

Yöneticilerde Empati Yoksunluğu Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması Lack of Empathy in Managers Scale: Validity and Reliability Study

Hasan TUTAR^a Hakan Tahiri MUTLU^b Hatice UZUN^c

^a Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Bolu, Türkiye. hasantutar@ibu.edu.tr

^b Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, Bolu, Türkiye. tahirimutlu@ibu.edu.tr

^c Karabük Üniversitesi, Safranbolu Şefik Yılmaz Dizdar Meslek Yüksekokulu, Karabük, Türkiye. haticeuzun@karabuk.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Yöneticilerde Empati Empati Yoksunluğu Örgütsel İklim İş Tatmini Örgütsel Psikoloji	Amaç – Yöneticilerde Empati Yoksunluğu Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması adlı bu çalışma, yöneticilerde empati yoksunluğuna ilişkin çalışanların algılarını ölçmede kullanılabilecek bir ölçüm aracının geliştirilmesini amaçlamaktadır. Yöntem – Bu amaçla başlangıçta, yönetsel davranışlarda empati yoksunluğunu yansıtan temel temaları belirlemek için çeşitli sektörlerden 225 katılımcıya, 74 maddelik Likert tipi taslak ölçeğin pilot uygulaması yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği, iç tutarlılık ölçümleri (Cronbach's alpha), keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak test edilmiştir. Daha sonra, asıl ölçek için 356 kişiden oluşan ve çeşitli sektörlerde çalışanların katıldığı bir örneklemden, çevrimiçi ve gönüllülük esasına dayalı olarak veriler toplanmıştır. Bulgular – Yapılan analizler sonucunda, 28 maddelik ve tek boyutlu Yöneticilerde Empati Yoksunluğu Ölçeği geliştirilmiştir. Toplanan verilere Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmış ve faktör yükleri ile faktör dağılımları değerlendirilmiştir. Analiz sırasında, birden fazla faktöre yüklenen ve faktör yükleri arasındaki farkı 0,10'dan küçük olan maddeler ile faktör yükü 0,40'ın altında olan maddeler çalışma kapsamından çıkarılmıştır. Bu kriterleri karşılamayan maddeler elenmiş ve tek faktörlü bir yapıya sahip, 28 maddelik Yöneticilerde Empati Yoksunluğu Ölçeği yapılandırılmıştır. Tartışma – Analiz bulguları, ölçeğin kamu veya özel sektörde, yöneten-yönetilen ilişkisinin bulunduğu tüm kurum ve kuruluşlarda yöneticilerde empati yoksunluğunu ölçmede kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Empathy in Managers Lack of Empathy Organizational Climate Job Satisfaction Organizational Psychology Received 19 January 2025 Revised 1 March 2025 Accepted 5 March 2025 Article Classification: Research Article	Purpose – This study, titled “Lack of Empathy in Managers Scale: Validity and Reliability Study,” developed for this purpose, aims to create a measurement tool that can be used to measure employees’ perceptions of lack of empathy in managers. Design/methodology/approach – For this purpose, a pilot application of a 74-item Likert-type draft scale was initially conducted on 225 participants from various sectors to determine the basic themes reflecting the lack of empathy in managerial behaviors. The reliability and validity of the scale were tested using internal consistency measurements (Cronbach's alpha) and exploratory and confirmatory factor analysis. Findings – Then, for the main scale, data were collected online and voluntarily from a sample of 356 employees from various sectors. As a result of the analyses, a 28-item and one-dimensional Lack of Empathy in Managers Scale was developed. Exploratory Factor Analysis (EFA) was applied to the collected data, and factor loadings and distributions were evaluated. During the analysis, items that loaded on more than one factor and had a difference between factor loadings of less than 0.10 and items with a factor loading of less than 0.40 were excluded from the study. Items that did not meet these criteria were eliminated, and a 28-item scale of Lack of Empathy in Managers with a single-factor structure was constructed. Discussion – The analysis findings show that the scale is a valid and reliable measurement tool that can measure the lack of empathy in managers in all sectors where there is a relationship between the manager and the manager in all public and private institutions and organizations.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Tutar, H., Mutlu, H. T., Uzun, H. (2025). Yöneticilerde Empati Yoksunluğu Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (1), 676-688.

1. GİRİŞ

Yöneticilerde empati yoksunluğu, önemli ancak yeterince araştırılmamış bir örgütsel davranış sorunudur. Yöneticilik rolleri bağlamında empati, olumlu çalışan-yönetici ilişkilerini teşvik etmek, iş memnuniyetini artırmak ve örgütsel refahı desteklemek açısından kritik bir unsurdur. Yöneticiler empati yoksunluğu yaşadığında, çalışanların duygusal durumlarını tanıma olasılıkları ve istekleri daha düşük olur. Bu durum, işyerinde moralin düşmesine, güvenin azalmasına ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olabilmektedir (Kock vd., 2019; Lubit, 2004). Zayıf yönetsel empatiye bağlı olarak ortaya çıkan toksik çalışma ortamlarının yaygınlığı göz önüne alındığında, bu sorunun pratik araçlar yoluyla ele alınması büyük önem taşımaktadır.

Kurumsal başarı, yöneticilerin duygusal zekâ ve kişilerarası duyarlılıkla liderlik etme becerisine büyük ölçüde bağlıdır. Empati yoksunluğu, bu nitelikleri zayıflatarak işyerinde çatışmalara, üretkenliğin azalmasına ve çalışanların tükenmişliğine yol açmaktadır. Dahası, işyerinde psikolojik sağlık sorunlarına ilişkin farkındalığın artması, empatik liderliğin önemini daha da vurgulamaktadır. Empatinin yokluğunda yöneticiler, farkında olmadan çalışanların stres seviyelerini artırabilir ve mevcut işyeri zorluklarını daha da karmaşık hâle getirebilir (Boyatzis, Smith ve Blaize, 2006; Maslach ve Leiter, 2016). Bu nedenle, yöneticilerdeki empati yoksunluğunu araştırmak ve ölçmek, yönetim performansını artıran ve kurumsal sonuçları iyileştiren müdahaleler tasarlamak açısından kritik öneme sahiptir. Ancak, yapılan literatür taraması sonucunda, özellikle Türkçe literatürde empati yoksunluğunu ölçmeye yönelik bir ölçeğin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın, söz konusu boşluğu doldurma açısından büyük önem taşıdığı ileri sürülebilir.

Bir yapı olarak empati, kişilerarası ve kurumsal dinamikler üzerindeki derin etkisi nedeniyle hem akademik hem de pratik söylemlerde öne çıkmaktadır. Özellikle yönetici rollerinde empati, çalışan katılımının artması, ekip uyumunun güçlenmesi ve kurumsal bağlılığın yükselmesi ile ilişkilidir. Empatik yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını tanıyıp bunlara yanıt vermede daha donanımlıdır. Bu durum, kapsayıcı ve destekleyici bir işyeri ortamı oluşturmak açısından büyük önem taşımaktadır (Gentry vd., 2016; Humphrey, 2013; Davis, 1983). Öte yandan, empati yoksunluğu küçümseyici davranış, yetersiz duygusal anlayış ve çalışanları etkili bir şekilde destekleyememe şeklinde kendini göstermektedir. Bu tür davranışlar yalnızca çalışanlara zarar vermekle kalmaz, aynı zamanda kurumsal düzeyde işlev bozukluklarına da yol açabilmektedir (Gentry vd., 2016; Humphrey, 2013). Yöneticilerdeki empati yoksunluğunu ölçmek, bu kritik boşluğu gidermek adına önemli bir teşhis aracı sağlayacaktır. *Yöneticilerde Empati Yoksunluğu Ölçeği*, işyerindeki liderlik yapısını ve örgütsel çıktıları değerlendirmek açısından büyük bir öneme sahiptir.

Yöneticilerde empati yoksunluğunu ölçmek, örgütsel davranış alanında teorik ve ampirik araştırmaları ilerletmek açısından da önemlidir. Yöneticilerdeki empati yoksunluğu yalnızca bireysel bir eksiklik değil, daha geniş örgütsel kültürleri ve uygulamaları yansıtan sistemik bir sorundur. Bu yapıyı ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirilmesi, araştırmacıların empati yoksunluğunun nedenlerini, ilişkili değişkenlerini ve sonuçlarını sistematik olarak incelemelerine olanak tanıyacaktır. Örneğin, yönetsel empati eksiklikleri ile örgütsel performans, çalışanların elde tutulması ve işyeri refahı arasındaki ilişki daha iyi anlaşılabilir. Bu tür çalışmalar, kanıta dayalı liderlik geliştirme programlarını ve örgütsel politikaları şekillendirmek açısından büyük önem taşımaktadır (Ashkanasy ve Humphrey, 2011).

Liderlikte empatinin önemi iyi belgelenmiş olsa da yönetim bağlamında empatinin yokluğunu doğrudan ele alan çalışmaların sınırlı olması, önemli bir literatür eksikliğine yol açmaktadır. Yabancı dilde geliştirilen *Empati Katsayısı* (Baron-Cohen ve Wheelwright, 2004) ve *Toronto Empati Anketi* (Spreng vd., 2009) gibi mevcut ölçekler, genel nüfus için tasarlanmış olup, yönetsel değerlendirme için gereken bağlamsal yapıya sahip değildir. Bu ölçekler, küçümseyici iletişim, duygusal kopukluk ve kültürel uyumsuzluk gibi yönetsel empati eksikliğini doğrudan ölçmeye uygun değildir. Dolayısıyla, yöneticilerde empati yoksunluğunu belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirme gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerde Empati Yoksunluğu Ölçeği, araştırmacıların yönetsel empati eksikliği ile ilgili karmaşık ilişkileri incelemelerine ve empatinin yönetim bağlamındaki rolünü daha ayrıntılı bir şekilde anlamalarına katkı sağlayacaktır. Yönetici rollerinde empati yoksunluğu, işyeri dinamikleri, çalışan refahı ve kurumsal başarı üzerinde önemli etkilere sahiptir. Mevcut empati ölçümleri, yönetim bağlamında empati yoksunluğunun sonuçlarını anlamak açısından yetersizdir. Bu nedenle, yöneticilerdeki empati yoksunluğunu ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirmek, literatürdeki kritik bir boşluğu gidermek bakımından büyük önem taşımaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

Empati yoksunluğu, başkalarının duygusal durumlarını tanıma, anlama veya bunlara yanıt verme yetersizliği ya da isteksizliği olarak tanımlanabilir. Empati, genel olarak başkalarının duygularını anlama ve paylaşma yeteneği olarak kabul edilir ve etkili kişilerarası iletişim ile liderlik açısından kritik öneme sahiptir. Yönetim bağlamında, bu eksiklik kişilerarası ilişkileri bozabilir, güveni azaltabilir ve etkili iletişimi engelleyebilir (Goleman, 1998). Empati, etkili liderliğin temel taşıdır. Varlığı güveni teşvik eder, iletişimi geliştirir ve olumlu bir örgütsel kültür yaratır. Araştırmalar, empatik yöneticilere sahip çalışanların daha yüksek düzeyde yenilikçilik ve katılım sergilediğini göstermektedir. Ayrıca, empatik liderlik özellikle tükenmişliğin azalmasıyla bağlantılıdır ve çalışanların refahını desteklemek açısından kritik bir rol oynar (McKinsey & Company, 2023). Yöneticilerde empati yoksunluğu, örgütsel sağlık üzerinde zararlı etkilere sahip olabilir ve çalışanların kendilerini değersiz ve desteksiz hissetmelerine yol açabilir. Bu durum, iş tatmininin azalmasına ve devamsızlığın artmasına neden olabilir. Yöneticilerini empati yoksunluğu içinde gören çalışanların, daha yüksek iş stresi ve tükenmişlik algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca, empatiden yoksun bir iş ortamı yaratıcılığı engelleyebilir ve örgütün değişime uyum sağlama kapasitesini zayıflatır (Marques, 2010).

Empati yoksunluğu, çalışanlar ve yönetim arasındaki güveni aşındırabilir. Liderler, çalışanlarının duygularını ve endişelerini kabul etmede veya ele almada başarısız olduğunda, bu durum çalışanlarda yabancılaşma hissine neden olabilir. Yöneticilerinde empati eksikliği algılayan çalışanlar genellikle artan stres ve izolasyon duyguları yaşar; bu da tükenmişliğe ve iş memnuniyetinin azalmasına yol açar. Araştırmalar, empatinin yorgunlukla pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur; bu da çalışanlara yüklenen duygusal taleplerin, empati eksikliği durumunda tükenmeyle sonuçlanabileceğini göstermektedir (Meier, 2024). McKinsey & Company (2023) tarafından yapılan bir araştırma, empatik yöneticilere sahip çalışanların daha iyi ruh sağlığına ve morale sahip olduğunu ve kuruluşlarında kalma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Tersine, yönetsel empati eksikliği, stres kaynaklı hastalıklar ve tükenmişlik vakalarının artışıyla ilişkilidir. Empati yoksunluğu olan yöneticiler genellikle duygusal kopukluk, umursamazlık ve çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarsızlık gibi davranışlar sergilemektedir. Bu tür tutumlar yalnızca bireysel ve ekip performansını baltalamakla kalmaz, aynı zamanda düşük moral, yüksek devir hızı ve azalan kurumsal verimlilikle karakterize edilen toksik bir çalışma ortamı yaratabilir (Kock vd., 2019). Daniel Goleman'ın (1998) duygusal zeka üzerine yaptığı araştırmalar, empatinin liderlik ve işyeri ilişkilerinde temel bir bileşen olduğunu vurgulamaktadır. Empati hem bilişsel hem de duygusal boyutları kapsar: Başkalarının bakış açısını entelektüel olarak anlama yeteneği ve onların duygularıyla rezonansa girme kapasitesidir (Davis, 1983). Yöneticilerde bu boyutların eksikliği, çalışanlarla bağlantı kurmada zorluklara yol açabilir ve liderliğin etkinliğini azaltabilir.

Empati kavramı, psikolojik teorilerde özellikle duygusal zeka ile ilişkilendirilerek, bireyin örgütsel sosyalleşme süreçlerine katkı sağlayan bir yeti olarak ele alınmaktadır. Yöneticilerde empati yoksunluğunu inceleyen çalışmalar, duygusal zeka ve örgütsel davranış teorilerine dayanmaktadır. Goleman (1998) tarafından popülerleştirilen duygusal zeka kuramı, etkili liderlerin öz farkındalık, öz düzenleme, motivasyon, empati ve sosyal becerilerin bir kombinasyonuna sahip olduğunu öne sürmektedir. Empati, bu yetkinliklerin merkezinde yer alır ve liderlerin güven oluşturmalarını, çatışmaları yönetmesini ve ekiplerine ilham vermesini sağlar. Öte yandan, empati eksikliği artan çalışan stresi, memnuniyetsizlik ve motivasyon kaybı gibi olumsuz liderlik sonuçlarıyla bağlantılıdır (Humphrey, 2013). Yöneticilerdeki empati yoksunluğunu ölçmek için özel bir ölçeğin gerekliliği birkaç nedene dayanmaktadır. İlk olarak, yönetim rollerinin benzersiz zorluklarını ve beklentilerini dikkate alan, bağlam-özgü bir araç sunarak literatürdeki kritik bir boşluğu doldurur. İkinci olarak, kuruluşların empatik yeteneklerini geliştirmek için eğitim veya desteğe ihtiyaç duyan yöneticileri belirlemesini sağlar. Üçüncü olarak, empatiyle ilgili sonuçların güvenilir ve geçerli bir ölçüsünü sunarak liderlik geliştirme programlarının değerlendirilmesine katkıda bulunur. Son olarak, empati yoksunluğunun işyeri dinamikleri ve iş sonuçları üzerindeki etkisini daha iyi anlamamıza yardımcı olarak örgütsel psikoloji alanına katkı sağlar (Sadri, 2012; Spreng vd., 2009).

Empatiye, kritik bir liderlik özelliği olarak artan ilgiye rağmen, mevcut literatürde bazı boşluklar ve eksiklikler bulunmaktadır. Birincisi, empati üzerine yapılan çalışmaların çoğu, empatinin olumlu yönlerine odaklanmaktadır. Bu durum, empati yoksunluğunun örgütsel davranışlarda nasıl ortaya çıktığını ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini anlamada önemli bir boşluk yaratmaktadır (Sadri, 2012; Spreng vd., 2009). Örneğin, empati sıklıkla etkili iletişim ve çatışma çözümüyle ilişkilendirilirken, empati eksikliğinin işyeri çatışmalarına, çalışan memnuniyetsizliğine ve kurumsal işlev bozukluğuna yol açmasına rağmen, bu konuda

yeterli çalışma bulunmamaktadır. İkincisi, mevcut empati ölçümleri yönetim bağlamına uyarlanmamıştır. Genel empati ölçekleri, empati yoksunluğunun liderlik davranışlarında nasıl ortaya çıktığını tam olarak açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Örneğin, empati yoksunluğu olan bir yönetici, çalışanların endişelerini göz ardı edebilir, duygusal destek sağlayamayabilir veya ekip dinamiklerini anlamakta güçlük çekebilir. Bu tür davranışlar, genel empati eksikliğinden farklıdır ve bunları etkili bir şekilde değerlendirebilmek için bağlama özgü bir ölçek gereklidir. Üçüncüsü, literatürde yöneticilerdeki empati yoksunluğunun uzun vadeli etkilerini inceleyen boylamsal çalışmalar yetersizdir.

Empatik liderlik, çok sayıda olumlu örgütsel sonuçla ilişkilidir. Empati gösteren liderler, çalışanların ihtiyaçlarını anlamak ve karşılamak konusunda daha donanımlıdır; bu da daha yüksek iş memnuniyeti ve performansa katkı sağlamaktadır. Empati, farklı bakış açılarını anlamayı ve değerlendirmeyi kolaylaştırarak kapsayıcılığı ve uyumu teşvik eder; dolayısıyla liderlerin çeşitli ekipleri yönetme becerilerini geliştirir. Yöneticilerdeki empati yoksunluğunu ölçmek için bir ölçek geliştirmek, empati yoksunluğunun zaman içinde nasıl geliştiğini, nasıl sürdüğünü ve kurumsal sonuçları nasıl etkilediğini inceleyen boylamsal araştırmaları kolaylaştıracaktır. Yönetici rollerinde empati yoksunluğunun nedenleri hakkında sınırlı araştırma bulunmaktadır. Mevcut çalışmalar, empati yoksunluğunu genellikle bireysel faktörlere (kişilik özellikleri, duygusal zeka vb.) bağlarken, daha geniş kurumsal ve kültürel etkileri göz ardı etmektedir (Catalyst, 2022; Mehler vd., 2024; Lubit, 2004; Gentry vd., 2007; George, 2000). İnsanlardan çok performansı önceliklendiren kurumsal kültürler, yöneticiler arasında farkında olmadan empati yoksunluğunu besleyebilir. Tematik bir ölçek geliştirmek, yönetsel empati yoksunluğunun oluşumunda bireysel ve kurumsal faktörler arasındaki etkileşimi inceleyen araştırmaları teşvik edecektir. Cinsiyet, kültürel geçmiş ve sektör bağlamı gibi faktörler, empati yoksunluğunun yönetici davranışlarında nasıl ortaya çıktığını ve nasıl algılandığını etkileyebilir. Örneğin, kültürel normlar, duygusal ifade ve kişilerarası duyarlılıkla ilgili beklentileri şekillendirerek yöneticilerin empati eksikliğinin nasıl yorumlandığını değiştirebilir. Bu nedenlerle, bağlam-spesifik bir ölçek geliştirmek, araştırmacıların bu kesişimsel dinamikleri ve liderlik etkinliği üzerindeki etkilerini incelemelerine katkı sağlayacaktır.

İşyerinde empati hem duygusal hem de bilişsel boyutları kapsar. Duygusal empati, başkalarının duygularını paylaşmayı veya yansıtmayı içerirken, bilişsel empati, başkalarının bakış açısını veya zihinsel durumunu anlamayı ifade eder (Meier, 2024). Bu iki boyut, bireylerin hem duygusal düzeyde bağlantı kurmasını hem de meslektaşlarının perspektiflerini anlamasını sağlayarak etkili iletişim ve iş birliğini teşvik etmektedir. Özellikle liderlikte empati üzerine yapılan mevcut araştırmalar, empatiyi olumlu işyeri dinamiklerini teşvik eden bir unsur olarak ele almaktadır. Çalışmalar, empatik liderlerin çalışanların refahını desteklemek, kapsayıcılığı teşvik etmek ve kurumsal bağlılığı artırmak konusunda daha yetkin olduğunu göstermektedir (Gentry vd., 2016). Ancak, yönetici rollerinde empati yoksunluğuna odaklanan araştırmalar sınırlı kalmaktadır. Lubit (2004), empati yoksunluğu olan yöneticilerin genellikle kişilerarası ilişkilerden çok görev odaklı olduğunu ve bunun liderliğe mekanik, insan odaklı olmayan bir yaklaşım getirdiğini vurgulamaktadır. Literatürdeki bu boşluk, empati yoksunluğunun etkilerini daha ayrıntılı inceleyen çalışmalara duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın kavramsal çerçevesi, empati boyutuna odaklanarak duygusal zeka modelini temel almaktadır. Empati yoksunluğu, çalışanların endişelerini ihmal etme, duygusal destek sunmama ve küçümseyici tavırlar sergileme gibi belirli yönetsel davranışlarla kendini gösteren bir eksiklik olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Empati eksiklikleri, genellikle görev yöneliminin ilişki yönelimine göre öncelik kazandığı otoriter liderlik tarzlarıyla bağlantılıdır (Sadri, 2012). Kültürel ve örgütsel faktörler, yönetsel empatiyi şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, çalışanların refahından çok performans ölçütlerine öncelik veren örgütsel kültürler, farkında olmadan empati yoksunluğunu besleyebilir (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Ayrıca, empati yoksunluğunun sonuçları arasında azalan iş memnuniyeti, düşen psikolojik güvenlik ve zayıflayan ekip performansı yer almaktadır (Maslach & Leiter, 2016). Empatinin liderlikteki önemi giderek daha fazla kabul görmesine rağmen, yönetsel bağlamda empati eksikliğini ölçmeye yönelik özel olarak tasarlanmış araçlar yetersizdir. Mevcut ölçekler, liderlikteki empati eksiklikleriyle ilişkili belirli davranışları ve sonuçları yeterince ölçmemekte ve bu durum bağlama özgü bir ölçüm geliştirme gereksinimini ortaya koymaktadır.

Yönetsel uygulamalarda empatinin varlığı, çalışanların refahı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Empatik yöneticiler, çalışanlar arasındaki stres veya tükenmişlik belirtilerine daha duyarlıdır ve bu da zamanında müdahaleler ve destek sağlamalarına olanak tanır (Mehler vd., 2024). Bu duyarlılık, devamsızlık ve işten

ayrılma oranlarını azaltarak daha sağlıklı bir çalışma ortamına katkı sağlar. Bütün bu önemine rağmen, empati yoksunluğunun nasıl belirleneceği sorunu hâlâ önemini korumaktadır. Clark ve arkadaşları (2019), kurumsal literatürde empatinin nasıl kavramsallaştırılması ve ölçülmesi gerektiği konusunda fikir birliği olmadığını vurgulayarak, bu belirsizliğin empatik liderliği teşvik etmede zorluklara yol açabileceğini belirtmektedir. Çalışanların kendilerini değersiz ve desteksiz hissetmesi, iş birliği ve inovasyonu engelleyen bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Ward (2024), rekabetçi ve otoriter yönetim tarzı yerine empati ve aktif dinlemeyi teşvik ederek işyeri kültürünü dönüştürmenin önemini vurgulamakta ve empatinin olumlu bir örgüt kültürü için kritik bir unsur olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca, Catalyst (2022) tarafından yapılan bir araştırma, empatik yönetici ve liderlere sahip çalışanların, daha az empatik yöneticilere kıyasla daha yenilikçi olduklarını ve işlerine daha fazla bağlılık gösterdiklerini ortaya koymuştur. Bu bulgu, empatinin yalnızca kurum kültürünü geliştirmekle kalmayıp aynı zamanda performans ve inovasyonu da teşvik ettiğini göstermektedir. Empati yoksunluğu, yanlış anlamalara, üretkenliğin azalmasına ve işe devamsızlığın artmasına neden olabilmektedir. Mehler ve arkadaşları (2024), işyerinde duygusal yetkinliklerin çalışanlar arasında empatiyi etkili bir şekilde geliştirdiğini ortaya koyan bir inceleme ve meta-analiz çalışması gerçekleştirmiştir.

Psikolojik literatürde, her biri güçlü ve zayıf yönleri sahip çeşitli empati ölçekleri geliştirilmiştir. Kişilerarası Tepkisel Endeksi (IRI; Davis, 1980), perspektif alma ve empatik endişe gibi alt ölçekler aracılığıyla empatinin bilişsel ve duygusal boyutlarını değerlendiren en yaygın kullanılan ölçümlerden biridir. IRI, genel empatinin kapsamlı bir değerlendirmesini sağlarken, yönetici rolleri için gereken bağlamsal özgüllüğe sahip değildir. Örneğin, liderlik bağlamında özellikle önemli olan duygusal ihmal veya küçümseme gibi davranışları ele almamaktadır. **Empati Katsayısı (EQ; Baron-Cohen & Wheelwright, 2004)**, empatiyi bireysel bir özellik olarak değerlendirmek için tasarlanmış bir diğer önemli ölçümdür. EQ, empatideki bireysel farklılıkları belirlemek için yararlı olsa da, özellik tabanlı yaklaşımı nedeniyle, davranışların ve sonuçların ön planda olduğu kurumsal ortamlara uygulanabilirliği sınırlıdır. Ayrıca, EQ yöneticilerdeki empati yoksunluğunun dinamik ve durumsal yönlerini dikkate almamaktadır. **Toronto Empati Anketi (TEQ; Spreng vd., 2009)**, empatinin duygusal boyutuna odaklanan tek boyutlu bir ölçektir. Basitliği ve yönetim kolaylığı avantajı olsa da, TEQ'nun dar odağı liderlikteki empati yoksunluğunun çok yönlü doğasını tam anlamıyla yansıtamamaktadır. Ek olarak, yöneticilik rollerindeki empati yoksunluğunun özgün zorluklarını ve sonuçlarını kapsamlı bir şekilde ele almamaktadır. Bu sınırlamalar, yöneticilerdeki empati yoksunluğunu ölçmek için özel olarak tasarlanmış bir ölçeğe duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır. Böyle bir ölçek, liderlikteki empati eksiklikleriyle ilişkili benzersiz davranışları ve sonuçları içerecek şekilde geliştirilerek hem araştırmalara hem de yönetim uygulamalarına katkı sağlayacaktır.

Bu araştırmanın temel amacı, yöneticilerdeki empati yoksunluğunu ölçen ve literatürdeki kritik bir boşluğu dolduran bir ölçek geliştirmek ve doğrulamaktır. Bu yapıyı işlevsel hale getirerek, çalışma liderlik bağlamında empati yoksunluğunu değerlendirmek için güvenilir ve geçerli bir araç sağlamayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda, şu adımlar kritik öneme sahiptir:

- Literatür incelemesi ve çalışanlarla yapılan nitel görüşmeler aracılığıyla yönetim rollerindeki empati yoksunluğunun temel boyutlarını belirlemek,
- Yöneticilerdeki empati yoksunluğu ile ilişkili davranışları ve sonuçları yakalayan kapsamlı bir ölçek geliştirmek,
- Keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri de dahil olmak üzere nicel yöntemlerle ölçeğin güvenilirliğini ve geçerliliğini değerlendirmek,
- Yönetimsel empati eksiklikleri ile çalışan memnuniyeti, bağlılık ve işten ayrılma niyetleri gibi kurumsal sonuçlar arasındaki ilişkiyi incelemek.

Bu hedeflere ulaşarak, çalışma liderlikteki empati yoksunluğunun teorik ve pratik anlaşılmasına katkıda bulunmayı ve gelecekteki araştırmalar ile müdahaleler için bir temel oluşturmayı amaçlamaktadır. Önerilen ölçek, kuruluşlar için bir teşhis aracı olarak işlev görecektir ve liderlik uygulamalarındaki empati yoksunluğunu belirleyip ele almalarına yardımcı olacaktır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, yöneticilerde empati yoksunluğu düzeylerini ölçmek amacıyla tanımlayıcı ve açıklayıcı araştırma modellerini temel almaktadır. Araştırma modeli üç temel aşamada gerçekleştirilmiştir: madde

havuzu oluşturma, pilot uygulama ile faktör yapısının incelenmesi ve ana çalışma ile geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılması.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini çalışanlar ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında öncelikle pilot uygulama için 225 katılımcıdan, ana çalışma için ise 356 katılımcıdan veri toplanmıştır. Katılımcılar, demografik özellikler açısından cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süreleri gibi değişkenler doğrultusunda incelenmiştir. Araştırma grubunun belirlenmesinde tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, farklı yaş grupları, eğitim düzeyleri ve çalışma sürelerine sahip bireylerin dengeli temsili sağlamak amacıyla tercih edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Veri Seti

Araştırmada, yöneticilerin empati yoksunluğu düzeylerini ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirilmiştir. Bu amaçla, literatür taraması sonucu 74 maddeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuş ve 5'li Likert tipi ölçek (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Ölçek maddeleri, konu ile ilgili uzman akademisyenler ve dilbilimcilerden oluşan 5 kişilik bir ekip tarafından incelenerek kapsam geçerliliği sağlanmış ve nihai hali oluşturulmuştur.

Pilot uygulama aşamasında, ölçeğin faktör yapısını incelemek için çevrimiçi anket yöntemi kullanılmış ve 225 katılımcıya uygulanmıştır. Ana çalışma verileri 11.12.2024 tarihinde başlayarak iki hafta süreyle toplanmıştır.

Araştırma, T.C. Bartın Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu tarafından 11.12.2024 tarihli ve 15 numaralı toplantıda incelenmiş, 2024-SBB-1009 protokol numarası ile etik kurul onayı almıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde şu yöntemler kullanılmıştır:

- *Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)*: Faktör yapısını belirlemek amacıyla uygulanmıştır. Analiz sonucunda, faktör yükleri arasındaki farkı 0,10'dan küçük olan ve faktör yükü 0,40'ın altında olan maddeler çıkarılmış ve ölçek tek faktörlü 28 madde olarak yeniden yapılandırılmıştır.
- *Cronbach's Alpha Katsayısı*: Ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek için hesaplanmıştır.
- *Bileşik Güvenilirlik (CR) ve Ortalama Varyans Açıklama (AVE)*: Ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği bu analizlerle desteklenmiştir.
- *Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA)*: Ölçeğin tek faktörlü yapısının geçerliliğini test etmek ve modelin uygunluğunu değerlendirmek için uygulanmıştır. Bu analizde SmartPLS ve AMOS yazılımları kullanılmıştır. DFA sonuçları, ölçeğin yapı geçerliliğini destekler nitelikte bulunmuştur.

Bu analizler sonucunda, "Yöneticilerde Empati Yoksunluğu Ölçeği" geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olarak literatüre kazandırılmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Demografik Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		N	%			N	%
Cinsiyet	Erkek	170	47,8%		Doktora	49	13,7%
	Kadın	186	52,2%		Lisans	183	51,5%
Yaş	20-30	64	18,1%	Eğitim Durumu	Lise	20	5,7%
	31-40	127	35,8%		Ön Lisans	31	8,7%
	41-50	108	30,4%	Yüksek Lisans	73	20,4%	
	51-60	48	13,4%	Çalışma Durumu	0-5 yıl	74	20,7%
	61 ve üzeri	9	2,3%		11-20 yıl	50	36,1%
Toplam Katılımcı Sayısı: 356					21-30 yıl	128	16,7%
				31 yıl ve üzeri	59	12,4%	
				6-10 yıl	45	14,0%	

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların %52,2'sinin kadın, %47,8'inin erkek olduğu görülmektedir. Yaş grupları açısından katılımcıların %35,8'i 31-40 yaş aralığında, %30,4'ü 41-50 yaş aralığında ve %18,1'i 20-30 yaş

aralığında yer almaktadır. Yaş dağılımında en düşük oran 61 yaş ve üzeri grupta olup, bu grup katılımcıların %2,3'ünü oluşturmaktadır. Eğitim durumuna bakıldığında, katılımcıların %51,5'i lisans mezunu olup, bunu %20,4 ile yüksek lisans mezunları ve %13,7 ile doktora mezunları takip etmektedir. Lise mezunu katılımcıların oranı %5,7, ön lisans mezunlarının oranı ise %8,7 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların çalışma sürelerine ilişkin dağılım incelendiğinde, %36,1'inin 11-20 yıl aralığında çalıştığı, %20,7'sinin 0-5 yıl ve %16,7'sinin 21-30 yıl çalışma deneyimine sahip olduğu görülmektedir. En düşük oran ise 31 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip katılımcılar arasında olup, bu grup %12,4'lük bir oranla temsil edilmektedir. Araştırma grubu, demografik özellikler açısından çeşitlilik göstermekte olup, ölçeğin farklı yaş, eğitim ve çalışma süresine sahip bireylerden oluşan geniş bir katılımcı kitlesine uygulanması sağlanmıştır. Bu durum, geliştirilen ölçeğin genellenebilirliğini ve güvenilirliğini desteklemektedir.

4. BULGULAR

Son şekli verilen ölçeğin faktör yapısını incelemek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmış; sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Geliştirilen Yöneticilerde Empati Yoksunluğu Ölçeğine İlişkin AFA Sonuçları

Madde No:	Yeni Madde No:	Yönü	Faktör Yükleri (Varimax Rotasyonu) Yöneticilerde Empati Yoksunluğu Ölçeği (Tek Boyut)	Ortak Varyans	Ort. ± Std. Sap.	Düzeltilmiş Madde Alt Ölçek Toplam Korelasyonu
65	1	-	,901	,811	2,66 ± 1,45	,893
67	2	-	,881	,777	2,66 ± 1,48	,873
55	3	-	,884	,782	2,65 ± 1,45	,876
63	4	-	,886	,784	2,53 ± 1,45	,877
60	5	-	,904	,817	2,63 ± 1,44	,897
64	6	-	,908	,824	2,53 ± 1,46	,900
42	7	-	,918	,842	2,65 ± 1,43	,911
74	8	-	,848	,720	2,68 ± 1,48	,838
53	9	-	,944	,891	2,60 ± 1,45	,939
50	10	-	,937	,879	2,56 ± 1,40	,932
56	11	-	,933	,871	2,62 ± 1,47	,928
47	12	-	,937	,878	2,67 ± 1,49	,932
57	13	-	,914	,836	2,72 ± 1,45	,908
33	14	-	,867	,751	2,46 ± 1,44	,857
62	15	-	,903	,815	2,60 ± 1,43	,895
45	16	-	,866	,749	2,63 ± 1,40	,856
44	17	-	,859	,738	2,68 ± 1,39	,848
72	18	-	,949	,901	2,65 ± 1,43	,945
31	19	-	,912	,831	2,57 ± 1,43	,904
13	20	-	,913	,833	2,47 ± 1,41	,905
1	21	-	,922	,849	2,65 ± 1,44	,915
7	22	-	,924	,854	2,60 ± 1,48	,917
21	23	-	,906	,821	2,72 ± 1,40	,898
23	24	-	,912	,833	2,72 ± 1,43	,905
10	25	-	,937	,878	2,72 ± 1,46	,931
4	26	-	,899	,808	2,63 ± 1,43	,891
14	27	-	,914	,835	2,60 ± 1,43	,907
9	28	-	,896	,803	2,50 ± 1,42	,888
Öz Değer: 23,010 - Açıklanan Varyans: %82,18			KMO: 0,983 - Bartlett's Test: 0,000			
Madde Sayısı: 28			Cronbach's Alpha: 0,992			
CR: 0,987			AVE: 0,822			

Yöneticilerde Empati Yoksunluğu Ölçeği'ne ilişkin analiz sonuçları, ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve yüksek düzeyde güvenilirlik ile geçerlilik sunduğunu göstermektedir. Faktör yüklerinin 0.848 ile 0.949 arasında değişmesi, ölçek maddelerinin ölçülen boyutla güçlü bir ilişki içinde olduğunu ortaya

koymaktadır. Bu durum, ölçeğin ölçüm kalitesinin yüksek olduğunu ve ölçek maddelerinin ilgili yapıyı etkili bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir (Tutar & Erdem, 2020).

Bununla birlikte, ortak varyans değerlerinin 0.720 ile 0.901 arasında değişmesi, ölçek maddelerinin büyük bir kısmının varyansının açıklanabilir olduğunu ve ölçeğin sağlam bir yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Güvenilirlik analizleri, ölçeğin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Composite Reliability (CR) değeri 0.987 olarak hesaplanmış olup, bu değer ölçeğin güvenilirliğini kanıtlamaktadır. Aynı şekilde, Cronbach's Alpha değeri 0.992 olarak bulunmuş ve ölçeğin tutarlılığını desteklemiştir. Bu yüksek güvenilirlik değerleri, ölçeğin ölçüm yapısının homojenliğini ve tutarlılığını yansıtmaktadır. Ayrıca, Average Variance Extracted (AVE) değeri 0.822 olarak hesaplanmış, bu durum ölçülen yapının toplam varyansının büyük bir kısmının ölçek tarafından açıklandığını göstermiştir. AVE değerinin 0.5'in üzerinde olması, ölçeğin yapı geçerliliğini desteklemektedir (Tutar vd., 2024; Tutar & Erdem, 2020).

Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %82.18 olarak hesaplanmış, bu oran ölçek maddelerinin geliştirilmek istenen yapıyı yüksek oranda açıkladığını göstermektedir. Ölçeğin geçerlilik analizleri kapsamında elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.983, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu gösterirken, Bartlett's Testi sonucunun anlamlı bulunması ($p < 0.001$), ölçeğin faktör yapısının güçlü bir şekilde desteklendiğini ortaya koymaktadır (Tutar vd., 2024; Tutar & Erdem, 2020). Tüm bu bulgular, geliştirilen Yöneticilerde Empati Yoksunluğu Ölçeği'nin tek boyutlu, yüksek güvenilirlik ve geçerliliğe sahip bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir. Faktör yüklerinin, ortak varyans değerlerinin ve güvenilirlik ölçütlerinin yüksek olması, ölçeğin yapısal geçerliliğini ve ölçüm etkinliğini desteklemektedir.

Elde edilen sonuçlar, ölçeğin ilgili yapıyı ölçmede etkili bir araç olduğunu ve bu alandaki araştırmalarda güvenle kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 3. Geliştirilen Yöneticilerde Empati Yoksunluğu Ölçeğinin Son Hali

YÖNETİCİLERDE EMPATİ YOKSUNLUĞU ÖLÇEĞİ

1. Yöneticim psikolojik ihtiyaçlarıma karşı duyarsız kalıyor.
2. Yöneticim iş ortamında kendimi psikolojik olarak rahat hissetmem için çaba göstermiyor.
3. Yöneticim moralimi yüksek tutmam için özen göstermiyor.
4. Yöneticim bireysel sorunlarımı anlama konusunda çaba göstermiyor.
5. Yöneticim iş yerinde motivasyonumu artırmam için çaba göstermiyor.
6. Yöneticim işle ilgili olmayan sıkıntılarıma karşısında duyarsız davranıyor.
7. Yöneticim iş stresiyle başa çıkmam için destek olmuyor.
8. Yöneticim karar alırken çalışanlarının görüşlerini dikkate almıyor.
9. Yöneticim iş yerindeki psikolojik sıkıntılarıma görmezden geliyor.
10. Yöneticim iş yerinde kendimi huzursuz hissettiğimde bu durumu umursamıyor.
11. Yöneticim iş yerinde kendimi değerli hissetmem için çaba göstermiyor.
12. Yöneticim kaygılarımı gidermem konusunda yardımcı olmuyor.
13. Yöneticim işten keyif almam için çaba göstermiyor.
14. Yöneticim işle ilgili önerilerimi dikkate almıyor.
15. Yöneticim kendime olan güvenimi artırmama yardımcı olmuyor.
16. Yöneticim diğer çalışanlarla yaşadığım sorunları anlamakta zorlanıyor.
17. Yöneticim yoğun iş temposundan dolayı yaşadığım yorgunluğu önemsemiyor.
18. Yöneticim psikolojik ihtiyaçlarımı önemsemiyor.
19. Yöneticim duygusal tepkilerime karşı anlayışsız davranıyor.
20. Yöneticim sıkıntılı zamanlarımda gerekli anlayışı göstermiyor.
21. Yöneticim benim duygusal durumumu anlamakta zorlanıyor.
22. Yöneticim moralimin bozuk olmasını önemsemiyor.
23. Yöneticim iş-yaşam dengemi sağlamakta zorlandığımda bunu anlamıyor.
24. Yöneticim iş yükümden dolayı yaşadığım stresi önemsemiyor.
25. Yöneticim psikolojik durumumu anlamaya çalışmıyor.
26. Yöneticim üzgün olduğumu anlamakta zorlanıyor.
27. Yöneticim işle ilgili yaşadığım zorluklar karşısında duyarsız davranıyor.
28. Yöneticim üzgün olduğumda beni anlamaya çalışmıyor.

Geliştirilen “Yöneticilerde Empati Yoksunluğu Ölçeği”, Beşli Likert tipinde ölçüldüğü için ölçekten alınabilecek toplam puan minimum 28 (1*28), maksimum 140 (5*28) olarak belirlenmiştir. Ölçek, yöneticilerin çalışanlarına karşı empati düzeylerini değerlendirmeyi amaçlamakta olup, elde edilen puan doğrultusunda yöneticinin empati yoksunluğu seviyesini belirlemeye yardımcı olmaktadır. Ölçeğin uygulandığı yöneticinin aldığı puana göre empati yoksunluğu düzeyi aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

28-55 puan (Çok Düşük Empati Yoksunluğu - Empatik): Bu aralıktaki yöneticiler, empatik bireyler olarak değerlendirilir. Çalışanlarının duygularını anlama ve onlara duyarlı yaklaşma konusunda başarılıdırlar. Güçlü empati becerileri sayesinde, çalışanlarıyla sağlıklı bir iletişim kurarak güven ve iş birliği ortamını desteklerler.

56-83 puan (Düşük Empati Yoksunluğu - Orta Derecede Empatik): Bu seviyedeki yöneticiler genellikle empatik olsalar da bazı durumlarda çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarını göz ardı edebilirler. Empati gösterme düzeyleri tutarsız olabilir, belirli durumlarda çalışanlarla etkili bir duygusal bağ kurmakta zorlanabilirler.

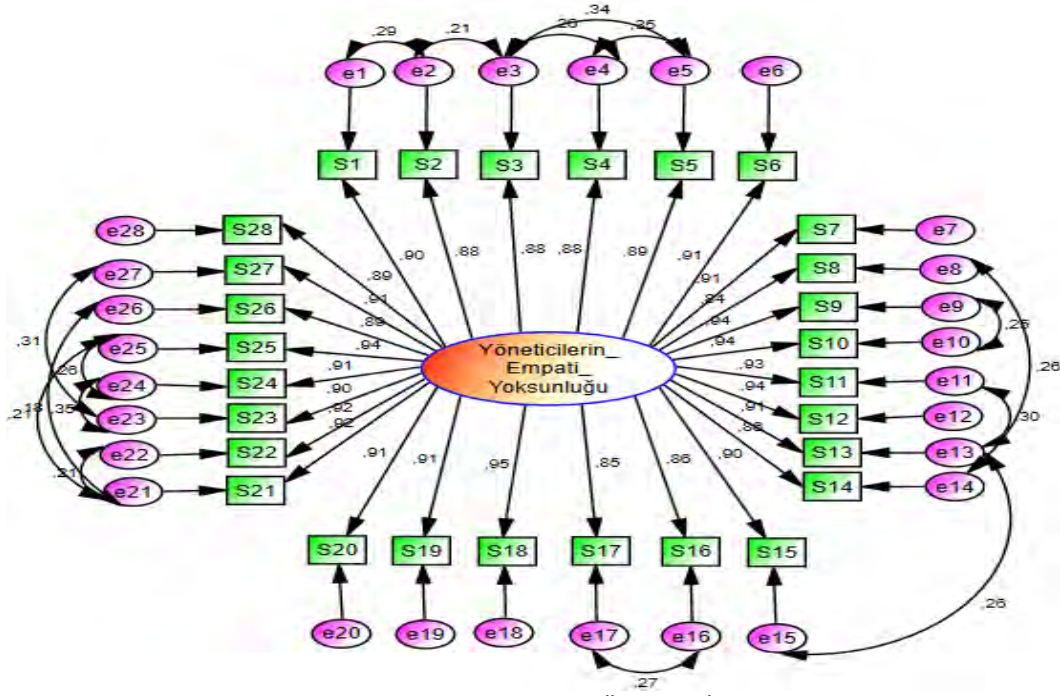
84-111 puan (Orta Düzeyde Empati Yoksunluğu - Empati Eksikliği Belirgin): Bu puan aralığında yer alan yöneticilerde empati eksikliği belirgin hale gelir. Çalışanlarının duygularını anlamakta zorlanabilirler ve iş ortamında iletişimde kopukluklar yaşanabilir. Çalışanların hissettikleri ile yöneticilerin gösterdiği anlayış arasındaki mesafe arttıkça, iş yerinde motivasyon düşebilir ve çalışanların yönetime olan güveni zedelenabilir.

112-125 puan (Yüksek Empati Yoksunluğu): Bu düzeydeki yöneticiler, çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarını büyük ölçüde göz ardı eder ve destekleyici bir yönetim anlayışı benimsemezler. Çalışanların iş yerinde kendilerini değerli hissetmemesi, iş memnuniyetini ve bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilir. Bu tür bir yönetim tarzı, örgüt içindeki dayanışmayı ve verimliliği zayıflatır.

126-140 puan (Çok Yüksek Empati Yoksunluğu - Aşırı Empati Yoksunluğu): Bu seviyede ciddi bir empati yoksunluğu söz konusudur. Yöneticiler, çalışanların duygularını tamamen görmezden gelebilir, olumsuz ve soğuk bir çalışma ortamına neden olabilirler. Empati eksikliği nedeniyle çalışanlar yöneticileriyle güvene dayalı bir ilişki kurmakta zorlanır ve bu durum, örgütsel güvenin ciddi şekilde zarar görmesine yol açabilir. Ayrıca, bu tür ortamlarda çalışan devir hızı yüksek olabilir ve işyeri kültürü olumsuz yönde etkilenebilir.

4.1. Geliştirilen Ölçeğe İlişkin DFA Sonuçları

Bu bölümde, Yöneticilerde Empati Yoksunluğu Ölçeği'nin tek faktörlü yapısının geçerliliğini test etmek ve önerilen modelin veri ile uyumluluğunu değerlendirmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları sunulmaktadır. DFA, ölçeğin ölçüm modelinin geçerliliğini ve güvenilirliğini değerlendirmek için kullanılmıştır. DFA analizleri kapsamında Smart PLS ve AMOS yazılımlarından yararlanılmıştır. Analiz sürecinde, ölçüm modelinin uyum iyiliği indeksleri, faktör yükleri, hata varyansları ve modelin genel uyumuna ilişkin istatistikler incelenmiştir. DFA sonuçları, ölçeğin yapı geçerliliğini destekleyici bulgular sunmuş ve geliştirilen ölçeğin güçlü bir ölçüm aracı olduğunu ortaya koymuştur. Aşağıda, DFA ile elde edilen bulgular detaylı bir şekilde sunulmaktadır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda, standartlaştırılmış yol katsayılarının tamamının 0.5'ten yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, faktörler arasındaki kovaryans değerlerinin oldukça yüksek olduğu ve beklendiği üzere tamamının pozitif yönlü olduğu görülmüştür. Uyum indeks değerleri ile beta katsayılarına ilişkin istatistikler Tablo 4'te detaylı olarak sunulmuştur.



Şekil 1. Yöneticilerde Empati Yoksunluğu Ölçeğine İlişkin Standardize Edilmiş Değerler (DFA)

Tablo 4. Ölçeğin DFA'sına İlişkin Elde Edilen Bulgular

Maddeler	Alt Faktörler	B	Standartlaştırılmış B	S.H.	t	P-değeri
S1	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	1,000	,896	-	-	-
S2	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	,992	,875	,033	29,718	0,000
S3	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	,976	,876	,039	25,295	0,000
S4	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	,981	,877	,039	25,392	0,000
S5	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	,991	,897	,037	26,866	0,000
S6	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	1,022	,907	,037	27,599	0,000
S7	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	1,006	,914	,036	28,176	0,000
S8	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	,958	,840	,042	23,018	0,000
S9	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	1,058	,944	,034	30,964	0,000
S10	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	1,012	,938	,033	30,291	0,000
S11	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	1,058	,931	,036	29,638	0,000
S12	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	1,076	,938	,035	30,334	0,000
S13	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	1,017	,910	,037	27,843	0,000
S14	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	,955	,860	,039	24,235	0,000
S15	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	,989	,897	,037	26,870	0,000
S16	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	,924	,859	,038	24,197	0,000
S17	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	,913	,851	,039	23,679	0,000
S18	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	1,048	,950	,033	31,502	0,000
S19	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	1,007	,911	,036	27,972	0,000
S20	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	,990	,910	,036	27,861	0,000
S21	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	1,021	,920	,036	28,712	0,000
S22	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	1,053	,924	,036	29,062	0,000
S23	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	,971	,901	,036	27,128	0,000
S24	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	1,000	,907	,036	27,589	0,000
S25	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	1,056	,936	,035	30,146	0,000
S26	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	,984	,895	,037	26,670	0,000
S27	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	1,001	,907	,036	27,588	0,000
S28	← Yöneticilerin Empati Yoksunluğu	,977	,891	,037	26,419	0,000
(CMIN) $\chi^2(265)=462,718$		RMSEA=0,046 < 0,05	CFI=0,988 > 0,90			
(CMIN/sd) $\chi^2/sd=1,746 < 2$		RMR=0,026 < 0,05	GFI=0,917 > 0,90			
p=0,000		NFI=0,973 > 0,90	IFI=0,988 > 0,90			

Ölçeğin Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) bulguları, yöneticilerin empati yoksunluğunu ölçmeyi hedefleyen maddelerin faktör yüklerinin yüksek olduğunu ve modelin genel olarak iyi bir uyum sergilediğini göstermektedir. Her bir maddenin yöneticilerin empati yoksunluğu ile olan ilişkisinin standartlaştırılmış β değerleri incelendiğinde, değerlerin büyük çoğunluğunun 0.85 ile 0.95 arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, maddelerin ölçmeye çalıştığı kavramı güçlü bir şekilde yansıttığını ifade etmektedir. Modelin uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde, modelin genel uyumunun oldukça iyi olduğu gözlemlenmiştir. CMIN/df değerinin 1.746 olması (<2), modelin gözlemlenen verilerle uyumlu olduğunu göstermektedir. Ayrıca, RMSEA değerinin 0.046 olması (<0.05), uyumun ideal düzeyde olduğunu desteklemektedir (Tutar vd., 2024; Tutar & Erdem, 2020). Bu bulgu, modeldeki hata oranının düşük olduğunu ve modelin veriyle uyumlu olduğunu göstermektedir. Diğer uyum indekslerine bakıldığında; CFI (0.988), GFI (0.917), NFI (0.973) ve IFI (0.988) değerlerinin tamamının 0.90'ın üzerinde olması, modelin genel olarak yüksek bir uyum performansı sergilediğini ortaya koymaktadır. Bu değerler, ölçeğin yapı geçerliliğinin oldukça güçlü olduğunu göstermektedir.

Maddelerin faktör yükleri ve standart hata (SH) değerleri incelendiğinde, tüm maddelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (t ve p değerleri <0.05). Tüm maddelerin p-değerinin 0.000 olması, faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu doğrulamaktadır. Bu sonuçlar, ölçeğin empati yoksunluğunu ölçme yeteneğinin güçlü olduğunu ve her bir maddenin bu faktörü temsil etme gücünün yüksek olduğunu ifade etmektedir. DFA bulguları, bu ölçeğin yöneticilerin empati yoksunluğunu ölçmede geçerli ve güvenilir bir araç olduğunu desteklemektedir. Modelin uyum iyiliği indeksleri ve maddelerin faktör yükleri, ölçeğin yapı geçerliliği açısından güçlü bir dayanak sağladığını göstermektedir. Elde edilen bulgular, ölçeğin akademik ve kurumsal araştırmalarda güvenle kullanılabileceğini kanıtlamaktadır.

5. TARTIŞMA

Yöneticilerde empati yoksunluğu, çalışan memnuniyeti, örgüt iklimi ve genel çalışma performansı gibi birçok kritik alanı etkileyen önemli bir örgütsel davranış problemidir. Bu çalışmada, yöneticilerin empati yoksunluğunu ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma, nicel yöntemler kullanılarak üç temel aşamada gerçekleştirilmiştir:

- Ölçek geliştirme aşaması: Literatür incelemesi ve uzman görüşleri doğrultusunda 74 maddelik bir ölçek oluşturulmuştur.
- Pilot uygulama: 225 katılımcı ile yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonucunda, faktör yükü düşük veya birden fazla faktöre yüklenen maddeler çıkarılmış ve 28 maddelik tek faktörlü bir ölçek elde edilmiştir.
- Ana çalışma: 356 katılımcıdan elde edilen verilerle, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın bulguları, geliştirilen ölçeğin hem teorik hem de ampirik olarak desteklenen sağlam bir yapıya sahip olduğunu göstermiştir. Faktör yüklerinin yüksek (0.85-0.95) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0.05$) bulunması, ölçeğin maddelerinin yöneticilerin empati yoksunluğu kavramını etkili bir şekilde temsil ettiğini kanıtlamaktadır. Model uyum iyiliği indeksleri de ölçeğin güçlü bir yapıya sahip olduğunu desteklemektedir: RMSEA = 0.046 (çok iyi uyum), CFI = 0.988, Cronbach's Alpha = 0.992, Bileşik Güvenilirlik (CR) = 0.987, Ortalama Varyans Açıklama (AVE) = 0.822. Bu yüksek güvenilirlik ve geçerlilik değerleri, ölçeğin akademik araştırmalarda ve kurumsal değerlendirmelerde güvenilir bir ölçüm aracı olarak kullanılabileceğini ortaya koymuştur. Empati yoksunluğu, çalışan performansından psikolojik sağlığa kadar geniş bir yelpazede kritik etkilere sahiptir. Bu çalışmanın sağladığı ölçek, empati yoksunluğunu daha nesnel ve sistematik bir şekilde inceleme imkânı sunmaktadır.

Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden elde edilen bulgular, ölçeğin hem akademik hem de pratik kullanım için uygun bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir. Bu ölçeğe bağlı olarak şu alanlarda çeşitli uygulamalar geliştirilebilir:

- Empati yoksunluğunu azaltmak amacıyla eğitim ve farkındalık programları oluşturulabilir.
- Farklı kültürel ve sektörel bağlamlarda test edilerek ölçeğin genellenebilirliği artırılabilir.
- Empati yoksunluğunun uzun vadeli etkilerini incelemek için boylamsal çalışmalar yürütülebilir.

Bu çalışmanın bulguları, yönetsel bağlamlarda empati yoksunluğunun anlaşılması ve değerlendirilmesine önemli katkılar sunmaktadır.

6. SONUÇ

Yöneticilerde Empati Yoksunluğu Ölçeği'nin geliştirilmesi ve geçerliliği, bu yapıyı ölçmek için güvenilir ve bağlam-özgü bir araç sunarak örgütsel araştırma ve uygulamalarda kritik bir boşluğu gidermektedir. Sonuçlar, yöneticilerdeki empati yoksunluğunun duygusal ihmal, küçümseyici iletişim ve destekleyici liderliğin eksikliği gibi temel davranış kalıplarını içerdiğini göstermektedir. Bu tespitler, mevcut teorik çerçevelerle (Goleman, 1998) ve liderlik teorileriyle uyumludur ve etkili yönetimde empatinin merkezi rolünü vurgulamaktadır (Humphrey, 2013). Çalışmanın bulguları ayrıca, empati yoksunluğunun işyeri dinamikleri ve çalışan refahı üzerindeki olumsuz etkilerini vurgulayan önceki araştırmaları da doğrulamaktadır (Kock vd., 2019; Maslach & Leiter, 2016). Empati yoksunluğu olan yöneticiler, düşük moral, azalan güven ve yüksek çalışan devir hızı ile karakterize edilen iş ortamları yaratma eğilimindedir. Ölçeğin yüksek iç tutarlılık ve yapı geçerliliği gibi güçlü psikometrik özellikleri, hem araştırma hem de uygulama açısından önemini ortaya koymaktadır. Keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizlerinin dahil edilmesi, ölçeğin yapısı için sağlam kanıtlar sunarken, güçlü öngörücü geçerlilik ölçeğin pratik önemini artırmaktadır. Ancak, çalışmanın dikkate alınması gereken bazı sınırlamaları da vardır. Gelecekteki araştırmaların şu alanlara odaklanması önerilmektedir:

- Farklı sektörler ve kültürel bağlamlarda ölçeğin uygulanabilirliğinin test edilmesi. Böylece ölçeğin genellenebilirliği artırılabilir.
- Kesitsel tasarımın yarattığı sınırlamaların aşılması için uzunlamasına çalışmaların yürütülmesi. Empati yoksunluğunun zaman içindeki evrimini ve örgütsel sonuçlara olan uzun vadeli etkilerini anlamak için uzunlamasına araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.
- Empati yoksunluğunun öncüllerinin daha ayrıntılı incelenmesi. Kişilik özellikleri, örgütsel kültür ve stres gibi faktörlerin empati yoksunluğu üzerindeki etkilerini araştırmak, bu olgunun kökenleri hakkında daha derin bir kavrayış sağlayabilir.

Bu faktörlerin anlaşılması, yönetici rollerinde empati yoksunluğunu önleme ve azaltmaya yönelik stratejilere rehberlik edebilir.

KAYNAKÇA

- Ashkanasy, N. M., ve Humphrey, R. H. (2011). Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review*, 3(2), 214–224. <https://doi.org/10.1177/1754073910391684>
- Baron-Cohen, S., ve Wheelwright, S. (2004). The Empathy Quotient: An investigation of adults with Asperger syndrome or high-functioning autism and normal sex differences. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 34(2), 163–175. <https://doi.org/10.1023/B:JADD.0000022607.19833.00>
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., ve Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8–24.
- Catalyst. (2022). The power of empathy in times of crisis and beyond. Erişim:12 Kasım 2024, <https://www.catalyst.org/reports/empathy-work-strategy-crisis/>
- Center for Creative Leadership. (2020). Empathy in the workplace: A tool for effective leadership. Erişim:15 Kasım 2024, <https://cclinnovation.org/wp-content/uploads/2020/03/empathyintheworkplace.pdf>
- Clark, M. A., Robertson, M. M., ve Young, S. (2019). "I feel your pain": A critical review of organizational research on empathy. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 166–192.
- Davis, M. H. (1980). A multidimensional approach to individual differences in empathy. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 10(4), 85.
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113–126. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.44.1.113>

- Gentry, W. A., Weber, T. J., ve Sadri, G. (2007). *Empathy in the workplace: A tool for effective leadership*. Center for Creative Leadership.
- Gentry, W. A., Weber, T. J., ve Sadri, G. (2016). *Empathy in the workplace: A tool for effective leadership*. Center for Creative Leadership White Paper.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93–102.
- Humphrey, R. H. (2013). The benefits of emotional intelligence and empathy to leadership. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(8), 485–496. <https://doi.org/10.1111/spc3.12044>
- Kock, N., Josiassen, A., ve Assaf, A. G. (2019). The importance of empathy as a trait in leadership. *Journal of Leadership Studies*, 13(1), 6–20. <https://doi.org/10.1002/jls.21685>
- Lubit, R. (2004). The tyranny of toxic managers: Applying emotional intelligence to organizational toxic behavior. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 22–35. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.14776179>
- Marques, J. (2010). Empathy in leadership: Appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 95–105.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- McKinsey ve Company. (2023). The value of empathy in the workplace. Erişim:15 Kasım 2024, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/its-cool-to-be-kind-the-value-of-empathy-at-work>
- Mehler, M., Balint, E., Gralla, M., Pößnecker, T., Gast, M., Hölzer, M., Kösters, M., ve Gündel, H. (2024). Training emotional competencies at the workplace: A systematic review and meta-analysis. *BMC Psychology*, 12(718).
- Meier, L. L. (2024). Empathy in the workplace: Disentangling affective from cognitive empathy. *Journal of Business and Psychology*, 39(3), 567–582.
- Sadri, G. (2012). Emotional intelligence and leadership development. *Public Personnel Management*, 41(3), 535–548. <https://doi.org/10.1177/009102601204100308>
- Spreng, R. N., McKinnon, M. C., Mar, R. A., ve Levine, B. (2009). The Toronto Empathy Questionnaire: Scale development and initial validation of a factor-analytic solution to multiple empathy measures. *Journal of Personality Assessment*, 91(1), 62–71. <https://doi.org/10.1080/00223890802484381>
- Tutar, H., ve Erdem, A. T. (2020). *Örnekleriyle bilimsel araştırma yöntemleri ve SPSS uygulamaları*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., Eryüzlü, H., Mutlu, H. T., ve Nam, S. (2024). *Bilimsel analiz teknikleri (Nicel, nitel, karma yöntem ve ekonometrik analiz teknikleri)*, Kocaeli: Umuttepe Yayıncılık.
- Ward, S. (2024). Transforming workplace culture: The role of empathy and active listening. *Journal of Business Ethics*, 165(3), 523–536.