gelmeleri için aktif destek sağlarlar (West, 2021). West vd. (2015) göre, şefkatli liderlik dört temel bileşenden oluşmaktadır. Bu temel bileşenler, dikkat etme (attending), anlama (understanding), empati kurma (empathizing) ve yardım etme (helping) şeklinde sıralanır. Bu unsurlar, liderlerin çalışanlarına karşı daha duyarlı ve destekleyici olmalarını sağlayarak örgüt içi güvenin ve dayanışmanın artmasına katkıda bulunmaktadır.

Şefkatli liderliğin bir diğer önemli boyutu, çalışanların psikolojik güvenliğini desteklemesi ve bu sayede örgütsel bağlılığı artırmasıdır (Guinot vd., 2020). Özellikle stresli ve belirsiz dönemlerde liderlerin şefkatli tutumları, çalışanların motivasyonlarını korumalarına ve örgüt içindeki dayanışma kültürünü güçlendirmelerine yardımcı olmaktadır (Balasubramanian ve Fernandes, 2022). Örneğin, COVID-19 pandemisi sürecinde yapılan araştırmalar, kriz dönemlerinde şefkatli liderlik yaklaşımı benimseyen yöneticilerin, çalışanların psikolojik dayanıklılığını artırarak daha etkili kriz yönetimi sağladığını göstermektedir (Bavel vd., 2020).

Bununla birlikte, bazı araştırmacılar şefkatli liderliğin tek başına yeterli olmayabileceğini savunmaktadır. Hougaard, Carter ve Hobson (2020), etkili liderliğin yalnızca şefkatle değil, aynı zamanda bilgelik ve karar alma yetkinliğiyle de desteklenmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Şefkatli liderliğin, liderlerin zorlu kararlar almasını ve gerektiğinde organizasyonel değişiklikleri yönetmesini engellememesi gerektiği belirtilmektedir. Bu bağlamda, "bilge ve şefkatli liderlik" kavramı ortaya çıkmış olup, liderlerin hem insani hem de stratejik kararlar alarak örgütsel sürdürülebilirliği sağlamaları gerektiği vurgulanmaktadır.

Bu bilgilerden hareketle, şefkatli liderlik, çalışan refahını artıran ve örgütsel performansa olumlu katkıda bulunan bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır. Ancak, bu liderlik anlayışının etkili olabilmesi için yalnızca duygusal destek sağlamak değil, aynı zamanda stratejik ve bilinçli kararlar almak da gerekmektedir. Bu nedenle, şefkatli liderlik, örgütsel başarıya ulaşmada hem insani hem de rasyonel unsurların dengeli bir şekilde ele alındığı bütüncül bir yaklaşım olarak değerlendirilmelidir.

YÖNTEM

Bibliyometrik analizlerde, birçok yazılım vardır bunlardan biri de Vosviewer yazılımıdır (Van Eck ve Waltman, 2010). Bu çalışmada, açık erişim sunması ve güçlü görselleştirme yeteneklerine sahip olması nedeniyle RStudio tabanlı Biblioshiny programı tercih edilmiştir. RStudio, açık kaynak kodlu

yazılımlar arasında önemli bir konuma sahiptir ve giderek daha fazla araştırmacı tarafından benimsenmektedir. Biblioshiny, bibliyometrik verilerin analiz edilmesini ve literatürdeki eğilimlerin keşfedilmesini kolaylaştıran bir araç olarak öne çıkmaktadır (Aria ve Cuccurullo, 2017). Program, veri görselleştirme, haritalama, tablo oluşturma ve atıf analizleri gibi işlevleriyle kapsamlı bir veri incelemesine imkân tanımaktadır. Bu çalışmada, bibliyometrik verilerin elde edilmesi için Clarivate Analytics tarafından sağlanan Web of Science ile Scopus veri tabanları kullanılmıştır. Bu seçim, söz konusu veri tabanlarının uluslararası akademik camiada yüksek güvenilirlik ve itibar görmesinden kaynaklanmaktadır. Web of Science ve Scopus, gelişmiş anahtar kelime aramaları yapılmasına, akademik çalışmaların metadatalarına güvenli erişim sağlanmasına ve büyük ölçekli veri analizlerinin sistematik bir şekilde yürütülmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca, etik standartlara uygunluğu, etki faktörü gibi akademik ölçütleri dikkate alması ve disiplinler arası geniş bir yayın yelpazesine erişim sunması nedeniyle bilimsel araştırmalarda sıkça başvurulanan kaynaklar arasında yer almaktadır (Ateşçi ve Dirik, 2024; Dirik, Erhan ve Eryılmaz, 2024).

Veri toplama süreci, yapılan okumalara istinaden, alanyazında yeni yeni araştırmacıların ilgisini çekmeye başlayan ("compassionate leadership") anahtar sözcüğü ile yapılmıştır. Hem web of science hem de scopus veri tabanlarında anahtar sözcük ayrı ayrı yazılarak tarama yapılmıştır. Verinin sınırlandırılması, tür olarak "makale" filtreleri ile gerçekleştirilmiştir. Filtreleme sonucunda web of science de 81 scopus ta ise 88 çalışma bulunmuştur. Araştırma sonuçları birleştirilirken 59 makalenin hem web of science hem de scopus veri tabanında yer aldığı tespit edilmiştir. Analizi güvenilirliği açısından tekrar eden makaleler veri setinden çıkarılmıştır. Tarama ve veri indirme süreci 10 Şubat 2025'te sonlandırılmıştır. 110 makalenin metadatası ile analizler gerçekleştirilmiştir.

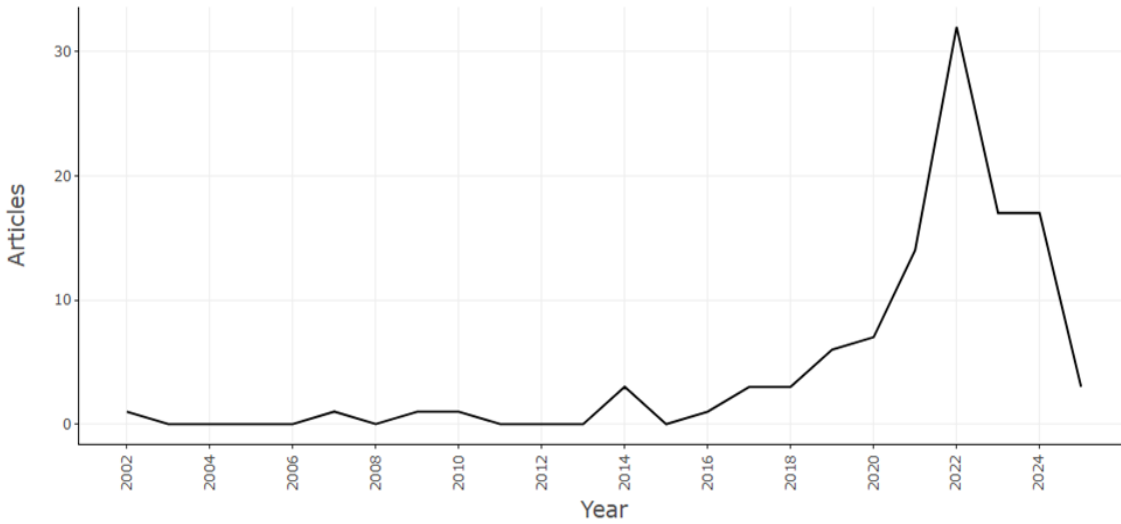
BULGULAR

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler

Makalelerin yayınlanma yılları (en eski ve en yeni)	2002:2025
Makale sayısı	110
Yıllık büyüme hızı	4.89
Dokümanların ortalama yaşı	3.94
Doküman başına düşen atıf sayısı	6.291
Uluslararası iş birliği ile üretilen eser oranı	26,36
Yazar sayısı	357
Tek yazarlı çalışma sayısı	25
Makale başına düşen yazar sayısı	3,97
Yazarların anahtar sözcük sayısı	344

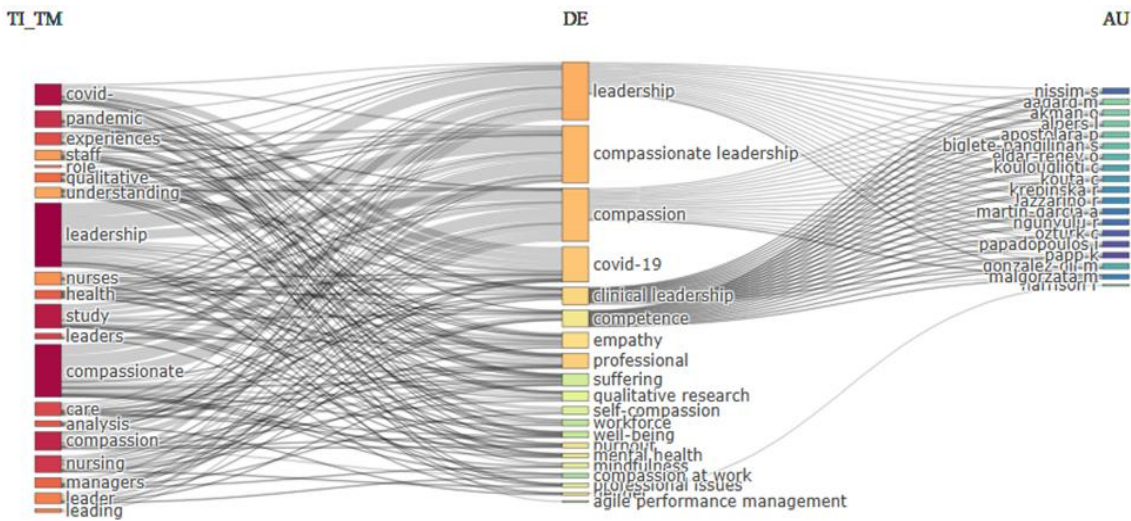
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bibliyometrik analiz sonuçlarına göre, şefkatli liderlik alanındaki akademik çalışmaların 2002-2025 yılları arasında yayımlandığı ve toplam 110 makale ile bu alanda giderek artan bir akademik ilgi olduğu görülmektedir. Yıllık %4.89'luk büyüme oranı, bu konunun literatürde yükselen bir araştırma alanı olduğunu göstermektedir. Uluslararası iş birliği ile üretilen eser oranının %26.36 olması, konunun küresel düzeyde ilgi gördüğünü ve disiplinler arası iş birliklerinin önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Ortalama 3.97 yazarın bir makale üzerinde çalışması, alanın kolektif araştırma yapısına işaret ederken, tek yazarlı çalışmaların %22.72 (25 makale) olması, bireysel katkıların da önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir. Makale başına düşen 6.291 atıf sayısı, alanyazındaki çalışmaların yüksek düzeyde etki oluşturduğunu düşündürmektedir. Ayrıca, belgelerin ortalama yaşının 3.94 olması, literatürün görece genç ve güncel olduğunu ortaya koymaktadır. Anahtar sözcüklerin 344 farklı terimden oluşması, çalışmalarda kavramsal çeşitliliğin yüksek olduğunu ve şefkatli liderlik alanındaki araştırmaların farklı bağlamlarla ilişkilendirildiğini düşündürmektedir. Benzer bulgular, liderlik araştırmalarının gelişim dinamiklerini ele alan çalışmalarda da örtüşmektedir (Avolio ve Gardner, 2005; Hoch, Bommer, Dulebohn ve Wu, 2018).



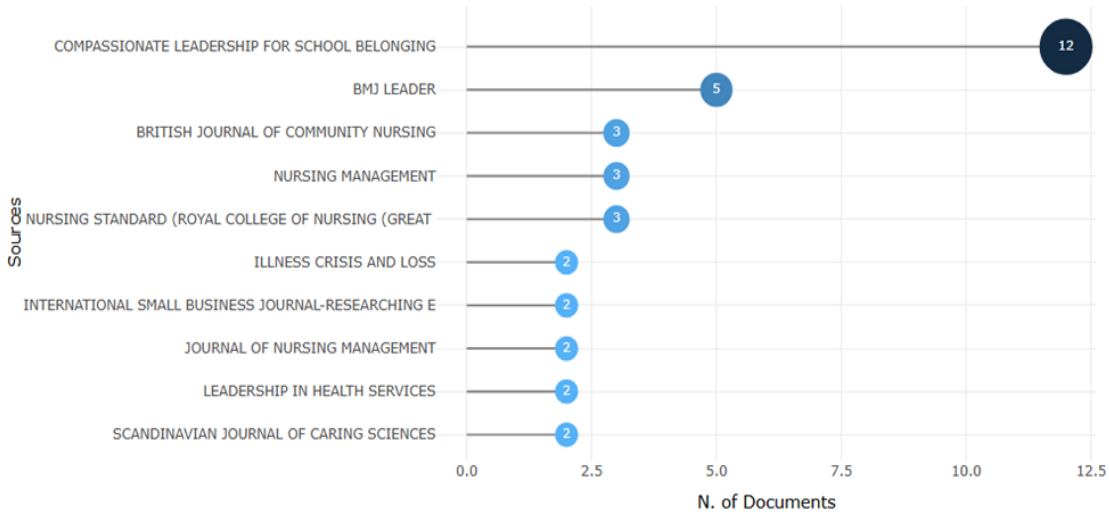
Şekil 1. Yıllara göre yayın artış hızı

Görselde, şefkatli liderlik konusundaki akademik çalışmaların yıllara göre artış eğilimi gösterdiği görülmektedir. 2002-2018 yılları arasında yayın sayısının oldukça düşük olduğu ve alana yönelik sınırlı akademik ilginin bulunduğu anlaşılmaktadır. Ancak 2020 yılından itibaren belirgin bir yükseliş trendi gözlemlenmekte olup, 2022 yılında zirve noktasına ulaşılmıştır. Bu ani artış, liderlik literatüründe duygusal zekâ, etik liderlik ve şefkat gibi kavramlara yönelik artan ilginin bir yansıması olabilir (Frost, 2003; Lilius vd., 2011). 2023 ve 2024 yıllarında yayın sayısında bir düşüş olsa da, alana olan ilginin önceki yıllara kıyasla hâlâ yüksek olduğu görülmektedir. Bu eğilim, şefkatli liderliğin günümüz yönetim paradigmaları içinde daha fazla araştırılmaya değer görülen bir konu haline geldiğini göstermektedir.



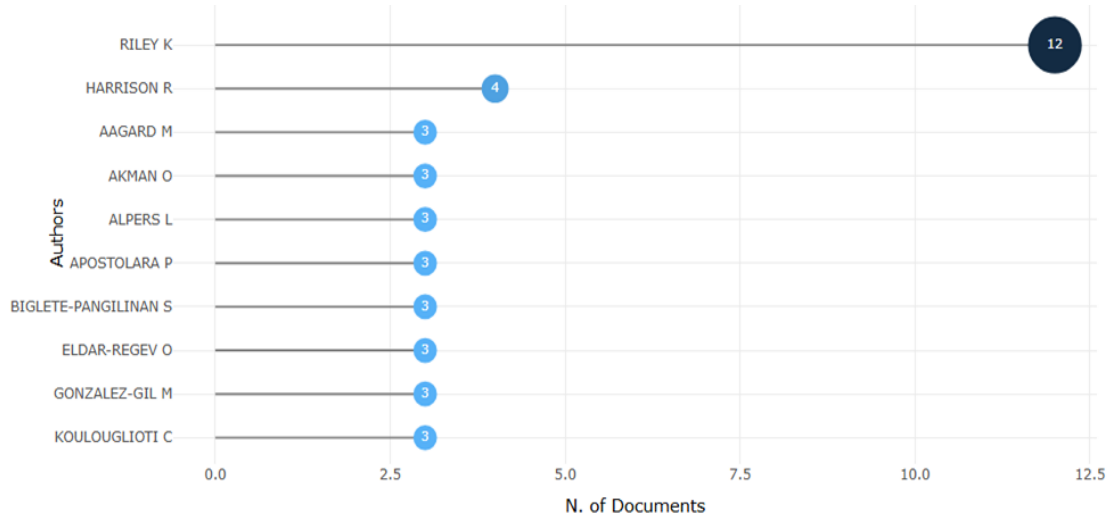
Şekil 2. Başlık anahtar kelime ve yazar ilişkisi

Başlık, anahtar kelimeler ve yazar ilişkisini gösteren bu görsel, şefkatli liderlik konusundaki akademik çalışmaların kavramsal çerçevesini ve araştırma ağı içindeki bağlantıları ortaya koymaktadır. Sol tarafta yer alan başlık kelimeleri (TI_TM), çalışma konularının pandemi, sağlık çalışanları, liderler ve empati gibi temalar etrafında yoğunlaştığını göstermektedir. Orta sütundaki kavramsal temalar (DE) incelendiğinde, "liderlik", "şefkatli liderlik", "şefkat" ve "klinik liderlik" gibi anahtar kavramların öne çıktığı görülmektedir. Sağ sütundaki yazar bağlantıları ise, bu alanda aktif olarak katkı sağlayan önemli araştırmacıları belirlemekte ve uluslararası akademik iş birliklerini gözler önüne sermektedir. Literatürde de vurgulandığı gibi, şefkatli liderlik çalışmaları genellikle sağlık yönetimi, kriz liderliği ve örgütsel davranış perspektiflerinden ele alınmaktadır (Dutton, Workman ve Hardin, 2014). Bu analiz, alandaki temel araştırma eğilimlerini ve disiplinler arası bağlantıları anlamak açısından önemli bir bibliyometrik içgörü sunmaktadır.



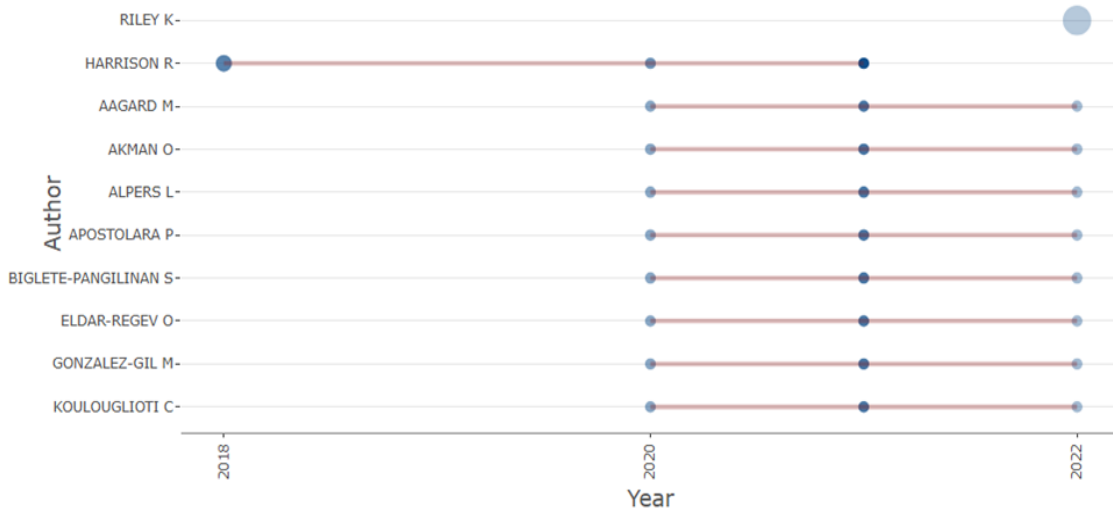
Şekil 3. En çok yayın yapan akademik dergiler ve makale sayıları

Bu görsel, şefkatli liderlik üzerine yapılan çalışmalarda en çok yayın yapan akademik dergileri ve makale sayılarını göstermektedir. "Compassionate Leadership for School Belonging" dergisi, bu alanda en fazla yayın yapan dergi olarak öne çıkmakta ve toplam 12 makale ile literatürdeki önemli yerini korumaktadır. Bunu takiben, "BMJ Leader" dergisi 5 makale ile ikinci sırada yer almakta ve şefkatli liderlik konusundaki araştırmalara büyük katkı sağlamaktadır. Diğer önde gelen dergiler arasında "British Journal of Community Nursing," "Nursing Management" ve "Nursing Standard (Royal College of Nursing (Great Britain))" yer almakta ve her biri 3 makale ile temsil edilmektedir. Bu veriler, şefkatli liderlik konusunun hem eğitim hem de sağlık alanlarında önemli bir araştırma odağı olduğunu göstermektedir.



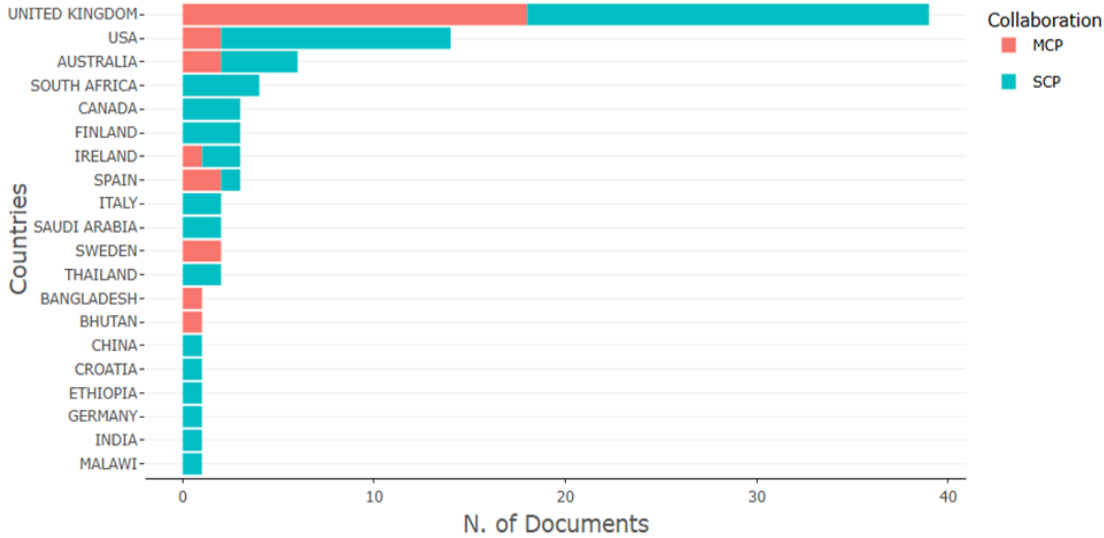
Şekil 4. En çok yayın yapan yazarlar

Şekil 4, "Şefkatli Liderlik" konusundaki belgeleri yayınlayan çeşitli yazarların sayısını gösteren bir çubuk grafiğidir. X eksenini belge sayısını, Y eksenini ise yazarları listeler. Grafikte, Riley K'nin 12 makale ile en üretken yazar olduğu görülmekte, onu 4 makale ile Harrison R takip etmektedir. Diğer yazarlar Aagaard M, Akman O, Alpers L, Apostolara P, Biglete-Pangilinan S, Eldar-Regev O, Gonzalez-Gil M ve Koulouglioti C, her biri 3 makaleye sahiptir.



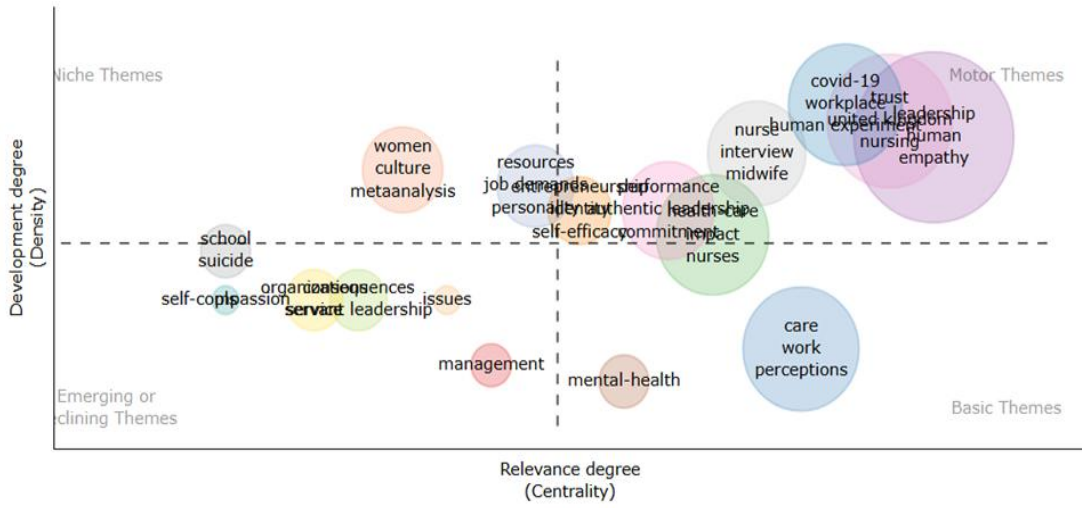
Şekil 5. Yazarların yıllar içinde makale üretim durumları

Şekil 5, yazarların yıllar içinde makale üretim dinamiklerini görselleştirmektedir. Özellikle Harrison R.'nin 2018'den 2022'ye kadar sürekli üretken olduğu, diğer yazarların ise genellikle 2020'den itibaren makale yayınladığı görülmektedir. Bu eğilim, akademik üretkenlikte belirli dönemlerde artışların yaşandığını ve muhtemelen belirli akademik ya da bilimsel projelerin veya iş birliklerinin etkisiyle bazı yıllarda daha fazla yayının ortaya çıktığını göstermektedir. Yayın hacmindeki bu artış, araştırmacıların belirli temalara yönelimlerini veya alanın yükselen trendlerini de gösterebilir (Zupic ve Čater, 2015).



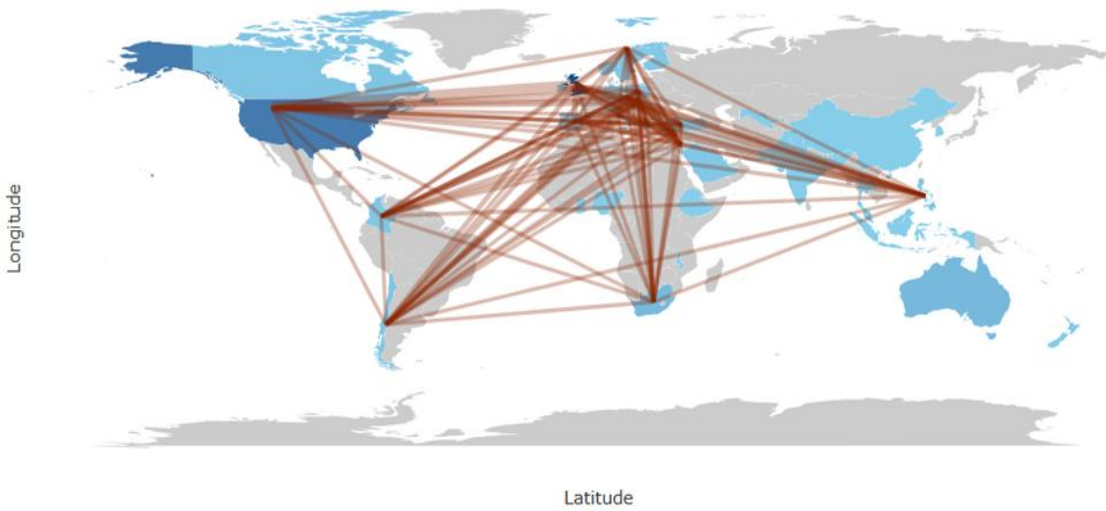
Şekil 6. İlgili yazarların ülkeleri

Şekilde, şefkatli liderlik konusundaki akademik üretimin ülkelere göre dağılımı ve uluslararası iş birliği düzeyi incelenmektedir. Birleşik Krallık ve ABD en fazla yayın üreten ülkeler olup, özellikle Birleşik Krallık'ın hem tek yazarlı çalışmalar (SCP) hem de çoklu ülke iş birlikleri (MCP) açısından baskın olduğu görülmektedir. Avustralya, Güney Afrika ve Kanada gibi ülkeler de dikkate değer katkılar sağlamaktadır. Bu dağılım, konuya yönelik akademik ilginin Anglo-Sakson ülkelerinde yoğunlaştığını ve araştırmacılar arasında küresel iş birliklerinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Akademik literatürde, uluslararası iş birliğinin bilimsel etkileri artırdığı ve bilgi yayılımını hızlandırdığı belirtilmektedir (Waltman, Tijssen ve Van Eck, 2011). Ancak, daha az temsil edilen ülkelerin bilimsel katkılarının artırılması için uluslararası projeler ve iş birliklerinin teşvik edilmesi gerektiği açıktır.



Şekil 11. Tematik harita

Bu tematik harita, şefkatli liderlik üzerine yapılan araştırmalarda öne çıkan temaları ve bu temaların gelişim düzeyleri (yoğunluk) ile önem derecelerini (merkezilik) göstermektedir. Harita dört ana kadrana ayrılmıştır: "Niche Themes" (Niş Temalar), "Emerging or Declining Themes" (Ortaya Çıkan veya Azalan Temalar), "Motor Themes" (Motor Temalar) ve "Basic Themes" (Temel Temalar) (Cobo vd., 2011; Durmuş, 2026; Seyrek ve Battal 2025). "Motor Themes" kadranda, "covid-19", "iş yeri", "insan deneyimi", "liderlik", "hemşirelik", "insan" ve "empati" gibi temaların yüksek yoğunluk ve yüksek merkezilik gösterdiği dikkat çekmektedir. Bu temalar, şefkatli liderlik konusunun hem iyi geliştirilmiş hem de literatürde merkezi bir yer tuttuğunu göstermektedir. "Niche Themes" kadranda ise "kadınlar", "kültür", "meta-analiz", "okul", "intihar", "öz şefkat", "örgütler" ve "hizmetkâr liderlik" gibi temalar yer almakta olup, bu temaların iyi geliştirilmiş ancak literatürde merkezi olmayan temalar olduğunu göstermektedir. Bu tür haritalar, araştırmacılar için literatürdeki mevcut durumu ve gelecekteki araştırma potansiyellerini belirlemede değerli bilgiler sunmaktadır.



Şekil 12. Ülkelerin işbirliği dünya haritası

Bu görsel, şefkatli liderlik üzerine yapılan uluslararası işbirliklerini bir dünya haritası üzerinde göstermektedir. Harita üzerinde, farklı ülkeler arasındaki işbirliği ilişkileri, bağlantı çizgileriyle görselleştirilmiştir. Bu bağlantıların yoğunluğu, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nin merkezi bir rol oynadığını göstermektedir. Haritada Amerika Birleşik Devletleri'nden çıkan ve birçok ülkeye uzanan yoğun bağlantılar, bu ülkenin şefkatli liderlik konusundaki araştırmalarda merkezi bir konumda olduğunu göstermektedir. Diğer ülkeler arasında Birleşik Krallık, Kanada, Avustralya ve Almanya da dikkate değer işbirlikleri sunmaktadır. Bu işbirlikleri, küresel ölçekte şefkatli liderlik konusundaki araştırmaların yaygınlığını ve akademik toplumların bu konudaki karşılıklı etkileşimlerini ortaya

koymaktadır. Bu tür görseller, araştırmacılar için uluslararası işbirliklerinin durumunu anlamada ve gelecekteki araştırma işbirliklerini planlamada değerli bilgiler sunmaktadır.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışma, şefkatli liderlik kavramının akademik yazındaki gelişimini bibliyometrik bir perspektifle ele alarak, bu alanda yapılan araştırmaların eğilimlerini, temel temalarını ve akademik katkılarını değerlendirmeyi amaçlamıştır. Web of Science ve Scopus veri tabanları aracılığıyla gerçekleştirilen analizler, şefkatli liderlik konusunun özellikle son yıllarda giderek artan bir akademik ilgi gördüğünü ortaya koymaktadır. Çalışmada elde edilen bulgular, literatürdeki mevcut boşlukları belirlemeye ve gelecekteki araştırmalara rehberlik etmeye yönelik önemli ipuçları sunmaktadır (Donthu vd., 2021).

Elde edilen bulgular, şefkatli liderliğin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu çıktılar sunduğunu göstermektedir. Özellikle sağlık, eğitim ve kamu yönetimi gibi insan odaklı sektörlerde yapılan çalışmalar, şefkatli liderlerin çalışanların motivasyonunu artırarak iş tatmini, örgütsel bağlılık ve etik iş ortamı oluşturma açısından önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır (Guinot vd., 2020; Poorkavoos, 2016). Bununla birlikte, liderlerin yalnızca duygusal destek sunmakla kalmayıp aynı zamanda stratejik karar alma becerilerine de sahip olmaları gerektiği ifade edilmektedir (Hougaard vd., 2020).

Çalışma kapsamında analiz edilen akademik eserler, şefkatli liderliğin sadece bir bireysel liderlik tarzı olarak değil, aynı zamanda örgütsel kültürün ayrılmaz bir unsuru olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bu doğrultuda, örgütlerde şefkatli yönetim anlayışının benimsenmesi, hem çalışan refahını hem de uzun vadeli performansı destekleyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir (West, 2019). Özellikle pandemi ve kriz dönemlerinde, şefkatli liderlik uygulamalarının çalışanların psikolojik dayanıklılığı üzerindeki etkisinin arttığı ve kriz yönetiminde kritik bir unsur haline geldiği görülmektedir (Bavel vd., 2020; Balasubramanian ve Fernandes, 2022).

Bibliyometrik analiz sonuçlarına göre, şefkatli liderlik alanında yayımlanan makale sayısının 2022-2025 döneminde hızlı bir artış gösterdiği belirlenmiştir. Bu durum, liderliğin geleneksel yönetim anlayışından çalışan odaklı, duygusal zeka ve empatiyi merkeze alan bir yaklaşıma evrildiğine işaret etmektedir (West, 2021). Şefkatli liderlik konusunda en fazla yayın yapan akademik dergilerin ve en çok atıf alan çalışmaların genellikle sağlık yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Bu durum, konunun özellikle sağlık sektöründe kritik bir öneme sahip olduğunu ve liderlerin çalışan refahını destekleme çabalarının hasta bakım kalitesi ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir (Hodges vd., 2020; Buonomo vd., 2022). Ayrıca, analiz edilen makaleler arasında, liderlerin çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarına duyarlı olmalarının yanı sıra, yenilikçi ve etik karar alma süreçlerine de katkı sunduğu vurgulanmaktadır.

Şefkatli liderlik araştırmalarında belirgin bir eğilim, bu kavramın diğer liderlik modelleri ile karşılaştırmalı olarak ele alınmasıdır. Örneğin, şefkatli liderliğin hizmetkâr liderlik ve etik liderlik yaklaşımları ile benzer yönleri bulunmakla birlikte, organizasyon içindeki psikolojik güvenliği artıran özel bir bileşen sunduğu görülmektedir (Meuser ve Smallfield, 2023). Bununla birlikte, bazı araştırmalar, şefkatli liderliğin etkili olabilmesi için liderlerin aynı zamanda stratejik bir vizyona sahip olmaları ve organizasyonel değişim süreçlerini etkin bir şekilde yönetebilmeleri gerektiğini öne sürmektedir (Hougaard vd., 2020).

Ayrıca, analiz edilen veriler, şefkatli liderliğe yönelik araştırmaların Anglo-Sakson ülkelerinde yoğunlaştığını ve özellikle Birleşik Krallık ile Amerika Birleşik Devletleri'nin bu alandaki yayın faaliyetlerinde lider konumunda olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, diğer kıtalardan gelen katkılarının sınırlı olması, şefkatli liderlik çalışmalarının küresel düzeyde daha geniş bir perspektife kavuşturulması gerektiğini ortaya koymaktadır (Waltman, Tijssen & Van Eck, 2011).

Araştırmanın sonuçları, şefkatli liderlik alanında öne çıkan bazı akademik çalışmaların yüksek atıf aldığını ve bu alanda teorik bir temel oluşturduğunu göstermiştir. Dutton (2002) gibi çalışmalar, liderlerin empati ve şefkat odaklı yönetim anlayışlarını geliştirmelerinin, çalışan verimliliği ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini vurgulamaktadır.

Bu çalışma, şefkatli liderlik ile ilgili literatürdeki temel eğilimleri belirlemiş ve alanın gelecekte nasıl şekillenebileceğine dair çeşitli öneriler sunmuştur. Birincisi, şefkatli liderliğin farklı kültürel ve sektörel bağlamlarda nasıl işlediğine dair daha kapsamlı araştırmalar yapılmalıdır. Şefkatli liderlik kavramını farklı kültürel bağlamlarda incelemesi ve nicel yöntemlerle çalışanların algılarını derinlemesine analiz etmesi faydalı olacaktır (Riley, 2022). İkincisi, bu liderlik anlayışının çalışanlar üzerindeki uzun vadeli etkilerini belirlemek amacıyla boylamsal çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Son olarak, bu kavramın yalnızca yönetim bilimleri değil, psikoloji, sosyoloji ve eğitim bilimleri gibi farklı disiplinlerle nasıl etkileşime geçtiği daha derinlemesine incelenmelidir. Ancak, çalışmanın sınırlılıkları da göz önünde bulundurulmalıdır. Bibliyometrik analiz yalnızca belirli veri tabanlarına dayandığından, alandaki tüm çalışmaları kapsayamamaktadır.

Sonuç olarak, şefkatli liderlik, günümüz iş dünyasında çalışanların refahını destekleyen, iş tatminini artıran ve örgütsel bağlılığı güçlendiren önemli bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın ortaya koyduğu bulgular, hem akademik hem de pratik açıdan değerli içgörüler sunmakta ve gelecekte bu alandaki araştırmaların derinleşmesine katkı sağlayacak önemli ipuçları içermektedir. Liderlerin şefkatli bir yönetim anlayışını benimsemesi, yalnızca bireysel bir liderlik becerisi olarak değil, aynı zamanda sürdürülebilir ve etik bir yönetim pratiği olarak değerlendirilmelidir (West, 2021).

Bu çalışmada elde edilen bulgular, şefkatli liderliğin günümüz örgütlerinde yalnızca çalışanların duygusal ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren bir liderlik yaklaşımı olmadığını, aynı zamanda çalışan refahını, iş birliğini ve kurumsal sürdürülebilirliği destekleyen stratejik bir yönetim anlayışı olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Özellikle insan odaklı çalışma ortamlarının yaygınlaştığı günümüzde, yöneticilerin şefkat temelli liderlik davranışlarını benimsemeleri örgütsel performansın artırılmasına ve çalışanların kuruma yönelik olumlu tutumlarının geliştirilmesine katkı sağlayabilir. Bununla birlikte, araştırmanın yalnızca Web of Science ve Scopus veri tabanlarında yer alan yayınlarla sınırlı olması ve analizlerin belirli anahtar kelimeler üzerinden gerçekleştirilmesi, elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken önemli bir sınırlılık olarak görülmektedir.

KAYNAKÇA

Aksoy, D. A. (2022). Liderlerin neden öz şefkate ihtiyacı var?. *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, 5, 1-7.

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of informetrics*, 11(4), 959-975.

Ateşçi, Ö., & Dirik, D. (2024). Dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı ilişkisi üzerine yapılan çalışmaların bibliyometrik analizi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16 (4), 2218-2236.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

Balasubramanian, S., & Fernandes, C. (2022). Confirmation of a crisis leadership model and its effectiveness: lessons from the covid-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2022824. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.2022824>

Barghouti, Z., Guinot, J., & Chiva, R. (2022). Compassion and altruism in organizations: A path for firm survival. *International Journal of Manpower*, 44(9), 1-19. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2021-0266>

Bavel, J. J. V., Baicker, K., Boggio, P. S., Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M., ... & Willer, R. (2020). Using social and behavioural science to support Covid-19 pandemic response. *Nature Human Behaviour*, 4(5), 460-471. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0884-z>

Buonomo, I., Santoro, P. E., Benevene, P., Borrelli, I., Angelini, G., Fiorilli, C., ... & Moscato, U. (2022). Buffering the effects of burnout on healthcare professionals' health—the mediating role of compassionate relationships at work in the COVID era. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 8966. <https://doi.org/10.3390/ijerph19158966>

Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). Science mapping software tools: Review, analysis, and cooperative study among tools. *Journal of the American Society for information Science and Technology*, 62(7), 1382-1402.

Dirik, D., Erhan, T., & Eryılmaz, İ. (2024). Yapay zekâ ve örgüt temelli araştırmaların potansiyel eğilimleri üzerine bibliyometrik bir analiz. *Bulletin of Economic Theory and Analysis*, 9(3), 669-698. <https://doi.org/10.25229/beta.1487924>

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>

Durmuş, İ. (2026). Artificial intelligence applications in organizations from an employee perspective: A bibliometric analysis. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 1-31.

Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 277-304. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091221>

Frost, P. J. (2003). *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*. Harvard Business School Press.

Guinot, J., Miralles, S., Rodríguez-Sánchez, A., & Chiva, R. (2020). Do compassionate firms outperform? the role of organizational learning. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 717-734. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0275>

Hewison, A., Sawbridge, Y., & Tooley, L. (2019). Compassionate leadership in palliative and end-of-life care: a focus group study. *Leadership in Health Services*, 32(2), 264-279. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2018-0044>

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, servant, and authentic leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>

Hodges, B. D., Paech, G., & Bennett, J. (Eds.). (2020). *Without compassion, there is no healthcare: leading with care in a technological age*. McGill-Queen's Press-MQUP. <https://doi.org/10.1515/9780228004615>

Hougaard R, Carter J, Hobson N (2020) Compassionate leadership is necessary: But not sufficient. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1-8.

Hougaard, R., & Carter, J. (2021). Daha insancıl bir lider olmak. *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Kasım.

Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2011). Compassion revealed: What we know about compassion at work (and where we need to know more). *Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 273-287. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0021>

Meuser, J. D., & Smallfield, J. (2023). Servant leadership: The missing community component. *Business Horizons*, 66(2), 251-264. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.07.002>

Poorkavoos, M. (2016). Compassionate leadership: What is it and why do organisations need more of it. *Horsham: Roffey Park*, 1-16.

Ramachandran, S., Balasubramanian, S., James, W. F., & Al Masaeid, T. (2023). Whither compassionate leadership? A systematic review. *Management Review Quarterly*, 74(3), 1473-1557. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00340-w>

Riley, K. (2022). *Compassionate leadership for school belonging*. London: UCL Press. <https://doi.org/10.14324/111.9781787359567>

Seyrek, E., & Battal, F. (2025). Giriřimcilik Eđitimi ve İnovasyon Stratejileri Üzerine Wos' ta Bibliyometrik Bir Analiz (2003-2025). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 28(1), 200-217.

Tijssen, R., Visser, M., & Leeuwen, T. (2002). Benchmarking international scientific excellence: Are highly cited research papers an appropriate frame of reference?. *Scientometrics*, 54, 381-397. <https://doi.org/10.1023/A:1016082432660>

Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>

Waltman, L., Tijssen, R. J., & Van Eck, N. J. (2011). Globalisation of science in kilometres. *Journal of informetrics*, 5(4), 574-582. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2011.05.003>

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. (2021). *Compassionate leadership: Sustaining wisdom, humanity and presence in health and social care*. London: Swirling Leaf Press.

West, M. A., Armit, K., Loewenthal, L., Eckert, R., West, T., & Lee, A. (2015). *Leadership and leadership development in health care: The Evidence Base*. London, UK: FMLM/The King's Fund/CCL.

Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>