KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (KMUSEKAD)
KMU Journal of Social and Economic Research
Yıl/Year: 2025, 27(49): 685-709

Geliş/Received: 29.07.2024
Kabul/Accepted: 20.06.2025
DOI: 10.18493/kmusekad.1524291

# MERHAMETLİ LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN TÜRK KÜLTÜRÜNE UYARLANMASI ODAĞINDA MERHAMET VE ŞEFKAT KAVRAMLARINA BAKIŞ

*Erkan Döner[1], Efe Efeoğlu[2]*

## Öz

Günümüzde, yumuşak ve sert becerilerin kaynaştırılarak insanı merkez alan modern liderliğe doğru bir eğilim oluşmaktadır. Merhametli liderlik, geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak; empati gösterme, aksiyon alma, mevcut bulunma, farkındalık sahibi olma ve örgüt içinde etkili iletişim davranışlarına sahiptir. Bu çalışmada, merhametli liderlik davranışı envanteri (CLBI) ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması TR62 ve TR42 ticaret bölgelerinden 432 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Uyarlanan merhametli liderlik (MERLD) ölçeğinde yapı geçerliliği ve güvenilirliğinin keşfedilmesine yönelik analizler uygulanmıştır. AFA çalışması TR62 bölgesinden 207 ve DFA çalışmasına TR42 bölgesinden 225 kişi oluşacak şekilde iki farklı örneklem dahilinde gerçekleştirilmiştir. AFA ve DFA sonucunda, MERLD ölçeğinin orijinal formundaki gibi 4 faktör ve 24 maddelik yapıda olduğu doğrulanmıştır (CMIN\DF: 1,256, RMSEA: 0,024, CFI: 0,997, GFI: 0,953, NFI: 0,968). MERLD ölçeğinin ikinci düzey modelde doğrulanmasıyla birlikte empati gösterme, mevcut bulunma, itibar gösterme, sorumlu bulunma, özgünlük ve doğruluk boyutları arasında ilişkinin anlamlı düzeyde olduğu literatürde hedeflendiği şekilde ortaya çıkmıştır. Ayrıca, merhamet ve şefkat kavramlarının detaylıca irdelenmesiyle anlam farklılıkları ortaya konularak literatürdeki kavram muğlaklığına açıklık sağlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Merhamet, Merhametli Liderlik, Şefkat
**JEL Sınıflandırması:** M10, M12, O15

# ADAPTING THE COMPASSIONATE LEADERSHIP SCALE TO TURKISH CULTURE IN SCOPE OF COMPASSION AND LOVING-KINDNESS TERMS

## Abstract

In contemporary times, a trend toward modern leadership that centers on the individual by integrating soft and hard skills has existed. Compassionate leadership, unlike traditional approaches, encompasses behaviors such as demonstrating empathy, taking action, being present, maintaining awareness, and engaging in effective communication within the organization. This study involved the adaptation of the Compassionate Leadership Behavior Inventory (CLBI) scale to Turkish culture, with participation from 432 employees in the TR62 and TR42 trade regions. Analyses were conducted to explore the construct validity and reliability of the adapted Compassionate Leadership (MERLD) scale. The exploratory factor analysis (EFA) included 207 participants from the TR62 region, while the confirmatory factor analysis (CFA) included 225 participants from the TR42 region, across two distinct samples. The EFA and CFA results confirmed that the MERLD scale retains the original structure of four factors and 24 items (CMIN\DF: 1,256, RMSEA: 0,024, CFI: 0,997, GFI: 0,953, NFI: 0,968). Furthermore, the second-order model validation of the MERLD scale revealed significant relationships among the dimensions of demonstrating empathy, being present, showing respect, being responsible, authenticity, and integrity, as anticipated in the literature. Additionally, a thorough examination of the concepts of compassion and empathy clarified the semantic differences, addressing the conceptual ambiguity in the literature.

**Keywords:** Compassion, Compassionate Leadership, Leadership, Loving-Kindness
**JEL Codes:** M10, M12, O15

[1] Doktorant, Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, e-posta: erkandoner@outlook.com, ORCID iD: https://orcid.org/0000-0001-9999-6191
[2] Prof. Dr., Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, e-posta:e.efeoglu@atu.edu.tr, ORCID iD: https://orcid.org/0000-0003-3928-4568

## 1. GİRİŞ

Özellikle 2000'li yılların beraberinde getirdiği küreselleşme ve son yıllarda deneyimlenen Covid-19 salgınının yaratmış olduğu dönüştürücü etkilerinin mikro boyuttan makro boyuta kadar toplumun her düzeyine yayılması, liderlik kavramının farklı disiplinlerde önemli boyutta ilgi görmesine ve farklı tanımlara da sahip olmasına sebep oluşturmaktadır (Dinh vd., 2014; Northouse, 2021). Liderlik yaklaşımı, lider ile takipçiler (çalışanlar) arasındaki dinamik ilişkiye odaklanarak gerçekliği yorumlama, karar alma ve hedeflerin uygulanma sorumluluğunu içeren bir süreç olarak kabul edilebilmektedir (Bakır, 2020). Liderlik çalışmaları süreç, kişilik, davranış perspektifinde iken, bazı çalışmalarda bilgi işleme ve birey-örgüt düzeyinde olan ilişkiler ekseninde ilerlemektedir. Günümüzde, insan merkezli liderlik ile insanı makine olarak gören liderlik arasında bir ayrım vardır. Tüm liderler, gruplarındaki her üyenin sorumluluklarını yerine getirmesinde onları motive etmek, desteklemek ve kişisel becerilerinin geliştirilmesinde birincil olarak sorumludur (Ma vd., 2016). Toplumsal düzeyde yaygınlaşmakta olan liderlik trendleri, yumuşak (*soft skills*) ve sert (*hard skills*) becerilerin kaynaştırıldığı (Abraham vd., 2021; Leclerc vd., 2020) insan merkeziyetini odağında tutan modern liderlik yaklaşımlarına dönüşmektedir. Bu yaklaşım, özellikle aile şirketlerinin ve gelenekselliğin yaygın olduğu bürokratik yönetim anlayışlarında gözlemlenen, tipik yukarıdan aşağı olarak nitelenen doğrusal liderliğin karşısında farklı bir alternatif olarak önerilmiştir (Leclerc vd., 2020). Belirsiz sektör koşulları ve ekonomik dalgalanmaların kaygı, stres, güvensizlik ve tükenmişlik duygu durumlarıyla birleştiği ortamda; çalışanların işyerinde deneyimlediği acı, sıkıntı ve negatif etkiler içeren duygusal unsurları hafifletmek için merhametli liderlik davranışlarının bir çözüm olarak önerildiği belirtilmektedir (Gallo, 2020).

Çağdaş işyerlerinde acı çekmek istenmemekle birlikte yas tutmak genellikle işyerinin seyreltilmiş duygusal atmosferi için çok ağır görülmektedir (Peticca-Harris, 2019). Fakat, insanın psikolojik ve fiziksel olarak yüksek şiddete maruz kalması durumda işyerlerinde de acı çekmek kaçınılmazdır. İşyerinde acı çekmek, iş güvencesinin olmaması, iş stresi, yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla kötü ilişkiler kurmak gibi işteki zorlayıcı deneyimler (Worline ve Dutton, 2017), ofis politikaları (Dutton vd., 2014) ve psikolojik-fiziksel şiddetin (Sprang vd., 2007) varlığı ile ortaya çıkabilmektedir. Bu yaşanılan negatif duygu durumları özen ve ilgiyle karşılandığında merhamet davranışı sağlanmaktadır (Lilius, 2008). Merhamet, acı çeken diğerlerinin refahına yönelik aktif bir yönelimdir (Ramachandran vd., 2023). Merhamet davranışı 21.yüzyıl liderlerinde aranılan başlıca özellikler arasında bulunmaktadır (Hougaard vd., 2018). Merhametli liderlik, ekipler içindeki sıkıntı göstergelerini fark etme, onların acı ve mücadele deneyimlerine empati duyma, bağlamsal nedenleri değerlendirme ve ekip acısını hafifleten kaynakları korumak, oluşturmak ve yenilemek için harekete geçme konusunda gelişmiş bir kapasitedir (Simpson vd., 2022). Merhametli liderlik, geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı olarak, başkalarının mevcut durumlarına yönelik farkındalık sahibi olma, ilgili problemin çözümüne yönelik doğrudan aksiyon alma ve topluluk içinde etkileşimli iletişim davranışlarına sahiptir (Shuck vd., 2019). Liderin kendisine ve çevresindeki insanlara sergilediği merhamet davranışı, bireysel iyi olma halini geliştirme ve akıl sağlığını iyileştirme yönünden pozitif etkiler sağlayabilmektedir (Cosley vd., 2010). Psikolojik katkıların dışında, merhamet davranışı gösteren bireylerin beyin yapıları incelendiğinde; ilgilenme, hissetme ve fedakârlık fonksiyonlarının bulunduğu bölgelerde bilişsel aktivitenin ve sinir ağlarının daha yaygın olduğu gözlemlenmiştir (Klimecki vd., 2014).

Empati gösterme (Salminen-Tuomaala ve Seppälä, 2023) ve duygusal zekaya sahip olma (Sanso vd., 2022) merhametli liderliği oluşturan kritik etmenler arasında yer almaktadır. Merhametli lider, açık ve özgün tartışmayı teşvik eder (Ostergard, 2023). Ulaşılabilir olma, farklı bakış açılarına hoşgörü sergileme (Salminen-Tuomaala ve Seppälä, 2023) ve adil yaklaşım sağlama (Papadopoulos vd., 2022) merhametli liderlerin başlıca davranışsal özellikleri arasında gösterilmektedir. Merhametli liderler,

bireyleri merhametli davranış göstermeye motive ederek yararı olmayan tartışmaları engellemeyi amaçlarlar (Shuck vd., 2019). Merhametli liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından deneyimlendiği örgütlerde; işini kaybetme, sağlık riski, fazla iş yükü, maaş ödemelerindeki aksiliklere yönelik endişelerin yaygın olmadığı görülmektedir (Oruh vd., 2021). Belirsizliğin yaygınlaştığı dönemlerde liderler tarafından yansıtılan merhametli liderlik davranışları, çalışanların işe aidiyet duygularını yükseltmekle birlikte işten ayrılma ve işten kaytarma oranlarında düşüş sağlamaktadır (Banker ve Bhal, 2020). Merhametli liderler çözüm odaklıdır. Bu tür bir liderlik altında, tüm ekip düşük performans veya başarısızlık sorumluluğunu üstlenir ve hataların sorumluluğunu ekip üyelerinden hiçbirine yüklemeden bu sorunları çözmek için kaynakları mümkün olan en iyi şekilde kullanmada ekip ruhuna daha fazla güvenir (Ramachandran vd., 2023). Merhametli kuruluşlar ve liderler daha güçlü bireysel ilişkiler, etkin iş birliği, bağlılık ve güveni sağlamlaştırır. Merhametli liderlik yalnızca örgüt üyelerinin sadakatini değil, aynı zamanda hedeflerine ulaşmaya olan bağlılıklarını da artırır (Krause vd., 2023). Merhametli bir lider, örgütlerin beklentilerini etkili bir şekilde iletebilecek ve bu beklentileri karşılamak için ekip üyelerinden içten katkılar alabilecektir (Oruh vd., 2021). Ayrıca, bireyler kendilerini daha değerli hisseder ve daha büyük bir onur duygusuna sahip olurlar (Hougaard ve Carter, 2018). Dahası, merhametli kültürlere sahip örgütler, ortak iyilikle uyumlu çalışan davranışlarını teşvik eder (Worline ve Dutton, 2017).

Merhametli liderlik hem çalışanlara hem de organizasyonla ilişkili olanlara güven yönünü vurgular. Merhametli bir lider, çalışanları sorunları hakkında konuşmaya ve birbirlerine destek sağlamaya teşvik eder (Worline ve Dutton, 2017). Merhametli liderliği uygulayan liderler bilge ve iletişim odaklı kişilikleriyle bilinirler (Kanov vd., 2004). Merhametli liderler ulaşılabilir olmaya çalışarak sorunu tanımlar, empati kurar ve mümkün olduğunca faydalı bir çözüm sunar. İlaveten, her zaman ekibinin çıkarlarına öncelik göstermektedirler. Acı çeken ekip üyeleriyle kolayca empati kurar ve onların amaçlarına, arzularına ve vizyonlarına ulaşmalarına yardımcı olurlar (Boyatzis vd., 2006). Bir lider başka bir kişinin hayatına adım atmaya ve onun acısını deneyimlemeye hazır olduğunda, merhamet davranışıyla hareket etmeye başlar. Bu, merhametli liderin umutsuzluk ve kayıp mevsimlerinde onlarla kalmasını sağlar.

Bireylerde merhamet-şefkat duygusu, merhamet-şefkat yorgunluğu ve öz-merhamet (benzer söylemle öz-şefkat) düzeylerinin ölçülmesine yönelik psikometrik araçlar Türk literatüründe bulunmaktadır (Dinç ve Ekinci, 2019; Yıldırım ve Sarı, 2018; Akdeniz ve Deniz, 2016). Fakat, Covid-19 salgını etkisinde VUCA faktörlerinin yeni normal (Raghavan vd., 2021) olarak kabul edildiği günümüz koşullarında; çalışanların iş-yaşam dengesinde karşılaştıkları zorluklar, karar-verme süreçlerinde yaşanılan ikilemler, iş ve özel hayatta çoğunlukla iletişim eksikliğiyle yinelenen anlaşmazlık ve çatışmalara bağlı ruhsal bunalımlar birey ve örgüt düzeyine negatif etkiler (verimsizlik, işten ayrılma, motivasyon kaybı, tükenmişlik duygusu) göstermektedir. Hem çalışanların hem de örgütün faydalarına karşı oluşan bu negatif etkilerin azaltılmasında, merhamet yaklaşımlı liderler örgüt ikliminde etkin ve etkili bir unsurdur. Bu öneme rağmen, merhametli liderlik davranışlarını ölçebilen psikometrik araçların, Türk literatürünü kapsayan veri tabanlarında (YÖK Ulusal Tez Merkezi, TR Dizin, EBSCO, Scopus, WoS, ProQuest) bulunmadığı araştırmacılar tarafından gözlemlenmiştir. Sanso vd., (2022) tarafından geliştirilen ve sağlık çalışanlarında (doktor, hemşire) uygulanan ölçek merhamet süreçlerini kapsamakta iken, Shuck vd. (2019) tarafından geliştirilen ölçek merhametli liderlik davranışlarını oluşturan boyutlar odağında ticari faaliyetlerde bulunan rekabetçi sektörlerdeki çalışanlarla (uzman, yönetici) gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, Shuck vd. (2019) tarafından geliştirilen "Compassionate Leadership Behavior Inventory" (CLBI) ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması sağlanarak Türk literatürüne katkı sağlanması amaçlanmıştır. Araştırmacılar tarafından uyarlama çalışmasını gerçekleştirme kararı alınırken, Bayık ve Gürbüz (2016)'ün önerdiği kültürler arası uzaklık

derecesi Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Türkiye arasında incelenerek, son 5 yıl içerisinde her iki kültürün gittikçe yakınlaştığı görülmektedir (Human Development Report, 2023). Böylelikle, Shuck vd. (2019) tarafından geliştirilen CLBI ölçeğinin Türk kültürüne uyarlama çalışması araştırmacılar tarafından uygun görülmüştür. Böylelikle; merhametli liderlere yönelik şirket, örgüt, takım ve birey kapsamında oluşturulacak ilerleyen dönemlerdeki çalışmalara "Merhamet Liderlik Davranışı" (MERLD) ölçeğinin başlangıç noktası oluşturması, bu araştırmada temel motivasyon kaynağı olarak benimsenmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Merhamet

Merhamet, bireylerin başkalarının acılarını anlamaya ve bu acılara tepki olarak yardım etmeye yönelme eğilimini ifade eden bir kavramdır. Merhamet kelimesi batı kültürünün parçası olan İngilizce dilinde "compassion" olarak ortaya çıkmaktadır. Kelime kökeni etimolojik olarak incelendiğinde Latince "com" (ile) ve "pati" (ıstırap çekmek) kelimelerinin birleşmesiyle oluşmakla beraber, merhamet (compassion) kelimesi anlam olarak bir kişinin acısını veya ıstırabını paylaşabilme becerisi anlamında kullanılmaktadır (Germer, 2009; Dilmaç, 2002). Merhamet, insanlık tarihi boyunca çeşitli dini, felsefi ve etik düşünce sistemlerinde önemli bir yer tutmuştur. Budizm'de "karuna", Hristiyanlık'ta "charity" (Guatami vd., 2023) ve İslam'da "rahmet" (Uğurlu ve Eti Aslan, 2017) olarak ifade edilen bu kavram, insanın diğerlerinin acılarını paylaşıp onlara yardım etmeye yönelik doğal bir eğilim olarak kabul edilir.

Şefkat ve merhamet kavramları anlam olarak incelendiğinde, birbirine çok benzer olarak algılanmakta olup, davranış çıktısı boyutunda farklılaşmaktadır (Kartal vd., 2023). Günlük konuşmada, sağlık çalışanları arasında ve bilimsel araştırmacılar tarafından kullanılan şefkat ve merhamet kavramları birbirinin yerine tercih edilebilmektedir. Bu kullanım çoğunlukla ilahiyat, felsefe ve eğitim literatürü çerçevesinde gerçekleşirken, Covid-19 salgının hem sağlık hem de çalışan bireyler üzerinde oluşturduğu zorluklar nedeniyle son yıllarda bu yönelim sağlık yönetimi ve örgütsel davranış literatüründe yayılmaya devam etmektedir. Şefkat, genel anlamda sevme ve koruma isteği çerçevesinde gerçekleşen bir duygudur (Sarıçam ve Erdemir, 2019). Şefkat, bireyler arasında paylaşılan derin ve anlayış dolu bir ilgi, sevgi ve hoşgörü duygusu ile ilgilidir (Kartal vd., 2023). Merhamet ise başkalarının acısına karşı açık olmak ve onların acısını hafifletmek için istekli olmak ve eyleme geçmeyi gerektirmektedir (Nas ve Sak, 2020). Diğer taraftan, şefkat ile merhamet kavramlarını psikometrik bulgular açısından araştıran Cho vd. (2018) yapmış olduğu çalışmada, şefkat (loving-kindness) ve merhamet (compassion) faktörlerinin kendi aralarında beklenildiği üzere anlamlı ve güçlü düzeyde bir korelasyon (*r*: 0,72) içerisinde olduğu fakat, sevgi ve anlayış sonrası probleme yönelik çözüm üretme noktasında ayrıştığı gözlemlenmektedir (Sarıçam ve Erdemir, 2019). Merhamet hem başkalarına kötülükte bulunmayı engelleyen hem de yardım etmeyi sağlayan temel insani duygulardandır (Akın, 2018). Merhamet; diğerlerinin acılarına, zorluklarına veya sıkıntılarına karşı farkındalık içeren empati ve duygusal açıdan hassasiyet göstererek bu acıyı hafifletmek için harekete geçme arzusunu içerir (Neff ve Germer, 2017). Merhamet, bireyin karşısındaki birey için bencillik duygularını bir kenara bırakarak diğerlerinin mutluluğu, huzuru ve refahı için çaba harcamasıdır (Radey ve Figley, 2007).

Merhamet kavramının entelektüel ve ahlaki birikim perspektifinde uzun bir tarihe sahip olmasından dolayı, yapısı karmaşık bir desene dönüşmüştür (Rynes vd., 2012). Empati kavramı ile fazlasıyla benzerlik gösteren merhamet kavramının uzun yıllarca çalışıldığına yönelik önyargı oluşması ve bu davranış yaklaşımına dair gözlemlemenin zor olması nedeniyle, merhamet kavramının psikoloji biliminde geç yer bulduğu düşünülmektedir (Gilbert, 2017). Merhamet kavramı; yardım etme, gönüllülük ve etkileşim içerdiği için davranışsal olarak empati, sempati gibi kavramlarla da benzerlik göstermektedir (Akdeniz ve Deniz, 2016). Merhamet kavramı ile empati, sempati, acıma gibi terimlerin anlamları arasında güçlükle fark edilen ayrımlar, bu terimlerin birbirinin yerine anlam kaybı ve hatta

yanlış kullanılmasına yol açabilmektedir (Neff ve Pommier, 2013). Bu nedenle, merhamet kavramını empati ve sempati kavramlarından ayırmak için anlam farklılıklarına değinmek gerekmektedir. Empati, bir kişinin başkasının duygularını anlayabilmesi iken, merhamet ise bu duyguları anlamanın yanı sıra bu duygulardan kaynaklanan olumsuzlukları gidermek için harcanan çaba ve eylemdir (Boellinghaus vd., 2013). Merhamet kavramı, birinin acısını hafifletmek için yardım etme ve harekete geçme motivasyonu taşıması ile empatiden ayrışmaktadır (Strauss vd., 2016). Empati genellikle sadece başkalarının bakış açılarını, tepkilerini ve duygularını anlama anlamına gelmektedir (Niedtfeld, 2017). Sempati ise, bir kişinin başka birinin olumsuz duygularını hissetmesi ve o kişi gibi düşünebilmesi olup, bireyde merhamet davranışının oluşmasına katkıda bulunur (Gilbert, 2005).

Merhamet, akışkan ve dinamik bir süreç olarak tanımlanmakta olup, duygusal yaklaşımların yanı sıra bilişsel ve davranışsal özellikleri de içeren döngüsel bir süreçtir (Jinpa, 2015). Merhamet, bir yandan acı çeken kişinin yardıma ihtiyaç seviyesini değerlendirirken, diğer yandan merhamet davranışını sergilemeye bağlı zaman ve maliyet gibi gerekli parasal veya parasal olmayan kaynakların mevcudiyetini değerlendirme sürecidir. Ayrıca, acı çeken kişiye yardım etme konusunda dikkatli bir karar alarak bu yardımı, örgütsel hedefleri ve kişinin örgüt içindeki verimliliğini zedelemeyecek şekilde yapmayı içerir (Banker ve Bhal, 2020). Merhamet süreci, acıyı fark etme (farkındalık), empatik ilgi duyma (hissetme) ve acıyı hafifletmek için harekete geçme (cevap verme) yaklaşımlarını içeren çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Kanov vd., 2004). "Fark etme", bir kişinin acısının farkında olmayı, bu acıyı bilişsel olarak tanımayı veya buna bilinçsiz bir fiziksel veya duygusal tepki vermeyi içerir. "Hissetme" ise, yaşanılan acıya duygusal olarak tepki vermek ve kişinin bakış açısını benimseyerek veya durumunu hayal ederek empatik ilgi deneyimlemektir. Son olarak, "yanıt verme" kişinin acısını hafifletmek için harekete geçme arzusunu ifade etmektedir. Merhamet; başkasının acısını giderme isteğini, acının kaynağını anlamayla ilgili bilişsel süreci ve merhametli eylemlerde bulunmakla ilgili davranışsal süreci içerisinde barındırır (Gilbert, 2021). Sprang vd., (2007), herkesin merhametli davranma yeteneğine sahip olduğunu, ancak niyetlerinin bu yeteneğin uygulanmasına doğru yönlendirdiğini savunur. Dahası, bu niyetler başkalarına yardım etme niyeti ve başkalarının acısını üstlenme yoluyla kendine yardım etme niyeti olarak farklılaşabilmektedir (Batson ve Ahmad, 2009).

Literatüre bakıldığında; merhameti yüksek olan bireylerde düşük depresyon (de Souza vd. 2020), yüksek duygusal zekâ (Di Fabio ve Saklofske, 2021), yüksek sosyal destek (Salazar, 2015), yüksek mutluluk (Mongrain vd., 2011), yüksek iyi oluş (İşgör, 2017) ve düşük anksiyete (Pauley ve McPherson, 2010) bulunmuştur. Merhametli liderlik davranışı; bireyde yıkıcı davranışların önlenmesinde (Ribeiro da Silva vd., 2019), kötümser duygu durumlarının (Salazar, 2015) ve saldırganlık davranışlarının azaltılmasında (Genç, 2018), sosyal adaletin gelişmesinde (LeBlanc vd., 2021) ve stresli durumlarla başa çıkma (Eldor, 2018) noktasında fayda sağlayabilmektedir. Ayrıca, merhamet duygusunun bulunduğu ortamlarda, bireylerin yenilikçilik (innovativeness) ve yaratıcılık (creativity) becerilerinde pozitif gelişmeler gözlemlenmiştir (Dutton vd., 2011). Merhamet, sadece bireysel düzeyde değil, toplumsal ve örgütsel düzeyde de önemli etkilere sahiptir. Araştırmalar, merhametin iş yerinde motivasyon ve bağlılık düzeylerini artırdığını, stres ve örgüt içinde çatışmayı azalttığını göstermektedir (Dutton vd., 2014; Poorkavoos, 2016). Merhamet, genel olarak hem yöneticilerin hem de çalışanların zihinsel sağlığı için faydalı görülmekte, profesyonel yaşam kalitelerini ve memnuniyetlerini artırırken tükenmişlik riskini azaltmaktadır (Ramachandran vd., 2023). Yüksek merhamete sahip liderler, çalışanların kalbinde sıcaklık ve örgütte destek iklimi oluştururlar (Cosley vd., 2010). Yalnız çalışanlar, liderlerinden yüksek düzeyde merhamet aldıklarında, liderlerinin güvenilir olduğunu ve takip edilmeyi hak ettiklerini hissederler (Dutton vd., 2014; Lilius vd., 2008). Bu bağlamda, merhametli liderlik, örgütsel performans ve çalışan memnuniyeti açısından kritik bir öneme sahiptir.

### 2.2. Merhametli Liderlik

Merhametli yaklaşım günümüzde hem bireylere hem de örgütlere çok yönlü faydalar sağlayabilmektedir (Banker ve Bhal, 2020). Merhametli liderlik, başkalarına yardım etme ihtiyacı ve fedakârlık içeren (Ostergard vd., 2023), paylaşılan ve dağıtılmış liderliğin dinamik bir süreci olarak tanımlanabilir. Krause vd., (2023) tarafından gerçekleştirilen araştırmada; merhametli liderin çalışanların problem ve acılarına yönelik derin bir anlayış ve empati sergileyerek, çözüm üretilmesinde yardımcı olması görüşüne ulaşılmıştır. Böylelikle, çalışanların ve liderlerin algı ve perspektifinde merhametli liderlik kavramının benzeştiği gözlemlenmektedir. Merhametli liderlik teorisi, merhametli liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin, zorlu iş koşulları ile karşılaşan çalışanlara anlayış, nezaket, ilgi ve destek gösterdiğini ve bu davranışlar sonucunda sağlıklı bir örgüt kültürünün oluşabileceğini aktarmaktadır (Oruh vd., 2021; Peticca-Harris, 2019; Wasylyshyn ve Masterpasqua, 2018). Merhametli liderlik, çeşitli liderlik teorileriyle ilişkilendirilebilir. Özellikle, dönüştürücü liderlik teorisi (Bass, 1985), hizmetkar liderlik (Greenleaf, 1977) ve otantik liderlik (Avolio ve Gardner, 2005) bu bağlamda önemli kuramsal çerçeveler sunar. Dönüştürücü liderlik, liderlerin vizyonlarını ve karizmalarını kullanarak çalışanların değerlerini ve davranışlarını dönüştürmelerini içerir. Bu liderler, empati ve merhamet göstererek çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar. Merhametli liderlik kavramı; West vd., (2017) tarafından katılım (attending), empati kurma (emphathising), anlama (understanding) ve yardım etme (helping) bileşenlerinden süreç ekseninde oluşurken, Shuck vd., (2019) tarafından ise doğruluk (integrity), sorumlu bulunma (accountability), mevcut bulunma (presence), empati gösterme (emphaty), özgünlük (authenticity) ve itibar gösterme (dignity) olarak davranış çerçevesinde kavramsallaştırılmıştır. Merhametli liderlik yaklaşımının davranış boyutunda kavramsallaşmasına katkıda bulunan Shuck vd. (2019), örgütlerde merhametli liderlik gösteren liderlerin resmiyet ve sınırları pek önemsemediğini ileri sürmektedir. İş yerindeki merhametli davranışlar, bireylerin iş birliği yapmasına ve gelişmesine yardımcı olmaktadır (Anstiss, 2016). Merhametli davranışların, yüksek düzeyde sadakat ve güven ile karakterize edilen güçlü ilişkiler inşa ettiği öne sürülmektedir (Dutton vd., 2014). Oruh vd. (2021) tarafından yapılan nitel bir çalışmada, merhametli liderlik davranışlarının COVID-19 salgını sırasında Nijerya'daki çalışanların stresli iş durumlarını azalttığı gözlemlenmiştir. Çalışanlar örgütlerde merhametli yaklaşım deneyimlediklerinde, sevildikleri ve önemsendikleri algısına sahip olabilmekte ve bu algıların yansıması olarak örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinde artış ve işten ayrılma niyetinde azalış ortaya çıkmaktadır (Ko ve Choi, 2019; Eldor, 2018; Lilius vd., 2008). Kriz yönetimi sırasında merhametli liderler, çalışanların endişelerini anlar ve onların duygusal ihtiyaçlarına yanıt verir (Worline ve Dutton, 2017). Merhametli liderlik yaklaşımı; profesyonel deneyim, kişisel gelişim ve kurum-içi eğitimler yoluyla öğrenilebilir beceri olarak kabul edilebilmektedir (Ramachandran vd., 2023). Merhametli lider, sadece merhametli bir kişi olmakla kalmayıp, aynı zamanda bireylerin acılarını hafifletmek için yardım arama veya yardım sağlama kültürünü norm haline getiren kişidir (Poorkavoos, 2016). Merhametli liderler iş hedeflerine ulaşmakla birlikte çalışanların duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarına da duyarlılık göstermeyi de amaç edinirler. Bu tür liderler, empati, anlayış ve destek sunarak çalışanların refahını ve motivasyonunu artırırlar (Boyatzis vd., 2006).

### 2.3. Merhametli Liderlik Davranışları

Merhametli liderlik davranışını oluşturan temel nitelikler arasında, insanların ihtiyaçlarına yönelik farkındalık ve anlayış bulunmaktadır (Gilbert, 2021). Merhametli liderlik davranışını içeren faktörler mevcut bulunma, empati gösterme, sorumlu bulunma, özgünlük, dürüstlük ve itibar gösterme olarak belirtilmektedir (Ramachandran vd., 2023; Shuck vd. 2019). Bu davranış boyutlarına sahip olan liderlerde merhametli liderlik davranışı bulunduğu söylenebilmektedir. Mevcut bulunma davranışı, bir liderin dikkatini şimdiki ana odaklayarak insanlara ve durumlara uyum sağlama yeteneği olarak yansıtılmıştır (Shuck vd., 2019). Bu davranış yaklaşımı; çalışanların karşılaştıkları zorluklar, ruhsal

bunalımlar, çelişkili karar-verme süreçlerinde kendilerini yalnız hissetmediği ve süreci kendi liderlerinin de bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak birlikte deneyimlediği ve paylaştığı bir davranış biçimidir (Kirby, 2017). Empati başkalarının bakış-açılarını, düşüncelerini ve hislerini anlayarak başkalarına ait deneyimlerin gözlemlenmesi ve bilişsel, davranışsal ve duygusal davranışlar doğrultusunda alınan aksiyonlar bütünüdür. Empati gösterme davranışı, liderlerin örgütte bulunan çalışanların yaşadıkları duygu durumu, koşullar ve aksiyonlarda onların yerine kendisine koyarak derin bir anlayış gösterme davranışıdır (Simpson vd., 2022). Bu davranışta diğer bireylerin kişiliklerine, hedeflerine, ihtiyaçlarına, motivasyon kaynaklarına ve amaçlarına yönelik farkındalık gerçekleşir (Shuck vd., 2019). Sorumlu bulunma davranışı, liderlerin çalışanlara sorumluluk bilinci yansıtarak hem yaptıkları işe takım olarak değer vermelerini hem de çalışanların faaliyette bulunduğu işlerden sorumlu olarak düzenli geri-besleme ve doğru yönlendirme bilincini içeren davranıştır (Emirza, 2022). Bu davranış yaklaşımıyla; yüksek performans standartları, anlaşılır beklentiler, işin kalitesine yönelik geri-bildirimler ve gerçekleşen başarıların tanınmasına yönelik kazanımlar hem lider hem de çalışan tarafında elde edilebilmektedir (Shuck vd., 2019). Doğruluk, liderlerin uygulanması zor olsa dahi takımına verdiği sözleri tutması, çevresine gösterdiği profesyonel şeffaflık ve günlük davranışlarının kişilik yapısıyla tutarlı olması durumudur (Ramachandran vd., 2023). Doğruluk, çalışanlar arasında güven oluşturan bir değer haline dönüşebilmektedir (Calquitt ve Salam, 2012). Doğruluk aynı zamanda; lider tarafından ve çalışanlar arasında bilgilerin doğru, açık ve zamanında paylaşılmasını sağlayarak, örgütte işe yönelik motivasyonların sağlanmasında ve hedeflerin gerçekleşmesinde pozitif etkide bulunur (Engelbrecht vd., 2017). Bunun yanında, açık iletişimin desteğiyle çatışmalar ve anlaşmazlıklar doğrudan yönetilebilmektedir. Doğruluk; kişisel değer olarak lider tarafından örgüte söylenilenler, alınan aksiyonlar ve alınan aksiyonların sonuçlarına yönelik farkındalık ile desteklenmektedir. Özgünlük, liderlerin çalışanlarıyla başarılı ve başarısız deneyimlerini paylaşırken gerçekliği yansıtmak için göstermiş olduğu açıklık ve hassasiyet çabası olarak belirtilebilmektedir (Ramachandran vd., 2023; Shuck vd., 2019). Özgün davranışta bulunan merhametli liderler, örgüte ait belirli grupların talep ve beklentilerinden ziyade, gerçeğin ve doğrunun yönlendirdiği hedeflere doğru ilerleyerek çalışanlarının saygısını ve sevgisini kazanırlar (Simpson vd., 2022). Merhametli liderlik davranışının son boyutu itibar gösterme ise, bireylerin lider tarafından saygı görmesi, değer verilmesi ve kişiliklerine yönelik pozitif katkıların sunulması olarak açıklanmaktadır (Cox, 2023). Merhametli liderlik davranışlarını oluşturan boyutlar, liderlik edilen her takım üyesinin güçlü ve yetenekli taraflarına yönelik farkındalık ve destekleme yaklaşımını oluşturarak örgüt ikliminde güven ve sürekli gelişimin yaygınlaşmasında katkı sağlamaktadır (Ramachandran vd., 2023; Willis ve Anstey, 2019). Merhametli lider; bireylerin hangi yaşta, cinsiyette, eğitim seviyesinde veya kariyer basamağında olmasına bakmadan herkesin eşit değere sahip olduğunu ve bu doğrultuda ilgi ve saygı göstermesi gerektiğinin farkındadır. Çalışanların katkılarını takdir etme, benzersiz iş ve hayat tecrübelerine gösterilen değer, onların itibarlarına yönelik pozitif katkı sağlayan bir merhametli liderlik davranışı olabilmektedir. Merhametli liderlik davranışı, çalışma ortamındaki bireylerin verimli çalışma becerilerini arttırmasına (Worline ve Dutton, 2017), bulunduğu örgüte olan bağlılığı ve işyerindeki ilişkileri güçlendirmesine (Lilius vd., 2008), pozitif duyguların tecrübe edilmesine ve bireylerdeki çoğunlukla belirsizlik temelli endişe seviyelerinin azaltılmasına yönelik katkılar sağlayabilmektedir (Krause vd., 2023). Bu doğrultuda, örgütün tüm fonksiyonları boyunca liderler tarafından yansıtılan merhametli liderlik davranışı sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturabilmektedir (Shuck vd., 2019).

## 3. Yöntem

MERLD ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanmasında nicel araştırma deseni kullanılmıştır. Bayık ve Gürbüz (2016) tarafından önerilen yaklaşımlar takip edilerek; katılımcılar, orijinal ölçeğe ilişkin

bulgular, çeviri-dilsel geçerlik çalışması, yapı geçerliliği ve güvenilirlik analizlerini kapsayan ölçek uyarlama sürecine ait bilgiler detaylı olarak yer almıştır.

### 3.1. Katılımcılar

MERLD ölçeğini uyarlama çalışması, CLBI ölçek geliştirme çalışmasında olduğu gibi rekabetçi sektörlerde beyaz yakalı olarak çalışan ve yöneticisi olan uzmanlar ve orta kademede bulunan yöneticiler üzerinde incelenmiştir. Merhametli liderlik kavramının ihtiyaç duyulduğu rekabetçi endüstriler dikkate alınarak, uyarlama çalışması Türkiye'deki rekabet ve belirsizlikten etkilenme düzeyinin yüksek olduğu özel sektör sermayeli imalat endüstrisinde gerçekleşmiştir (TÜİK, 2023). Seçilen katılımcılarda özel sektör sermayeli imalat endüstrisinde çalışması ve uzman-orta düzey yönetici olunması kriteri aranarak amaçlı örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi, araştırmacıya çelişkili ifadelerden uzak, doğru verilerin homojen bir şekilde aktarılmasında faydalı bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Tongco, 2007). Araştırmacılar tarafından katılımcılara ait demografik bilgiler ve ölçek maddelerini içeren sorular yapılan anket ile katılımcılara çevrimiçi ve yüz yüze iletilmiştir. Katılımcılar, iki ayrı çalışma grubundan oluşturularak uyarlanacak ölçeğin genelleştirilmesi amaçlanmaktadır. 15 Ocak – 26 Şubat 2024 tarihleri arasında 475 kişiye anketler iletilmiş olup, %91 katılım oranıyla 432 kişiye ulaşılmıştır. Katılımcılara yöneltilen anketler doğrultusunda, Örneklem-1 (pilot) çalışma grubu olarak Akdeniz bölgesini kapsayan TR62 (Adana, Mersin) ticari alanında 207 beyaz yakalı çalışan ve Örneklem-2 çalışma gurubu olarak ise Marmara bölgesini kapsayan TR42 (Kocaeli, Sakarya) ticari alanında 225 beyaz yakalı çalışan dahil edilmiştir. Tabachnick ve Fidell'in (2015) otaya koyduğu çalışmada, ölçek yapısının keşfedilmesi ve keşfedilen faktör yapısının geçerliliğine yönelik keşfedici faktör analizi (KFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulamalarının gerçekleştirilmesi için 200 kişilik örneklemin yeterli düzeyde olduğu belirtilmiştir. Böylelikle, ulaşılan katılımcı sayısının gerçekleştirilen araştırma için uygun olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

| | | Örneklem-1 | | Örneklem-2 | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Değişken** | | **Frekans** | **Yüzde (%)** | **Frekans** | **Yüzde (%)** |
| **Cinsiyet** | **Toplam** | ***207*** | | ***225*** | |
| | Erkek | *128* | *61,8* | *132* | *58,7%* |
| | Kadın | *79* | *38,2* | *93* | *41,3%* |
| **Medeni Durum** | | | | | |
| | Bekar | *101* | *48,8* | *111* | *49,3%* |
| | Evli | *106* | *51,2* | *114* | *50,7%* |
| **Çocuğunuz Var mı?** | | | | | |
| | Evet | *92* | *44,4* | *103* | *45,8* |
| | Hayır | *115* | *55,6* | *122* | *54,2* |
| **Yaş Grubu (Kuşak):** | | | | | |
| | X | *54* | *26,1* | *40* | *17,8* |
| | Y | *115* | *55,6* | *131* | *58,2* |
| | Z | *38* | *18,4* | *54* | *24,0* |
| **Eğitim Seviyesi:** | | | | | |
| | Lisans | *136* | *65,7* | *148* | *65,8* |
| | Lisansüstü | *71* | *34,3* | *77* | *34,2* |
| **İş Tecrübesi (Yıl):** | | | | | |
| | 1--5 | *52* | *25,1* | *57* | *25,3* |
| | 5--10 | *78* | *37,7* | *82* | *36,4* |
| | 10--15 | *20* | *9,7* | *23* | *10,2* |
| | 15 + | *57* | *27,5* | *63* | *28,0* |
| **Gelir Seviyesi:** | | | | | |
| | 15 - 25 | *26* | *12,6* | *23* | *10,2* |
| | 25 - 35 | *73* | *35,3* | *79* | *35,1* |
| | 35 - 50 | *51* | *24,6* | *52* | *23,1* |
| | 50 + | *57* | *27,5* | *71* | *31,6* |

Pilot çalışmaya dahil edilen katılımcıların (Örneklem-1) çoğunluğu erkek (%68,2) iken, son çalışmada bulunan katılımcıların (Örneklem-2) çoğunluğu kadın (%56,4) olarak gözlemlenmiştir. Kuşak dağılımları incelendiğinde, Örneklem-1 grubunda X kuşağı (%26,1), Y kuşağı (%55,6) ve Z kuşağı (%18,4) bulunmakta iken, örneklem-2 grubunda X kuşağı (%17,8), Y kuşağı (%58,2) ve Z kuşağı (%24,0) yer almaktadır. X kuşağı 1965-1980, Y kuşağı 1981-1995 ve Z kuşağı 1996-2012 yılları arasında doğanlar olarak tanımlanmaktadır (McCrindle ve Wolfinger, 2010). Katılımcılara ait diğer bilgilere (eğitim, deneyim, departman, pozisyon ve gelir seviyesi) ilişkin demografik veriler Tablo 1'de bulunmaktadır.

### 3.2. Merhametli Liderlik Davranışı Envanteri (CLBI) Ölçeği

Araştırma kapsamında Türk kültürüne uyarlanan MERLD ölçeğinin orijinal formu Shuck vd. (2019) tarafından özel sektörde bulunan liderlerin örgüt ikliminde kendilerine merhametli liderlik niteliği kazandıran davranışların keşfedilmesi ve ölçülmesi amacıyla geliştirilmiştir (Ramachandran vd., 2023). ABD'deki büyük ölçekli finans kuruluşlarında farklı pozisyonlarda çalışan 661 beyaz yakalı dahil edilmiştir. MERLD ölçeği orijinal formu 6 boyut (emphaty, presence, dignity, accountability, integrity, authenticity) ve 24 maddeden oluşan bir yapıya sahiptir. Ölçek maddeleri 5'li Likert tipinde oluşturularak "kesinlikle katılmıyorum" (1) ile "kesinlikle katılıyorum" (2) değerlendirmeleri arasında bulunmaktadır. MERLD ölçeğinin iç tutarlık ve güvenilirliğini yansıtan cronbach alfa değeri 0,98 olarak gözlemlenmekle beraber, ölçek maddeleri arasındaki korelasyon değeri 0,76 ile 0,87 arasında değişmektedir. Ölçeğin betimleyici istatistiklerine göre, madde ortalaması ve standart sapma değerleri 4,02 ve 0,80 olarak gerçekleşmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum gösterge değerlerinin iyi düzeyde sonuçlanmasıyla yapı geçerliliğin sağlanmış olduğu belirtilmektedir (x2/df: 5,36, CFI: 0,99, RMSEA: 0,064).

### 3.3. Çeviri ve Dilsel Geçerlilik Çalışması

Yapılan uyarlama çalışmasında, Brislin (1986) tarafından önerilen yaklaşım uygulanmıştır. Bu yaklaşım; ölçeğin mevcut haliyle çevrilmesi, gözlemlenmesi, çeviriden orijinal dile tekrar çeviri ve uzman kişilerin görüşlerine sunularak ölçeğin dilsel uyarlama sürecinde nihai versiyona getirilmesini kapsamaktadır (Bayık ve Gürbüz, 2016). Ölçek uyarlama çalışmasına dahil edilen çevirmenlerin dil becerileri ve yetkinliklerinin yanı sıra, liderlik hakkında bilgi sahibi olmaları da araştırmacılar tarafından tercih edilmiştir. Bu doğrultuda Shuck vd. (2019) tarafından geliştirilen 6 boyut ve 24 maddeden oluşan ölçeğin orijinal versiyonu her iki dili uzmanlık düzeyinde bilen (İngilizce ve Türkçe), İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünden 2 öğretim üyesi ve Yabancı Diller Yüksekokulundaki 2 öğretim görevlisine iletilerek, toplamda 4 kişinin ortak çalışması ve görüşleriyle mevcut ölçeğin Türkçe diline çevirisi sağlanmıştır. Çevrilen ölçek Türk Dili ve Edebiyatı bölümünden iki öğretim üyesine gönderilerek dil yapısı değerlendirilmiştir. Türkçe diline çevrilen ölçek, her iki dili bilen 4 öğretim üyesi tarafından tekrar orijinal diline çevrilmesi sonucunda, mevcut çevirinin anlam bütünlüğünü koruduğu ve orijinal çeviri ile tutarlılık içinde olduğu gözlemlenmiştir. Nihai olarak, yönetim ve örgütsel davranış alanında uzman işletme fakültesi bünyesindeki 4 öğretim üyesi ile gerçekleşen değerlendirme sonucunda ölçek yapısını bozan, anlaşılır olmayan ve benzer anlamlar içeren maddeler ölçek bütünlüğü korunarak düzeltilmiştir. Ardından, ölçeğin kapsam geçerliliğinin saptanması üzerine yönetim ve örgütsel davranış alanında uzman 17 öğretim üyesinin görüşleri alınması sonucunda madde kapsam geçerlilik indeksinin 0,87 ile 0,96 arasında bulunduğu gözlemlenmiştir. Ölçek maddelerine ait kapsam indekslerinin 0,80 ile 1,00 arasında olması ölçeğin kapsam geçerliliğini sağladığını göstermektedir (Polit vd., 2007) Yapılan çalışmalar neticesinde uyarlanan ölçeğin görünüş ve içerik geçerliliği sağlanmıştır. Türkçeye uyarlanan merhametli liderlik davranışı ölçeğinin orijinal halindeki gibi 5'li Likert yapısında (1= kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) oluşturulması uyarlama çalışmasına katılan uzmanların ortak görüşleriyle değerlendirilmiştir. Türk kültürüne uyarlanan "Merhametli Liderlik Davranışı" ölçeği Türk

literatüründe uzman görüşleri alınarak "MERLD" olarak ifade edilmesi kararlaştırılmıştır. Son olarak, ölçeğin dilsel eşdeğerliliğini saptamak amacıyla hem İngilizce hem de Türkçe versiyonları işletme yüksek lisans programına kayıtlı 28 öğrenciye iletilmiş ve anketler arasında güçlü ve anlamlı bir ilişkinin (*r*: ,884) olduğu gözlemlenmiştir.

### 3.4 Analiz Süreci

Yürütülen uyarlama çalışmasında, araştırmacılar MERLD ölçeğinin yapı geçerliliği dahilinde KFA ve DFA yöntemlerini uygulamıştır. Bu yöntemlerin uygulanmasında, farklı örneklemler kullanılarak hem çalışmanın genelleştirilebilmesi hem de kullanılan yöntemlerin birbirinden bağımsız örneklem ile analiz edilmesi sağlanmıştır. KFA yönteminin uygulanmasında "Örneklem-1" tercih edilirken, DFA yönteminde ise "Örneklem-2" tercih edilmiştir. Yöntemlerin analizine başlanmadan önce verilerin yapısına dair her çalışma grubuna ait betimleyici istatistiksel değerler elde edilerek çalışmanın uygulanacak yöntemlere elverişliliği, normallik ve uç değerlerin varlığı üzerinden gözlemlenecektir. Verilerin normallik analizi çarpıklık ve basıklık düzeyinin ±1,5 değerinde olması kaydıyla saptanabilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2015). Araştırmada bulunan KFA ve DFA yöntemlerinin uygulanmasında, SPSS 24.0 ve AMOS 22.0 istatiksel programlardan yararlanılmıştır. KFA ve DFA analizi ile yapı geçerliliği çalışmasından sonra, güvenilirlik, (madde toplam korelasyon, iç tutarlılık, test-tekrar test, ayrışım ve birleşim geçerliliğine yönelik analizler uygulanacaktır. Bu çalışmalar sonrasında elde edilen bulgular doğrultusunda MERLD ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanmasının geçerli ve güvenilir olduğuna yönelik sonuç ortaya konulacaktır.

## 4. BULGULAR

Öncelikle, yürütülen araştırma kapsamında çalışma gruplarının cevapladığı MERLD ölçeğine ait betimleyici istatistikler elde edilmiştir. Bu yaklaşım, mevcut çalışmanın yapısı ve niteliğini dair bilgi ve ilerleyen süreçte uygulanacak analizlere (KFA, DFA, AVE, CR) dair veri yapısının uyumluluk (normal dağılım) içinde olup olmadığına yönelik araştırmacılara görüş ve bilgi sağlamaktadır. KFA ve DFA uygulamaları yapı geçerliliğini incelemek amacıyla oluşturulurken, CR ve AVE değerlerinin analizi güvenilirlik çalışması kapsamında değerlendirilmiştir. Gerçekleşen bu çalışmalar sonrasında, uyarlama çalışması yapılan MERLD ölçeğine dair geçerlilik, güvenilirlik ve madde analizi çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

### 4.1. Betimleyici İstatistikler

Çalışma kapsamında, KFA ve AFA yöntemlerini uygulamak ve ölçeği genelleştirebilmek amacıyla iki ayrı örneklem araştırmacılar tarafından tercih edilmiştir. KFA ve DFA yöntemlerini uygulamaya başlamadan önce, elde edilen verilerin dağılımları, ortalaması ve standart sapma değerlerine dair bilgilere sahip olmak amacıyla betimleyici istatistiklerin analizine öncelik verilmiştir. Bu kapsamda, örneklem-1'e ait veriler incelendiğinde, ölçek ortalamasının 3,66 düzeyinde olduğu saptanarak, katılımcılarda merhametli liderlik davranışının olduğu gözlemlenmiştir. Ölçek genelinde standart sapma değeri .70 olarak bulunurken, özgünlük ve mevcut bulunma boyutunda değerin 1'e yaklaştığı (0,973 ve 0,985) görülmektedir. Verilerin normal dağılıma sahip olduğu çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,134 ile 0,154 aralığında gerçekleşmesiyle tespit edilmiştir. Örneklem-1 ile yürütülen araştırma sonucunda, MERLD ölçeği güvenilirlik katsayısı ($\alpha$) değeri ,924 olarak saptanmış ve alt boyutlarının da 0,820 ile 0,902 aralığında olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 2.** Örneklem-1'e ait Betimleyici İstatistikler

| Ölçek\Boyut | Ortalama | Standart Sapma | Çarpıklık | Basıklık | Cronbach Alpha |
|---|---|---|---|---|---|
| Merhametli Liderlik Davranışı | 3,66 | ,7080 | -1,099 | -,109 | .924 |
| *Empati Gösterme* | *3,57* | *,7043* | *-,097* | *-,826* | *.902* |
| *Doğruluk* | *3,70* | *,7074* | *-,329* | *-,527* | *.890* |
| *Mevcut Bulunma* | *3,68* | *,9850* | *-1,134* | *,154* | *.851* |
| *İtibar Gösterme* | *3,64* | *,9103* | *-,796* | *-,136* | *.887* |
| *Özgünlük* | *3,68* | *,9737* | *-,993* | *,047* | *.861* |
| *Sorumlu Bulunma* | *3,71* | *,9223* | *-,879* | *-,095* | *.820* |

***Cronbach Alpha:*** *İç Tutarlılık Güvenilirlik Katsayısı*

Örneklem-2'e ait veriler incelendiğinde, ölçek ortalamasının 3,24 düzeyinde olduğu saptanarak, katılımcılarda merhametli liderlik davranışının olduğu gözlemlenmekle birlikte, Örneklem-1'e kıyasla daha düşük bir seviyededir. Ölçek genelinde standart sapma değeri ,51 olarak bulunurken, empati gösterme boyutunda değerin 1'e yaklaştığı (0,809) görülmektedir. Verilerin normal dağılıma sahip olduğu çarpıklık ve basıklık sonuçlarının -0,412 ile 1,411 aralığında olmasıyla tespit edilmiştir. Örneklem-1 ile yürütülen araştırma sonucunda, MERLD ölçeğinin geneline ait güvenilirlik katsayısı (α) değeri 0,960 olarak saptanmış ve alt boyutlarının da 0,863 ile 0,937 aralığında olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 3.** Örneklem-2'ye ait Betimleyici İstatistikler

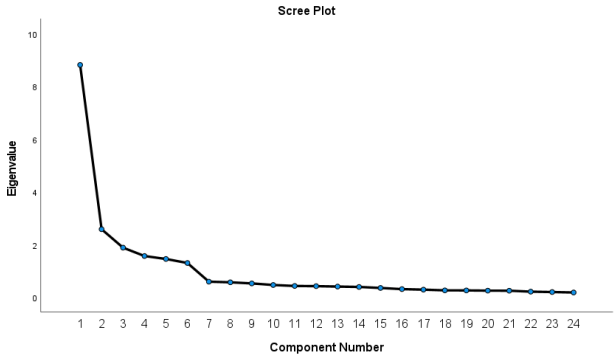
| Ölçek\Boyut | Ortalama | Standart Sapma | Çarpıklık | Basıklık | Cronbach Alpha |
|---|---|---|---|---|---|
| Merhametli Liderlik Davranışı | 3,24 | ,5141 | ,505 | 1,411 | .960 |
| *Empati Gösterme* | *3,40* | *,8091* | *-,225* | *-,749* | *.863* |
| *Doğruluk* | *3,58* | *,7682* | *-,412* | *-,164* | *.866* |
| *Mevcut Bulunma* | *3,13* | *,6983* | *,280* | *,172* | *.930* |
| *İtibar Gösterme* | *3,04* | *,7685* | *,636* | *,561* | *.918* |
| *Özgünlük* | *3,14* | *,6946* | *,392* | *,043* | *.937* |
| *Sorumlu Bulunma* | *3,16* | *,6022* | *,148* | *,097* | *.921* |

***Cronbach Alpha:*** *İç Tutarlılık Güvenilirlik Katsayısı*

Her iki örneklem grubuna ait güvenilirlik katsayısı ($\alpha$) değerlerine bakıldığında (Tablo 2 ve Tablo 3), Büyüköztürk vd. (2015:116)'ün önerdiği üzere $\alpha$ değerinin 0,70'ten büyük olması MERLD ölçeğinin güvenilir ve iç tutarlı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

### 4.2. Yapısal Geçerlilik

Ölçeğin farklı örneklem kapsamında uygulanması durumunda, ölçeğin faktör yapısının ortaya konulduğu yapı geçerliliği çalışmalarında KFA uygulanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014). Çalışmada, Türk kültürüne uyarlanması gerçekleştirilen MERLD ölçeğinin madde ve faktör yapısını gözlemlemek ve ölçeğin orijinal formuyla benzerlikte olup olmadığını tespit etmek amacıyla KFA uygulanmıştır. KFA çalışması öncesinde, Örneklem-1'in KFA yönteminin uygulanmasına yönelik elverişlilikte yeterli düzeyde olduğu KMO değeri (>0,60) ve Bartlett's Küresellik değerlerinin anlamlı (p<0,05) olmasıyla gözlemlenebilmektedir (Büyüköztürk vd., 2015:94; Gürbüz ve Şahin, 2014). Yapılan incelemelerde, KMO değerinin ,912 ve Bartlett değerinin anlamlı düzeyde (p<0,05) olması Örneklem-1'in KFA çalışmasına yönelik uygunluğunu göstermektedir. Ölçeğin orijinal yapısına benzer şekilde MERLD ölçeğinin altı boyutlu yapıya sahip olma ihtimali uyarlama sürecinde bulunan uzmanlar tarafından beklenerek KFA analizi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen analizde, faktör uygulaması için temel bileşenler (principal component) kullanılırken; faktörlerin döndürme işleminde ise "direct oblimin" yöntemi kullanılmıştır. Tablo 4'te görülüğü üzere, uyarlanan MERLD ölçeğine ait faktör yüklerinin 0,737 ile 0,894 arasında bulunulduğu gözlemlenmiştir. Empati gösterme, doğruluk, mevcut bulunma, itibar gösterme, özgünlük ve sorumlu bulunma boyutlarına ait faktör yükleri incelendiğinde en düşük 0,737 ve en yüksek 0,894 değeri aldığı görülmektedir. Bu değerlerin 0,32'den yüksek olması ve her boyutun 4 maddeden oluşması, faktör yapılarının kararlı olduğunu yansıtmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2015).




**Şekil 1.** Scree-Plot Grafiği

Özdeğerler, uygulanan KFA yönteminde araştırmacılara ölçeğin faktör yapısını tespit etme noktasında rehber olmakta olup, bu değerlerin 1'den büyük olması durumunda ilgili faktör kararlı şekilde ortaya çıkmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2015). Ayrıca, kümülatif açıklanan varyans değerinin de 0.50'den büyük olmasına dair gerekliliğin önem arz ettiği söylenilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017).

**Tablo 4.** Keşfedici Faktör Analizi Bulguları

| **Merhametli Liderlik Davranışı (MERLD) Ölçeği** *(Madde \ Boyutlar)* | **Faktör Yükleri** | **Özdeğerler** | **Kümülatif Varyans (%)** |
|---|---|---|---|
| **Empati Gösterme** | | **8,803** | **36,67** |
| *Yöneticim, bakış açımı anlar.* | ,886 | | |
| *Yöneticim, benimle ilgilendiğini bana yansıtacak şekilde cevap verir.* | ,807 | | |
| *Yöneticim, beni zorlayan detaylar ile ilgili benimle empati kurar.* | ,852 | | |
| *Yöneticim, uğraştığım sorunlarda kendini benim yerime koyar.* | ,894 | | |
| **Doğruluk** | | **2,580** | **47,43** |
| *Yöneticimin bana karşı dürüst olduğuna güvenirim.* | ,857 | | |
| *Yöneticim, ifadelerini ve söylediklerini gerçekleştirir.* | ,882 | | |
| *Yöneticimin uyguladığı yaklaşımlara rehberlik eden güçlü ilkeleri vardır.* | ,830 | | |
| *Yöneticim, dürüst bir insandır.* | ,850 | | |
| **Mevcut Bulunma** | | **1,882** | **55,27** |
| *Yöneticim beni aktif olarak dinler.* | ,845 | | |
| *Yöneticim, çalışmamız esnasında bizimle aynı süreci paylaşarak varlığını gösterir.* | ,759 | | |
| *Yöneticim, ifadelerime ve söylediklerime odaklanır.* | ,822 | | |
| *Yöneticim, şimdiki zamanda mevcut olan işe odaklanır.* | ,762 | | |
| **İtibar Gösterme** | | **1,675** | **61,79** |
| *Yöneticim tarafından saygı gördüğümü hissederim.* | ,775 | | |
| *Yöneticim tarafından işyerinde onaylandığımı hissederim.* | ,884 | | |
| *Yöneticim, işyerinde sağladığım katkıların farkında olur.* | ,879 | | |
| *Yöneticim, bana karşı itibarımı destekleyecek şekilde davranış gösterir.* | ,782 | | |
| **Özgünlük** | | **1,454** | **67,85** |
| *Yöneticim, kendini olduğu gibi ifade eder.* | ,784 | | |
| *Yöneticim ile ilişkilerimde tamamıyla kendim olurum.* | ,756 | | |
| *Yöneticimi kişi olarak doğru tanıdığımı hissederim.* | ,749 | | |
| *Yöneticim, işyeri ve çalışanlar arasındaki iletişimde şeffaflığı teşvik eder.* | ,737 | | |
| **Sorumlu Bulunma** | | **1,302** | **73,27** |
| *Yöneticim gerçekleştirdiği ve gerçekleştireceğim işlerden beni sorumlu tutar.* | ,811 | | |
| *Yöneticim, gerçekleştirdiğim ve gerçekleştireceğim işleri açıkça tanımlar.* | ,841 | | |
| *Yöneticimi tamamladığım işlerin kalitesi hakkında yapıcı geri-beslemeler sağlar.* | ,825 | | |
| *Yöneticim, zor veya anlaşılması güç problemleri hızlıca ele alır.* | ,784 | | |

Ölçeğin orijinal formundaki altı faktörlü yapısı gerçekleştirilen KFA analizi sonucunda 1'den büyük özdeğerlerin 6 boyuta indirgenmesi ve açıklanan toplam varyans değerinin %73,27 olması ile Türk kültürüne uyarlanan ölçekte de 6 faktörlü yapının bulunduğu gözlemlenmiştir. Diğer taraftan, Grafik 1'de yansıtıldığı üzere, faktör yapısı scree-plot tekniği ile de incelenmiş ve grafikte bulunan

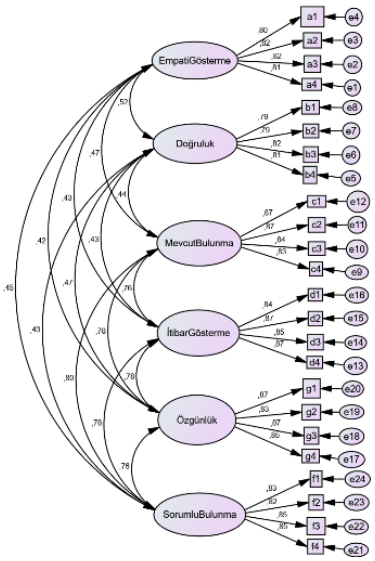
yataydaki çizginin aşağı yönlü kırılarak dengeye ulaşması (Tabachnick ve Fidell, 2015) gözlemlenerek MERLD ölçeğinin 6 faktörden meydana gelen bir yapıya sahip olduğu desteklenmiştir.

Ölçek uyarlama çalışması kapsamında KFA çalışmasının gerçekleştirilmesi sonrasında DFA araştırmacılar tarafından uygulanması gerekmektedir. DFA, faktör deseni ortaya konulan ölçeğin uygulanması sonucu elde edilen verilerin ölçek yapısıyla uyumluluğunu analiz etmek amacıyla gerçekleştirilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Tıpkı KFA'da olduğu gibi DFA çalışmasının yürütülmesinde önkoşul verilerin normal dağılım göstermesidir. Çalışma Grubu-2'ye ait veriler incelendiğinde, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -0,412 ile 1,411 arasında olduğu gözlemlenerek, verilerde normal dağılım ortaya çıkmaktadır. Böylelikle, çalışmada DFA analizi uygulanarak birinci düzey ve ikinci düzeyde modellenen ölçeğin veri ile uyumluluğu incelenmiştir. DFA uyum değerleri incelendiğinde, RMSEA endeksinin 0,05'ten küçük olması ve CFI, GFI ve NFI değerlerin de 0,90'dan büyük olması gerekmektedir (Collier, 2020). İlaveten, CMIN\DF oranının 3 ve 3'ten küçük olması mükemmel uyumu göstermektedir (Kline, 2016). Orijinal çalışmada, ölçek ikinci düzey modelin birinci düzeye kıyasla daha güçlü uyum iyiliği değerlerine sahipken, uyarlama çalışmasında MERLD ölçeğine ait uyum iyiliği değerlerinin birinci düzey çok faktörlü model yapısında (CMIN\DF: 1,098, RMSEA: 0,015, CFI: 0,992, GFI: 0,944, NFI: 0,962) ikinci düzey modele göre daha yüksek seviyede olduğu gözlemlenmektedir (CMIN\DF: 1,256, RMSEA: 0,024, CFI: 0,997, GFI: 0,953, NFI: 0,968). Birinci düzey çok faktörlü model yapısında, ölçeğe ait faktörler (boyutlar) arasında kovaryans korelasyon varlığı söz konusu olurken, ikinci düzey modelde faktörler arasında regresyonel etki bulunmaktadır (Collier, 2020; Kline, 2016).

**Tablo 5.** Birinci ve İkinci Düzey Uyum İyiliği Değerleri

| Model Yapısı | CMIN\DF | RMSEA | CFI | GFI | NFI |
|---|---|---|---|---|---|
| **Birinci Düzey** | *1,098* | *,015* | *,997* | *,953* | *,968* |
| **İkinci Düzey** | *1,256* | *,024* | *,992* | *,944* | *,962* |

Ölçeğe ait faktörler arası kovaryans korelasyon değerleri 0,42 ile 0,80 arasında yer almakta olup, orta ve güçlü düzeyde ilişki bulunmaktadır. Ek olarak, Şekil 2'de görüldüğü üzere maddelerin faktör yükleri .79 ile .86 arasında bulunduğu gözlenmiş olup, edinilen bulgu Türk kültürüne uyarlanan ölçeğin doğruluğuna işaret etme niteliği taşıyabilmektedir. Bu değerlerin 0,50'den büyük olması (Kline, 2016), faktör-madde ilişkisinde güçlü düzeyde kabul edilebilir bir etkinin söz konusu olduğu belirtmektedir.




**Şekil 2.** Birinci Düzey Yapısal Eşitlik Modeli

Ölçek maddeleri (gözlenen değişkenler) arasında herhangi bir modifikasyonu oluşturacak kovaryans oluşturulmaya uyum indeks değerlerinin eşik düzeyin üzerinde olması nedeniyle ihtiyaç duyulmamıştır. Ek olarak, gerçekleştirilen DFA neticesinde herhangi bir ölçek maddesinin çıkarılması söz konusu olmamıştır. Sonuç olarak, altı faktörlü MERLD ölçeği birinci düzey çok faktörlü model yapısıyla iyi düzeyde uyum göstermekte olduğu çalışmada tespit edilmiştir.

Yapı geçerliliğini kuvvetlendirmek amacıyla, birleşim ve ayrışım geçerliliği analizlerine yönelerek ölçek maddelerinin birbiriyle olan ilişki düzeyini ve oluşan faktör ile olan bağlantısını istatistiki olarak ifade edilmesini sağlamaktadır (Yaşlıoğlu, 2017). Ölçek yapısının yakınsak geçerli olması durumunda tüm CR (birleşik güvenilirlik) değerlerinin AVE'den (açıklanan ortalama varyans) büyük olması gerekmekle birlikte, AVE değerinin de 0.50'den yüksek olması beklenilmektedir (Shrestha, 2021). Gerçekleşen çalışmalar doğrultusunda, MERLD ölçeğine ait CR değerleri AVE'den büyük olup, AVE değerleri de 0,57 ile 0,73 arasında bulunmaktadır (Tablo 6). Edinilen bulgular neticesinde, MERLD ölçeğinde yakınsak geçerliliğin varlığı doğrulanmıştır.

**Tablo 6.** CR ve AVE Geçerlilik Değerleri

| **Ölçek\Boyut** | **CR** | **AVE** | **CR>AVE** |
|---|---|---|---|
| Merhametli Liderlik Davranışı | .9532 | .6728 | Geçerli |
| *Empati Gösterme* | *.8815* | *.6403* | *Geçerli* |
| *Doğruluk* | *.9156* | *.7309* | *Geçerli* |
| *Mevcut Bulunma* | *.8726* | *.6366* | *Geçerli* |
| *İtibar Gösterme* | *.8993* | *.6915* | *Geçerli* |
| *Özgünlük* | *.8426* | *.5725* | *Geçerli* |
| *Sorumlu Bulunma* | *.8881* | *.6650* | *Geçerli* |

***CR:** Bileşik Güvenilirlik, **AVE:** Açıklanan Ortalama Varyans*

Ölçülmesi hedeflenen yapının farklı maddelerden bağımsız olarak doğru gözlenmesi ve diğer yapılardan ayırt edilebilme becerisinin analiz edilmesi maksadıyla ayrışma geçerliliği araştırmacılar tarafından ölçek uyarlama çalışmalarında dahil edilmektedir. Bu yaklaşımda, birleşim geçerliliğinde olduğu gibi ölçüm aracının geçerli ve güvenilir sonuçlar üretebilmesi için ayrışma geçerliliğinin yüksek olması gerekir. Bu noktada, karekök AVE'nin faktörler arasındaki korelasyon değerinden büyük olma şartı aranmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). İlaveten, ayrışma düzeyinin anlamlı olmasında boyutlar arasındaki korelasyon değerinin 0,85'ten küçük olması gerekmektedir (Schweizer, 2014). Tablo 7'de gözlenebildiği üzere, faktörler arası korelasyon değerleri karekök AVE ile karşılaştırıldığında düşük kalmıştır. Böylelikle, MERLD ölçeğinde ayrışma geçerliliğin bulunduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 7.** MERLD Faktör Korelasyon Değerleri

| Merhametli Liderlik Davranışı | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *1. Empati Gösterme* | **.860** | | | | | |
| *2. Doğruluk* | *.459* | **.854** | | | | |
| *3. Mevcut Bulunma* | *.418* | *.394* | **.798** | | | |
| *4. İtibar Gösterme* | *.387* | *.389* | *.697* | **.831** | | |
| *5. Özgünlük* | *.376* | *.417* | *.719* | *.695* | **.756** | |
| *6. Sorumlu Bulunma* | *.402* | *.383* | *.731* | *.707* | *.695* | **.815** |

### 4.3. Güvenilirlik ve Madde Analizi

Uyarlama çalışmasında gerçekleştirilen KFA ve DFA sonrasında, ölçeğin iç tutarlılık ve kararlılık düzeyini ölçebilmek amacıyla güvenilirlik analizi tercih edilmektedir. Bu yöntem, ölçeğin farklı zamanlarda uygulandığında benzeri yapıya sahip olabileceğine yönelik bir gösterge olabilmektedir (Büyüköztürk vd., 2015). Her iki çalışma grubuna yöneltilen MERLD ölçeğinin güvenilirlik katsayısı sırasıyla 0,924 ve 0,960 olarak gözlemlenmiştir. Ayrıca ölçeğe ait boyutların güvenilirlik katsayısı değerleri 0,82 ve üzerinde değere sahiptir. Bu değerlerin literatüre bakıldığında 0,70'ten yüksek olması beklenilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Çalışma kapsamında analiz edilen iç tutarlık düzeyinin önerilen eşik değerden yüksek olduğu gözlenerek, MERLD ölçeğinin güvenilir

olduğu tespit edilmiştir. Madde toplam korelasyonu analizi, ölçekte bulunan her bir maddenin ölçeğin geneli ile nasıl bir ilişkide olduğunu ve ölçeğin güvenilirliğini tespit etmektedir. Uyarlanan ölçeğe ait maddelerin ayırt etme gücünü gözlemlemek amacıyla Örneklem-1 ve Örneklem-2 kapsamında yapılan düzeltilmiş madde toplam korelasyonu sonucu değerlerin 0,45 ile 0,77 arasında bulunmakta olup, Büyüköztürk vd. (2015) önerdiği 0,30 eşik değerinden yüksek olmasıyla ölçek maddelerine yönelik ayırt etme düzeyinin güçlü olduğu tespit edilmiştir. MERLD ölçeğindeki faktörler arasındaki korelasyon değerlerinin 0,376 ile 0,731 aralığında bulunarak 0,30'dan büyük olması (Gürbüz ve Şahin, 2014) MERLD ölçeğinin iç tutarlık ve güvenilirliğini desteklemektedir. Diğer taraftan, gerçekleştirilen analizler sonucunda yapı yanlılığı, yöntem yanlılığı ve madde yanlılığının bulunmadığı saptanmıştır.

Uyarlanan MERLD ölçeğinin zamana karşı değişkenliğinin bulunması durumunu gözlemlemek amacıyla farklı bir güvenilirlik yöntemi olan test-tekrar test yöntemi uygulanmıştır. Bu doğrultuda, araştırmaya dahil edilen katılımcılara 3 hafta sonra tekrar anket iletilmiştir. Katılımcılardan elde edilen bulgularca oluşan test-tekrar test sonucunda, MERLD ölçek genelinin birinci ve ikinci uygulaması arasındaki korelasyon değeri 0,872 düzeyinde gerçekleşmiştir. Ayrıca, her iki uygulamada bulunan alt boyutlar dikkate alındığında, korelasyon değerleri 0,816 ile 0,895 aralığında yer almaktadır. Whiston (2012) tarafından yürütülen araştırmada belirtilen değerlerin 0,80'den büyük olması gerekmektedir. Böylelikle, MERLD ölçeğinin zamandan bağımsız olarak farklılaşmayan bir güvenirliğe sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen analizler sonucunda, Shuck vd. (2019) tarafından geliştirilen CLBI ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanmasında ortaya çıkan MERLD ölçeğinin yapısal olarak geçerli ve uygulanmasında güvenilir olduğu niteliklerini taşımakta olup, Bayık ve Gürbüz'ün (2016) aktarmış olduğu bir uyarlama ölçeğinde bulunması gereken temel psikometrik özellikleri de sağladığı anlaşılmaktadır.

## 5. Tartışma ve Sonuç

Merhamet ve şefkat kavramları; günlük konuşma dilinde aynı anlamı yansıttığı bireyler tarafından düşünülürken, insan ilişkileri ve etik anlayış açısından önemli ancak farklı boyutları olan iki duygusal tutumu ifade eder (Kartal vd., 2023). Merhamet, başkalarının acı çekmesine karşı duyulan derin bir üzüntü ve bu duruma yanıt olarak yardım etme isteği olarak tanımlanmaktadır (Akdeniz ve Deniz, 2016). Genellikle bir başkasının sıkıntısına doğrudan pozitif şekilde karşılık verebilme motivasyonu taşıyabilmektedir. Şefkat kavramı ise, sadece psikolojik değil aynı zamanda biyolojik temelli (anne-çocuk) başkalarına yönelik sevgi, anlayış ve nazik davranışları içen geniş bir kapsama sahiptir (Kartal vd., 2023). Her iki kavram da empati ile oldukça yakın ilişkilidir. Merhamet, başkalarının duygusal durumlarını anlama yeteneğini gerektirirken, şefkat bu anlayışa dayanan bir sıcaklık ve destek sunma isteği olarak ortaya çıkmaktadır. Benzerlikler arasında; insanlık hallerine duyulan saygı ve başkalarına yardım etme arzusu bulunmaktadır. Merhametin daha çok acıya tepki verme şeklinde ortaya çıkması ve şefkatin ise sürekli bir olumlu tutum ve davranış sergileme ile bağlantılı olması yönünde farklılaşmaktadır (Cho vd., 2018). Bu nedenle, her iki kavram sosyal bağları güçlendirmede ve toplumda olumlu bir etki yaratmada önemli bir rol oynamaktadır (Gilbert, 2015). Gerçekleştirilen bu araştırmada; merhamet ve şefkat kavramları arasında benzerlikler ve ayrılıklar ortaya konmaya çalışılmış olup, çalışmada yer alan merhamet kavramının kullanılmasındaki sebebin kişinin yaşadığı sorun ve bu sorundan dolayı deneyimlediği duygu durumunu karşı tarafından farkında olması ve çözüm bulması davranışlarını göstermesiyle aktarılmıştır. Merhamet gören kişilerde onur, minnettarlık, esinlenme ve rahatlama gibi pozitif duygular hissetmektedirler (Lilius vd., 2008). Merhametli liderlik kavramını detaylı ve farklı disiplinleri çerçeveleyecek şekilde tanımlamak gerekirse; merhametli liderlik, bireyin hem kendine hem de çevresine yönelik oluşturduğu acıyı fark etme, acı çekmenin evrenselliğini anlama, empati kurma, duygusal rezonans sağlama (Boyatzis ve

McKee, 2005), rahatsız edici duygu ve durumlara karşı hoşgörülü olma ve yaşanılan negatif etkileri yüksek motivasyonla hafifletme çabasını kapsayan bilişsel, duygusal ve davranışsal bir süreçtir. Merhametli liderler, yüksek seviyede işgücünde birleştirme ve dayanışma içeren çalışma ortamı geliştirmesi nedeniyle güçlü kişiler olarak kabul edilmektedir. Fakat, merhametli liderlerin çalışanlarına veya takipçilerine göstermiş olduğu empati, hoşgörü ve affetme davranışları merhametli liderleri dışardan zayıf olarak yansıttığına dair algılar ve düşünceler oluşturabilmektedir. Yeni Zelanda'da 2018 yılında yaşanılan deprem ve 2019 yılında 49 kişinin camide öldürülmesinde, dönemin Başbakanı Jacinda Arden yaşanılan bu krizde merhametli liderlik davranışı göstererek toplum içerisinde kaos zeminin oluşması ve yaygınlaşmasına fırsat vermemiştir. Jacinda Arden'in 2018 yılında gerçekleştirdiği röportajda "Uzun yıllardır agresif ve ikna edici olmadığı aksine çok empati gösterdiğim için benim zayıf olduğumu düşünürler. Bu algı ve düşüncelere tamamen karşıyım. Bireyin merhametli olup güçlü olamayacağına dair inancı kabul etmiyorum." (Ardern, 2018: BBC Interview) şeklinde ifadesiyle merhametli liderlerin aynı zamanda güçlü olduğunu da aktarmaktadır. Diğer taraftan, Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın Covid-19'un insan yaşamını etkilediği dönemde yazmış olduğu "Daha Adil Bir Dünya Mümkün" eserinde; küresel ekonomik krizlerin, iklim değişikliği nedeniyle oluşan gıda ve su kıtlıklarının, toplum refah düzeyindeki eşitsizliklerin ve sosyal haklara erişimin dengede olmadığı günümüz dünyasında liderlerin dürüst, adaletli ve toplumu bir arada tutacak değerlerin savunulmasına (Erdoğan, 2021:40) işaret ederek merhametli liderliğin kaos ikliminde önemini vurgulamıştır. Merhametli liderliğin bireyden küresel liderlere kadar uzanan kabul edilebilirliği nedeniyle Shuck vd. (2019) tarafından geliştirilen CLBI ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanarak MERLD ölçeğinin oluşturulmasında önemli bir motivasyon kaynağı oluşturmuştur.

Ölçek uyarlama çalışmasında Bayık ve Gürbüz'ün (2016) önerdiği yöntem takip edilmiştir. Bu yöntemde, araştırmacılar tarafından her iki dilde yetkin ve liderlik kavramı hakkında bilgi sahibi olan komisyon oluşturularak ölçek Brislin vd. (1986) önerdiği adımlar çerçevesinde hedef dile çevrilmesi ve geri-çevirinin yapılması işlemleri gerçekleştirilmiştir. Yapısal geçerlilik kapsamında gerçekleştirilen KFA ve DFA analizleri, ölçeğin genelleştirilebilmesi amacıyla Örneklem-1 ve Örneklem-2 olarak tanımlanan iki ayrı gruptan elde edilen veriler doğrultusunda uygulanmıştır. Katılımcılar, mevcut çalıştıklarını şirketlerinde yöneticisi olan personellerden seçilerek yöneticilerinin merhametli lider davranışlarını yönelik değerlendirmeleri araştırmada yer almıştır. Böylelikle, liderler kendilerinden ziyade çalışanların liderlerini gözlemlemesiyle nicel araştırmada objektiflik (Gürbüz ve Şahin, 2014) sağlanmaya çalışılmıştır. Pilot çalışma olarak belirlenen Örneklem-1 grubundan elde edilen veriler aracılığıyla, çeviri çalışması tamamlanan ölçeğin KFA tekniği kullanılarak faktör yapısı incelenmiş ve orijinal ölçekteki gibi 6 faktörlü ve 24 madden oluşan bir ölçek yapısı %73,27 kümülatif varyans değeriyle ortaya çıkmıştır. Örneklem-1 kapsamında MERLD ölçeğinin iç tutarlılık ve güvenilirlik değeri 0.80'den büyük ve normal dağılımda olduğu gözlemlenmiştir. Örneklem-2 kapsamında ise, DFA tekniği kullanılarak verilen ölçülen yapı ile olan uyumu gözlemlenmiş ve uyum iyiliği değerlerinin birinci düzey çok faktörlü modelde iyi düzeyde sonuçlar vermiştir (CMIN\DF: 1,098, RMSEA: 0,015, CFI: 0,992, GFI: 0,944, NFI: 0,962). Shuck vd. (2019) çalışmasında, ölçek araştırmacılar tarafından birinci düzey çok faktörlü model olarak tasarlanmış fakat uyum iyiliği değerlerinin ikinci düzey modelde daha yüksek gerçekleşmiştir. Birleşim ve ayrışım geçerliliği CR değerinin AVE'den büyük olması ve madde-toplam korelasyon değerlerinin anlamlı ve iyi düzeyde gerçekleşmesiyle yapısal geçerlik sağlanmıştır. MERLD ölçeğine ait faktörler arasındaki korelasyon değeri anlamlı ve güçlü düzeyde olduğu gözlemlenerek, ölçeğin iç tutarlılık ve güvenilirliğini desteklediği tespit edilmiştir. Literatürde, CLBI ve MERLD ölçeğini oluşturan empati gösterme, mevcut bulunma, dürüstlük, itibar gösterme, sorumlu bulunma, özgünlük boyutları arasında bir ilişki olmasına yönelik gereklilik vurgulanmış fakat bu alt boyutların hepsinin farklı bir davranış özelliklerine sahip pozitif uyum içinde olduğunun araştırmacılar tarafından

dikkate alınması önerilmiştir (Shuck vd., 2019; Ramachandran vd., 2023). Özellikle, MERLD ölçeği boyutları arasındaki korelasyon incelendiğinde, özgünlük (*r*: 0, 719) ve sorumlu bulunma (*r*: 0,731) ile mevcut bulunma davranışı arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu noktada, merhametli liderin, liderlik ettiği kişilerin yanında özgün ve sorumlu bulunması yine bu kişilerin algısında liderlerinin mevcut bulunduğunu gösterebilmektedir. Çalışma biriminde neler olup bittiğini bilmek (Salminen-Tuomaala ve Seppälä, 2023) ve iş birliği içinde çalışmak (Simpson vd., 2022), liderlerin varlığının ve katılımının önemli parçaları olarak çalışanlar tarafından algılanmaktadır (Shuck vd., 2019).

Merhametli liderler, başkaları zorluk yaşayan veya açı çeken bireye karşı çekinmek yerine yardım etmek için gösterilmesi gereken cesarete sahiptir. Merhametli liderlik davranışlarının en temelinde empati, hoşgörü ve insan ilişkilerine gösterilen önem yer almaktadır. Merhametli liderlik davranışları liderlik eğitimleri ve kişisel gelişim çalışmaları ile güçlendirilebilmektedir (Worline ve Dutton, 2017).

Merhametli liderlik, çalışanların belirsizlik ve değişkenliğe karşı gösterdiği engele yönelik lider tarafından gösterilen tolerans ve anlayış doğrultusunda örgütsel değişim ve gelişim süreçlerinde fayda sağlamaktadır (Ramachandran vd., 2023). Merhametli liderlik davranışı liderden çalışanlara doğru yansımasıyla tüm örgüt ikliminde yayınlaşabilmekte olup, çalışanların da birbirlerine merhametli davranışlar gösterdiği ortaya çıkmıştır (Simpson vd., 2022). Merhamet düzeyi yüksek olan örgütlerde daha güçlü finansal performans, operasyon maliyetlerinde ve işten ayrılma oranlarında azalma, çalışan memnuniyeti ve müşteri sadakatine pozitif katkılar gözlemlenmektedir (Satish ve Raveendra, 2021).

Araştırmanın sınırlılıkları dikkate alındığında; çalışmaya dahil olan katılımcılar, TR42 ve TR62 ticaret bölgelerinde yer alan imalat sektörü çalışanlarından seçilmiştir. Gerçekleştirilen çalışmanın hizmet sektöründe ve Türkiye'nin farklı bölgelerinde uygulanmasıyla ölçeğin genelleştirilebilmesi noktasında fayda sağlayabilecektir. Ayrıca, ilerleyen çalışmalarda merhametli liderlik davranışı ile çalışanların gelir seviyesi, iş tecrübesi ve yaşları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının araştırılması merhametli liderlik literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir.

Merhametli liderlik ile yönetim ve örgütsel davranış alanında güncel yaklaşımlardan olan güven, çalışan bağlılığı, işten ayrılma niyeti, çalışan stresi ve değişime direnç değişkenleri arasındaki ilişkinin gözlemlenmesi hedefleyen ilerleyen dönemlerdeki çalışmalar, merhametli liderliğin örgüt iklimindeki önemini ve şirketlerin bu liderlik aracılığı ile sahip olabileceği potansiyel kazanımlarını aktarabilecektir. Ayrıca, çalışan motivasyonu, iyi olma hali ve iş tatmini düzeyleri arasındaki bağıntıyı kapsayan yapının araştırılmasına yönelecek çalışmalarda; yöneticilerde merhametli liderlik eğitimlerine yönelik ihtiyaç ortaya konulabilecektir.

**Etik Beyan**

Uyarlama çalışmasının gerçekleştirilmesine dair onay Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nda 04/03/2024 tarihli ve 22449 sayılı belge doğrultusunda kabul edilmiştir.

**Katkı Oranı Beyanı**

Çalışmada bulunan yazarlar, eşit oranda katkı düzeyi gerçekleştirmiştir.

**Çatışma Beyanı**

Yapılan bu çalışma kapsamında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**KAYNAKÇA**

Abraham, T. H., Stewart, G. L. ve Solimeo, S. L. (2021). The Importance of Soft Skills Development in A Hard Data World: Learning From Interviews With Healthcare Leaders. *BMC Medical Education*, *21*, 1-7.

Akdeniz, S. ve Deniz, M. E. (2016). Merhamet Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being, 4(1)*, 50-61.

Akın, Ş. H. (2018). Merhamet Kavramı ve Schopenhauer'in Merhamet Yaklaşımının Değerlendirilerek Farklı Düşünürlerin Görüşleriyle Karşılaştırılması. *Türkiye Biyoetik Dergisi*, *5*(3), 126-131.

Anstiss, T. (2016). Compassion at Work. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*, 210-230.

Ardern J (2018). Jacinda Ardern: 'It Takes Strength to Be an Empathetic Leader. BBC News. 16 November.

Avolio, B.J. ve Gardner, W.L. 2005. Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership. *Leadership Quarterly*, 16: 315-338

Bakır, F. (2020). Kurum Kültürünün Oluşumunda Liderlik Süreci ve Liderlik. *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, *1*(1), 53-61.

Banker, D. V. ve Bhal, K. T. (2020). Understanding Compassion from Practicing Managers' Perspective: Vicious and Virtuous Forces in Business Organizations. *Global Business Review*, *21*(1), 262-278.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, *13*(3), 26-40.

Batson, C. D. ve Ahmad, N. Y. (2009). Using Empathy to Improve Intergroup Attitudes and Relations. *Social Issues and Policy Review*, *3*(1), 141-177.

Bayık, M. E. ve Gürbüz, S. (2016). Ölçek Uyarlamada Metodoloji Sorunu: Yönetim ve Örgüt Alanında Uyarlanan Ölçekler Üzerinden Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, *3*(1), 1-20.

Boellinghaus, I., Jones, F. W. ve Hutton, J. (2013). Cultivating Self-Care and Compassion in Psychological Therapists in Training: The Experience of Practicing Loving-Kindness Meditation. *Training and Education in Professional Psychology*, *7*(4), 267.

Boyatzis, R. E. ve McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Harvard Business Press.

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.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). Bilimsel Araştırma Yöntemleri [Scientific Research Methods]. *Ankara: PegemAkademi*.

Brislin, R. W. (1986). A Culture General Assimilator: Preparation for Various types of Sojourns. *International Journal of Intercultural Relations*, *10*(2), 215-234.

Cho, H., Noh, S., Park, S., Ryu, S., Misan, V. ve Lee, J. S. (2018). The Development and Validation of the Lovingkindness-Compassion Scale. *Personality and Individual Differences*, *124*, 141-144.

Collier, J. (2020). *Applied Structural Equation Modeling Using AMOS: Basic to Advanced Techniques*. Routledge.

Colquitt, J. A. ve Salam, S. C. (2012). Foster Trust through Ability, Benevolence, and Integrity. *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*, 389-404.

Cosley, B. J., McCoy, S. K., Saslow, L. R. ve Epel, E. S. (2010). Is Compassion for Others Stress Buffering? Consequences of Compassion and Social Support for Physiological Reactivity to Stress. *Journal of Experimental Social Psychology*, *46*(5), 816-823.

Cox, C. (2023). Compassionate Leadership: An Essential Approach post-COVID. *Journal of Library Administration*, *63*(4), 554-565.

de Souza, L. K., Policarpo, D. ve Hutz, C. S. (2020). Self-Compassion and Symptoms of Stress, Anxiety, and Depression. *Trends in Psychology*, *28*(1), 85-98.

Di Fabio, A. ve Saklofske, D. H. (2021). The Relationship of Compassion and Self-Compassion with Personality and Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*, *169*, 110109.

Dilmaç, B. (2002). İnsanca Değerler Eğitimi, Nobel Yayın Dağıtım.

Dinç, S. ve Ekinci, M. (2019). Merhamet Yorgunluğu Kısa Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması, Geçerlilik ve Güvenirliği. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, *11*, 192-202.

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. ve Hu, J. (2014). Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 36-62.

Dutton, J. E., Workman, K. M. ve Hardin, A. E. (2014). Compassion at Work. *Annual Review of Organizational Psychology Organizational Behaviour*, *1*(1), 277-304.

Eldor, L. (2018). Public service sector: The Compassionate Workplace—The Effect of Compassion and Stress on Employee Engagement, Burnout, and Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *28*(1), 86-103.

Emirza, S. (2022). Compassion and Diversity: A Conceptual Analysis of the Role of Compassionate Leadership in Fostering Inclusion. *In Leading With Diversity, Equity and Inclusion: Approaches, Practices and Cases for Integral Leadership Strategy* (pp. 31-46). Cham: Springer International Publishing.

Engelbrecht, A. S., Heine, G. ve Mahembe, B. (2017). Integrity, Ethical Leadership, Trust and Work Engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, *38*(3), 368-379.

Erdoğan, R. C. (2021). *Daha Adil Bir Dünya Mümkün*. Turkuvaz.

Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39-50.

Gallo, A. (2020). What your coworkers need right now is compassion. *Harvard Business Review*, *30*.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. ve Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, *22*(6), 1120-1145.

Gautami, A. S., Yanti, E., Susanto, T. ve Syah, R. (2023). Development of the Brahma-Vihara Attitude Measurement Instrument Among Buddhist Adolescents. *Edukasi*, *17*(1), 29-37.

Genç, M. F. (2018). Merhamet Eğitiminin Saldırganlık Davranışını Azaltmadaki Rolü. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (45), 61-82.

Germer, C. (2009). *The Mindful Path to Self-Compassion: Freeing Yourself from Destructive Thoughts and Emotions*. Guilford Press.

Gilbert, P. (2005). Compassion and Cruelty: A Biopsychosocial Approach. In *Compassion* (pp. 9-74). Routledge.

Gilbert, P. (Ed.). (2017). *Compassion: Concepts, Research and Applications*. Taylor & Francis.

Gilbert, P. (2021). The Science of Compassion. In *How Compassion Can Transform Our Politics, Economy, and Society* (pp. 7-38). Routledge.

Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant-Leadership*. Berrett-Koehler Publishers.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*, *271*.

Hougaard, R., Carter, J. ve Beck, J. (2018, May 15). Assessment: Are You a Compassionate leader? Harvard Business Review.

İşgör, İ. Y. (2017). Merhametin Öznel İyi Oluş Üzerindeki Yordayıcı Etkisinin İncelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, *16*(2).

Jinpa T: A Fearless Heart. Why Compassion is the Key to Greater Well-Being. London: Little Brown; 2015.

Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J. ve Lilius, J. M. (2004). Compassion in Organizational Life. *American Behavioral Scientist*, *47*(6), 808-827.

Kartal, B., Tutal, Ö. ve Kansizoglu, B. Üniversite Öğrencilerinin Şefkat Ve Merhamet Değerlerine Sahip Olma Durumlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, *10*(4), 1138-1152.

Kirby, J. N., Tellegen, C. L. ve Steindl, S. R. (2017). A Meta-Analysis of Compassion-Based Interventions: Current State of Knowledge and Future Directions. *Behavior Therapy*, *48*(6), 778-792.

Klimecki, O. M., Leiberg, S., Lamm, C. ve Singer, T. (2013). Functional Neural Plasticity and Associated Changes in Positive Affect After Compassion Training. *Cerebral Cortex*, *23*(7), 1552-1561.

Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). Guilford Press.

Ko, S. H. ve Choi, Y. (2019). Compassion and Job Performance: Dual-paths through Positive Work-Related Identity, Collective Self-esteem, and Positive Psychological Capital. *Sustainability*, *11*(23), 6766.

Krause, V., Rousset, C. ve Schäfer, B. (2023). Uncovering Paradoxes of Compassion at Work: A Dyadic Study of Compassionate Leader Behavior. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1112644.

LeBlanc, L. A., Gingles, D. ve Byers, E. (2021). Compassion: The Role of Compassion in Social Justice efforts. *A Scientific Framework for Compassion and Social Justice* (pp. 60-65). Routledge.

Leclerc, L., Kennedy, K. ve Campis, S. (2020). Human-Centered Leadership in Health Care: An Idea that's Time Has Come. *Nursing Administration Quarterly*, *44*(2), 117-126.

Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E. ve Frost, P. (2008). The Contours and Consequences of Compassion at Work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *29*(2), 193-218.

Ma, Y., Yuen, R. K. K. ve Lee, E. W. M. (2016). Effective Leadership for Crowd Evacuation. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, *450*, 333-341.

McCrindle, M. ve Wolfinger, E. (2010). Generations Defined. *Ethos*, *18*(1), 8-13.

Mongrain, M., Chin, J. M. ve Shapira, L. B. (2011). Practicing Compassion Increases Happiness and Self-Esteem. *Journal of Happiness Studies*, *12*, 963-981.

Nas, E. ve Sak, R. (2021). A New Compassion Scale for Children and Its Psychometric Properties. *Child Psychiatry & Human Development*, *52*(3), 477-487.

Neff, K. D. ve Pommier, E. (2013). The Relationship Between Self-Compassion and Other-Focused Concern Among College Undergraduates, Community Adults, and Practicing Meditators. *Self and Identity*, *12*(2), 160-176.

Neff, K. ve Germer, C. (2017). Self-Compassion and Psychological. *The Oxford Handbook of Compassion Science*, 371-383.

Niedtfeld, I. (2017). Experimental Investigation of Cognitive and Affective Empathy In Borderline Personality Disorder: Effects of Ambiguity in Multimodal Social Information Processing. *Psychiatry Research*, *253*, 58-63.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.

Oruh, E. S., Mordi, C., Dibia, C. H. ve Ajonbadi, H. A. (2021). Exploring Compassionate Managerial Leadership Style in Reducing Employee Stress Level During COVID-19 crisis: The Case of Nigeria. *Employee Relations: The International Journal*, *43*(6), 1362-1381.

Östergård, K., Kuha, S. ve Kanste, O. (2023). Health-Care Leaders' and Professionals' Experiences and Perceptions of Compassionate Leadership: A Mixed-Methods Systematic Review. *Leadership in Health Services*, *37*(5), 49-65.

Papadopoulos, I., Wright, S., Lazzarino, R., Koulouglioti, C., Aagard, M., Akman, Ö., Alpers, L.-M., Apostolara, P., Araneda, J., Biglete-Pangilinan, S., Eldar-Regev, O., Gonz_alez-Gil, M.T., Kouta, C., Krepinska, R., Lesi_nska-Sawicka, M., Liskova, M., Lopez-Diaz, L., Malliarou, M., Martín-García, Á., Muñoz-Salinas, M., Nag_orska, M., Ngunyulu, R.N., Nissim, S., Nortvedt, L., Oconer-Rubiano, F., Oter-Quintana, C., Öztürk, C., Papp, K., Piratoba-Hernandez, B., Rousou, E., Tolentino-Diaz, M.Y., Tothova, V. ve Zorba, A. (2022), "Enactment of Compassionate Leadership by Nursing and Midwifery Managers: Results from an International Online Survey", BMJ Leader, Vol. 6 No. 3,pp. 186-191.

Pauley, G. ve McPherson, S. (2010). The Experience and Meaning of Compassion and Self-Compassion for Individuals with Depression or Anxiety. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, *83*(2), 129-143.

Peticca-Harris, A. (2019). Managing Compassionately? Managerial Narratives About Grief and Compassion. *Human Relations*, *72*(3), 588-612.

Polit, D. F., Beck, C. T. ve Owen, S. V. (2007). Is the CVI an Acceptable Indicator of Content Validity? Appraisal and Recommendations. *Research in Nursing & Health*, *30*(4), 459-467.

Poorkavoos, M. (2016). Compassionate Leadership: What is It and Why Do Organisations Need More of It. *Research Chapter Roffey Park*.

Radey, M. ve Figley, C. R. (2007). The Social Psychology of Compassion. *Clinical Social Work Journal*, *35*, 207-214.

Raghavan, A., Demircioglu, M. A. ve Orazgaliyev, S. (2021). COVID-19 and the New Normal of Organizations and Employees: An Overview. *Sustainability*, *13*(21), 11942.

Ramachandran, S., Balasubramanian, S., James, W. F. ve Al Masaeid, T. (2023). Whither Compassionate Leadership? A Systematic Review. *Management Review Quarterly*, 1-85.

Ribeiro da Silva, D., Rijo, D., Castilho, P. ve Gilbert, P. (2019). The Efficacy of a Compassion-Focused Therapy–Based Intervention in Reducing Psychopathic Traits and Disruptive Behavior: A Clinical Case Study With a Juvenile Detainee. *Clinical Case Studies*, *18*(5), 323-343.

Rynes, S. L., Bartunek, J. M., Dutton, J. E. ve Margolis, J. D. (2012). Care and Compassion through an Organizational Lens: Opening up new possibilities. *Academy of Management Review*, *37*(4), 503-523.

Salazar, L. R. (2015). Exploring the Relationship Between Compassion, Closeness, Trust, and Social Support in Same-Sex Friendships. *The Journal of Happiness & Well-Being*, *3*(1), 15-29.

Salminen-Tuomaala, M. ve Seppälä, S. (2023). Hospital Nurses' Experiences and Expectations of Compassion and Compassionate leadership. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, *37*(2), 486-495.

Sansó, N., Leiva, J. P., Vidal-Blanco, G., Galiana, L. ve West, M. (2022). The Measurement of Compassionate Leadership: Adaptation and Spanish Validation of the Compassionate Leadership Self-Reported Scale. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, *36*(4), 1165-1179.

Sarıçam, H. ve Erdemir, N. (2019). Şefkat-Merhamet Ölçeği'nin İlk Psikometrik Bulguları. *3. Uluslararası Eğitim ve Değerler Sempozyumu-ISOEVA E-Kitabı* (s.152-163) içinde. İstanbul, Türkiye.

Satish, Y. M. ve Raveendra, P. V. (2021). Compassionate Leadership as a Turnaround Strategy in Times of Covid-19. *Nveo-Natural Volatiles & Essential Oils Journal| NVEO*, 9235-9242.

Schweizer, K. (2014). On the Ways of Investigating the Discriminant Validity of a Scale in Giving Special Emphasis to Estimation Problems When Investigating Multitrait-Multimethod Matrices. *Psychological Test and Assessment Modeling*, *56*(1), 45.

Shrestha, N. (2021). Factor Analysis as a Tool for Survey Analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, *9*(1), 4-11.

Shuck, B., Alagaraja, M., Immekus, J., Cumberland, D. ve Honeycutt-Elliott, M. (2019). Does Compassion Matter in Leadership? A Two-Stage Sequential Equal Status Mixed Method Exploratory Study of Compassionate Leader Behavior and Connections to Performance in Human Resource Development. *Human Resource Development Quarterly*, *30*(4), 537-564.

Simpson, A. V., Rego, A., Berti, M., Clegg, S. ve Pina e Cunha, M. (2022). Theorizing Compassionate Leadership from The Case of Jacinda Ardern: Legitimacy, Paradox and Resource Conservation. *Leadership*, *18*(3), 337-358.

Sprang, G., Clark, J. J. ve Whitt-Woosley, A. (2007). Compassion Fatigue, Compassion Satisfaction, and Burnout: Factors Impacting a Professional's Quality of Life. *Journal of Loss and Trauma*, *12*(3), 259-280.

Strauss, C., Taylor, B. L., Gu, J., Kuyken, W., Baer, R., Jones, F. ve Cavanagh, K. (2016). What is Compassion and How Can We Measure it? A Review of Definitions and Measures. *Clinical Psychology Review*, *47*, 15-27.

Tabachnick, B. ve Fidell, L. S. (2015). Using Multivariate Statistics (6th ed.). New York: Pearson Longman.

Tongco, M. D. C. (2007). Purposive Sampling as a Tool for Informant Selection.

Uğurlu, A. K. ve Eti Aslan, F. (2017). Merhamet ve Hemşirelik: Merhamet Ölçülebilir mi?. *Turkiye Klinikleri Journal of Nursing Sciences*, *9*(3).

UNDP (United Nations Development Programme). 2024. Human Development Report 2023-24: Breaking the Gridlock: Reimagining Cooperation in a Polarized World. New York.

Wasylyshyn, K. M. ve Masterpasqua, F. (2018). Developing Self-Compassion in Leadership Development Coaching: A Practice Model and Case Study Analysis. *International Coaching Psychology Review*, *13*(1), 21-34.

West, M., Eckert, R., Collins, B. ve Chowla, R. (2017). Caring to change. *How Compassionate Leadership Can Stimulate İnnovation in Health Care. London, UK: The King's Fund*.

Willis, S. ve Anstey, S. (2019). Compassionate leadership in district nursing: a case study of a complex wound. *British Journal of Community Nursing*, *24*(2), 50-57.

Whiston, S. C. (2012). Principles and applications of assessment in counseling. Cengage Learning. USA.

Worline, M. ve Dutton, J. E. (2017). *Awakening Compassion at Work: The Quiet Power that Elevates People and Organizations*. Berrett-Koehler Publishers.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Factor Analysis and Validity in Social Sciences: Application of Exploratory and Confirmatory Factor Analyses. *Istanbul University Journal of the School of Business*, *46*(Special Issue), 74-85.

Yıldırım, M. ve Sarı, T. (2018). Öz-Şefkat Ölçeği Kısa Formu'nun Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *18*(4), 2502-2517.

**Extended Abstract**

## Adapting The Compassionate Leadership Scale to Turkish Culture In Scope of Compassion and Loving-Kindness Terms

**Research Aim:** In contemporary workplaces, although suffering is generally unwelcome, mourning is often considered too harsh for the diluted emotional atmosphere of the workplace (Peticca-Harris, 2019). Workplace suffering can arise from experiences such as job insecurity, work stress, poor relationships with managers and colleagues (Worline and Dutton, 2017), office politics (Dutton et al., 2014), and the presence of psychological and physical violence (Sprang et al., 2007). Unlike traditional leadership approaches, compassionate leadership is characterized by awareness of others' current states, direct action toward problem-solving, and interactive communication behaviors within the organization (Shuck et al., 2019). This study aims to contribute to the Turkish literature by adapting the "Compassionate Leadership Behavior Inventory" (CLBI) developed by Shuck et al. (2019) to Turkish culture. When deciding to undertake the adaptation, the cultural distance between the USA and Turkey, as suggested by Bayık and Gürbüz (2016), was examined, revealing that the two cultures have been increasingly converging over the past five years (Human Development Report, 2023). Consequently, this study adopts the "Compassionate Leadership Behavior" (MERLD) scale as a starting point for future studies on company, organization, team, and individual levels concerning compassionate leaders, serving as the primary motivation for this research.

**Method:** A quantitative research design was employed in adaptation procedure. Purposeful sampling was applied, selecting participants working in the private manufacturing industry and holding front-line or mid-level managerial positions. Between January 15 and February 26, 2024, surveys were sent to 475 individuals, reaching 432 with a 91% participation rate. The survey results showed that Sample-1 (pilot) included 207 individuals from the TR62 (Adana and Mersin) commercial area in the Mediterranean region, and Sample-2 included 225 individuals from the TR42 (Kocaeli and Sakarya) commercial area in the Marmara region. The "Compassionate Leadership Behavior" scale adapted to Turkish culture was decided to be referred to as "MERLD" in Turkish literature, based on expert opinions. Finally, to determine the linguistic equivalence, both English and Turkish versions were distributed to 28 students enrolled in a master's program in business, and a significant relationship (*r*: .884) between the surveys was observed.

**Results:** In the original study, the second-order model had better model-fit values than the first-order. In the adaptation study, the model-fit values of the MERLD scale in the first-order multi-factor model (CMIN\DF: 1.098, RMSEA: 0.015, CFI: 0.992, GFI: 0.944, NFI: 0.962) were observed to be higher than those of the second-order model (CMIN\DF: 1.256, RMSEA: 0.024, CFI: 0.997, GFI: 0.953, NFI: 0.968). In the first-order multi-factor model, there is a covariance correlation among the factors, whereas the second-order model shows regression effects between factors (Collier, 2020; Kline, 2016). The CR values of the MERLD scale are greater than AVE, with AVE values ranging from .57 to .73 (Table 6). The findings confirm the presence of convergent validity in the MERLD scale. To observe the discrimination power of the items of the adapted scale, the corrected item-total correlations for Sample-1 and Sample-2 were between 0.45 and 0.77. The correlation values between factors in the MERLD scale ranged from 0.376 to 0.731. The test-retest results based on the findings obtained from the participants showed a correlation value of 0.872 between the first and second applications of the MERLD scale. Furthermore, considering the sub-dimensions in both applications, the correlation values ranged from 0.816 to 0.895.

**Discussion and Conclusion:** Compassionate leaders are considered resilient individuals because they develop work environments that integrate high workforce cohesion and solidarity. However, their empathy, tolerance, and forgiveness towards their employees or followers may create perceptions and thoughts that portray them as weak. For instance, in the 2018 earthquake in New Zealand and the 2019 mosque shooting that killed 49 people, Prime Minister Jacinda Ardern demonstrated compassionate leadership, preventing chaos and its widespread spread in society. In an interview in 2018, Jacinda Ardern stated, "For many years, people have thought I am weak because I am not aggressive and persuasive, but rather show a lot of empathy. I completely disagree with this perception. I do not accept the belief that a person cannot be both compassionate and resilient." (Ardern, 2018: BBC Interview), emphasizing that compassionate leaders are also strong. Considering the limitations of the study, the

participants were selected from manufacturing sector workers in the TR42 and TR62 trade regions. Conducting the study in different regions of Turkey could enhance the generalizability of the scale. Additionally, future studies examining whether there is a significant relationship between compassionate leadership behavior and employees' income, work experience, and generation could make substantial contributions to the compassionate leadership literature.