



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU POLİTİKASI VE İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**KAMU YÖNETİCİLERİNE UYGULANACAK PSİKOMETRİK  
TEST SONUÇLARI İLE ÇALIŞAN MOTİVASYONU İLİŞKİSİ:  
NEVŞEHİR'DEKİ KAMU KURUMLARINDA BİR İNCELEME**

Yüksek Lisans Tezi

Samed ARI

Danışman

Doç. Dr. Serdar Vural UYGUN

Nevşehir

Temmuz 2023

Samed ARI

Kamu Yöneticilerine Uygulanacak Psikometrik Test Sonuçları İle Çalışan  
Motivasyonu İlişkisi: Nevşehir'deki Kamu Kurumlarında Bir İnceleme

Yüksek Lisans Tezi

Nevşehir 2023





T.C.  
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
KAMU POLİTİKASI VE İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**KAMU YÖNETİCİLERİNE UYGULANACAK PSİKOMETRİK  
TEST SONUÇLARI İLE ÇALIŞAN MOTİVASYONU İLİŞKİSİ:  
NEVŞEHİR'DEKİ KAMU KURUMLARINDA BİR İNCELEME**

Yüksek Lisans Tezi

Samed ARI

Danışman  
Doç. Dr. Serdar Vural UYGUN

Nevşehir  
Temmuz 2023

## **BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK**

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

**Tezi Hazırlayan**

Samed ARI

## TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK

“Kamu Yöneticilerine Uygulanacak Psikometrik Test Sonuçları ile Çalışan Motivasyonu İlişkisi: Nevşehir’deki Kamu Kurumlarında Bir İnceleme” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Samed ARI

Danışman

Doç. Dr. Serdar Vural UYGUN

Kamu Politikası ve İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Doç. Dr. Mustafa ARSLAN

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Serdar Vural UYGUN danışmanlığında Samed ARI tarafından hazırlanan “Kamu Yöneticilerine Uygulanacak Psikometrik Test Sonuçları ile Çalışan Motivasyonu İlişkisi: Nevşehir’deki Kamu Kurumlarında Bir İnceleme” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Politikası ve İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

...../...../.....

(Tez savunma Tarihi)

### JÜRİ

### İMZA

Danışman : Doç. Dr. Serdar Vural UYGUN

.....

Üye : Doç. Dr. Mehtap ARACI KAZICI

.....

Üye : Doç. Dr. Vedat YILMAZ

.....

### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ..... /..... / ..... tarih ve ..... Sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

...../...../.....

Dr. Öğr. Üyesi Volkan Recai ÇETİN  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Tez dönemi süresince akademik bilgisiyle destek veren; teşviki, takibi ve katkılarıyla emek harcayan saygıdeğer tez danışmanım Doç. Dr. Serdar Vural UYGUN' a,

Ders dönemi boyunca engin bilgilerini bize aktaran Kamu Politikası ve İşletmeciliği Ana Bilim Dalı saygıdeğer öğretim üyelerine,

Yüksek lisans öğretimine devam etmemde ve bitirmemde büyük katkısı olan Denetimli Serbestlik Müdürü Sayın Ali BAYRAK' a ve bu konuda anlayış ve desteklerini esirgemeyen saygıdeğer iş arkadaşlarıma,

Bugünlere gelmemde inanılmaz desteğini esirgemeyen sevgili aileme,

Yüksek lisans öğretime sırasında yaşadığım zorlukları aşmamda bana yardımcı olan, bu süreçte yorucu yükümü paylaşan, lisans öğrenimimden bu yana hedeflediğim akademik amaçlara ulaşmamda sarsılmaz desteği olan sevgili eşime şükranlarımı sunmak için bu fırsatı değerlendirmek isterim.

Teşekkür ederim.

Samed ARI  
Temmuz 2023

**KAMU YÖNETİCİLERİNE UYGULANACAK PSİKOMETRİK TEST  
SONUÇLARI İLE ÇALIŞAN MOTİVASYONU İLİŞKİSİ: NEVŞEHİR'DEKİ  
KAMU KURUMLARINDA BİR İNCELEME**

**Samed ARI**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Kamu Politikası ve İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Temmuz, 2023  
Danışman: Doç. Dr. Serdar Vural UYGUN**

**ÖZET**

Yönetici ve çalışan arası ilişkiler; örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi, çalışanın verimi ve performansı veya motivasyonu gibi vb. açılardan yönetim bilimlerinde önemli inceleme konuları arasındadır. Kamu Yönetimi literatüründe, yönetici ve lider tutumlarının çalışanların üzerine etkilerini farklı bağlamlarda inceleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Yönetim faaliyetlerinin istenilen şekilde devam edebilmesi için çalışanın örgüte uyumunun, performansının, verimliliğinin ve motivasyonunun idare tarafından dikkate alınması gerekmektedir. Çalışanı tanıyan, istek ve arzularını bilen yöneticinin çalışanı örgüt amaçlarına yönlendirebilmesi ve motivasyonunu yüksek tutarak verim alabilmesi bununla birlikte üretilen işin kalitesi ve başarısı, yöneticinin yönetsel yeterlilik, iletişimsel ve sosyal becerilerinden olan empati becerisiyle yakından ilişkilidir. Çalışanı tanıyan, istek ve ihtiyaçlarını doğru anlayabilen yönetici, çalışanı motive edebilmenin yolunu da kolayca bulabilir. Bu nedenle çalışmanın gerekçesi, kamu kurumlarında anlaşılan, anlaşıldığını hisseden bir çalışanın motivasyonunu artırabilmek için yöneticinin sahip olması gereken empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkinin ortaya konulmasına ihtiyaç duyulması olarak ifade edilebilir. Bu çalışma, kamu sektöründe yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi empati ve motivasyon kavramları merkezinde ele almakta; çalışan motivasyonunun artırılması ile yöneticinin empati seviyesinin bağlantılı olduğunu düşünmekte ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Dolayısıyla kamuya yönetici atama ön süreçlerinde aday yöneticilere, alım kriterleri itibarıyla psikometrik testler yapılmasının gerekliliğini de vurgulamaktadır.

Çalışmada kamuya atanacak aday yöneticilerin empati testi gibi psikometrik testlere tâbi tutulmasının önü bilimsel temelleriyle atılmakta ve yasal bir kıstas olarak



belirlenebilir hale getirilmesinin önü açılmaktadır. Diğer yandan bu çalışma, yöneticilere diğer psikometrik ölçümlerin yapılması suretiyle yönetici çalışan ilişkisinin psikososyal beceri boyutuyla ortaya konulmasına dair yapılacak diğer çalışmalara ışık tutmaktadır. Bu anlamda yöneticinin veya çalışanın temel dürtü düzeyi, kişilerarası iletişim beceri düzeyi, paranoya düzeyi, depresyon düzeyi, takıntı (obsesif kompulsif) düzeyi, kaygı durumu, stres düzeyi ve kişilik tipi gibi ölçülebilir psikolojik durum ve niteliklerinin sağlıklı ve istendik yönetime etkisi ve çalışan motivasyonu, performansı, örgütsel bağlılığı, aidiyet hissi gibi birçok değişken üzerine etkisini inceleyen araştırmalara temel olması ve fikir vermesi beklenmektedir.

Nevşehir Valiliği' ne bağlı bakanlık düzeyinde merkez teşkilatı bulunan kamu kurum ve kuruluşlarında yürütülen bu araştırmanın hipotezleri verilerin dağılımına uygun olarak SPSS 25.0 paket programında yapılan istatistiki analizler (korelasyon analizi ve regresyon analizi) neticesinde kabul edilmektedir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Lawrance ve arkadaşları (2004) tarafından geliştirilerek Kaya ve Çolakoğlu (2015) tarafından Türkçe' ye uyarlanan "Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği" ve Topaçlı (2022), Kuvaas (2006) ile Yücel Batmaz ve Gürer (2016) tarafından geliştirilen ve uyarlanan "Motivasyon Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yönetici empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasında güçlü, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilerek yönetici empati düzeyinin çalışan motivasyonunun önemli bir tahminicisi ve yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu yönetimi, yönetici, lider, liderlik, motivasyon, empati, psikometrik testler.

**THE RELATIONSHIP OF PSYCOMETRIC TEST RESULTS TO BE  
APPLIED TO PUBLIC ADMINISTRATORS AND EMPLOYEE  
MOTIVATION: A REVIEW IN PUBLIC INSTITUTIONS IN NEVSEHIR**

**Samed ARI**

**Nevsehir Haci Bektas Veli University, Institute of Social Sciences**

**Department of Public Policy and Management, M.A., July, 2023**

**Supervisor: Doç. Dr. Serdar Vural UYGUN**

**ABSTRACT**

Relationship between manager and employee; organizations to achieve their goals and objectives, such as employee productivity and performance or motivation, etc. It is among the important research topics in management sciences. In the Public Administration literature, there are many studies examining the effects of manager and leader attitudes on employees in different contexts. In order for the management activities to continue as desired, the employee's compliance with the organization, performance, productivity and motivation should be taken into account by the administration. The ability of the manager, who knows the employee, knows his wishes and desires, to direct the employee to the goals of the organization and to get efficiency by keeping his motivation high, together with the quality and success of the work produced, is closely related to the manager's managerial competence, empathy skill, which is one of his communicative and social skills. The manager, who knows the employee and understands his wishes and needs correctly, can easily find a way to motivate the employee. For this reason, the reason for the study can be expressed as the need to reveal the relationship between the level of empathy that the manager should have and the motivation of the employee in order to increase the motivation of an employee who is understood and feels understood in public institutions. This study deals with the relationship between the manager and the employee in the public sector in the center of the concepts of empathy and motivation; thinks that increasing employee motivation is related to the level of empathy of the manager and examines the relationship between these concepts. Therefore, it also emphasizes the necessity of conducting psychometric tests on candidate managers in terms of recruitment criteria during the pre-appointment of managers to the public.

In the study, the scientific basis of the candidate managers to be appointed to the public is subjected to psychometric tests such as the empathy test, and the way is cleared to be determined as a legal criterion. On the other hand, this study sheds light on other studies to reveal the manager-employee relationship in terms of psychosocial skills by making other psychometric measurements to managers. In this sense, the effect of measurable psychological states and qualities of the manager or employee such as basic drive level, interpersonal communication skill level, paranoia level, depression level, obsessive-compulsive level, anxiety state, stress level and personality type on healthy and desired management and employee motivation, It is expected to be the basis of researches examining the effects on many variables such as performance, organizational commitment, and sense of belonging.

The hypotheses of this research, which is carried out in public institutions and organizations with a central organization at the ministry level under Nevşehir Governorship, are accepted as a result of statistical analyzes (correlation analysis and regression analysis) made in the SPSS 25.0 package program in accordance with the distribution of data. The “Empathy Level Determination Scale” developed by Lawrence et al. (2004) and adapted to Turkish by Kaya and Çolakoğlu (2015) and developed by Topaçlı (2022), Kuvaas (2006) and Yücel Batmaz and Gürer (2016) were used as data collection tools in the research. and the adapted “Motivation Scale” was used. As a result of the research, a strong, significant and positive relationship was determined between the level of manager empathy and employee motivation, and it was determined that the level of manager empathy was an important predictor and predictor of employee motivation.

**Keywords:** Public administration, manager, leader, leadership, motivation, empathy, psychometric tests.

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa No.</b>
BİLİMSEL ETİĞİ UYGUNLUK .....	ii
TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK.....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	x
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	xviii
TABLolar LİSTESİ.....	xix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xxi
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL TEMEL VE İLGİLİ LİTERATÜR

1.1. Yönetim, Yönetici ve Liderlik Kavramları .....	6
1.1.1. Yönetim Kavramı.....	6
1.1.1.2. Yönetim Fonksiyonları .....	9
1.1.1.2.1. Planlama Fonksiyonu.....	9
1.1.1.2.2. Organize Etme (Düzenleme/Örgütleme) .....	10
1.1.1.2.3. Uygulatma (Komuta Etme/Yöneltme).....	11
1.1.1.2.4. Koordine Etme (Koordinasyon).....	11
1.1.1.2.5. Kontrol Etme.....	12
1.1.2. Yönetici Kavramı.....	13

1.1.2.1. Yöneticinin Amacı ve Önemi .....	15
1.1.2.2. Yönetici Tipleri .....	17
1.1.2.2.1. Otokratik Yönetici .....	18
1.1.2.2.2. Demokratik Yönetici .....	18
1.1.2.2.3. Sorumsuz Yönetici .....	19
1.1.3. Lider ve Liderlik Kavramı .....	19
1.1.4. Liderlik Kuramları .....	20
1.1.4.1. Özellikler Yaklaşımı .....	21
1.1.4.2. Davranışsal Liderlik Kuramları .....	22
1.1.4.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı .....	23
1.1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli .....	23
1.1.4.2.3. Yönetim Skalası Yaklaşımı .....	24
1.1.4.2.4. X ve Y Liderlik Modeli .....	25
1.1.4.2.5. Sistem Dört (Yönetim Sistemleri) Modeli .....	26
1.1.4.3. Durumsal Kuramlar .....	26
1.1.4.3.1. Fiedler' in Etkin Liderlik (Durumsallık) Yaklaşımı .....	27
1.1.4.3.2. Yol-Amaç Teorisi .....	27
1.1.4.3.3. Hersey ve Blanchard' ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı .....	28
1.1.4.3.4. Vroom ve Yetton' un Durumsal Liderlik (Karar Ağacı) Teorisi .....	29
1.1.4.4. Çağdaş Liderlik Teorileri / Liderlik Tarzları .....	29
1.1.4.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik .....	29
1.1.4.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik .....	30
1.1.4.4.3. Karizmatik Liderlik .....	30
1.1.4.4.4. Hizmetkâr Liderlik .....	30
1.1.4.4.5. Vizyoner Liderlik .....	31
1.1.4.4.6. E- Liderlik .....	31
1.1.4.4.7. Toksik Liderlik .....	31

1.1.4.4.8. Alturistik (Özgeci) Liderlik.....	32
1.1.4.4.9. Glokal Liderlik .....	33
1.1.5. Yönetici-Lider Arasındaki Farklar.....	33
1.2. Motivasyon Kavramı ve Önemi.....	37
1.2.1. Örgüt / Yönetim Açısından Motivasyon ve Önemi .....	39
1.2.2. Yönetici Açısından Motivasyon ve Önemi.....	40
1.2.3. Motivasyon Sağlama Araçları.....	44
1.2.3.1. Ekonomik Motivasyon Sağlama Araçları .....	45
1.2.3.1.1. Parasal Araçlar .....	45
1.2.3.2. Psikososyal Motivasyon Sağlama Araçları .....	46
1.2.3.2.1. Güvence.....	47
1.2.3.2.2. Statü ve Değer .....	47
1.2.3.2.3. Adalet ve Özgürlük .....	47
1.2.3.2.4. Sosyal Faaliyetler .....	48
1.2.3.3. Yönetimsel ve Örgütsel Motivasyon Sağlama Araçları .....	48
1.2.3.3.1. İletişim.....	48
1.2.3.3.2. Kurallar ve Yaptırımlar .....	49
1.2.3.3.3. Amaç Birliği Oluşturma .....	49
1.2.3.3.4. Önerilere Açık Olma .....	49
1.2.3.3.5. İş Tasarımı .....	50
1.2.3.3.6. Kararlara Katılım.....	50
1.2.3.3.7. Eğitim ve Yükselme .....	51
1.2.4. Motivasyon Kuramları .....	51
1.2.4.1. Kapsam Teorileri .....	52
1.2.4.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	53
1.2.4.1.2. Alderfer' in ERG Kuramı.....	55
1.2.4.1.3. Herzberg' in İkili Etmen (Çift Faktör) Kuramı .....	56

1.2.4.1.4. McGregor' un X ve Y Motivasyon Kuramı .....	57
1.2.4.1.5. Reddin' in Z Kuramı .....	58
1.2.4.1.6. McClelland'ın İhtiyaçların Yönlendirilmesi Kuramı .....	58
1.2.4.2. Süreç Teorileri .....	59
1.2.4.2.1. Davranış Değiştirme (Şartlandırma) Kuramı .....	59
1.2.4.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	60
1.2.4.2.3. Adams'ın Eşitlik (Denkserlik) Kuramı .....	61
1.2.4.2.4. Locke'un Amaç Kuramı .....	62
1.2.4.2.5. Bilişsel Değerlendirme Kuramı.....	63
1.3. Motivasyon ve Liderlik İle İlgili Yapılmış Olan Araştırmalar .....	63

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE YÖNETİCİ ATAMALARI VE YÖNETİCİLERE UYGULANABİLECEK PSİKOMETRİK TESTLER

2.1. Kamu Yönetimi ve Türkiye'de Kamu Yöneticisi Atama Usulleri .....	69
2.2. Psikometrik Test Kavramı ve Önemi .....	77
2.3. Psikometrik Testlerin İşlevi .....	79
2.4. Psikometrik Testlerin Avantajları ve Dezavantajları .....	82
2.5. Psikometrik Testlerin Sınıflandırılması .....	83
2.5.1. Başarı Testleri.....	84
2.5.2. Yetenek Testleri .....	84
2.5.3. Kişilik Testleri.....	85
2.6. Yöneticilere Uygulanabilecek Bazı Psikometrik Testler .....	87
2.6.1. İletişim Testleri.....	87
2.6.1.1. İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği (İBDÖ) .....	87
2.6.1.2. İletişim Becerileri Envanteri.....	88

2.6.1.3. Etkili İletişim Becerileri Ölçeği.....	88
2.6.1.4. Kişilerarası İletişim Yetkinliği Envanteri (KIYE).....	88
2.6.1.5. Sosyal İletişim Ölçeği.....	88
2.6.1.6. İletişim Yeterlilik Ölçeği .....	89
2.6.2. Stres Testleri.....	89
2.6.2.1. Algılanan Stres Ölçeği .....	90
2.6.2.2. Strese Yatkınlık Ölçeği.....	90
2.6.2.3. Stresle Başa Çıkma Ölçeği .....	90
2.6.3. Kişilik Testleri.....	91
2.6.3.1. Görüşme ve Dereceleme Ölçekleri (Gözlemsel Teknikler).....	91
2.6.3.2. İlgi Testleri.....	91
2.6.3.2.1. Strong Mesleki İlgi Testi .....	92
2.6.3.2.2. Kuder Tercih Testi .....	92
2.6.3.3. Kişilik Envanterleri.....	92
2.6.3.3.1. Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (MMPI – Minnesota Multiphasic Personality Inventory) .....	93
2.6.3.3.2. Edwards Kişisel Tercih Testi (EPPS – Edwards Personal Preference Schedule) .....	93
2.6.3.3.3. Sıfat Tarama Testi (ACL – Adjektive Check List).....	94
2.6.3.4. Projektif (Yansıtma) Testleri .....	94
2.6.3.4.1. Tematik Algılama Testi (TAT – Thematic Apperception Test) ...	94
2.6.3.4.2. Rorschach Mürekkep Lekesi Testi.....	94
2.6.3.5. Borderline Kişilik Testi .....	95
2.6.3.6. Hacettepe Kişilik Envanteri (HKE Takım A Testi).....	95
2.6.3.7. Uluslararası Kişilik Envanteri Kısa Formu (IPISV).....	96
2.6.4. Takıntı Testleri .....	96
2.6.4.1. Obsesif İnanışlar Ölçeği – 44 (OIÖ-44) .....	97



2.6.4.2. Padua Envanteri .....	97
2.6.4.3. Vancouver Obsesif-Kompulsif Envanteri (VOKE).....	98
2.6.5. Kaygı Testleri .....	98
2.6.5.1. Taylor Açık Kaygı Ölçeği .....	98
2.6.5.2. Durumluk Kaygı Ölçeği .....	99
2.6.5.3. Sürekli Kaygı Ölçeği .....	99
2.6.5.4. Durumluk-Sürekli Kaygı Envanteri.....	99
2.6.5.5. Sosyal Kaygı Ölçeği .....	100
2.6.6. Temel Dürtü Testleri .....	100
2.6.6.1. Barratt Dürtüsellik Ölçeği.....	100
2.6.6.2. UPPS Dürtüsel Davranış Ölçeği.....	101
2.6.7. Endişe Testi .....	101
2.6.8. Duygusal Zekâ Testi.....	101
2.6.8.1. Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği .....	102
2.6.8.2. Duygusal Zekâ Özelliği Ölçeği – Kısa Formu .....	102
2.7. Psikolojik Testler Tarihçesi .....	102
2.8. Türkiye’ de Psikolojik Testler Tarihçesi.....	105

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### EMPATİ, EMPATİNİN ÖNEMİ VE EMPATİ TESTLERİ

3.1. Empati Tanımı ve Tarihçesi .....	108
3.2. Empatinin Sosyal İlişkiler Açısından Önemi.....	109
3.3. Empatinin Yönetim Açısından Önemi .....	110
3.4. Empatinin Kuramsal Alt Yapısı.....	114
3.5. Empatiye Benzer ve Yakın Kavramlar .....	115
3.5.1. Sempatı .....	115

3.5.2. Özdeşim .....	116
3.5.3. Duygusal Zekâ .....	116
3.5.4. İçtenlik .....	116
3.5.5. Antipati .....	117
3.5.6. Sezgi.....	117
3.6. Empati Araştırmaları.....	117
3.7. Çalışma Hayatında Empati ve İletişim .....	121
3.8. Empati Testleri.....	125
3.8.1. Cambridge Davranış Ölçeği.....	126
3.8.2. Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği (EDBÖ) .....	126
3.8.3. Empatik Beceri Ölçeği.....	126
3.8.4. Empatik Eğilim Ölçeği .....	127

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KAMU YÖNETİCİLERİNE UYGULANACAK PSİKOMETRİK TEST SONUÇLARI İLE ÇALIŞAN MOTİVASYONU İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

4.1. Araştırmanın Amacı.....	129
4.2. Araştırmanın Önemi.....	130
4.3. Araştırmanın Yöntemi .....	130
4.4. Araştırmanın Varsayımları.....	131
4.5. Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri .....	132
4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	132
4.7. Araştırmanın Hipotezleri .....	132
4.8. Veri Toplama Araçları .....	133
4.8.1. Demografik Bilgi Formu.....	133

4.8.2. Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği (EDBÖ) .....	133
4.8.3. Motivasyon Ölçeği .....	134
4.9. Evren Örneklem .....	134
4.10. Uygulanan Testlerin Geçerliliği ve Güvenirliği .....	135
4.11. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması .....	135
4.12. Veri Toplama Süreci .....	136
4.13. Verilerin Analizi .....	136
4.14. Bulgular .....	138
4.14.1. Örneklemin Demografik Özellikleri .....	138
4.14.2. Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği Bulguları .....	140
4.14.3. Çalışan Motivasyonu Ölçeği Bulguları .....	146
4.15. Araştırma Hipotezlerinin Analizi .....	155
4.15.1. Yönetici Empati Düzeyi İle Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki Durumu 155	
4.15.2. Yönetici Empati Düzeyi İle Çalışanın Motivasyonu Arasındaki İlişkinin Etkisi ve Miktarı .....	156
4.15.3. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirmesi .....	157
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>159</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>173</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>194</b>
<b>ÖZ GEÇMİŞ</b>	

## KISALTMALAR VE SİMGELER

**ACL:** Adjektive Check List (Sıfat Tarama Testi)

**DMK:** Devlet Memurları Kanunu

**EDBÖ:** Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği

**EPPS:** Edwards Personal Preference Schedule (Edwards Kişisel Tercih Testi)

**HKE:** Hacettepe Kişilik Envanteri

**İBDÖ:** İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği

**IPISV:** Uluslararası Kişilik Envanteri Kısa Formu

**IQ:** Zekâ Bölümü

**KHM:** Kamu Hizmeti Motivasyonu

**KİYE:** Kişilerarası İletişim Yetkinliği Envanteri

**KPSS:** Kamu Personeli Seçme Sınavı

**MMPI:** Minnesota Multiphasic Personality Inventory (Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri)

**MOKE:** Maudsley Obsesif-Kompulsif Envanteri

**OİÖ-44:** Obsesif İnanışlar Ölçeği-44

**ÖSYM:** Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı

**TAT:** Thematic Apperception Test (Tematik Algılama Testi)

**VOKE:** Vancouver Obsesif-Kompulsif Envanteri

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 4.1.</b> Güvenirlik Testleri .....	135
<b>Tablo 4.2.</b> Verilerin Dağılım Tablosu .....	137
<b>Tablo 4.3.</b> Yöneticilerin Demografik Özellikleri .....	138
<b>Tablo 4.4.</b> Çalışanların Demografik Özellikleri .....	139
<b>Tablo 4.5.</b> Birisi Benimle Sohbet Etmek İsterse Rahatlıkla Sohbeta Başlarım .....	140
<b>Tablo 4.6.</b> Diğer İnsanlarla İlgilenmekten Gerçekten Keyif Alırım .....	141
<b>Tablo 4.7.</b> Diğer İnsanlar, Onların Duygularını ve Ne Düşündüklerini Anlama Konusunda İyi Olduğumu Söylerler .....	141
<b>Tablo 4.8.</b> Başka Birisinin Ne Hakkında Konuşmak İstedğini Kolaylıkla Kavrarım .....	142
<b>Tablo 4.9.</b> Çok Anlayışlı Biri Olduğumu Söyledikleri İçin Arkadaşlarım Genellikle Bana Sorunlarından Bahseder .....	143
<b>Tablo 4.10.</b> Başkasının Nasıl Hissettiğine Hızlıca Dikkatimi Verebilirim .....	143
<b>Tablo 4.11.</b> Birinin Gerçek Duygularını Gizlediğini Söyleyebilirim.....	144
<b>Tablo 4.12.</b> Birinin Ne Yapacağını Önceden Kestirmekte İyi Olma Durumu İle Görev Konumu Arasındaki İlişki .....	145
<b>Tablo 4.13.</b> Bir Grup İçerisinde Tuhaf ya da Rahatsız Hisseden Birisini Anında Fark Ederim İfadesi ile Yönetici Yaş Durumu Arasındaki İlişki .....	145
<b>Tablo 4.14.</b> Amirim Başarısı, Benim Başarımla Demektir .....	146
<b>Tablo 4.15.</b> İş Yerinde Çalışırken Yerine Getirdiğim Görevler Beni Mutlu Eder ..	147

<b>Tablo 4.16.</b> Yaptığım İşin Anlamli Olduğunu Düşünüyorum.....	147
<b>Tablo 4.17.</b> Bulduğum Kurumda/birimde Çalıştığım İçin Mutluyum .....	148
<b>Tablo 4.18.</b> Toplum İçerisinde Kurumumdan ve İşimden Bahsederken Gurur Duyarım .....	148
<b>Tablo 4.19.</b> Kurumumun Başarısı İçin Çalışmak Beni Mutlu Eder .....	149
<b>Tablo 4.20.</b> İşimde Bana Yeni Sorumluluklar Verilmesi Beni Mutlu Eder .....	149
<b>Tablo 4.21.</b> İş Arkadaşlarımla İyi Anlaşım ve Görevlerinde Onları Desteklerim	150
<b>Tablo 4.22.</b> Kendimi Geliştirmek İçin Çalışmak Önemlidir ve Bunun İçin Kurumum Bana Destek Verir .....	151
<b>Tablo 4.23.</b> Yöneticim İstek, Öneri, Şikayet veya İhtiyaçlarıma Kulak Vermezse Moralim Bozulur.....	151
<b>Tablo 4.24.</b> Bir Hata Yaptığımda Yöneticimin Beni Anlamadığını Görmek Çalışma İsteğimi Düşürmez .....	152
<b>Tablo 4.25.</b> Bir Hata Yaptığımda Yöneticimin Beni Anlamadığını Görmek Çalışma İsteğimi Düşürmez İfadesi İle Çalışan Cinsiyet Durumu Arasındaki İlişki.....	153
<b>Tablo 4.26.</b> Sabah İş Yerime Gelirken Hiçbir Huzursuzluk Duymam İfadesi ile Çalışan Eğitim Durumu Arasındaki İlişki.....	154
<b>Tablo 4.27.</b> Yönetici Empati Düzeyi ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizi .....	156
<b>Tablo 4.28.</b> Yönetici Empati Düzeyinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi .....	157
<b>Tablo 4.29.</b> Araştırma Hipotezlerinin Genel Değerlendirmesi .....	157

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Black ve Mouton'un Yönetim Matrisi. ....	24
Şekil 1.2. Motivasyon Süreci .....	38
Şekil 1.3. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	54
Şekil 1.4. Victor Vroom' un Beklenti Kuramı.....	61

## GİRİŞ

Yönetim, yöneten ve yönetilen kavramları üzerine kurulu bir yapıdır. Yönetilen olmadan yönetici veya yönetimden bahsedebilmek mümkün değildir. Bu yüzden yöneticinin var oluş sebebi, yönetilendir yani insandır. O halde yönetim fonksiyonlarının ifasında yöneticinin çalışanı (insanı) dikkate alması ve onu anlaması bu karşılıklı var oluş için gereklidir (İmrek, 2011: 94).

Bir örgütte çalışanın işe uyumu dikkate alındığı kadar çalışanlar arası ilişkiler ile çalışan ve yönetici arası ilişkiler de dikkate alınmak durumundadır. Yönetim faaliyetlerinin örgüt için istenilen doğrultuda ilerleyebilmesi için sağlıklı bir çalışma ve iletişim ortamı içerisinde yönetici, iş göreni tanımak, duygu, düşünce ve görüşlerini dikkate almak zorundadır. Çalışanın beceri ve yeteneklerini, iş ile ilgili istek ve arzularını, çalışanı nasıl geliştirebileceğini, nasıl motive edilebileceğini ve sorun ve ihtiyaçlarının neler olabileceğini bilmek, örgüt amaçlarına ulaşmak için özellikle insan kaynağının rekabet avantajı sağlaması açısından önemli olduğu söylenebilir (Örnek, 2021: iii-iv; Uygun ve Bulut, 2010: 40).

Hızlı küresel değişimlerin yaşandığı son yüzyılda örgütler, işletmeler, kamu kurum ve kuruluşları da bu değişimden etkilenmişlerdir. Karmaşıklaşan, bağılıkların arttığı, iç ve dış çevre faktörlerinde durumun muğlak hale geldiği bir ortamda örgütler, etkili ve verimli bir şekilde varlığını sürdürebilmek için yöneticilerin yönetim işlevlerini yürütmedeki becerilerine güvenmişler ve hem yönetim bilimi popüler hale gelmiş hem de yöneticilik mesleği profesyonelleşmiştir. Böyle bir durumda yöneticinin yürüttüğü yönetim faaliyeti ve yöneticilik önem kazanmıştır (Erkul, Seçtim ve Akı, 2022:2; İmrek, 2011:18).



Yönetici sağlıklı ve etkin yönetim için astları ve varsa üstleriyle birlikte uyumlu çalışmayı başarmalıdır. Üstlerinden gelen işleri astlarının psikososyal durumlarına göre yorumlayıp dönüştürmeli ancak örgütün genel kültür, amaç ve hedeflerine aykırı düşmemelidir. Yöneticinin bir görevde astlarıyla uyumlu çalışması ise empatik anlayış temelinde etkili iletişim becerisini kullanarak görevini yerine getirmesi, uyumlu çalışmanın ön koşullarındandır. Çünkü yöneticinin bir sorumluluğu örgüt amaçlarına ulaşırken çalışanın verimliliğini, nitelik ve nicelik olarak belirli seviyede tutmaktır (İmrek, 2011:178; Morkoç, 2020: 87-88).

Bir kamu yöneticisi iyi odaklanabilme, iyi bir dinleyici, iyi bir gözlemci, iyi bir beden dili kullanıcısı, iyi bir algılayıcı olma gibi niteliklere ve iyi bir iletişim ve empati becerisine sahip olursa yönettiği kurumun çalışanlarını bir uyum içerisinde yönlendirebilir ve ifa edilecek görev için çalışanı güdüleyerek kurumu sağlıklı yönetebilir. İnsan ilişkileri, motivasyon, stres, kaygı, temel dürtü, mesleki farkındalık, ekip çalışması, karar verme becerisi gibi konularda kendisini geliştirmiş bir yönetici verimli bir yönetici olarak hem kendisinin hem de çalışanlarının kamu hizmeti sunum kalitesini yükseltebileceği söylenebilir. Dolayısıyla kamu yöneticisi, devletin görünen yüzü olarak devlet kurumlarının nitelik ve performansını bir takım sosyal becerilerini geliştirmek veya geliştirememek yoluyla etkilemektedir (Ekici, 2020: 293).

Yine yönetme işinin pratik boyutunda; yöneticinin duruma, görevin önem derecesine ve türüne göre dengelenmiş bir lider olması, sağlıklı yönetim için elzemdir. Bu dengeyi koruyamayan bir kamu yöneticisi ast kamu görevlisinin çalışma motivasyonuna ket vurabilmektedir. Dengenin bozulduğu durumlarda, çalışanda kendisinin anlaşılmadığı veya yaptığı göreve dair hataların savunmasında yönetici tarafından empati kurulmadığı zaman çalışanın görevi gerçekleştirmeye güdüsü azalmaktadır. Bu da kamu hizmetinden faydalanan ve günümüzde neredeyse müşteri olarak algılanan vatandaşa yansarak hizmetin kalitesini düşürebilmektedir (Denek, 2019: 429-437).

Bir kurumda motivasyon, kurum başarısının artırmasıyla ve sunulan hizmetin kalitesiyle yakından ilgilidir. Ancak güdülemeyle ilgili sorunların en önemlisi çalışanları neyle ve nasıl motive edilebileceğinin muallak olmasından kaynaklanmaktadır. Öyle ki çalışanın hangi yollarla motive edileceği yöneticiler

tarafından bilinmemektedir (Karaman, 2019: 60). Her çalışanın güdüleyicisi farklılık gösterebilir ve çalışana özgü motivasyon kaynağının tespit edilebilmesi için empati en uygun araçlardan biridir (Eren, 2020: 532-533).

Kurum ve kuruluşların amaçlarına ulaşabilmek için etkili ve verimli kullanması gereken kaynaklar ise parasal ve fiziksel kaynaklar ile insan kaynağı olarak sıralanabilmektedir. İnsan kaynaklarını en etkili kullanma yolunun ise çalışan motivasyonu ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bir çalışanın motivasyonunu yüksek tutmanın yollarından birisi de yöneticinin empati becerisiyle ilgilidir (Morkoç, 2020: 1).

Motivasyonun özünde çalışanın ihtiyaçları bulunmaktadır ve her bir insan farklı olduğundan çalışana uygun ihtiyacın saptanması ve bu ihtiyaçların doğru anlaşılması gerekmektedir. Her çalışanın isteğini ve ihtiyacını doğru anlayabilmek için empatik yaklaşımın etkili olabileceği söylenebilir (Küçükali, 2011: 115-116). Bu doğrultuda yöneticide empati kavramının çalışılabilmesi için psikoloji bilimine gereksinim duyulmaktadır.

Psikoloji insan davranışlarını inceleyen, araştıran ve merak eden bir bilim dalıdır. Yönetim bilimi de yönetim olgusunu sistematik biçimde inceleyen bir disiplindir. Yönetim, insan davranışları açısından ele alındığında psikoloji bilimi ile ilişkili hale gelmektedir. O halde yönetim bilimi, insan davranışlarını amaçlar doğrultusunda yönlendirme boyutuyla psikoloji bilimi dairesine yaklaşmaktadır. Bu da yönetim biliminin ve psikoloji biliminin kesiştiği kavşakta yönetim psikolojisi disiplini oluşturmaktadır. Bu alanda, işletme veya kamu yönetimi olsun fark etmeksizin çalışanların yönetim hedeflerine ulaşabilmesini sağlamak amacıyla psikoloji ve yönetim bilimi çalışanların motive edilmesiyle ilgilenmektedir. Bu durumda özellikle kamu kurumlarında çalışanların motive olmuş davranışlarının hizmet alanlara yansması kamu yönetimi için önem arz etmektedir (Öztekin 2010: 31).

Özel veya kamu kurum ve kuruluşlarının en verimli ve uyumlu çalışanı istihdam edebilmesi için geliştirilen görüşme ve adayın geçmişi (CV) gibi yöntemlerden başka bir diğeri de eleman seçiminde kullanılan psikometrik testlerdir. Her ne kadar bu

testler, en uygun elemanı seçebilmek için kullanışlı bir araç olsa da yetenek, zekâ, ustalık, ilgi veya kişilik gibi testlerin kullanım yaygınlığı (bazı testler için) maliyeti nedeniyle üst düzey yöneticilerde daha çok görülmektedir (Eren, 2020: 5; İmrek, 2011:107-108). İşe talip olan adayın, işe uygunluğuna ve becerilerine, verimliliğine ve yeterliliğine yönelik önemli öngörü ve veri sunma kabiliyeti olan bu testler, işe alım için önemli bir araçtır. Ancak işe alım sürecinde hem testin uygulanması, hem sonuçların değerlendirilmesi, hem başvuranın o günkü psikolojik ve ruhsal durumu, iş kaygısı veya herhangi bir nedenle farklı davranabileceği unutulmaması gerektiğinden psikometrik testlerin tek başına başvurulmaması gereken bir araç olduğu hatırdan çıkarılmamalıdır. Bu itibarla testler, işe alım süreçlerinde başvuran hakkında bir fikir veya eğilim vermektedir (Çoban, 2008: 68; Şen, 2008: 102).

Kurum başarısı için çalışan motivasyonu, yönetim bilimi açısından önemli kavramlardan biridir. Bu çalışmada, yöneticinin çalışan motivasyonuna etkisi ön plana çıkmaktadır. Araştırmada, yöneticinin çalışana motive edebilmesi için empati becerisi, literatürden beslenilerek kurgulanmaktadır. Her türlü motivasyon tekniğinin temelinde bulunan empati becerisine dikkat çekilmektedir. Yönetici empatik anlayış düzeyi ile çalışan motivasyonu arasında ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin şiddeti ve yönü merak edilmektedir.

Bu çalışmada liderlik, yöneticilik, çalışan motivasyonu, psikometri ve empatik anlayış kavramları ışığında yöneticilerin sahip olduğu empati düzeyi ile çalışan motivasyonu ilişkisi Nevşehir ilindeki kamu sektörü parantezinde ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Araştırmada psikolojik testler içerisinde empati testi seçilmesinin nedeni, motivasyon artırıcı olumlu yönetici davranışlarından birisinin çalışana empati kurmak olması veya çalışan motivasyonu üzerindeki muhtemel etkisidir. Empati düzeyini ölçen önemli psikometrik test araçlarından birisi ise empati düzeyi belirleme ölçeğidir. Başka bir ifadeyle yöneticilere uygulanacak olan empati testinin değeri, motivasyon artırıcı yönetici davranışı olarak empatik davranışın ortaya konulabilmesi açısından yüksek görülmektedir. Bunun yanı sıra literatürde kamu yöneticisi ve çalışan üzerinden veri toplamak suretiyle kamu yöneticisinin doğrudan empati düzeyini ölçerek çalışan motivasyonu ile ilişkisini kuran bir araştırmaya denk gelinmediğinden psikolojik

testler içerisinde empatiyi ölçebilen bir ölçek kamu yöneticilerinde uygulanmak üzere seçilmiştir.

Çalışmanın amacı; yönetici empatik anlayışı ile motivasyon kavramının kavramsal biçimde ifade edilmesi ve yöneticinin çalışanı güdüleme görevi çatısı altında yönetici empati becerisinin araştırılması ve ortaya konulmasıdır. Bu anlamda örneklemimizden hareketle Türk kamu yönetiminde kamuya yönetici seçilecek adaylara, verimli ve etkili bir yönetim için psikometrik testler uygulanabilmesi yoluyla işe alım kriterlerinin çeşitlendirilmesine de işaret edilmektedir.

Yönetici empatik anlayışının çalışanın motivasyonu ile doğru orantılı ve anlamlı ilişkisinin tespit edildiği bu çalışmada ilk bölümde yönetim, yönetici, lider ve liderlik kavramları ile motivasyon kavramları, kavramsal ve kuramsal çerçeve içerisinde incelenmektedir. İkinci bölümde (her ne kadar yöneticinin doğrudan liderlik becerilerini ölçecek testler olmasa da) yöneticinin çalışan açısından motivasyonunu etkileyebilecek bir takım psikolojik durumlarını ölçen testler hakkında geniş bilgi verilmektedir. Üçüncü bölümünde araştırma bağımsız değişkeni olarak belirlenen empati kavramı hakkında kuramsal bilgiler aktarılmaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise kamu yöneticilerine uygulanacak psikometrik test sonuçları ile çalışan motivasyonu ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla empati düzeyi belirleme ölçeği ve motivasyon ölçeği üzerinden Nevşehir'deki kamu kurumlarında bir araştırma yürütülmekte ve sonuçlandırılmaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KURAMSAL TEMEL VE İLGİLİ LİTERATÜR

Bu bölümde yönetici ve liderlik kavramları ile motivasyon kavramları hakkında detaylı bilgi aktarılmakta, motivasyon ve liderlikle ilgili yapılmış olan araştırmalara yer verilmektedir. Böylece kamuda, doğru yöneticileri işe alırken psikometrik testler yoluyla seçim yapılmasının motivasyon bağlamında yöneticilik ve liderlik kavramları üzerinden farkını görebilme imkanı bulmak mümkün olmaktadır.

### 1.1. Yönetim, Yönetici ve Liderlik Kavramları

#### 1.1.1. Yönetim Kavramı

İnsanlık tarihi kadar eskiye götürülebilen yönetim olgusu, insan topluluklarında görülen yöneten-yönetilen ikilisinin yöneten ayağını oluşturmaktadır (Uygun ve Bulut, 2010: 29). Yönetim bilimi kapsamında yönetimin tanımları incelendiğinde belirlenebilir ve uygulanabilir nitelikte olan amaçlara ulaşmada takip edilecek yol ve yöntemlere dair politikalar yöneten bloğunu ilgilendirmektedir. Amaçlara ulaşmada örgütün her bir kaynağını ve kapasitesini birbiriyle uyumlu, etkin ve verimli bir biçimde yönlendirme, uygulama ve uygulatma yönetimidir (Şimşek ve Çelik, 2015:2-3).

Yönetim kavramı diğer birçok kavram gibi farklı açılardan ele alınabilen bir kavramdır. Bununla ilgili aşağıdaki aktarımlardan fark edilebileceği üzere; genel anlamı, siyaset, örgüt ve devlet olgusu açısından anlamı, bilim dallarının kavrama bakış açıları ve hatta hayvan gibi diğer canlılar ile makineler yönünden de farklı yaklaşımları bulunan bir kavramdır. Yönetim, kelime anlamı olarak bir şeyin yolunda gidebilmesi için kontrolü ve yetkiyi ele almayı ifade etmektedir. Dolayısıyla yönetimin

ve yöneticinin faaliyetleri, sonuçlara ulaşabilmek için kontrolü ve yetkiyi kapsamaktadır (Hughes, 2014: 27).

Genel olarak yönetim, “iki ya da daha çok kişinin bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek, belirledikleri amaca yönelik yaptıkları işlemlerin ve eylemlerin tümüdür.” Yönetim insanları örgütleyip birleştirerek ortak çıkarları doğrultusunda yönlendirebilme sanatıdır. İnsanların kararları ve uygulamalarından oluşan yönetim, kişisel çıkarlardan vazgeçme ve fedakârlıkta bulunabilme yeteneğidir. Örgütsel anlamda yönetim ise “iki ya da daha çok kişinin bir amacı gerçekleştirmek ve sürdürebilmek için bir araya gelip, planlama, örgütleme, yöneltme (motivasyon), eşgüdüm(koordinasyon) ve denetim işlevlerinin etkin olarak bulunduğu ve işletildiği sürekli bir süreç” (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2011: 40), veya “amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için yönetsel işlevlerin (yönetim fonksiyonlarının) yerine getirilmesi süreci” (Öztekin, 2010: 17-18) olarak tanımlanabilir.

Yönetim tanımında yer alan yönetsel işlevler ise yönetim bilimciler tarafından benzer ancak farklı sıralanabilmektedir. Yöneticinin ne iş yapacağına yönelik soruya klasik yönetim bilimcilerin planlama, örgütleme, kadrolama, yönlendirme, eşgüdüm, iletişim ve mali yönetim cevabı yönetim işlevleri olarak sıralanmaktadır. Klasik yönetim bilimci Fayol da planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak yönetim işlevlerini sıralamıştır. Aslında nasıl ifade edilirse edilsin yönetim fonksiyonlarının temel işlevi örgüt amaçlarına ulaşılması için uygulama birliği sağlamaktır (Demirool Duyar, 2018: 78-79; Eren, 2020: 14-15).

Yönetim, “bir amaca etkili bir şekilde ve en az maliyetle ulaşmak üzere kaynakların koordinasyonu” (Eryılmaz, 2013: 3) şeklinde tanımlanmaktadır. “Çalışanların örgütsel amaçlara doğru yönlendirilmesi” olan yöneltme, çalışanları motive etme ve işin nasıl yapılacağı (liderlik tipi olarak nasıl davranılacağı) hususlarını kapsamaktadır (Döğerlioğlu, 2015:63).

Yönetim, çalışanları örgüt amacı, değeri ve hedefi etrafında bir araya getirerek verimlerini artırmak için güdülemektir. Yönetim, çalışanları bu doğrultuda bedensel

ve düşünsel yönlendirmenin yanında heyecanlarını, istek ve arzularını da amaca yöneltmeyi içermektedir (Küçükali, 2011: 23-24).

Devlet olgusu açısından ise yönetim, devletin örgütleyici amaç ve araç olarak eylemlerini açıklamakta kullanılan bir kavramdır. Yönetim, toplumsal hayatı düzenleyen ve yön veren devlet örgütlerinin planlama, örgütleme, yönlendirme, egdm (koordinasyon) ve denetleme amaçlarını gerçekleştirmesi için i bölümü, otorite ve hiyerarşinin oluşturduğu bir bütündür (Fiek, 2011: 31).

Yönetim olgusunun hayvanlar dâhil tüm canlılarla ilişkili bir olgu olduğu söylenebilir. İnsan ile arasındaki farkın hayvanlarda yönetimin bir gdden kaynaklanıyor olmasıdır diyebiliriz. Hatta bu olgudan çalışan bir makine sisteminde makinenin işlemcisi veya dijital beyni merkeze alındığında da bahsedilebilir. Bir makine sisteminde de çevresel aygıtlara komut gönderen ve bu aygıtlardan gelen verileri ileyerek programına göre hareket eden bilgisayar sistemleri bulunmaktadır ve esasında bu mikroçipler yönetim içi yapmaktadırlar. Öte yandan yönetim aşamalarından olan organize etme işlevi hariç tutulduğunda insanın kendi kendini yönetmesi anlamıyla da bir yönetim boyutundan bahsedilebilir (ztekin, 2010: 18-19).

Yönetim iktisatçılara göre sermaye ve i gücü gibi üretim faktörlerinden bir tanesi iken yönetim biliminde, örgüt yapısında bulunan yöneten ve yönetilen ilişkisi sonucu olan otorite demektir. Sosyologlara göre ise yönetim, toplumsal tabaka veya sosyal statülerle ilişkilidir. Bunun yanında yönetim; psikoloji, hukuk ve sosyal psikoloji gibi birçok bilimde farklı anlamlar taşımaktadır. Yönetim tanımlarına dair disiplinler arası bu durum bilimlerin kendi yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Ancak her ne açıdan bakılırsa bakılısın yönetim, amaçlara ulaşmak için yapılan uygulamalardır (Can, Aan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2011: 40; Şimşek ve elik, 2018: 20-22).

Yönetim içi; insanı, parayı ve zamanı idare etmeyi, tekniği ve disiplin, araştırma, iletişim, sorumluluk ve inisiyatif alma, gibi bir takım becerileri gerektirmektedir. Yönetici, yönetim bilgisini uygulayabilecek becerilere de sahip olmalıdır (Şekerci ve Apay, 2009: 140-141). Yönetim iini fiile dkmede çalışanlar açısından en önemli yönetici beceri ise iletişim ve uzantısı olan empatidir denilebilir.

Yönetim, “amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için bir insan grubunda işbirliği sağlamaya yönelik çalışmaların tümünü kapsar. Yönetim, bir organizasyonun belli hedeflere ulaşacak şekilde, faaliyetlerinin planlanması, organize edilmesi sorumluluğunu kapsayan sosyal bir sistemdir” (İmrek, 2011:9). Hedeflenen temel amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan mekanik ve dinamik yönetim işlevlerinin uygulanması ve uygulatılması ise organizasyonun karar mercii olan yönetici sorumluluğundadır.

### **1.1.1.2. Yönetim Fonksiyonları**

Bir örgütü hedeflerine ulaştıran ve genel kabul gören temel yönetim fonksiyonları planlama, organize etme, uygulama, koordine etme ve kontrol etme olarak ifade edilebilirken ikincil ve detay fonksiyonlar ise; eğitim, iletişim, karar verme, zaman yönetimi, teknoloji yönetimi, sorun çözme, sistem geliştirme, metod geliştirme ve insan ilişkileri olarak sıralanabilir. Farklı yönetim bilimi kuramlarında ve literatürde yönetim fonksiyonları farklı veya benzer isimler adı altında ifade edilse de planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol olarak beş temel fonksiyon şeklinde gruplama yapmak mümkündür (Demirel Duyar, 2018:80: İmrek, 2011:38-39).

#### **1.1.1.2.1. Planlama Fonksiyonu**

Fayol’ a göre yönetim fonksiyonları yöneticinin çalışmasını açıklamaktadır. Planlama ögesi, bir örgütün varlıklarını, kaynaklarını, zayıf yönlerini, tehditlerini ve fırsatlarını değerlendirmektir. Bu fonksiyon, varlıklar, kaynaklar, tehditler veya fırsatlar gibi hususlarda örgüt için bilinmezliklerin azaltılması fonksiyonudur (Livvarçin ve Kurt, 2012: 244-245).

Planlama, örgüt amaçlarına ulaşmak için gidilebilecek yolların belirlenmesidir ve misyon yani örgütün var oluş gerekçesi ile başlamaktadır (Dögerlioğlu, 2015: 55). Misyonu gerçekleştirmek için aşama aşama amaçların oluşturulması ve uygulamaların belirlenmesidir.



Planlama, “saptanan hedeflere ulaşabilmek için yapılacak işlerin ve işleri yaparken takip edilecek sıranın belirlenmesidir” (Küçükali, 2011: 63). Planlama ile örgüt için belirlenen hedeflere ulaşabilmenin tüm boyutlarıyla (ne, ne zaman, nasıl, kim, nerede sorularıyla) adım adım belirlenmesi sağlayarak belirsizliği ortadan kaldırarak kontrol için dayanak oluşturur (Şimşek ve Çelik, 2018: 31).

Yine planlama, hem örgüt içi hem de örgüt dışı ilgililere karşı diğer yönetim fonksiyonlarının çerçevesini oluşturur. Hedef ve faaliyetlerin kontrol edilebilirliği için bir kıstas oluşturmaktadır. Planlama, gelecekteki hedefe ulaşmak için takip edilen bir harita gibidir. Önce hedefe nasıl ulaşılacağı plan ile ortaya konulur ve ardından bu hedefe ulaşıp ulaşılmadığını denetlemeye imkân verir (Şimşek ve Çelik, 2018: 31).

Planlama, yapılması gerekenleri eyleme dönüştürmeye yarayan bir araç olduğu kadar kaynakları etkili bir şekilde kullanmayı sağlama işlevine de sahiptir (Hughes, 2014: 118).

#### **1.1.1.2.2. Organize Etme (Düzenleme/Örgütleme)**

Fayol için düzenleme fonksiyonu, planlamadan sonra ikinci önemli yönetim fonksiyonudur. Bu fonksiyon, planlanan işlerin hedeflerine ulaşabilmesi için hazırlıkların yapılması, personel alımı ve eğitimi gibi süreçleri kapsamaktadır (Livvarçin ve Kurt, 2012: 245).

Yönetici bu fonksiyonu örgütün kurulması ve sistemin kurulması şeklinde ifa etmektedir. İşin hedefe dönük olması ve işi yapacak olanlara ait yapının kurulması örgütün kurulması organizasyonu iken; kurulan yapıdaki çalışanların işini yapabilmelerini sağlayacak organizasyon ise sistemin kurulması demektir. Örgütleme fonksiyonu, plan ile belirlenen amaçları başarabilmek için örgütü ve süreçleri amaca yönelik düzenlemektir (Hughes, 2014; 118; Demirel Duyar: 2018: 83).

Organizasyon fonksiyonu, yapılacak işin kim tarafından, nasıl ve ne kadar sürede yapılacağını, hangi yöntemlerle yapılacağını ve hangi araç ve gereçlerle yapılacağını kapsamaktadır. Bu fonksiyonun örgütün hedeflerine ulaştırması, yönetim açısından önemlidir. Satış yaparak kâr elde etme hedefine ulaştırmayan bir satış organizasyonu

yönetim için işlevsel değildir. Bu anlamda organizasyon fonksiyonu da örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bir araçtır. (Küçükali, 2011: 65).

#### **1.1.1.2.3. Uygulatma (Komuta Etme/Yönelme)**

Fayol komuta etme fonksiyonunu ise çalışanların hedeflere ulaşılabilmesi için yönlendirilmesi veya yönlendirilmesi olarak ele almaktadır (Livvarçin ve Kurt, 2012: 246).

Uygulatma, “hedefe yönelik olarak yapılan planlamanın, tanımlanan görev-yetki ve sorumluluklar çerçevesinde yerine getirilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır. Hedefe ulaşma işinin ifa edilmesi uygulama iken; yöneticinin bu işi çalışana yaptırması ise uygulatmadır (İmrek, 2011:121). Örgüt çalışanlarının örgütsel planla uyumlu faaliyet gösterebilmesinin yolu diğer bir ifadeyle yöneltmenin yolu ise etkili bir liderlik ve güdüleme yani motive etme yolundan geçmektedir (Şimşek ve Çelik, 2018: 55).

Bir yönetici uygulatma fonksiyonunu yöntem, makine, materyal, sermaye ve çalışanlar ile yerine getirebilmektedir. Yöneticinin astı çalışanlardır. Yöneticinin iş için izlediği yollar yöntemdir. Yöneticinin iş için kullandığı makineler vardır. Yöneticinin iş için kullandığı malzeme ve gereçler materyaldir. Sermaye ise yöneticinin iş için kullanımında olan nakittir (İmrek, 2011:121). Dolayısıyla yöneltme söz konusu bu çalışan, sermaye, makine, materyal ve nakdi harekete geçirecek eylemleri ifade etmektedir (Akdemir vd., 2022: 80). Bu eylemler yönetici konumundaki önder tarafından ifa edilirken çalışanlarda motivasyon oluşturulması; etkili bir sosyal beceri, iletişim ve liderlik faaliyetlerine dayanmaktadır.

#### **1.1.1.2.4. Koordine Etme (Koordinasyon)**

Koordinasyon, amaçlar ile uygulamalar arasındaki zıtlığı ortadan kaldırmak olduğu gibi örgütün uyumlu işleyişine engel olabilecek her türden sorunu ortadan kaldırmaya yönelik bir yönetim fonksiyonudur (Karasoy, 2021: 89). Yönetici tarafından bu fonksiyonun olması gerektiği gibi ifa edilmesi çalışanlar arasında işbirliği ve ekip çalışmasını sağlamaktadır.

Çalışanı güdüleme fonksiyonunda olduğu gibi iletişimin oldukça önem kazandığı diğer bir yönetim fonksiyonu koordinasyondur. İletişim ile örgütün insan, makine, sermaye, pazar, girdi ve çıktıları ile tedarikçileri gibi parçaları arasında işbirliği ve hareket birliği sağlanmaktadır (Hughes, 2014: 118).

Koordinasyon, çoklu bir yapı olan ancak bir bütünlük arz etmesi gereken örgütün “birbirini zıt yönde etkilemeyecek şekilde düzenleştirilmesi” (İmrek, 2011: 201) çabasıdır. Örgüt yapısındaki sermaye, insan, makine, zaman, hizmet, maliyet gibi birçok unsurun işbirliği ile sistemli bir şekilde çalışması koordinasyon fonksiyonu ile mümkündür.

Ayrıca bu fonksiyon Fayol’a göre satım ile üretimin dengeli olmasını sağlayan dolayısıyla gelir ve giderleri dengeleyen yönetim fonksiyonudur (Livvarçin ve Kurt, 2012: 246).

#### **1.1.1.2.5. Kontrol Etme**

Yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olan kontrol etme fonksiyonu “görevlerin planlara uymasını sağlamak amacıyla yapılan faaliyetler” (İmrek, 2011:421) olarak ifade edilmektedir. Fayol bu fonksiyonu, işlerin planlamaya, yönetici talimatlarına ve örgüt kültürüne uygun olarak yürütülmesinin denetlendiği bir yönetici görevi olarak görmektedir (Livvarçin ve Kurt, 2012: 246).

Planlama ile belirlenmiş örgüt hedeflerine temel alınan kıstaslara göre ulaşıp ulaşılamadığını, ulaşıldıysa nasıl ve ne miktarda ulaşıldığını denetleyen yönetim fonksiyonu kontrol etme fonksiyonudur (Dögerlioğlu, 2015: 67). Raporlama olarak da adlandırılabilen bu fonksiyon işin takibini yapmaya imkân vermektedir (Hughes, 2014: 118).

Planlama ile başlayan yönetim fonksiyonlarının denetimi, sonuçları, ölçümleri, başarısı veya başarısızlıkları kontrol etme yönetim işleviyle tespit edilmektedir. Yapılan işin plan kapsamında kalıp kalmadığını; nasıl, ne zaman, nerede, neden ve kim tarafından yapıldığını denetleme işi yöneticinin kontrol etme görevi ve yetkisi ile mümkündür. Yönetim fonksiyonlarını planlama, örgütleme, yöneltme, kontrol ve

karar verme olarak sıralayacak olursak motivasyon, yöneltme fonksiyonu ile ilişkili, iletişim ve empati ise başta motivasyonla ilişkili olmak üzere tüm süreçle ilişkili bulunmaktadır denilebilir (Karasoy, 2021: 90).

### **1.1.2. Yönetici Kavramı**

Bir yönetim faaliyetinin yürütücüsü yöneticidir ve yönetici, planlama, organize etme, uygulamaya, koordinasyon sağlama, denetim veya kontrol etme gibi yönetim fonksiyonlarının tümünde aktif olan üst düzey çalışandır. Bu işlevlerin yürütülmesi ve yönetilmesi sorumluluğunu alan üst veya orta düzey çalışandır. Yönetici, bir kurum veya kuruluşta veyahut bir işletmede kaynakların en etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan ve örgütü temsil eden görevlidir (Akdemir vd., 2022: 79).

Yönetici, örgüt veya gruplarda amaçlara ulaşmak için diğerlerini amaca yönelik kullanan, sevk ve idare eden, örgüte kâr ettirme sorumluluğu olan, makam ve mevki sahibi hiyerarşik üst seviye çalışandır. Değişen sosyal ve ekonomik koşullarla birlikte günümüzde işletmeyi kuran yöneticiler yerine artık örgüt amaçlarına hızlı, etkili ve verimli ulaşabilmek için yöneticiliğin teknik ve dinamik süreçleri için eğitim almış, mesleği yönetmek olan profesyonel yönetici tipleri de ortaya çıkmıştır (Şimşek ve Çelik, 2015:4-5). Yöneticiliğin uzman olma, araç ve gereçleri kullanma boyutu gibi teknik beceriler yanında; motive etme, duygusal zekâsını kullanma ve iletişim gibi beşeri olan ve planlama, verilere dayalı sezme, bağlantılar kurma gibi analitik beceriler gerektirdiği kabul görmektedir (Dağlı, 2003: 102-104).

İmrek (2011: 10)' in L. Urwick' ten aktardığına göre yönetici tanımı “yalnız başına yapması mümkün olandan daha fazla işin yapılmasından sorumlu olan ve bu işlerin bazılarını diğer şahıslara yaptıran kimse” şeklinde yapılmaktadır. Bir işten birim zamanda daha fazla çıktı alınabilmesi için o iş aşamalarına bölünmekte ve her bir aşamada o görevle ilgili uzmanlaşmış çalışanlara iş yaptırılmaktadır. Bu işin aşamalarında planlama, uyum, koordinasyon, güdüleme, yönlendirme ve denetleme gibi birbiriyle bağlantılı görevleri yerine getiren ve yapılan çalışmaların büyük resmini gören çalışan ise yöneticidir.

Gulick ve Urwick' in Henri Fayol'a kadar götürdüğü anlamıyla yönetici, her türlü planlama, organizasyon ve kontrol gibi birbiriyle ilişkili işlevler için oluşturulmuş kılavuzu uygulayan ve izleyen bir çalışandır. Yönetim, yöneticilerin yaptığı her davranış şeklinde algılandığından yönetim işini yapan ise yöneticidir biçiminde totolojik tanımlamalara ulaşılmaktadır (Gordon, 1963: 291).

Hodgkinson yöneticiyi, -hiyerarşik ast üst ilişkisi içerisinde olmak üzere- altında çalışanları belli bir amaca yönelten ve çalışma alanında iletişim ortamı oluşturan, çalışanları denetleyerek yönetim görevini yerine getiren çalışan olarak tanımlamaktadır (Hodgkinson, 2008: 71).

Meslek olarak kamu yöneticisi ise kamu politikalarını planlama, örgütleme, yönlendirme, koordine ve kontrol etme gibi yönetim işlevlerini yürüten idareci pozisyonda bulunan bir çalışanı ifade etmektedir.

Dögerlioğlu (2015; 25), iyi bir yöneticinin öncelikle kendisini tanıması gerektiğini kendisini tanımasıyla birlikte insanların davranışlarını açıklamada ve anlamada davranışın altında yatan kişilik, tutum, algı, önyargı, basmakalıp düşünce ve değerlerin daha iyi anlaşılabilceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla iyi bir iletişimin yolu çalışanların anlaşılmasından geçmekte ve binaenaleyh iyi bir yönetici olunmaktadır. Çalışanların anlaşılması çabası içerisinde olmak ise motivasyonu artırarak ulaşılacak başarılarla temel atmaktadır denilebilir.

Bir örgütte yöneticiye düşen en önemli görevlerden birisi de çalışanların ihtiyaç ve gereksinimlerini başarılı ve doğru analiz ederek onları örgüt amaçlarına ulaşmak için motive edebilmektir (Küçükali, 2011: 117). Çalışanın ihtiyaçlarının doğru tespit edilebilmesi için yönetici de en başta çalışanı dinlemeye ve anlamaya yönelik bir düşünce yapısı bulunmalıdır. Çalışanı anlamaya yönelik girişimi bulunmayan yöneticinin motivasyon çabası, çalışanları hangi koşullarda, ne ile ve nasıl güdüleyebileceğini bilinmez kılmaktadır.

### 1.1.2.1. Yöneticinin Amacı ve Önemi

Aslında yöneticinin amacı, yönetici tanımları içerisinde kolayca okunabilmektedir. O halde tanımlara bakıldığında yöneticinin amaçları hedeflere ulaşmak, hedeflere ulaşmak için kaynakların ve imkânların etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak, örgüt sorunlarını çözmek ve sorumluluğu altındaki ekibe duyarlı ve onları dikkate alarak sevk ve idare etmektir (Erkul, Seçtim ve Akı, 2022:2; Gökçe ve Şahin, 2003: 140).

Yönetim faaliyeti sırasındaki birçok girdi (çalışan, kaynak, zaman, nedenler) ve çıktının (giderler, ürünler, tepkiler, sonuçlar) zamanlı zamansız görüngülerini bütüncül bakış açısıyla algılayarak karar almak, planlamak, yönlendirmek ve işlemek yöneticinin hem görevine dair bilgi sunmakta hem de yöneticinin önemini göstermektedir.

Yöneticinin amacı bir örgütün varlığını ve refahını sürdürmek olup neredeyse örgütün beyni gibi çalışmaktır. Dolayısıyla örgütün amacı yöneticinin amacıdır denilebilir. Bu amaca ulaşabilmek için bir kurumun hedefleri hakkında tahminde bulunma, hedeflere ulaşmak için planlama yapma, planın yürütülmesi için organize etme ve uygulamaya, hedeflere ulaşım durumunu gözden geçirmek için ise kontrol etme faaliyetlerinin başında durmak yöneticinin amacı ve önemi hakkında ipucu vermektedir (Mücevher ve Erdem, 2019: 50).

Yönetim işlemleri olan bu faaliyetler mekanik işlemler olarak tahmin (tehlike ve fırsatları ön görme), planlama ve organize etmek iken dinamik olan işlemler kumanda, koordine etme ve kontrol etme işlemleridir. Bu işlemlerin her birinin etkin bir şekilde bir arada yürütülmesi yöneticinin amacıdır. Sağlıklı bir yönetim anlamına gelebilecek olan tüm bu işlevlerin istendik doğrultuda çalışıyor olması yöneticinin de amacıdır (İmrek, 2011:16).

Yönetim biliminin önde gelen isimlerinden biri olan Barnard (Akt. Livvarçin ve Kurt, 2012: 49), yöneticinin içinde bulunduğu çevreyi analiz ederek örgütü yönetmesi gerektiğini, yöneticinin örgüt içi iletişimini sağlamak ve örgütün amaçlarını belirlemek gibi fonksiyonlarının olduğunu ifade etmektedir.

Yöneticinin görevi, örgüt amaçlarına ulaşırken çalışanın verimliliğini nitelik ve nicelik olarak belli seviyede tutmaktır. Sağlıklı ve istenilen bir yönetim sorumluluğunu taşıyan yönetici, çalışanların görevini yerine getirirken onların istekli olmasını sağlamaktadır. Bu durumda yönetici çalışanın güdüleyebilmenin, çalışana destek olabilmenin ve liderlik edebilmenin yollarını aramalıdır. Çalışan motivasyonunun önündeki engelleri incelemeli ve tespit ettiği bu engeli aşmalıdır. Tespit edilen engel kendisinden kaynaklı ise yönetici acilen çalışana empati kurmalıdır. Aksi durumda devamlı şikâyetler ile çalışma huzuru bozulabilir, çalışan motivasyonu düşebilir ve örgüt amaçlarına ulaşmak zorlaşabilir (Gökçe ve Şahin, 2003: 137).

Mintzberg ise bir örgüt için yöneticinin rollerini aktarırken kişilerarası ilişkilere yönelik rollerden bahsetmektedir. Bu rolün içerisinde ise çalışana ve örgütü temsil etme, irtibat noktası olma ve liderlik etme fonksiyonlarını aktarmaktadır (Livvarçin ve Kurt, 2012: 149).

Yöneticinin bir amacı da çalışanların eylemlerine örgüt amaçlarına ulaşabilecek şekilde yön vermektir. Yönetici, çalışana örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda etkiler, ikna ve motive eder ve onlara emir ve talimatlar verir. Bunun yanında bir yönetici çalışanların yeteneklerini en üst düzeye çıkarabilmenin yollarını arar (Küçükali, 2011: 67-68).

Bir yöneticinin sahip olması gereken teknik, kavramsal ve insan ilişkileri gibi becerileri bulunmalıdır. Yönelimsel beceriler olarak adlandırılan bu beceriler yönetebilmek için gereklidir ve yönetimin niteliğini belirlemektedir. Teknik beceri, bir bilgisayarı kullanmak gibi veyahut iş sonu raporları oluşturabilmek veya okuyabilmek gibi becerilerdir. Kavramsal beceriler ise yönetim işinde doğru kararların alınması becerisidir. Örgütteki yapıları bütüncül veya parça halinde görerek çözümleme ve analiz etme becerisidir. İnsan ilişkileri becerisi ise görevlerin çalışana vasıtasıyla yapılması becerisiyle ilgilidir. Yöneticinin hitabet becerisi, iletişim becerisi, diksiyonu, ses tonu gibi nitelikleri çalışanlarıyla arasında kurduğu ilişkileri şekillendirmektedir. İnsan ilişkilerinde becerikli olan yönetici insanları anlamakta da becerikli olmaktadır (Çoban, Bozkurt ve Kan, 2019: 1062-1064).

Çalışanlar, iletişimde karşısındaki kişi tarafından anlaşıldığını hissettikleri sürece iletişime açıktırlar, kendilerini değerli ve rahat hissetmektedirler (Döğerlioğlu, 2015:12). Bu da yöneticinin insan ilişkileri becerisi kapsamında empati kurma becerisinin de mutlak olması gerektiği anlamına gelmektedir. Ancak ve ancak empatik anlayışa sahip olan yöneticiler çalışanlarını doğru anlayarak onlara anlaşıldıklarını hissettirebilmektedir (Öngören, 2010: 312). Anlaşıldığına dair emareler gören bir çalışan ise herhangi bir sorun karşısında bile iletişime açık olmakta ve sorunun üstesinden gelinebilmesi için motive edilmiş olmaktadır. Çünkü psikolojide anlaşılma hissi motivasyon kaynağı sayılabilir. O halde psikolojik ve sosyal gereksinimlerin karşılanması motive edici bir güç kaynağıdır. İnsanın anlaşılması hissi de psikolojik bir gereksinimdir (www.psikoloji-psikiyatri.com, 2022).

#### **1.1.2.2. Yönetici Tipleri**

Yönetici tipleri, mevkilerine ya da hiyerarşisine göre üst, orta ve alt düzey yöneticiler olarak sıralanabilir. Alt düzey yöneticiler, hiyerarşik olarak bizzat çalışanların hemen üzerinde yer alan ve astlarını yönlendiren yöneticilerdir. Orta düzey yöneticiler, astlarının alt düzey yöneticiler ve bazı çalışanları olan yöneticilerdir ve kendisine üst düzey yöneticilerden gelen stratejik kararlara ilişkin görevleri alt düzey yöneticilere yönlendirir ve takip ederler. Üst düzey yöneticiler ise örgütünün tüm yönetiminden sorumlu olan yöneticilerdir. Tepe yöneticiler olarak da ifade edilebilen bu yöneticiler örgütün geleceğine dair büyük stratejik kararlar alabilmektedirler (Bulut ve Bakan, 2005: 68; Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016: 195).

Jack Welch yönetici tiplerini sonuç odaklı olma ve değerlere hassasiyet açısından gruplamaktadır. Ona göre yükselen ve dikkat çeken birinci tip yönetici, çıktılar üretir ve değerlere sahiptir. İkinci tip yönetici ise çıktı üretmez ve değerlere de hassasiyeti yoktur ki bu yönetici tipi yöneticilik yapamadığı için görevden el çektirilir. Üçüncü tip yönetici ise başarısızlığı karşısında bir başka şans verilmeyi hak etmektedir çünkü sonuç üretmese de değerlere sahip bir yöneticidir. En tehlikeli olan dördüncü tip yönetici ne değerlere sahiptir ve hassasiyeti vardır ne de çıktı üretirler (İmrek, 2011:11).



Yöneticilerin farklı bakış açılarıyla sınıflandırılması neticesinde yönetimin teknik boyutuyla ilgilenmeyen genel yönetici, yönetimin mekanik veya teknik boyutuyla işin (muhasabe, pazarlama gibi) özelliklerine eğilen teknik yönetici, örgütün kuruluşunda veya seçilerek meşruiyet kazanan resmi yönetici ile son olarak yetkisi aileden soya dayanıyorsa geleneksel yönetici olarak çeşitli yönetici tipleri sıralanmaktadır. Doğal yöneticiler ise davranışları, karakteri ve değerleri ile halk arasında 'büyüleyici' özellik uyandıran bir takım tutumları neticesinde ortaya çıkan yöneticilerdir (Bulut ve Bakan, 2005:68; Şimşek ve Çelik, 2015:12-13).

Pek tabii ideal bir yönetici tipinin nasıl olması gerektiğine dair algı ve istekler, zamanın sosyoekonomik ve kültürel yapısından etkilenmektedir (Bulut ve Bakan, 2005:64; Şimşek ve Çelik, 2015:5). Bu durum yöneticiliğe ve yönetim bilimlerine dair ilk yaklaşımlar ile günümüz yaklaşımları arasındaki farkta görülebilmektedir. Çalışanın sosyal boyutunun fark edilmediği veya önemsenmediği sosyolojik ve iktisadi zaman ruhundan insanın ön plana alındığı zamana evrimleşen bir ideal yönetici tipi anlayışı peyda olmuştur. Bunun yanında yöneticinin şahsi psikososyal nitelikleri de yönetici tiplerini farklılaştırmaktadır (Kurt, 2020:12).

Bu bilgiler yanında genel olarak başlıklar halinde yöneticinin yönetim tarzına göre diyebileceğimiz yönetici tipleri ise otokratik yönetici, demokratik yönetici ve sorumsuz yönetici olarak aktarabilir.

#### **1.1.2.2.1. Otokratik Yönetici**

Bu yönetici tipinde yönetim işi sert, katı ve anlayışsız tutumlarla yürütülmektedir. Çalışanların düşünce ve önerilerini dikkate almayan bu yönetici tipi, çalışana görevini bildirmeyi ve görevlerin yürütülmesi sırasında özgünlüğün katılmamasını sorumluluk olarak görmektedir. Bu tip yönetici, çalışanlara her bir görevi ve yazıyı tebliğ etmenin yöneticinin asıl işi olduğunu düşünmektedir (Kurt, 2020: 13).

#### **1.1.2.2.2. Demokratik Yönetici**

Demokratik yöneticiler, çalışanları yönetim faaliyetlerinde yanında bulundurmakta ve çalışanların duygu ve düşüncelerine önem vermektedirler. Yönetime dair çalışanı

ilgilendiren kararlarda çalışanları kararlara katma eğiliminde olan bu yönetici, eğer çalışanlarla istişare ettikten sonra kendi bildiği gibi yönetmeye devam ediyorsa bu durumda sözde demokratik bir yönetici olmaktadır. Çalışanların görüşleri paralelinde hareket eden bir yönetici ise gerçek demokratik bir yöneticidir (Bulut ve Bakan: 2005:67; Kurt, 2020:13).

#### **1.1.2.2.3. Sorumsuz Yönetici**

Bu yönetici tipinde ise yönetici, işlerden uzak kalmak için kendisine gelen işleri astlarına yönlendirmekte ve astlarından kendisine sorumluluk gerektiren bir bildirim geldiğinde buna sinirlenmektedir (Bulut ve Bakan: 2005: 67-68; Kurt, 2020: 14). Yönetimde karar alma yetkisine haiz olan yönetici olarak bir toplantıya katılım talep edildiğinde bile kendisi toplantılara katılmaktan imtina edebilir ve astlarına bu görevi tevdi edebilir. Kurumu dışarıya karşı temsil etme görevini bile astlarına tevdi edebilecek olan bu yönetici tipi, sorumluluk almaktan ve imzalaması gereken evraklara bile imza atmaktan geri duran ve astına görevlendirmeye imza attıran bir yönetici manzarası ortaya koymaktadır.

#### **1.1.3. Lider ve Liderlik Kavramı**

Dünya genelinde kamu yönetimi ve hizmetlerine ilişkin ileri sürülen reform anlayışları, kamu hizmetlerinin yürütülmesinde makinelerin kullanılmaması, sunulan hizmetlerin insan eliyle yürütülmesi, insanın her anlamda ön plana çıkarılması yönetimde; motivasyon, iletişim, liderlik, insan ilişkileri gibi psikososyal kavramların kamu yönetiminde dikkate alınmasına neden olmakta ve kamu bürokrasisinin mekanik yapısını değişmeye zorlamaktadır. Bu değişim kamu yöneticisinin artık liderlik yapması gerekliliği marifetiyle mümkün hale gelmektedir (Hughes, 2014: 130). Ancak kamu yönetiminde liderlik uygulamaları görülmekle birlikte özel sektöre nazaran lider üst yönetim emirlerine sıkı sıkıya uymakta, göreve odaklanmakta ve yine yönetimden ayrı bağlamda değerlendirilememektedir.

Liderlik yönetici kavramından doğan ancak benzer anlamları çağrıştırsa da yöneticilikten farklı anlamı olan bir kavramdır. Lider tanımı yönetim ve örgüt literatüründe çok fazla anlamda kullanılmaktadır. Yöneticiliğin kişisel ve etkin bir

şekilde önderlik edebilme parçası, yöneticide yönetici olmaktan daha fazlasını gerektirmektedir. Bu nedenle aslında liderlik, yönetici tanımındaki kişisel ve etkin bir önderliğe işaret etmektedir. Yönetim faaliyetinde bir yöneticinin insan ilişkilerine daha fazla odaklanması onu lider tanımı kapsamına yaklaştırmaktadır. Kişisel önderlik yapan rehber, insan ilişkileri önemi nedeniyle çalışanların bireysel kişiliklerini dikkate alarak davranmaktadır. Etkin rehber ise, örgüt amaçlarına ulaşmak için dinamik ve gelişen iletişim sergilemektedir (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2011: 285-286).

Lider, bir amaca doğru, insanları peşinden sürükleyen kişidir. Liderliğin köklerinde ustalık ve empati bulunmaktadır. “Lider grup üyesi olan ancak; örgütlenme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme gibi bir takım yetenekleri olan bir kimsedir” (Eren, 2020: 436).

Liderlik tipleri ise yönetim bilimi literatüründe önemli bir yer tutmaktadır. Liderler tutumlarının destekleyici, katılımcı, babacan, otoriter ve demokratik tutumlar olması, iş odaklı veya insan ilişkiler odaklı olması, çalışanların durumuna ve görevin gereklerine göre yaklaşım sergilenmesi, çalışma ortamının iklimine göre lider tiplerinin söz konusu edilmesi, liderin yetki, kontrol ve gücüne göre çalışana yaklaşılması ve hatta türü kendisine has (güçlü hükümdarlar, devlet adamları gibi) lider tipleri, sivil toplum örgütlerinde görülen hizmet eden lider tipleri, son zamanlarda görülen mütevazı (Apple, Microsoft, Meta gibi şirketlerin) lider tipleri gibi konular liderlik literatürünü çeşitlendirmektedir (Döğerlioğlu, 2015: 48-53; Küçükali, 2011: 74).

Yapılan çalışmaların ortaya koyduğu birçok farklı liderlik modellerinin olması Ralph M. Stogdill’ den doğrudan aktaran Küçükali’nin (2011: 75), “ne kadar kişi varsa o sayıda liderlik tanımı vardır” ifadesine uygun düştüğü söylenebilir.

#### **1.1.4. Liderlik Kuramları**

Liderliğe ilişkin yaklaşımlarda 1940’lı yılların öncesinde belirli özelliklere sahip olmayı iddia eden Özellikler Teorisi; 1940 ve 1960’lı yıllar arasında Davranışsal Liderlik Kuramları; 1960 ve 1980’li yıllarda Durumsal Önderlik Teorileri liderlik

paradigmaları olarak baskın iken 1980'li yıllardan sonra Yeni Liderlik Kuramları yaygın görüş haline gelmiştir (Uygun ve Bulut: 2010: 31; Yeşil, 2016: 160).

Liderliğin özellikler yaklaşımıyla mı yoksa diğer yaklaşımlarla mı açıklanacağı konusu literatürde tartışmalıdır. Liderlik özelliklerinin sonradan öğrenilebileceğini savunan görüşler olduğu gibi sonradan kazanılamayacağını, liderliğin apriori bir mesele olduğunu savunan yazarlar da bulunmaktadır (Sönmez, 2017: 5).

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde aktarılan liderlik teorilerinde lider biçimlerine dair genel bir görünüm aktarılacak olunursa eğer farklı farklı liderlik türleri bulunduğu ifade edilebilir. Otoriter liderin çalışanların fikrini almayan ve güç ile baskı odaklı davranan liderlik türü olduğu, babacan liderin karar alırken çalışanlardan bazen fikir alan ve duygusal yönlendirmeye çalışanı motive edebilen lider olduğu, destekleyici liderin çalışanların görüş ve önerilerini dikkate alarak karar veren bir lider olduğu, demokratik ve katılımcı liderin yönetim yetkisini paylaşan, çalışanların kararlara katılımını önemseyen, bu haliyle çalışmada yüksek motivasyon ve moral sağlayan bir lider olduğu görülmektedir (Karaman, 2019: 34-44).

Liberal liderin ise çalışan eğilimlerine ve üretkenliğine müsaade eden lider olduğu, karizmatik liderin çalışanları peşinden sürükleyici ve hayranlık uyandırıcı davranışları bulunan, sadakatle kendisine bağlı çalışanları bulunan bir lider olduğu, transaksiyonel (etkileşimci) liderin çalışanların amaçlara ulaşması için ödüllendirme ve cezalandırma yoluna başvuran, geçmişe ve geleneğe bağlı lider olduğu ve buna karşılık köklü dönüşümü amaçlayan, değişim ve dönüşüm için vizyon sahibi ve plan yapan transformasyonel (dönüşümcü) liderlik biçimi olduğu görülmektedir (Karaman, 2019: 34-44; Küçükali, 2011: 75-78).

#### **1.1.4.1. Özellikler Yaklaşımı**

Bu yaklaşıma göre; liderde kişisel özelliklerden kaynaklanan ve bir konuma sahip olmaya bağlı niteliklerden kaynaklan bazı özellikler bulunmaktadır. Kişisel özelliklerin getirdiği liderlik, kişinin doğuştan getirdiği tutku, cesaret, savaşçı, güven verme veya meraklı olma gibi kişilik ve karakter niteliklerden güç almaktadır. Az sayıda kişide bulunan özelliklerle lider, kendisini takip eden kitlelere sahip olmaktadır

(Hughes, 2014: 414; Akdemir vd., 2022: 80). Konumsal özelliklerden doğan diğer liderlik kaynağı ise soylu bir aileden gelmektedir. Soylu ve şerefli bir aile liderlik için gerekli niteliklerdendir. Lider, kişisel özelliklerinin yanında yaptığı işin getirdiği konum sebebiyle liderlik davranışları sergilemektedir (Hughes, 2014: 416). Belirli özelliklere sahip olma liderlik kuramında, liderlik için bu iki tip kaynak bir arada görülmelidir.

Lider, lider olarak doğmakta ve ancak ve ancak belli özelliklere sahip ise lider olmaktadır. Çirkin olmama, aşırı kilolu veya zayıf olmama, çok kısa veya uzun boylu olmama, ırk, cinsiyet ve görünüş/yakışıklılık gibi bu fiziksel nitelik ve genetik özelliklerin yanında; korkusuz, cesur, sözünde duran, mert, gözü pek, dürüst, ileriye görebilme, kararlı, güven veren, zeki, başarıya yeteneği olan, olgun, riski seven, samimi ve hırslı olma gibi karakter özelliklerine de sahip olmalıdır (Akdemir vd., 2022: 80-81; Arı, 2022: 757; Dağlı, 2003: 69-70; Eren, 2020: 441).

Liderin doğuştan lider doğduğunu savunan ve liderliğe ilişkin ilk ve ham olarak ileri sürülen bu görüş, kişilerin sahip olduğu özelliklerin her yerde ve her zaman lider olmalarını sağladığını ifade etmektedir. Bu doğrultuda Thomas Carlyle'nin 'Büyük Adamlar Liderlik Teorisi' tarih içinde ortaya çıkan liderlerin doğuştan getirilen benzer özellikler taşıdığını ve bu özellikleri nedeniyle diğer insanlardan farklılaşarak ön plana çıktıklarını iddia etmektedir (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2011: 290; Elban, 2018: 104-105).

#### **1.1.4.2. Davranışsal Liderlik Kuramları**

Bu yaklaşım özellikler yaklaşımına getirilen eleştirilerin neticesinde doğmuştur. Liderliğin doğuştan getirilmediğini ve liderliği açıklamada özellikler yaklaşımının yetersiz kaldığı eleştirileri temelinde inşa edilmektedir. Dolayısıyla lideri lider yapan husus, doğuştan getirilen özellikler değil aksine sonradan öğrenilebilen, geliştirilebilen ve kazanılabilen bir takım eylem, tutum ve davranışlardır (Yeşil, 2016: 161-162; Yıldırım, 2022: 9-10). Davranışsal liderlik teorileri altında toplanan bu kuramlara göre liderlik, eğitim yoluyla sonradan kazanılabilen bir yetenektir.

Davranışsal liderlik kuramları, liderin kişilik özelliklerinden çok liderin davranışlarına yönelik görüş bildiren kuramlardır (Özkan Canbolat, 2019: 111). Davranışsal önderlik kuramları adı altında toplanan çalışmalarda liderin göreve yönelik ve insan ilişkilerine yönelik temel iki tip davranış sergilediği ve bu tip davranışların liderlik hakkında ipucu verdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Yapılan bu başlıca çalışmalar literatürde farklı sınıflandırılrsa da Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı, Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli, Yönetim Skalasını Önderlik Çalışması, X ve Y Liderlik Kuramı, Sistem Dört Liderlik Yaklaşımı şeklinde sıralanabilmektedir (Arı, 2022: 757-758).

#### **1.1.4.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı**

Ohio Eyalet Üniversitesi tarafından yapılan bu çalışma ile 1800' e yakın lider davranışı tespit edilmekle birlikte; liderlik davranışlarının liderin yapıyı harekete geçirme davranışı ve anlayış gösterme veya personele ilgi gösterme davranışı olarak iki ana davranış altında gruplandırıldığı tespit edilmiştir. Buna göre yapıyı kurma davranışı örgüt fonksiyonlarından planlama, örgütlenme, kontrol etme gibi faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili olurken; personele anlayış gösterme davranışı, çalışanların güven duymasının sağlanması, dostane ilişki beklentisinin ve anlayış ihtiyacının karşılanması gibi lider davranışları güdüleme veya yönlendirme faaliyetleri olarak biçim almaktadır (Akdemir vd., 2022: 81; Eren, 2020: 442). Personeli motive etme, görev dağılımı yapma gibi görevlere odaklanan lider yapıyı harekete geçirme davranışı merkezindeki ürün odaklı lider olmakta iken; çalışanların ihtiyaçlarına ve sorunlarına odaklanan lider personele anlayış gösterme merkezinde davranan insan odaklı lider olmaktadır.

#### **1.1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli**

Lider davranışlarının nasıl olacağına ilişkin açıklama getiren bir diğer kuram, Michigan Üniversitesi liderlik modeli olarak ifade edilmektedir. Bu modelde liderlerin davranışları, iş odaklı veya kişiye yönelik/çalışan odaklı olmak üzere iki türdür. İşe yönelik liderlik davranışları sergileyen lider, çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemeyerek çalışanlar bir makineymiş gibi tepki verip cezalandırma ve kontrol mekanizmalarına sıkça başvurmakta ve iletişime yatkın olmamakta iken; çalışan odaklı liderlik davranışı sergileyen lider, çalışanların duygu ve düşüncelerini önemseyerek kendilerini iyi hissettirmektedir. Bu modelde çalışan odaklı liderlik

tarzıyla yönetilen çalışanlarının daha başarılı olduğu gözlenmiştir (Çapar, 2021: 18; Duran, 2018: 61). Bununla birlikte çalışan merkezli liderler, yüksek performans gösteren liderler olurken; iş merkezli liderler düşük performans gösteren liderdirler.

### 1.1.4.2.3. Yönetim Skalası Yaklaşımı

Literatürde Yönetim Tarzı Matrisi olarak da isimlendirilen ve Robert Blake ve Jane Mouton tarafından ileri sürülen bu kuram, kendinden önceki kuramlardan hareket etmektedir. Bu yaklaşımda yöneticinin davranışları, kişilerarası ilişkilere/insana yönelik davranışlara ve üretime/işe önem vermeye yönelik davranışlar dâhil arasında biçimlenmektedir. Bu iki tip davranış arasında derecesine göre beş tip liderlik türü ortaya konulmaktadır (Bkz. Şekil 1.1). X ve Y ekseninde bulunan 1 numaralı değer düşük ilgiyi, 9 numaralı değer ise yüksek ilgiyi; bununla birlikte X eksen yöneticinin işe verdiği önemi, Y eksen ise yöneticinin insan ilişkilerine verdiği önemi ifade etmektedir (Çapar, 2021: 18; Duran, 2018: 63-64; Karahalilöz, 2021: 34).

Yüksek	9	1:9 Yönetim:			9:9 Yönetim:				
	8	İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya azami dikkat. Rahat ve dostça bir işletme havası ve iş temposuna götüren ilişkiler			İş başarıma konusunda arzulu kişileri işletmenin amaçları etrafında birleştirecek karşılık güven, sevgi ve saygı dayanışması yaratma				
	7								
	6								
	5	5:5 Yönetim							
	4	Çalışanların moralini tatminkar bir düzeyde tutarak yapılması gereken işlerde beklenen verimliliğe erişme							
	3								
	2	1:1 Yönetim:			9:1 Yönetim:				
	1	Sıradan bir işletme üyesi olarak iş yapmak konusunda asgari ölçüde çaba harcamak			İş koşullarını düzenleyerek etkili faaliyet sonuçlarına ulaşma. İnsan unsurunu asgari ölçüde dikkate alma				
Düşük	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Üretime Dönüklük								

Şekil 1.1. Black ve Mouton' un Yönetim Matrisi.

**Kaynak:** Çapar, 2021: 19

(1,1) noktasında bulunan etkili olmayan cılız/zayıf liderlik davranışında yöneticinin personele ve işe yönelik ilgisi en düşük seviyededir. Bu lider, yönetici olarak devamlılığını sağlamak adına minimum iş yapmakta ve minimum sorumluluk almaktadır.

(1,9) noktasında bulunan liderlik davranışında lider, çalışana ve kişilerarası ilişkilere maksimum ilgi gösterirken işe minimum derecede önem veren şehir kulübü lideridir.

(5,5) noktasındaki lider orta yolcu lider olarak isimlendirilmektedir. Bu liderin hem çalışana hem de işe yönelttiği ilgi eşit düzeydedir. Yapılacak işi ve çalışana gözetken bu lider işi dengede yürütmektedir.

(9,1) noktasında bulunan görev lideri/işkolik lider ise, işe maksimum derecede önem verirken çalışana minimum derecede ilgi göstermektedir. Çalışanı makine gibi görmekte ve otoritesini kullanmaktadır.

(9,9) noktasında bulunan lider ise ekip lideri veya ideal liderdir. Hem çalışana hem de işe maksimum seviyede ilgi ve önem göstermektedir (Eren, 2020: 36-38).

#### **1.1.4.2.4. X ve Y Liderlik Modeli**

Douglas McGregor' un X ve Y kuramı, yönetim bilimlerinde motivasyon kuramlarına katkıda bulunduğu gibi liderlik kuramlarına da açıklama getirmektedir. Liderler ve çalışanlarının davranışları arasında bağlantı kuran McGregor, X tipi davranış sergileyen ve Y tipi davranış sergileyen çalışanlara karşı X tipi ve Y tipi liderlik davranışı gösteren liderler tanımlamaktadır. Bencil, çalışmayı sevmeyen, işten kaçan, sorumluluk almayan X tipi çalışana, otoriter ve işi merkeze alan X tipi lider karşılık gelmektedir. Bununla birlikte sorumluluk almaktan kaçınmayan, yardımsever, gayretli, kendi çıkarları ve kurum çıkarları noktasında bencil olmayan Y tipi çalışana, demokratik, destekleyici, karar almada söz hakkı veren Y tipi lider karşılık gelmektedir (Çapar, 2021: 20-21; Eren, 2020: 26-28).



#### **1.1.4.2.5. Sistem Dört (Yönetim Sistemleri) Modeli**

Rensis Likert' in geliştirdiği bu liderlik kuramında Sistem-1, Sistem-2, Sistem-3 ve Sistem-4 olmak üzere dört tip liderlik savı bulunmaktadır.

İstismarcı Otokratik (Sistem 1) lider, işe önem veren, sert ve katı davranışlar gösteren, kararlara çalışanları karıştırmayan, çalışana ceza veren ve onlara güvenmeyen lider tipidir. Yardımsever Otokratik (Sistem-2) lider, çalışanların görüşlerine alacağı kararlarda nadiren yer veren, Sistem-1'deki kadar katı davranmayan ancak yine de otoriter olan, az da olsa çalışana güvenen liderdir. Katılımcı (Sistem-3) lider, çalışanlarına güven duyan, iyiliksever, ödül mekanizmasına sıkça başvuran, kararlara çalışanları katan liderdir. Demokratik (Sistem-4) lider, çalışanlarına sınırsız güven duyan, çalışanlarının fikirlerine her zaman başvuran, ekip çalışması için ideal olan, çalışanlara inisiyatif kullanma hakkı veren ve Likert tarafından önerilen liderlik biçimidir (Çapar, 2021: 22-23; Duran, 2018: 62-63; Eren, 2020: 33-35).

#### **1.1.4.3. Durumsal Kuramlar**

Davranışsal teorilerin ileri sürdüğü üzere tek tip liderlik davranışının olmadığını savunan durumsal yaklaşımlar, çalışanın yaşı, eğitimi, kişilik ve karakteri, görevin niteliği gibi ve sair farklı durumlara göre liderlik davranışının değişebileceğini ileri sürmektedir (Akdemir vd., 2022: 82).

Bu teoriler ile neredeyse her iş için her kurumda tek tip liderlik tarzı olabileceği yaklaşımı eleştirilmektedir. Her işte, her kurumda ve her çalışanda aynı etkiyi gösterecek liderlik davranışı bulunmamaktadır. Durumlara göre farklı liderlik davranışları sergilenmelidir. Yönetim işi, çalışanların ve yöneticilerin niteliği, deneyimleri, kapasiteleri, örgüt kültürü ve amacı, çalışan beklentileri, karar alma süreci, yetki paylaşımı gibi farklı etmenler barındırır ve bu her bir farklı etmene göre liderliğin farklılaşması gerektiği ifade edilmektedir (Arı, 2022: 758; Çapar, 2021: 24; Duran, 2018: 66-67; Yeşil, 2016: 163).

O halde liderin başarısı bu tip etmenlere bağlıdır ve lider duruma göre davranmalıdır. Davranışsal yaklaşımlara nazaran böyle bir yaklaşım, liderlik kavramını daha soyut

bir hale getirmekte olup somut olaylara ne kadar doğru uyarlanabileceği konusunda eleştiri almaktadır (Akdemir vd., 2022: 82; Arı, 2022: 758).

#### **1.1.4.3.1. Fiedler' in Etkin Liderlik (Durumsallık) Yaklaşımı**

Yönetimde şartlar ve koşullar iç ve dış faktörler nedeniyle planlandığı gibi yolunda gitmeyebilir veya farklı koşullar meydana gelebilir. İşte bu tarz esnek ve gerçek dünyanın olduğu bir çerçevede yönetim için liderlik davranışları da farklılaşmaktadır.

Liderin durumlara göre davranabileceği üç temel unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilki liderin ve çalışanların arasındaki ilişkidir. Bu ilişki ve etkileşimin seviyesi ve çeşidi liderin davranışını biçimlendirmektedir. İkinci unsur, görevin yapısı ki bu işin içeriği, görevden beklenti, işin nerede ve nasıl ifa edileceği gibi faktörlere göre liderlik türünün değişebileceğini ifade etmektedir. Üçüncü unsur ise konumdan gelen güçtür. Mevkiinin getirdiği otoritenin kuvvet derecesi, cezalandırma yetkisi gibi yöneticinin yetki boyutu veya makamın verdiği güç liderlik davranışını biçimlendirmektedir (Çapar, 2021: 25-26; Duran, 2018: 68-69; Eren, 2020: 451-452; Karahalilöz; 2021: 39-40).

#### **1.1.4.3.2. Yol-Amaç Teorisi**

Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik çalışmalarından yola çıkılan ve Mitchell ile Robert House tarafından geliştirilen bu teori, liderin yapıyı harekete geçirme ve çalışana ilgi gösterme faktörlerinin üzerine güdülenen beklentiler faktörünü eklemektedir (Eren, 2020: 459).

Çalışanların motive edilmesine ve motivasyonun sürdürülmesine oldukça önem veren teoriye göre lider, çalışanların kişisel amaçlarıyla örgütün amaçlarını birleştirmelidir. Lider, kurumun amaçlarına çalışanı motive ederek yönlendirmelidir ki liderin en temel görevi çalışanı motive etmektir. Motivasyon kuramlarından beklenti teorisine atıfta bulunan bu liderlik teorisine göre çalışanların beklentileri, liderin çalışanda motivasyon sağlayabilmesi için önemlidir. Çünkü lider örgütte yol gösteren ve çalışanın amacını tespit ederek motivasyon sağlayan üst çalışandır (Çapar, 2021: 28-29; Duran, 2018: 76-77; Karahalilöz, 2021: 37-38). Bu beklentilerin tespiti ve

çalışanın bu beklentiye ulaşacağı inancı ile beklentiye verdiği değer (valens) lider için çalışanlarda iş tatmini ve verimlilik sağlamada önemli noktalardır.

Söz gelişi bir çalışanda itibar kazanma beklentisi varsa lider, çalışanın bu amacını kurumun amacına yönlendirmeli ve ona yol göstermelidir. Diğer bir çalışan parayı hedeflediyse liderin görevi yine aynıdır. Ancak lider bu tarz durumsal faktörleri dikkate alarak emredici, destekleyici veya katılımcı gibi liderlik türlerini sergilemelidir. Motivasyon oluşturmak ve sürdürmek için hangi çalışana hangi tip liderlik tutumu sergileyeceğini belirlemelidir.

#### **1.1.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı**

Bu teoride, çalışanların olgunluk düzeyi liderin liderlik tarzını belirlemektedir. Teori, çalışanlara odaklanarak liderin başarılı olabilmesi için nasıl davranacağını ve liderliğini etkileyen durumları açıklamaktadır.

Çalışanların hazır oluşu yani olgunluk seviyesi S1, S2, S3 ve S4 düzey lider davranışına neden olmakta veya liderlik tarzını doğurmaktadır. S1 yani düşük olgunluk seviyesinde olan çalışana lider anlatıcı tarz benimsemektedir. Çalışan yetenek ve bilgi açısından zayıf olduğu için lider daha otoriter ve yönlendirici davranmaktadır. S2 olgunluk düzeyindeki çalışan, görev hakkında biraz daha tecrübe ve bilgi sahibidir. Bu durumda lider çalışanlarını izlemekte ve takip etmektedir. S3 olgunluk düzeyinde çalışan dikkatli ve tecrübelidir. Burada lider destekleyici tarz benimsemektedir. Çalışanı kararlara daha çok katmaktadır ve desteklemektedir. S4 düzey olgunluğu olan çalışan ise artık en yüksek tecrübesiyle sorumlulukları üstlenmekte ve yetkileri kabul etmektedir. Bu düzeyde yönetici düşük seviyede otorite göstermekte ve katılımcı bir tarz benimsemektedir (Çapar, 2021: 30-31; Eren, 2020: 457-458; Karahalilöz, 2021: 42-43).

Dolayısıyla lider çalışanın hazır oluşuna/olgunluk seviyesine göre otoriter, demokratik veya katılımcı tarzını seçmekte yani duruma göre tavır almaktadır. Bu nedenle lider tarafından çalışanın olgunluk seviyesinin, bilgisinin ve tecrübesinin doğru analiz edilmesi yönetim işi için önem arz etmektedir.

#### **1.1.4.3.4. Vroom ve Yetton' un Durumsal Liderlik (Karar Ağacı) Teorisi**

Liderin karar alma süreci üzerinden şekillenen bu liderlik teorisi beş temel liderlik tipi tanımlamaktadır. Çalışanların kapasitesi, yetenekleri ve niteliği temelinde karar verme durumuna göre şekillenen liderlik tarzları bulunmaktadır. Kararlarını kendisi veren ve otoriter olan lider tipi, demokratik ve katılımcı bir tutum sergileyen lider tipi ve insan ilişkilerine ağırlık verip grubun bir parçası olan liderlik tipi gibi liderlik tanımları yapılmaktadır (Karahalilöz, 2021: 40).

#### **1.1.4.4. Çağdaş Liderlik Teorileri / Liderlik Tarzları**

Dünyada meydana gelen sosyal, ekonomik, kültürel, politik, teknolojik ve sair gelişmeler, bütün dünyada ideolojileri, bakış açılarını ve yaklaşımları etkilemektedir. Nitekim değişen zamanın ruhu nasıl ki özellikler yaklaşımını dışlamış ve davranışsal ile durumsal teorileri beslemişse zamanın getirdiği değişiklikler, liderlik yaklaşımlarında görüşleri çeşitlendirerek modern/yeni/alternatif denilebilecek yaklaşımları doğurmaktadır. Dolayısıyla liderlik kavramı gelişim ve değişim sürecinden geçmektedir. Bu çeşitlenmenin sayısı, liderlik yazınında görülen yaklaşık 350 adet (Duran, 2018: 91) liderlik tanımı sayısı dikkate alındığında da tahmin edilebilir olmaktadır.

Bu yaklaşımlar, çoğunlukla savunucularının kişisel algılarını ve çalışmalarını ifade ederek liderdeki yetenek, karakter ve işe göre olması gereken özellikler açısından inşa edilmektedir (Duran, 2018: 80-81). Bu noktadan sonra sayısı literatürde daha fazla olmakla birlikte çağdaş/modern/yeni liderlik modelleri olarak etkileşimci (transaksiyonel), dönüşümcü (transformasyonel), karizmatik, hizmetkâr, vizyoner, e-liderlik, toksik, otokratik, demokratik, serbest bırakıcı ve alturistik liderlik gibi model ve yaklaşımlar aktarılmaktadır.

##### **1.1.4.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik**

Bu liderlik tarzında lider, çalışanlarıyla iş ilişkisi içerisinde çalışanlarını başarıya ulaştırmaya çabalamaktadır. Çalışanların görevlerini yerine getirebilmeleri için yardımcı olmaktadır. Lider, çalışanlarına görevlerini ifa etmede ödüller vererek örgütün amaçlarına ulaşmasını hedeflemektedir (Eren, 2020: 464). Etkileşimci lider,

geleneklere ve geçmişe bağılı bir şekilde yenilik olmadan çalışanlara iş yaptıran liderdir. Başka bir ifade ile etkileşimci lider, çalışanlarının gelişimlerine yönelik liderlik yapmamakta ancak işlerin düzenli gitmesi için ödülleri kullanmakta ve çalışanlarıyla iş ilişkisi içerisinde yönetim görevini yerine getirmektedir (Çapar, 2022: 46-47; Dağılı, 2003: 82; Duran, 2018: 86-87).

#### **1.1.4.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik**

Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin aksine yönetimde liderlik niteliklerinin daha çok sergilendiğı liderlik modelidir. Yeniliğe, geleceğe, değışime açık reformist liderliktir. Bu anlamda çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde ve örgüt ile amaçlarına bağılılık oluşturmada yeteneğı olan liderliktir. Yönetim ve çalışanlarda yeniliğı ve öğrenmeyi temel alan kolaylaştırıcı liderliktir. Çalışanların etik değıerlerini ve potansiyellerini dönüştürerek kurum veya örgüte uyum ve fayda sağılayan liderliktir (Çapar, 2021: 33; Dağılı, 2003: 83-84; Eren, 2020: 464; Karahalilöz, 2021: 45-46).

#### **1.1.4.4.3. Karizmatik Liderlik**

Karizma kavramı, içerisinde çekiciliğı barındıran ve bu çekiciliğın fiziksel, düşünsel, tarihsel boyutlarda hissedildiğı bir kavramdır (Demircioğılu, 2015: 53). Karizmatik lider ise liderin hitap etme, fiziksel görünüm, akıl yürütme becerisi, idare etme gibi konularda kendisinde hayranlık uyandıran liderdir. Kendisi insanları etkilemek için çaba sarf etmese de izleyenlerde kişisel özellikleri nedeniyle hayranlık uyanmaktadır. Karizmatik liderlerin kendine olan yüksek özgüveni, ikna kabiliyeti, kriz yönetimi becerisi, etkileme gücü gibi kişisel özellikleri çalışanlarında ve izleyicilerinde motive edici bir etki uyandırmaktadır (Akdemir vd., 2022: 82; Çapar, 2021: 37).

#### **1.1.4.4.4. Hizmetkâr Liderlik**

Liderliğın, hizmet etme isteğıne dayanması bu modelin açıklamasıdır. Bencilikten uzak liderin davranışlarında sevgi, hoşgörü, saygı, doğruluk ve dürüstlük gibi etik değıerler bulunmaktadır. Bu lider, çalışanlarını dinlemekte, astlarla empati kurmakta, motivasyonlarını artırmakta ve onların gelişimine katkı sunmaktadır. Empati kurma ve ikna becerileri yüksek liderliktir. İletişime ve çalışana önem veren hizmetkâr lider

adeta hiyerarşik yönetim piramidini tersine çevirerek liderlik etmektedir (Çapar, 2021: 48; Duran, 2018: 90; Karahalilöz, 2021: 52).

#### **1.1.4.4.5. Vizyoner Liderlik**

Elbette ki liderlikte insanları güdüleme ve gayrete getirme, harekete geçirme, ikna etme, çalışan amaçlarını örgüte uyumlu hale getirme, model olma, değişimci ve gelişimci olma, ilham verme (Duran, 2018: 35) gibi çeşitli liderlik fonksiyonları lideri yöneticiden farklılaştırmaktadır. Bunun yanında lideri yöneticiden ayıran en önemli kriterlerden birisi de vizyon sahibi olmaktır. Vizyon olmadan liderin gelişim, ilerleme, verimlilik ve kalite için çalışanlarla ilgilenmesi mümkün görünmemektedir. Bu tip lider, örgütün hedeflerine başarıyla ulaşmasına ve bu başarı için çalışanlarda vizyon oluşturulmasına odaklanmaktadır. Kendisinin de sahip olduğu vizyon veya öngörü ile örgüt hedefleri önündeki engelleri kaldırarak bu amaçla çalışanları da desteklemektedir (Duran, 2018: 95-96; Karahalilöz, 2021: 48; Yıldırım, 2022: 35-36).

#### **1.1.4.4.6. E- Liderlik**

Günümüzde teknolojik ilerlemeler hayatın her alanında yeniliklere neden olmaktadır. Ünlü antik çağ filozofu Heraklitos' un "değişmeyen tek şey, değişimdir" sözü özellikle teknolojinin gelişimi ile hayatın her alanında daha çok hissedilir olmaktadır. Bu değişimden liderlik anlayışları da nasibini alarak e-liderlik modeli ortaya çıkmıştır.

E-liderlik çalışanlarda davranış ve performans hususunda istendik değişikliği oluşturmak için teknoloji kullanımıyla; sanal iletişim ve yönetim yetkisinin dağıtılarak yönetim ağının kullanılmasıdır. Dijital platformlar üzerinden liderin mekâna bağlı kalmadan liderlik edebildiği bu modelde, çalışanlar liderlerine ulaşabilme hususunda geleneksel yönetimlerden daha avantajlı olmaktadır. Bu da yönetici çalışan etkileşimini daha kolay hale getirmektedir (Çapar, 2021: 41; Duran, 2018: 97-98).

#### **1.1.4.4.7. Toksik Liderlik**

Bu liderlik modelinde lider, bir üst makama yükselmek amacıyla ve kişilik veya karakteri nedeniyle huysuz veyahut art niyetli olmak suretiyle çalışanları olumsuz etkilemektedir. Adeta kontrol ve denetim hastası olan bu lider, çalışanlarının sadece

itaat etmesini ve eleştirmemesini isteyerek neyi emrederse o görevin ifa edilmesini katı bir şekilde beklemektedir. Çalışanlarını küçük düşürmek, incitmek, azarlamak ve demoralize etmek gibi davranışları nedeniyle çalışanlarda ve kurum kimliğinde yıkıcı etkiler bırakmaktadır. Çalışanlarla ilişkilere minimum derecede önem verip işkolik lider özelliklerine ilave olarak kendisine çok güvenmektedir (Çapar, 2021: 42-43). Çalışanları duygusal yönde olumsuz etkileyerek baskı kurmakta ve mobbing yapmakta olan bu liderin güven, yetersizlik ve başarısızlık gibi psikolojik sorunları bulunabilmektedir (Çapar, 2021: 43; Duran, 2018: 49).

#### **1.1.4.4.8. Alturistik (Özgeci) Liderlik**

Latince kökenli alturizm kelimesi, ‘başkası için, diğerkâmlık’ anlamına gelmektedir. Alturizm, “başka kişilere yardım etmenin verdiği memnuniyet duygusu ve motivasyon dışında karşılık beklemeden, gönüllü olarak iyilik yapmak ve davranışta bulunmaktır” (Karahalilöz, 2021: 54). Alturizm kavramının temellerini sosyolojinin kurucularından olan Auguste Comte ve Herbert Spencer atmıştır. Onlara göre bencillik ve egoizmin karşıtı olan alturizm, çıkar gözetmeden kendisini topluma ve başkalarına adanmak, kendinden çok başkasını düşünmektir (Çakmak, Biçer ve Uğurluoğlu, 2019: 787-788; Karahalilöz, 2021:53).

Alturizm kavramı sosyoloji, psikoloji ve iletişim bilimleri gibi farklı alanlarda ele alınan bir kavram olmakta ve her bilim kendi bakış açısıyla kavrama yaklaşmaktadır. Nitekim yönetim bilimleri de kavramı liderlik teorileri içerisinde işleyerek liderlerin alturistik davranışlar sergilemesinden hareketle özgeci liderlik yaklaşımını geliştirmiştir.

Bir lider kuruma ve astlarına fayda sağlayabilmek için kendisinden fedakârlık ederek liderlik etmekte ise bu lider alturistik bir liderdir. Astlarına yardım etmek üzere davranışlarına yön vermektedir. Bu anlamda liderin çıkar gözetmeksizin yardım etme hissi liderin motivasyon kaynağıdır (Çakmak, Biçer ve Uğurluoğlu, 2019: 789; Karahalilöz, 2021: 54-55). Alturistik liderler, çalışanlarına karşı şefkatli, sabırlı, nazik ve tevazu sahibi olarak davranmaktadırlar. Çalışanların duygu, düşünce ve ihtiyaçlarına daha duyarlıdır ve çalışanlarına yardım ederek samimi davranmaktadırlar (Karahalilöz, 2021: 61).

Pek tabii alturistik bir liderin sosyal beceri anlamında empati kurabilme becerisinin iyi olması beklenilebilecek bir durumdur. Diğerlerini kendinden önceleyen liderin empatik olması da kaçınılmazdır. Alturistik liderlik, çalışanların ilgi, merak, duygu ve düşüncelerine ilgili olan, amaçlarına ulaşmalarında onlara rehberlik eden ve işlerini kolaylaştıran liderliktir. O halde liderin alturistik davranabilmesinin ön koşulu empatik anlayışa sahip olmasıdır. Bu anlamda alturistik davranışları harekete geçiren öge empatidir (Karahalilöz, 2021: 63-64).

Alturistik liderlik ile hizmetkâr liderliği birbirinden ayıran nüans ise; hizmetkar liderliğin yardım etme davranışına, alturistik liderliğin ise yardım etme davranışının liderdeki duygu ve motivasyonuna odaklanmış olmasıdır. Alturistik liderlikte, lideri yardım etmeye iten ihtiyacın kaynağına odaklanılmaktadır (Karahalilöz, 2021: 60).

#### **1.1.4.4.9. Glokal Liderlik**

Bununla birlikte küreselleşmeyle birlikte ortaya atılan glokal liderlik türü ise hem yerel kültüre hem de global kültüre cevap verebilen bir liderlik yapısındadır. Glokal liderlik türü yerel değerler ile küresel değerleri birleştiren, yerel özelliklerin kaybolmadan küresel niteliklerle uyuşmasına müsaade eden liderlik türüdür. Bu durumda glokal liderler, vizyon sahibi, sosyal ağların farkında olan ve yönetimde yerel ve küresel değerleri göz ardı etmeyen liderlerdir. O halde her liderlik türünün içinde bulunduğu kültüre göre yönetsel ihtiyaca cevap verdiği ve şekillendiği, bundan ötürü ne kadar çok kültür varsa o kadar çok liderlik türü olabileceği ifade edilebilir (Küçükali, 2011:75; Alaca, 2020: 91).

#### **1.1.5. Yönetici-Lider Arasındaki Farklar**

Lider ve yönetici kavramları insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte aynı anlamları taşıyormuşçasına birbiri yerine kullanılan ancak birbirinden farklı anlamları olan iki kavramdır. Yönetici kısa vadeli günlük görevleri düşünürken lider, geniş görüşlülüğü ile uzun vadeli ve görev ötesini düşünmektedir. Yönetici genellikle örgütün içyapısında etkisini sürdürürken lider örgüt dışı ortamlarda da etkisini sürdürmektedir. Yönetici yönetim fonksiyonlarından planlamaya ve kontrol etmeye önem verirken



lider, hem örgüt hem de çalışan değerlerine, vizyona ve motivasyona önem vermektedir (Küçükali, 2011: 99-100).

Yönetici, yönetim görevini icra ederken ortaya çıkan veya çıkabilecek karmaşıklıkla ve planlama, örgütleme, kontrol gibi yönetim fonksiyonlarıyla ilgilenirken; lider, bu ilgilerin yanında değişimle başa çıkmakla, vizyon ve motivasyonla, insan ihtiyaçlarıyla, çalışan değerleri ve duygularıyla ilgilenerek değişimi doğru yönlendirmektedir (Hughes, 2014: 419-420).

Lider ile yönetici arasındaki temel farkı 'lider yönetilmez ancak yönetici yönetilebilir' ifadesiyle ortaya koymak mümkündür. Söz gelimi bir firmanın kurucu liderlerinin inisiyatifi dışına çıkamayan pazarlama departmanı, AR-GE departmanı gibi alt birim yöneticileri, lider değil birer yöneticidir. Burada kendisinden liderlik yapması pek beklenilmemektedir. Sadece üst hiyerarşiden gelen talimatları astlarına uygulamakla mükelleftir. Bu anlamda yönetici görevlerin düzen içinde yapılmasını sağlarken lider, hangi görevin veya işin yapılacağına önderlik eden kişidir (Sönmez, 2017: 7).

Esasında lider ve yönetici yönetim işini yürütmektedir. Ancak aralarındaki fark, liderliğin farklı bir yönetim stiline sahip olmasıdır. Yöneticiye nazaran liderlikte, görevleri uygulamada farklı tarzların oluşu liderlik biçimlerini çeşitlendirmektedir. Bu anlamda yönetici, çalışanın emrine uymak zorunda olduğu kişidir. Yaptırımını yasal gücünü kullanarak uygulamaktadır. Ancak lider, yaptırım gücü kullanmasa da çalışanı arkasından sürükleyen yöneticidir.

Bennis, yönetici olmanın lider olmaktan daha kolay olduğunu, liderin ise deneyim, vizyon, kendi şartlarına göre işi dönüştürme yeteneği, her durumda avantajlı olmaya çalışma gibi envanterlerle yöneticiden daha fazla hammaddeye ihtiyacı olduğunu ifade etmektedir. Lider, bu yetenek ve becerileriyle sadece bir görevin ifa edilmesini sağlamamakta; işi yorumlamakta ve aynı zamanda işin yapılması için çalışanlarda istek oluşturmaktadır (www.mcs.gov.kh, 2022).

Yine aynı çalışmada Bennis, lider ve yönetici arasındaki farkı ifade ederken liderin başarısının astlarının başarısı kadar olduğunu ve çalışanların güvenini kazanması

suretiyle yöneticiden farklılaştığını aktarmaktadır. Bu anlamda yönetici yine sadece işe odaklanan bir otorite iken lider çalışanlarını da anlayarak çaba gösteren bir otoritedir (www.mcs.gov.kh, 2022).

Liderlik, “amaçların başarılması yönünde diğerlerini etkileme sürecidir. Bir başka tanıma göre, örgütün amaçlarıyla uyuşsun ya da uyuşmasın, diğerlerinin davranışlarını hedeflere yöneltmek için onları etkileme olarak tanımlanabilir.” Şu halde liderliğin tanımında dikkat çeken en önemli görüngü başkalarını etkileme girişimidir. Pek tabii liderin etkileme girişimi onun güç ve yetkisinden kaynaklanabilir. Yetki, görevin yerine getirilmesi için bir makamın getirdiği imkân ve ayrıcalıklar iken güç; sadece liderin etkileme yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Bu durumda bir görevin yapılmasını sağlamak için yönetici, makamın getirdiği yetkiden hareket ederken; görevin motive edici biçimde etkili ve verimli yapılmasını sağlamak için lider etkileme yeteneğinden güç almaktadır (Can, Aşan Azizoglu ve Miski Aydın, 2011: 286).

Lider, çalışanlarına örnek olan, örgüt amaçlarına ulaşılabilmesi için çalışanları güdüleyen, gösterilen hedeflere ulaşabilmeleri için çalışanları motive eden üst çalışanlardır. Yöneticiler, örgüt amaçlarına ulaşabilmek için çalışanları koordine ederken, onlara işin gereği için işin nasıl yapılacağı hususunda emirler verirken liderler, ne yapılacağına ilişkin yol gösterirler (Dögerlioğlu, 2015: 47).

Her yöneticinin lider olmadığı ancak (pek tabii karakter ve beceri anlamında doğal liderliğe yatkın çalışanlar olsa da hiyerarşik anlamda üst çalışanlardan bahsedildiğinde) her liderin aynı zamanda bir yönetici olduğu söylenebilir. Lider, vizyon sahibi olarak çalışanları etkileyip iç (değer, inanç gibi) ve dış (para, tatil, terfi, belge gibi) motive edici kaynakları harekete geçirirken; yönetici zoru başarmak için çalışanı ikna etmekten uzaktır. Eğer ki yönetici çalışanını güdüleyebiliyorsa bu durumda bir boyutuyla lider yöneticilik kavramından bahsedilmektedir (Akdemir vd., 2022: 79-80; Biber, 2019: 185-186; Uygun ve Bulut: 2010: 30).

Alan yazında dile getirilen birçok görüş ile liderlik ve yöneticilik arasındaki fark aktarılırken; çalışanların işi yapmaya motive edilmesi, güdülenmesi ve liderin doğru işe odaklandığı gibi bir takım önemli noktaların yöneticiyle arasında fark yarattığı

görülmektedir. Astlarının motive edilebilmesi için ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesi gerekliliği tartışmaya kapalı olmakla birlikte bu ihtiyaçların doğru tespit edilebilmesinin yolu da çalışanın doğru anlaşılmasından geçmektedir. O halde duygu, düşünce ve ihtiyaçların doğru anlaşılabilmesi için bir lider empatik anlayışa ve beceriye sahip olmalıdır (Karaman, 2019: 23-25).

Lider, “çevresinde olup bitenlere duyarlı, olaylara geniş perspektiften bakan” (Sönmez, 2017: 108) kişidir. Dolayısıyla lider ve yönetici arasındaki fark, empati kavramıyla da ortaya konulabilmektedir. Empatik anlayış, çalışanlarla ilgili olaylara bakış açısında yöneticiye genişlik kazandırmaktadır. Lider için en önemli özelliklerden birisi çalışanla iletişim kurmaktır. O halde liderin en önemli özelliklerinden bir tanesinin empatik anlayışa sahip olması ve çalışanlarına duyarlı olması gerektiği söylenebilir.

Diğer yandan ilgili literatür incelendiğinde yöneticilik ve liderlik kavramları geleneksel ve yenilikçiliği ifade eder gibi görünmektedir. Bununla birlikte yönetici, bir örgütte yönetim faaliyetlerinin tümünü ifa etmede moda mod hareket ederken, lider bu işlevler arasından özellikle güdüleme fonksiyonu üzerinde fark yaratmaktadır. Bu anlamda lider, insana ve insan duygu ve düşüncelerine yöneticiye göre daha fazla düşkün olmaktadır. Bu düşkünlüğü sebebiyle çalışanları motive etmede daha faaldir. Günümüz şartlarında her yöneticinin yeniliklere uygun biçimde liderlik yapması gerekmektedir. Bu durumda bir yöneticinin, klasik veya geleneksel yönetici olmak yerine lider yönetici olması gerekmektedir (Akdemir vd., 2022: 79-80).

Yukarıdan gelen emir ve görevleri, sorgulamadan, kendisinden bir katkı yapmadan sadece yerine getirerek yönetici olmak geleneksel kamu yönetiminde (Hughes, 2014: 93) belki yeterli bulunurken; kamu işletmeciliği denilebilecek yeni yaklaşımlarla kemikleşmiş kamu yöneticisi tarzı değişime uğramıştır. Artık kamu yöneticilerinin yönetim tarzları, liderlik ile revize edilmeye başlanmış ve idarecilikte liderlik davranışları önem kazanmıştır. Dolayısıyla kamu yönetiminde yöneticide, liderlik davranışlarının eksikliği kamu hizmetlerinin sunumunda sorunlar baş göstermesine neden olmuş ve yöneticiler açısından reformlar yapılması düşünülmüştür (Hughes, 2014: 143).

## 1.2. Motivasyon Kavramı ve Önemi

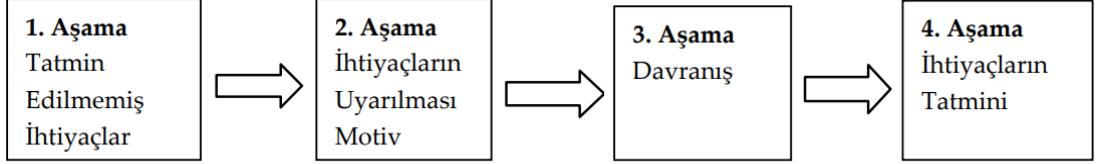
Latince hareket, harekete geçirmek ve geçmek anlamına gelen motivasyon kelimesinin kökeni ‘movere’, ‘motum’ kelimelerinden gelmektedir. Türkçe’ de eş anlamları olarak gayret, heves, canın çekmesi ve hırs gibi kelimeler de motivasyona işaret etmektedir. Ancak yönetim ve psikoloji biliminde davranışın açıklaması olan içten gelen bir dürtü ve güdü olarak ifade edilmektedir (Eren, 2020: 498; Karaman, 2019:47).

Motivasyon; güdüleme, etkileme ve yönlendirme gibi eş anlamlı kelimelerle literatürde ele alınan bir kavramdır. İnsanların amaçları için maddi ve manevi güçleriyle harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir (Öztekin, 2010: 150).

Yönetim bilimi tarihinde, bir çalışanı motive edebilme, performans ve verimini artırabilme hususunda çalışanları ekonomik ve mekanik varlıklar gibi algılayan klasik yaklaşımın görüşleri; işin o kadar da basit olmadığını gösteren Neo-klasik kuramcılarının ileri sürdüğü tezlerle değişmiştir (Küçükali, 2011: 112; Türengül, 2005: 108-110).

Yönetim bilimindeki bu ilk “havuç ve sopa” yaklaşımları, parça başı ücret gibi uygulamaları tetiklemiş ve çalışanların maddi dışsal (ücret, izin gibi) unsurlarla güdülenebileceğini savunmuşlardır. Ancak günümüzde bir örgütte özellikle hizmet sektöründe faaliyet yürüten örgütlerde, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için firmalar iç çevre unsurlarına yönelmişler ve insan kaynağını ile üstünlük elde edebileceğini fark etmişlerdir. Hal böyle olunca yönetim bilimi çalışmalarında insanın beden işçiliğinden ziyade beyin işçiliği önem kazanmış ve örgütler amaçlarına ulaşabilmek için maaş zammı veya primler gibi güdüleyicilerden ziyade manevi güdüleyiciler üzerine yoğunlaşmışlardır. Artık örgüt amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanın sosyal bir varlık olduğu ve çalışma ortamının da sosyal bir alan olduğu fark edilerek çalışan ihtiyaçlarının anlaşılması gerektiği neticesine ulaşılmıştır. Diğer yandan değişime ayak uydurabilecek liderlik vasıfları önem kazanmıştır (Küçükali, 2011: 112-113; Mücevher ve Erdem, 2019: 65-66; Şahin, 2004: 530). Çalışanı örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmek için önce ihtiyaçlarının anlaşılması gerekliliği bizi iletişime ve iletişim de empati kavramına sürüklemektedir.

İnsanları bir amaca yönlendirebilmek için psikoloji ve sosyoloji bilimlerinden yararlanan yönetim bilimi, bu güdüleme veya motivasyon için çeşitli yöntemleri yöneticilere aktarmaktadır (Öztekin, 2010: 149).



Şekil 1.2. Motivasyon Süreci

**Kaynak:** Aksu ve Doğan, 2022: 2044.

Davranışlarda istenilen değişikliği yaratan etkiye ‘uyaran’ denilir. Uyarının davranışı etkileme düzeyi çalışan tarafından nasıl algılandığına bağlıdır. Uyarın, kişi tarafından anlamlı ise davranış değişikliği görülmektedir. Anlamını yitiren veya değişen uyarın istenilen davranışı sürdürülebilir kılmamaktadır. Motivasyon sistemi kabaca bu şekilde ilerlemektedir (Bkz. Şekil 1.2). Bu nedenle motive edici uyarının etkisi ve hangi ortam ve şartlarda sunulduğunun takip edilmesi gerekmektedir (Dögerlioğlu, 2015:40-41).

Motivasyon, hedefe yönelik davranışı başlatan ve bu davranışı sürdüren, davranışı düzenleyen, davranış için uyarın olan algılardan, değerlerden, çıkarılardan ve fiillerden oluşan psikolojik bir kavramdır. Motivasyon tanımlarına bakıldığında davranışı uyandırma, davranışı hedefe yöneltme ve bu davranışın sürdürülmesi biçiminde üç tür unsurdan oluştuğu gözlenmektedir (Bayrakçeken vd., 2021: 679).

Motivasyon uyarılmış ihtiyaçlardan beslenmektedir. İhtiyaçlar ise bir kişide sosyolojik, psikolojik ve fizyolojik dengelerin bozulmasından kaynaklanan sonuçlardır. Bu dengenin tekrar düzeltilebilmesi için kişi azimli ve istikrarlı tutumlara ve davranışlara yönelmektedir. Dolayısıyla motivasyon kişinin içsel dengelerinin düzeltilebilmesi için bir işi yapma ve sürdürme isteğidir (Eren, 2020: 499). Motivasyon, fiziksel veya psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesi için davranışların yönlendirilmesidir (Sayar ve Dinç, 2016: 75).

### 1.2.1. Örgüt / Yönetim Açısından Motivasyon ve Önemi

Yönetim biliminde motivasyon çalışmalarının içeriğini çalışanların örgüt amaçlarına paralel olarak nasıl harekete geçirileceği, çalışanlarda bu yönde arzu ve isteğin nasıl oluşturulabileceği gibi merak, soru ve cevaplar doldurmaktadır.

“Bir amaç için bir araya gelen insanların, ortak amaçlarını gerçekleştirmek için birlikte yönlendirilmesi, koordine edilmesi, uyumlu, dayanışmacı, paylaşımcı ve katılımcı bir ortamın oluşturulması için gösterilen çabaların tümüne” (Öztekin, 2010: 150) örgütsel anlamda motivasyon denir.

Örgüt ve yönetim için motivasyon, örgüt amaçları doğrultusunda çalışanın verimliliğini ve performansını artırmak, çalışanların ihtiyaçlarına cevap vererek kişinin örgüt için harekete geçirilmesini sağlamak anlamına gelmektedir (Küçükali, 2011: 111; Saygılı, 2018: 9). Çalışanların ihtiyaçlarına doğru cevapların verilebilmesi için onların istek ve beklentilerinin doğru anlaşılması önem arz etmektedir.

Motivasyon diğer adıyla güdüleme, yönetimin planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi işlevleri arasında olan yöneltme fonksiyonu ile ilişkilidir ve çalışanları diğer işletme fonksiyonlarına uygun hale getirmektedir. Motivasyon, örgüt iklimi gibi faktörler kapsam dışı bırakılırsa etkili bir liderlik sonucu ortaya çıkabilmektedir.

Bir örgütte çalışanda motivasyon sağlayabilen yönetici, artık çalışanların da motive edilme isteğini karşılayabilmekte ve iş verimliliğini artırmaktadır. Yine motivasyonu yüksek çalışanlarda öğrenme isteği oluşmakta ve çalışma hızları artmaktadır (Küçükali, 2011: 117-118). Hughes'ın (2014: 434) ifade ettiği gibi “demoralize olmuş çalışanlar elbette daha verimsiz olacak, dolayısıyla nihai performansın iyileştirilmesi, moralle ilgili problemlere dikkat çekilmesiyle sağlanabilecektir.”

Motivasyon, “örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci” (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2011: 259) olarak tanımlanabilir. Harekete

geçirilmemiş ihtiyaçlar çalışanı motive edemezken bu ihtiyaçların tatmin edilmesi için harekete geçirilmesi, ihtiyaç uyandırılması güdüleme anlamına gelmektedir.

Özel veya kamu kurum ve kuruluşu olsun fark etmeksizin bir çalışanın motivasyonunun yüksek tutulması; çalışanların performansı, ortaya çıkan ürünün kalitesi, morali, neşesi ve olumlu düşüncüsü açısından önem taşımaktadır (Döğerlioğlu, 2015:39).

Pfeffer, çalışmalarında işletmelerin başarısı ve verimliliği için en önemli unsuru insan olarak görmekte ve bireysel motivasyonun önemini işlemektedir (Livvarçin ve Kurt, 2012:211). Örgütün başarısı ve hedeflerini tutturabilmesi nitelikli çalışanların varlığı ve bu çalışanlardaki motivasyonun sürekliliği ile yakından ilgilidir (Saygılı, 2018: 9). Çalışanlarda tümcül motivasyon sağlamanın yanında her bir çalışanda bireysel motivasyon sağlamanın mümkün olabilmesi, çalışanların her birinin duygu ve düşünce dünyasının anlaşılması yolundan geçmektedir. Davranışlarının altında yatan duygu ve düşüncelerin yönetici tarafından doğru anlaşılması motivasyon araçlarının da doğru seçilmesine katkı sunmaktadır. Bireyin hangi motivasyon aracından etkilendiğinin tespit edilmesi aynı zamanda birey – örgüt uyumuna da destek vermektedir (Yavuz ve Akgemci, 2021: 101-102).

Çalışanların örgüt amacına yöneltilmesi, örgüt amaçları doğrultusunda beceri ve enerjilerinin tam kullanılabilmesi için motivasyon, yönetim açısından oldukça önemlidir. Çünkü motivasyon, çalışanı amaca odaklamayı sağlayan en önemli ve temel yönetim faaliyeti materyalidir. Binaenaleyh çalışanın karşılanan beklenti ve ihtiyaçları ile iş yapma kapasitesi arasında yakın bağlantı bulunmaktadır (Topaçlı, 2022: 115).

### **1.2.2. Yönetici Açısından Motivasyon ve Önemi**

Yöneticilerin, çalışanlardan en yüksek düzeyde verim alabilmesi için kullandıkları yol ve yöntemler motivasyon veya etkileme kavramlarıyla ilgili olmaktadır (Öztekin, 2010: 150).

Motivasyon tanımlarında yöneticinin kişisel bir şekilde önderlik ettiği tanımlamaları, yöneticiliğin insan - insana olan ilişkilerini ifade etmektedir. Bu durum yönetmek amacıyla bile olsa çalışanlara yönelik davranışlarda insan insana ilişki çerçevesinde olunmasının yöneticinin tutum ve davranışlarını etkileyebileceğini ve bu nedenle kişisel bir şekilde önderlik ettiğini açıklamaktadır (Küçükali, 2011: 114).

İhtiyacı uyandırılan bir çalışan bu ihtiyacını tatmin etmek için bir davranışta bulunmakta ve bu süreç neticesinde ihtiyaç tatmin edilmektedir. İhtiyaçların giderilmesi süreci olan motivasyonu yönetici bilmelidir. Her çalışanın farklı motivasyon kaynağının olabileceği farkındalığı yöneticide olması gereken bir farkındalıktır. Çalışanın her davranışının altında bir güdüleyici bulunur ve yöneticinin bu motivasyon kaynağını anlaması gerekir. Anlayabilmesi için de bir yöneticinin empatik anlayışa sahip olması gerekmektedir. Bu anlayış ile birlikte yönetici çalışanı örgüt amaçlarına ulaşabilmek için motive edebilir ve amaçları gerçekleştirmeye yönelik çalışmada ihtiyaçlar uyandırabilir (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2011: 260; Şahin, 2004: 525-526).

Çalışanlarda motivasyon oluşturulabilmesi için öncelikle onların ihtiyaçlarının tespiti lazımdır. Farklı farklı ihtiyaçlar ve farklı ihtiyaç düzeylerinde olan çalışanların neye ihtiyaç duyduklarının ve ne kadar ihtiyaç duyduklarının (şiddetinin) tespiti için yöneticinin çalışanı dinlemesi ve anlaması gerekmektedir. Bu da yöneticinin empati kurabilme becerisiyle ilgili olmaktadır. Çünkü bir anlamda empati, davranışlardaki motivasyonu ve dengesizliği anlamaktır (Şahin, 2004: 525). Örneğin bir çalışan kendisine verilen bir görevin değiştirilmesini veya görev yaptığı birimin/büronun değiştirilmesini talep ettiğinde yöneticinin bu talebin çalışandaki değişim ihtiyacı ile ilgili olduğunu anlaması gerekmektedir. Bu tarz bir ihtiyacın istenildiği şekilde giderilmesiyle çalışanın motivasyonunun artabileceği ön görülebilir. Ancak çalışana empatik düşünce ile yaklaşabilen bir yönetici, motivasyondaki bu detayları fark edebilmekte ve motivasyon için gereğini yapabilmektedir (Küçükali, 2011: 115-116).

Yönetim bilimci Goleman, motivasyonu; çalışanın başarı için zor işlerden keyif aldırması, iyimser ve pozitif olabilmesi ve amaçları için kişisel tercihler tarafından yönlendirilmesi olarak ele almaktadır (Livvarçin ve Kurt, 2012: 72). Empati



diğerlerinin duygu ve düşüncelerini doğru sezinleme, bakış açılarını anlama ve kaygı, endişe, ihmal edilmişlik, çökkünlük, yanlış anlaşılma, huzursuz, güvenli, mutlu, kederli, yetersiz, kızgın, ihmal edilmiş gibi her türlü duygularına etkin ilgi gösterme becerisidir (Goleman, 2020). Empatik düşünce ile çalışanların düşlerine, hayatlarına, duygu ve düşüncelerine duyarlılık geliştiren bir yönetici yönetim tarzını durumlara ve çalışana göre ayarlayabilir ve neticede elemanlarında motivasyon sağlayabilir.

İnsanın çeşidi çok sayıda ihtiyacının olması motivasyonun da çeşitli şekillerde uygulanabilirliğini mümkün kılmaktadır. Çalışma hayatında motivasyon için burada önemli olan bir yöneticinin, çalışanların her birinin özel ihtiyaçlarının olabileceğini dikkatinden kaçırmaması ve çalışma sırasında sergiledikleri duygu, düşünce, davranış, tutum ve değerler ile birlikte göreve dair dirençlerin altında yatan etkenleri görmesidir. Yönetici, çalışanın her bir davranışının aslında bir ihtiyaçtan beslenebileceğini idrak ettiği zaman davranışların ve sergilenen dirençlerin nedenlerine odaklanarak anlama yoluna gidebilir. Çalışanın verilen görevleri ifa ederken verdiği tepkilerin nedenleri anlaşıldığında motive edilebilmesi için ortada bir engel kalmamaktadır (Küçükali, 2011: 115-116). O halde günümüz yöneticileri çalışanda davranışla sonuçlanan duygu ve düşünce süreçlerini anlamalı ve ön planda tutmalıdır.

Çalışanlarda motivasyonu sağlayabilmenin araçlarından bir tanesi çalışan görüş, sorun ve önerilerinin dile getirilebildiği ortak toplantılar düzenlemektir. Bu toplantıların motivasyon açısından gerçekten amacına ulaşabilmesi yöneticinin empati yapabilme becerisi ile paralel seyretmektedir. Gerçekten çalışanların görüşlerinin anlaşıldığı algısı çalışanda hissedilmedikçe yapılacak toplantıların motivasyona katkısı ve toplantılardan beklentiler de azalmaktadır (Şimşek ve Fidan: 179). Arka planıyla motivasyon için yapılabilecek toplantılara, çalışanların inancının yükseltilmesi için yöneticinin çalışanları tanıyarak istek ve ihtiyaçlarını bilmek için çabalaması gerekmektedir.

Lider olsun yönetici olsun fark etmeksizin çalışanları hedeflere ulaştırmak her ikisi için de nihai amaçtır. Ancak yönetici çalışanları hedefe yöneltirken kontrol mekanizmasını ağırlıklı kullanırken lider çalışanların görüş ve ihtiyaçlarını dinleyerek anlayıp bu suretle motivasyon oluşturmak kaydıyla hedefe yöneltmektedir. İkinci

durumda liderin motivasyon sağlayarak hedefe yöneltme eylemleri ise çalışanların gerçek potansiyellerini ortaya çıkarmayı sağlamaktadır (Karaman, 2019:28). Çalışanları dinlemek, doğru anlamak, ihtiyaçlarını tespit etmek için en temel becerinin empati kurabilme becerisi olduğu söylenebilir.

Çalışanda güdü oluşturabilmek için ihtiyaçlarına temas edilmesi gerekmektedir. İhtiyaçların uyandırılması çalışanı harekete geçirmekte ve davranışlara yön vermektedir. İhtiyaçların tespit edilebilmesi için çalışanların duygu ve düşüncelerinin anlaşılması önem arz etmektedir (Eren, 2020: 498). Ancak bu duygu, düşünce ve ihtiyaçların tespit edilmesi yöneticinin sorumluluğundadır. İhtiyaçlara dokunarak çalışanı harekete geçirebilmek için yöneticinin çalışan gözüyle çevresine bakmasında fayda bulunmaktadır (Karaman, 2019: 48).

Bir başka tanımda motivasyon, “kişilerin bir amaca ulaşmaları için güçlü bir sebebe sahip olmasıdır” (Dögerlioğlu, 2015: 38). Bu durumda örgüt amaçlarına ulaşmada çalışana güçlü bir sebep verecek olan yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bu sebep, örgüt amaçlarından kaynaklanabileceği gibi çalışanın anlaşılması, sosyalliğine müsaade edilmesi, değerlerini dile getirebilmesi ve yaşayabilmesi gibi psikososyal dünyasından da kaynaklanabilir.

Diğer yandan öğrenme süreci, güdülenme sürecinden önce gelmektedir. İş yerlerinde öğrenilmiş algılar, tutumlar, normlar ve değerler bulunmaktadır. O halde bu öğrenmeler davranışlarda değişim sağlamaktadır (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2011: 267). Bu nedenle bir yöneticinin çalışanların algılarına, tutum ve değerlerine onları motive edebilmesi için önemle dikkat etmesi ve bu unsurlarıyla çalışanlarını doğru anlaması gerekmektedir (Saygılı, 2018: 9).

Tutum ve davranışları başlatarak kişiliğin bile biçimlenmesinde rol oynayan ve davranışları sürdüren ve yönlendiren faktörlere güdü denir. Güdü (motivasyon) kavramının dürtü, içsel güç, itici güç, ihtiyaç hissetme, gereksinim, istek, arzu, ilgi, tutku, hırs, azim, kararlılık ve beklenti gibi kavramlarla sıkı bağları bulunmaktadır. Güdü ile ilişkili bu kavramların herhangi birindeki değişim kişinin tutum ve davranışlarında da etkiler göstermektedir (Cüceloğlu, 2017: 230; Küçükali, 2011: 110-

111). Bir çalışanı da motive edebilmenin zeminini en başta çalışandaki bu dürtülerin, isteklerin, içsel güçlerin, azmin ve kararlılığın, hırsın ve tutkuların doğru anlaşılması oluşturmaktadır. Öyle ki çalışanın kişiliğinin gelişmesinde rol alan bu kavramların doğru anlaşılması bir yöneticinin empatik düşünebilme becerisine bağlıdır.

O halde bir çalışanın motive edilebilmesi için yöneticinin çalışanı yönlendiren motive edici unsurları fark etmesi, bu faktörlerin neden bir çalışanda bulunduğunu empatik anlayış ile doğru anlaması, bu faktörleri etkileyerek çalışanın güdülenmesini artırması ve örgüt amaçlarına ulaşabilmek için çalışandan beklenenin tam kapasite sonuç vermesi şeklinde zincirleme derin bir süreç karşımıza çıkmaktadır. Bir yönetici, kişileri harekete geçirebilecek olan içsel ve dışsal faktörleri tespit edip anlayabilirse, bu faktörlere göre çalışana davranabilir ve bireyleri daha iyi yönlendirmiş olur. Dolayısıyla yönetici, çalışanları hedeflediği üretim veya davranış amaçları doğrultusunda yönlendirebilmektedir (Bayrakçeken vd., 2021: 682).

Yöneticinin yönetim fonksiyonlarını yürütürken karşılaştığı en güç görevlerden birisi de çalışanları motive edebilme görevidir. Çalışanları motive edebilme görevi günümüzde yöneticinin hem yönetim işini yapabilmesi hem de insani ilişkiler kurma işini yapabilmesi gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Günümüzde farklı birimlerin birlikte hareket edebilmeleri ve çalışanların performansı ile verimliliği için kimin neyi ne zaman, nasıl ve ne kadar yapacağı önem kazanmaktadır. Bu durumda yönetici veya lider çalışanda güdüleme sağlayarak ve motive edebilme yollarını inceleyerek görevini yürütmelidir. Çünkü çalışan mutsuz ise başarı arzusu düşer ki genellikle her insanın başarıma arzusunu yaşama gayesi bulunmaktadır. Bunun yanında çalışanını mutlu görmeyen yönetici de 'ben bunu başaramıyorum' düşüncesine saplanabilir ve yönetim işlerini aksatabilir. Ayrıca diğer çalışanlar da mutsuz ve motivasyonu düşük çalışandan olumsuz etkilenerek çalışma atmosferi bozabilir ve firma ile müşterilere negatif etkisi olur ki bu da bir yönetici ve yönetim için istenilmeyen bir durumdur (Küçükali, 2011: 114-116).

### **1.2.3. Motivasyon Sağlama Araçları**

Motivasyon sağlamakta her bireye özgü motivasyon aracı olmasa da genellikle çalışanın güdülenmesini sağlamada para, kurallar ve ceza ile görev tasarımı gibi bir

takım benzer araç ve teknikler bulunmaktadır. Bu noktada yönetici, çalışanları nelerin motive ettiğini keşfetmeli ve nasıl motive edebileceğini ve özendirebileceğini araştırmalıdır (Alay, 2021: 38; Yavuz ve Akgemci, 2021: 102-103; Yılmaz ve Vardarlıer, 2021: 1350).

Esasen ileri sürülen her motivasyon kuramı ve liderlik modeli kendi içerisinde çalışanın nasıl motive edilebileceğine yönelik esnek çalışma zamanı, kalite toplantıları, kararlara katılım, amaç birleştirme, çeşitli ihtiyaçların giderilmesi, beklentilerin karşılanması, demokratik liderlik kültürü gibi araç ve teknikleri dolaylı olarak açıklamaktadır. Bir çalışanın nasıl motive edilebileceğine ilişkin getirilen bu görüşler haricinde temel anlamda motivasyon sağlamada para, görev tasarımı, iletişim, güvence, statü, sosyal faaliyet, kural ve yaptırım gibi çeşitli faktörler de bulunmaktadır. Bu araçların kimi ekonomik kimi psikososyal kimi de yönetsel nitelikler taşımaktadır (Kerse, 2016: 4).

### **1.2.3.1. Ekonomik Motivasyon Sağlama Araçları**

Ekonomik motivasyon araçlarının temeli çalışanın kendisinin ve ailesinin geçimini sağlama, nafakasını karşılama ihtiyacına dayanmaktadır. Çalışanın elde ettiği ücret ile temel ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. Dolayısıyla çalışana bir işi yapmaya iten en önemli güdüleyici faktör para kazanmaktır. Paranın yanında ikramiye, kârın paylaşılması, tatil imkânı sunulması, emeklilik güvencesi, maddi değeri olan ödüller ve primler verilmesi gibi ekonomik motivasyon araçları da bulunmaktadır (Aksu ve Doğan, 2020: 2044; Yücel Batmaz ve Gürer, 2016: 481).

#### **1.2.3.1.1. Parasal Araçlar**

İnsanın maddi varlığının daha çok ön plana çıktığı modern dönemde para bir çalışan için en önemli motivasyon aracıdır. Yapılan işin zorluğu, çalışanın gayret ve becerisine göre iş karşılığı ödenen paranın miktarı artırılmaktadır. Bu nedenle zorlu çalışma şartlarında işin çekiciliğini artırmada paranın rolü bulunmaktadır. Yeterli miktarda para karşılığında bir çalışan, temel ihtiyaçlarını karşılayabilir ve öyle ki sosyal ihtiyaçlarından olan saygınlık kazanmak suretiyle bile tatmin olabilir. Bununla birlikte Herzberg gibi motivasyon kuramcılarının göre para sağlık etmenleri içinde kaldığı için

güdüleyici rolü düşüktür. Başarılı olana verilen üstün başarı ödülü veya her çalışana verilen ikramiye, kârın paylaşılması, tatil imkânı gibi güdüleme araçlarında paranın rolü bulunmaktadır (Alay, 2021: 40-41; Can, Aşan Azizoglu ve Miski Aydın, 2011: 273-275). Paranın çalışanı motive edici olup olmaması çalışanın ücrete olan ihtiyaç düzeyine ve toplumsal şartlara göre değişmektedir. Ancak yine de yapılan çalışmalarda ücreti artan çalışanın daha fazla performans gösterdiği bu anlamda motive olduğu ortaya çıkmıştır (Akçay, 2019: 24-25). Bununla birlikte para motivasyonu sürdürmede yetersiz kalabilmektedir. Bu kişinin artık yeterli seviyenin üstünde para kazanması ve temel ihtiyaçlarını gidermiş olmasından kaynaklanmaktadır.

Kâra katılma, primli ücret, ekonomik ödüllendirme gibi araçları da para aracı gibi ekonomik motivasyon sağlama araçları olarak değerlendirilebilir. Diğer yandan motivasyon sağlamada parasal motivasyon araçları, dolaylı yönden statü ve değer kazandırmaktadır. Bu anlamda ekonomik nitelik taşıyan bu aracın psikososyal nitelik taşıdığı da ifade edilebilir (Saygılı, 2018: 25).

### **1.2.3.2. Psikososyal Motivasyon Sağlama Araçları**

Psikososyal motivasyon sağlama araçları bir çalışanı motive eden dışsal ve içsel motivasyonlardandır. Bu motivasyon araçları, bireyler arası farklılıklar gösteren ve oldukça göreceli olan motivasyon araçlarıdır. Çünkü bu araçların temelinde merak, keşfetme, başarı, aidiyet ve öğrenme gibi psikolojik ve toplumsal güdüler bulunmaktadır (Sayar ve Dinç, 2016: 82-83). Çalışana herhangi bir ekonomik fayda sağlamayan ve psikolojik veya sosyal beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayan araçlardır. Çalışma yerindeki sosyal ortamın samimi ve sıcak olması, dostane ilişkilerin bulunması, yöneticinin ve çalışanların saygısı, desteği ve yardımı ile biçimlenen sosyal etkileşimin varlığı psikososyal motivasyon sağlama araçlarındandır (Akçay, 2019: 22; Aksu ve Doğan, 2020: 2044-2045; Saygılı, 2018: 9). Yine psikolojik güvencenin verilmesi (mobbingden/bezdiriden irak teminat), görevin toplumsal statü sağlanması, iş yerindeki personel uygulamalarında adalet ve özgürlük, sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi ve önerilere açık olma gibi araçlar da psikososyal motivasyon araçlarındandır (Yücel Batmaz ve Güner, 2016: 481).

#### **1.2.3.2.1. Güvence**

Çalışanların iş güvencesi bir yana esas manada güvence psikolojik boyutuyla motive edici bir araçtır. İş yerinde yönetim tarafından duygusal baskıya ve olumsuz davranışlara maruz kalmayacağını bilen bir çalışanın motivasyonu yüksek olmaktadır. Psikolojik güvencenin olmayışı mobbing ile sonuçlanmakta ve çalışanın yöneticiye ve örgüte güveni zedelenmektedir. İş ortamında çalışanların ve yöneticilerin olumsuz etkilerinden uzak bir atmosfer oluşturulması psikolojik güvence hisseden çalışanın motivasyonuna olumlu katkı sağlamaktadır. Sunulan psikolojik güvenlik taahhüdü çalışanların etkin ve verimli çalışmasını desteklemekte, güvence hisseden bireyin sorumluluk almasını kuvvetlendirerek örgütün sağlıklı bir şekilde işlemesini sağlamaktadır (Akçay, 2019: 27; Köse, 2021: 68; Saygılı, 2018: 26-27).

#### **1.2.3.2.2. Statü ve Değer**

Toplumsal ilişkilerde yer edinişler olarak ifade edebileceğimiz statüler, çoğu zaman meslekler üzerinden şekillenmektedir. Mesleklerin getirdiği statüler ise anahtar rollerdir. Toplumsal statünün sosyal ilişkilerde davranışlar açısından önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu nedenle bir işin/görevin/mesleğin sağladığı değer ve statü çalışanları için güdüleyici olabilmektedir. Yine örgüt içerisinde çalışanın işgal ettiği mevkiinin yönetici tarafından dikkate alınması ve değer verilmesi, takdir edilerek statüsünün yükseltilmesi çalışanda gayret uyandırmaktadır (Arı, 2021: 415-417; Akçay, 2019: 27; Saygılı, 2018: 21). Mesleki bir gruba aidiyet hissi, kişiyi o statünün gereklerine uyumlu hale getirme noktasında motive edici olmaktadır (Saygılı, 2018: 8).

#### **1.2.3.2.3. Adalet ve Özgürlük**

Çalışanların sürekli kontrol altında tutulmaları, gözetim ve denetim ile yıpratılmaları, otoriter ve baskıcı tutumlara maruz bırakılmaları iş görenlerde verimliliği düşürmekte ve motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Sürekli hesap vermek durumunda kalan çalışanların motivasyonunun artırılması için genel örgüt kuralları ve kültürü içinde kalmak suretiyle görevlerinde serbest bırakılması, alınan kararlarda görüşlerine yer verilmesi ve ödül-ceza uygulamalarında ölçülü ve tutarlı davranılması motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır (Akçay, 2019: 28-29).

#### **1.2.3.2.4. Sosyal Faaliyetler**

Neoklasik yönetim bilimcilerinin vurgu yaptığı gibi iş yeri sosyal bir ortamdır ve bu ortamda iş görenler insandır (Başaran, 2019: 4). Bu sosyal ortamda meslekler birer sosyal gruptur. Bir meslek grubuna ait olmanın getirdiği içsel güdüleyici yani mutluluk, çalışanın o meslekle ilgili bilgi toplamasını ve mesleki görevlere ilgisini artırmak suretiyle motive aracı olmaktadır. Diğer anlamda iş yerinde çalışanlar ve yöneticilerle düzenlenecek eğlenceler, geziler, boş zaman değerlendirmeleri gibi çeşitli sosyal aktiviteler çalışanlarda kurumsal aidiyet hissi oluşturması yoluyla motive edici olabilmektedir (Akçay, 2019: 29-30; Alay, 2021: 45).

#### **1.2.3.3. Yönetimsel ve Örgütsel Motivasyon Sağlama Araçları**

Bu araçlar örgütte eğitimi, yeteneği, algısı ve değerleri açısından farklı farklı çalışanların olduğunu dikkate almayı gerektiren araçlardandır. Örgüt amaçlarıyla çalışan amaçları arasında uyum sağlayarak eğitim ve ödül-ceza uygulamalarının motivasyon aracı olarak kullanılmasıdır. Bu araçlar çalışanın yönetim süreçlerinde aktif olmasını ve değerli hissetmesini sağlamaktadır (Aksu ve Doğan, 2020: 2045). Yönetimsel motivasyon sağlama araçları olarak iletişim sistemi, kurallar ve yaptırımları, amaç birliği, önerilere açık olma, görev tasarımı, esnek çalışma, yetki devri, kararlara katılım, eğitim ve yükselme gibi araçlar sayılabilir (Yavuz ve Akgemci, 2021: 103; Yücel Batmaz ve Gürer, 2016: 481).

#### **1.2.3.3.1. İletişim**

İletişim hayatın her alanında ve anında olduğu gibi yönetim faaliyeti ve fonksiyonları arasında bir harç işlevine sahiptir. İletişim, yönetim fonksiyonlarının birbiri arasındaki bağlantıyı kuran bir köprü gibidir. Diğer yandan yönetici ile çalışan arasındaki iletişim, motivasyon açısından ilk ve temel şarttır. Astın üst ile üstün ast ile olan iletişimin sağlıklı olması ve empati kullanılması doğru anlaşılmalı olanaklı kılmaktadır. Netice itibarıyla sağlıklı bir iletişim ile anlaşıldığını hisseden çalışanın motive edebilmek için bir zemin oluşturulmaktadır. İletişime müsaade edilen örgüt yapısında çalışan, duygu ve düşüncelerini üst kademeye aktarabildiği ve geri bildirim alabildiği sürece

kendisine saygı duyulduğu hissi uyanmaktadır. Bu haliyle motivasyon için kişi harekete geçirilmeye de müsait olmaktadır (Akçay, 2019: 31-32; Saygılı, 2018: 29).

#### **1.2.3.3.2. Kurallar ve Yaptırımlar**

Örgütsel kuralların ve cezanın güdüleme üzerindeki rolü sınırlıdır. Sıkı ve katı kurallarla çevrelenmiş çalışanlarda motivasyondan ziyade çalışmada, stres ve bunalım gibi motivasyonu ve verimliliği etkileyebilecek sorunlar görülebilir. Motivasyon üzerindeki rolün daha etkili olabilmesi için kuralların bir çalışan tarafından benimsenmesi gerekmektedir. İş üretmeye dönük bir davranışın gerçekleştirilmesi için getirilen kurala uyulmadığı zaman karşılaşılabilecek sonuçların önceden çalışana bildirilmesi, çalışana çalışmaya iten caydırıcı bir rol oynamaktadır (Can, Aşan Azizoglu ve Miski Aydın, 2011: 275; Selen, 2016: 88).

#### **1.2.3.3.3. Amaç Birliği Oluşturma**

Yukarıda motivasyon kuramlarında aktarılan amaç-yol teorisinden anlaşılacağı üzere örgütsel amaç ile çalışanın amaçlarını orta yolda buluşturmak yöneticinin önemli motivasyon sağlama görevlerindedir. Amaç teorisine göre kendi amacına ulaşmak için hareket eden bir çalışan, aynı zamanda örgütün amaçlarına hizmet etmektedir. Böylece yönetici ve çalışanlar olarak tüm örgüt aynı istikamete yönelebilmekte, örgütün ortak çıkarı için birlikte hareket edilebilmektedir (Akçay, 2019: 31; Alay, 2021: 44).

#### **1.2.3.3.4. Önerilere Açık Olma**

Örgütlerde otoriter yönetim kültürünün varlığı çalışanların öneri ve şikâyetlerine kapalı bir yapı oluşturmaktadır. Veya otoriter ve katı yönetim anlayışı, öneri sisteminin görünürde var kılarak çalışanın motivasyonuna daha fazla zarar vermektedir. Çünkü öneri ve şikâyet sisteminin varlığını bilmek ancak öneri, şikâyet ve görüşlerin dikkate alınmadığına ve sistemin çalışmadığına şahit olmak motivasyon açısından daha yıkıcı olmaktadır. Ancak bir örgüt katılımcı yönetim kültürüne sahip olup öneri, şikâyet ve görüş mekanizmasını gerçekten kullanırsa bu durumda çalışanların beslediği umut canlı tutulur ve motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Ayrıca çalışan bir öneri sistemi



personel ile yönetici arasındaki iletişime de katkıda bulunmaktadır (Akçay, 2019: 29; Alay, 2021: 45; Selen, 2016: 78).

#### **1.2.3.3.5. İş Tasarımı**

Bir çalışanın eğitim düzeyinin artmasıyla çalışanın ifa ettiği görevi üzerinden kendini gerçekleştirme eğiliminin farkında olan bir yönetici bu durumu bir motivasyon aracı olarak kullanabilmektedir. Çalışanın yaptığı iş, sadece temel ihtiyaçların karşılanmasını sağlayan bir görev değil tanınma, saygınlık ve önemlilik kazandırma gibi daha fazla ihtiyacı giderebildiği bir hal almaktadır. Ancak aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma ile bu durum tersine dönebilmekte ve iş daha sıkıcı olabilmektedir. Bu durumun önüne geçebilmek için bir işte verimliliği ve sorumluluğu artırıcı değişikliklerin yapılması veya yeni iş ve bilgilerin kazandırılması güdüleme aracı olabilir. Bu doğrultuda çalışana sorumluluk vermek, geri bildirimde bulunmak, para kazanmanın yanında değerler kapsamında işin gelebileceği anlamları açıklamak gibi yöntemler iş tasarımı ile güdüleme araçlarıdır. Ya da çalışanın yapılan işin tamamını görebilecek bir şekilde düzenlenmiş iş tasarımı, çalışana Zeigarnik<sup>1</sup> etkisinden kurtararak güdülenmede rol oynayabilir (Alay, 2021:44; Eren, 2020: 547-549; Selen, 2016: 103).

#### **1.2.3.3.6. Kararlara Katılım**

Bu motivasyon sağlama tekniği, liderlik teorilerinden olan Karar Ağacı modelinden hareketle somut hale getirilmiştir. Kararlara katılıma müsaade etme durumuna göre çalışanın motivasyonu etkilenmektedir. Çalışanı kararlara katan katılımcı liderlik tarzı, örgüt kararlarında çalışanın görüşlerine yer vererek çalışanda örgütün bir parçasıymış hissi uyandırmak suretiyle motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır. Çalışanda oluşan duygu ve düşüncelerinin kabul göreceği inancı ile kararlarda pay aldığı bu kararları biçimlendirebildiğini görebilme olanağı, çalışma verimliliğini artırıcı bir rol oynamaktadır (Akçay, 2019: 13; Saygılı, 2018: 22-23; Selen, 2016: 83-84).

---

<sup>1</sup> Zeigarnik etkisi, parçalara bölünmüş bir görevin bunalımla sonuçlandığını, kişilerin bir kez başladıkları bir sürecin tamamlanmasını ya da sona erdirilmesini istedikleri durumudur. Tamamlanmamış olanı hatırdan çıkaramama durumudur (Tokmak, 2019: 52).

#### **1.2.3.3.7. Eğitim ve Yükselme**

Çalışanlar kabiliyetlerini geliştirmeye eğilimli ise eğitim, motivasyon için önemli bir araçtır. Örgütte eğitim yoluyla kendisini geliştirebilme imkânı, kuruma karşı olumlu bir tutum sergilemesiyle ve iş göreni güdüleyebilmesiyle ilgilidir. Yine terfi yoluyla yükselme imkânı bulan çalışanın yükselme olanağı olmayan çalışana göre daha fazla motive olabileceğini iddia etmek yanlış olmasa gerektir. Hatta öyle ki son dönemlerde yükselme ve terfi alma, para gibi maddi motivasyon aracından daha etkili bir araçtır. Ancak terfi sisteminin adaletli bir şekilde önceden belirlenmemesi, bir düzene göre oluşturulmaması ve muallak uygulamalardan arındırılmaması motivasyonun düşmesine neden olmaktadır (Akçay, 2019; 33-34; Alay, 2021: 45; Saygılı, 2018: 28). Örgütün ve çalışanın gelişimini destekleyen eğitim, örgüt ve çalışan ilişkilerini güçlendirmektedir. Çalışanın kendisine güven duygusunu beslemekte, amaç ve hedeflerine ulaşması tatminini sağlamaktadır (Saygılı, 2018: 27-28).

#### **1.2.4. Motivasyon Kuramları**

Yönetim biliminin doğuşunda Taylor ile ister istemez benimsenen çalışanın bir makine gibi olduğu algısı, çağdaş yönetim anlayışlarıyla birlikte değişmiştir. Verimlilik için çalışan faktörünün psikolojik boyutlarıyla merkeze alındığı yönetim anlayışları peyda olmuştur. Bu anlayışlar sosyoloji ve psikoloji biliminin sundukları yaklaşım ve açıklamalardan faydalanmışlardır. İkinci Dünya Savaşından itibaren yönetim bilimciler yönetim psikolojisi alanında ve sanayi psikolojisi ile sosyolojisi disiplinlerinde yoğun çalışmalar yürüterek çeşitli motivasyon kuramları ortaya koymuşlardır (Öztekin, 2010: 152-153).

Motivasyon kuramları çok çeşitli olmakla birlikte hiçbiri kendi başına çalışan motivasyonunu açıklayabilecek konumda değildir. Her biri diğerine eleştiri getirerek veya üzerine koyarak veyahut yeni görüşler ileri sürerek motivasyonu açıklamaya çalışmışlardır. Motivasyon kuramları bir yapbozun parçaları gibi bir araya getirildiğinde ortaya bir bütünlük çıkmakta ve kapsam kuramları ile süreç kuramları olarak örgüt ve yöneticilere çalışan motivasyonu hakkında yol gösterici tavsiyelerde bulunmaktadır (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2011: 263-264).

Bununla birlikte literatürde çağdaş motivasyon kuramları olarak bilinen İlişkilendirme, Öz yeterlilik, Öz Düzenleme, Sosyal Bilişsel ve ARCS gibi motivasyon kuramları bulunsa da bu kuramların daha çok eğitim bilimleri bakış açısıyla üretildiği görülmektedir (Bayrakçeken vd., 2021: 683). Bu nedenle bu araştırmada yönetim bilimleri alanında çok daha dikkat çekici olan kapsam ve süreç kuramlarına ağırlık verilmektedir.

Kapsam kuramları, “Kişileri neler güdüler? Çalışanlar neyle motive olurlar?” sorularına yanıt arayan ve bireye enerji vererek harekete geçiren ve yönlendiren, ya da davranışını yavaşlatan ve durduran bireysel etmenleri inceleyen” kuramlar iken süreç kuramları, “kişiler nasıl güdülenir sorusuna cevap bulmaya çalışan ve davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan” kuramlardır. Kapsam kuramları, bu soruların yanıtını daha çok kişinin içsel faktörlerinde aramakta ve kişinin içinde bulunduğu şartları anlamayı ve kişinin hedefe neyle yöneltileceğini tespit etmeyi amaçlamaktadırlar. Süreç kuramları ise kişinin nasıl ve ne tür amaçlarla motive edilebileceğini tespit etmeyi amaçlamaktadır (Bayrakçeken vd., 2021: 682; Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2011: 264).

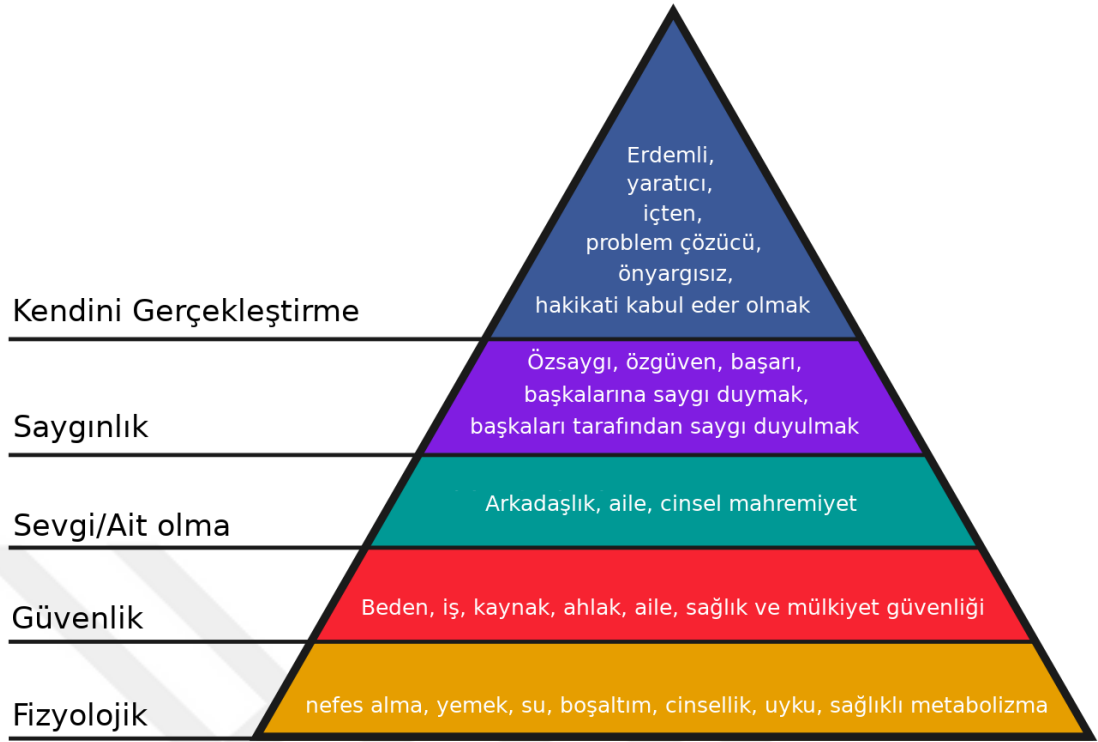
Kapsam teorileri, çalışanlarda motivasyon sağlamak için liderin neler yapması gerektiğini saptarken motivasyonu etkileyebilecek unsurları da incelemektedirler. Süreç kuramları ise, kişisel motivasyonla ilgilenen ve motivasyonun sürdürülmesi gereken bir uğraş olduğunu bildiren teorilerdir. Diğer yandan kapsam teorileri motivasyonun kaynağını, nedenini ortaya koymayı amaçlarken, süreç teorileri motivasyonun nasıl oluştuğunu ortaya koymaya çalışmaktadır (Eren, 2020: 532; Saygılı, 2018: 12-13).

#### **1.2.4.1. Kapsam Teorileri**

Çalışanları nelerin motive ettiğini araştıran ve literatürde en çok bilinen kapsam kuramları; Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Alderfer’ in ERG Kuramı, Herzberg’ in İkili Etmen Kuramı, McGregor’ un X ve Y Motivasyon Kuramı, Reddin’ in Z Kuramı ve McClelland’ ın İhtiyaçların Yönlendirilmesi Kuramı olarak sayılabilir (Özbey, 2020: 13; Sobacı, Kaban ve Özdağ, 2022: 201-202).

#### **1.2.4.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

İnsanı biyolojik, sosyal ve psikolojik bir varlık olarak kabul eden Maslow, insanların öncelikli olan ihtiyaçlarının yeme, içme, sağlık ve üreme gibi fizyolojik ihtiyaçlar olduğunu savunmaktadır. Kurama göre bu fizyolojik ihtiyaçların da kendi içinde sıralaması yapılabilir. Fizyolojik ihtiyaçları karşılayan bir insan ikinci öncelikli ihtiyaç olan güvenlik ihtiyacını hissetmektedir. Bunlar ise kişinin can güvenliğini, ekonomik güvenliğini ve sosyal güvenliğini sağlamaya yönelik ihtiyaçlarıdır. Sosyal güvenlik ise insanın hayatı boyunca karşılaşılabileceği doğal ve sosyal (savaş, kriz, değerler gibi) afetler karşısında güvende olmasıdır. Üçüncü seviye ihtiyaç ise bir grubun üyesi olma, sevme ve sevilme gibi psikolojik ihtiyaçlardır. İnsanın sosyal bir canlı olduğu gerçeği bu ihtiyacın giderilmesi için kişide güçlü bir his veya güdü uyandırmaktadır. Dördüncü düzey ihtiyaç ise Sosyo-psikolojik ihtiyaçlardır ki bunlar statü, saygınlık, ün, unvan veya şöhret gibi ihtiyaçlardır. Bu noktada “marifet iltifata tabidir” sözünün ise Maslow' un dördüncü basamak ihtiyaç grubu olan değer görme ihtiyaçlarını açıklayabilecek bir vecize olduğu söylenebilir. Son basamak ihtiyaç ise kendini gerçekleştirme veya başarı ihtiyacıdır. Alt düzey ihtiyaçlarını gidermiş bir insan artık gücünü ve yeteneklerini ortaya koyarak toplumda saygın bir yer edinme ihtiyacını gidermeye çalışmaktadır (Eren, 2020: 30-32; İmrek, 2011: 347; Karaman, 2019: 53-54; Livvarçin ve Kurt, 2012: 6-7; Öztekin, 2010: 155-157).



Şekil 1.3. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

**Kaynak:** www.tr.wikipedia.org, 2023

Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı varsayımlarıyla, insan ihtiyaçlarının davranışları güdülediğini ve bu ihtiyaçların bir önem sıralaması olduğunu ifade etmektedir. Bu ihtiyaçları giderebilmek için insan güdülenmektedir. Kuram, bu varsayımıyla; karşılanmış veya giderilmiş ihtiyaçların artık davranışları güdülemeyeceğini, tatmin edilmeyen ihtiyaçların motivasyon kaynağı olduğunu savunmaktadır. Aynı zamanda bir alt sıradaki ihtiyaç tatmin edilmeden bir üst sıradaki ihtiyacın güdüleyici olmayacağını varsaymaktadır. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, ihtiyaçları sıralamaya koyması nedeniyle literatürde en güçlü eleştirisini almaktadır. Buna göre bazı ihtiyaçlar diğerlerinden daha önce gelebilmekte ve bu sıralama kişiden kişiye göre değişebilmektedir. Bu nedenle ihtiyaçları, sıralanmış bir kalıp içerisine koymak oldukça zordur. Diğer yandan tatmin edilen ihtiyacın güdüleme kaynağı olmaya devam edebileceği ihtimali de unutulmamalıdır (Cüceloğlu, 2017: 236-238; Döğerlioğlu, 2015:40-42).

Şu durumda bu kuramın savları yönetim ve yönetici açısından değerlendirilerek aktarılırsa; bir yöneticinin çalışanda isteklendirme oluşturması için çalışanın hangi ihtiyaç düzeyinde olduğunu tespit etmesi gerekmektedir. Çalışanın ihtiyaç düzeyini yönetici doğru tespit etmeli ve çalışanı bu ihtiyacını giderebilmesi doğrultusunda yönlendirmelidir. Söz gelişi fizyolojik ihtiyaçlar kapsamında uygun maaş ihtiyacı hisseden bir çalışanı sosyal ihtiyacı kapsamında cana yakın yönetici veya çalışma ortamının samimi olması ihtiyacı ile güdülemeye çalışın yönetici, doğru güdüleme yapamayacaktır. O halde çalışanın ihtiyaç düzeyinin doğru tespit edilmesi yönetim faaliyeti için mühimdir. Bu tespitin doğru yapılabilmesi için de empatik anlayışa sahip olmanın gerekli olduğunu ifade etmek çok da yanlış olmasa gerektir. Çünkü ihtiyaçlar hiyerarşisinin motivasyon aracı olarak kullanılabilmesi ve her bireye özgü araçların tespiti için çalışanın duygu, düşünce ve ihtiyaçları doğru saptamalıdır (Alay, 2021: 38-39; Eren, 2020: 510).

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını Öztekin (2010:153)' in ifadesiyle özetlemek gerekirse; "Maslow' a göre tüm insanların yaşayabilmesi ya da varlığını sürdürebilmesi için temel ihtiyaçları vardır. Ancak bu ihtiyaçların da öncelik sıralaması olacaktır." Kurama göre çalışanın ihtiyaç ve dürtüleri önceliğe ve hiyerarşiye göre sıralanmaktadır.

Maslow' un kuramı kendinden sonraki motivasyon kuramlarını da etkilemiş ve diğer kuramlara bir başlangıç noktası oluşturmuştur. Kimi kuramlar üzerine koyarak yeni görüşler getirirken kimileri de eleştirerek yeni görüşler ortaya koymuştur (Sayar ve Dinç, 2016: 79).

#### **1.2.4.1.2. Alderfer' in ERG Kuramı**

Bir diğer kapsam kuramı Alderfer' in ERG kuramıdır. Alderfer, Maslow' un motivasyon kuramıyla yol açtığı izde giderek daha modern bir kuram ileri sürmektedir. Var olma ihtiyacı, ilişki (ait olma) ihtiyacı ve gelişme (büyüme) ihtiyacı şeklinde üç basamaklı bir model olan ERG kuramı, gelişme ihtiyacının varlık sürdürme ve ilişki ihtiyacıyla birlikte arttığını savunmaktadır. Var olma ihtiyacı yaşamı sürdürebilmek için gerekli olan fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarıdır. İlişki ihtiyacı, sevgi ve ait olma gibi sosyal ihtiyaçlardır. Gelişme ihtiyacı ise McClelland'ın kuramındaki güç ve

başarı, Maslow' un kuramında ise kendini gerçekleştirme düzeylerindeki ihtiyaçlara karşılık gelmektedir. Gelişme ihtiyacını sağlamayan bir ihtiyaç güdüleyici olmamakta ve diğer basamaktaki ihtiyaca geçilememektedir (Eren, 2020: 510-511; Karaman, 2019: 57-58; Sayar ve Dinç, 2016: 79-80). İhtiyaçlar arasında geçiş, Maslow' un kuramdaki gibi imkânsız değildir (Döğlerlioğlu, 2015: 42).

#### **1.2.4.1.3. Herzberg' in İkili Etmen (Çift Faktör) Kuramı**

Herzberg ve çalışma arkadaşları, yöneticilerin çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmeleri, güdülemeleri veya motive edebilmeleri için çalışanı doyuma ulaştıran güdüleyici faktör ve doyumсуuzluğa götüren güdüleyiciler faktörü olarak iki boyutlu faktör ortaya koymuştur. Çalışanı doyuma ulaştıran güdüler Maslow' un üçüncü seviye ihtiyaçları olan sevmе, sevilme, saygınlık gibi ihtiyaçlara karşılık gelirken; çalışanı doyumсуuzluğa götüren güdüler ise Maslow' un birinci ve ikinci düzey ihtiyaçları olan fiziki varlığını sürdürme ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Herzberg' in bu yaklaşımı Maslow' un yaklaşımını tersten ele almakta ve kısmen zıtlıklar içermektedir. Herzberg, çalışanı motive eden sevgi, saygı ve ödül gibi çalışanı tatmin eden birinci grup güdüleyiciler ile ücret, iş ve can güvenliği, çalışma ortamı gibi çalışanı doyumсуuzluğa iten ikinci grup güdüler ortaya koymaktadır (Acar, 2019: 56; Kerse, 2016:4; Öztekin, 2010: 158-160).

Ücret, saygınlık, yönetici politikaları, ek ücretler ve insan ilişkileri işin haricinde kalan çevreye ilişkin etmenlere sağlık etmenleri de denilebilir. Bu etmenlerin koşulları iyi olursa çalışan tatmin olur ancak çalışanı güdülediği anlamına gelmemektedir. Bunun yanında anlamlı bir iş yapma, başarının göz ardı edilmemesi, sorumluluk alma, liyakat, görevde yükselme gibi etmenler çalışanı güdüleyen ve tatmin eden etmenler olmaktadır (Eren, 2020: 32-33; Karaman, 2019:55-57).

Neticede Herzberg makam ve mevki, ücret ve çalışma koşulları gibi hijyen faktörleri ile başarı, saygınlık, takdir edilme, yetkili olma, tanınma, sorumluluk alma gibi güdüler olan iki temel ihtiyaçtan bahsetmektedir. Ve güdüleyicilerin hijyen faktörlerinden daha fazla motive edici olduğunu belirtmektedir (Sönmez, 2017: 113-116; Yılmaz ve Vardarlıer, 2021: 1350).

#### 1.2.4.1.4. McGregor' un X ve Y Motivasyon Kuramı

Motivasyon kuramlarından bir diğeri olan X ve Y kuramı, McGregor tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram çalışanları tek tipleştirerek bir motivasyon görüşü ileri sürmektedir. Motivasyonu insan tabiatı ile ilişkilendirerek çalışanı güdüleme üzerinde görüş bildirmektedir (Öztekin, 2010: 160-161).

McGregor, X kuramında çalışanları; doğal yapısı nedeniyle çalışmayı sevmeyen tembel, kısa yoldan çok para kazanmak isteyen, bir fırsat bulurlarsa çalışmaktan kaçan, kurum çıkarları yerine kendi çıkarını düşünen bencil, değişime direnç gösteren, sorumluluk almak istemeyen, yardım almayı seven ve paylaşımcı olmayan kimse olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle bir iş yerinde X tipi çalışanlar, tüm olumsuz niteliklere sahip çalışanlardır. Motive edilebilmeleri için ise maddi cezalar verilmesi yanında otoriter davranılması gerekebilmektedir (Eren, 2020: 26).

Y kuramındaki çalışan tipi ise X kuramında tanımlanan çalışan tipinin tam tersidir. Y tipindeki çalışanlar; çalışmayı sevmekte, hem de dinlenme ya da oyun oynamak kadar doğal sevmektedirler. Kurumun amaçları kendi çıkarlarından önce gelmekte, başkasının yönlendirmesine gerek olmadan çalışmakta ve kendi kendini kontrol etmektedirler. Bu tip çalışanlar sorumluluk almaktan kaçmaz ve işi öğrenmeye heveslidir, paylaşımcıdır ve yaratılış olarak olumsuz niteliklere sahip değildirler (Eren, 2020: 27; Livvarçin ve Kurt, 2012: 81-82). Y teorisinde yer alan bu çalışanların motivasyonları yukarıda sayılan niteliklerine dayanmaktadır.

Y tipi çalışanı X tipi çalışana dönüştüren etkenler ise aile, okul, kamu politikaları, meslek kültürü gibi sosyal faktörlerdir. Y tipi çalışanı motive edebilmek için anlayışlı olmak, sosyal bir varlık olduğunu gözden kaçırmamak ve psikososyal ihtiyaçları dikkate almak suretiyle hoşgörülü davranmak gerekmektedir. Çalışanların fikirlerini alarak (Dögerlioğlu, 2015, 19) daha katılımcı liderlik tutumları sergileme gibi manevi ödüller ve özendiriciler gerekmektedir.

X kuramı varsayımlarının yönetim bilimi tarihinde klasik yönetim kuramları anlayışına uygun düştüğü; Y kuramının Neoklasik yönetim kuramları içerisinde Elton Mayo ve arkadaşlarının görüşlerine uygun düştüğü ve Z kuramı görüşlerinin ise çağdaş



yönetim anlayışının getirdiği anlayışa uygun düştüğü söylenebilir (Başaran, 2019: 4; Eren, 2020; 26).

#### **1.2.4.1.5. Reddin' in Z Kuramı**

McGregor' un dikotomik yapı üzerine kurduğu X ve Y Kuramına Reddin Z tipini ekleyerek eleştirmiş ve X tipi ile Y tipi arasında Z tipi tasarlayarak orta yolu bulmuştur. Reddin' e göre çalışan ne X tipi kadar kötüdür ne de Y tipi kadar iyidir. Çalışan duruma göre her ikisi de olabilir. Çalışanları güdüleyebilmek, motive edebilmek ve yönlendirebilmek için sosyolojik ve psikolojik açılardan tanımak gerekmektedir. Yönetici tarafından sosyolojik açıdan çalışanın tanınması; ailesinin, yaşının, değerlerinin, boş vakitlerini nasıl geçirdiğinin, eğitiminin, dünya görüşünün bilinmesi gibi bir dizi anlamlara gelirken psikolojik boyutuyla çalışanın tanınması ise; karakterinin, kişiliğinin, yeteneklerinin, düşünce yapısının bilinmesi anlamına gelmektedir. O halde çalışanı motive edebilmek için yönetici önce çalışanı tanımalı sonra çalışana uygun maddi veya manevi güdüleyiciler veya caydırıcılar sunmalıdır. Bununla birlikte çalışanın motive olması onun mantığına dayanmaktadır. Duruma ve şartlara göre çalışanın mantığına yatan unsurlar çalışanı motive edebilmektedir (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2011: 262; Öztekin, 2010: 162).

#### **1.2.4.1.6. McClelland'ın İhtiyaçların Yönlendirilmesi Kuramı**

Başarma İhtiyacı Kuramı olarak da isimlendirilen bu kuram, ihtiyaçların keşfedildiğini dolayısıyla öğrenildiğini ileri sürmektedir. Bu kuramın önemli bir savı, kişilere özgü bireysel motivasyon sistemleri oluşturmanın mümkün olmasıdır (Döğerlioğlu, 2015:42). İnsan çevresiyle girdiği etkileşiminde güç, başarı ve arkadaşlık/bağlanma güdülerini ortaya çıkarmakta ve bu güdülerini tatmin duygusu oluşturmaktadır. Başarı güdüsünü öğrenmiş kişiler, amaca odaklanırlar, sorunların çözümünde rol almak isterler, sonuç odaklıdırlar, enerjileri yüksektir ve zor görevlere taliptirler. Güç kazanma ihtiyacı hisseden kişiler ise diğerleri karşısında etkili olmayı, üstün olduğu noktalarda yarışmayı ve diğerleriyle karşılaşmayı sevmektedirler. Arkadaşlık/bağlanma ihtiyacı olan kişiler ise diğerlerinin gözünde sevimli, duygusal ilişkiler kurmayı ister ve sosyal benlikleri yüksek olduğu için sosyal aktiviteleri severek bir gruba ait olmak isterler. Bu durumda bir kişinin bir görev için güdülenebilmesi, bu ihtiyaçların

gerçekleşme olasılığına, görev için konulan ödülün kıymetine ve ihtiyacın gücüne bağlıdır (Alay, 2021: 34-35; Sayar ve Dinç, 2016: 80-81; Selen, 2016: 51-52).

#### **1.2.4.2. Süreç Teorileri**

Süreç kuramları güdülenme sürecini içsel faktörlerin yanında dışsal faktörlerle de anlamaya çalışan kuramlardır (Bayrakçeken vd., 2021: 683). Bu teoriler, motivasyonun hangi isteklerle oluştuğunu açıkladıktan sonra motivasyonu sürdürmenin nasıl olacağına da cevap aramaktadır. Bu anlamda motivasyonu başlatma ve devam ettirme ile ilgilenen teorilerdir (Saygılı, 2018: 13). Literatürde en çok bilinen süreç kuramları ise; Davranış Şartlandırma Kuramı, Victor Vroom' un Beklenti Kuramı, Eşitlik Modeli, Locke'un Amaç Modeli, Bilişsel Değerlendirme Kuramı olarak sayılabilir (Sobacı, Kaban ve Özdağ, 2022: 202; Şengöz, 2022: 165).

##### **1.2.4.2.1. Davranış Değiştirme (Şartlandırma) Kuramı**

Diğer adıyla Güçlendirme ve Davranış Değiştirme Kuramı, davranışı değiştirmede ilkin Pavlov'un klasik koşullanma yöntemini, gözlem yöntemini ve edimsel koşullanma yöntemini konu edinmektedir.

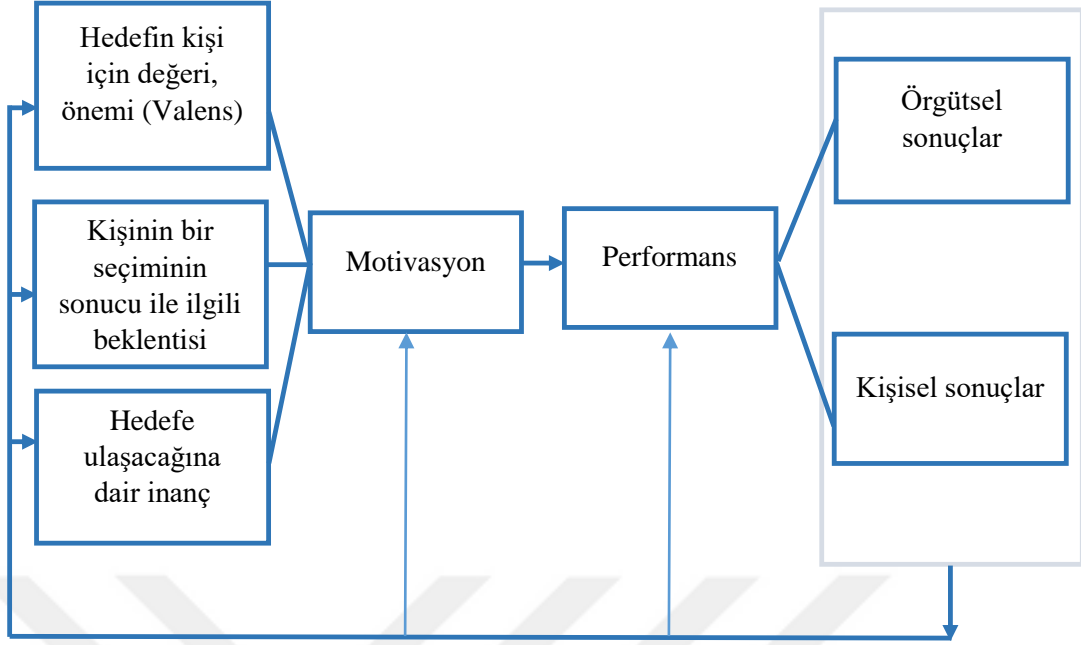
Pavlov, bir çalışmasında köpeklerin yemek görünce salyaları salgıladığını görmüştür ve köpeğe yemek vermeden önce zil çalmaya başlamıştır. Devam eden deneylerinde köpeğin sadece zil sesi ile salyaları salgıladığını gözlemleyerek koşullu tepki verdiğini ve bu tepkinin öğrenilmiş olduğunu ortaya koymuştur. Bu durumda zil sesi artık koşullandırılmış uyaran olur iken salya salgılama eylemi koşullu tepki haline gelmektedir. Diğer öğrenme yöntemi olan gözlem ise, herhangi bir işin tekrar tekrar gösterilmesi yoluyla yapılan öğrenmedir. Skinner'ın geliştirdiği Edimsel koşullanma yoluyla öğrenme ise; eylemin sonucunda gerçekleşen öğrenmedir. Eğer sonuç olumlu ise kişiler o sonuca neden olan davranışı tekrar etmeyi öğrenmektedirler. Sonuç kişi için olumsuz ise bu durumda o olumsuz sonuçtan kaçınmak için kişi davranışı tekrar etmeyi bırakmaktadır. Yine gerçekleştirilmesi istenilen davranışlar için kişiye ödül gibi olumlu pekiştiriciler verilmelidir. Olumsuz pekiştiricilerin varlığı (bir ürüne zam gelme ihtimali), bir davranışın (stok yapma) gerçekleşme ihtimalini artırmaktadır. Bir davranışın gerçekleştirilmesi veya yapılmaması konusunda bir diğer yol ise cezadır

ancak duyarsızlaşma nedeniyle ve diğer başka yollar varken tercih edilmemektedir (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2011: 267-269; Eren, 2020: 544-547; Önen ve Kanayran, 2015: 52; Selen, 2016: 52-53).

Bu kuramın çalışma hayatı açısından önemi ise yöneticinin ödül ile yapılan iş arasında çalışmada bağlantı kurmasını sağlamasıdır. İstenilen davranış için beklenen ödülün verilmesi ve bu ödülün zamanında verilerek tutarlı olunması yöneticinin motivasyon için dikkat etmesi gereken hususlardan olduğu söylenebilir.

#### **1.2.4.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı**

Bir diğer süreç kuramı Victor Vroom' un beklenti kuramıdır. Beklenti modelinde, çalışanın amacı ile davranışları arasındaki ilişki açıklanmaktadır. Bu kuramda önemli üç husus bulunmaktadır. Birinci husus sonuç kavramıdır. Sonuçlar ise iki çeşittir. Birinci derece sonuçlar, işin ifası ile doğrudan ilişkili olup; verimlilik, verimliliğin kalitesi gibi sonuçlardır. İkinci derece sonuçlar ise birincil sonuçların getirdiği kariyerde ilerleme, görevde yükselme, ücret artışı gibi ödül ve cezalardır. İkinci önemli kavram ise araçsallıktır. Araçsallık birinci derece sonuçlar ile ikinci derece sonuçlar arasındaki ilişkiye yönelik çalışanın inançları veya algılarıdır. Araçsallık +1 ile -1 değerlerini almaktadır. Eğer saygınlığı görevde yükselme sağlıyorsa araçsallık değeri +1 olur. Ancak ikinci derecedeki sonuçlardan olan görevde yükselme, verimliliğin kalitesiyle ilgili değilse o zaman araçsallık değeri -1 olmaktadır. Üçüncü önemli husus ise valens yani çekicilik veya değerlik kavramıdır. Bu kavram eylemin sonunda meydana gelen sonuçların kişi için ne kadar değerli veya kıymetli olduğunun görülmesiyle ilgilidir. Çalışanın sonuç hakkındaki 'değer mi yoksa değmez mi?' algısıdır. Sonuçların çalışana ilgisi arttıkça o davranışın çekiciliği yükselmektedir. Valens, çalışan tarafından ulaşılması muhtemel sonuçlara verilen değerdir. Diğer anlamda ödüle olan ihtiyaçtır. Valens, çalışandan çalışana değişmektedir (Coşgun, 2019: 12-13; Eren, 2020: 532-539; İmrek, 2011:26; Önen ve Kanayran, 2015: 52-53).



**Şekil 1.4.** Victor Vroom' un Beklenti Kuramı

**Kaynak:** Döğerlioğlu, 2015: 44 (kaynağından uyarlanmıştır)

Tüm bu hususların yanında teoriye ismini veren beklenti kavramı da kişiyi harekete geçirme noktasında önemlidir. Beklenti, ödülün elde edileceğine olan inançtır. Çalışanın davranışı akabinde meydana gelebilecek sonucun gerçekleşeceğine dair olan beklentisi, yine kişinin güdülenmesi ile ilgilidir (Eren, 2020: 534).

Çalışanların örgüt hedeflerinin gerçekleşmesinden bir beklentisi olmalı ve bu beklentinin de bir değeri olmalıdır. Beklentiye dair değer, ne kadar yüksek ise motivasyon düzeyi de o kadar yüksektir. Diğer yandan prim, izin, terfi gibi beklentilerinin gerçekleşeceğine dair inanç, yüksek motivasyon ve performansta etkilidir (Döğerlioğlu, 2015:44-45). O halde yöneticinin çalışan beklentilerinin gerçekleşmesi önündeki engelleri kaldırmaya çalışması gerektiği, çalışanı ödüllendirmesi, sonuçlar, araçsallık, valens ve beklentiler arasında bağ kurmasına imkân vermesi gerektiği ifade edilebilir.

#### 1.2.4.2.3. Adams'ın Eşitlik (Denkserlik) Kuramı

John Stacey Adams'ın bu kuramında çalışan, kendisini benzer çalışanlar ile karşılaştırmakta ve bir eşitlik sağlamaya çalışmaktadır. Çalışanın güdülenmesinin

veya demotivasyonunun temelinde diğer çalışanla yapmış olduğu eşitlik veya eşitsizlik karşılaştırması yatmaktadır. Eğer çalışanlara beceri, yaş, deneyim gibi girdilerde ve bu girdilerin sonucunda saygınlık, ücret gibi çıktılarda eşit davranılıyorsa güdüleme sağlanabilir (Eren, 2020: 542).

Kurama göre dört önemli nokta bulunmaktadır. Birincisi, eşitliği veya eşitsizliği algılayan ve karşılaştırma yapan bir birey bulunmaktadır. İkincisi, bireyin dünya görüşü vardır. Üçüncü olarak yapılan işte, bireyin tecrübesi ve becerisi gibi öznel girdiler bulunmaktadır. Dördüncüsü olarak girdiler sonucunda elde edilen ödül, ücret ve saygınlık gibi çıktılar vardır. Çalışan kendisini benzer girdileri olan çalışanla karşılaştırır ardından çıktılarının benzer olup olmadığını inceler (Aslan ve Doğan, 2020: 295; Başaran, 2019: 8; Can, Aşan Azizoglu ve Miski Aydın, 2011: 270-271; Coşgun, 2019: 13-14; Çevik Kılıç, 2016: 197-198).

Eğer arada eşitlik varsa kişi çalışmak için güdülenir. Eğer aradaki sonuçlarda eşitsizlik varsa bu durumu birey, bu işi girdilerinden azaltmak suretiyle eşitlemeye çalışır. Söz gelişi işini yavaşlatır, becerisini göstermez, işe ayırdığı zamanı düşürür veya etkili kullanmaz, değiştiremediği girdiler ve çıktılar olursa çalışmaya dair tutumlarını değiştirir. Öyle ki kendisini karşılaştırdığı kişi veya grupların girdilerini ve çıktılarını değiştirmeye kalkar ve hatta işi bırakarak oluşan huzursuzluğu ortadan kaldırır. Bu tarz yollarla çalışan eşitsizliğin getirdiği gerilimden kaçarak eşitliği sağlamaya çalışır. Neticede bu kurama göre çalışanın eşit muamele gördüğünde motive olduğu görüşü savunulmaktadır (Eren, 2020: 542-543). O halde çalışma hayatında bir yönetici, çalışana gayreti ve niteliği kadar yetki verip vermediğine bakmalı ve (çaba, eğitim, kişisel gelişim gibi nitelikleriyle) benzer seviyedeki çalışanlar arasında adalet sağlayıp sağlamadığına dikkat etmelidir denilebilir.

#### **1.2.4.2.4. Locke'un Amaç Kuramı**

Süreç kuramları içerisinde sıralayabileceğimiz dördüncü kuram Edwin Locke'un Amaç kuramıdır. Amaç modeli, çalışanın davranışlarını güdüleyen temel nedenin bir amaç olduğunu ileri sürmektedir. Bilinçli olan bu amaç çalışanı motive etmektedir çünkü çalışan belirlediği amaca ulaşana kadar davranışını sürdürmekte ve çalışmaktadır. Ulaşılması zor hedefler kolay hedeflere göre daha çok motive

etmektedir. Böylece bilinçli bir amaca ulaşmak ne kadar zor ise çalışan o kadar daha fazla çalışmaktadır. Yöneticilere düşen görev ise, çalışanın amaçlarıyla örgütün amaç ve hedeflerini birleştirmek üzere çalışana yardımcı olmaktır. Bunun yolu da çalışanı tanıyıp amaçlarına uygun örgüt hedefleri oluşturmaktan geçmektedir. Söz gelişi çalışanın amacı saygınlığını artırmak ise örgüt, çalışana verimliliğini artırmayı ve nihayetinde şirket büyüdüğünde müdür kadrolarına ihtiyaç duyulacağını bildirebilir. Böylece çalışanın amaçlarının örgütün amaçlarına yaklaştırılmasıyla bir motivasyon modeli ortaya konulmaktadır (Alay, 2021: 37; Coşgun, 2019: 14; Başaran, 2019: 8; Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2011: 271-272; Önen ve Kanayran, 2015: 53-54).

#### **1.2.4.2.5. Bilişsel Değerlendirme Kuramı**

Bilişsel Değerlendirme kuramı, Heider ile DeCharms'ın çalışmalarına dayanmakta ve Deci ve çalışma arkadaşlarının ilavelerinden meydana gelmektedir. Bu kuram içsel tatmin için, davranışların dışsal ödüllerle güdülenmeye çalışılması halinde motivasyonun azaldığını ileri sürmektedir. Kişinin haz aldığı ve sevdiği bir davranışı veya işi yapması karşılığında dışsal bir ödül verilmesi içsel güdüyü azaltmaktadır. Bilişsel değerlendirme modeli bir davranışın kaynağının içsellikten kaynaklanması halinde motivasyonu artıracaklarını aksi durumda dışsal ödül yoluyla güdüleme çabası ile karşılaştığında artık o davranışı güdülemenin azalacağını savunmaktadır (Aslan ve Doğan, 2020: 296; Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2011: 272-273).

### **1.3. Motivasyon ve Liderlik İle İlgili Yapılmış Olan Araştırmalar**

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın temel değişkenlerinden olan motivasyon kavramı ve bu kavramın liderlik kavramıyla ilgili olan kuramsal ve pratik çalışmalara değinilmektedir.

Öncelikle yönetim bilimlerinde ortaya atılan yönetsel ilk görüşler, çalışanı bir makine gibi değerlendiren ve motive edilmek için prim veya paradan başka bir araca ihtiyaç duyulmadığını iddia eden klasik yönetim kuramlarıdır. Nasıl ki bir makine çalışmak için elektrik enerjisine ihtiyaç duymakta ise iş görenler de çalışmak için parayı arzulamaktadırlar. Çalışan, fabrikalarda bir makine gibi sadece görevini yapan, pasif,

güdülenmesi için sadece ekonomik araçlar verilen ve ekonomi odaklı bir iş görendir (Ekinci, 2019: 24; Seçtim ve Erkul, 2020: 23; Topaçlı, 2022: 97).

Klasik yönetim kuramlarına getirilen eleştiriler sonucu olan motivasyon ve liderlik yaklaşımları, klasik yönetim teorilerinden insan odaklı olması nedeniyle farklılaşmaya başlamıştır. Yapılan deneysel çalışmalarla iş görenlerin sosyal bir varlık olduğu, güdülenebilmesi için psikososyal ihtiyaçlarının önemli olduğu öyle ki bu ihtiyaçları gidermek doğrultusunda lider yönetici tarzının benimsenmesi gerektiği gibi köklü anlayış değişimleri olmuştur. Hal böyle olunca çalışanın bir makine olmadığı, farklı sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının olduğu ve bu ihtiyaçların karşılanması gerektiği, verimlilikleri ve motive edilebilmeleri için gerekli görülmüştür. Öyle ki psikososyal motivasyon araçlarının ekonomik motivasyon araçlarından daha önemli ve verimli olduğu bile ön görülmüştür (Ekinci, 2019: 32; Eren, 2020: 12; Seçtim ve Erkul, 2020: 26-27).

Yönetim bilimi tarihinde yer alan Elton Mayo'nun insan ilişkileri yaklaşımı, çalışanların maruz kaldığı tutum ve davranışların verimlilik ve motivasyonlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların duygu ve düşüncelerini dile getirebilmesi verimlilikle ilişkili bulunmaktadır (Eren, 2020: 21-22). Bu kuram, çalışanın algılarına, ihtiyaçlarına, değer ve normlarına önem vermektedir. Öyle ki bir çalışanın duygu, düşünce, ihtiyaç, arzu, değer, norm ve tutumlarının yönetim tarafından işitilmesi/duyulması çalışana önem vermek için yeterli gelmemektedir. Kendi görüşlerini ifade eden çalışanın yönetici empati becerisi ile anlaşılması da gerekmektedir. Aksi durumda kendini ifade eden ancak dinlenildiğini hissetmeyen çalışanın motivasyonu veya çalışmaya inancı düşüşe geçmektedir (Küçükali, 2011: 42).

Bunun yanında Küçükali (2011: 43), literatürde Frederick Herzberg'in 1966 yılında yayınlanan 'Work and the Nature of Man' isimli kitabında Herzberg' in; yönetici ve çalışan arasındaki ilişkilerin iyi olması çalışanı mutlu edebilir ancak üretkenliği artıracak şekilde motive ediciliği sağlamada yetersiz kalabileceğini, isteklendirme için çalışana daha fazla sorumluluk ve zor görevler verilmesi gerektiği görüşüne dikkat çekmektedir. O halde çalışanı motive edebilmek için insan ilişkileri yaklaşımının

çalışanın duygu ve düşüncelerine kulak verilmesi görüşü, motivasyon için tek başına veya tek ölçüt olmamakta ve yeterli gelmemektedir.

Günümüz motivasyon ve liderlik yaklaşımları, çalışanı maddi ve manevi bir bütünlük içerisinde konu edinmekte, insanın psikolojik, sosyal ve fizyolojik bütünlükten oluştuğunu kabul eden insan ilişkileri yaklaşımları olarak nitelendirilmektedir. Yönetim çalışmaları çatısı altında toplanabilecek motivasyon ve liderlikle ilgili bu çalışmalar, insan kaynakları yaklaşımları olarak çalışılmaya devam edilmektedir (Topaçlı, 2022: 97).

Psikolog Chris Argyris'in yönetime uyarlanmış insan doğası ve olgunluk seviyesine yönelik görüşleri motivasyon ve liderlik ilişkisi üzerinde farklı bir yaklaşım sunmaktadır.

Argyris'e göre insan, çocukluk döneminde olgunlaşmamış iken yetişkinlik döneminde olgunlaşmış insandır. Olgunlaşmamış insan kendisinin farkında değildir ve toplumsal statüsü düşüktür. Aktif değildir, edilgendir, sosyal çevresine bağımlıdır, toplumdaki mevcut norm ve değerleri öğrenme aşamasında ve bu norm ve değerlere harfiyen uyma aşamasındadır. Nasıl davranması gerektiğini öğrenme yani sosyalleşme aşamasındadır. Toplumsal gruplara aidiyet hissi ile uyumlu davranışlar sergilemektedir. Olgunlaşmış veya olgun insan ise yetişkin, yaşı ilerlemiş olan insandır ve artık daha bağımsızdır, benliğinin ve yeteneklerinin farkındadır. Edilgen değildir. Sosyal çevresinin daha farkındadır ve statüsünü yükseltmeyi istemektedir. Toplumsal norm ve kurallara ara ara uymayabilir, eleştirebilir veya direnç gösterebilir. Etrafını ve kendi benliğini yorumlar ve aktif davranır (Eren, 2020, 29-30; Göksoy ve Sağır, 2017: 3080; Öztürk, 2016: 3087-3089).

Argyris, insanın sosyal gelişim doğasını açıklayan bu görüşlerini yönetim ve örgüt bilimine uyarladığı Olgunluk Teorisi ile bireylerin örgüt yönetimi içinde olgunlaşabileceğini veya aksine olgunlaşmasının engellenebileceğini savunmaktadır. Bir örgüt yapısı içinde yönetici çalışanın olgunlaşmasına müsait olacak şekilde yönlendirmeli ve kurumu yönetmelidir (Göksoy ve Sağır, 2017: 3079; Livvarçin ve Kurt, 2012: 52). Öte yandan örgütlerdeki emir komuta zinciri ve denetim gibi ilkeler



olgunlaşmamış insan niteliklerini devam ettirir ve olgunlaşmamış bir örgüt yapısına neden olur. Çalışma hayatında bağımlı, uysal, her şartta çalışmaya boyun eğen, ast olduğunu bilen, pasif, olgunlaşmamış çalışanlar (kamu sektörü gibi) klasik örgüt yapılarının bir neticesidir. Bu netice ise olgun insan nitelikleriyle taban tabana zıttır (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2011: 263; Öztürk, 2016: 3087-3089).

İnsan biyolojik olgunluğunun kariyer olgunluğu ile ilişkisi üzerine tespitlerde bulunan çalışmalar da ise bir çalışanın kariyerini anlamının yolunun onun olgunluk yaşıyla ilgili olduğu vurgulanmaktadır. İnsanlar iş dünyasında yaşlandıkça becerilerini geliştirmekte, başarısını artırmakta ve hayata başarılı bir şekilde uyum sağlamaktadır (Vondracek ve Reitzle, 1998: 6-7). Çalışanın yetişkinlik çağındaki bu olgunluk seviyesi, kariyerini ilerletmek için motivasyonunu artırmaktadır. Dolayısıyla örgütlerde liderlerin çalışanları, olgunlaşmaya teşvik etmeleri yoluyla motive etmeleri gerekmektedir (Göksoy ve Sağır, 2017:3079).

Olgun insan modeline uygun bir örgüt yapılanması, verimliliği artırabilmektedir. Çalışanlarda uzun vadeli görüşlere müsaade edilen, bağımsızlığın teşvik edildiği, edilgen olmak yerine etkinliğin tercih edildiği örgütler olgun örgütlerdir. Örgütler olgun insan niteliklerini dikkate alırlarsa daha az katı kuralların olduğu, yetki devrinin arttığı, kararlara katılımın arttığı, örgüt işleyişinin bürokratik yapıdan uzaklaşarak daha seri bir yapıya kavuştuğu ve sorunların çözümünün arttığı verimli, etkin ve aktif örgüt olmaktadır (Eren, 2020: 29; Göksoy ve Sağır, 2017:3079).

Yönetim bilimleri literatüründe insana bakış açısında görülen değişimin izleri, Türkçe literatürde yapılan yakın tarihli bazı liderlik ve motivasyon çalışmalarında da görülmektedir. Aşağıda aktarılan bazı dikkat çekici araştırmaların sonuçları gözetildiğinde liderlik tarzları ile çalışan motivasyonu arasında genellikle pozitif yönlü korelasyon sonuçlarına ulaşıldığı söylenebilir.

2016 yılında Kılıç Aksoy (2016: 114-116), çalışanların motivasyon düzeylerini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla yaptığı bir araştırmada çalışanları motive eden faktörleri; yöneticinin adil davranması, çalışma ortamında ilişkilerin iyi olması, alınan ücret seviyesi ve yöneticinin çalışanın özel günlerine katılımı olarak saptamıştır.

Çetin, Giderler ve Güler (2017: 47-48), tarafından yapılan “Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Çalışma” isimli araştırmada; liderin çalışanı motive edebilmesi ve performansını artırabilmesi için ileri görüşlü olması, kendine güvenmesi ve örgüt içi ilişkilerde iletişimi açık tutması gerektiği sonucuna ulaşılmışlardır. Yine liderlik tarzının motivasyonun yüksek olmasıyla ilişkili olduğu, katılımcı ve dönüşümcü liderlik tarzının da çalışanda motivasyon düzeyini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Uygun ve Göküş (2017: 186-184) tarafından yürütülen bir çalışmada, kamu kurumlarında yönetici pozisyonunda bulunan personelin yönetim anlayışlarının performans değerlendirme sürecine etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma neticesinde performans değerlendirme süreci üzerinde kamu yöneticilerinin uyguladıkları yönetim anlayışının etkili olduğu sonucuna ulaşılmış ve performans değerlendirme sistemiyle ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Parlak (2018: 65-67) tarafından yapılan bir araştırmada eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik niteliklerinin çalışanların motivasyon düzeylerine etkisi araştırılmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre özel eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri düzeyi, devlet okullarında yöneticilik yapanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bununla birlikte yöneticilerin liderlik düzeyleri ile çalışanların motivasyonları arasında istatistiksel açıdan pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmaktadır.

Göncü Köse ve Metin (2019: 62-63) tarafından yapılan bir araştırmada, babacan ve dönüşümcü liderlik tarzlarının çalışanların motivasyonu ile ilişkisi incelenmektedir. Netice itibariyle söz konusu bu iki liderlik stiline motivasyon ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Ulus ve Kerim (2020: 150)’in yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu üzerine etkilerini merak ettiği bir araştırmada, bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir firmadan elde ettikleri veriler neticesinde liderlik davranışları ile motivasyon arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Uygun (2020: 874), yöneticilik pratiklerini anlamlandırma üzerine yaptığı bir çalışmasında ise yönetsel proksemi kavramını tanımlamış ve yöneticinin iletişim alanlarına göre çalışanlarını kendisinden yakından uzağa konumlandırarak liderlik tarzı benimsediğini belirtmiştir. Buna göre yöneticinin yönetsel mesafe anlamında yakınında bulunan çalışanlar uzakta bulunanlara göre daha yüksek motivasyona sahip olmaktadır.

Ertuğrul (2021: 165-166)'un yürüttüğü bir araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik toksik liderlik algılarının motivasyon ve iş tatmini üzerine etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma neticesinde öğretmenlerin toksik liderlik algılarının düşük olduğu ancak bununla birlikte söz konusu bu algının motivasyon ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

şimşek Kuloğlu (2022: 78)'nin yapmış olduğu bir araştırmada ise okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenler açısından görüşleri merak edilmiş ve otantik liderlik tarzı olan yöneticiyle çalışmanın öğretmenlerde psikolojik açıdan iyi olma durumunu sağladığı ve akademik gelişimlerine destek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE YÖNETİCİ ATAMALARI VE YÖNETİCİLERE UYGULANABİLECEK PSİKOMETRİK TESTLER

Araştırmanın bu bölümünde bahsi geçen psikolojik testler, bizatihi yöneticilerin liderlik becerilerini ölçmek amacıyla geliştirilmiş testler değildirler. Bahsi geçen testler, sosyal statüsü veya çalışma hayatında görevi ve konumu ne olursa olsun her bireye uygulanabilecek kimi başarı, kimi yetenek ve kimi de kişilik yönünde davranış ölçümü yapan psikolojik testleridir. Ancak testlerin ölçtüğü beceri veya durumların örgüt ve yönetici davranışları açısından önemi bulunduğu kabul edilebilir. Söz gelişi yönetici stres durumunun örgüt yönetimi ve çalışan üzerinde etkileri olduğu hem merak edilebilir hem de araştırılabilir. Bu bölümde yöneticilere uygulanabilecek bazı psikometrik testler hakkında bilgi verilmekte ancak bu bahisten önce Türkiye'de kamu yöneticisi atama usulleri aktarılmaktadır.

#### **2.1. Kamu Yönetimi ve Türkiye'de Kamu Yöneticisi Atama Usulleri**

Devlet, en kapsamlı ve en büyük kamu tüzel kişiliğidir. Bu tüzel kişiliğin örgütlenmesi ve işleyişinin sağlanması kamu yönetimi anlamına gelmektedir. Devletin ve devlet unsuru olan insanın yani toplumun genel yönetimi bu anlamda kamu yönetimidir (Öztekin, 2010: 249).

Kamu yönetimi, bir devlette halkın tümünün yönetimine ilişkin bir kavramdır. Kamu yönetimi, söz konusu bu tüm halkın ihtiyaçlarını gidermeyi amaç edinmiş mal ve hizmetlerin organizasyonu, bu faaliyete ilişkin politikaların oluşturulması, resmi kararlar çerçevesinde uygulamaların yerine getirilmesi gibi iş ve işlemleri kapsayan

idari mekanizmadır. Kamu yönetimi “süreçler veya prosedürler ve uygunluk üzerine odaklanmaktadır” (Hughes, 2014: 28; Keleştemur, 2018: 379).

Kamu yönetimi devletin yasama, yürütme ve yargı organlarından yürütme gücü ile ilgilidir. Yürütme gücünün kullanılabilmesi kamu yönetimi ile mümkündür. Kamu yönetimi ile devlet kamu yararına yönelik kamu hizmetini sunabilmektedir. Devlet kamu politikasına ilişkin bir karar aldığında bu kararı uygulayabilmesi yürütme faaliyeti ile gerçekleşmektedir (Öztekin, 2010: 268).

Kamu yönetimi sistemi 19’ uncu yüzyılın sonlarında ve 20’ inci yüzyılın genelinde hâkim bir model olarak görülmektedir. Kamu yönetimi, devleti hükümet olarak yöneten kesimin; devleti idare edebilmesi için örgütlenmesi, kanunların ve devlet eliyle yürütülen mal ve hizmetlerin hangi biçimde üretileceği ile ilgilenmektedir (Hughes, 2014: 29).

Diğer yandan geleneksel kamu yönetimi modelinde yöneticiler liderlerine, siyasetçilerine veya hükümdarlarına sadakat ile bağlı olmaktadır. Yönetici sadece talimatları iletmekte ve denetim yapmakta, çalışanları başarıya ulaştırmak için güdülemeye ve ikna etmeye gerek duymamaktadır. Bununla birlikte görevin gereklerinin yapılmaması halinde cezalandırma sistemine sıkça başvurulmaktadır. Sıkı bürokratik yapı ile görevler ve işler üstlere sorulmadan yapılmamakta ve siyasilerin kararlarını yürüten bir idare sistemi oluşmaktadır (Denek, 2019: 422-423).

Dünyada neoliberal gelişmeler ve küreselleşme çabalarıyla birlikte devlet yapıları da bu gelişmelere ayak uydurmuştur ve 1980 sonlarında kamu yönetimi anlayışı müdahaleci görünüşten düzenleyici formata evrilmiştir. Hissedilen değişimle birlikte devletin sosyal ve ekonomik meselelerdeki etkisi zayıflamıştır. Diğer bir anlatımla devlet kendi faaliyet alanında küçülmektedir. Böyle bir değişime ayak uyduracak kamu yönetimi anlayışı ise geleneksel kamu yönetiminin karşısında yeni kamu işletmeciliği olarak konum almaktadır. Binaenaleyh kamu yönetiminde özel sektör uygulamaları hissedilmekte; verimlilik, motivasyon, vatandaş ve memnuniyet odaklılığı, tasarruf ve ekonomi, stratejik planlama gibi ilkeler öne çıkmaktadır (Albayrak, 2020: 104; Karaman, 2019: 118). Yine özel işletme uygulamalarında

görülen stratejik planlama gibi uygulama ve anlayışlar kamu yönetiminde de yer almaktadır.

Vatandaşlar, akademisyenler, devlet, uluslararası örgütler ve sivil toplum örgütleri gibi farklı aktörlerin etkisinde şekillenen kamu yönetimi reformları (Övgün, 2013: 43-50) ile birlikte; geleneksel kamu yönetimi biçimlerinde kurallar, prosedürler ve kamu çalışanlarının koşulları farklılaşmıştır. Performans ile daha az ilgilenen geleneksel kamu yönetimi anlayışı, yeni kamu yönetimi veya kamu işletmeciliği adı altında değişim göstererek özel sektördeki yönetim uygulamaları etkisinde kalmış ve kamu yönetiminde reform etkisi oluşturmuştur (Eryılmaz, 2013: 6-7).

Bu noktada geleneksel kamu yönetimi ve kamu işletmeciliği arasındaki fark, liderlik kültürü kavramıyla aktarılacak olunursa; Mattone ve Vaidya'nın söylemleriyle (2019: 47-48) geleneksel modelin bağımlı liderlik kültürünü, yeni modelin ise kendini yöneten liderlik kültürünü oluşturduğu ifade edilebilir. Geleneksel kamu yönetimine iz düşümü olan bağımlı liderlik kültürü yetki, kontrol ve otoritenin en tepede toplandığı, başarının sadakat ve otoriteye itaat etmekten geçtiği bir kültürdür. Kamu işletmeciliği veya diğer adıyla yeni kamu yönetimine paralel olan kendini yöneten liderlik kültürü ise; yetki, kontrol ve otoritenin farklı aşamalara dağıtıldığı, merkezden bağımsız karar alınabildiği, başarı için bireysel performansın dikkate alındığı, uzmanlığın rekabet üstünlüğü sağladığı bir kültürdür. Bundan ötürü bağımlı liderlik kültürü geleneksel kamu yönetimi sonucudur diyebilirken kendini yöneten liderlik kültürü ise yeni kamu yönetimi anlayışının neticesidir denilebilir.

Minimal devlet anlayışıyla büyük ölçekli yönetim tarzı ve hizmet devletinden küçük ölçekli yönetim tarzına geçiş görülmektedir. Kamu yönetiminde prosedüre odaklanmaktan çok verimlilik, performans ölçümü, sonuç odaklılık, rekabete eğilim gibi özel sektör bileşenleri etkisini göstermeye başlamıştır. Bu anlayış ile bürokrasi ağırlıklı bir yapıdan esnek ve piyasa yönelimli minimal bir yapıya doğru değişim görülmüştür (Fedai, 2018: 120).

Bununla birlikte personel alım süreçleri de bu değişim rüzgârından etkilenmiştir. Artık devlet dairelerinde işe alımdan sonra düzenli aşamalarla terfi ve ömür boyu istihdam

garantisi kısmen devam etmekle birlikte; sözleşmeli alım ve işe alım sırasında görevin gerekliliklerine yatkınlık ve bu gereklilikleri devam ettirememesi halinde göreve son verme ile görevi değiştirme gibi esnek istihdam seçenekleri mümkün hale gelmiştir (Albayrak, 2020: 104; Hughes, 2014: 403-404).

Personel işe alım aşamaları personel idaresi gibi bir formattan çıkarak insan kaynakları yönetimi formatına geçmiştir. Böylece artık bürokratik tipli yöneticiler yerine yetkilendirilmiş ve girişimci yöneticiler tercih edilmektedir. Temel düzeyde işe alınan kamu çalışanları artık daha fazla kriteri karşılamak durumunda ve sözleşmeli alım uygulamalarıyla ömür boyu istihdam garantisi zayıflatılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi de denilen bu uygulamalarla artık örgütsel amaçlara yönelik kişilerin işe alınması ve yönetilmesi anlayışı önem kazanmıştır. Yöneticilerde ve özellikle çalışanlarda performans arzusu ve performans ölçümleri ön plana çıkmış ve yine yöneticilerde liderlik kriterleri aranır olmuştur (Hughes, 2014: 404-406). Bununla birlikte personelin ilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve sürdürülmesi, çalışma ortamının iyileştirilmesi ve sorumluluğunun yöneticiye bırakılması gibi meseleler de insan kaynakları yönetiminin getirdiği önemli yeniliklerdendir (Eryılmaz, 2013: 149).

Kamu yönetimi, kamu hizmeti sunan merciler tarafından liyakat temelinde yönetimi, profesyonel bir meslek haline getirmekte ve her durumda kanuna, kurallara, teamüllere norm ve değerlere uygun davranan, kamuya her an hizmet eden ve kamu çıkarı için motive olmuş belirli bir yönetici eliti oluşturarak; yönetim için en uygun insanlara bir çağrı yapmaktadır (Hughes, 2014: 93-94). Kamu yönetiminin meslek haline getirilmesi, kamu yöneticisinin ve ifa ettiği görevin de siyasi kaygılardan uzaklaştırılması ve sadakatinin siyasilere değil devlete olması anlamına gelmektedir.

Türkiye’de ise kamu kurumlarında yönetici, çeşitli yetkilerle donatılmıştır. Bu yetkiler yönetsel yetki (temsil, takdir, onay vb.), işlevsel yetki (planlama, örgütlenme, liderlik etme, sorun çözme, karar verme, emir verme vb.) ve personel yönetimi (istihdam, izin verme, personeli yetiştirme, ödüllendirme, cezalandırma, fazla mesai yaptırma vb.) yetkileridir (Karaman, 2019: 29). Bu yetkilerde görüldüğü üzere bir kamu yöneticisi,

yeni kamu yönetimi anlayışı rüzgârı etkisinde kalarak personele rehberlik etme, kurumsal çıkarlardan personeli yararlandırma gibi liderlik nitelikleriyle bezenmiştir.

Türkiye’de kamu yöneticilerinin çalışanı motive etmesi görevi, mevzuatın elverişli olmayışı nedeniyle biraz zor görünmektedir. Her ne kadar kamu yönetiminde, yeni kamu yönetimi anlayışı esintileri hissedilse de halen kazuistik bir mevzuatın varlığı ve mekanik yapılanmış kamu örgüt yapısının liderliğe kısıtlılık getirmesi geleneksel kamu yönetimine bağlılığı sürdürmektedir. Kamu politikalarının yürütülmesi için birey olarak yöneticiye bağımsız hareket alanı bırakılmamakta ve emirleri uygulatan bir yönetici olması beklenilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 14; Karaman, 2019: 60). Çünkü bu yapıda çalışanın kontrol mekanizması altında görevini ifa etmesi, motive edilmiş olarak ifa etmesinden daha önceliklidir. Diğer yandan yeni kamu yönetimi anlayışı, katılımcı yönetim uygulamalarını gerektirmektedir. Yukarıdan gelen emirleri katı biçimde uygulamak ve uygulatmak yerine katılımın ön plana çıkarılarak sosyal becerilerin ve haliyle yönetici becerilerinin aktif kullanılması beklenilmektedir (Yılmaz, 2017: 24-25). Aksi durumda geleneksel kamu yönetimi yöneticiyi, liderliğin ikamesi olarak yöneticiliğe hapsedmektedir. İş ve görev tanımları ayrıntılı/kazuistik belirlenen liderin, motivasyon sağlama ve performans artırma niteliklerini devre dışı bırakmaktadır (Duran, 2018: 80).

Öte yandan geleneksel kamu yönetiminde yöneticilerden liderlik yapmasına dair beklentinin bulunmaması diğer bir ifadeyle yönetsel birimlere sınırlı takdir yetkisi verilmesi (Denek, 2019: 436) kısmen önceden olduğu gibi ve özellikle Türkiye’de 16 Nisan 2017 tarihli anayasa referandumu ile geçilen Cumhurbaşkanlığı sistemi ile de ilgilidir. Literatürde kamu yöneticilerini üst, orta ve alt düzey yönetici olarak belirleyebilmek çok kolay olmasa da geleneksel kamu yönetiminde kamu politikalarını üst düzey yöneticiler veya politikacılar belirlemekte ve diğer yöneticiler bu politikaların şekillenmesinde daha az aktif olmaktadır. Yeni Cumhurbaşkanlığı sistemi ile bakanlar Cumhurbaşkanlığı sekreteri gibi görev almakta ve kamu yönetiminde liderlik etmeleri beklenmemektedir. Yeni sistemde yönetici atamaları yapısı itibarıyla politik olmakta ve bu yöneticilerin kendi başlarına politik anlamda liderlik etmeleri veya politika üretmeleri beklenilmemektedir (Öztürk ve Tozak, 2019: 353-354).



Bu noktada Türkiye'deki kamu yönetiminde işe alma sürecinden bahsetmeden önce (diğer ülkelerde olduğu gibi) Türkiye'nin de etkisinde kaldığı geleneksel kamu yönetiminde işe alma sürecinden kısaca bahsedilmelidir. Ki bu etki 1926 yılında yürürlüğe girmiş olan Memurin Kanunu'nda Weberyen bürokrasisi çizgisinde hissedilmiştir (Albayrak, 2020: 102).

Max Weber, kamu çalışanlarını, görevlerini yaparken sadakat bağı ile üstlerine bağlı olduğu ve emir komuta zincirinin kişisel bağlar kurularak yürütüldüğü bir yapıdan; bürokrasi mekanizmasıyla gayri şahsiliğin sağlanarak kamu çalışanlarına ilişkin meseleleri ve görevlerine yönelik kişisel yaklaşımların ortadan kaldırıldığı bir yapıya dönüştürmüştür (Denek, 2019: 422; Fedai, 2018: 127). İşte bu sıkı bürokratik hiyerarşik yapı patrimoniyal ilişkileri bir kenara atarak geleneksel kamu yönetimini meydana getirmektedir.

Bu geleneksel kamu yönetiminde işe alma süreci seçilmek yerine atama usulüyle işlemektedir. Böylece bir kadroya atanan kamu çalışanı, hiyerarşik yapı içerisinde en alt seviyeden başlayıp sabit aralıklı terfilerle yükselerek kariyerini tamamlayabilmektedir. Bu sistemde performans ölçümü bulunmamaktadır, azimli olmayan çalışanların müdür kadrosunu işgal etmesi mümkündür ve yeteneklerini gösteremeyen çalışanların işi bırakma durumu söz konusu olabilir. Çünkü bu sistemde yetenekleri veya liderlik becerilerini sergilemenin katı hiyerarşik yapı içinde olunması nedeniyle bir önemi bulunmamaktadır (Hughes, 2014: 406-409; Yıldırım, 2022: 46).

Geleneksel kamu yönetiminde otoritenin hissettirilmesi liderlikten daha önemli görülmektedir çünkü bu Weberyen yapıda diğer bir ifadeyle önceden saptanmış ve yazılı kuralların ve biçimsel görevlerin olduğu sistemde liderlik gerekli değildir. Böyle bir yapıda kamu hizmeti sunan çalışanların da bir insan olduğu, yetenek ve becerilerini sergileme ve ihtiyaçlarını giderme gereksinimlerinin olduğu göz ardı edilebilir olmaktadır (Eren, 2020: 17-19). Ancak insan kaynakları yönetimi anlayışı ile çalışan ve yöneticiler için insanî bu tarz ihtiyaçların karşılanabilmesi daha mümkün olmakta, performans ile kariyer ilişkili hale getirilebilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile bir göreve doğru kişiyi seçmek ve göreve layık olanı terfi ettirmek daha kabul edilir olmaktadır. Bu, kamu kurumlarında personel yönetim sistemlerinin özel sektör

uygulamalarıyla uyumlu hale getirilmesi anlamına gelmektedir (Morkoç, 2020: 9-10; Ozan ve Yolcu, 2022: 1798-1799).

T.C. 1982 Anayasası'nın 70' inci maddesine göre "Her Türk, kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiç bir ayırım gözetilemez" hükmü ile memuriyete girmek hem bir hak olarak belirlenmiş hem de göreve ilişkin gerekli olabilecek özel hükümlere işaret etmiştir.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK) 46'ncı maddesi ve devamı maddeler ile özel şartlara atıf yapılarak genel olarak memuriyete alım hükümleri ve şartları belirlenmiştir. Yine DMK'nın 36'ncı ve 41' inci maddelerindeki eğitim ve öğretim kurumlarından alınan diplomaya sahip olmak, yabancı dil şartının aranması, emniyet sınıfı için boy ve kilo gibi bir takım kriterlerin şart koşulması veya avukatlık için avukat ruhsatına sahip olması gibi özel şartlar belirlenebilmektedir (Bucaktepe, 2014: 473)

DMK'nın memurluğa alım şartlarından çalışma konusu açısından önemli olanı ise 48' inci madde A bendi yedinci fıkrası ve B bendi ikinci fıkrasında geçen hükümleridir. Adayda, görevi yapmaya engel olabilecek herhangi bir akıl sağlığı sorununun bulunmaması ile aranan özel şartları taşımak hükümleri idareciler için de geçerlidir. "Kurumların özel kanun veya diğer mevzuatında aranan şartları taşımak" (DMK, Md.48/B-2) hükmü geleneksel kamu yönetiminde memur alımını yeni kamu yönetimi memur alım sistemine yakınlaştırarak, aday yöneticilerde göreve ilişkin yeni hükümlere açık kapı bırakmaktadır. İdareciliğe en uygun adayı seçebilmek için özel hükümlerin getirilmesi sunulacak hizmetin çıktılarını ve kalitesini etkileyebileceği söylenebilir.

Türkiye'de yöneticileri işe alım biçimleri her şeyden önce açıktan, naklen atama veya görevde yükselme uygulamaları ile gerçekleştirilmektedir. Kurum içinde emeğini ve zamanını harcamış olan yetişmiş personel arasından görevde yükselme sınavı ile kurumlara idareciler seçilebilmekte iken; kurum dışından doğrudan müracaat yoluyla da yönetici seçilip atanabilmektedir. Her iki durumda da DMK'nın Devlet Memurluğuna Alınma başlıklı III. Kısım maddeleri gözetilmekte ve özel şartlar da

mevzuat ile belirlenebilmektedir. Yine DMK'nın 68'inci maddesi ve devamı maddelerde üst kadrolara atanarak genel müdür, kurum başkanı, daire başkanı, genel müdür yardımcısı, şube müdürü, müdür yardımcısı gibi pozisyonlara gelebilmek için belli bir süre hizmet etmiş olmak ve belli öğrenim derecelerine sahip olmak gibi sayılabilecek birkaç örnek özel şart bulunmaktadır (www.mevzuat.gov.tr, 1965; Albayrak, 2020: 107). Dolayısıyla görevde yükselmede liderliğe ilişkin nitelikleri veya personelin nasıl daha iyi yönetebileceğine ilişkin kriterler aranmamaktadır. Bununla birlikte yöneticilik mesleğine ilişkin becerilerin daha sonra hizmet içi eğitimlerle kazandırılması yoluna başvurulmaktadır (Eryılmaz, 2013: 166-167).

Memuriyete girişte yapılan sınavda başarılı olmak sürecin en başında bir koşul olarak ileri sürülmektedir (DMK, Md.50). Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) ile adayların hem yetenekleri ölçülmekte hem de yarışmalarına imkân verilmektedir. Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı'nca (ÖSYM) düzenlenen sınavda başarılı olmak için (özel hükümler hariç) 70 puan almak ve ilan edilen kadro sayısı içerisine girmek gerekmektedir (Eryılmaz, 2013: 163). Diğer yandan merkezi olmayan bir alım var ise KPSS puanı ile kadro alım sayısının 4 katı aday mülakat sınavına alınmakta ve başarılı olanlar memuriyete kabul edilmektedirler. Kurum içinden görevde yükselme yoluyla yapılan yönetici alımlarında ise genelde görevde yükselme sınavı ve mülakat sınavı uygulanarak yönetici alımları yapılmaktadır. Bu hususta kamu yöneticilerinin atanmasına yönelik düzenlenen "Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik" genel bir çerçeve çizmektedir (Kocaoğlu ve Özmen, 2019: 257-258).

Yapılan sınavlarda başarılı olan ve memuriyete kabul edilen kişiler için en az bir yıl en fazla iki yıllık adaylık süreci başlamakta ve temel ve hazırlayıcı eğitime tabii tutulmaktadır (DMK, Md.54). Adaylık eğitimini ve sürecini başarıyla tamamlayan aday memurlar asil memurluğa atanırken; başarısız olan adayların ise kurumla ilişkisi kesilmektedir (DMK, Md.57).

2018 yılında yürürlüğe giren 3 No'lu "Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usullerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi" (www.mevzuat.gov.tr, 2018) ile Türkiye'de Cumhurbaşkanlığı sisteminde üst ve orta

düzyey yönetici atama esasları belirlenmektedir. Buna göre kararname ekinde sayılı kadro ve pozisyonlara üst ve orta düzyey yönetici atama yetkisi sistemin ruhuna uygun olarak Cumhurbaşkanına ve Cumhurbaşkanı'nın atadığı Cumhurbaşkaný yardımcıсы veya bakana aittir. Ancak alt düzyey denilebilecek bazı řube müdürleri seviyesinde yöneticiler, Cumhurbaşkanı atamasıyla değil yukarıda zikredilen araçlarla atanmaktadır. Kamu hizmeti sunan bu yönetim kadrolarında atama mekanizması çalıştırılmaktadır.

## **2.2. Psikometrik Test Kavramı ve Önemi**

Psikoloji biliminde, insan sorunlarının tespiti ve çözümü için en büyük katkıyı psikolojik testler vermiştir denilebilir. Psikolojide testlere olan bu ilgi 1800'lü yılların sonlarında başlamakta ve Birinci Dünya Savaşı sırası ve sonrasında özellikle zekâ testlerinin kullanımına ilginin büyük olduğu görülmektedir. Birçok amaç için birçok test çeşidi yapılandırılmak suretiyle bu ilginin ürünleri görünür. Pek tabii bilimsel devrim paradigması doğrultusunda her yenilik ve değişimde olduğu gibi alana getirilen bu yeni yaklaşımlar ilk zamanlar geleneksel görüşler tarafından öncelikle ret dönemini ardından testlere aşırı ilgi ve abartı dönemini sonrasında ise amaca yönelik test uygunluğu seçimi/eleştirel dönemini yaşamıştır denilebilir olmuştur (Morgan, 1995: 283; Özgüven, 2020: 10).

Psikometri kavramı psikoloji biliminin geliştirdiği bir kavramdır. Kavram, davranışların altında yatan psikolojik unsurların ölçümlendiği testlerin geliştirilmesi için temeldir ve ölçme tarzının performansını tanımlamak için kullanılmaktadır. Çeşitli beceri ve tutumların metrik olarak ortaya konulması için uygulanan testlerdir (Güleç, 2009: 176).

Psikometri; zekâ, yetenek, öğrenme, güdülenme gibi insan davranışının farklı yönlerini, tutarlılıklarını ve geçerliliklerini, tutumlarını, performanslarını ve değerlerini ölçmeye çalışan bir psikoloji alanıdır (Cüceloğlu, 2017: 404; Şen, 2008: 48). Psikoteknik ise “insanların farklı yönlerini analiz eden, bazı özel niteliklere sahip olan ve bir sistem dâhilinde uygulanan testlerin bir araya gelmesiyle oluşmuş davranış temelli bir ölçme aracıdır” (Günay ve Çarıkçı, 2019: 184). Psikometri veya psikoteknik, psikoloji biliminin ulaşmaya çalıştığı sonuçlar için verileri elde etme

biçiminin ve sonuçları yorumlama tekniğinin istatistiğe ve matematiğe uyarlanmasıyla ortaya çıkmış disiplinlerdir. O halde her iki kavram da aynı anlamı ifade etmektedir. Aradaki fark, psikoteknik kavramının Fransızca kökenli olması iken psikometrik kavramının İngilizce olmasıdır (Çoban, 2008: 68; Şen, 2008: 48; Yelboğa, 2008: 16).

Psikolojik testler, kişilerin niteliklerini ölçmek için kullanılan ölçme araçlarıdır. Bu testlerin kullanımı her şeyden önce zamandan kazanma amacı taşımaktadır. İlgili konu ve denek üzerinden toplanacak verilerin doğal gözlem yoluyla elde edilmesi uzun zaman almakta ve diğer yandan anlamlı anlamsız birçok verinin yığın haline gelmesi, araştırmacılar için sorun teşkil etmektedir. Bu durumda bireye yönelik verinin zamandan tasarruf ederek hızlı ve odaklı veri olmasını sağlamak ve uygulamada standardı sağlamak için testler yoluyla betimleme, önemli hale gelmektedir (Erkek Doğan, 2004:14; Morgan, 1995: 284; Özgüven, 2020: 35; Yelboğa, 2008. 15).

Psikolojik testler, ölçüm yaptıkları için nihayetinde teşhis/tanı koymak gibi pratik ihtiyaçların neticesinde meydana gelmekte ve normal olan davranışın anormal olandan ayırt edilmesini ölçüm yoluyla sağlayarak; diğer bir ifadeyle metrik değerler haline getirerek sağaltım (terapi) ve teşhis/tanı aşamalarını kolaylaştırmaktadır. Bu itibarla psikolojik testler, psikolojide psikometri alt disiplininin içeriğini doldurmaktadır (Güleç, 2009: 176-177; Özgüven, 2020: 1; Yelboğa, 2008: 15).

Psikolojik testler, kişiler ve durumları hakkında bilgi ve veri toplama aracı olarak psikolojide önemli bir yer tutmaktadır. Psikolojik danışmanlıkta danışanı tanımak ve değerlendirmek için kullanılırken sosyal psikoloji, adli psikoloji, psikopatoloji, gelişim psikolojisi gibi farklı psikoloji alanlarında kurumları, insan gruplarını, sosyal ilişkileri, olayların değerlendirilmesini sağlamak ve bilgi toplamak amaçlarıyla da kullanılmaktadır. Haliyle klinik ve eğitime yönelik amaçların yanında seçme, yerleştirme ve araştırma amacı için yaygın kullanımı bulunmaktadır (Özgüven, 2020: 1-2). Bunun sebebi psikolojik testlerin kişilerin davranışlarını karşılaştırmada ve becerileri, tutumları, güdüleri, yetenekleri hakkında bilgi sahibi olmada kullanılan sistematik ve nesnel olarak değerlendirilebilen bir araç olmasıdır (Özcan, 2006: 53).

Psikolojinin testler yoluyla bilime, gözleme ve teşhise sağladığı katkı bir övgü kaynağı olsa da eleştirileri de beraberinde getirmektedir. Testlerin kullanım amacı, uygulama biçimi, uygulayıcı faktörü, uygulanan kişinin sosyo-psikolojik durumu, kişiden ve kişi dışı doğabilecek çevresel sebeplerden dolayı uygulayıcı ve katılımcının etkilenmesi gibi etkenler bu eleştirilerin kaynağını oluşturmaktadır. Diğer bazı olumsuz faktörlere çalışmanın, psikolojik testlerin dezavantajları bölümünde tekrar değinilmektedir. Bunun yanında sadece ilgili test sonuçlarına göre karar almanın sakıncaları üzerinde duran eleştiriler de bulunmaktadır. O halde karar alabilmek için doğru türde testin kullanılması, testin kaliteli olması, kararın sadece test sonuçlarına göre alınmaması ve veri toplanırken olası hataların göz ardı edilmemesi eleştirilerin yatıştırılmasını sağlayabilecek önemli uygulamalardandır (Morgan, 1995: 283-284; Yelboğa, 2008; 16).

Psikolojik testler, insan davranışlarını ve bu davranışların bireysel farklılıklarıyla doğasını, kişilerin psikolojik ve kişilik özelliklerini, biyolojik ve kültürel kaynaklı davranış farklılıklarını, eğitim ve motivasyon çerçevesinde kişiye istendik davranışlar kazandırma yöntemlerinin etkilerini ölçmede, araştırmada ve bilgi toplamada araç olarak kullanılmaktadır (Erkek Doğan, 2004: 15; Özgüven, 2020: 1). O halde psikolojik testler, kişilik ve davranış örüntülerinin tespiti ve değerlendirilmesi için kullanılan testlerdir.

### **2.3. Psikometrik Testlerin İşlevi**

Psikometrik ölçme ve değerlendirme yönteminin kısa, hızlı ve pratik bir biçimde bilimsel çalışmalara katkısı olduğu, araştırmacıya zaman ve hız kazandırdığı bununla birlikte psikolojik testlerin güvenilirlik ve geçerlilik açısından önemli araçlar olduğu söylenebilir (Güneri Yöneşen, 2016: 1064). Psikolojik testler yoluyla kişilerin davranışları; objektif, sayısal ve hassas bir şekilde ölçülebilmektedir (Özgüven, 2020: 371). Testler, kişiler hakkında sayısal sonuçlar vermektedir.

Psikolojik testler, “örneklenmiş bazı davranışları standart ve objektif olarak gözlemlemeye yarayan ölçme araçlarıdır.” Bu testler, kişilerin davranışlarını gözlemlemeye yaramaktadır. Kişinin çeşitli niteliklerini sayısal veya kategorik ölçerek diğerleriyle arasındaki nitelik farklarını ortaya koyabilmektedir. Bu nedenle psikolojik

testlerin en önemli işlevi, elde etmeyi sağladığı verilerle birey hakkında karar verebilmeyi, bireylerin seçimini kolaylaştırmayı ve kişilerin sınıflandırılabilmesini sağlamaktır (Erkek Doğan, 2004: 14; Yelboğa, 2008: 16).

Testlerin seçme ve sınıflama işlevi bulunmaktadır. Testlerin seçme işlevi, genel anlamda başvuruları ayıklamayı mümkün kılmaktadır. Seçme işlevi, personel seçimini, devlet kurumlarını, fabrikaları, öğrenci seçme ve yerleştirmeyi yakından ilgilendirmektedir. Seçme işlevinde testler, daha çok kişilerin davranışlarını yordamayı amaçlamaktadır. Bunlara yordayıcı testler de denilebilir (Özgüven, 2020: 5; Yelboğa, 2008: 12). Testler, sınıflama işleviyle ise kişilerin durumlarını teşhis edip durumları kategorize ederek ayırtmaktadır. Sözün gelişi bir grup insandan hangisinin görev için yetenekli olabileceğini hangisinin daha az yetenekli olabileceğini ayırtmak bu türden bir ayırtmadır (Erkek Doğan, 2004: 15).

Psikolojik testler, psikolojik sorunları taramada kullanılmaktadır. Her psikolojik sorunun olumsuz etkilerinin gerek kamusal alanda (iş ve sosyal hayatta) gerek özel alanda (kişisel ve aile yaşantısında) yansımaları olduğu söylenebilir. Bu nedenle kişilerin meşgul olduğu görevi ifa ederken değerlerinin, alışkanlıklarının, zekâ ve yetenekleri ile içinde bulunduğu psikolojik durumun taranması ve tespit edilmesi önem arz etmektedir. Testler, kişinin diğer kişilerle olan resmi veya gayri resmî başka bir ifadeyle birincil veya ikincil derece ilişkileri üzerinde oynadığı rolün tespit edilmesinde ve sorunların çözülmesinde yardımcı olacak bir araç gibi gerekli görünmektedir (Erkek Doğan, 2004: 15; Yelboğa, 2008: 15-16).

Klinik yaklaşım ve psikometrik yaklaşım, psikometrik testler vasıtasıyla kişiler değerlendirilirken iki nüanstır. Klinik yaklaşımda testler, kişiyi bireysel ele almakta ve ruhsal dünyasına odaklanmaktadır. Klinisyen, soruları kendisi oluşturup sormakta ve elde ettiği bilgileri anlamlı bir hale getirmek için çaba sarf etmektedir. Psikometrik testler yaklaşımı ise, kişiyi tarafsız değerlendirme amacıyla istatistiksel yöntemleri kullanan, bilimsel yöntem ve tekniklerle oluşturulmuş ölçeklere önem veren yaklaşımdır. Bu nedenle psikometrik yaklaşım çok sayıda kişi arasından bir işe alım için seçim yapmada kullanılabilen yaklaşımdır. Söz gelişi bu seçimi bir yetenek testi ile gerçekleştirebilmektedir. O halde bireyin yöneldiği ilgilerin, becerilerin,

yeteneklerin, tutumların, kişisel özelliklerin ölçülmesinde psikometrik yaklaşım güvenli, geçerli ve tercih edilmesi gereken yaklaşımdır (Erkek Doğan, 2004:16; Güleç, 2009; 176-177; Özgüven, 2020: 6-7).

Psikiyatride bu testler en çok teşhis amacıyla kullanılmakta ve teşhise göre harekete geçilerek müdahale edilebilmektedir. Kişiye yapılan testlerin sonuçları, tedavi ve diğer hareket tarzlarını belirlemeye yardımcı olmaktadır. Diğer yandan test sonuçları, sadece kişilerdeki psikolojik durumların teşhisinde kullanılmamaktadır. Sonuçlar, diğer bilimsel anlamda herhangi bir değişkenle de ilişki kurularak yeni araştırmalara konu olabilmektedir. Bu anlamda psikolojik testler ve sonuçları, klinik ve adli bilimlerde olduğu kadar (Ayhan ve Karaman, 2021: 38) eğitim, danışma ve (sosyal psikoloji ve sosyoloji gibi) sosyal bilimlerde de yaygın olarak kullanılmaktadır.

Psikolojik testler, kişinin kendisini yoklaması, keşfetmesi, ilgisini bulması, yönlendirebilmesi, kendisine bazı konularda yol haritası çizebilmesi ve en önemlisi kendisini teşhis edebilmesi amacıyla kullanılabilen testlerdir. Kişi hakkında bilgi toplama, toplanan bilginin tarafsız olmasını sağlama, kişilerarası farkları ortaya koyabilme, bilgi toplanılan konu her ne ise kişinin o konudaki düzeyini belirleme gibi işlevleri bulunmaktadır (Özgüven, 2020: 371; Yelboğa, 2008: 15-16).

Psikolojik testler, aynı zamanda işletmelerde insan kaynakları birimi tarafından iş gören seçiminde uygulanan psikoteknik personel seçimi yönteminin bir aracıdır. Bu anlamda psikolojik testler işletmelerde; personel seçimi, personele uygun görev dağılımı, personelin göreve atanması ve yükselmesi, personele verilen eğitimin değerlendirilmesi, iş kazalarının önlenmesi, motivasyonun artırılması ve örgüt içi ilişkilerin düzenlenmesi amacıyla psikososyal servis çalışmalarında kullanım amacı bulunmaktadır (Günay ve Çarıkçı, 2019: 181-182; Özcan, 2006: 46).

Psikolojik testler, kişileri tanımak, onlar hakkında bilgi ve fikir edinerek bireyleri bir amaç için değerlendirmek ve yordamaya yardımcı olmak için genel kullanım alanı bulunmaktadır. Bununla birlikte örgütlerde; işe başvuran adayın beceri ve yeteneklerini belirlemek, çalışanların kişilik analizlerini yaparak uygun görev dağılımına yardımcı



olmak ve hedeflerin başarısı hakkında bilgi edinmek için kullanılmaktadır (Erkek Doğan, 2004: 15; Günay ve arıkcı, 2019: 184).

Yönetim disiplninde ise çalışan-örgüt ve çalışan-çalışan uyumunu sağlamak suretiyle örgüt verimliliğini artırmak ve iş doyumunu artırmak için kullanım amacı bulunmaktadır. Bu doğrultuda testlerin işe doğru personel seçiminde, verimliliği artırmada, sorunları doğru teşhis etmede, insanları doğru güdüleme ve yöneltmede yardımcı olma işlevi bulunmaktadır (şen, 2008: 48-50).

#### **2.4. Psikometrik Testlerin Avantajları ve Dezavantajları**

Psikometrik testler ile kişinin duygu, düşünce, davranış, beceri, yetenek, hafıza ve zekâ gibi çeşitli boyut ve nitelikleri hakkında daha ekonomik ve tarafsız bilgi toplamak mümkündür. Toplanan verilerin güvenilir olması da diğer bir avantajdır. Elde edilen sonuçlar sayısal veri haline dönüştürülerek istatistiksel kavram ve terimlerle kişi analiz edilebilmektedir. Öte yandan yukarıda bahsedildiği gibi testler, kişi durumlarını farklı değişkenler ile çalışmaya müsait hale getirmektedir (zgven, 2020: 373; şen, 2008: 46). Verilen cevapların kontrol edilebilmesi, verilerin objektif toplanabilmesi, verilerin elde edildikten sonra bir sonuca varabilmek için sayısal veriye dönüştürülebilmesi gibi avantajları özellikle klinik yaklaşımlara göre psikometrik yaklaşımlar üzerinden daha mümkündür (oban, 2008: 70).

Psikolojik testlerin avantajlarının korunabilmesi için bir testin geçerlilik ve güvenirlilik sonuçlarının da yüksek olması elzemdir. Bunun yanında test ile ölçülmek istenilen durumun ölçülmesi kişisel gözlem ve çabalardan çok daha nesnel ve sistematik bir imkân sunmaktadır (Erkuş, 2007: 17; zcan, 2006: 69).

Yönetim anlamında psikolojik testler ile yönetici adaylarının zihinsel ve sosyal becerileri, kişilik ve karakter yapısı gibi görevi önemli derecede etkileyebilecek nitelikleri hakkında bir sonuca ulaşılabilmektedir. İşe alım sürecinin yardımcısı olan testler, aynı zamanda yönetim faaliyetinin başarısına katkı sunmaktadır (oban, 2008: 69-70; Günay ve arıkcı, 2019: 182).

Psikolojik testler, örgütlerde objektif kararlar almaya, başarılı, verimli, etkili ve motivasyonu yüksek örgütler oluşturulmasına yardımcı olmaktadır (Çoban, 2008: 69-70; Şen, 2008: 49). O halde psikolojik testlerin avantajları özetle aktarılacak olursa, kullanışlıdır, standardı sunabilmeleri açısından elverişlidirler, geçerli ve güvenilirlerdir, standardizasyon ve homojenlik sunmaktadırlar, ekonomiktirler, nesnellğe daha yakındırlar ve kabul edilebilir sonuçlar sunmaktadırlar (Çoban, 2008: 73; Günay ve Çarıkçı, 2019: 182-184; Özcan, 2006: 67-70).

Bu avantajlarla birlikte testlerin dezavantajları da bulunmaktadır. Psikolojik testlerin ölçtüğü niteliklerin sayısal hale getirilmesi mümkün olmakla birlikte sonuçlar, hatasız olmayabilir. Testler, ölçülen niteliğin belirli ve sınırlı bir yönünü ölçmektedirler. Başka bir ifadeyle testler, ölçülen niteliğin tüm yönlerini (çok yönlü) ölçemezler. Ölçek neticesinde niteliğin seviyesine dair bir puan elde edilmekle birlikte ölçek, maddelerin nedenlerini açıklamamaktadır. Diğer yandan kişinin almış olduğu puan, kişinin başka koşullarda neler yapabileceğini göstermemektedir ancak yordamak için fikir ve ipucu vermektedir. Bu anlamda test sonuçları, kesin ve karar anlamı taşımamaktadırlar (Özgüven, 2020: 373-374; Şen, 2008: 46-47).

Psikolojik test puanlarının yorumlanmasında kullanılan yaklaşımlar yine, klinik ve psikometrik yaklaşım olarak çeşitlenmektedir. Klinik yaklaşım ile değerlendirilen yorumlarda uygulayıcının/terapistin sübjektif görüşleri etkili olmaktadır. Ancak psikometrik yaklaşım ile değerlendirilen test puanı, kişinin betimsel değerlendirilmesinde sayısal ölçümlere ağırlık vermekte ve bireylerde var olan zekâ, yetenek, sosyal beceri gibi niteliklerin farklı düzeylerde bulunduğunu ön plana çıkarmaktadır (Özgüven, 2020: 385-387).

## **2.5. Psikometrik Testlerin Sınıflandırılması**

İnsanın hangi tür özelliğinin ölçüleceği ve nasıl ölçüleceği (bireysel veya grup gibi) ayrıca hangi malzemeye ölçüleceği (kalem-kâğıt veya alet) gibi unsurlar psikolojik testleri çeşitlendirmektedir (Çoban, 2008: 74-75; Günay ve Çarıkçı, 2019: 184; Özcan, 2006: 53-56). Testlerin sınıflandırmasının performans, süreç, sözel, yaratıcılık, psikomotor gibi çeşitli ölçülere göre yapıldığı da psikometri disiplinde görülmektedir. Psikolojide çeşitlenen psikometrik testler, hazırlama amacı ve ölçmek

istediği niteliğe ğore genel olarak başarı, yetenek ve kişilik testleri olsa da psikoloji bilimi yetenek ve kişilik testlerine daha fazla odaklanmaktadır. Başarı testleri ise genelde çocukların eğitimini konu alan ve eğitimcilerin ilgilendiği test t¼r¼d¼r (Erkek Doğan, 2004:17; Morgan, 1995: 284).

Bireysel zekâ testleri, grup zekâ ölçekleri, gelişim ölçekleri, yetenek ve beceri testleri, güç ve hız testleri, eğitim testleri, mesleki testler, psikomotor ve klinik testler, kişilik ölçek ve envanterleri, projektif testler, ilgi testleri ve tutum testleri olmak üzere çeşitli temel insan ihtiyaçlarından doğmuş olan psikolojik testlerin sadece Türkçe' ye çevrilmiş olanlarının sayısı yaklaşık 300 adet civarında olmakla birlikte (Erkek Doğan, 2004: 17-20; Güneri, 2017: V-XI; Özgüven, 2020: 34) daha çevirisi yapılmamış birçok psikolojik test dünyada kullanılmaktadır. Bunun yanında çeviriden hariç Türkçe literatürde Ziya Selçuk, Füsün Akkoyun, Haluk Yavuzer, Gündüz Vassaf, Remzi Öncül ve Üstün Dökmen gibi araştırmacılar tarafından üretilen psikolojik testler de bulunmaktadır (Özgüven, 2020: 405-411). Bu nedenle bu araştırmada, yukarıda kategori olarak ifade edilen yüzlerce psikolojik testten; yöneticinin liderlik ve sosyal becerilerini etkileyebileceği varsayılan niteliklere ait psikolojik testler literatürden sınırlandırılarak seçilmekte ve aktarılmaktadır.

### **2.5.1. Başarı Testleri**

Bu testler ile bir kimsenin bir işi yapmak için gerekli olan öğrenimleri ölçülmektedir. Öğrenilmiş bilgi, okuma ve aritmetik becerisi gibi farklı düzeylerden becerileri ölçmek için kullanılmaktadırlar. Bu testler okullarda başarıyı ve öğrenmeyi ölçmek kadar özel ve kamu sektöründe personel seçimi ve hizmete alınma sınavlarında da yaygın olarak kullanılmaktadır (Morgan, 1995: 284). Her iki durumda da bireyin geleceğini yordama amacıyla kullanılabilirdiği için başarı testleri ile yetenek testlerini birbirinden ayırmak güç olsa da; başarı testleri genellikle, öğrencinin ne öğrendiğini ve geçmişten ne derece yararlandığını daha çok ölçmektedir (Çoban, 2008: 93; Özgüven, 2020: 144).

### **2.5.2. Yetenek Testleri**

Yetenek testleri, bireyin neyi iyi yaptığını ölçmekten çok neleri iyi yapabileceğini ölçen testlerdir. Bu testler kişinin neleri iyi yapabileceğini ortaya koymak suretiyle

varsayımda bulunmaktadırlar. Yetenek testleri, kişinin spesifik bir becerisini ortaya çıkaran ve ölçümleyen testlerdir. Bir görev için uygun becerilerin olup olmadığını ölçen bu testler, akademik (zihinsel) ve mesleki veya bedensel yetenek testleri olarak iki bölümde incelenebilmektedir (Çoban, 2008: 80-81; Günay ve Çarıkçı, 2019: 187; Karaduman, 2022:2; Morgan, 1995: 284- 285; Özcan, 2006: 62).

Akademik yetenek testleri, kişinin sayısal bölümlerin gereklerini mi yoksa sözel bölümlerin gereklerini mi yapabileceğini yordayan testlerdir. Herhangi bir okulda başarıyı ölçmeye yardımcı olan tüm testler akademik yetenek testleridir. Bu testler yukarıda zikredildiği gibi olanı değil olabilecek olana dair ipucu veren ve yönlendirme amacıyla kullanılan testlerdir (Morgan, 1995: 293- 294). Ayrıca bu testler, akademik bilgilerin öğrenilip öğrenilmediğini ölçen testlerdir (Karaduman, 2022: 8).

Mesleki yetenek testi ise meslek becerilerini öğrenme yeteneğini ölçmektedir. Bu testler, kişiye uyan genel iş alanının tespit edilebilmesini sağlamaya yardımcı olmaktadır. Cronbach' a göre bu türden testler özel yetenek testleridir. Kişiye uygun meslek seçiminde, kişinin mesleğe ilişkin güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmede, mesleğe uyumu ve meslek değişiminde kullanılmaktadırlar. Bu nedenle psikometride yetenek testleri, işe uygun özel becerileri tespit etmede kullanılacak testlerdir. Bir yöneticinin empatik anlayış becerisinin yönetim faaliyetinde çalışanı etkileyebilecek olması ihtimali bu beceri düzeyinin tespit edilmesini gerektirmektedir ve bu tespit, empatik davranışa yönelik oluşturulmuş bir beceri/yetenek testiyle ölçülebilmektedir (Akyıldız ve Kayalar, 2003: 82; Morgan, 1995: 293- 294; Özgüven, 2020: 12-13).

Son olarak Torrance Yaratıcı Düşünme Testi, Macquarrice Mekanik Kabiliyet Testi, Boudron Dikkat Testi, İstikrar Tecrübesi Testi, Reaksiyon Zamanı Testi Türkiye'de kullanılan yetenek ve mesleki testlere verilebilecek bazı örneklerdir (Özcan, 2006: 63).

### **2.5.3. Kişilik Testleri**

Tanımlaması zor olsa da (Şen, 2008: 34) kişilik, bir kimsenin diğerlerinin yanında göstermiş olduğu arkadaş canlısı, saldırgan veya çekingen gibi bireyi diğerlerinden farklılaştıran duygu, düşünce ve davranış özellikleridir. Kişiyi diğerlerinden

farklılaştıran ve özgün olan bu özellikler, tutarlılık sergilemesi nedeniyle diğerlerine göre ayırt edici farklılık oluşturmaktadır. Kişilik, kişinin kendisi hakkındaki fiziksel, ruhsal ve zihinsel bilgisidir (Cüceloğlu, 2017: 404; Eren, 2020: 83-84; Morgan, 1995: 311; Sayar ve Dinç, 2016: 95).

Kişilik testleri, kişinin alışageldiği ve normal olarak kabul ettiği davranışları ve tutumları bulmayı amaçlamaktadır. Hangi davranışın ne kadar sıklıkla sergilendiğini ortaya koymaktan ziyade bu testler, tipik olarak sergilenen davranışları bulmayı amaçlamaktadır (Morgan, 1995: 285). Genellikle psikiyatrik değerlendirmelere ve klinik gözlemlere yardımcı olmak için uygulanmaktadırlar.

Testler, bu genel kullanımın yanında yönetim disiplinine insan kaynakları boyutunda işe uygun adayın seçilmesi konusunda yardımcı olabilecek kapasiteye de sahiptirler. Mesleki başarının kişilik ile arasında bulunan güçlü bağlantısı, özellikle orta ve üst kademelerde çalışacak iş görenlerin seçiminde kişilik testlerin önemini artırmaktadır. Bir insanın ayırt edici özel niteliklerini veya davranışlarını belirleyen öğeleri kişilik testleri ölçmektedir (Çoban, 2008: 82; Özcan, 2006: 64). Bireyin iş ile uyumu örgütlerde önem arz etmektedir ve işin niteliğine göre çalışanda; sabır, muhakeme, zekâ ve beceri gibi özel şartlar gerektirebilmektedir. Bu ve benzeri özel şartlar aynı zamanda birer kişilik özelliğidir. Bu özellikleri ise kişilik testleri ile ölçmek mümkün olmaktadır (Şen, 2008: 22).

Kişiliğe uygun bir işe yerleştirmenin neticesinde çalışanın örgütle bütünleşmesinin ve uyumunun kolaylıkla sağlanması, ekip çalışmasına ve iş ortamındaki sosyal gruplara uyum ve ahengin sağlanması ve kişinin işletmeyle bütünleşmesi gibi örgütsel olumlu kazanımlar bulunmaktadır. Bunun yanında kişiliğe uygun işe alımda, örgüt amaçlarıyla çalışan amaçlarının paralellik sağlanması, çalışanlar ve işverenler arası açık iletişim atmosferinin oluşturulması, liderlik özelliklerinin ortaya çıkabilmesi, örgütte oluşabilecek informel grupların bilinmesi, işten alınacak tatminin ve örgütsel bağlılığın artırılması gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Erkek Doğan, 2004: 34; Şen, 2008: 29-31).

Özellikle kişilik testleri, yöneticinin yapacağı işin yöneticinin kişilik ve karakterine, liderlik/yönetim yetenek ve becerilerine daha çok dayalı olması nedeniyle yönetici seçimi ve atamasında yaygın kullanım alanı bulmaktadır. Yöneticilerin yönetim görevine layık nitelikli adaylar arasından seçilmesi ise işletmelere değer ve başarı katmaktadır (Günay ve Çarıkçı, 2019: 180-181).

## **2.6. Yöneticilere Uygulanabilecek Bazı Psikometrik Testler**

Yöneticilik görevini yürütecek olan kişilerle yönetim görevinin sağlıklı, etkili ve istendik bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir. Bunun için yöneticide bulunması gereken beceri ve yetenekler veya bu becerilerin düzeyi, yöneticinin zekâsı, kişilik yapısı, duygu durumu, stres durumu, kaygı düzeyi, iletişim becerisi, takıntı durumu ve duygusal kontrolü gibi nitelikleri uygulamalı psikolojik testler ile tespit edilebilir olmaktadır (Erkek Doğan, 2004: 200-201). Bu noktada araştırmaya bu doğrultuda yön verildiğinde aşağıda bu testlere ait bilgiler kısaca literatürden aktarılmaktadır.

### **2.6.1. İletişim Testleri**

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde iletişim kavramına empati çerçevesinde değinilecek olmakla birlikte yöneticilere uygulanabilecek ve psikometrik türde ölçülebilecek bir kavram olması nedeniyle kavrama ait testler bu bölümde ele alınmaktadır.

#### **2.6.1.1. İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği (İBDÖ)**

İBDÖ, 2014 yılında Kurt Owen ve Bugay tarafından geliştirilen ve 25 maddesi bulunan bir ölçektir. İletişim ilkeleri ve temel becerileri, kendini ifade etme, etkin dinleme ve sözel olmayan iletişim ile son olarak iletişim kurmaya isteklilik olmak üzere dört faktör boyutu bulunan ölçek, beşli likert formatında hazırlanmıştır. İBDÖ ile iletişim becerilerinin nasıl kullanıldığı ölçülmektedir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0.76 olarak ölçülmüştür. Ölçekten yüksek puan alınması kişinin iletişim becerilerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Akçam, Kanbay ve Işık, 2019: 78; Güneri, 2017: 215; Kurt Owen ve Bugay, 2014: 59-60).

### **2.6.1.2. İletişim Becerileri Envanteri**

1998 yılında Ersanlı ve Balcı tarafından geliştirilen İletişim Becerileri Envanteri, iletişim beceri düzeylerini bilişsel, duygusal ve davranışsal üç alt boyutta ölçmede güvenilir ve geçerli bir envanteridir. Ölçek, likert tipinde 45 maddeden oluşmaktadır (Ersanlı ve Balcı, 1998: 11; Güneri, 2017: 217).

### **2.6.1.3. Etkili İletişim Becerileri Ölçeği**

2017 yılında Buluş, Atan ve Erten Sarıkaya tarafından geliştirilen ölçek; egoyu geliştirici dil, etkin/katılımlı dinleme, kendini tanıma/açma, empati ve ben dili olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği açısından alt ölçeklerin cronbach alfa kat sayıları ise en az 0.73 ve en çok 0.85 olarak tespit edilmiştir. Beşli likert tipinde hazırlanan ölçekten elde edilen puanın yüksek olması iletişim becerilerini etkili kullanma düzeyinin de yüksek olması anlamına gelmektedir. (Buluş, Atan ve Erten Sarıkaya, 2017: 586).

### **2.6.1.4. Kişilerarası İletişim Yetkinliği Envanteri (KİYE)**

2008 yılında Huang ve Lin tarafından geliştirilen bu ölçeğin Türkçe uyarlaması 2021 yılında Çıkrıkçı ve Çinpolat tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek, dinleme becerisi, empati becerisi, ifade etme becerisi ve sosyal rahatlama becerisi olmak üzere dört faktör boyutunu içermekte ve 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçekten toplam alınabilecek puan 15 ile 75 arasında değişmektedir. Beşli likert tipinde hazırlanan ölçekten yüksek puan alınması kişilerarası iletişim yetkinliğinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Çıkrıkçı ve Çinpolat, 2021: 759-769).

### **2.6.1.5. Sosyal İletişim Ölçeği**

Bu ölçek, Michael Rutter ve Catherine Lord tarafından geliştirilmiş ve 2011 yılında uzmanlık teziyle Avcil tarafından Türkçe uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçeğin toplam cronbach alfa kat sayısı 0.80 olarak tespit edilmiştir. Ölçek özellikle otizmin teşhisi, eğitiminin planlanması ve değerlendirilmesi konularında kullanılmak üzere geliştirilmiştir (Avcil, 2011: 90-93).

### **2.6.1.6. İletişim Yeterlilik Ölçeği**

İletişim Yeterlilik Ölçeği, genel anlamda bireylerin iletişim becerilerini ölçmek amacıyla geliştirilmiş bir ölçektir. Uygulamada iki sürümü olan ölçeğin bir sürümünde kişi kendini ölçmekte ve diğerinde ise bir başkası kişiyi değerlendirmektedir. Ölçek, 1977 yılında Wiemann tarafından geliştirilmiştir. Bireylerin kendilerini değerlendirdiği sürümünün Türkçe literatürde geçerlik ve güvenirlik çalışmaları Koca ve Erigüç tarafından 2017 yılında yapılmış ve diğerlerinin kişiyi değerlendirdiği ikinci versiyonu Topluer tarafından 2008 yılında Türkçe' ye uyarlanmıştır. Beşli likert formatında hazırlan ölçeğin cronbach alfa kat sayısı ise 0.86 olarak tespit edilmiştir (Koca ve Erigüç, 2017: 792-793; Topluer, 2008: 87-88).

### **2.6.2. Stres Testleri**

Yaşamın her döneminde farklı nedenlerle insanı rahatsız edebilen stres, insan için tehdit veya fırsat olan olaylara gösterilen bir tepkidir. Stres, düzeyine göre kişiler için engelleyici bir nitelik kazanabildiği gibi hedeflere ulaşmada yardımcı da olabilmektedir. Stres, kişinin arzuladığı bir duruma ulaşmasının önüne engeller çıkarıldığında, kişi için önemli olan iki seçenek arasında seçim yapmak zorunda kaldığında yani çatışma halinde ve kişinin bir konuda baskı altında kaldığı durumlarda ortaya çıkabilmektedir (Özgüven, 2020: 338-339). Bunun yanında stres, yaşanan travmatik bir olay karşısında da hafif, orta ve yüksek düzeyde ortaya çıkabilmektedir (Güneri, 2017: 112).

Stres beden ve ruh sağlığı sorunlarına yol açtığı gibi insanın günlük hayattaki davranışlarını da olumsuz etkilemektedir. Bu davranışlar, bir şoförün sürücü davranışı gibi hayati sonuçları olabilen davranışlar olabilmekteyken, sonuçları itibariyle birçok çalışana olumsuz yansıyabilen yönetici davranışları da olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle stres, kişinin çalışma saatinde olsun, dinlenme vaktinde olsun fark etmeksizin günlük yaşamında sergilediği bütün davranışlarını olumlu veya olumsuz etkileyebilen bir sağlık durumudur (Eskin vd., 2013: 132-133).

Bu noktada araştırma konusundan uzaklaşmaması adına Türkçe' ye tercüme edilmiş veya Türkçe üretilmiş olan ve psikoloji disiplinde kullanılan stres testlerini



Algılanan Stres Ölçeği, Strese Yatkınlık Ölçeği ve Stresle Başa Çıkma Ölçeği olacak şekilde sınırlayarak aktarılmaktadır.

### **2.6.2.1. Algılanan Stres Ölçeği**

Bu ölçek, Cohen, Kamarck ve Mermelstein tarafından 1983 yılında geliştirilmiş olup kişilerin hayatlarındaki bazı durumların ne derece stresli algılandığını ölçmeyi amaçlamaktadır. Güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları Eskin ve arkadaşları tarafından 2013 yılında yapılmıştır. Toplam 14 maddeden oluşan envanterin, yetersiz öz yeterlilik algısı ve stres algısı olarak iki alt faktör boyutu bulunmaktadır. Beşli likert tipinde hazırlanan ölçekten 0 ilâ 56 arasında puan alınabilmektedir. Ölçekten yüksek puan alınması kişinin stres düzeyinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Eskin vd., 2013: 134; Güneri, 2017: 23).

### **2.6.2.2. Strese Yatkınlık Ölçeği**

1988 yılında Miller, Smith ve Mehler tarafından geliştirilen bu ölçek, 20 soru maddesinden oluşmakta ve stres faktörleri, stres belirtileri ve strese yatkınlık bölümlerinden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe literatürde güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları 1994 yılında Şahin ve Durak tarafından yapılmıştır. Bu çalışmalarda ölçeğin cronbach alfa güvenilirlik kat sayısı 0.74 olarak bulunmuştur. Ölçek maddeleri beşli likert tipinde tasarlanmış olup test, 20 ile 100 arasında puan vermektedir. Ölçekten alınan puanın yüksek olması kişide strese yatkınlığın olduğu anlamına gelmektedir (Barut, 2022: 42; Güneri, 2017: 399).

### **2.6.2.3. Stresle Başa Çıkma Ölçeği**

Folkman ve Lazarus tarafından 1988 yılında geliştirilen ölçek, Şahin ve Durak tarafından 1995 yılında topluma özgü özellikleri yansıtabilmesi açısından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek, 30 maddeden oluşmaktadır. Faktör boyutları sosyal destek arama, soruna yönelme ve sorunla uğraşmaktan kaçınma olarak üç boyuttur. Ölçekten alınan puanın yüksek olması stresle başa çıkma yollarının yoğun kullanıldığı anlamına gelmektedir (Güneri, 2017: 401; Şahin ve Durak, 1995: 69-70; Türküm, 2002: 26-31).

### **2.6.3. Kişilik Testleri**

Kişilik testlerinde doğru veya yanlış cevap bulunmamaktadır. Çünkü bu testler ile kişinin çoğunlukla ne yaptığı veya neyin kendisine özgü olduğunu öğrenme çabası yürütülmektedir. Esasında kişiliğin deneyimlere açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk ve aşırıları yaşamayan duygusal denge olmak üzere beş boyutu vardır ve bu testler kuramsal temelde bu sonuçlara varmayı hedeflemektedirler (Sayar ve Dinç, 2016: 106-107). Ruhsal sorunlara dair ipuçları da sunan bu testler, pek tabii uzman kişilerin gözetiminde gerçekleştirilmelidirler (Günay ve Çarıkçı, 2019: 190). Kişilik testleri; görüşmeler, ilgi testleri, kişilik anketleri ve projektif testler olmak üzere başlıca dört gruba ayrılabilirler (Akyıldız ve Kayalar, 2003: 82; Morgan, 1995: 302; Özgüven, 2020: 25).

#### **2.6.3.1. Görüşme ve Dereceleme Ölçekleri (Gözlemsel Teknikler)**

Bu test grubu en eski yöntemlerden birisidir. Görüşen danışanını konuşturup onun konuşma tarzına da dikkat ederek ölçeklerle veriler toplamaktadır. Görüşme ve derecelendirme ölçekleriyle bir kişinin dürüstlük, güvenilirlik, sosyallik ve duygusallık, kültürlü, heyecanlı veya sıkıcı gibi özelliklerini beş veya yedi basamaklı derecelendirmek yoluyla betimlemesi ve yordaması yapılmaktadır (Akyıldız ve Kayalar, 2003: 82; Morgan, 1995: 302-303). Dereceleme ölçekleri, gözlemlenen durumların sayısal verilere dönüştürülmesini sağlamaktadır. Gözlenebilen her türlü davranışın ve özellikle kişilik ve tutumların ölçülmesinde kullanılabilir ölçeklerdir. Bu testler personel seçiminde ve danışmanlık merkezlerinde de kullanılmaktadır (Erkek Doğan, 2004: 35; Özgüven, 2020: 255).

#### **2.6.3.2. İlgi Testleri**

Bu testler, kişinin neleri tercih ettiğini, nelerden sakındığını, nelerden hoşlandığını veya hoşlanmadığını ölçen testlerdir. Kişinin boş zaman meşguliyetlerini değerlendiren testlerdir. Tercih edilen konunun özü iş/meslek ile ilgili olunca mesleki ilgi testleri olarak adlandırılmaktadır. Mesleki ilgi testleriyle kişinin ne tür işlerden hoşlandığını saptamak üzere mesleki danışmanlık yapılabilmektedir. İlgi testleri bu anlamda daha çok mesleğe yönelik tutumları belirleme, meslek seçme, mesleğe yönlendirme ve iş bulma konularında uygulanmaktadır. Bu testlerden Strong Mesleki

İlgi Testi ve Kuder Tercih Testi (Kuder Preference Record) genel kullanımda olan testlerdir (Akyıldız ve Kayalar, 2003: 82; Bakan, 2019: 16-18; Çoban, 2008: 91; Eren, 2020: 337; Erkek Doğan, 2004: 45; Günay ve Çarıkçı, 2019: 188; Özcan, 2006: 66).

#### **2.6.3.2.1. Strong Mesleki İlgi Testi**

Evrenden alınan bir grup örneklemin farklı birçok meslekteki başarılı bir grup örneklem (referans grupları) ile karşılaştırılması yoluyla geliştirilmiştir. Başarılı (referans) gruptaki kimselerin ilgileri, genel örneklem grubundaki kimselerin ilgilerinden maddeler halinde seçilerek bu maddelere ağırlık verilmiştir. Başka bir ifadeyle referans gruplarının mesleğe özgü ortak ilgileri saptamıştır. Saptanan maddeler ise kişinin hoşlandığını, hoşlanmadığını veya ilgisiz kalabileceğini belirtebilecek biçimde düzenlemiştir. Her meslek için ayrı puanlama anahtarı hazırlandıktan sonra testi dolduran kimsenin ilgi duyduğu mesleğe yakınlığı ölçülmekte ve meslekleri seçebilme olanağına sahip olmaktadır (Demir, 2020: 39; Morgan, 1995: 303; Özgüven, 2020: 280).

#### **2.6.3.2.2. Kuder Tercih Testi**

Bu test, sınırlı sayıda ilgi ölçmesi nedeniyle Strong testinden ayrılır. Kişinin ilgilerinin farklı mesleki profillerle eşlenip eşlenmediği değerlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle Kuder testi, bir mesleğe ilgiden çok genel olarak meslek alanlarına olan ilgiyi ölçmektedir. Söz gelişi sağlık bilimleri alanına veya çocuk eğitimi alanına duyulan ilgiyi ölçmektedir. Yine bilimsel ilgi, edebiyat ilgisi, müzik ve sanat ilgisi, teknik-maddi ilgi gibi alanlarında yönelik ilgi ölçümü yapılmaktadır (Bakan, 2019: 24-25; Özgüven, 2020: 278). Strong Mesleki İlgi testi olsun Kuder Tercih testi olsun her iki test de genellikle eğitim kurumlarında rehberlik ve meslek seçimine yardımcı olan bir araç olarak sık kullanılmaktadır (Morgan, 1995: 303-304).

#### **2.6.3.3. Kişilik Envanterleri**

Bu test türünde kişiye maddeler sunulmakta ve evet veya hayır biçiminde cevaplaması istenilmektedir. Bu testlere en çok bilinen Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri, Edwards Kişisel Tercih Testi ve Sifat Tarama Listesi örnek olarak verilebilir (Morgan,

1995: 304-305). Yanıtlayıcının kişilik özellikleri, davranışları ve dünya görüşü hakkında fikir edinilmesini sağlayan testlerdir (Günay ve Çarıkçı, 2019: 181).

Maksimum performans ve davranış testleri olarak psikolojik testleri sınıflandıran Cronbach, başarı ve yetenek testlerini performans testleri içerisinde, kişilik, ilgi ve tutumları ölçen psikolojik testleri ise davranış testleri içerisinde kategori etmektedir. Kişilik envanterleri olarak anılan bu grupta, kişilerin bireysel ve sosyal özellikleri, uyum düzeyleri, ilgi ve tutumları gibi kişilik özellikleri ölçülmektedir (Özgüven, 2020: 298).

#### **2.6.3.3.1. Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (MMPI – Minnesota Multiphasic Personality Inventory)**

Testi cevaplayan normal katılımcıların depresif, psikopatik, paranoya, şizofreni ve içe dönük gibi tanı kategorilerinde bulunabilecek anormal (insanlara ve kendisine sıkıntı veren, zarar veren, sıra dışı ve toplumsal normlara aykırı davranışları olan) katılımcıların cevaplarıyla karşılaştırılması yoluyla oluşturulmuş bir testtir. 1981 yılında Işık Savaşır tarafından Türkçe'ye uyarlanan envanter, daha çok hastanelerde ve psikiyatrik boyutta hastaların tanısında kullanılmaktadır. Kişilik bozukluklarını tanımlayan ve 504 maddeden oluşan bu test, işe alım süreçlerinde personel değerlendirme ve seçiminde de kullanılmaktadır (Ayhan ve Karaman, 2021: 41; Günay ve Çarıkçı, 2019: 191; Morgan, 1995: 305; Sayar ve Dinç, 2016:165-166).

#### **2.6.3.3.2. Edwards Kişisel Tercih Testi (EPPS – Edwards Personal Preference Schedule)**

Bu test, MMPI gibi psikiyatrik tanı konulmasında kullanılan bir araç değildir. Katılımcılara uygulanacak gereksinimler listesi, istenilebilir veya kabul edilebilir çiftler halinde verilmekte ve birini tercih etmesi istenmektedir. Buna göre baskın gereksinim ve güdülerin saptanmasıyla kişi karakterize edilebilmektedir. Bireysel ihtiyaçların tespit edilebileceği bu test ile kişiliğe uygun meslekleri belirleyebilmek mümkün olmaktadır (Kuzgun, 1984: 69; Morgan, 1995: 306; Özgüven, 2020: 312-314).

#### **2.6.3.3.3. Sıfat Tarama Testi (ACL – Adjektive Check List)**

Bu test tam anlamıyla bir anket sayılmasa da bir kişinin kendisi hakkında veya gözlemlenen katılımcı hakkında betimleme yapabilmesine olanak vermektedir. Alfabetik sıralanan sıfatların seçilmesiyle kişinin kendisi hakkında öz betimleme yapabilmesi veya tanıdığı başka bir kimseyi betimleyebilmesi mümkün olmaktadır. Yine işaretlenen özellikler ile kişiliğin tanımlanmasına imkân verilmektedir (Günay ve Çarıkçı, 2019: 191; Morgan, 1995: 306).

#### **2.6.3.4. Projektif (Yansıtma) Testleri**

Bu testlerde kişiye resim gibi belirsiz bir uyarıcı verilmekte ve bu uyarıcının kişide meydana getirdiği duygu ve gereksinimlerin cevaplara yansıtılması sağlanmaktadır. Net ve anlaşılır olmayan uyarıcılara bireyin tepki vermesi ve bu tepkinin ölçülmesi esasına dayanmaktadır. Davranışlardaki bilinçaltı faktörleri ortaya çıkarmayı amaçlayan bu testlere verilen tepkiler, kişiliğe dair ipuçları sunmaktadır (Çoban, 2008: 89; Özgüven, 2020: 291-292). Klinik psikologlar, bu testleri bir kişinin hangi durumdan rahatsız olduğunu bulmanın bir aracı olarak kullanmaktadırlar. Bu türde en çok kullanılan Tematik Algı Testi (TAT) ve Rorschach Mürekkep Lekesi Testi örnek olarak verilebilir (Erkek Doğan, 2004: 36; Morgan, 1995: 306-308; Özcan, 2006: 66; Özgüven, 2020: 25-26).

##### **2.6.3.4.1. Tematik Algılama Testi (TAT – Thematic Apperception Test)**

Bu test ile yirmi otuz kadar resim deneğe gösterilmekte ve resimleri yorumlaması, öyküleştirmesi ve açıklaması istenilmektedir. Resimle özdeşim kuran denekten saklı kalmış duygu ve düşüncelerin sağaltımı sağlanmaktadır. Uygulayıcı ise öyküde tekrar eden örüntülere dikkatini vererek kişi hakkında yordama yapmaktadır. Rorschach'ın Mürekkep testi psikiyatri kliniklerinde kullanılırken TAT, hem kliniklerde hem de sosyal araştırmalarda kullanılmaktadır (Ayhan ve Karaman, 2021: 42; Çoban, 2008: 91; Günay ve Çarıkçı, 2019: 190-191; Morgan, 1995: 306).

##### **2.6.3.4.2. Rorschach Mürekkep Lekesi Testi**

Bu test ile on adet kartın üzerine simetrik mürekkep lekesi çıkartılmakta ve katılımcıdan mürekkep lekesinden oluşan kartların kendisine ne ifade ettiğinin

anlatılması istenilerek tepkileri izlenmektedir. Tepkilerin süresi ve bir kart için ayırdığı zaman kaydedilmektedir. Lekenin dikkat çeken yerlerinin ayrıca yorumlanması, genel yorumlamanın yanında istenilmektedir. Resmin geneline ve resmin yer yer bölgesel lekelerine daha önceden atanan ve kodlanan puanlar üzerinden deneğin puanlanması nesnel hale getirilmeye çalışılmaktadır. Böylece kişinin bilinçaltı duygu ve düşüncelerinin ortaya çıkarılması sağlanmaktadır (Ayhan ve Karaman, 2021: 41-42; Çoban, 2008: 90-91; Eren, 2020: 336-337; Günay ve Çarıkçı, 2019: 190; Morgan, 1995: 307-308).

Diğer yandan Türkçe'ye de tercüme edilmiş veya Türkçe üretilmiş olan psikolojide kullanılan diğer bazı kişilik testlerini Borderline Kişilik Testi, Hacettepe Kişilik Envanteri (HKE Takım A) ve Uluslararası Kişilik Envanteri Kısa Formu (IPISV) olarak aktarabiliriz.

#### **2.6.3.5. Borderline Kişilik Testi**

1999 yılında Leichsinring tarafından geliştirilen ve 2006 yılında geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılarak Türkçe'ye çevrilen kişilik testi Borderline (Sınırdaki) Kişilik Envanterinin güvenilirlik analizinde cronbach alfa değeri 0.84 olarak belirlenmiştir. Test, doğru-yanlış formatıyla inşa edilmiştir ve 53 maddeden oluşmaktadır (Aydemir vd., 2006: 8; Güneri, 2017: 77; Irmak, 2021: 27).

#### **2.6.3.6. Hacettepe Kişilik Envanteri (HKE Takım A Testi)**

1976 yılında hazırlanan ve revizyonlarıyla birlikte 168 soru maddesinden oluşan ölçek, testi dolduran katılımcı tarafından fark edilemeyecek sekiz alt ölçekten oluşmaktadır. Tipik davranışları ölçen bu envanter, kişinin çeşitli durumlar karşısında ne düşündüğünü ve duygusunun ne olduğunu da araştırmaktadır (Güneri, 2017: 196; Özgüven, 2020: 9). Kişisel uyum ve sosyal uyum ölçekleri evet - hayır şeklinde düzenlenmiş maddelerden oluşmaktadır. Kişisel uyumu ölçmek için kendini gerçekleştirme alt ölçeği, duygusal kararlılık ölçeği, nevrotik (dünyayı kötü ve güvensiz algılama) eğilim ölçeği, psikotik (duygu ve düşünce bozukluğu) belirtiler ölçeği kullanılmaktadır. Sosyal uyumu ölçmek için ise; aile ilişkileri ölçeği, sosyal

ilişkiler ölçeği, sosyal normlar ölçeği ve antisosyal eğilimler ölçeği kullanılmaktadır (Kon Yavuz vd., 2017: 9).

#### **2.6.3.7. Uluslararası Kişilik Envanteri Kısa Formu (IPISV)**

Bu envanter, 1999 yılında Goldberg tarafından geliştirilen uluslararası kişilik envanterinin kısa versiyonu olmakla birlikte 2016 yılında geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılarak Türkçe'ye uyarlaması yapılmıştır. Envanterin tüm ölçeklerinin cronbach alfa değeri 0.82 olarak tespit edilmiştir. Envanterin alt ölçeklerindeki faktör boyutları dışadönüklük, duygusal denge, sorumluluk, açıklık, uyumluluk, düşmanlık olarak belirlenmiştir. Envanterin Türkçe uyarlamasında 50 maddelik soru formu 40 maddeye düşürülmüştür. Faktör boyutları ise dışadönüklük/içedönüklük, yumuşak başlılık/düşmanlık, sorumluluk/dağınıklık, duygusal denge/duygusal dengesizlik ve gelişime açıklık/yeniliğe kapalılık olmak üzere zıt kutuplu beş boyut olarak belirlenmiştir (Güneri, 2017: 418; Güneri Yöneleyen, 2016: 1063).

#### **2.6.4. Takıntı Testleri**

Türk Dil Kurumu sözlüğü obsesyonu/takıntıyı ruh bilimi açısından “bir şeye hastalık derecesinde düşkünlük” olarak tanımlamaktadır (www.sozluk.gov.tr, 2022).

Psikoloji bilimi açısından obsesyon, bir kişinin düşüncelerinin istem dışı, yersiz ve saçma biçimde tekrarlanmasıdır. Obsesyon, Latince obsesio kelimesinden gelmektedir ve kuşatma veya bloke etme eyleminden türemiştir. Obsesyon, kişinin günlük hayatında yaşadığı olayların zihinde düşünce biçiminde; kontrolsüz, mantıksız, rahatsız edici bir şekilde tekrar edilmesidir (İnöz ve Yorulmaz, 2013: 65; www.academia.edu, 2022; Yorulmaz vd., 2007: 76).

Kişinin obsesyonlardan kurtulmak ve rahatlayabilmek için sergilediği davranışları ise kompülsiyon yani zorlantı anlamına gelmektedir. Bu kompülsiyonlar, saldırganlık, temizlik, dini sorgulamalar, simetri, istifleme, kuşku gibi eylemler olarak çeşitlenebilmektedir. Kişi tedavi sayesinde, kompülsiyonlarla obsesyonları etkisizleştirmeyi kısa süreli sağlasa da obsesif kompulsif bu bozuk durum, uzun

dönemde hem kişiyi hem de çevresini olumsuz etkileyerek kaliteli bir yaşama engel olmaktadır (www.academia.edu, 2022; Beşiroğlu vd., 2005: 180).

Günlük hayatta pek çok insan pek çok şeyi takıntı haline getirebilir ancak önemli olan bu takıntıların hastalık derecesinde olup olmadığını belirlemektir. İşte bu noktada takıntının düzeyini ölçen obsesyon testleri psikolojik tanı konulabilecek takıntılar ile anksiyete (bunaltı, sıkıntı) düzeyinde olmayan ve sağlıklı kişilerde de bulunabilecek takıntıları ayırt etmede önemli rol oynamaktadır.

Obsesyonlar kompülsiyonlara eşlik ettiği için takıntı testleri, obsesif ile kompulsif içeriği ve başlığına sahip olabilmektedirler. Türkçe'ye uyarlanan ve güvenilirlik ile geçerlilik çalışmaları yapılan bazı obsesyon testleri ise Obsesif İnanışlar Ölçeği-44 (OIÖ-44), Padua Envanteri ve Vancouver Obsesif-Kompulsif Ölçeği olarak kısaca aktarılabılır.

#### **2.6.4.1. Obsesif İnanışlar Ölçeği – 44 (OIÖ-44)**

Sağlıklı kişiler ile anksiyete bozukluğu olan kişilerde obsesif inanışları ölçerek ayırt etmeye yarayan bu testin psikometrik özellikleri Boysan ve arkadaşları (2010) tarafından incelenmiştir. Ölçeğin cronbach alfa değerinin yüksek olduğu (0.95) tespit edilmiştir. Toplam 44 maddeden ve yedili likert tipi sorulardan oluşan ölçek; sorumluluk/beklenti, mükemmeliyetçilik/tehlike ve önem verme/düşünceleri kontrol etme alt faktör boyutlarına sahiptir. Obsesif kompulsif bozukluğu olan katılımcıların ölçekten aldığı puanların yüksek olması sağlıklı katılımcılardan farklılaştıklarını göstermektedir (Boysan vd., 2010: 217-220).

#### **2.6.4.2. Padua Envanteri**

Obsesif-Kompulsif belirtilerin şiddetini ölçen bu araç, Sanavio tarafından geliştirilen özgün 60 sorudan ve uyarlama 41 maddeden oluşmaktadır. Beşiroğlu ve arkadaşları tarafından Türkçe'ye uyarlaması gerçekleştirilen ölçeğin cronbach alfa kat sayısı 0.95 olarak tespit edilmiştir. Beşli likert tipinde uyarlanan ölçeğin alt faktörleri orijinal ölçek ile büyük oranda benzerlik göstermektedir. Bu boyutlar ise zihinsel eylemler üzerinde bozulmuş kontrol boyutu, kirlenme ve bulaşma boyutu, kontrol davranışları



boyutu ve davranışlar üzerinde kontrol kaybı hakkında dürtü ve kaygılar boyutu olarak belirlenmiştir (Beşiroğlu vd., 2005: 181-183; Boysan vd., 2010: 217-218; Duman, 2018: 10).

#### **2.6.4.3. Vancouver Obsesif-Kompulsif Envanteri (VOKE)**

Bu ölçek Obsesif-Kompulsif bozukluğun şiddetini değerlendirmek amacıyla hem klinik çalışmalarında hem de klinik dışı diğer araştırmalarda kullanılabilir. 1977 yılında Hodson ve Rachman tarafından geliştirilen Maudsley Obsesif-Kompulsif Envanteri'nin (MOKE) revizyonu neticesinde 2004 yılında Thordarson ve arkadaşları tarafından oluşturulmuş VOKE, beşli likert tipinde tasarlanmış ve 55 maddeden oluşan bir ölçektir. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirlik cronbach alfa kat sayısı 0.94 olarak ölçülmüştür. Ölçek altı alt faktör boyutundan oluşmaktadır. Ölçekten alınan puanın yüksek olması obsesif-kompulsif bozukluk şiddetinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Alsancak Akbulut ve Barışkın, 2020: 5; İnözü ve Yorulmaz, 2013: 66-69).

#### **2.6.5. Kaygı Testleri**

Kaygı, stresin olumsuz neticelerinin üzüntü ve gerginlik gibi somut tepkiler haline gelmesidir. Bu tepkiler, kalp atışının hızlanması, ellerin titremesi, göz bebeklerinin büyümesi ve jest ve mimiklerin kaygıyı ifade edebilecek biçim alması gibi vücut tepkileri olarak görünür olmaktadır (Kara ve Acet, 2012: 245; Özgüven, 2020: 339-340). Kaygı testlerini Taylor Açık Kaygı Ölçeği, Durumluk ve Sürekli Kaygı ölçekleri ve Sosyal Kaygı Ölçeği olarak sıralayıp aktarmak mümkündür.

##### **2.6.5.1. Taylor Açık Kaygı Ölçeği**

Öğrenme psikoloğu Taylor, göz kapağını koşullandırma deneyinde deneğin kaygısını ölçme ihtiyacı hissetmiş ve ilk kaygı ölçeğini geliştirmiştir. Çok genel ve yetersiz düzeyde bir ölçek olduğu yönünde eleştirilen bu ölçek, daha sonraları önemini yitirmiştir (Özgüven, 2020: 340).

### **2.6.5.2. Durumluk Kaygı Ölçeği**

Bu ölçek, kişinin duruma göre gösterdiği, devamlı olmayan anlık kaygıların ölçülmesini sağlamaktadır. Bu nedenle yanıtlayıcı ölçeği cevaplarırken o anlık durumuna göre cevap vermektedir. Eğer kişi için hissettiği stres, tehdit nitelikli ise durumluk kaygı düzeyi yüksek, aksi ise kaygı düzeyi düşük olmaktadır (Kara ve Acet, 2012: 250; Özgüven, 2020: 340-341).

### **2.6.5.3. Sürekli Kaygı Ölçeği**

Sürekli kaygı göstermek bir kişiyi, diğerlerinden ayırt edici niteliklerdendir. Sürekli kaygı taşıyan kişi stres yaratan tehdit durumlarını durumluk kaygı taşıyanlara göre abartmaktadır. Bu kaygı ölçeğinde kişide stres yaratan tehlikeli durumun süreklilik arz etmesi halinin ölçümü yapılmaktadır. Kişinin genellikle nasıl hissettiği betimlemesi kaygıyı ölçen araçtır (Kara ve Acet, 2012: 250; Özgüven, 2020: 341).

### **2.6.5.4. Durumluk-Sürekli Kaygı Envanteri**

Uygulamaya yönelik geliştirilen durumluk ve sürekli kaygı düzeyini ölçen Durumluk-Sürekli Kaygı Envanteri, 1970 yılında Spielberger tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Öner ve arkadaşları tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılmıştır. Ölçekte durumluk kaygı için ve sürekli kaygı için 20'şer sorudan toplam 40 madde bulunmaktadır. Durumluk kaygı ölçeği, bir an ve koşulda kişinin hissettiklerini ölçer iken; sürekli kaygı ölçeği ise belirli an ve koşuldan bağımsız olarak kişinin kendisini devamlı nasıl hissettiğini ölçmektedir. Her iki ölçekten alınabilecek toplam puan 20 ila 80 arasında değişmektedir. Ölçeklerden alınan puan yüksek ise yüksek kaygı seviyesine, düşük ise düşük kaygı seviyesine işaret etmektedir (Güneri, 2017: 150-151; Özgüven, 2020: 340).

Bunun yanında çocuklar için geliştirilmiş durumluk-sürekli kaygı ölçeği de bulunmaktadır. Yine Spielberger tarafından geliştirilen envanter, 1995 yılında Özusta tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Durumluk kaygı ölçeği açısından kızlar ve erkekler için hesaplanan güvenilirlik katsayısı 0.60; sürekli kaygı ölçeği için 0.65 olarak kayda geçmiştir (Güneri, 2017: 108; Özusta, 1995: 39).

### **2.6.5.5. Sosyal Kaygı Ölçeği**

Kaygının daha makro boyutta ele alınması sosyal kaygı türüne işaret etmektedir. Liebowitz, bu kaygı türünü ölçmek amacıyla 1987 yılında Liebowitz Sosyal Kaygı Ölçeğini geliştirmiştir. Ölçek, sosyal fobisi olan kişilerin korku ve kaçınma davranışı gösterme durumlarını incelemektedir. Türkçe' ye uyarlanmasını ise 2003 yılında Soykan ve arkadaşları yapmıştır. 24 madden oluşan ölçeğin sosyal ilişki ve performans olmak üzere iki alt ölçeği bulunmaktadır. Dörtlü likert tipinde yapılandırılmış maddelerden oluşan ölçek toplam puanı 0 ile 144 puan arasında değişmektedir. Testten elde edilen puanın yüksek olması sosyal kaygı düzeyi ve kaçınma performansının arttığını göstermektedir (Güneri, 2017: 266; Ürün ve Şafak Öztürk, 2020: 39-40).

### **2.6.6. Temel Dürtü Testleri**

Tıpkı stres gibi dürtüsellik de birçok psikiyatrik rahatsızlığın ana nedenlerinden bir tanesidir. Dürtüsellik, patolojik rahatsızlıklarda rol alabildiği gibi normal kişilik yapılarında da anahtar role sahip çok boyutlu bir kavramdır. Kişilik özelliği olarak dürtüler, davranışların temelinde bireyde kişilik oluşturacak düzeyde etkili olabilmektedir. Bu nedenle dürtüsellüğün (sabırsızlık, sebatsızlık, dışadönüklük veya sorumsuzluk gibi) gerek davranış oluşumu ve kişilik özelliği yapısında rol alması; gerekse (sınırdaki kişilik bozukluğu, hiperaktivite, şizofreni gibi) psikiyatrik hastalıklarda rol alması nedeniyle çok sayıda tanımı yapılmış ve değerlendirilebilmesi için çok sayıda ölçek üretilmiştir (Yargıç, Ersoy ve Batmaz Oflaz, 2011: 139-140; Tamam, Güleç ve Karataş, 2013: 130).

Yukarıda açıklanan nedenlerle dürtüsellüğü normal örneklemlerde (davranış ve kişilik özellikleri boyutunda) ve klinik çalışmalarda (psikiyatrik hastalık boyutunda) değerlendirebilmeye olanak tanıyan Barratt Dürtüsellik Ölçeği ve UPPS Dürtüsel Davranış Ölçeği örnek olarak aktarılabilir.

#### **2.6.6.1. Barratt Dürtüsellik Ölçeği**

Ölçek, Barratt tarafından 1959 yılında geliştirilmiştir. 1995 yılında BIS-11 olarak son revizyonu yapılmıştır. Dürtüsellüğün ölçümünde sıkça kullanılan bu ölçek, 2008 yılında Güleç ve arkadaşları tarafından Türkçe' ye uyarlanmıştır. Ölçek hem normal hem de

klirik 6rneklemde uygulanmış olup 6lçeğin i guvenirlik kat sayısı normal 6rneklem için 0.78, klinik hastalar için ise 0.81 olarak tespit edilmiştir. 6lek, d6rtl6 likert formatında 30 maddeden oluşmaktadır. 6leğin plan yapmama, motor d6rt6sellik ve dikkatte d6rt6sellik olmak 6zere 6 alt fakt6r boyutu bulunmaktadır. 6lekten alınan d6rt6sellik puanının y6ksek olması, y6ksek d6zeyde d6rt6selliğin bulunduğu anlamına gelmektedir (G6le vd., 2008: 251; Tamam, G6le ve Karataş, 2013: 130-132; Orhan vd., 2017: 153).

#### **2.6.6.2. UPPS D6rt6sel Davranış 6leği**

6leğin T6rke’ de geçerlik ve guvenilirlik çalışması 2011 yılında Yargıç ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Lynam ve Whiteside tarafından 2001 yılında geliştirilen 6leğin 45 soruluk maddesi bulunmaktadır. Sıkışıklık, tasarlama eksiği, sebatsızlık ve heyecan arayışı olarak d6rt alt boyutu bulunmaktadır. 6lek d6rtl6 likert formatında hazırlanmıştır. 6leğin guvenirlik hesaplamalarında cronbach alfa katsayısı 0.84 olarak tespit edilmiştir (Yargıç, Ersoy ve Batmaz Oflaz, 2011: 140-145).

#### **2.6.7. Endişe Testi**

Penn State Endişe 6leği, kişideki ařırđ, devamlđ ve kontrol edilmesi zor d6zeyde olan endişenin d6zeyini 6lmek için kullanılan bir 6lektir. 6lek, daha çok psikiyatride patolojik tanı almış kişiler için kullanılabileceği gibi tanı almamış kişilerin endişe d6zeyini 6lmek için de kullanılmaktadır. Meyer ve arkadaşları tarafından 1990 yılında geliştirilen 6lek, 2008 yılında Boysan ve arkadaşları tarafından T6rke’ ye uyarlanmıştır. 6leğin iç tutarlılık cronbach alfa kat sayısı 0.88 olarak tespit edilmiştir. 16 maddeden oluşan 6lek, beşli likert formatında tasarlanmıştır. 6lekten alınabilecek puan aralığı 16 ila 80 arasında değişmektedir. Alınan puanın y6ksek olması endişe d6zeyinin de y6ksek olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Boysan, Keskin ve Beşiroğlu, 2008: 179-180; G6neri, 2017: 327).

#### **2.6.8. Duygusal Zekâ Testi**

Duygusal zekâ kavramına empati bağlamında çalışmanın ilerleyen kısmında değinilecek olmakla birlikte y6neticilere uygulanabilecek ve psikometrik t6rde

ölçülebilecek bir kavram olması nedeniyle kavramla ilgili testler, bu bölümde aktarılmaktadır.

#### **2.6.8.1. Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği**

Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği, 1998 yılında Schutte ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. 33 madde olarak geliştirilen ölçek, 2004 yılında Austin ve arkadaşları tarafından revize edilmiş ve 41 madde olarak düzenlenmiştir. 2011 yılında ise Tatar ve arkadaşları tarafından Türkçe'ye uyarlanması yapılmıştır. Ölçeğin iyimserlik/ruh halini düzenleme, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi olmak üzere üç faktör boyutu bulunmaktadır. Ölçek, beşli likert formatında hazırlanmıştır. Ölçeğin iç güvenirlik cronbach alfa katsayısı 0.82 olarak tespit edilmiştir (Güneri, 2017: 372; Tatar, Tok ve Saltukoğlu, 2011: 333).

#### **2.6.8.2. Duygusal Zekâ Özelliği Ölçeği – Kısa Formu**

Petrides ve Furnham tarafından 2000 yılında geliştirilen bu ölçek, kişisel karakter özelliği kapsamında kişinin duygusal yeterliliklerine dair algısını ölçmektedir. 2013 yılında Deniz, Özer ve Işık tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek yedili likert tipi ölçektir ve 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin öznel iyi oluş, öz kontrol, duygusallık ve sosyallik olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin cronbach alfa katsayısı 0.81 olarak tespit edilmiştir (Arıcan Köle, 2019: 63; Deniz, Özer ve Işık, 2013: 411-417).

### **2.7. Psikolojik Testler Tarihçesi**

Psikoloji biliminin üretmiş olduğu kavram ve terimlerin uygulamalı olarak çalışılabilmesi için büyük kolaylık sağlayan psikolojik testler, disiplin içinde kavram ve kuram sayısınca oldukça fazla miktarda bulunmaktadır. Araştırmamızda bu konular arasında empati kavramı bağımsız değişken olarak seçildiğinden empati kavramını ölçebilecek psikometrik test, bu çalışmada ilgi merkezi olmaktadır. Ancak empati kavramı ve testi olarak konuya girmeden önce psikometrik testlere dair kısa ve genel bir literatür paylaşımının; özellikle bu literatürden yönetici-çalışan ilişkilerini etkileyebilecek olan psikolojik kavram ve terimlere ait psikolojik testler hakkında birtakım bilgi aktarımının yararlı ve fikir açıcı olabileceği düşünülmektedir.

Bu bölüm, çalışma konusunu dağıtmadan psikolojik testlerin kısaca tarihini aktarmakta, testlerin ortaya çıkış amacını ve yaygın kullanım nedenlerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Ardından günümüzde Türkiye’de psikolojik testlerin tarihi hakkında fikir verebilecek bu bölümde, testlerin türleri ve kullanım amaçları hakkında da genel bilgi aktarılmaktadır.

Psikolojik testlere ihtiyacın hissedilme nedeni ilk olarak 19. yüzyılda zihinsel geri kalmış olanların tespit edilmesi ihtiyacı ve onlara özel eğitim ve tedavilerin geliştirilmesi amacıyla. Bu amaç için uğraş veren Esquirol ve Sequin, ruh hastalarıyla zihin geriliği olanları ayırt edebilmek için Sequin Form Board’u (Sequin Şekil Tahtasını) geliştirmiştir. Bu test, sözel olmayan ve performans testlerinin ilk örneğidir (Günay ve Çarıkçı, 2019: 185; Kutlu ve Altıntaş, 2021: 1603; Özgüven, 2020: 18). Örgüt psikolojisi ve mesleklerle ilgili psikometrik çalışmalar ise 1901 yılında Ugo Pizolli tarafından gerçekleştirilmiştir (Erkek Doğan, 2004: 12).

Tarihsel süreç içerisinde diğer bir ihtiyaç ürünü olan gelişmeler ise psikolojideki deneysel çalışmalardır. Bu çalışmalar, yine 19. yüzyılda insanlar arası bireysel farkların ölçülmesinden ve bunun karşısında insan davranışlarının genel ve ortak yönlerinin tespit edilmesi girişimlerinden meydana gelmektedir (Kutlu ve Altıntaş, 2021: 1602; Özcan, 2006: 47; Özgüven, 2020: 19).

Bu doğrultuda Sir Francis Galton ise Darwin’den etkilenerek irsiyet ve bireysel farklılıklar üzerinde durmuştur. Darwin canlı türlerinin kaynağını incelerken canlıların, çevreye uyumlarında temel özelliklerinin bulunduğunu ve bu niteliklerle hayatta kalabildiğini savunmuştur. Dolayısıyla bu bireysel farklılıkların ölçülmesi çabalarından etkilenen Galton, karmaşık zihinsel fonksiyonların, zekâ ve kalıtımın, duygusal hassasiyetlerin ölçülmesi gibi birçok konuda katkısı Darwin etkisinde olmuştur. 1886 yılında kurduğu laboratuvarında çalışanların fiziksel ve psikomotor özellikleri ile iş başarıları arasında ilişkiler tespit etmiştir. Öyle ki bu katkılar günümüzde anket gibi bir tekniğin gelişmesine ve yorumlamada istatistik kullanımına yol açmıştır (Erkek Doğan, 2004:12; Günay ve Çarıkçı, 2019: 185; Kutlu ve Altıntaş, 2021: 1603; Özcan, 2006: 48; Özgüven, 2020: 19-20; [www.rehabilitasyon.com](http://www.rehabilitasyon.com), 2023).

Galton'un öğrencilerinden McKeen Cattell ise 1890 yılında Almanya'da anket yönteminin öncüsü olmuştur. Ayrıca zekâ testi kavramını kullanan ilk kişi olmuştur. Bu testte kas gücü, ağrı eşiği hassasiyeti, görme ve işitme hassasiyeti, bellek gücü ve ağırlık hassasiyeti gibi durumlar tespit edilmiştir (Kutlu ve Altıntaş, 2021: 1603; Özgüven, 2020: 21). Bu zekâ testi, çocuklar, yetişkinler ve yöneticiler için ayrı ayrı geliştirilmiştir (Günay ve Çarıkçı, 2019: 186; Özcan, 2006: 61; Akırmak vd., 2019: 61).

1905 yılında Fransa'da ise Binet ve Simon tarafından zekâ ölçümünün duyuların ölçülmesiyle ilgili olmadığı, ölçüm için daha karmaşık zihin fonksiyonlarına odaklanılması gerektiği görüşü ileri sürülmüştür. Binet' in zekâ testi de zihince geri olanların tespit edilmesi ihtiyacından kaynaklanmıştır. Sorular güçlük seviyesine göre oluşturulmuştur ve daha sonra 3-13 yaş çocuklardan hariç yetişkinlere göre de uyarlanmıştır. Binet testinin Stanford Üniversitesi'nde 1937 yılında Terman tarafından geliştirilmesiyle test, Stanford-Binet Testi olarak kullanılmaya başlanmış ve zihin yaşı veya IQ (Zekâ Bölümü) seviyesi gibi kavramlar yapılandırılmıştır. Zekânın yaş ile geliştiği saptanmıştır. Stanford-Binet Testi'nin 1939 yılında David Wechsler tarafından revizyonu yapılarak yetişkinler için revize edilmiştir. Söz konusu bu test, bugün bile kullanılan en önemli zekâ testlerinden birisidir (Özgüven, 2020: 21-23; Şen, 2008: 58).

Zekâ testleri ölçtüğü kapsamın dil, sayı ve muhakeme gibi heterojen nitelik taşıması nedeniyle zaman içerisinde eleştiriler almıştır. Bu nedenle zekânın tek bir yetenekle ilişkili olmadığı görüşleriyle tek bir puan vermeyen akademik yetenek testleri, öğrenme gücü testi, Spearman tarafından genel yetenek ve özel yetenek testi gibi yetenek testleri geliştirilmiştir. Genel olarak bu testler kişilerin meslek tercihinde seçme ve sınıflandırma amacıyla, çalışanların belirlenmesinde veya terfi/naklinde kullanılmışlardır (Özcan, 2006: 61; Özgüven, 2020: 23-24).

Diğer yandan 19. yüzyılın ortalarına kadar okullarda başarının ölçülmesinde sözlü sınav uygulamaları yapılmakta iken sözlü sınav yanında yazılı sınav uygulamaları 1845 yılında Horace Mann tarafından yapılan uygulamalarda görülmektedir. Ardından

gelen George Fisher ve J.M. Rice ise beş dereceli cevap seçenekli ölçekleriyle ölçümleri sözlü sınavlara göre daha objektif bir teknik haline dönüştürme gayreti sergilemişlerdir. Bu gayretler neticesinde başarı testleri yalın hatırlama faaliyetinden bir meseleyi kavrama ve problemi çözme niteliği kazanmaya doğru yol almıştır (Kutlu ve Altıntaş, 2021: 1603; Özcan, 2006: 47; Özgüven, 2020: 24-25).

Yine kişiliğin ölçülmesi çabaları 1892 yılında Kraepel'in Serbest Çağrışım Testi ile ilk örneklerini gösterirken, ilgi veya mesleki ilgilerin ölçümüne 1908 yılında Frank Parson'un çalışmalarıyla temel atılmış ve 1943 yılında revizyonu yapılan Strong'un Mesleki İlgi Testi halen günümüze kadar kullanılagelmiştir (Akırmak vd., 2019: 61; Özgüven, 2020: 26).

Öte taraftan tutumların ölçülmesi girişimleri de psikolojik testler tarihinde önemli bir yer tutmaktadır (Kutlu ve Altıntaş, 2021: 1602). Kişilerin herhangi bir canlı veya nesne, kurum ve örgüt, sosyal grup veya fikirlere karşı eğiliminin ölçümü, 20. yüzyılın başlarında yapılmıştır. Thurstone tarafından 1929 yılında öncülüğü yapılan tutum/alaka testleriyle durumlara karşı olumlu-olumsuz derecelendirmeyi kullanarak kişilerin eğilimi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Rensis Likert ile geliştirilen bu testler, seçmen davranışları, pazarlama veya herhangi bir durumla ilgili eğilimi ölçme amacıyla kullanılmıştır (Özgüven, 2020: 27).

Psikoloji, eğitim ve tedavi gibi alanlarda psikometrik testlerin kullanım amacı bulmasının ardından nitelikli personel seçme ihtiyacı nedeniyle sanayi ve endüstri alanlarında da testler önem kazanmaya başlamıştır. Personel seçiminde uygulanan testler daha sonraları örgütlerin yönetim, pazarlama ve reklamcılık gibi diğer birimlerinde de uygulanmıştır. Diğer taraftan 20. yüzyılın başlarından itibaren özellikle I. Dünya Savaşı'nda testler, ordu birimlerinde personelin görevlendirilmesi ve sınıflandırılması amacıyla da geliştirilmiştir (Eren, 2020: 10-11).

## **2.8. Türkiye' de Psikolojik Testler Tarihçesi**

Psikolojik testlerin ülkemizde gelişimi ve tarihi, diğer ülkelerde geliştirilen bu testlerin tercüme edilmesi şeklinde başlamaktadır. 1950'li yılların ortalarında ise bu testlerin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları ile testlerin geliştirilmesi için bazı



kurumsallaşmaların olduğu görülmektedir (Özcan, 2006: 49). Ancak bunun öncesinde Osmanlı Devleti döneminde Enderun' a yani saray okuluna devşirme öğrenci seçiminde fiziki görünüş, zekâ ve beden gelişiminde etkili ve isabetli olarak kullanılan bugünkü zekâ testlerine benzer testlerin kullanıldığı görülmektedir (Özgüven, 2020: 27-28).

Psikolojik testlerin ülkemizde bilimsel olarak başlangıcı, 1915 yılında İbrahim Alaattin Gövşâ'nın Binet-Simon zekâ testini Türkçe' ye tercüme etmesine dayanmaktadır (Özcan, 2006: 49; Şen, 2008: 59). Ardından gelen Fahrettin Kerim Gökay, Sadrettin Celal Antel, Mehmet Naci Ecer gibi araştırmacılar test, yetenek testi, zihin profili, zekâ ölçüleri gibi kavramları kullanmışlardır. Bu uzmanların girişimleri testleri ve kavramları Türkçe' ye tercüme etme şeklinde devam etmiştir (Günay ve Çarıkçı, 2019: 181; Özgüven, 2020: 28-29).

Türkiye'de daha çok başarı testleri türünde ilerlemeler görülmüştür. Daha çok öğrenciler üzerinden yürütülen bu testler, objektif ölçüm araçları olarak algılanmış ve uzmanlık işi olduğu kabul edilmiştir. Yine 1930'lu ve 1940'lı yıllarda başarı testleriyle birlikte yetenek testleri de tercümeler yoluyla Türkçe uygulamalara kazandırılmıştır. Bu konuda İbrahim Alaattin Gövşâ'nın yanında Sadrettin Celal Antel, Şevket Salih Soysal, Refia Şemin Uğurel ve Muzaffer Şerif gibi pedagoji uzmanların çalışmaları örnek olarak verilebilir (Özgüven, 2020: 29-30; [www.rehabilitasyon.com](http://www.rehabilitasyon.com), 2023).

1925 yılında Tecrübi Ruhiyat Laboratuvarı'nın ardından 1940'lı yıllarla birlikte psikolojik testlerin çalışılmasında Gazi Eğitim Enstitüsü gibi kurumsallaşma faaliyetlerinin görünürlüğü artmıştır. Enstitüde ölçme tekniği, terbiye ve öğretimde metot gibi isimlerle psikolojik testlerin dersleri ve kavramları okutulmuştur. Daha sonraları 1946 yılı Erkek Teknik Öğretmen Okulu'nda Psikoteknik Laboratuvarı, 1950 yılı Milli Savunma Bakanlığı'nda Ordu Test Bürosu, 1953 yılı Milli Eğitim Bakanlığı'nda Test ve Araştırma Bürosu, 1954-1955 yılında Ankara'da Rehberlik ve Araştırma Merkezleri, ODTÜ, Hacettepe, Boğaziçi gibi üniversitelerde bölümlerin açılması ve 1974 yılı Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi kurumsallaşmanın örnekleri olarak sayılabilir (Günay ve Çarıkçı, 2019: 181; Özcan, 2006: 49; Özgüven, 2020: 30-34; [www.rehabilitasyon.com](http://www.rehabilitasyon.com), 2023).

Bu kurumsallaşmış yapılarda psikolojik testler olarak başarı testleri, meslek testleri, genel ve özel yetenek testleri, zekâ testleri, dürtü ve psikolojik durumları ölçen testler, grup ve performans testleri, dikkat ve duyu organlarını ölçen hassasiyet testleri, giriş sınavlarında uygulanan seçme testleri gibi yaklaşık 126 ile 269 arasında psikolojik test kullanılmıştır (Günay ve Çarıkçı, 2019: 181; Özcan, 2006: 49; Özgüven, 2020: 30-34).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### EMPATİ, EMPATİNİN ÖNEMİ VE EMPATİ TESTLERİ

Motivasyon artırıcı olumlu yönetici davranışlarından birisinin çalışanla empati kurulması veya empati kurmanın çalışan motivasyonu üzerindeki muhtemel etkisi nedeniyle empati kavramı, sosyal bir varlık olan çalışanın anlaşılması hissini çalışmaya müsait bir kavramdır. Yönetim bilimlerinde klasik yönetim anlayışlarının ardından gelen neoklasik yönetim kuramlarıyla birlikte çalışan, mekanik bir varlık yerine duygu, düşünce, istek, arzu ve ihtiyaçları olan psikososyal bir varlık olarak ele alınmıştır (Eren, 2020: 20-22). Böylece çalışanın psikolojik ve sosyal yönü ağırlık kazanarak çalışanın anlaşılması hissi de önem arz etmiştir. Çalışanı anlamının en doğrudan yolu ise empati kavramından geçmektedir. Bu bölümde empati kavramına, empatinin yönetim, sosyal ilişkiler ve çalışma hayatındaki önemine yer verilerek empatiyi ölçen psikometrik testler aktarılmaktadır.

#### 3.1. Empati Tanımı ve Tarihçesi

Empati kavramının tanımı, tarihçesiyle birlikte izlendiğinde üretilen anlamlarının farklılaştığı ancak günümüzde özünde tanımlanan biçimine döndüğü görülmektedir. Yunanca kökenli ‘empathia’ kelimesinden gelen empati, etimolojik olarak ‘içinde hissetme’ demektir. Kelimenin kökenine dair bir başka açıklama ise Almanca olan ‘einfühlung’ kelimesidir. Kelime, Almanca’ da bir başkasının yerine geçebilme yeteneği anlamına gelmektedir. Terim, ilk olarak 1897 yılında Theodore Lipps tarafından kullanılmıştır (Dökmen, 2016: 157; Ersoy ve Köşger, 2016: 9). Empati kelimesinin Türkçe eş anlamlı kelimesi duygudaşlık veya eş duyumdur. Bu anlamda Türkçe eş anlamlısının da orijinal anlamı yakaladığını görebilmekteyiz. Empati Türk

kültüründe “diğerkâmlık” olarak da ifade edilebilmektedir (Kılınç, 2021: 11; Tarhan, 2017b: 161).

Empati günümüzde Carl Rogers’ın tanımladığı biçimde kullanılmaktadır (Büyükcebeci, 2017: 90). Rogers empatiyi, “bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi süreci” olarak tanımlamaktadır (Dökmen, 2016: 157; Ersoy ve Köşger, 2016: 10; Kılınç, 2021: 12; Tarhan, 2017b: 161). Bu durumda Lipps’in empati tanımıyla günümüzde kullanılan empati tanımının paralel olduğu ifade edilebilir (Elcil, 2010: 33). Diğer yandan empati tanımının ilk Carl Rogers tarafından yapıldığını ifade eden akademisyenler de bulunmaktadır (Tarhan, 2017b: 161; Yıldırım, 2005: 32-33).

Tanımın tarihsel süreci dikkate alınarak irdelendiğinde nihayetinde görülmektedir ki empati kurulabilmesi için üç temel ögenin varlığı ve bu ögelerin bir arada olması gerektiği anlaşılmaktadır. Birincisi empati kuracak kişinin karşısındaki kişinin fenomenolojik alanına girmesi diğer bir ifadeyle onun dünya görüşüne yaklaşması ve onun gibi algılamaya çalışması gerekmektedir. İkincisi karşısındaki kişinin duygu ve düşüncesini doğru olarak anlamak gerekmektedir. Bu anlama süreci bilişsel ve duygusal boyutta gerçekleşmektedir. Bilişsel boyut ile karşısındaki kişinin rolüne girilerek düşüncesini veya bakış açısını anlamak ve bununla birlikte kendisi ile karşısındakinin farkındalığına sahip olmak; duygusal boyutu ile karşısındaki kişinin duygusunu tespit etmek olarak ifade edilebilir. Üçüncü temel öge ise empati yapan kişide oluşan empatik yansımanın empati kurulan kişiye bildirilmesi gerekmektedir (Dökmen, 2016: 157-159; Ersoy ve Köşger, 2016: 10; Ertürk, 2010: 10; Goleman, 2019: 10-12; Kılınç, 2021: 11-12; Yıldırım, 2005: 33-35). Boyutlar arasındaki farkı açıklayabilmesi açısından Mevlana’nın “aynı dili konuşanlar değil, aynı duyguları paylaşanlar anlaşabilir” sözünü örnek olarak göstermek mümkün iken bu söz, empatinin duygusal bileşenine dikkat çekmektedir (Kılınç, 2021: 18).

### **3.2. Empatinin Sosyal İlişkiler Açısından Önemi**

İnsanın diğerleriyle kurduğu ilişki ve etkileşimde yakınlaşma, mutlu olma, uzlaşma, uyuşma ve çatışmadan kaçınma için empatik anlayış gerekmektedir. Empati kurabilme

becerisi genel anlamda önemli bir sosyal beceridir. Bu beceriyi geliştirerek yeterince kullanmanın birçok ikili sosyal sorunu çözmeye ve uzlaşmada faydalı olacağını iddia etmek yanlış olmasa gerektir (Büyükcebeci, 2017: 88-89).

Empati sosyal ilişkilerimizde insanlarla etkileşimimizin yönünü belirleyen önemli bir unsurdur. İletişimin etkili olabilmesi için empati, doğallık ve saygının yanında bulunması gereken bir diğer şarttır. Diğer yandan etkin dinleme empati kurabilmeyi kolaylaştırır da tak başına yeterli değildir. Empatik anlayışın geliştirilebilmesi için insanların farklılıklarını kapsayıcı olma, farklı değer yargılara açık olma ve tüm insanları değerli kabul etme gibi ilkeler de gerekmektedir (Akça ve Ertürk, 2010: 64-65).

Empati kavramının psikoterapi ve sosyal psikoloji gibi alanlarda insan ilişkilerini ve sorunlarını anlamada ve çatışmaları çözmeye önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Sorunlu etkileşimlerin azaltılması için tek bir çözüm yolu empati olmasa da empati de ilişkileri düzeltebilecek etkili bir çözüm yoludur. Empati bu anlamda birçok psikolojik ve sosyolojik sorunun çözümü için merkezi rolü bulunan bir kavramdır. Gerek psikolojik boyutuyla hasta-danışan ilişkisi olsun gerek sosyolojik boyutuyla gruplar arası ve toplum ilişkileri olsun, gerek yönetim boyutuyla yönetici-çalışan ilişkisi olsun sorunlu ve çatışma doğurabilecek ilişkilerin aşılması ve bireylerde 'anlaşıldığı hissi' uyandırarak mutluluğun temin edilmesinin bir yolu empatiden geçmektedir (Büyükcebeci, 2017: 89; Özbek, 2002: 99).

### **3.3. Empatinin Yönetim Açısından Önemi**

Bir örgütte çalışanlar kendi dünya görüşlerini, inanç ve değerlerini, yargı ve tutumlarını çalıştıkları örgüte taşır ve yansıtırlar. Farklı ihtiyaçları, değer yargıları, geçmişi, alışkanlıkları, zevkleri ve ideolojileri olan çalışanları güdüleyebilmenin yolu onları doğru anlamak, ihtiyaçlarını tespit etmek ve anlaşıldıklarını onlara göstermekten geçmektedir (Küçükali, 2011: 190).

Yönetim bilimci Goleman empatiyi; insanın diğer kişilerin bakış açısını fark edebilmesi, diğerlerinin duygu, düşünce ve davranışlarının kendi içinde bir bütünlük oluşturduğunu anlaması, değerleri ve kültürleriyle insanları anlaması ve algılaması

suretiyle onlara geri bildirimde bulunması olarak değerlendirmektedir (Livvarçin ve Kurt, 2012: 72). Bu anlamda empati, duygusal ve kültürel bir okuryazarlıktır.

Empati, yöneticilerin çalışanların sosyal ve duygusal gereksinimlerine cevap verebilmesi için gerekli bir beceri ve araçtır. Empatik anlayışın hâkim olduğu iletişim, iyi bir iletişimdir ve etkili liderliğin gereklerindedir. Bir yönetici, empati kurabilmesi için duygusal yetkinliğini geliştirmeli diğer bir ifadeyle duygusal okuryazarlık yapabilmelidir. Çalışan kaynaklı yönetim sorunlarında ne olduğundan çok neden olduğuna odaklanabilmek için empatik anlayış önemli görünmektedir (Erarslan, 2019: 27).

Empati, etkileşimde tarafın duygu ve düşüncelerini doğru anlamak ise empatik anlayış için duyguların güçlü olması ve algıların ön yargılardan uzak olunması gerekmektedir. Empati kurmak insanın etrafında olup bitenlere duyarlı olması anlamına gelmektedir. Empatik anlayışa sahip yöneticiler de çalışanlarına ve çalışma ortamlarına ilişkin bilişsel ve duygusal algıları açık olan yöneticilerdir. Bu, psikolojik ve sosyal çalışma ortamının içerisindeki uyumsuzlukların ve çalışan motivasyonu gibi sorunların tespit edilmesi ve çözülmesi için haliyle sağlıklı yönetim için gerekli bir özelliktir (Büyükcebeci, 2017: 103; Sönmez, 2017:106). Böylece empati yeteneğine sahip bir yönetici, çalışma ortamındaki sosyal ilişkiler ağını anlayabilir ve denetim altında tutabilir (Eren, 2020: 350).

Empati kurmak çatışmaları azalttığı gibi empati kuran kişiye de rahatlık vermektedir. Empati kuran insanların çevrelerince sevilmesi ve bu sevginin kişiye hissettirdikleri buna örnek olarak verilebilir. Bell ve Hall'ın 1954 yılında yaptıkları bir araştırmada lider olan kişilerin empatik anlayışa sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Empatinin tanımı dikkate alındığında bu becerinin ise liderlik ve yönetim açısından çalışanların kaygılarını azaltma, iletişimi kuvvetlendirme, motivasyon sağlama ve çalışanları etkileme gibi olumlu getirilerinin olacağı kabul edilebilir olmaktadır (Dökmen, 2016: 169; Waytz, 2019: 106).

Empati, çalışanları bilişsel ve duygusal boyutta okumayı sağlayan bir beceridir. Çalışma ortamında kimin kimi desteklediği, kimin neye karşı durduğu, kimin ne

düşündüğü ve nasıl davrandığı empatik ilgi ile netlik kazanmaktadır. Çalışanlar arasında informel grupların tespiti ve çalışanlar arası gizli çatışmaları görmenin anahtarı empatidir. Empati, çalışanların yöneticiye veya yönetime olan tepkilerini anlamaya yardımcı olmaktadır (McKee, 2019: 50-51). Empati ile yönetici kendi dünyasının dışına çıkabilmekte ve çalışan sorunlarını onların penceresinden görebilmektedir.

Goleman, bir yöneticinin iş yerinde kendisinin ve çalışanlarının duygularını doğru yönetmesinin çalışanın verimlilik, moral ve motivasyon düzeyiyle ilgili olduğunu savunmaktadır. Kendisi de dâhil çalışanlarının duygularını doğru anlayamayan yöneticinin yönetimde başarısız olacağı ifade edilmektedir (Livvarçin ve Kurt, 2012:69). Bu nedenle yöneticinin en önemli becerileri/görevleri arasında çalışanı doğru anlama ve duygularını doğru yönetme becerisi olduğu söylenebilir.

Empati bir işletmede çalışanın fikirlerinin alınmasına ve yönetim tarafından çalışanın anlaşılmasına olanak veren sosyal bir beceridir. Makine olmayan aksine değerleriyle, ideolojileriyle, alışkanlıklarıyla ve kişiliğiyle bir insan olan çalışanın fikrinin alınmasının bir amacı da çalışanda motivasyon ve verimlilik sağlamaktır. Bu nedenle yöneticinin empati becerisinin çalışanın verimliliği üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri bulunmaktadır (İmrek, 2011:357; Yıldırım, 2005: 40-41).

Yetersiz empatik anlayış becerisiyle bir yönetici; çalışanın motivasyonunu düşüren etmenler hususunda öngörüsüz kalma, personelle ilgili bir sorunun varlığını kabul etmeme veya anlayamama, dolayısıyla sorun çözümü için harekete geçmeme veya hatalı yöntemlere başvurma, sorun ile çalışan davranışı arasında doğru bağlantı kuramama gibi yönetici hastalıkları denilebilecek bazı rahatsızlıklar yaşamaktadır (İmrek, 2011:437). Ancak geliştirilebilir bir beceri olarak (Rutsch, 2019: 9) empati eğitimi alan yöneticiler, sorunlar karşısında bütünü görme becerisi de kazanmaktadır. Böylece yönetici çalışanın karakteri, ihtiyacı, duygusu, düşüncesi ve dünya görüşü ile sorunu hakkında doğru bilgilerle karar alabilmekte ve parçadan bütüne gidebilmektedir (Eren, 2020: 503; Tarhan, 2017b: 79).

Yönetici tarafından anlaşılacağını düşünen çalışan, fikirlerini beyan etmekte daha güvenilir bir iletişim ortamındadır. Çalışanı anlamak için çaba sarf etmeyen yönetici karşısında çalışanlar sessiz kalmakta ve sorumluluk almaktan çekinmektedirler. Empatik iletişim ortamında olmayan çalışan, duygu ve düşüncelerini ifade ederek diğer çalışanların arasından yöneticinin karşısına sivrilererek çıkıp dikkat çekmek istememektedir. Kararlara katılım ile sorumluluk alma eylemleri sönmeye başlamaktadır. Ancak sorumluluk verilmeyen bir çalışanı da güdülemek zor olmaktadır (Sönmez, 2017: 121).

Empati, yönetim işinin merkezinde yer alan önemli hususlardandır ve kapsamında başkalarının ihtiyaçlarını anlamayı ve başarılı bir çatışma çözümünü içermektedir. Empati, yöneticinin çalışanlarını duygu ve düşüncülerinin doğru anlaması suretiyle onları doğru tanımasını mümkün kılarken sağlıklı yönetim için gereklidir (Abraham, 2006: 2).

Empatik anlayışa sahip bir yönetici, çalışanların nasıl hissettiğiyle ilgilenmekte, düşünce ve isteklerini sormaktadır. Bu empatik ilgi basit gibi görünse de etkili liderlik için kesin sonuçlar almanın da bir yoludur. Çünkü çalışanlarla veya sorunlarla ilgili sürekli tahmin yürüterek kanı bilgilerine güvenmektense çalışanlarla bizzat konuşarak gerçek bilgiler toplanmaktadır. Ancak bu gerçekçi bilgiler neticesinde doğru çözümler üretilmektedir (Waytz, 2019: 120-122).

Empati, çalışan ve yönetici ilişkilerinin en az sorunla ilerlemesi için gerekli bir ögedir. Yapılan araştırmalarda empati ile başlayan ilişkilerin daha başarılı olduğu tespit edilmiştir (Rutsch, 2019: 9). Bir yöneticiye düşen mühim görev çalışanın en üst düzey faydasını ortaya çıkararak çalışanı iyi tanımak ve bilmektir. Çalışanın maksimum fayda sağlayıcısını bulabilmek için empati kurulması önemli becerilerden bir tanesidir (Sönmez, 2017: 125).

Empatik bakışın insanı merkeze alması ve katılımcı bir zemin oluşturmasının kurum için faydalı olduğu ifade edilebilir. Bir örgütün varlığını sürdürebilmesi çevresiyle uyumuna bağlı kalmaktadır. Çevresine kapalı veya duyarsız olan örgütün varlığı tehlike altına girmektedir. Bu nedenle örgütün çevresine duyarlı olması gerekmekte ve



örgüt bu duyarlılığı, yöneticilerinin empatik becerileri marifetiyle sağlamaktadır. Örgüt iç ve dış çevresi ile çalışana duyarlı olmak için insanı merkeze almak onu dinlemek ve empati ile anlamak gerekmektedir (Akım, 2010: 89)

#### **3.4. Empatinin Kuramsal Alt Yapısı**

Empati teriminin ortaya çıkışı, ne olduğu, nasıl ortaya çıktığı ve nitelikleri hakkında kuramsal yaklaşım olarak ego-santrizm (benmerkezcilik) bir açıklama modeli olarak ileri sürülebilmektedir. Çünkü diğerlerinin duygu ve düşüncelerini dikkate almamama durumu olan (Büyükcebeci, 2017: 29) benmerkezci yaklaşım ile empati kavramının zıt yapısı birbirini açıklamakta dikotomik bir imkân vermektedir (Özbek, 2002: 60).

Ben-merkezci yaklaşım, Piaget tarafından 1926 yılında ileri sürülmüştür. Piaget, çocuklarla yaptığı gelişim dönemleri çalışmasında çocukların ben-merkezci bir dönemden geçtiklerini belirtmektedir. Ben-merkezci yaklaşıma sahip kişilerin empatiden uzak olduğu diğer araştırmacılar tarafından da iddia edilmektedir. Çünkü ben-merkezcilik, insanlara ve nesnelere ait gerçeklikten kendi bakışına saplanmak suretiyle gerçeklerden ve empatiden uzak kalmaya neden olmaktadır. Karşıdaki insanlarla kendi merkezinde ilişki kuran kişiler, diğerlerinin perspektifine sahip olamamakta ve onları anlamakta zorlanmaktadırlar (Büyükcebeci, 2017: 109-110; Dökmen, 2016: 163-167). Bu nedenle empati açıklamalarında kavramın zıddı olarak ben-merkezcilik kavramı ileri sürülebilmektedir. İlginin sürekli kişinin kendisinde olması empati kurabilmenin engeli olmaktadır.

Empatiyi açıklamanın biyolojik temelli yaklaşımları da bulunmaktadır. 1995 yılından sonra yapılan bazı beyin araştırmalarında sol beyin faaliyeti incelenmiştir. Sol beyin yarım küresinin duygusal beyin olduğu ve empatinin bir beceri olarak sol beyin tarafından tetiklendiği ortaya konulmuştur. Bu nörobiyolojik açıklama empatiye, kadın ve erkek açısından farklılık getirerek kadınların erkeklere oranla empatik anlayışa daha yatkın olduğu ifade edilmiştir. O halde empati, cinsiyet açısından farklılık gösterse de biyolojik olarak her insanda bulunmaktadır. Ancak bu beceriyi geliştirmek ve kullanmak kişinin kendisine kalmaktadır (Goleman, 2019: 14-17; Tarhan, 2017b: 163-164).

Diğer yandan empatinin apriori temelli olduğuna ilişkin yaklaşım da bulunmaktadır. Empatinin doğuştan var olduğunu savunan bu görüşler sınırlıdır. Bu görüşü savunan Hoffman, empatinin doğuştan getirilen motor taklitçilik üzerine kurulu, türe özgü bir tepki olduğunu ileri sürmektedir. Araştırmalarda, bebeklerin ağlayan bir bebek gördüğünde buna ağlayarak tepki vermeleri bu türden savların ispatı olarak gösterilmektedir (Kılınç, 2021: 20).

Bu biyolojik yaklaşımın ve doğuştan getirilen bir güdü olduğuna dair yaklaşımının karşısında empatinin sosyal etkileşim yoluyla geliştiğini iddia eden araştırmacılar da bulunmaktadır. Heyes (2018: 502), hayvanlar, bebekler ve yetişkinler üzerinde yapılan araştırmalarda empatinin genlerde bulunmadığını ve öğrenme sonucu ortaya çıkan bir beceri olduğunu savunmaktadır.

### **3.5. Empatiye Benzer ve Yakın Kavramlar**

Empati kavramıyla karıştırılan, yanlış anlamda ve yanlış yerde kullanılan benzer kavramlar bulunmaktadır. Empatiye benzer kavramlar arasından empatiyle en sık karıştırılan kavram anlam açısından sempati denilebilir. Çünkü sempati ve empati tanımları oldukça küçük nüanslarla ayrılık göstermektedir.

#### **3.5.1. Sempati**

Yunanca “sympatheia” teriminden doğan sempati, etkileşimde olunan kişi ile birlikte acı duymak anlamına gelmektedir ve empati ile sıkça karıştırılan bir terimdir. Sempati duymak, karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerinin aynısına sahip olmak demektir. Sempati başkasının haliyle hallenmek, hemhal olmaktır. Ancak empati de karşıdaki kişinin duygu ve düşüncesini doğru anlamak yeterlidir. Aynı duygu ve düşüncelere sahip olarak bir davranışta bulunmak gerekmemektedir. Sempati, karşıdaki kişi gibi düşünmek ve onun gibi hissetmektir. Karşıdakine hak vermektir ve karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini içselleştirmektir (Dökmen, 2016: 161; Kaygısız, 2019: 3; Kılınç, 2021: 13-14; Tarhan, 2017b:161-162; Yıldırım, 2005: 41).

### 3.5.2. Özdeşim

Özdeşim kurma, kişinin yakın çevresinden başlayarak toplum döngüsündeki diğer kişilere, düşüncelere, kültürlere ilişkin benimsenen duygu, düşünce ve tutumlardır. Özdeşim kuran kişi, kendi benliğini silmekte ve bu çevreden olan kişinin benliğine bürünmektedir. Özdeşim kurmanın empati kurmaktan farkı ise empati kuran kişinin kendi benliğini silmemesi, diğerinin duygusal ve bilişsel alanına kapılmaması, kendisinin ve karşısındakinin benliğinin farkında olması şeklindedir. Özdeşim kurma, kişinin tamamen başkalaşması sonucunu doğurmaktayken empati, başka kişilerin duygu ve düşüncelerinin farkında olarak kendisi olmasını gerektirmektedir. Özdeşim kurmanın model alma ve taklit etme gibi eylem boyutunda sonuçları bulunmaktadır (Büyükcebeci, 2017: 91; Kılınç, 2021: 14).

### 3.5.3. Duygusal Zekâ

Doğu ve batı felsefesinin gelişimsel süreci neticesinde insanın, kendi özünün ve varoluşunun farkına varması ve kendisine bir amaç bulması gerektiği paradigması, bireysel ve toplumsal boyutlarda faydaları olan duygusal zekâ kavramının temelini oluşturmuştur (Tarhan, 2017a: 211).

Duygusal zekâ, kendini tanımak, dürtüleri kontrol etmek, duyguları ifade etmek, empati kurabilmek, engellere rağmen kararlı olabilmek, kendi kendini güdüleyebilmek yani motive edebilmek, çözüm odaklı olmak ve alternatif düşünebilmek, iyimser ve açık fikirli olmak gibi temel beceri ve yeteneklere sahip olmayı gerektiren ayrıca duyguları ön planda tutan egoizm ve pragmatizmden uzak bir sürecin ürünüdür (Çoban, 2008: 76, Tarhan, 2017a: 22-23). Duygusal zekâ, diğerlerinin duygularını anlama ve çalışanların duygularını yönlendirme ile ilgili bir kavramdır. Diğerlerinin duygularıyla baş etme, onların duygularını çözümüleme ve çözümlenen duygusal bilgiyi davranışlara dönüştürebilme yeteneğidir. (Erarşlan, 2019: 28; Eren, 2020: 348-349; Topaçlı, 2022: 29-30).

### 3.5.4. İçtenlik

İçtenlik, kişinin kendi içsel yaşantısını anlayabilmeyi, ilişkilerinde bu içsel algılarını açık ve saydam bir biçimde yansıtabilmeyi ifade etmektedir. Empatinin ön şartından

olan içtenlik için karşıdaki kişiyi dinlemek, karşıdaki kişi hakkındaki yargıları bastırıp onu bir bütün olarak algılamak ve karşıdaki kişi için kendi çıkarlarından vazgeçmek önemli üç basamaktır (Kılınç, 2021: 14-15).

### **3.5.5. Antipati**

Antipati, karşı tarafın duygu, düşünce ve davranışlarına karşı gelmek ve zıt tavır sergilemektir. Karşıdaki kişinin hislerine, düşüncelerine, eylemlerine muhalefet etmek, itiraz etmek ve yok saymaktır. Bu anlamda antipati, empatiyle taban tabana eyleme dönüştürme aşamasında zıtlık arz etmektedir. Yoksa antipati kavramında da empatide olduğu gibi karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlama süreçleri bulunmaktadır (Tarhan, 2017b: 162-163).

### **3.5.6. Sezgi**

Sezgi, karşıdaki kişiyi gözleme, ona zihinde biçim verme, onu çözümlenme ve kavrama yeteneğiyle ilgilidir. Sezgi gözlemci merkezli bilgi elde etme yollarından birisidir. Sezgi ile kişi karşısındakini gözlemlerine göre yorumlamakta ve bilgi sahibi olmaktadırken empati kurulduğunda her türlü değerlendirme ve yorumlamadan kaçınılmış olmaktadır (Kılınç, 2021: 15; Topakkaya, 2022: 5).

## **3.6. Empati Araştırmaları**

Öncelikle empati kurma becerisinin insani bir beceri olmasından dolayı sosyal bilimlerde, empati kavramını konu edinmektedir. Bunlar arasında psikoloji, sosyoloji, yönetim, iletişim, sağlık ve eğitim gibi ana bilimlerde farklı bakış açılarıyla ve farklı değişkenler üzerinden bu anlamda disiplin içi ve disiplinler arası empati kavramını çalışmaktadır (Büyükcebeci, 2017: 89). Araştırmada empatinin yönetim bilimleri açısından bir değişken olarak kabul edilmesi nedeniyle bu bölümde, yöneticinin empati kurabilme becerisine ilişkin yurt içi ve yakın tarihli yurt dışı araştırmalar aktarılmaktadır.

Özbek (2002: 98-99), “Çalışma Hayatında Empati ve Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezi olan çalışmasında işletme hayatında önemli bir yeri olduğu düşünülen empati kavramını araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma Bursa ili özel eğitim

kurumları örnekleminde uygulanmıştır. Araştırmada literatür taraması ve nicel yöntem kullanılmıştır. Araştırma verileri Empatik Eğilim Ölçeği ile Aktif Dinleme ve Empati Testiyle toplanmıştır. Özbek, araştırma bulgularıyla çalışma hayatında empatik anlayışın varlığı ile çatışmaların ve sorunların görece olarak azalacağını neticesine ulaşmaktadır.

Chambers, 2000 yılında yaptığı bir araştırmada empatinin yararlarını merak etmiş ve iş yerinde bir uygulamayla empati ölçeği geliştirmiştir. İlk çalışmasında Tennessee Üniversitesi öğrencilerinden 153 kişiye ölçeği uygulamıştır. Ardından ikinci çalışmasında sekiz farklı firmada 185 kişiye ölçek uygulamıştır. Bu araştırma neticesinde iş yerinde kurulan empatinin duygusal ilişkileri geliştirme ile bağlantılı olduğunu, çalışanların performansını doğrudan etkilediğini ancak örgüte bağlılıkla ilgisiz olduğunu tespit etmiştir (Yıldırım, 2005: 92-93).

Hançer ve Tanrisevdi (2003: 221-222), “Sosyal Zekâ Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme” isimli çalışmasında, kişilerin performansını ve başarısını etkileyen unsurlardan biri olan sosyal zekâ kavramını ve alt boyutu sayılabilecek olan empati kavramını incelemişlerdir. Araştırmada literatür taraması üzerinden betimleme ve tartışma yürütülmektedir. Araştırmada, örgüt başarısı için sosyal zekânın bir unsuru olarak empati becerisinin çalışmada ve yöneticide olması gereken bir unsur olduğu, sorunlara karşı çözüm üretilmesinde, çözüm yolunun uygulanmasında ve bununla ilgili alınacak kararlarda empati kavramının önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akçay ve Akyüz (2014: 157) araştırmalarında, günümüzde değişim temelli bir liderlik anlayışına ihtiyaç duyulduğunu ve bu liderlik türünün dönüşümsel liderlik olduğunu belirttikten sonra çalışanların empati becerisi ve sadakatinin dönüşümsel liderliğe etkilerini incelemişlerdir. Trabzon ilinde sanayi işletmesi çalışanlarından 205 kişi örnekleminde araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların yöneticisiyle empati kurması yöneticinin dönüşümsel liderlik davranışı ve çalışanın sadakati üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Yılmaz (2015: 89-92), yüksek lisans tez çalışmasında vergi dairesi yöneticilerinin empatik eğilim düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. İstanbul Vergi Dairesi yöneticilerinden 104 kişi örnekleminde araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nitel ve nicel yöntem birlikte kullanılmıştır. Araştırma verileri, sadece yöneticilere uygulanan mülakat formu ve Empatik Eğilim Ölçeği ile elde edilmiştir. Araştırma neticesinde empatik becerinin yöneticilerin başarısında rol oynayan önemli bir unsur olduğu, empati beceri düzeyi ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu çalışmanın sadece yöneticiler üzerinden yürütülmesi nedeniyle tek taraflı veriler üzerinden sonuca ulaşması dikkat edilmesi gereken ayrı bir konudur.

Eren ve Güleç (2018: 839) araştırmalarında, yönetim faaliyeti içerisinde insan kaynağının etkili kullanımı için kişilerarası iletişim becerilerini dikkate almakta ve yöneticilerin empatik yaklaşımlarının kişilerarası iletişim becerilerine etkisini incelemektedirler. Araştırmada 16 yönetici örneklem olarak belirlenmiştir. Çalışma nitel yöntemle ilerletilmiş ve yönetici görüşme formu üzerinden veri toplanmıştır. Araştırmanın bulguları, okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin empatik yaklaşımlarının kişilerarası iletişim becerilerine katkısı olduğunu göstermektedir.

Sergey, Boris ve Nadiia (2019: 209), hazırladıkları bildiride duygusal zekâ kavramının basitçe duyguları kontrol etme faaliyetinden başka diğer insanları anlama yeteneğiyle ilgili olduğunu ve yöneticinin tedarik, finans, üretim, teknik ve teknoloji gibi birçok faaliyeti yürütmesi nedeniyle yeterli düzeyde duygusal zekâyâ sahip olması gerektiğini savunmuşlardır. Yöneticinin karar alma sürecinde karşılaştığı zorlukları aşmasında çalışanların duygusal durumunu anlamının önemini incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre, yönetici hedeflere ulaşmak ve çalışmada düşünce, davranış ve tutum değişikliği gerçekleştirebilmek için empati kurmayı öğrenmelidir.

Çelik, Özen ve Bağcı (2019: 167-170), “Yöneticilerin Empatik Eğilim Düzeylerinin, Yönetimsel Yetkinlikleri Üzerindeki Etkisi” isimli çalışmada, üst düzey yöneticilerin yönetimsel yetkinliklerini ölçmeye çalışmışlardır. İstanbul ilinde büyük ölçekli 50 tekstil işletmesinden 650 yönetici çalışma evrenini oluştururken 44 yönetici ile örneklem

alınan çalışmada, veriler empati becerisi açısından empatik eğilim ölçeği yoluyla toplanmıştır. Araştırma bulguları, yöneticilerin kendilerini yetkin olarak algıladıklarını ve empatik eğilim düzeylerinin kadın çalışanlarda daha fazla olduğunu bununla birlikte yönetici ve astların uyum içerisinde çalışabilmesi için yönetici empatik anlayışın önemli olduğunu göstermektedir.

Yan, Hong, Lui ve Su (2019: 1), “A Meta-Analysis of the Relationship Between Empathy and Executive Function” isimli çalışmalarında, yöneticinin yürütme fonksiyonu ile empati becerisi arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. İngilizce ve Çince veri tabanında uygulanan araştırmada 6006 adet makale içerisinden yürütme fonksiyonu ve empati anahtar kelimelerine sahip, İngilizce veya Çince olan ve nicel çalışma ölçütlerini karşılayan 67 çalışma seçilerek inceleme yapılmıştır. Araştırma bulgularında empati ile yürütme fonksiyonu arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Edlins (2019: 15), kamu yönetimi için empati modeli geliştirmeyi amaçladığı çalışmasında, empatik anlayışın kamu hizmetine katkısını da incelemiştir. Bu bağlamda empatinin kamu hizmeti ile ilgili olduğu ve kamu hizmetlerinde empati uygulamalarının artırılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

König, Graf-Vlachy, Bundy ve Little (2018: 39-40) “A Blessing and a Curse: How CEOs’ Trait Empathy Affects Their Management of Organizational Crises” isimli çalışmalarında empatiyi bir nimet ve bir lanet olarak ifade ederek empatinin kurumsal krizlerde yönetimi nasıl etkilediğini incelemiştir. Araştırma bulgularıyla, özellikle kriz yönetiminde yöneticilerin empati sayesinde örgütsel krizlere karşı daha üst düzey bakış açısı kazanabildiği sonucuna ulaşılmaktadır. Empatik düzeyi yüksek bulunan yöneticiler, kriz tehlikesini daha hızlı fark etmekte ve örgüt ilişkilerini olumlu etkilemektedir.

Gülbahar (2022: 90-91) ise ilkökul ve ortaokul yöneticileri iletişim becerilerinin öğretmenlerle olan ilişkilerine, eğitim-öğretim faaliyetlerine ve okul örgütüne olan etkisini incelemiştir. Araştırmada, 12 ilkökul ve ortaokul yöneticisi örneklem olarak belirlenmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme

formu ile nitel yöntemden faydalanılmıştır. Araştırma neticesinde yönetici ve öğretmen iletişiminin empatiden yoksun olması nedeniyle bozuk olduğu tespit edilmiştir.

### **3.7. Çalışma Hayatında Empati ve İletişim**

İletişim kavramı, insanlık tarihi kadar uzun bir geçmişe sahip olmasından ötürü çok sayıda tanımı olan bir kavramdır. İki yüze yakın tanım olduğu ve zaman ilerledikçe tanım sayısının arttığı belirtilebilir (Mutlu, 2012:148-149).

İletişim, “düşünceleri, duyguları, tutumları ve fikirleri, sözlü ve sözsüz sembollerin karşılıklı değişimi yoluyla paylaşmaktır. Kelime olarak Latince de yaygın hale getirmek anlamına gelen *communicare* kelimesinden türetilmiştir” (Kadushin ve Kadushin, 2016: 31). İletişim, “birbirlerine nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren... insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimleri” (Gönenç, 2003:57-58) olarak da tanımlanmaktadır. İletişim sır olanın açığa çıkması, herhangi bir bilgi üzerinde bir bilen daha bulunmasıdır. İletişim, hangi biçimde (sözlü, sözsüz) yapılırsa yapılsın öğeler arasında anlam birliği sağlamaktır.

İletişim, gündelik hayatın bir parçası olarak hayatın her alanında ve anındadır. İletişim, “bir başkası ile konuşmaktır, günlük hayatta yer edinmiş televizyondur, bilgiyi yaymadır, giyiniş ya da saç biçimidir” (Demiray, 2007: 4; Fiske, 2003: 15). İletişim, gönderenin ve alıcının bulunduğu birden fazla insan arasında duyguların, düşüncelerin, bilgilerin, deneyimlerin, davranışların, pratiklerin, ihtiyaç ve isteklerin bir alış veriştir. İletişim insanı diğerlerine bağlayan ve her an kullanılan bir köprüdür (Eren, 2020: 353).

İletişim tarih boyunca toplumsallaşmada, insanın duygu ve düşüncesinin aktarılmasında, anlaşılma ihtiyacının giderilmesinde, fiziksel ve ruhsal varlığın sürdürülebilmesinde rol alan en önemli araçtır. İletişim kaynak, kodlama, ileti, kanal, kod açma, alıcı, geri bildirim, gürültü gibi öğelerden oluşan etkileşimli, ilerleyici döngüsel (spiral yapısı), sürekli, hayatın her anında gerçekleştirilen, geri alınamaz, çok boyutlu, dinamik bir olgudur (Bekman ve Soncu, 2020: 197-199). İletişim, insanlar



arasında duyguların, düşüncelerin, bilgilerin, deneyimlerin, davranışların, pratiklerin, ihtiyaç ve isteklerin paylaşıldığı bir alış verıştır.

Yönetim biliminde neredeyse ana işletme fonksiyonlarından sayılabilecek olan iletişim, gerek sosyoloji ve halkla ilişkiler gerekse psikoloji gibi sosyal disiplinlerde konu edinmektedir. Böylece diğer sosyal bilimler ile yönetim bilimi ilgi alanı kesişmektedir. Bu da yönetim biliminde iletişime dayanan insan odaklı yaklaşımların sayısını ve iletişime ilgisini artırmakta olup yönetici iletişim becerileri ve çalışana olan etkileri yönetim açısından konu olmaktadır (İmrek, 2011: 217).

İletişim tüm insan, örgüt veya toplumsal eylemlerin temelinde ve harcında bulunmaktadır. O halde bir örgüt yönetimi içerisinde de yönetimin planlama, örgütleme, koordinasyon ve kontrol gibi yönetsel sistemlerini birleştirmek ve bu sistemler arasında bilgi alış verişini sağlamak iletişim sayesinde mümkün olmaktadır. Bir örgütün var olabilmesi ve faaliyetini sürdürebilmesi için yönetim işlevleri nasıl ki bir süreç niteliği taşımaktaysa iletişim de bir süreç niteliği taşımaktadır. Gönderici, kodlama, ileti, kanal, kod açımı, alıcı ve geri bildirim süreçlerinden oluşan iletişim; kaynağın bir bilgi, anlam, duygu veya düşünceyi şifreleyerek bir zemin üzerinde alıcıya ulaştırmasıdır (Can, Aşan Azizoglu ve Miski Aydın, 2011: 356-357; Eren, 2020: 354).

Yönetim bilimindeki Neo-klasik kuramcılarının yaklaşımlarıyla birlikte insana, sosyalliğine ve psikolojisine verilen değer artmaya başladıkça örgüt içi iletişim de önem kazanmaya başlanmış ve hatta rakiplere fark atmaya yardımcı bir enstrüman olmuştur (Başaran, 2019: 4).

İletişimin yönetsel açısından işlevi, örgütte bilgiyi taşıma, insan ilişkilerine ve etkileşimine aracılık etme, yönetsel kararları gerekli yerlere ulaştırma, yine emir ve talimatları taşıma ve bununla birlikte tüm bu gönderilen iletilere çalışanlar tarafından verilen geri bildirimleri taşıma gibi önemli işlevleri bulunmaktadır (Küçükali, 2011: 142-143).

Yönetici rolünü benimsemiş bir kamu yöneticisinin söz gelişi otoriter yönetici rolü; anne-baba rolü veya iyi bir arkadaş rolü gibi kişisel rolleriyle çatıştığında, kişilerarası iletişimde sorun yaşanabilmektedir. Yine otoriter rol içerisinde kalan bir yönetici, ast üst rollerine daha çok odaklanacağı için çalışanlarıyla iletişim anlamında sorun yaşayabilmektedir (Arı, 2021: 416; Dökmen, 2016: 148-151).

İletişim hayatın her anında ve alanında bulunmakta olduğu için kamu kurum ve kuruluşlarının da amacına ulaşabilmesi, hizmet sunabilmesi için kendi içinde ve dışında önemli bir faktördür. Etkin bir kamu yönetimi için iletişimin yönetici tarafından marifetli bir biçimde kullanılması gerekmektedir (Erarslan, 2019: 27-28).

Özel veya kamu sektörü olsun fark etmeksizin tüm örgüt ve kurumlar birer insan ürünüdür ve bu nedenle birer sosyal sistemdirler. Örgüte dâhil olan yeni bir çalışan, örgütün norm ve değerlerini, yapısını, amacını öğrendiği, davranışlarını örgüt değerlerine göre düzenlediği bir örgüt sosyalizasyon sürecinden geçmektedir. Sosyalizasyon aracıyla örgüte uyumlu hale getirilen çalışana elbette ki iletişim, aracı olmaktadır. Etkileşimli olan örgüt - çalışan iletişimi temelindeki örgüt sosyalizasyonu, çalışana örgütün kurallarını öğretirken çalışanın da örgüt tarafından tanınmasını ve uygun yönetim tarzlarının uygulanmasını mümkün kılmaktadır (Can, Aşan Azizoğlu ve Miski Aydın, 2011: 453).

Örgütlerde kârlılık, maliyet, kalite ve verimlilik gibi sorunlar bulunmaktayken aslında bu sorunların temelinde olan insan ilişkileri yani iletişim meselesi göz ardı edilirse sorunlar derinleşmektedir. Belirlenmesi zor olan konuların sorun olarak tespiti de zor olmakta veya gündeme alınması gecikmektedir. Oysaki amirle/yöneticilerle ilişkiler, iletişim ve insan ilişkileri sorunu kapsamında olup tüm yönetim fonksiyonlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle insan ilişkilerinin geliştirilmesi ve yönetimde empatik anlayışın benimsenmesi, örgütlerde birinci derecede önemli olduğu tespit edilen ‘çalışanların yöneticiyle ilişkilerdeki şiddetli sıkıntıları’ aşmaya yardımcı olmaktadır (İmrek, 2011:245-246). Bu nedenle iletişimin de sorunlu olabileceğini kabul etmek, iletişim sorunlarını çözmek örgütteki iletişim atmosferini korumak için ilk adım olmaktadır (Eren, 2020: 374).

Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimde en büyük engel ise iyi bir dinleyici olmama ve taraflarından birinin diğerine ait düşünceleri yargılamasıdır. Taraflardan birinin kendi duygu ve düşüncesini çokça ön planda tutması; duygu ve düşünceleri ortak noktada buluşturabilecek iletişim köprüsünü yıkmakta ve iki ayrı düşünce arasında bağ kurmasına engel olmaktadır. Yöneticinin çalışana karşı bu köprüyü yıkmaması ise çalışanda motivasyon düşüklüğüne sebep olmaktadır. Bu da çalışanın güdüsünü ve verimliliğini olumsuz etkileyerek örgüt amaçlarından uzaklaşmasına neden olabilmektedir. O halde yöneticinin çalışanıyla anlam birliğine varabilmesi için iletişim kurması bununla da yetinmeyerek onun duygu ve düşüncelerini anlayıp bunu çalışana yansıtması gerekmektedir. Böylelikle çalışanda iş birliği hissi ile yöneticiye güven hissi uyanmakta ve göreve olan güdüsü artarak psikolojik bir rahatlık yaşanmaktadır (İmrek, 2011: 224-225).

Kişilerarası iletişim ise en az iki katılımcı arasında iletişime izin veren, iletişime katılanların rol değiştirdiği, iletişimin her zaman iki yönlü olduğu, iletilen mesajda bilginin haricinde anlamın da vurgulanabildiği (sözün gelişi kişi mesajını paylaşırken yüzü kızarmışsa bu, kızarıklığın rahatsızlığından dolayı mı yoksa utanç duygusundan ötürü mü olduğunu anlaşılabilir kılar), aslında başı ve sonu belli olmayan bir iletişim türüdür (Hartley, 2014: 40-48).

Kişilerarası iletişim çatışmalarının kaynakları birden çok olabilir. Bilinçüstü ve bilinçaltı, kalıp yargılar, algı, duygu, aceleci genellemeler, ihtiyaç, otoriteye yersiz başvuru, kişisel ve kültürel faktörler ile sosyal ve fiziki çevre unsurları bu çatışmanın nedenleri arasında sıralanabilmektedir. Çatışmanın sebeplerinden birisi de sahip olunan rollerdir. Anne baba rolü, işçi işveren rolü, amir memur rolü gibi mesleki ve sosyal ast üst ilişkilere atıf yapan toplumsal roller de çatışmanın nedenleri arasında önemli derecede etkili sayılabilmektedir (Dökmen, 2016: 120).

Bu doğrultuda çatışmaların azaltılabilmesi ve uzlaşmanın sağlanabilmesi amacıyla empatinin rolü oldukça dikkat çekicidir (Eren, 2020: 373). Çünkü empati, bir diğer kimsenin içsel tecrübelerini, tutumlarını, davranışlarını, düşünce ve duygularını anlama becerisidir ve iletişimde bulunan kimsenin yürüdüğü yolu anlayabilme kapasitesidir (Sheafor ve Horejsi, 2016: 161-162). Bu anlamda empatinin kişilerarası

iletişimi kolaylaştırıcı bir rolü bulunmaktadır. İnsanlarla işbirliği geliştirmeye zemin hazırlamaktadır. Empatinin toplumsal uyum, dışa dönüklük ve sosyal ilgiyle olumlu ilişkisi bulunmaktadır (Dökmen, 2016: 170-171). Çünkü empatik iletişim, en etkili ve yoğun iletişim biçimidir. Etkileşimde hislerin aktarılabilirdiği ve anlaşılabilirdiği iletişimidir (Tarhan, 2017b: 199).

İletişimde empatik dinleme karşı tarafın mesajlarını kritik etmeden, duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışarak (sözsüz iletişim unsurlarına da dikkat ederek) gerçek manalara ulaşmak ve kendini karşıdakinin yerine koyarak dinlemektir. İletişimin temel unsurlarından olan bu süreç empati ile gerçekleştirildiğinde etkili ve kaliteli bir iletişim ortaya çıkmaktadır. Empatik anlayış ile kurulan bu iletişim kalıp yargı gibi iletişim engellerini de aşmaya yardımcı olmaktadır (Öngören, 2010: 311-312).

İletişim kurulması bir yöneticinin örgütün yönetim fonksiyonlarının işlevsellik kazanabilmesi açısından önemli olduğu kadar yöneticinin çalışanla empati kurabilmesi açısından da önem arz etmektedir. Öyle ki örgütün örgüt amaçlarına ulaşabilmesi etkili ve sağlıklı bir iletişim temelinde mümkündür. Sağlıklı, etkili ve çatışmasız iletişimin temelinde ise insanları anlamak bulunmaktadır (Tarhan, 2017b: 199).

### **3.8. Empati Testleri**

Empatinin tarihçesi içerisinde empatiye getirilen farklı açıklama ve yaklaşımlar empatinin ölçülmesi açısından farklı tür ve boyutlar oluşturmuştur. Empatinin fizyolojik, sözel ve davranışsal, duygusal boyutlarına göre tanımı yapıldığında ölçülmesi de bu yaklaşımlara göre şekillenmiştir. Bu anlamda ilgili literatürde; kişilerarası algıyı ölçen empati ölçekleri, empati kurma becerisini kişiliğin bir boyutu olarak ele alan empati ölçekleri, başkasının rolüne girme ve onu doğru anlamayı ölçen ölçekler ve belli uyarıcılar karşısında empatik tepkilerin ölçüldüğü ölçekler olarak farklı ölçümlenmeler bulunmaktadır (Dökmen, 1988: 162-164). Aşağıda aktarılan son dönem sayılabilecek ölçeklerin ise empatinin duygusal, bilişsel ve davranışsal boyutunu bir bütün olarak ölçen ölçekler olduğu söylenebilir.

### **3.8.1. Cambridge Davranış Ölçeği**

2007 yılında Bora ve Baysan tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve geçerlilik ile güvenilirlik çalışmaları yapılan ölçek, 2004 yılında Baron ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Kişide empati düzeyini ölçen 40 madde ve kişinin odağını dağıtan 20 çeldirici maddeden oluşan test, dördümlük likert tipinde maddelerden oluşmaktadır (Güneri, 2017: 87). Testin bilişsel empati, empatik ilgi-sempati, duygusal empati ve sosyal yeti olmak üzere dört alt boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık değeri 0.84 olarak ölçülmüştür. Ölçekten elde edilebilecek minimum puan 0 iken maksimum puan ise 80'dir. Yüksek puan, empati düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir (Bora ve Baysan, 2009: 41).

### **3.8.2. Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği (EDBÖ)**

2004 yılında Lawrence ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe uyarlaması ve geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları 2015 yılında Kaya ve Çolakoğlu tarafından yapılmıştır. Ölçeğin orijinalinde 20'si çeldirici olan 60 madde ve üç boyut bulunmaktayken, uyarlama çalışmalarında da sosyal beceriler, duygusal tepki ve bilişsel empati boyutları olmak üzere orijinale uygun boyutlar tespit edilmiştir. Ancak açıklayıcı faktör analiziyle ölçeğin 13 maddeden oluştuğu görülmüştür. Beşli likert tipinde inşa edilen ölçek, empatiyi sosyalleşme anlayışı çerçevesinde ölçmektedir (Güneri, 2017: 167; Kaya ve Çolakoğlu, 2015: 29; Lawrence vd., 2004: 913-915).

### **3.8.3. Empatik Beceri Ölçeği**

1988 yılında Dökmen tarafından geliştirilen ve geçerlilik ile güvenilirlik çalışmaları yapılan Empatik Beceri Ölçeği A ve B formundan oluşmaktadır ve empati kurma becerisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Her iki soru formunda altı sorun bulunmakta ve A soru formunda katılımcılardan bu açık uçlu sorunlara empatik açıklamalar getirmesi beklenmektedir. B formunda ise bu sorunlara verilebilecek on iki empatik tepki sıralanmakta ve aralarından dört tepki seçilmesi istenilerek puanlaması yapılmaktadır (Dökmen, 1988: 174-177; Dökmen, 2016: 369-370).

#### **3.8.4. Empatik Eğilim Ölçeği**

Bu ölçek, kişinin empati kurma eğilimini ve empati kurma potansiyelini ölçmektedir. 1998 yılında Dökmen tarafından geliştirilen ölçek, beşli likert formatında hazırlanmıştır. Ölçeğin cronbach alfa kat sayısı 0.71 olarak tespit edilmiştir. Ölçekte toplanan puanın yüksek olması, katılımcıda empatiye eğilimin arttığı anlamına gelmektedir (Dökmen, 1988: 177-178; Kılınç, 2021: 32; Yılmaz, 2015: 53-54).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KAMU YÖNETİCİLERİNE UYGULANACAK PSİKOMETRİK TEST SONUÇLARI İLE ÇALIŞAN MOTİVASYONU İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde literatürde ulaşılan ve açıklanan ipuçlarından hareketle, bu araştırmada yöneticilere uygulanabilecek psikometrik testler içerisinde Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği (EDBÖ) seçilerek yönetici empati düzeyinin çalışanın motivasyonu üzerine etkisi ve ilişkisi araştırılmaktadır. Şöyle ki çalışan motivasyonunu etkileyebilecek bazı bağımsız değişkenler içerisinde psikometrik testler belirlenmiş olup bu grup içerisinde empati düzeyi belirleme ölçeği seçilmiştir.

Yöneticinin empati becerisi ile çalışan motivasyonu arasında ilişki bir bağlantının olabileceğine dair literatürde önemli ipuçları bulunduğundan bu bağlantıyı kurabilecek Empati Düzeyi Belirleme Ölçeğinin amaca hizmet ettiği düşünülmektedir. Bu nedenle psikometri disiplini alanından yöneticinin empati düzeyini ölçebilecek araç olan empati düzeyi belirleme testi, araştırmamızda bağımsız değişken olarak belirlenmekte ve empati düzeyini ölçmektedir. Bunun yanı sıra literatürde kamu yöneticisi ve çalışan üzerinden veri toplamak suretiyle yöneticinin doğrudan empati düzeyini ölçen ve çalışan motivasyonu ile ilişkisini kuran bir araştırmaya denk gelinmediğinden çalışmanın alan yazına katkısının olacağı umulmakta ve literatür açısından yeni bir kazanım oluşturulması hedeflenmektedir. Böylece psikometri alt disiplini ile yönetim bilimi çalışmalarında diğer psikolojik testlerin çalışılmasına ve yönetim bilimlerindeki farklı kavramların psikolojik testler ile bağlantısının kurulduğu araştırmalara yol gösterilerek temel atılmış olmaktadır.

Araştırmada psikolojik testler içerisinde empati testi seçilmesinin bir diğer ifadeyle nedeni, empati düzeyi belirleme testindeki durumlar ile yordanan çalışmada motivasyon artışı durumunun arasında benzerliğin oldukça yüksek bulunmasıdır. Başka bir ifadeyle yöneticilere uygulanacak olan empati testinin değeri, motivasyon artırıcı liderlik davranışı olarak empatik davranışının ortaya konulabilmesi açısından yüksek görülmektedir. Neticede empati testiyle yöneticinin tespit edilen durumu yani teşhisi (empati düzeyi), sadece çalışan motivasyonunu etkileme davranışını değil diğer tüm muhtemel liderlik davranışlarını yordamaya yarayan örnek davranış teşhisi olarak ele almak gerekmektedir.

Bütün bunlarla birlikte günümüzde, empati kavramının sosyoloji, psikoloji, psikiyatri, sosyal psikoloji ve iletişim gibi disiplinlerde; danışma ve eğitim gibi alanlarda sıklıkla çalışıldığı, ilgili alanlar üzerinden çalışmalar yapıldığı görülmektedir (Dökmen, 2016: 156). Bu çalışmalarla birlikte büyük bir bilgi birikimi ortaya çıkmış olsa da yöneticinin temel liderlik davranışları, literatürde aktarılan kuram ve yaklaşımlarda tarif edilirken; iletişim becerisinin önemli ve gizli kalmış bir boyutunu empati testiyle araştırmamızda ortaya çıkarmak uygun görülmektedir. Diğer bir ifadeyle araştırmada empati testinin seçilmesinin nedeni, yönetim bilimlerinde empati kavramına yönelik pratik bilgi birikimi sağlamanın amaçlanmış olmasıdır.

#### **4.1.Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmayla yönetim bilimlerinde sıkça konu edinen empati kavramının motivasyon ile ilişkisini belirleyerek alana katkı sağlamak, kamu yönetimine empati pratiğini aktarmak ve empati kavramı ile psikolojik testlerin kamu yönetimi biliminde uygulamaya dönük araştırmalara dâhil edilmesinde diğer araştırmacılara kaynak olmak ve farklı araştırmalara yol açmak amaçlanmaktadır.

Yine bu çalışmanın bir diğer amacı, kamu yöneticisi empati düzeyinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemektir. Bununla birlikte kamu sektörü yöneticisi işe alım süreçlerinde adaylara psikolojik testler yapılmasının önemini ortaya koymak da amaçlanmaktadır.



## 4.2.Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada kamu sektöründe yönetici ve çalışan arasındaki ilişki empati ve motivasyon kavramları merkezinde ele almakta ve çalışan motivasyonunun artırılması ile psikometrik ölçümler yoluyla yöneticinin empati seviyesinin ilişkisini ortaya konulmaktadır. Dolayısıyla kamuya yönetici atama ön süreçlerinde aday yöneticilere, alım kıstasları itibariyle psikolojik testler yapılmasının gerekliliği de vurgulanmaktadır. Şayet yapılacak olan bu çalışmanın hipotezleri doğrulanırsa; kamuya atanacak aday yöneticilerin empati testi gibi psikometrik testlere tâbi tutulmasının önü bilimsel temelleriyle atılmış olacak ve psikometrik testler yasama organı tarafından yasal bir kriter olarak belirlenebilir hale getirilebilecektir.

Bu anlamda çalışma, kamu sektöründe yöneticinin işe alım süreçlerinde dikkat edilen kıstasların güçlenmesi ve çeşitlenmesi açısından alana katkıda bulunmaktadır. Diğer yandan çalışma, psikometrik testlerin kamu yönetimi alanında uygulanmasıyla yönetim psikolojisi alanına katkı yapmaktadır.

Ayrıca yöneticilerde diğer psikometrik ölçümlerin yapılması suretiyle yönetici çalışan ilişkisinin psikososyal beceri boyutuyla ortaya konulmasına dair yapılacak diğer çalışmalara ışık tutmaktadır. Bu anlamda yöneticinin veya çalışanın temel dürtü düzeyi, kişilerarası iletişim beceri düzeyi, paranoya düzeyi, depresyon düzeyi, takıntı (obsesif kompulsif) düzeyi, kaygı durumu, stres düzeyi ve kişilik tipi gibi ölçülebilir psikolojik durum ve niteliklerinin sağlıklı ve istendik yönetime etkisi ve çalışan motivasyonu, performansı, örgütsel bağlılığı, aidiyet hissi gibi birçok değişken üzerine etkisini inceleyen araştırmalara fikir vermesi ve yol açması beklenmektedir.

## 4.3.Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın birinci, ikinci ve üçüncü bölümlerinden oluşan kavramsal kısmı için literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın uygulama bölümü olan dördüncü bölümünde ise yönetici empati düzeyinin çalışan motivasyonu üzerinde etkisini belirlemek amacıyla nicel araştırma yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır.

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemine uygun olan ilişkisel araştırma modeli ile kurgulanmıştır. İlişkisel araştırma modeline göre birden fazla değişken arasında ilişki, etki ve fark istatistiksel biçimde ortaya konulabilmektedir (Aslan, 2018: 109-110). Araştırmada, değişkenlerin birbiriyle ilişkisinin olup olmadığının merak edilmesi, ilişki varsa bu ilişkinin yönü ve miktarının incelenecek olması nedeniyle ilişkisel araştırma modeli seçilmiştir.

Çalışmada hipotez testinde anlamlılık düzeyi ise  $\alpha \leq 0.05$  olarak belirlenmiştir (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019: 204-205).

Yönetici pozisyonunda bulunan 60 katılımcının empati düzeyinin belirlenebilmesi için EDBÖ; üst, orta veya alt düzey yöneticilere uygulanmıştır. Yöneticilerin emri altında çalışan 208 astın motivasyon düzeyini belirlemek içinse motivasyon ölçeği uygulanmıştır.

#### **4.4.Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmada seçilen empati testinin içindeki madde ve durumların yordayacağı davranışın liderlikte empatik davranış durumlarına aynen veya çok benzer olması zorunluluğunun olmadığı dolayısıyla testteki madde ve durumlar ile liderlikteki empatik davranış arasında deneysel olarak bir bağlantının ortaya konulabileceği varsayılmaktadır (Özgüven, 2020: 3). Diğer bir ifadeyle empati düzeyi belirleme ölçeğindeki sorular yöneticinin empati düzeyini ölçecek niteliktedir.

Araştırmada EDBÖ'yü yanıtlayan yöneticilerin ve motivasyon ölçeğini yanıtlayan ast çalışanların, soruları anlayarak her türlü baskından uzak ve samimi cevaplar verdiği varsayılmaktadır.

Araştırmada seçilen örneklemin araştırma evrenini temsil ettiği ve kullanılan istatistiksel teknikler bağlamında yapılan analiz tiplerinin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmaktadır.

#### 4.5.Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri

Araştırmanın bağımlı değişkeni, Motivasyon Ölçeği ile ölçülebilen çalışan motivasyonu iken bağımsız değişkeni ise EDBÖ ile düzeyi belirlenen yönetici empati düzeyi veya puanıdır.

#### 4.6.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma araştırmacının maddi ve zaman imkânlarının sınırlılığı nedeniyle Nevşehir Merkez ilçesinde bakanlık düzeyinde merkez teşkilatı bulunan Merkez ilçe kamu kurumları ile sınırlandırılmıştır.

Araştırma; Demografik Bilgi Formu, EDBÖ ve Motivasyon Ölçeği olmak üzere veri toplama araçlarıyla elde edilen verilerle sınırlıdır.

Bir araştırmada örneklem büyüklüğü belirlenirken her ne kadar ölçekteki madde sayısının en az beş katı hesabı yoluyla örneklem sayısı belirlenmesi bilimsel bir çalışma açısından uygun görülse de (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019: 163) araştırmada EDBÖ için 60 katılımcı sayısının üzerine çıkılamamasında kamudaki hiyerarşik yapılanma neticesinde katılımcı sayısının az olması nedeniyle ve araştırmaya katılmayı kabul etmeyen yöneticilerin tercihleri etkili olduğundan bu açıdan çalışmaya bir sınırlılık getirmiştir.

Bu araştırma, konusu empati ve çalışan motivasyonu olan ve literatür taramasında ulaşılan ilgili yabancı ve yerli kaynaklarla sınırlıdır.

#### 4.7.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri  $H_1$  ve  $H_2$  olarak belirlenmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Yönetici empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Yönetici empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasında etkili ve güçlü bir ilişki vardır.

#### **4.8. Veri Toplama Araçları**

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket soru formları kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formları; bütün katılımcılar için uygulanan ve ölçeklere gömülü tasarlanan demografik bilgi soru formu, katılımcıları sadece üst/orta/alt düzey yönetici olan ve yönetici empati düzeyini ölçen Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği (bkz. EK-1) ve yine yöneticinin astı olan ve sadece ast çalışanlara uygulanmak için seçilen motivasyon ölçeğidir (bkz. EK-2).

##### **4.8.1. Demografik Bilgi Formu**

Araştırmaya katılan yönetici ve ast çalışan tüm kamu personelinin sosyal ve demografik niteliklerini tespit etmek amacıyla araştırmacı tarafından şekillendirilmiş altı maddeden müteşekkil Demografik Bilgi Formu kullanılmıştır. Bu formda katılımcıların cinsiyeti, yaşı, öğrenim durumu, memuriyet süresi, görevi ve ne zamandır bulunduğu pozisyonda çalıştığına dair demografik bilgileri toplamaya yönelik sorulara yer verilmektedir.

##### **4.8.2. Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği (EDBÖ)**

2004 yılında Lawrence ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe uyarlaması ve geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları 2015 yılında Kaya ve Çolakoğlu tarafından yapılmıştır. Ölçeğin orijinalinde 20'si çeldirici olan 60 madde ve üç boyut bulunmaktayken, uyarlama çalışmalarında sosyal beceriler (4 madde), duygusal tepki (4 madde) ve bilişsel empati (5 madde) boyutları olmak üzere orijinale uygun üç alt boyut tespit edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliği için yapılan faktör analizlerinde sosyal beceri alt boyutunun AFA değeri 0.64, DFA değeri 0.61; duygusal tepki alt boyutunun AFA değeri 0.71, DFA değeri 0.75 ve bilişsel tepki alt boyutunun AFA ve DFA değeri 0.74 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenirlik katsayılarının ise AFA için 0.78, DFA için 0.86 olduğu görülmüştür. Ancak uyarlama işleminde açıklayıcı faktör analiziyle ölçeğin 13 maddeden oluştuğu görülmüştür. Beşli likert tipinde inşa edilen ölçek, empatiyi sosyalleşme anlayışı çerçevesinde ölçmektedir (Güneri, 2017: 167; Kaya ve Çolakoğlu, 2015: 28-29; Lawrence vd., 2004: 913-915). Ölçeğin maddeleri kesinlikle katılmıyorum, kısmen katılmıyorum, kararsızım, kısmen katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum biçiminde derecelendirilmektedir. Ölçekte her maddeye 0 ilâ 4

arasında puan verilmek suretiyle puanlama yapılmaktadır. Ölçeğin üçüncü maddesi hariç ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Ölçekten alınan puanın yüksek olması, katılımcının empati düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir (Lawrence vd., 2004: 913).

#### **4.8.3. Motivasyon Ölçeği**

Çalışmada veri toplama aracı olarak seçilen diğer ölçek Motivasyon Ölçeğidir. Ölçek, Topaçlı (2022) tarafından Kuvaas (2006) ile Yücel Batmaz ve Gürer (2016)'in araştırmalarından derlenmiştir. Çalışanların motivasyon seviyelerinin tespit edilmesi amaçlı düzenlenen ölçek, beşli likert formatında 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik cronbach alfa değeri 0.89 olarak tespit edilmiştir (Topaçlı, 2022: 127). Ölçeğe çalışma amacına uygun olacak biçimde yöneticinin empati seviyesinin çalışanın motivasyonu ile ilgisini kurabilecek ifadeler eklenerek 12 madde elde edilmek suretiyle uyarlama yapılmıştır. Ölçekte on ikinci madde hariç ters puanlanan madde bulunmamaktadır.

#### **4.9. Evren Örnekleme**

Araştırmada ilgili değişkenler arası ilişkiyi belirleyebilmek için örnekleme yöntemi olarak rastlantısal/olasılıklı örnekleme tercih edilmiştir. Bu yöntemle göre araştırmacı örneklemin sadece evrene göre sınırlılıklarını veya çerçevesini belirtir ve bu sınırlar içerisinde kalan örnekler eşit seçilme şansına sahip olarak rastgele seçilir (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019: 165-166).

Araştırmanın evrenini bakanlık düzeyinde merkezi teşkilatı bulunan ancak ilde Nevşehir Valiliği'ne bağlı kamu kurumlarında üst/orta/alt düzey yöneticiler ve yönetici astı olan kamu çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise Merkez ilçedeki kamu kurumlarından seçilen üst/orta/alt düzey yönetici ile birlikte yöneticinin astı çalışanlar oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırma, kamu kurumlarında çalışan 60 yönetici ve yönetici astı olan 208 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Nihayetinde yönetici ve ast memur olmak üzere toplam 268 kişi araştırmaya dâhil olmuştur.

#### 4.10. Uygulanan Testlerin Geçerliliği ve Güvenirliği

Her ne kadar araştırmada veri toplama aracı olarak seçilen ölçeklerin yukarıda aktarıldığı üzere geçerli ve güvenilir olduğu görölse de EBDÖ için Sosyal Bilgiler ğretmenleri haricinde başka gruplarda uygulandığı zaman tekrar ölçüm yapılması önerisi (Kaya ve olakoğlu, 2015: 29) bulunmaktadır. Bu nedenle verilerin analizine geçilmeden önce ölçeklerin güvenilirlik testleri yapılarak Tablo 4.1’ de aktarılan EDBÖ için cronbach alfa değeri 0.693; motivasyon leği için cronbach alfa değeri 0.847 bulunmuştur.

**Tablo 4.1.** Güvenirlik Testleri

Ölçek Adı	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
EDBÖ	,693	13
Motivasyon leği	,847	12

Nitekim psikolojik bir test için hesaplanacak güvenilirlik katsayısının 0.70 ve yukarısı olması testin güvenilir olduğunu kabul etmeye yeterlidir (Büyüköztürk, 2020: 183). Ancak EDBÖ’ nn cronbach alfa değeri 0.693 ile 0.70 sınırına oldukça yaklaşmaktadır. Diğer yandan alfa katsayısının alabileceği değerler ve anlamların kriteri:

$0,00 < \alpha < 0,40$  (lek güvenilir değildir)

$0,40 < \alpha < 0,60$  (lek düşük güvenilirliktedir)

$0,60 < \alpha < 0,80$  (lek oldukça güveniliridir)

$0,80 < \alpha < 1,00$  (lek yüksek derecede güveniliridir) biçiminde değerlendirildiğinde alfa katsayısının alabileceği değerlerin aralığına göre her iki ölçeğin güvenilirlik durumu oldukça güvenilir ve yüksek derecede güvenilir olduğu kabul edilmelidir (Adsan, 2011: 130; Topaçlı, 2022: 127; Kabakçı Yurdakul, 2013: 121-122). Saptanan bu değerler ile veriler güvenilir kabul edilerek zmlleme aşamasına geçilmiştir.

#### 4.11. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması

Örneklem içerisindeki kurumlara araştırmacı marifetiyle tek tek gidilerek katılımcılar, çalışma hakkında bilgilendirilmiş ve anketlerin uygulanması yüz yüze görüşme tekniği

ile araştırmacı tarafından yapılmıştır. Anketlerin katılımcılar tarafından doldurulması yaklaşık beş dakika sürmüştür.

Yöneticilerin empati düzeyini ölçen ölçme aracında 13 empati ifadesi ve çalışan motivasyonunu ölçen ölçekte ise 12 motivasyon ifadesi bulunmaktadır. Her iki ankette de katılımcıların demografik bilgilerine yönelik sorular sorulmuştur. Ardından EDBÖ ile yöneticinin empati düzeyi ölçülmüştür. İş görenlere de motivasyon ölçęęi uygulanmıştır.

#### **4.12. Veri Toplama Süreci**

Çalışmanın yapılabilmesi için Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu'ndan etik izin alınmış (bkz. EK-3) ve Nevşehir Valilik makamına kendisine bağlı merkez teşkilatı bulunan kurumlarda araştırmanın yapılabilmesi için izin başvurusunda bulunulmuştur (bkz. EK-4).

Uygulama öncesinde katılımcıların verdikleri bilgilerin araştırma kapsamı dışında kullanılmayacağı belirtilmiş ve gizlilik esasına dayalı bir araştırma olduğu belirtilmiştir.

Veri toplama tekniği olarak anket seçilen bu araştırmada, anketlerin girişinde bilgilendirme ve teşekkür metni sunulmuştur. Yönlendirici olmaması ve katılımcılardan daha samimi ve güvenilir yanıtlar alınabilmesi amacıyla önlem olarak katılımcılara uygulanan ölçęelerin başlığı anketlerde yazılmamıştır.

#### **4.13. Verilerin Analizi**

Araştırmadan elde edilen veriler bilgisayar ortamında değerlendirilmektedir. 31 ilâ 46 ve üzeri yaş arasında olan yöneticiler ile 20 ilâ 46 ve üzeri yaş arasında olan çalışanlara uygulanan anketlerle toplanan veriler, bilgisayar yazılımı SPSS 25.0 istatistik programı yardımıyla analiz edilmiştir.

Verilerin değerlendirilmesinde veri dağılımına uygun istatistiki yöntemler kullanılmaktadır. Verilerin dağılımı, hesaplanan Skewness ve Kurtosis değerleri

üzerinden Tablo 4.2.'de gösterilmiştir. Motivasyon ölçeği için Skewness ve Kurtosis değerleri her ne kadar  $\pm 1$  değerlerinin üzerinde tespit edilse de George ve Mallery (2022: 114-115)'ye göre  $\pm 2$  değerler arasında olması da mükemmel sayılabileceği ifade edildiğinden verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilebilir olmaktadır (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019: 196-197).

**Tablo 4.2.** Verilerin Dağılım Tablosu

<b>EDBÖ</b>	Skewness	-.939
	Kurtosis	.669
<b>Motivasyon Ölçeği</b>	Skewness	-1.330
	Kurtosis	1.860

Diğer yandan veri toplama araçlarının interval (aralıklı) ölçüm düzeyinde olması nedeniyle analiz tekniği olarak parametrik testlerin uygulanması için uygun zemin oluşmaktadır (Büyüköztürk, 2020: 4; Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019: 201-202). Bu durumda araştırma verilerinin hem aralıklı ölçüm düzeyinde toplanmış olması hem de verilerin normal dağılım sergilediğinin tespit edilmiş olması nedeniyle parametrik analiz tekniklerinden olan korelasyon ve regresyon (ANOVA) analizi mümkün olmaktadır (Büyüköztürk, 2020: 94).

Değişkenler arası ilişkinin ve bağımlılığın şiddetinin incelenebilmesi için korelasyon analiz tekniği uygun bir nicel araştırma tekniğidir (Büyüköztürk, 2020: 31-32; Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019: 200-202). Araştırmada hipotezlerin sınanması ve değişkenler arasındaki bağlantının saptanması, bu ilişkinin gücü (miktarı) ve yönünün tespit edilmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019: 259-260).

Diğer yandan araştırma bağımsız değişkeni yardımıyla araştırmanın bağımlı değişkenindeki değişimi açıklamak, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini izlemek ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığının tespit edilmesi amacıyla (Büyüköztürk, 2020: 94; Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019: 200) regresyon analizi yapılmıştır.



#### 4.14. Bulgular

Nevşehir’ de kamu yöneticilerine uygulanabilecek psikometrik testler içerisinde seçilen ve katılımcının empati düzeyini ölçebilen EDBÖ sonuçları üzerinden yöneticinin empati düzeyi ile çalışan motivasyonu ilişkisini belirlemek amacıyla uyarlanan motivasyon ölçeği üzerinden nicel tasarımda yürütülen araştırmanın bulguları bu bölümde sunulmaktadır. Bu bölümde, EDBÖ ve motivasyon ölçeği bulguları ayrı ayrı verilmeden önce örneklemedeki katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmekte ve ardından EDBÖ ile motivasyon ölçeği bulguları aktarılmaktadır.

##### 4.14.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Araştırma örnekleminde yürütülen ankete katılan yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim, memuriyet süresi, konumu ve yöneticilik süresi gibi demografik özelliklerine ait bulgular Tablo 4.3’ te aktarılmaktadır.

**Tablo 4.3.** Yöneticilerin Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde			Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	8	13,3	<b>Yaş</b>	31-35	5	8,3
	Erkek	52	86,7		36-40	10	16,7
	Toplam	60	100,0		41-45	13	21,7
					46 ve üzeri	32	53,3
			Toplam		60	100	
<b>Eğitim</b>	Lisans	43	71,7	<b>Hizmet Süresi</b>	6-10 yıl	5	8,3
	Yüksek Lisans	17	28,3		11-15 yıl	16	26,7
	Toplam	60	100,0		16-20 yıl	6	10,0
			21-25 yıl		13	21,7	
			26 yıl ve üzeri		20	33,3	
			Toplam		60	100,0	
<b>Görev Konumu</b>	Üst kademe	37	61,7	<b>Yöneticilik Süresi</b>	0-5 yıl	24	40,0
	Orta/alt kademe	23	38,3		6-10 yıl	18	30,0
	Toplam	60	100,0		11-15 yıl	6	10,0
			21-25 yıl		12	20,0	
			Toplam		60	100,0	

Örneklem grubundaki yönetici sayısının cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde erkek olanların (%86,7) kadın olanlara (%13,3) nazaran daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durumda yönetimin erkek odaklı olması halen ataerkil bir yapının varlığını göstermektedir yorumu yapılabilir. Yaş durumuna bakıldığında %53,3 gibi bir oranla yöneticilerin 46 ve üzeri yaş grubunda olduğu görülürken 31-35 yaş aralığında olanların oranı ise %8,3 olarak ölçülmüştür.

Yöneticilerin %71,7 gibi büyük bir kısmının lisans mezunu olduğu görülmekteyken lise ve aşağısı mezun yönetici bulunmamaktadır. Yüksek lisans mezunu olanların oranı ise %28,3' tür. Yöneticilerin toplam memuriyet sürelerine bakıldığında %33,3' ünün 26 yıldan fazla görev yaptığı bununla birlikte %40'ının en fazla beş yıl yöneticilik yaptığı görülmektedir. Yöneticilerin %20' si ise 21 ilâ 25 yıl arası yöneticilik yapanlardan oluşmaktadır. Örneklem grubundaki yöneticilerin büyük bir kısmı (%61,7) üst kademe yöneticisi iken %38,3 kadarı alt veya orta kademe yöneticisinden oluşmaktadır.

Araştırma örneğinde yürütülen ankete katılan çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim, memuriyet süresi ve konumu gibi demografik niteliklerine ait bulgular Tablo 4.4' te aktarılmaktadır.

**Tablo 4.4.** Çalışanların Demografik Özellikleri

Frekans				Yüzde			
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	80	38,5	<b>Yaş</b>	20-24	8	3,8
	Erkek	128	61,5		25-30	20	9,6
	Toplam	208	100,0		31-35	52	25,0
					36-40	42	20,2
					41-45	30	14,4
			46 ve üzeri	56	26,9		
			Toplam	208	100,0		
<b>Eğitim</b>	Lise	34	16,3	<b>Hizmet Süresi</b>	0-5 yıl	38	18,3
	Ön Lisans	8	3,8		6-10 yıl	43	20,7
	Lisans	149	71,6		11-15 yıl	44	21,2
	Yüksek Lisans	17	8,2		16-20 yıl	19	9,1
	Toplam	208	100,0		21-25 yıl	24	11,5
					26 yıl ve üzeri	40	19,2
			Toplam	208	100,0		

	Orta/alt kademe		
	Yönetici	35	16,8
<b>Görev</b>	Ast memur	173	83,2
<b>Konumu</b>	Toplam	208	100,0

Araştırma kapsamında ast memur olarak çalışanların %61,5' inin erkek olduğu %38,5' inin ise kadın olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yaşları incelendiğinde; %26,9' unun 46 ve üzeri yaş grubunda olduğu, %3,8' inin ise 20 ilâ 24 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Çalışanların eğitim durumunun %71,6'sını lisans düzeyi oluşturmaktayken mezuniyeti yüksek lisans olanların oranı %8,2 olarak tespit edilmiştir. Çalışanların hizmet süresi ve görev konumu incelendiğinde; 26 yıl ve üzeri çalışanlarla (%19,2) 5 ilâ 10 yıl arası çalışanların (%18,3 ve %20,7) birbirine yakın oranda olduğu görülmektedir. Görev yaptıkları makamda %83,2' sinin ast memur olduğu tespit edilmiştir. Araştırma deseninde orta veya alt kademede bulunan çalışanların (%16,8) ise üst amirleri yönetici olarak değerlendirilmiş ve araştırma yürütülmüştür.

#### 4.14.2. Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği Bulguları

Bu bölümde araştırmanın katılımcısı olan yöneticilerin EDBÖ' ye verdiği yanıtlara ilişkin bulgu ve analizler aktarılmaktadır.

Yöneticilerin “*Birisi benimle sohbet etmek isterse rahatlıkla sohbe başlarım*” ifadesine verdiği yanıtların bulgusu Tablo 4.5' te aktarılmaktadır.

**Tablo 4.5.** Birisi Benimle Sohbet Etmek İsterse Rahatlıkla Sohbe Başlarım

	Frekans	Yüzde
Kısmen Katılıyorum	8	13,3
Kesinlikle Katılıyorum	52	86,7
Toplam	60	100,0

Katılımcıların sohbet başlamak isteyen bir taraf olduğunda sohbe başlamakta rahatlık duyduğuna büyük bir kısmının kesinlikle katıldığı (%86,7) kısmen katılanların oranının %13,3 olduğu ve kararsız veya ifadeye katılmayanların bulunmadığı görülmektedir. Buna göre katılımcıların tamamının kendisiyle sohbet etmek isteyen tarafla sohbet başlatma konusunda sosyal beceriye sahip olduğu yorumu yapılabilir.

Diğer yandan tablodaki bulgular, yöneticinin çalışana yönelik algısının açık olduğu hakkında da fikir verebilirken yöneticinin çalışanların sosyal gereksinimlerine cevap verebildiği şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticilerin “*Diğer insanlarla ilgilenmekten gerçekten keyif alırım*” ifadesine verdiği yanıtların bulgusu Tablo 4.6’ da aktarılmaktadır.

**Tablo 4.6.** Diğer İnsanlarla İlgilenmekten Gerçekten Keyif Alırım

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kısmen Katılıyorum	24	40,0
Kesinlikle Katılıyorum	36	60,0
Toplam	60	100,0

Katılımcıların diğer insanlarla ilgilenmekten aldıkları keyfe dair yanıtları incelendiğinde kısmen katılıyorum (%40) ve kesinlikle katılıyorum (%60) yanıtlarını seçtikleri görülmektedir. Buna göre örneklemdaki katılımcıların tümünün etkileşimde bulunduğu insanlarla ilgilenmekten gerçekten keyif alması, sosyal empati becerisinin bir işareti olurken empatik yönetici niteliklerine daha yatkın oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticilerin “*Diğer insanlar, onların duygularını ve ne düşündüklerini anlama konusunda iyi olduğumu söylerler*” ifadesine verdiği yanıtların bulgusu Tablo 4.7’ de aktarılmaktadır.

**Tablo 4.7.** Diğer İnsanlar, Onların Duygularını ve Ne Düşündüklerini Anlama Konusunda İyi Olduğumu Söylerler

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kararsızım	5	8,3
Kısmen Katılıyorum	48	80,0
Kesinlikle Katılıyorum	7	11,7
Toplam	60	100,0

Katılımcıların kendilerini başkaları gözüyle düşünerek yanıtladığı bu ifadeye yüksek bir oranla (%80) diğer insanların duygu ve düşünceleri anlamada kendisinin iyi olduğuna kısmen katılmakta olduğu, kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranının da

%11,7 olduğu görülmektedir. Toplamda %91,7 gibi yüksek bir seviyede katılımcılara göre diğer insanlar, kendilerinin duygu ve düşünceleri anlamakta iyi olduğunu düşünmektedir. Sosyal empati becerisine dair ipucu veren bu bulgu ile yöneticilerin çalışanı daha iyi tanıdığı ve anladığı, çalışanlarla etkileşiminin başarılı bir iletişime dayandığı yorumu yapılabilir. Öte taraftan yöneticinin duygu ve düşünceleri iyi anlaması çalışanların farklı ihtiyaçlarını tespit etmede de önemli rol almaktadır. Bu yüzden yöneticinin çalışan ihtiyacı tespitinde başarılı olduğu yorumu yapılabilir.

Yöneticilerin “*Başka birisinin ne hakkında konuşmak istediğini kolaylıkla kavrarım*” ifadesine verdiği yanıtların bulgusu Tablo 4.8’ te aktarılmaktadır.

**Tablo 4.8.** Başka Birisinin Ne Hakkında Konuşmak İstediyini Kolaylıkla Kavrarım

	Frekans	Yüzde
Kısmen Katılmıyorum	7	11,7
Kararsızım	14	23,3
Kısmen Katılıyorum	19	31,7
Kesinlikle Katılıyorum	20	33,3
Toplam	60	100,0

Goleman (2020)’ın ifade ettiği gibi empati, diğerlerinin duygu ve düşüncelerini doğru sezinlemektir. Bir anlamda yöneticilerin sezinleme becerisine dair bulgular sunan bu tabloda yöneticilerin çoğunluğunun (%31,7 ve %33,3 olmak üzere toplam %65) başkalarının ne hakkında konuşmak istediğini kavradığı bununla birlikte %11,7’lik bir oranda ifadeye kısmen katılmadığı görülmektedir. Buna göre yöneticinin bir kişinin ne hakkında konuşmak istediğini kavrayabilmesi; çalışana karşı algısının açık olduğu, çatışmaları ve şiddetli sıkıntıları önceden görebildiği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca yöneticinin ne hakkında konuşulmak istendiğini kolaylıkla kavraması, çalışan sorunları karşısında kanı bilgileriyle değil gerçek bilgilerle çözümler üretebileceği şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte yöneticinin çalışma ortamındaki huzursuzlukları kolaylıkla kavrayabileceği ifade edilebilir.

Yöneticilerin “*Çok anlayışlı biri olduğumu söyledikleri için arkadaşlarım genellikle bana sorunlarından bahseder*” ifadesine verdiği yanıtların bulgusu Tablo 4.9’ da aktarılmaktadır.

**Tablo 4.9.** Çok Anlayışlı Biri Olduğumu Söyledikleri İçin Arkadaşlarım Genellikle Bana Sorunlarından Bahseder

	Frekans	Yüzde
Kısmen Katılmıyorum	6	10,0
Kısmen Katılıyorum	36	60,0
Kesinlikle Katılıyorum	18	30,0
Toplam	60	100,0

Katılımcıların insanların sorunlarını kendisine açması durumu incelendiğinde; %10'unun kısmen katılmadığı ancak %60'ının kısmen katıldığı ve %30'unun ise kesinlikle katıldığı görülmektedir. Tablodaki bulgulara göre katılımcıların oldukça büyük bir kısmı (%90) anlayışlı oldukları için çevresinde bulunan insanların sorunlarını kendisine açtığını düşünmektedir. Tablo verilerine göre yöneticilerin neredeyse tamamının kendi dünyalarının dışına çıkabildiği ve farklı pencerelere karşı duyarlı olduğu yorumu yapılabilir. Örneklemedeki yöneticilerin çalışanların anlaşılma hissine karşılık veren yönetici olması duygusal empati becerisine sahip olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Yöneticilerin “Başkasının nasıl hissettiğine hızlıca dikkatimi verebilirim” ifadesine verdiği yanıtların bulgusu Tablo 4.10’ da aktarılmaktadır.

**Tablo 4.10.** Başkasının Nasıl Hissettiğine Hızlıca Dikkatimi Verebilirim

	Frekans	Yüzde
Kısmen Katılmıyorum	6	10,0
Kararsızım	5	8,3
Kısmen Katılıyorum	39	65,0
Kesinlikle Katılıyorum	10	16,7
Toplam	60	100,0

Yine yöneticinin duygusal empati becerisine ilişkin tahmin yürütmeye imkân veren bu tabloda; yöneticilerin başkalarının hislerine hızlıca odaklanabilmesi ifadesine %65'inin kısmen katıldığı, %16,7'sinin kesinlikle katıldığı görülmektedir. %10'luk bir kesimin ifadeye kısmen katılmadığı görülürken %8,3'lük bir kesimin kararsız olduğu görülmektedir. Yöneticilerin büyük oranda (%81,7) başkalarının hislerine

odaklanabilmesi, çalışan duygularının empatik yönetici tarafından anlaşılacağı, aynı zamanda böyle bir yöneticinin hizmetkâr veya altüstistik bir lider niteliği taşıyabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticilerin “*Birinin gerçek duygularını gizlediğini söyleyebilirim*” ifadesine verdiği yanıtların bulgusu Tablo 4.11’ de aktarılmaktadır.

**Tablo 4.11.** Birinin Gerçek Duygularını Gizlediğini Söyleyebilirim

	Frekans	Yüzde
Kısmen Katılmıyorum	18	30,0
Kısmen Katılıyorum	37	61,7
Kesinlikle Katılıyorum	5	8,3
Toplam	60	100,0

Katılımcıların gerçek duygularını gizlediğini anlayabilme ifadesine verdiği yanıtlar incelendiğinde; %30’ unun buna kısmen katılmadığı, %61,7’ sinin kısmen katıldığı ve %8,3’ ünün de kesinlikle katıldığı görülmektedir. Yöneticilerin %70’ inin başkasının duygularını gizlediğini hissedebilme becerisi sorunlar karşısında yöneticinin bütünü görebildiğini göstermektedir şeklinde yorumlanabilir. Yine verilere göre yöneticilerin duygusal okuryazar olduğu belirtilebilir.

Yöneticilerin “*birinin ne yapacağını önceden kestirmekte iyidir*” ifadesine verdiği yanıtların görev yapmış oldukları konuma göre incelemesi Tablo 4.12’ de aktarılmaktadır. Buna göre birinin ne yapacağını önceden kestirmekte iyi olduğuna kesinlikle katılan üst kademe yönetici oranı %13,5 iken kararsız olanların oranı %54,1 olduğu görülmektedir. Diğer yandan orta/alt kademe yöneticilerinden birinin ne yapacağını önceden kestirmekte iyi olduğuna kesinlikle katılanların oranı %47,8 iken kararsız olanların oranının %21,7 olduğu görülmektedir. Bu durumda orta/alt kademe yöneticilerinin üst yöneticilere göre çalışanla daha fazla ilişki içerisinde olduğu ve bu deneyim ile orta/alt kademe yöneticilerinin çalışanın ne yapacağını önceden tahmin edebilme kabiliyetinin daha yüksek olduğu yorumu yapılabilir. Ayrıca orta/alt kademe yöneticisinin kişilerarası ilişkilere önem verme rolünün daha baskın olduğu ve üst yöneticilerle irtibat noktası oluşturduğu da ifade edilebilir.

**Tablo 4.12.** Birinin Ne Yapacağını Önceden Kestirmekte İyi Olma Durumu İle Görev Konumu Arasındaki İlişki

		Birinin ne yapacağını önceden kestirmekte iyiyimdir.				Toplam
		Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum		
Yöneticilerin Görev Mertebesi	Üst kademe yönetici	Sayı	12	20	5	37
		% ile Yöneticilerin Görev Mertebesi	32,4%	54,1%	13,5%	100,0%
	Orta/alt kademe yönetici	Sayı	7	5	11	23
		% ile Yöneticilerin Görev Mertebesi	30,4%	21,7%	47,8%	100,0%
Toplam		Sayı	19	25	16	60
		% ile Yöneticilerin Görev Mertebesi	31,7%	41,7%	26,7%	100,0%

Yöneticilerin “bir grup içerisinde tuhaf ya da rahatsız hissedene birisini anında fark ederim” ifadesine verdiği yanıtların yaş durumlarına göre incelemesi Tablo 4.13’ te aktarılmaktadır.

**Tablo 4.13.** Bir Grup İçerisinde Tuhaf ya da Rahatsız Hisseden Birisini Anında Fark Ederim İfadesi ile Yönetici Yaş Durumu Arasındaki İlişki

		Bir grup içerisinde tuhaf ya da rahatsız hissedene birisini anında fark ederim.				Toplam
		Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yöneticilerin Yaş Durumu	31-35	Sayı	0	0	0	5
		% ile Yöneticilerin Yaş Durumu	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% Toplam	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%
	36-40	Sayı	0	0	5	5
		% ile Yöneticilerin Yaş Durumu	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
		% Toplam	0,0%	0,0%	8,3%	8,3%
	41-45	Sayı	0	0	0	13
		% ile Yöneticilerin Yaş Durumu	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% Toplam	0,0%	0,0%	0,0%	21,7%
	46 ve üzeri	Sayı	6	6	8	12
		% ile Yöneticilerin Yaş Durumu	18,8%	18,8%	25,0%	37,5%
		% Toplam	10,0%	10,0%	13,3%	20,0%
Toplam		Sayı	6	6	13	35
		% ile Yöneticilerin Yaş Durumu	10,0%	10,0%	21,7%	58,3%
		% Toplam	10,0%	10,0%	21,7%	58,3%



Buna göre grup içerisinde kendini rahatsız eden birisini fark ettiğine kesinlikle katılan 31-35 yaş grubu yönetici oranı %8,3 iken ifadeye kısmen katılan ve kesinlikle katılan 46 yaş ve üzeri yönetici grubu oranının toplam %33,3 olduğu görülmektedir. Ayrıca 31-35 yaş grubundan 46 ve üzeri yaş grubuna ilerlerken 36-40 yaş ve 41-45 yaş gruplarında kısmen ve kesinlikle katılıyorum ifadelerini belirten yöneticilerin oranında %16,7 ve %21,7 şeklinde bir artış olduğu görülmektedir. Neticede tablo ile aktarılan bulgularda her yaş grubunda yaş ilerledikçe kısmen ve kesinlikle katılım durumunun arttığı izlenebilmektedir. Buna göre yöneticilerin yaşı ilerledikçe çalışan ortamlarında kendini rahatsız eden personeli fark edebilme becerisinin arttığı yorumu yapılabilir. Çalışana yönelik böyle bir farkındalığın çalışan sorunlarının tespiti ve motivasyonu için ön adım olduğu ifade edilebilir. Grup içerisinde rahatsızlıkların fark edilmesiyle yöneticinin çalışma ortamındaki sosyal ve iletişimsel krizleri aşarak örgüt ilişkilerini olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir.

#### 4.14.3. Çalışan Motivasyonu Ölçeği Bulguları

Bu bölümde araştırmanın katılımcısı olan çalışanların motivasyon ölçeğine verdiği yanıtlara ilişkin bulgu ve analizler aktarılmaktadır.

Çalışanların “*Amirim başarı, benim başarı demektir*” ifadesine verdiği yanıtların bulguları Tablo 4.14’ te aktarılmaktadır.

**Tablo 4.14.** Amirim Başarısı, Benim Başarı Demektir

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	24	11,5
Katılmıyorum	36	17,3
Kararsızım	27	13,0
Büyük Ölçüde Katılıyorum	60	28,8
Kesinlikle Katılıyorum	61	29,3
Toplam	208	100,0

Çalışanların başarı durumlarını amirlerinin başarı durumuyla ilişkilendirdiği bu tablo verilerine göre ifadeye kesinlikle katılan çalışan oranı %29,3; büyük ölçüde katılan çalışan oranı %28,8 olarak tespit edilmiştir. Kararsız katılımcıların oranı ise %13 olarak ölçülürken kesinlikle katılmayanların ve katılmayanların toplam oranının

%28,8 olduğu görülmektedir. Tablo verilerine göre yöneticilerin %58,1 oranında çalışanda amaç birliği oluşturarak motivasyon sağlayabildiği yorumu yapılabilirken ifadeye katılmayan ve kararsız olan katılımcılar (%41,8) için yöneticinin, çalışanda motivasyon önündeki engelleri incelemesi gerektiği belirtilebilir.

Çalışanların “*İş yerinde çalışırken yerine getirdiğim görevler beni mutlu eder*” ifadesine verdiği yanıtların bulguları Tablo 4.15’ te aktarılmaktadır.

**Tablo 4.15.** İş Yerinde Çalışırken Yerine Getirdiğim Görevler Beni Mutlu Eder

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	8	3,8
Katılmıyorum	9	4,3
Kararsızım	6	2,9
Büyük Ölçüde Katılıyorum	57	27,4
Kesinlikle Katılıyorum	128	61,5
Toplam	208	100,0

Katılımcıların %61,5 ve %27,4 olmak üzere toplam %88,9 gibi büyük bir oranda iş yerinde yaptığı görevlerin kendisini mutlu ettiğine katılmakta olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların büyük bir oranında bir işi yapma ve sürdürme isteklerinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Diğer yandan motivasyonda bilişsel değerlendirme kuramı açısından; çalışanın yaptığı görevden haz alması, motive edilmesinde dışsal güdüleyiciler yerine içsel güdüleyicilerin dikkate alınması gerekliliğine işaret etmektedir. Tablodaki verilere göre yöneticinin çalışanda motivasyon sağlayabilmesi için içsel güdüleyicilere ağırlık vermesi gerektiği söylenebilir.

Çalışanların “*Yaptığım işin anlamlı olduğunu düşünüyorum*” ifadesine verdiği yanıtların bulguları Tablo 4.16’ da aktarılmaktadır.

**Tablo 4.16.** Yaptığım İşin Anlamlı Olduğunu Düşünüyorum

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	9	4,3
Katılmıyorum	11	5,3
Kararsızım	20	9,6
Büyük Ölçüde Katılıyorum	62	29,8
Kesinlikle Katılıyorum	106	51,0
Toplam	208	100,0

Yaptığı işin anlamlı olduğunu kesinlikle düşünen katılımcıların oranı %51, büyük ölçüde anlamlı olduğunu düşünenlerin oranı %29,8 olarak tespit edilirken yaptığı işin anlamlı olmadığını düşünen katılımcıların toplam oranı %9,6 olarak ölçülmüştür. Buna göre kurumun hedeflerine ulaşabilmesi açısından çalışanlara sebep sunulmuş olduğu genel yorumu yapılabilir.

Çalışanların “*Bulduğum kurumda/birimde çalıştığım için mutluyum*” ifadesine verdiği yanıtların bulguları Tablo 4.17’ de aktarılmaktadır.

**Tablo 4.17.** Bulduğum Kurumda/birimde Çalıştığım İçin Mutluyum

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	24	11,5
Katılmıyorum	13	6,3
Kararsızım	25	12,0
Büyük Ölçüde Katılıyorum	58	27,9
Kesinlikle Katılıyorum	88	42,3
Toplam	208	100,0

Tabloda çalışanların %42,3’ ünün çalıştığı birimde mutlu olduğuna kesinlikle katılmakta olduğu, %27,9’ unun ise büyük ölçüde katılmakta olduğu görülmektedir. Çalıştığı birimde mutlu olmayanların toplam oranı ise %17,8 olarak tespit edilmiştir. Bulgulara göre çalışanların vatandaşa hizmet sunumunda pozitif etkileri olabileceği ve sunulan kamu hizmetinin kaliteli olmasına yardımcı olabileceği ifade edilebilir. Diğer yandan yöneticilerin çalışanların mutluluğunu dikkate alarak görev dağılımı yaptığı yorumu yapılabilir. Mutluluk veren görev dağılımının ise motivasyonda sürekliliğin sağlanmasına yardımcı olduğu ifade edilebilir.

Çalışanların “*Toplum içerisinde kurumumdan ve işimden bahsederken gurur duyuyorum*” ifadesine verdiği yanıtların bulguları Tablo 4.18’ de aktarılmaktadır.

**Tablo 4.18.** Toplum İçerisinde Kurumumdan ve İşimden Bahsederken Gurur Duyuyorum

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	15	7,2
Katılmıyorum	14	6,7
Kararsızım	28	13,5
Büyük Ölçüde Katılıyorum	61	29,3
Kesinlikle Katılıyorum	90	43,3
Toplam	208	100,0

Katılımcıların sosyal mecralarda kurumundan ve işinden bahsederken gurur duyma ifadesine verdiği yanıtlar incelendiğinde %43,3' ünün kesinlikle katılıyorum, %29,3' ünün büyük ölçüde katılıyorum, %13,5' inin kararsızım, %6,7' sinin katılmıyorum ve %7,2' sinin kesinlikle katılmıyorum yanıtını verdiği görülmektedir. İfadeye kesinlikle ve büyük ölçüde katılanların oranının toplam % 72,6 olması durumu yorumlandığında kişinin kurumdan ve işinden kaynaklı elde ettiği sosyal statüden memnun olduğu ve Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı açısından saygınlık ihtiyacının giderildiği şeklinde ifade edilebilir.

Çalışanların “*Kurumumun başarısı için çalışmak beni mutlu eder*” ifadesine verdiği yanıtların bulguları Tablo 4.19’ da aktarılmaktadır.

**Tablo 4.19.** Kurumumun Başarısı İçin Çalışmak Beni Mutlu Eder

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	3,8
Katılmıyorum	12	5,8
Kararsızım	18	8,7
Büyük Ölçüde Katılıyorum	51	24,5
Kesinlikle Katılıyorum	119	57,2
Toplam	208	100,0

Araştırmada ast çalışanların yukarıdaki ifadeye verdiği yanıtlara göre %57,2’ si kurumun başarısı için çalışmanın mutluluk verdiği kesinlikle katılırken %3,8’ inin kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Tablo verilerine göre yöneticilerin çalışanı kurum hedeflerine yöneltebildiği ve çalışmada başarıya güdüsünün canlandırıldığı şeklinde yorumu yapılabilir.

Çalışanların “*İşimde bana yeni sorumluluklar verilmesi beni mutlu eder*” ifadesine verdiği yanıtların bulguları Tablo 4.20’ de aktarılmaktadır.

**Tablo 4.20.** İşimde Bana Yeni Sorumluluklar Verilmesi Beni Mutlu Eder

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	17	8,2
Katılmıyorum	16	7,7
Kararsızım	47	22,6
Büyük Ölçüde Katılıyorum	64	30,8
Kesinlikle Katılıyorum	64	30,8
Toplam	208	100,0

Katılımcıların kendilerine yeni sorumluluklar verilmesinin mutluluğuna ilişkin verdiği yanıtlar incelendiğinde görüşlerin %30,8' inin kesinlikle katılıyorum ve büyük ölçüde katılıyorum, %7,7' sinin katılmıyorum ve %8,2' sinin kesinlikle katılmıyorum olduğu görülmektedir. %61,6 oranında katılımcının yeni sorumluluklar verilmesinden mutlu olduğu görülen tabloya göre Locke' un Amaç kuramı bağlamında çalışana verilen sorumlulukların anlamlı ve zor olmasıyla çalışanın motive edildiği ifade edilebilir. Öte yandan çalışanın mutluluk hissini yüksek olmasıyla kurum için başarının artırıldığı yorumu yapılabilir.

Çalışanların “*İş arkadaşlarımla iyi anlaşırım ve görevlerinde onları desteklerim*” ifadesine verdiği yanıtların bulguları Tablo 4.21’ de aktarılmaktadır.

**Tablo 4.21.** İş Arkadaşlarımla İyi Anlaşırım ve Görevlerinde Onları Desteklerim

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,9
Katılmıyorum	3	1,4
Kararsızım	10	4,8
Büyük Ölçüde Katılıyorum	57	27,4
Kesinlikle Katılıyorum	134	64,4
Toplam	208	100,0

Yukarıdaki tabloda çalışanların %64,4' ünün iş arkadaşlarıyla iyi geçindiği ve görevlerinde onları desteklediği ifadesine kesinlikle katılıyorum, %27,4' ünün büyük ölçüde katılıyorum, %1,4' ünün katılmıyorum ve %1,9'unun ise kesinlikle katılmıyorum yanıtı verdiği görülmektedir. Tabloya göre toplam %91,8 oranında katılımcının diğer arkadaşlarıyla iyi anlaşığı ve görevlerinde onlara yardım ettiği tespit edilmiştir. Bu manzara kurumda uyumlu, dayanışmacı ve paylaşımcı bir atmosferin hâkim olduğu şeklinde yorumlanabilir. Böylesi bir atmosfer, motivasyona işaret etmektedir çünkü motivasyon dayanışmanın ve yardımlaşmanın olduğu bir atmosfer içerisinde gerçekleştirilen çabaların tümüdür (Öztekin, 2010: 150). Diğer yandan tabloya göre çalışma ortamı sosyal ilişkilerin olumlu olduğu ifade edilebilir.

Çalışanların “*Kendimi geliştirmek için çalışmak önemlidir ve bunun için kurumum bana destek verir*” ifadesine verdiği yanıtların bulguları Tablo 4.22’ de aktarılmaktadır.

**Tablo 4.22.** Kendimi Geliştirmek İçin Çalışmak Önemlidir ve Bunun İçin Kurumum Bana Destek Verir

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	17	8,2
Katılmıyorum	16	7,7
Kararsızım	37	17,8
Büyük Ölçüde Katılıyorum	68	32,7
Kesinlikle Katılıyorum	70	33,7
Toplam	208	100,0

Araştırmada katılımcıların %33,7 ve %32,7’ si olmak üzere toplam %66,4’ ünün; kendisini geliştirmenin önemli olduğu ve kurumun bunun için destek sağladığını belirttiği ifadeye kesinlikle katılıyorum ve büyük ölçüde katılıyorum yanıtını verdiği görülmektedir. İfadeye kesinlikle katılmayanların ve katılmayanların oranı ise toplam %15,9 olarak tespit edilirken kararsız olanların oranı %17,8 olarak ölçülmüştür. Katılımcıların çoğunluğunun ifadeye katılması, çalışanlarda öğrenme güdülerinin karşılandığı ve çalışanların eğitim ve bilgiyle güçlendirildiği ve hatta yönetimde demokratik liderlik biçiminin uygulandığı (Akdemir vd., 2022: 82) şeklinde yorumlanabilir. Bu nedenle katılımcılarda eğitim ve yükselme motivasyonu aracısıyla motivasyon sağlanabildiği yorumu yapılabilir. Diğer yandan tablodaki verilere göre kurumun çalışana destek vermek suretiyle nitelikli insan kaynağı doğrultusunda politika benimsediği ifade edilebilir.

Çalışanların “*Yöneticim istek, öneri, şikâyet veya ihtiyaçlarıma kulak vermezse moralim bozulur*” ifadesine verdiği yanıtların bulguları Tablo 4.23’ te aktarılmaktadır.

**Tablo 4.23.** Yöneticim İstek, Öneri, Şikâyet veya İhtiyaçlarıma Kulak Vermezse Moralim Bozulur

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	14	6,7
Katılmıyorum	8	3,8
Kararsızım	12	5,8
Büyük Ölçüde Katılıyorum	49	23,6
Kesinlikle Katılıyorum	125	60,1
Toplam	208	100,0

Tabloda yönetici tarafından çalışanların istek, öneri, şikâyet veya ihtiyaçlarına kulak verilmediğinde moralinin bozulacağına dair ifadeye kesinlikle katılan çalışan oranının %60,1; büyük ölçüde katılan çalışan oranının ise %23,6 olduğu görülmektedir. Kesinlikle katılmayan ve katılmayanların oranı ise toplam %10,5 olduğu ölçülmüştür. Tablo öncelikle çalışanların ne ile ve nasıl motive edilebileceğine yöneticilerin dikkat etmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Çünkü çalışanların istek, öneri, şikâyet ve ihtiyaçlarına kulak vermekle motivasyonun nasıl sağlanabileceğine çalışan üzerinden yol bulunabileceği ifade edilebilir. Böylece yöneticinin çalışanı dinleme ve anlamaya yönelik bir tavır sergilemesi gerektiği de belirtilebilir. Öte yandan çalışmanın gerçekleştirildiği kurumlarda çalışanın istek, öneri, şikâyet veya ihtiyaçlarına önem verilmesi gerekliliği görülürken bu yönde yönetim politikası benimsendiğinde bireysel motivasyonun sağlanabileceği ve örgütün başarısı için en önemli unsur olarak insanın temel alındığı yorumu yapılabilir. Tablo bulguları, yöneticilerin motivasyon aracı olarak önerilere açık olması gerektiği ve kararlara katılımın desteklenmesi gerektiği şeklinde ayrıca yorumlanabilir. Yöneticinin çalışanın istek ve ihtiyaçlarına kulak vermesi ile çalışanın davranışları altında yatan güdüleyicileri tespit edebileceği ve hatta bu güdüleyicilerin şiddetini ve bireyselliğini tespit edebileceği yorumunu yapmak mümkündür. Tablo 4.23 verilerine göre katılımcıların istek, öneri, görüş, şikâyet veya ihtiyaçlarına kulak verilmesi duygu ve düşüncelerin dikkate alındığı ve bu yolla emeğin kalitesinin artırılacağı yorumu da yapılabilir (Küçükali, 2011: 189).

Çalışanların “*Bir hata yaptığımda yöneticimin beni anlamadığını görmek çalışma isteğimi düşürmez*” ifadesine verdiği yanıtların bulguları Tablo 4.24’ te aktarılmaktadır.

**Tablo 4.24.** Bir Hata Yaptığımda Yöneticimin Beni Anlamadığını Görmek Çalışma İsteğimi Düşürmez

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kesinlikle Katılıyorum	12	5,8
Büyük Ölçüde Katılıyorum	28	13,5
Kararsızım	27	13,0
Katılmıyorum	62	29,8
Kesinlikle Katılmıyorum	79	38,0
Toplam	208	100,0

Ters puanlamanın yapıldığı bu ifadeye ilişkin bulguların aktarıldığı yukarıdaki tabloda çalışanların %38' i ve %29,8' i ifadeye katılmamaktadır. Bu ise çalışanların toplam %57,8 gibi bir çoğunluğunun yönetici tarafından anlaşılmadığında çalışma isteğinin düştüğünü göstermektedir. Bu nedenle tablo verilerine göre çalışanların bir hatası karşısında yönetici tarafından anlaşılmaması çalışanda motivasyon düşüklüğüne sebep olabilir yorumunu yapmak mümkündür. İnsan psikolojisinde anlaşılma hissi bir motivasyon kaynağıdır (www.psikoloji-psikiyatri.com, 2022). O halde yöneticinin çalışanı hataları karşısında anlamaya çalışması motivasyon artırıcı bir unsur olarak ifade edilebilir.

Diğer taraftan kadınların ve erkeklerin “*Bir hata yaptığımda yöneticimin beni anlamadığını görmek çalışma isteğimi düşürmez*” ifadesine verdiği yanıtların karşılaştırmalı bulguları Tablo 4.25’ te aktarılmaktadır. Kadınların toplam % 78,8’ i yöneticinin hata karşısında çalışanı anlamadığı durumda çalışma isteğinin düşeceğine katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ifadesini belirtirken bu oran erkeklerde toplam % 60,9 olarak görülmektedir. Buna göre yöneticinin çalışan hatası karşısında anlayışlı davranmaması halinde kadınların erkeklere oranla daha çok çalışma isteğinin düştüğü belirtilebilir. Bu durumda bir yöneticinin çalışma isteği konusunda çalışanları cinsiyetine göre değerlendirmesi ve kadın çalışanlarda motivasyon düşüşünün erkeklere nazaran biraz daha fazla görülebileceği durumunu dikkate alması gereklidir yorumu yapılabilir.

**Tablo 4.25.** Bir Hata Yaptığımda Yöneticimin Beni Anlamadığını Görmek Çalışma İsteğimi Düşürmez İfadesi İle Çalışan Cinsiyet Durumu Arasındaki İlişki

		Bir hata yaptığımda yöneticimin beni anlamadığını görmek çalışma isteğimi düşürmez.					Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Çalışanların Cinsiyet Durumu	Sayı	1	8	8	25	38	80
	% ile Çalışanların Cinsiyet Durumu	1,3%	10,0%	10,0%	31,3%	47,5%	100,0%
	Kadın % ile Bir hata yaptığımda yöneticimin beni anlamadığını görmek çalışma isteğimi düşürmez.	8,3%	28,6%	29,6%	40,3%	48,1%	38,5%



	Erkek	% Toplam	0,5%	3,8%	3,8%	12,0%	18,3%	38,5%
		Sayı	11	20	19	37	41	128
		% ile Çalışanların Cinsiyet Durumu	8,6%	15,6%	14,8%	28,9%	32,0%	100,0%
		% ile Bir hata yaptığımda yöneticinin beni anlamadığımı görmek çalışma isteğimi düşürmez.	91,7%	71,4%	70,4%	59,7%	51,9%	61,5%
		% Toplam	5,3%	9,6%	9,1%	17,8%	19,7%	61,5%
Toplam		Sayı	12	28	27	62	79	208
		% ile Çalışanların Cinsiyet Durumu	5,8%	13,5%	13,0%	29,8%	38,0%	100,0%
		% ile Bir hata yaptığımda yöneticinin beni anlamadığımı görmek çalışma isteğimi düşürmez.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Toplam	5,8%	13,5%	13,0%	29,8%	38,0%	100,0%

Çalışanların “sabah iş yerime gelirken hiçbir huzursuzluk duymam” ifadesine verdiği yanıtların eğitim durumuna göre incelemesi Tablo 4.26’ te aktarılmaktadır. Buna göre sabah iş yerine gelirken hiçbir huzursuzluk duymadığına kesinlikle katılan lise mezunu çalışanların oranı % 25,3; ön lisans mezunu olanların oranı %2,4; lisans mezunu olanların oranı %67,5 ve yüksek lisans mezunu olanların oranı ise %4,8’dir. Dolayısıyla eğitim durumu lise olan çalışanlar ile eğitim durumu yüksek lisans olan çalışanlar arasında sabah iş yerine gelirken huzursuzluk duymama açısından benzerlik bulunmama birlikte; ön lisans mezunu ve yüksek lisans mezunu olanların oranı dikkate alındığında bir artış görülmediğinden eğitim durumu ile sabah iş yerine gelirken huzursuzluk duymama durumu arasında bağlantısızlık bulunmaktadır.

**Tablo 4.26.** Sabah İş Yerime Gelirken Hiçbir Huzursuzluk Duymam İfadesi ile Çalışan Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

			Sabah iş yerime gelirken hiçbir huzursuzluk duymam.					Toplam
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Çalışanların Eğitim Durumu	Lise	Sayı	1	2	2	8	21	34
		% ile Sabah iş yerime gelirken hiçbir huzursuzluk duymam.	7,1%	8,7%	5,3%	16,0%	25,3%	16,3%
		% Toplam	0,5%	1,0%	1,0%	3,8%	10,1%	16,3%
		Sayı	0	1	3	2	2	8

	Ön Lisans	% ile Sabah iş yerime gelirken hiçbir huzursuzluk duymam.	0,0%	4,3%	7,9%	4,0%	2,4%	3,8%
		% Toplam	0,0%	0,5%	1,4%	1,0%	1,0%	3,8%
	Lisans	Sayı	10	16	29	38	56	149
		% ile Sabah iş yerime gelirken hiçbir huzursuzluk duymam.	71,4%	69,6%	76,3%	76,0%	67,5%	71,6%
		% Toplam	4,8%	7,7%	13,9%	18,3%	26,9%	71,6%
	Yüksek Lisans	Sayı	3	4	4	2	4	17
		% ile Sabah iş yerime gelirken hiçbir huzursuzluk duymam.	21,4%	17,4%	10,5%	4,0%	4,8%	8,2%
		% Toplam	1,4%	1,9%	1,9%	1,0%	1,9%	8,2%
	Toplam	Sayı	14	23	38	50	83	208
		% ile Sabah iş yerime gelirken hiçbir huzursuzluk duymam.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Toplam	6,7%	11,1%	18,3%	24,0%	39,9%	100,0%

#### 4.15. Araştırma Hipotezlerinin Analizi

Araştırmanın bu bölümünde literatür destekli üretilen hipotezler, araştırmadan elde edilen veriler kullanılmak suretiyle analiz edilerek sınanmakta ve analize ait sonuçlar aktarılıp hipotezlerin kabul/ret durumuna dair karar verilmektedir.

##### 4.15.1. Yönetici Empati Düzeyi İle Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki Durumu

Hipotez 1 (**H<sub>1</sub>**): Yönetici empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma değişkenlerinin aralıklı ölçüm düzeyiyle ölçülmesi ve veri dağılımının normal olduğunun tespit edilmesi nedeniyle H<sub>1</sub> hipotezinin iki değişkeni arasındaki ilişkinin miktarını yorumlamak amacıyla korelasyon analizi üzerinden korelasyon katsayısına ilişkin analiz sonuçları Tablo 4.27 üzerinden verilmektedir.

**Tablo 4.27.** Yönetici Empati Düzeyi ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Korelasyon Analizi

		<b>Çalışan Motivasyonu</b>	<b>Yönetici Empati Düzeyi</b>
<b>Çalışan Motivasyonu</b>	Pearson Correlation	1	<b>,822**</b>
	Sig. (2-tailed)		<b>0,000</b>
	N	208	208
<b>Yönetici Empati Düzeyi</b>	Pearson Correlation	,822**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	208	208

\*\* . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu).

Korelasyon katsayısının 0.70 - 1.00 arasında olması yüksek; 0.70 - 0.30 arasında olması orta; 0.30 - 0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2020: 32). Yukarıdaki tabloda  $H_1$  hipotezinin sınanmasına yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda  $r=,822$  ve sig:  $0,000 < 0,01$  olarak tespit edildiğinden yönetici empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki/bağlantı olduğu, bu ilişki düzeyinin ise sıkı veya kuvvetli ( $r=0.822$ ) olduğu görülmektedir. Buna göre yönetici empati düzeyi arttıkça çalışan motivasyonunun arttığı söylenebilir. Neticede Tablo 4.27' de aktarılan veriler üzerinden  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### **4.15.2. Yönetici Empati Düzeyi İle Çalışanın Motivasyonu Arasındaki İlişkinin Etkisi ve Miktarı**

Hipotez 2 ( $H_2$ ): Yönetici empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasında etkili ve güçlü bir ilişki vardır.

Yönetici empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkinin regresyon analiziyle açıklanması ihtiyacı, yönetici empati düzeyinin çalışan motivasyonunun ne kadarını açıkladığının merak edilmesi ve yönetici empati düzeyinin çalışan motivasyonunu anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığının tespit edilmesi amacıyla yapılan regresyon analizi bulguları Tablo 4.28' te aktarılmaktadır.

**Tablo 4.28.** Yönetici Empati Düzeyinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model Özeti					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,822 <sup>a</sup>	0,676	<b>0,675</b>	4,00020	
ANOVA <sup>a</sup>					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	6886,726	1	6886,726	430,377	<b>,000<sup>b</sup></b>
Residual	3296,332	206	16,002		
Total	10183,058	207			

Yukarıdaki tabloda aktarılan ANOVA testi bulgularına göre anlamlılık düzeyi sig.:0,000<0,05 olduğundan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. H<sub>2</sub> hipotezinin sınanmasına yönelik yapılan regresyon analizinde yönetici empati düzeyi, çalışan motivasyonunu %67,5 oranında etkilemektedir (R<sup>2</sup>=0,675). Bu durumda çalışan motivasyonundaki değişimlerin %67,5 oranında yönetici empati düzeyi ile açıklanabileceği model üzerinden söylenebilir. Yönetici empati düzeyinin çalışan motivasyonunun önemli ve güçlü bir oranda açıklayıcısı, tahminicisi ve yordayıcısı olduğu görülmektedir. Buna göre H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.15.3. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirmesi

Hipotezlerin sınanması için yapılan korelasyon ve regresyon analizlerinin neticesinde çalışma hipotezlerinin tümü kabul edilmiş olup genel değerlendirmesi Tablo 4.29' da sunulmuştur.

**Tablo 4.29.** Araştırma Hipotezlerinin Genel Değerlendirmesi

Hipotez Numarası	Hipotez	Uygulanan Analiz Tekniği	Sonuç	Genel Değerlendirme
H <sub>1</sub>	Yönetici empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Basit Korelasyon Analizi	Kabul	Yönetici empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir bağlantı bulunmaktadır.
H <sub>2</sub>	Yönetici empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasında etkili ve güçlü bir ilişki vardır.	Basit Regresyon Analizi	Kabul	Çalışan motivasyonunun büyük bir kısmını yöneticinin empati düzeyi sağlamakta olup ikisi arasında önemli ve etkili bir ilişki bulunmaktadır.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetim bilimi yöneten ve yönetilen ikili sistemi üzerine kuruludur. Yöneten ve yönetilen arası ilişkiler, etkileşimler, vazifeler ve bu ilişkinin zemini yönetim disiplinini; ekonomi, iktisat, işletme, istatistik, pazarlama, endüstri mühendisliği, örgütsel davranış, sağlık, hukuk ve diğer sosyal ve doğa bilimleri gibi farklı disiplinlerle ilişkili hale getirmekte ve araştırma öznelerini kesiştirmektedir. Bu kesişim noktalarından birinde de psikoloji (davranış bilimi) disiplini bulunmaktadır. Yönetim bilimi ve psikoloji kesişimin bir kavşağında ise empati ve çalışan motivasyonu bulunmaktadır.

Yönetim açısından daha çok kârlılık, verimlilik ve daha kaliteli hizmet sunumu tartışmaları yönetici ve çalışan ilişkileri üzerinde alan yazında materyaller biriktirmiş olup bu konuda motivasyon ve liderlik teorileri büyük bir yer kaplamıştır. Yönetim fonksiyonlarının tasarımında çalışanı güdüleme üzerine bir yönetim aşaması ayrıca kendisine yer edinmiştir. Çalışanın nasıl güdüleneceği ve örgüte katkısının nasıl artırılacağı tartışmalarında literatürde, yöneticinin çalışana yaklaşımlarına dair birikimler dikkat çekici olmuştur.

Dikkat çekici birikimlerden birisi de çalışan motivasyonuna dair getirilen açıklamalardır. Mattone (2019: 248) ünlü ve güçlü şirketlerin yöneticileriyle yaptığı bir röportaj sırasında yönetim anlamında “işin özünün insan ve yetenek olduğunu anlayan şirketler, rakamlara odaklanan şirketleri hayli hayli geçiyorlar” ifadesinde bulunmaktadır. Kamu kurumları yönetimi açısından da yöneticilerin istatistiki veri oluşturmak için çalışanın insani ihtiyaçlarını arka planda bırakması ve onları anlama çabasında bulunmaması rakamlara odaklanan firmaların durumuyla benzer olmaktadır. Yönetimde çalışanı göz ardı etmeyen bir yönetici, çalışanda motivasyon

sağlayabilmenin yollarına daha yakın bulunarak kurumun sunduğu hizmetin kalitesini artırma konusunda fark edilebilir bir başarı sağlayabilmektedir.

Dögerlioğlu (2015: 46)'nin belirttiği gibi çalışan bir motivasyon sistemi, öncelikle çalışanların istek, duygu ve düşüncelerini, ihtiyaç, ümit ve beklentilerini doğru anlayan bir yönetici tarafından uygulanabilmektedir. O halde çalışana iyi ve doğru anlamak için yönetici düşünce tarzının katı düşünce tarzı yerine empatik düşünce tarzı olması gerekmektedir. Ardından çalışana yeteneğine, bilgi ve becerisine göre vazife verilerek çalışan adaleti sağlanmalı ve motivasyon sağlama araçlarına başvurulmalıdır.

Diğer yandan çalışanda motivasyon sağlayabilmek için Eren (2020: 513)' in belirttiği gibi “seçilecek özendirme araçlarının kişilere uygun ve çalışanları olumlu yönde etkileyebilecek şekilde olması gerektiği, bu nedenle; kişiliğin, arzu ve ihtiyaçların, uzun ve kısa vadeli hedeflerin yönetim tarafından saptanmasında yarar çok büyüktür” ifadesi çalışana uygun motivasyon araçlarının seçilmesinde yönetsel yeterlilik olarak yöneticinin empati kurabilme becerisine dikkat çekmektedir.

Kamu hizmetlerinde kalitenin artırılması ve etkililiğinin sağlanarak sürdürülmesinin öncüllerinden birisi mevcut insan gücüdür. İnsan gücünü etkili ve verimli kılmanın temelinde ise motivasyon bulunmaktadır. Bir yöneticinin sağlıklı ve kaliteli yönetim için dikkat etmesi gereken ve bilmesi veya farkında olması gereken açık iletişim, anlayış, idareci olma gibi unsurlar bulunmaktadır. Kamu yöneticisinin de bu unsurlara dikkat etmesi kamu hizmeti sunumunda astların motivasyonunu ve hizmetin kalitesini etkileyebilmektedir.

Yönetim fonksiyonlarından olan yöneltme işlevinin ifası için yöneticide iletişim ve motivasyon kabiliyeti yönetsel bir gerekliliktir. Yöneticinin empati kurma gibi iletişim ve sosyal becerileri, yöneltme fonksiyonunun uygulanmasını sağlayarak çalışanları motive etmektedir. Bu ise yöneticinin liderlik vasıflarına sahip olması anlamına gelmektedir. Akdemir ve diğerlerine (2022: 80) göre de günümüzde kamu sektörü olsun, özel sektör olsun, kâr amacı güden bir örgüt olsun veya olmasın fark etmeksizin her yöneticinin aynı zamanda liderlik niteliklerini taşıması bir gerekliliktir.

Bir yönetici liderlik vasfına sahip olmasa da planlama, yönlendirme ve hatta ödüllendirme yapabilmektedir. Ancak iletişimi ve empatiyi dikkate almayan bir yönetici; örgütte, uyumlu bir çalışma ortamı oluşturmakta zorlanabilir, çalışanların motivasyonunu artıramayabilir ve ortaya çıkan iletişim problemleri örgütü olumsuz etkileyebilir.

Liderliğin bir amacı da sorunların ve hataların tespit edilmesi ve bu sorunların ortadan kaldırılmasıdır denilebilir. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için hata ve sorunların tespitinde empatik anlayış oldukça faydalı bir yönetsel beceridir. Diğer yandan çalışanın istekli ve coşkulu bir şekilde çalışabilmesini sağlamak da liderliğin tanımı olarak ifade edilebilir. Çalışanda bu istek ve coşkuyu sağlayabilmek çalışanla kurulan empati düzeyinden geçmektedir.

Yöneticinin lider vasfı kazanmasında önemli rolü olan empatik beceri, liderin yönlendirici ve yaratıcı olmasını, çalışanlarda güven oluşturarak onları dinlemeyi ve anlamayı kolaylaştırmaktadır. Hatta öyle ki empati becerisi liderlik türlerini bile farklılaştırmaktadır. Söz gelişi otokratik liderlikte astlar ve lider arasında tek yönlü ve emirlerin iletimi çerçevesinde bir iletişim biçimi varken, empati kurabilen hizmetkâr liderlikte insani duyguları yöneltme ve iletişime önem verme farkı bulunmaktadır.

Kamu yönetiminde yöneticinin etkili bir liderlik yürütebilmesi onun teknik becerisi, iletişim becerisi, insan ilişkileri becerisi, analitik becerisi, karar verme becerisi ve kavramsal becerisi gibi becerilerine bağlıdır. Bu becerilerin çoğunun empati becerisi ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bu anlamda yetenekli bir yönetici olabilmek için iletişimin geri bildirim işlevine müsaade etmeli ve çalışanlardan dönüt almaya gayret etmelidir. Alınan geri bildirimlerin empati süzgecinden geçirilmesi yönetimin dolayısıyla da örgütün iyileştirilmesi ve geliştirilmesi açısından önem arz etmektedir.

Empati kurabilme becerisi sosyal bir beceri ve iletişim becerisi olmanın yanında aynı zamanda olumlu bir liderlik özelliğidir ve kurumsal gelişime katkıda bulunmaktadır. Empati ve iletişim etkin liderliğin ön koşuludur ve çalışanlara karşı hassasiyet gösterebilmeyi sağlamaktadır. Nitekim empati kurabilen yönetici çalışanların içinde



bulunduğu psikolojik ve duygusal durumu anlayarak çalışanda motivasyon oluşturabilmek için fırsat bulmaktadır.

Empatik anlayış becerisine sahip bir lider çalışanın ifadelerini eksiksiz ve tam anlamaya en yakın etkileşim konumundadır. Çalışanın ifadeleri üzerinde düşünebilme fırsatı yakalamaktadır. Çalışanın duygu ve düşüncelerinin kaynağını anlamaya yaklaşmakta ve kendisini de onun açısından görebilme imkânı elde etmektedir. Bu anlamda yönetsel yeterlilik için yöneticide empati becerisi gelişmiş olmalıdır.

Empati kuran bir yönetici, farklı çalışanların farklı ihtiyaçları olabileceğini anlayabilen yöneticidir. Yönetici çalışanla empati kurarak Eren (2020: 532-533)'in aktardığı Vroom' un beklenti kuramı varsayımı olan “her insanın diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahip olabileceği ve arzuladığı ödülün de farklı olabileceği” varsayımını gözden kaçırmamış olmaktadır. Bununla birlikte empati becerisi geliştirilebilir bir beceridir ve geliştirmenin yollarından bir tanesi de örnek olaylar üzerinden giderek rol canlandırması yapmaktır.

Çalışanlarda düşük motivasyon, yorgunluk, mutsuzluk, stres, kaygı, atalet, mobbing gibi birçok görüngünün temelinde –dış faktörler etkili değilse- yönetici empati becerisi düzeyi etkili olabilmektedir. Sönmez (2017: 108- 110)' e göre bu görüngülerin ortadan kaldırılabilmesi için her şeyden önce empati temelli bir iletişim gerekmektedir. Çünkü empati, duygu ve düşünceleri tam ve eksiksiz dinlemek ve anlamak demektir. Empatik anlayıştan yoksun yöneticiler çalışanları üzerinde olumsuz his ve düşünceler bırakmak suretiyle motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Bu durumda çalışanın performansı düşmekte ve çalışan bazal seviyede görevini ifa etmektedir.

Diğer taraftan aralarında empati kurabilmenin de kişilik boyutu olarak değerlendirildiği yetenek, ilgi, bilgi, beceri, kişilik ve zekâyı bununla birlikte kişinin psikolojik durumunu ölçebilen psikolojik testler, işe alım süreçlerinde doğru, uygun ve nitelikli adayların seçilmesi, değerlendirilmesi ve yordanması açısından önemli bir işleve sahiptirler. Testlere dayanılarak elde edilen verilerle gelecekteki muhtemel tutum ve davranışları yordanarak işe alınan yöneticilerin verimli ve işe uygun nitelikleri taşıması, yönetim fonksiyonlarının icrasında kaliteyi artırmaktadır. Bu

anlamda yöneticiliğe dair motivasyon, beceri ve tutumları ölçülebilen psikolojik testler, yönetici adaylarının çalışanlar ile ilişkileri hakkında yordama için uygun birer araçlardır.

Bu çalışmanın gerekçesi, psikometrik testler yoluyla düzeyi ölçülebilen empati becerisinin çalışanın motivasyonu üzerindeki etki ve ilişkisini ortaya koymak olmuştur. Araştırma, yönetici empati düzeyinin çalışan motivasyonu ile ilişkisini ortaya koymayı, ortaya konan ilişki üzerinden kamu yöneticisi işe alım süreçlerinde yönetici adaylarına psikometrik testler yapılmasının önemini aktarmayı amaçlamaktadır. Bu sayede kamu yöneticisi alım kriterlerinin/şartlarının psikometrik testler yapılması yoluyla güçlenmesini ve çeşitlenmesini sağlaması açısından ilgili mercilere öneri vermektedir. Diğer yandan bu çalışma, çalıştığı kavram ve değişkenler üzerinden yönetim psikolojisine katkı sunmaktadır. Kamu yöneticisi ile çalışan ilişkisinin psikososyal beceri boyutunda ortaya konulabilecek diğer çalışmalara ve araştırmacılara ışık tutması açısından önemlidir. Bu anlamda araştırmanın temel dürtü düzeyi, kişilerarası iletişim beceri düzeyi, paranoya düzeyi, depresyon düzeyi, takıntı düzeyi, kaygı durumu ve stres düzeyi gibi ölçülebilir psikolojik durumların motivasyon, verimlilik, performans veya aidiyet gibi yönetim değişkenleriyle çalışılmasına hem kaynak olması hem de yol açması beklenilmektedir.

Kamu yöneticilerine uygulanabilecek psikometrik testler içerisinde seçilen empati düzeyi belirleme testi ile çalışan motivasyonu ilişkisine yönelik araştırma sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticiler yönünden çalışma sonuçlarına bakıldığında;

Katılımcıların %86,7' si erkek yönetici, %53,3' ü 46 yaş ve üzeri, %71,7' si lisans mezunu, %33,3' ü hizmet süresi 26 yıl ve üzeri, %61,7' si üst kademe yöneticisi ve %40' lık oranı 0-5 yıl arası yönetici olduğu tespit edilmiştir.

Yönetici olan katılımcıların “*Birisi benimle sohbet etmek isterse rahatlıkla sohbe başlarım*” ifadesine %13,3 oranda kısmen, %86,7 oranda ise kesinlikle katıldığı

görülmüştür. Bu durum, yöneticilerin ikili iletişim kapsamında sosyal beceriye sahip olduğunu ve çalışanların sosyalleşme gereksinimlerine yanıt verebildiğini göstermektedir.

Yönetici olan katılımcıların “*Diğer insanlarla ilgilenmekten gerçekten keyif alırım*” ifadesine %40 oranda kısmen, %60 oranda ise kesinlikle katıldığı görülmüştür. Bu durum, yöneticilerin dışa dönük kişilik tipine yatkın olduklarını göstermektedir.

Yönetici olan katılımcıların “*Diğer insanlar, onların duygularını ve ne düşündüklerini anlama konusunda iyi olduğumu söylerler*” ifadesine %80’1 oranda kısmen, % 11,7 oranda ise kesinlikle katıldığı görülmüştür. O halde yöneticilerin çalışanlarla etkileşiminin başarılı bir iletişime dayandığı, empati kurabildiği ve öyle ki çalışanların ihtiyaçlarını tespit etmede başarılı olabileceği söylenmelidir.

Yönetici olan katılımcıların “*Başka birisinin ne hakkında konuşmak istediğini kolaylıkla kavrarım*” ifadesine %31,7 oranda kısmen, %33,3 oranında ise kesinlikle katıldığı görülmüştür. Bu durum, yöneticinin çalışana karşı algısının açık olduğunu göstermektedir.

Yönetici olan katılımcıların “*Çok anlayışlı biri olduğumu söyledikleri için arkadaşlarım genellikle bana sorunlarından bahseder*” ifadesine %60 oranda kısmen, %30 oranda ise kesinlikle katıldığı görülmüştür. Bu durum, yöneticilerin kendi dünyalarının dışına çıkabildiğini ve farklılıklara karşı duyarlı olduğunu göstermektedir.

Yönetici olan katılımcıların “*Başkasının nasıl hissettiğine hızlıca dikkatimi verebilirim*” ifadesine %65 oranda kısmen ve %16,7 oranda kesinlikle katıldığı görülmüştür. O halde yöneticinin çalışanın duygularına odaklanabildiğini ve böylece duygusal empati becerisine sahip olduğu söylenebilir.

Yönetici olan katılımcıların “*Birinin gerçek duygularını gizlediğini söyleyebilirim*” ifadesine %61,7 oranda kısmen ve %8,3 oranda ise kesinlikle katıldığı görülmüştür. Bu verilerle yönetici çoğunluğunun sorunlar karşısında bütüncül bir bakış açısı taşıdığı ve duygusal okuryazar olduğu söylenebilir. Eğer çalışan duyguları yönetici tarafından fark edilebiliyorsa yöneticinin; çalışanın sosyal ilişkilerinde olduğu kadar iş ilişkilerinde de duygusal bir varlık olduğu ve bu duyguların öneminin büyük olduğu anlayışını yakaladığı veya benimsediği söylenebilir. Çünkü Eren (2020:1)’ in belirttiği gibi insanın hisleriyle

hareket eden bir varlık olduğu kabul edildiğinde yöneticilerin duygusal okuryazar olmasının motivasyon açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin “*birinin ne yapacağını önceden kestirmekte iyidir*” ifadesine verdiği yanıtların görev yapmış oldukları konuma göre incelemesi yapıldığında orta/alt kademe yöneticilerinin (%47,8) üst kademe yöneticilerine (%13,5) göre birinin ne yapacağını önceden kestirme konusunda daha başarılı oldukları görülmüştür. Bu durum orta/alt kademe yöneticilerinin üst yöneticilere göre çalışanla daha fazla etkileşim içerisinde olduğunu ve bu deneyim ile orta/alt kademe yöneticilerinin çalışanın ne yapacağını önceden tahmin edebilme kabiliyetinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin “*bir grup içerisinde tuhaf ya da rahatsız hisseden birisini anında fark ederim*” ifadesine verdiği yanıtların yaş durumuna göre incelemesi yapıldığında; ifadeye kesinlikle katılan 31-35 yaş grubu yönetici oranının %8,3, 36-40 yaş grubu yönetici oranının %16,7, 41-45 yaş grubu yönetici oranının %21,7 ve 46 yaş üzeri yönetici grubu oranının %62,5 olduğu görülmüştür. O halde bu durum yaş ilerledikçe yöneticilerin çalışma ortamında bir grup içinde kendini tuhaf ya da rahatsız edenleri fark etme becerisinde daha iyi olduklarını, çalışma ortamındaki krizleri ve çatışmaları aşmada yaşı büyük olan yöneticilerin daha başarılı olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan ast çalışanlar yönünden sonuçlara bakıldığında;

Katılımcıların %61,5’ i erkek, %26,9’ u 46 ve üzeri yaş grubu, %71,6’ sı lisans mezunu, %21,2’ si hizmet süresi 11-15 yıl arası ve %83,2’ si ast memurdur.

Katılımcıların “*Amirimin başarısı, benim başarıım demektir*” ifadesine %28,8 oranda büyük ölçüde ve %29,3 oranda ise kesinlikle katıldığı görülmüştür. Bu durum, çoğunluk yöneticinin çalışanda motivasyon engellerini aştığını ve çalışanla amaç birliği oluşturduğunu göstermektedir.

Katılımcıların “*İş yerinde çalışırken yerine getirdiğim görevler beni mutlu eder*” ifadesine %27,4 oranda büyük ölçüde ve %61,5 oranda ise kesinlikle katıldığı görülmüştür. O halde yöneticinin çalışan motivasyonunda dışsal güdüleyiciler yanında içsel güdüleyicileri dikkate alması gerektiği ve çalışanın bir işi yapma hususunda istekli olduğu söylenebilir.

Katılımcıların “*Bulduğum kurumda/birimde çalıştığım için mutluyum*” ifadesine %27,9 oranda büyük ölçüde katıldığı ve %42,3 oranda ise kesinlikle katıldığı görülmüştür. Bu durum, çalışanın mutluluğu dikkate alınarak görev dağılımı yapıldığını göstermektedir. Böylece çalışan mutlu olduğu birimde görev yaparken yöneltme fonksiyonu açısından motivasyonda sürekliliğin sağlanmasına zemin hazırlandığı ifade edilebilir.

Katılımcıların “*Toplum içerisinde kurumundan ve işimden bahsederken gurur duyarım*” ifadesine %29,3 oranda büyük ölçüde katıldığı ve %43,3 oranda ise kesinlikle katıldığı görülmüştür. Çalışanın sosyal ortamlarda kurumundan bahsederken gurur duyması Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı açısından çalışanda saygınlık ihtiyacının giderildiğini göstermektedir.

Katılımcıların “*İşimde bana yeni sorumluluklar verilmesi beni mutlu eder*” ifadesine %30,8 oranda büyük ölçüde ve yine %30,8 oranda ise kesinlikle katıldığı görülmüştür. Burada Locke’un amaç kuramı açısından verilen sorumlulukların anlamlı ve zor olmasıyla çalışanın motive edildiği görülebilir.

Katılımcıların “*Yöneticim istek, öneri, şikâyet veya ihtiyaçlarıma kulak vermezse moralim bozulur*” ifadesine %23,6 oranda büyük ölçüde ve %60,1 oranda ise kesinlikle katıldığı görülmüştür. Bu durum çalışanların istek, öneri, şikâyet ve ihtiyaçlarına kulak vermekle moral ve motivasyonun nasıl düzeltilebileceğine yönelik kolaylık sağlanabileceğini göstermektedir. Yöneticinin çalışanın istek ve ihtiyaçlarına kulak vermesi ile çalışanın davranışları altında yatan güdüleyicileri tespit edebileceği ve hatta bu güdüleyicilerin şiddetini ve bireyselliğini tespit edebileceği belirtilebilir.

Katılımcıların “*Bir hata yaptığımda yöneticimin beni anlamadığını görmek çalışma isteğimi düşürmez*” ifadesine %29,8 oranda katılmadığı ve %38 oranda ise kesinlikle katılmadığı görülmüştür. Bu durum, toplam %57,8 oranında bir çoğunluğun hataları karşısında anlaşılmadığını görmeleri sonucunda motivasyonlarının düştüğünü göstermektedir. O halde yöneticinin çalışanın hataları karşısında anlamaya çalışması motivasyon artırıcı bir eylemdir.

Kadın katılımcıların “*Bir hata yaptığımda yöneticimin beni anlamadığını görmek çalışma isteğimi düşürmez*” ifadesine %31,3 oranda katılmadığı ve %47,5 oranda ise kesinlikle katılmadığı görülmektedir. Toplamda %78,8 olan bu oranın erkeklerin toplam oranından (%60,9) daha yüksek olması; kadınların anlaşılmadığında çalışma isteği kaybını daha fazla yaşadıklarına işaret etmektedir. O halde yöneticinin bir hata karşısında çalışma isteği konusunda çalışanları cinsiyetine göre değerlendirmesi ve kadın çalışanlarda demotivasyonun erkeklere nazaran biraz daha fazla görülebileceği durumunu dikkate alması gerektiği söylenebilir.

Araştırmanın sonuçları hipotezleri bağlamında değerlendirildiğinde;

Araştırmanın  $H_1$  hipotezi, değişkenleri arasındaki ilişkinin miktarını yorumlamak amacıyla korelasyon analiz tekniği ile test edilmiş ve yönetici empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki/bağlantı olduğu ve bu ilişkinin düzeyinin ise sıkı veya yüksek derecede olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın  $H_2$  hipotezi ile yönetici empati düzeyinin çalışan motivasyonunun ne kadarını açıkladığının merak edilmesi ve yönetici empati düzeyinin çalışan motivasyonunu anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığının tespit edilmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Test bulgularına göre regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir.  $H_2$  hipotezinin sınanmasına yönelik yapılan regresyon analizinde yönetici empati düzeyi, çalışan motivasyonunu %67,5 oranında etkilemektedir. Bu durumda çalışan motivasyonundaki değişimlerin %67,5 oranında yönetici empati düzeyi ile açıklanabileceği model üzerinden söylenebilir. Yönetici empati düzeyinin çalışan motivasyonunun önemli ve güçlü bir oranda açıklayıcısı, tahminicisi ve yordayıcısı olduğu görülmektedir. Buna göre  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan hipotez testlerinin ardından yönetici empati düzeyi ile çalışan motivasyonu arasında pozitif, doğrusal, anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu iddiası doğrulanmıştır. Böylece çalışmanın empati düzeyi ve çalışan motivasyonu ilişkisi odağındaki sonuçları, literatürdeki Özbek (2002), Hançer ve Tanrisevdi (2003), Yılmaz (2015), Parlak (2018), Sergey, Boris ve Nadiia (2019), Edlins (2019), Ulus ve Kerim (2020)

ve Gülbahar (2022) gibi araştırmacıların çalışma sonuçlarına yakın, benzer veya doğrusal yönde olduğu ifade edilebilir.

Bu noktadan sonra yönetici empati düzeyinin de motivasyon teorileri haricinde bir motivasyon sistemi oluşturabildiği ifade edilebilir. O halde yöneticinin çalışanların moral ve motivasyonunu her koşulda ön planda tutmak için empati becerisini geliştirmek sorumluluğunda olduğu görülmektedir.

Empati leklerinin motivasyona katkısı düşünüldüğünde; empati testi maddelerinde geçen ifadelerin ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, amaç kuramı, ERG kuramı, ikili etmen (ift faktör) kuramı, beklenti kuramı ve bilişsel değerlendirme kuramı gibi motivasyon teorileriyle ilişkili olabildiği ve bu teorik yaklaşımların pratikte yansımalarını ortaya koyabilmesi açısından empati testlerinin motivasyona katkısının olduğu söylenbilir. Öyle ki biraz daha genelleme yapılacak olunursa stres testleri, iletişim testleri, kişilik envanterleri, takıntı testleri, kaygı testleri, temel dürtü testleri, endişe testleri ve duygusal zekâ testleri gibi psikometrik testlerin çalışan ve yönetici motivasyonuna pratikte katkısı olabileceği hem söylenbilir hem de araştırılmaya gereksinim duyulduğu belirtilmelidir.

Diğer yandan literatürde aktarılan bazı empati leklerinin empatiyi duygusal ve bilişsel boyutuyla ölçtüğü, ölçek maddelerindeki ifadelerin yönetsel becerilerle ilişkili olduğu söylenbilir. Bu anlamda empati düzeyi belirleme leği maddelerinin sosyal beceri, duygusal tepki ve bilişsel empati boyutlarından oluşması liderlerin yönetsel becerilerine işaret etmektedir. Lider davranışları ise çalışanı kararlara katmama, çalışana otoriter davranma, çalışana mobbing uygulama, çalışanı görmezden gelme veya çalışanlara adaletsiz davranma gibi motivasyon düşürücü davranışlar olabilir. Bu nedenle çalışana karşı davranışların değişebilmesi için yönetici çalışanla empati kurmalıdır. Bu anlamda empati testinin motivasyona katkısı, liderlik davranışlarının empatik içeriğe sahip olup olmadığını göstermesi açısından da önemlidir.

Yine empati düzeyi belirleme leği maddelerinde yöneticinin çalışanların ihtiyaçlarına ve duygularına açık olup olmama durumu ölçüldüğü için yöneticinin çalışanın istek, arzu, ihtiyaç, duygu ve düşüncelerine ulaşıp ulaşamadığı, ulaştıysa

çalışanı motive edip edemediğini belirleyebilmesi nedeniyle motivasyona katkısı bulunmaktadır.

Her duygu aslında bir ihtiyacın belirtisidir. Sözün gelişi çalışan para kazandığında mutlu olabilir veya yönetici tarafından anlaşılmadığını hissettiğine mutsuz olabilir. İhtiyaçların tespiti için duyguların doğru anlaşılması gerekmektedir. Bunun için en doğru yönetsel yeterlilik becerisi ise empati kurabilme becerisidir. Öyle ki biyolojik olanın önceliği psikolojik olanın üstünlüğü vardır. Bu yüzden yöneticiler, ekonomik güdüleyiciler haricinde psikososyal ve yönetsel veya örgütsel motivasyon araçlarını da ihtiyaçları gidermek için dikkate almalıdır.

Çalışanların kariyerini, geleceğini veya psikolojisini riske atabilecek yöneticilerin göreve alınmadan önce göreve uygunluğu incelenirken psikometrik testler yapılmasının önemli olduğu unutulmamalıdır. Söz gelişi takıntı düzeyi, kaygı durumu ve stres düzeyi veya paranoya düzeyi yüksek yöneticilerin işe alınması hem çalışan için hem de örgüt amaç, hedef ve hizmetleri için risk taşıdığı hatırdan çıkarılmamalıdır.

Psikometrik testlerin kamu yönetiminde uygulamada etkili olabilmesi için görevde yükselme şartları arasında görevde yükselmeye talip olan adayın, testlerden yeterli puan alabilmesi kıstas olarak belirlenebilir.

Yöneticinin çalışana hataları karşısında anlayışlı olma çabası diğer anlamda empatik anlayış gösterme çabası özellikle kadınlar açısından daha önemlidir. Çünkü kadınlar erkeklere nazaran daha fazla motivasyonlarını düşürme eğilimindedirler. Nitekim bu araştırmada yönetici tarafından anlaşılmamaları karşısında kadınların erkeklere oranla daha fazla motivasyon düşüklüğü yaşadığı tespit edildiğinden yöneticinin bu durumu göz önüne alması gerektiği söylenebilir.

Üst yönetim tarafından kurumda çalışan arası ilişkilerin dikkate alındığı kadar çalışan yönetici arası ilişkiler de dikkate alınmalıdır. Bunun gereği olarak yönetici işe alım sürecinde çalışma atmosferine ve çalışan motivasyonuna ket vurabilecek yönetici tiplerinin elenmesi gerekmektedir. Bu işlemin en tarafsız ve sağlıklı yolu da



yöneticilerin ve çalışanların psikolojik testlere tabi tutulmasıdır. Pek tabi psikolojik testlerin çalışanlara da uygulanması gerekliliği gözden kaçırılmamalıdır.

İstenilen biçimde uyumlu, verimli ve güvenli yönetim atmosferi oluşturabilmek için yönetici tarafından çalışanın becerisi, yeteneği, ilgisi, arzusu, isteği, önerisi, şikâyeti veya ihtiyaçları bilmesi gerekmektedir. Bunun yolu da yöneticinin çalışanıya empati kurmasından geçmektedir. Nitekim bu araştırmada çalışan motivasyonunun büyük bir oranda yönetici empati düzeyi ile ilgili olduğu keşfedildiğinden empati becerisi yüksek yöneticilerin göreve atanması, çalışan motivasyonunu artırma noktasında tavsiye edilmektedir.

Kurum ve kuruluşların amaçlarına ulaşabilmek için etkili ve verimli kullanması gereken kaynaklar arasında parasal ve fiziksel kaynaklar ile insan kaynağı bulunmaktadır. İnsan kaynağının etkili ve verimli kullanılabilmesi için çalışan bir motivasyon sistemi bulunmalıdır. Çalışan, bir insan olduğu için motive olabileceği ögelerin sayısı çoktur ve kişiden kişiye göre değişmektedir. Bu kadar farklılığın olduğu bir durumda çalışanın ne ile güdülenebileceğini bulabilmenin yolu çalışanı anlamaktan geçmektedir. Bunu anlamının yolu ise çalışanınla empati kurulmasına dayanmaktadır.

Her bir çalışan için bireyselleştirilmiş güdüleyiciler tespit edilerek çalışanın güdülenebilmesi için empatinin meslek eğitiminde, mesleğe girişte, meslek süresince ve hatta emeklilikte bile dikkate alınması gerektiği şeklinde değerlendirme yapılabilir. Bu anlamda üniversitelerin kamu yönetimi bölümlerinde empati ve uygulamaları dersi şeklinde müfredatın oluşturulması mesleğe alınmadan önce meslek eğitimi olarak okutulabilir. Ardından diğer psikolojik testler de dahil olmak üzere mesleğe girişte empati ölçüm testleri uygulanabilir. Mesleğe kabulden sonra hizmet içi eğitimler vasıtasıyla empati becerisini kullanabilmenin canlı tutulması uygulamalı eğitimlerle sağlanabilir.

Yönetici çalışan ihtiyacını uyandırmalı veya tespit etmelidir. Uyarılmış bir çalışan motive edilebilir olduğu için yöneticinin empati becerisiyle çalışanın duygu ve düşünceleri üzerinden uyarınlarını/güdülerini anlaması gerekmektedir.

Kamu kurumlarında işe alım sürecinde yöneticilerin diğer psikososyal ve kişilik becerileri gibi empati becerisinin dikkate alınmadığı veya ölçülmediği görülmektedir. Oysaki çalışanın her davranışına duygu ve düşünceleri yön vermektedir. Örgüt hedef ve amaçlarına ters veya istenilmeyen davranışların kaynağı olan bu duygu ve düşüncelere ulaşmak için yönetici empati becerisi geliştirilmeli ve eğitimi verilmelidir.

Çalışanda motivasyon sağlayabilmenin bir yolu görüşlerin, sorunların ve çözüm önerilerinin dile getirilebileceği toplantılardır. Toplantıların amacına ulaşabilmesi için yöneticiler, empati becerisini aktif kullanabilmelidir.

Yöneticilerin bilişsel, duygusal ve kültürel okuryazarlık becerisi kazanmasının çalışanların sosyal ve duygusal gereksinimlerine doğru karşılık verebilmesi için bir gereklilik olduğu hatırlanmalıdır.

Bir ihtiyacın giderilmesiyle motivasyon için bir başka ihtiyacın güdüleme etkisi oluşturduğu da unutulmamalıdır. O yüzden yönetici güdüleyicilerden tatmin olmuş bir çalışanda motivasyonu sürdürülebilir kılmak için çalışana empati kurmaya devam etmelidir.

Çalışan kaynaklı sorunların ne olduğundan çok neden olduğuna odaklanabilmek için empatik anlayış yöneticilere eğitimler veya canlandırmalar yoluyla kazandırılabilir. Böylece yöneticilerin sorunlar karşısında bütünü görebilme becerisi ile parçadan bütüne gidebilmesi sağlanmalıdır.

Çalışma ortamındaki huzursuzlukların, uyuşmazlıkların ve anlaşmazlıkların kaynağını tespit edebilmek, sorunlar karşısında alternatif ve doğru çözümler üretebilmek için yönetici empatik beceriye sahip olmalıdır. Böylece ortamdaki çatışmaların azaltılabileceği ifade edilebilir.

Çalışanı anlamaya yönelik girişimi bulunmayan yöneticinin motivasyon çabası, çalışanları hangi koşullarda, ne ile ve nasıl güdüleyebileceğini bilinmez kılmaktadır. Yönetici, çalışan motivasyonunun önündeki engelleri incelemeli ve tespit ettiği bu engeli empatik anlayış ile aşmalıdır.

Son söz niyetine motivasyonda amaç, çalışanın davranışlarında verimlilik ve performans doğrultusunda değişiklik meydana getirmektir. Bu, çalışanın üretkenliği anlamına gelmektedir. Barnes (1980'den akt. Pişiren, 2010: 101)' in ifadesiyle eğer üretken bir çalışan isteniyorsa, ona ne istediği sorulmalıdır. Çalışana ne istediği sorulduğunda alınan yanıt empatik anlayışla değerlendirildiğinde arzu edilen isteğin duygu ve düşünce detayıyla birlikte kaynağı tespit edilebilir olmaktadır. Aksi durumda isteğin sadece sorularak bırakılması motivasyon sağlamamaktadır. Empati kurulmak suretiyle duygu, düşünce, istek, öneri, şikâyet ve ihtiyacın anlaşılması her bir çalışan için ayrı güdüleyicilerin farkında olunmasını sağlarken empati kurmanın kendisini de bir motivasyon ögesi olarak inşa ettiği ifade edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Abraham A (2006) The Need For The İntegration Of Emotional İntelligence Skills İn Business Education. *The Business Renaissance Quarterly* 1(3): 65-80.
- Acar A (2019) Okullardaki Örgütsel Politika Algısı İle Herzberg'in Çift Faktör Hijyen-Motivasyon Kuramı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Siirt.
- Adsan E (2011) Aile İşletmelerindeki Yönetim Devrinde Kadınların Üst Düzey Pozisyonlarda Sınırlı Yer Alması Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Akça F, Ertürk YD (2010) *Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi: Empati*, ed. Yıldız Dilek Ertürk içinde, Halkla İlişkiler Öğrencilerinin Empati Eğilimlerini Etkileyen Bir Araç Olarak, Kişilerarası İletişim Becerileri Eğitiminin Etkinliği Üzerine Bir Araştırma (Derin Yayınları, İstanbul).
- Akçam A, Kanbay Y, Işık E (2019) Hemşirelik Öğrencilerinin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi* 5(2): 74-92.
- Akçay A (2019) İş Motivasyon Araçlarının ve Eğitim - Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışanların İş Üretkenliğine Etkisi. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Akçay Y, Akyüz AM (2014) Çalışanların Dönüşümcü Lidere Yönelik Sadakatleri İle Çalışanlardaki Empati Davranışının Bu Sadakat Üzerindeki Olası Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Turkish Studies* 9(5): 157-184.

- Akdemir A, Tankişi S, Aktaş Ö, Yıldız B, Öztürk H (2022) Yöneticilerin, Liderlik Görevlerine İlişkin Algılarının Çeşitli Sektörler Bağlamında Araştırılması. *Disiplinlerarası Yenilik Araştırmaları Dergisi* 2(1): 78-89.
- Akım F (2010) *Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi: Empati*, ed. Yıldız Dilek Ertürk içinde, Etkili İletişimin, Kurumsal İletişimde, Çalışan Başarısı Üzerindeki Rolü: Motivasyon ve Empati (Derin Yayınları, İstanbul).
- Akırmak Ü, Tarakçı B, Yavuz M, Mert B (2019) Serbest Çağrışım Üzerine Derleme: Yöntemler, Teoriler ve Psikolojide Kullanım Alanları. *International Journal of Economics Administrative and Social Sciences* 2(1): 59-80.
- Aksu BÇ, Doğan A (2020) Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması. *İşletme araştırmaları Dergisi* 12(2): 2040-2060.
- Akyıldız H, Kayalar M (2003) İşletmelerin Ruhsal Tasarımında Psikoteknik Yöntemin Transaksiyonel Analiz İle Boyutlandırılması. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 22(2): 75-92.
- Alaca MF (2020) Dört Liderlik Yaklaşımı Bağlamında Bir Portre: İsmail Hakkı Baltacıoğlu. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama* 3(2): 87-100.
- Alay B (2021) X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Araçları Arasındaki Farklılıklar. Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Bursa.
- Albayrak SO (2020) Türkiye’de Üst Kademe Kamu Yöneticiliğine Atanma. *Memleket Siyaset Yönetim* (33): 101-140.
- Alsancak Akbulut C, Barışkın E (2020) Travma ve Obsesif-Kompulsif Belirtiler: Dünyaya İlişkin Varsayımlar ve Obsesif İnanışların Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi* 35(86): 1-13.
- Arı S (2021) Birey veya Meslek Grupları İçin Toplumsal Statü Bağlamında Amaç Yönelimli Mesleki Farkındalık Eğitiminin Önemi. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Eğitim Bilimleri ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 10(29): 405-427.

- Arı S (2022) Türk Yönetim Anlayışında Din' in Liderlik Tarzları Üzerindeki Yansımaları: Kutadgu Bilig ve Kanun-i Şehinşahî Eserlerinin Karşılaştırılması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi* 5(3): 754-767.
- Arıcan Köle T (2019) Kişilerarası Yetkinlik ve Sosyal Medya Tutumlarının Duygusal Zeka Ve Kişilik Bağlamında İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Aslan M, Doğan S (2020) Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* 11(26): 291-301.
- Aslan Ş (2018) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Nicel, Nitel ve Karma Tasarımlar için Bir Rehber* (Eğitim Yayınevi, Konya).
- Avcil S (2011) Sosyal İletişim Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirliği. Uzmanlık Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Çocuk ve Ergen Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalı, İzmir.
- Aydemir Ö, Demet MM, Esen Danacı A, Deveci A, Taşkın EO, Mızrak S, Şimşek E, İçelli İ (2006) Borderline Kişilik Envanterinin Türkçe' ye Uyarlanması, Güvenilirlik ve Geçerliliği. *Türkiye' de Psikiyatri Dergisi* 8(1): 6-10.
- Ayhan H, Karaman H (2021) Adli Psikolojik Değerlendirmenin Temel İlkeleri: Destekleyici Bir Unsur Olarak Psikolojik Testler. *Uluslararası Türk Kültür Coğrafyasında Sosyal Bilimler Dergisi (TÜRKSÖBİLDER)* 6(1): 36-47.
- Bakan M (2019) Özel Yetenekli Öğrencilere Yönelik Ders İlgi Bataryası Geliştirme Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Barut MF (2022) Sigara Kullanan Bireylerin Strese Yatkınlıkları ile Öfke Durumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tunceli Çemişgezek İlçesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.
- Başaran R (2019) *Yönetim Biliminde Etkin ve Güncel Konular*, ed. Cem Karabal ve Murat Sağbaş içinde, Motivasyon Yönetimi (Kriter Yayınevi, İstanbul).

- Bayrakçeken S, Oktay Ö, Samancı O, Canpolat N (2021) Motivasyon Kuramları Çerçevesinde Öğrencilerin Öğrenme Motivasyonlarının Arttırılması: Bir Derleme Çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 25(2): 677-698.
- Bekman M, Soncu AG (2020) Halkla İlişkiler Modellerinde Yeni İletişim Kanallarının Kullanımı. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi* 3(2): 191-203.
- Beşiroğlu L, Yücel Ağargün M, Boysan M, Eryonucu B, Güleç M, Selvi Y (2005) Obsesif-Kompulsif Belirtilerin Değerlendirilmesi: Padua Envanteri'nin Türk Toplumunda Geçerlik ve Güvenilirliği. *Türk Psikiyatri Dergisi* 13(3): 179-189.
- Biber M (2019) Lider Yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 2(2): 183-197.
- Bora E, Baysan L (2009) Empati Ölçeği-Türkçe Formunun Üniversite Öğrencilerinde Psikometrik Özellikleri. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni* 13(1): 39-47.
- Boysan M, Beşiroğlu L, Çetinkaya N, Atlı A, Aydın A (2010) Obsesif İnanışlar Ölçeği (OIÖ-44) Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirliği. *Nöropsikiyatri Arşivi* 47: 216-222.
- Boysan M, Keskin S, Beşiroğlu L (2008) Penn State Endişe Ölçeği Türkçe Formunun Hiyerarşik Faktör Yapısı, Geçerlik ve Güvenilirliği. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni* 18(3): 174-182.
- Bucaktepe A (2014) Devlet Memurluğu ve Memurların Değerlendirilmesi Üzerine Düşünceler. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* 18(3): 459-490.
- Buluş M, Atan A, Erten Sarıkaya H (2017) Etkili İletişim Becerileri: Bir Kavramsal Çerçeve Önerisi ve Ölçek Geliştirme Çalışması. *Internatidnal Online Journal of Education Sciences* 9(2): 575-590.
- Bulut Y, Bakan İ (2005) Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 5(9): 62-89.

- Büyükcebeci A (2017) Ergenlerde Sosyal Dışlanma, Yalnızlık ve Okul Öznel İyi Oluş Arasındaki İlişki: Empatik Eğilimin Aracı Rolü. Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Büyüköztürk Ş (2020) *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum* (Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara).
- Can H, Aşan Azizoğlu Ö, Miski Aydın E (2011) *Organizasyon ve Yönetim* (Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara).
- Coşgun A (2019) Kamuya Ait Okullarda Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Koşulların Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.
- Coşkun R, Altunışık R, Yıldırım E (2019) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (Sakarya Yayıncılık, Sakarya).
- Cüceloğlu D (2017) *İnsan ve Davranışı* (Remzi Kitabevi, İstanbul).
- Çakmak C, Biçer İ, Uğurluoğlu Ö (2019) Alturistik Liderliğin Türkçe Uyarlaması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Ankara Hacı bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 21(3): 785-802.
- Çapar M (2021) Liderlik Türlerinin İş Tatminine Etkisi Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çelik H, Özen U, Bağcı E (2019) Yöneticilerin Empatik Eğilim Düzeylerinin, Yönetimsel Yetkinlikleri Üzerindeki Etkisi. *International Conference on Eurasian Economies*. Gazimağusa, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Haziran 165-170.
- Çetin S, Giderler C, Güler M (2017) Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19(4): 36-49.



- Çevik Kılıç DB (2016) Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 19(36): 193-235.
- Çıkrıkçı Ö, Çınpolat E (2021) Kişilerarası İletişim Yetkinliği Envanteri'nin (KİYE) Türkçe'ye Uyarlanması. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7(2): 757-775.
- Çoban G (2008) Yöneticilerin Psikoteknik Testlerin Uygulanmasına İlişkin Tutumları: İzmit Özel Öğretim Kurumları Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Sakarya.
- Çoban Ö, Bozkurt S, Kan A (2019) Eğitim Yöneticisi 21. yy. Becerileri Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi* 27(3): 1059-1071.
- Dağlı G (2003) Toplam Kalite Yönetiminde Stratejik Liderliğin Yeri ve Önemi. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı, Lefkoşa.
- Demir Y (2020) Ortaokul Öğrencilerine Yönelik Görsel Mesleki İlgi Envanterinin Geliştirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Demiray U (2007) *Genel İletişim* (Pegem A Yayıncılık, Ankara).
- Demircioğlu EC (2015) Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açından Değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* 1(1): 52-69.
- Demirel Duyar D (2018) Fayol ve Gulick'ten Günümüze Yönetim Fonksiyonlarının Dönüşümü Üzerine Bir Değerlendirme. *Journal of Political Administrative and Local Studies* 1(2): 75-92.
- Denek S (2019) Yeni Kamu Hizmeti Düşüncesi: Değişen Kamu Hizmeti Anlayışı. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 4(1): 418-419.
- Deniz ME, Özer E, Işık E (2013) Duygusal Zekâ Özelliği Ölçeği–Kısa Formu: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Eğitim ve Bilim* 38(169): 407-419.

- Dögerlioğlu Ö (2015) *Yönetici Olmak İçin Bilmeniz Gereken 14 Şey* (Efil Yayınevi, Ankara).
- Dökmen Ü (1988) Empatinin Yeni Bir Modele Dayanılarak Ölçülmesi ve Psikodrama ile Geliştirilmesi. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)* 21(1): 155-190.
- Dökmen Ü (2016) *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati* (Remzi Kitabevi, İstanbul).
- Duran Ö (2018) Türk Kamu Yönetimi'nde Liderlik Politikası. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Duman S (2018) Obsesif İnanışlar İle Akademik Erteleme Eğilimi ve Stresle Başa Çıkma Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.
- Edlins M (2019) Developing A Model Of Empathy For Public Administration. *Administrative Theory and Praxis* 43(1): 22-41.
- Ekici C (2020) İlkokulu Yöneticileri ile Öğretmenler Arasındaki İletişim Durumlarının İncelenmesi. *Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Dergisi* 3(2): 292-311.
- Ekinci N (2019) Klasik, Neoklasik Teori, Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları İle Bunların Karşılaştırılması ve Toplam Kalite Yönetimi İçerisindeki Yerlerinin Değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 6(11): 16-38.
- Elban M (2018) Tarih Düşüncesinde ve Eğitiminde Kahramanların/Büyük Adamların Rolü. *Motif Academy Journal of Folklore* 11(22): 98-116.
- Elcil Ş (2010) *Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi: Empati*, ed. Yıldız Dilek Ertürk içinde, Empatik İletişim: Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının İletişimsel Başarısını Etkileyen Bir Faktör Olarak Empatinin Rolü (Derin Yayınları, İstanbul).

- Erarslan AA (2019) Hizmetkâr Liderliğin Çalışanların Tükenmişliği Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Politikası ve İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Eren E (2020) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul).
- Eren S, Güleç S (2018) Okul Öncesi Eğitim Kurumlarındaki Yöneticilerin Empatik Yaklaşımlarının Kişilerarası İletişim Becerilerine Katkısının İncelenmesi. *Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 31(2): 837-857.
- Erkek Doğan Z (2004) Eleman Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Kullanılan Psikoteknik Test Sonuçlarının Bireysel Performans Sonuçlarıyla İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
- Erkul H, Seçtim H, Akı Ö (2022) Stratejik Yönetim Açısından Yöneticilik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma. *Management and Political Sciences Review* 4(1): 1-24.
- Erkuş A (2007) Ölçek Geliştirme Ve Uyarlama Çalışmalarında Karşılaşılan Sorunlar. *Türk Psikoloji Bülteni* 13(40): 17-25.
- Ersanlı K, Balcı S (1998) İletişim Becerileri Envanterinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi* 2(10): 7-12.
- Ersoy E, Köşger F (2016) Empati: Tanımı ve Önemi. *Osmangazi Tıp Dergisi* 38(2): 9-17.
- Ertuğrul S (2021) Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Ertürk YD (2010) *Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi: Empati*, ed. Yıldız Dilek Ertürk içinde, Halkla İlişkiler Alanında Empatik Yaklaşımlar (Derin Yayınları, İstanbul).
- Eryılmaz B (2013) *Kamu Yönetimi*, ed. Süleyman Sözen içinde, Temel Kavramlar (Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir).

- Eskin M, Harlak H, Demirkıran F, Dereboy Ç (2013) Algılanan Stres Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi. *New Symposium Journal* 51(3): 132-140.
- Fedai R (2018) Tarihsel Süreç İçinde Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişimi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 3(5): 119-133.
- Fiske J (2003) *İletişim Çalışmalarına Giriş*, çev. Süleyman İrvan. (Pharmakon Yayınevi, Ankara).
- Fişek K (2011) *Yönetim* (Kilit Yayınları, Ankara).
- George D, Mallery P (2022) *IBM SPSS Statistics 27 Step by Step* (Routledge, New York).
- Goleman D (2019) *Duygusal Zeka Empati*, ed. Çiğdem Zeynep Aydın içinde, Empati Nedir?, çev. Levent Göktem (Harvard Business Review Press, Cambridge).
- Goleman D (2020) *Duygusal Zeka ve Liderlik*, çev. Ümit Şensoy, Levent Göktem, Melis İnan. (Optimist Yayınları, İstanbul).
- Gordon PJ (1963) Transcend The Current Debate On Administrative Theory. *The Academy of Management* 6(4): 290-302.
- Göncü Köse A, Metin UB (2019) Hangi Lider, Kurumda Kalmayı Nasıl Sağlıyor? Çok Boyutlu İş Motivasyonunun Aracı Rolü. *Türk Psikolojisi Dergisi* 34(Özel Sayısı): 46-67.
- Gönenç Ö (2003) İletişimin Tarihi. *Istanbul University Faculty of Communication Journal* 0(18): 57-72.
- Gökçe O, Şahin A (2003) Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 3(6): 133-156.
- Göksoy S, Sağır M (2017) Chris Agyris'in Olgunluk Kuramı Kapsamında Öğretmenlerin Mesleki Olgunluğu. *International Journal of Human Sciences* 14(3): 3078-3092.

- Gülbahar B (2022) Öğretmen ve Okul Yöneticileri Arasındaki İletişimi Etkileyen Faktörler. *Pearson Journal of Social Sciences & Humanities* 7(19): 78-92.
- Güleç H (2009) Psikiyatride Psikometri: Temel Kavramlar. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar. Current Approaches in Psychiatry* 1(2): 175-186.
- Güleç H, Tamam L, Yazıcı Güleç M, Turhan M, Karakuş G, Zengin M, Stanford MS (2008) Psychometric Properties of the Turkish Version of the Barratt Impulsiveness Scale-11. *Bulletin of Clinical Psychopharmacology* 18(4): 251-258.
- Günay A, Çarıkçı İH (2019) İnsan Kaynakları İşe Alım Süreçlerinde Kullanılan Psikoteknik Testlere İlişkin Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* 10(23): 178-194.
- Güneri E (2017) *Psikolojide Kullanılan Ölçekler* (İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, İstanbul).
- Güneri Yöneşen E (2016) Uluslararası Kişilik Envanteri (IPI) Kısa Versiyonunun Türkçe' ye Uyarlanması: Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi. *International Journal of Social Sciences and Education Research* 2(4): 1058-1069.
- Güngör N (2011) *İletişim Kuram ve Yaklaşımlar* (Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara).
- Hançer M, Tanrisevdi A (2003) Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi* 27(2): 211-225.
- Hartley P (2014) *Kişilerarası İletişim*, çev. Ülkü Doğanay, Melik Aktaş Yamaoğlu, Burcu Şimşek, Pınar Özdemir, Halise Karaaslan Şanlı, İnan Özdemir Taştan. (İmge Kitabevi Yayınları, Ankara).
- Heyes C (2018) Empathy is not in Our Genes. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews* 95(0): 499-507.
- Hodgkinson C (2008) *Yönetim Felsefesi*, çev. İbrahim Anıl, Binali Doğan. (Beta Yayınları, İstanbul).
- Hughes OE (2014) *Kamu İşletmeciliği ve Yönetimi*, çev. Buğra Kalkan, Bahadır Akın, Şeyma Akın. (BigBang Yayınları, Ankara).

- Irmak F (2021) Üniversiteli Gençlerde Öfke ve Saldırganlık Davranışının Borderline Kişilik Yapılandırılmasıyla İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.
- İmrek MK (2011) *Yönetmeye Başlamak* (Derin Yayınları, İstanbul).
- İnoz M, Yorulmaz O (2013) Vancouver Obsesif-Kompulsif Ölçeği: Türkçe Formu'nun Üniversite Öğrencilerinde Geçerlik ve Güvenirliği. *Türk Psikoloji Yazıları* 16(32): 64-72.
- Kabakçı Yurdakul I (2013) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, ed. Adile Aşkın Kurt içinde, Veri Toplama Araçlarında Bulunması Gereken Nitelikler (Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir).
- Kadushin A, Kadushin G (2016) *Sosyal Hizmet Görüşme Teknikleri*, çev. Özlem Karakuş, Yalçın Özdemir. (Nika Yayınevi, Ankara).
- Kara H, Acet M (2012) Spor Yöneticilerinde Durumluk Kaygısının Otomatik Düşünceler Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Social Sciences* 7(4): 244-258.
- Karaduman M (2022) Zekâ Oyunları Eğitim Programının Zihinsel Yetersizliği Olan Öğrencilerin Yetenek Testleri İle Ölçülen Zihinsel Becerilerine Etkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sınıf Eğitimi Anabilim Dalı, Karaman.
- Karahalilöz O (2021) Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Karabük.
- Karaman Ö (2019) *Kamu Yönetiminde Liderlik Etkisi* (Babıali Kültür Yayıncılık, İstanbul).
- Karasoy, HA (2021) Yönetim Fonksiyonları Ekseninde Örgütsel İletişimin Önemi. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi* 2(1): 81-92.
- Kaya B, Çolakoğlu ÖM (2015) Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği (EDBÖ) Uyarlama Çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 16(1): 17-30.
- Kaygısız N (2019) Tarihsel Empati Etkinlikleriyle İşlenen Sosyal Bilgiler Derslerinin Öğrenci Ürün Ve Görüşlerine Göre İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya

Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Türkçe ve Sosyal Bilimler Eğitimi Anabilim Dalı, Sakarya.

Keleştemur SA (2018) Siber İstihbaratın Kamu Güvenliği İçin Rolü ve Önemi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gedik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Kerse G (2016) Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumlarındaki X ve Y Kuşağı Karşılaştırması. *Business & Management Studies: An International Journal* 4(1): 1-23.

Kılıç Aksoy Ş (2016) Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Burdur.

Kılınç Ş (2021) Kültüre Duyarlı Farklılaştırılmış Öğretim Yaklaşımının Öğrencilerin Empati Becerilerine Etkisi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Temel Eğitim Anabilim Dalı, Ankara.

Koca GŞ, Erigüç G (2017) İletişim Yeterlilik Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenilirliği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 13(4): 789-799.

Kocaoğlu M, Özmen ZN (2019) Türkiye'deki Kamu Yönetimi eğitimi ve Personel İstihdam Etme Usullerinin Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) Üzerinden Değerlendirilmesi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 33(46): 241-266.

Kon Yavuz F, Ataoğlu A, Özçetin A, Ölmez SB, Kuduban AK, Başar Kocagöz Z (2017) Samatoform Bozukluk ve Firomyalji Hastalarında Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Düzce Tıp Fakültesi Dergisi* 19(1): 8-13.

König A, Graf-Vlachy L, Bundy J, Little LM (2018) A Blessing and a Curse: How CEOs' Trait Empathy Affects Their Management of Organizational Crises. *Academy of Management Review* 45(1): 130-153.

Köse S (2021) Örgütsel Adalet ve Yönetici Desteği İle İhbarcılık (Whistleblowing) Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolü. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Denizli.

- Kurt E (2020) Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları İle Sınıf Rehber Öğretmenlerinin Rehberlik Uygulamaları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman.
- Kurt Owen F, Bugay A (2014) İletişim Becerileri Ölçeği' nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 10(2): 51-64.
- Kutlu Ö, Altıntaş Ö (2021) Psikolojik Ölçmelerin Kısa Tarihi ve 21. Yüzyılda Sınıf İçi Durum Belirleme Anlayışı. *Trakya Eğitim Dergisi* 11(3): 1599-1620.
- Kuvaas B (2006) Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level. *Journal of Organizational Behavior* 27(3): 365-385.
- Kuzgun Y (1984) Edwards Kişisel Tercih Envanterinin Türkiye'de Güvenirliği ve Geçerliği. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)* 17(1): 69-85.
- Küçükali R (2011) *Yönetim Felsefesi* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).
- Lawrence EJ, Shaw P, Baker D, Baron Cohen S, David AS (2004) Measuring Empathy: Reliability and Validity of the Empathy Quotient. *Psychological Medicine* 34(5): 911-919.
- Livvarçin Ö, Kurt D (2012) *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori* (Beta Yayınları, İstanbul).
- Mattone J, Vaidya N (2019) *Kültürel Dönüşüm Liderlik Dersleri ve Kurumsal Yeniden Yapılandırma*, çev. Rengin Genç. (Sola Yayınları, İstanbul).
- McKee A (2019) *Duygusal Zeka Empati*, ed. Çiğdem Zeynep Aydın içinde, Empati Başarılı Toplantının Anahtarıdır, çev. Levent Göktem (Harvard Business Review Press, Cambridge).
- Morgan CT (1995) *Psikolojiye Giriş*, çev. Sedat Topçu. (Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Ankara).



- Morkoç P (2020) İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderliğin Rolü Ve Önemi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Mutlu E (2012) *İletişim Sözlüğü* (Sofos Yayınevi, Ankara).
- Mücevher MH, Erdem R (2019) Başarılı Yönetici ve Yöneticilik: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (34): 48-77.
- Ozan MS, Yolcu FS (2022) Yönetim Bilimine Kamu Yönetimi, Yeni Kamu Yönetimi ve Yönetişim Kavramları Ekseninde Bir Bakış. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences* 8(59): 1794-1803.
- Önen SM, Kanayran HG (2015) Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi* 5(2): 43-64.
- Öngören Y (2010) *Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi: Empati*, ed. Yıldız Dilek Ertürk içinde, *Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Basınla İlişkilerinde Empatinin Rolü* (Derin Yayınları, İstanbul).
- Örnek AŞ (2021) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Nobel Yayıncılık, Ankara).
- Övgü B (2013) *Türkiye’de Kamu Yönetiminin Dönüşümü* (Nika Yayınevi, Ankara).
- Özbek MF (2002) Çalışma Hayatında Empati ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Bursa.
- Özbey N (2020) Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Motivasyon Unsurları Üzerine Bir İnceleme. Doktora Tezi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Özcan D (2006) Personel Seçim Sürecinin Etkinliğinde Psikoteknik Testlerin Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.
- Özgüven İE (2020) *Psikolojik Testler* (Nobel Yayıncılık, Ankara).

- Özkan Canbolat E (2019) Kurumsal Yaklaşımlar Çerçevesinde Liderlik Teorisine Bakış. *International Journal EnterEntrepreneurship and Management Inquiries* 3(4): 108-126.
- Öztekin A (2010) *Yönetim Bilimi* (Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara).
- Öztürk C (2016) Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi* 5(8): 3085-3098.
- Öztürk NK, Tozak E (2019) Türkiye'de Üst Düzey Memurların Atanması Bakımından Yeni Düzenlemeler. *Uluslararası Türk Dünyası Strateji Araştırmaları Kongresi*. Antalya, Türkiye, Ekim 352-361.
- Özusta HŞ (1995) Çocuklar İçin Durumluk-Sürekli Kaygı Envanteri Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi* 10(34): 32-44.
- Orhan S, Canbaz S, Akbaş S, Pekşen Y (2017) Genç İşçilerde İş Kazası Sıklığının Dürtüsellikle İlişkisi. *Türkiye Klinikleri* 2(3): 151-158.
- Parlak M (2018) Lise Eğitim Yöneticilerinde Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Esenyurt İlçesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Pişiren L (2010) Uluslararası Bir Grup Tarafından Satın Alınan Bir Üretim Şirketinde Yaşanan Kültür Değişimi Sürecinde Yöneticilerin İletişimci Biçimlerindeki Değişimin Çalışanların İletişim Doyumuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Rutsch E (2019) *Empatiyi Geliştirme Rehberi*, çev. Ergün Hasgül, Ayşe Sezen Serpen ve Veli Duyan. (Yeni İnsan Yayınevi, İstanbul).
- Sayar K, Dinç M (2016) *Psikolojiye Giriş* (Dem Yayınları, İstanbul).
- Saygılı A (2018) Örgütlerde Uygulanan Motivasyon Araçlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Bursa.

- Seçtim H, Erkul H (2020) Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *Management and Political Sciences Review* 2(1): 18-50.
- Selen U (2016) Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği. Doktora Tezi, Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Tekirdağ.
- Sergey B, Boris K, Nadiia R (2019) Modeling of Empathy, Emotional Intelligence and Transformational Leadership to the Project Success. *International Scientific-Practical Conference*. Chernihiv, Ukraine, Temmuz 209-222.
- Sheafor BW, Horejsi CJ (2016) *Sosyal Hizmet Uygulaması Temel Teknikler ve İlkeler*, çev. Ayşe Bilgen. (Nika Yayınevi, Ankara).
- Sobacı F, Kaban İ, Özdağ ME (2022) Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanı'nın Covid-19 Dönemine İlişkin Twitter Mesajlarının Çalışan Motivasyonu Bağlamında İncelenmesi: LDA Temelli Konu Modelleme Yaklaşımı. *Journal of Organizational Behavior Review* (4(2): 198-217.
- Sönmez K (2017) *Türkiye'de Yönetim Becerileri ve Liderlik* (Anı Yayıncılık, Ankara).
- Şahin A (2004) Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (11): 523-547.
- Şahin NH, Durak A (1995) Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği: Üniversite Öğrencileri İçin Uyarlanması. *Psikoloji Dergisi* 10(34): 56-73.
- Şekerci M, Apay A (2009) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 15(57): 133-160.
- Şen H (2008) Personel Seçme Sürecinin Etkinliğini Arttırmada Psikoteknik Testler ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Şengöz M (2022) Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli'nin Bütünleşik Bir Süreç Olarak Yeniden Yorumlanması. *Eğitim ve Toplum araştırmaları Dergisi* 9(1): 164-173.

- Şimşek Kuloğlu M (2022) Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Şimşek MŞ, Çelik A (2015) *Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon* (Eğitim Yayınevi, Konya).
- Şimşek MŞ, Çelik A (2018) *Yönetim ve Organizasyon* (Eğitim Yayınevi, Konya).
- Şimşek MŞ, Çelik A, Akgemci T (2016) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (Eğitim Yayınevi, Konya).
- Şimşek N, Fidan M (2005) *Kurum Kültürü ve Liderlik* (Tablet Yayıncılık, Konya).
- Tarhan N (2017a) *Duyguların Psikolojisi ve Duygusal Zeka* (Timaş Yayınları, İstanbul).
- Tarhan N (2017b) *Toplum Psikolojisi ve Empati* (Timaş Yayınları, İstanbul).
- Tamam L, Güleç H, Karataş G (2013) Barratt Dürtüsellik Ölçeği Kısa Formu (BIS-11-KF) Türkçe Uyarlama Çalışması. *Nöropsikiyatri Arşivi* 50: 130-134.
- Tatar A, Tok S, Saltukoğlu G (2011) Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçe' ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikoloji Bülteni* 21(4): 325-338.
- Tokmak G (2019) Tüketimde Diderot Etkisi ve Zeigarnik Etkisine Kavramsal Bir Bakış. *Turkish Journal Of Marketing* 4(1): 42-61.
- Topaçlı H (2022) Kamu Personelinin Duygusal Zeka Seviyelerinin Çalışan Performansı ve Görev Motivasyonu Düzeylerine Etkisi: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi'nde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Politikası İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Topakkaya S (2022) Descartes Epistemolojisinde sezgi Kavramı'nın Yeri. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe Anabilim Dalı, Ankara.
- Topluer A (2008) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlilikleri ile Örgütsel Çatışma Düzeyi Arasındaki İlişki. Bilim Uzmanlığı Tezi, İnönü

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.

Türegül M (2005) Üretim ve Hizmet İşletmeleri Açısından Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımlarına Toplu Bir Bakış (Klasik-Neoklasik-Modern-Neomodern Yaklaşımlar). *D.P.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi* (9): 107-120.

Türküm AS (2002) Stresle Başa Çıkma Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışmaları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi* 2(18): 25-33.

Ulus Ö, Kerim G (2020) Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi ve Bir Uygulama. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi* 12(2): 131-151.

Uygun SV, Bulut Y (2010) Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7(13): 29-47.

Uygun SV, Göküş M (2017) Kamu Kurumlarında Yöneticilerin Uyguladıkları Yönetim Anlayışlarının Kamu Performans Değerlendirme Sürecine Yansımalarına Yönelik Bir Alan Araştırması: TÜİK Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 0(38): 166-186.

Uygun SV (2020) Yönetimsel Proksemi: Kamu Yönetiminde Bir Pratiği Anlamlandırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi* 55(2): 867-879.

Ürün ÖD, Şafak Öztürk C (2020) Yetişkin Bireylerde Sosyal Görünüş Kaygısı ile Sosyal Kaygı, Benlik Saygısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkiler. *Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi* 4(1): 37-45.

Vondracek FW, Reitzle M (1998) The Viability Of Career Maturity Theory: A Developmental Contextual Perspective. *The Career Development Quarterly* 47(1): 6-15.

Waytz A (2019) *Duygusal Zeka Empati*, ed. Çiğdem Zeynep Aydın içinde, Empatinin Sınırı, çev. Levent Göktem (Harvard Business Review Press, Cambridge).

- Yan Z, Hong S, Liu F, Su Y (2019) A Meta-Analysis of the Relationship Between Empathy and Executive Function. *PsyCh Journal* 9(1): 34-43.
- Yargıç İ, Ersoy E, Batmaz Oflaz S (2011) UPPS Dürtüsel Davranış Ölçeği ile Psikiyatri Hastalarında Dürtüsellik Ölçümü. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni* 21(2): 139-146.
- Yavuz A, Akgemci T (2021) Birey-Örgüt Uyumu, Psikolojik Sahiplenme, İşgören Sosliliği ve Motivasyon Araçları İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (34): 99-114.
- Yelboğa A (2008) Örgütlerde Personel Seçimi Ve Psikolojik Testler. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 5(2): 11-27.
- Yeşil A (2016) Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* 2(3): 158-180.
- Yıldırım A (2005) *Empati ve Çatışmalar* (Yargı Yayınevi, Ankara).
- Yıldırım S (2022) Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzlarının Örgütsel Stres Düzeyi Üzerinde Belirleyicilik Düzeyi: Covid-19 Pandemi Döneminde Karşılaştırmalı Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Politikası ve İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Yılmaz A (2015) Vergi Dairesi Yöneticilerinde Empatik Eğilim Düzeylerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yılmaz C (2017) Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Kamuda İnsan Kaynakları Planlamasına Etkileri: Sakarya Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Sakarya.
- Yılmaz M, Vardarlıer P (2021) Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Perakende Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal* 9(4): 1347-1365.

- Yorulmaz O, Karancı AN, Dirik G, Baştuğ B, Kısa C, Göka E, Burns GL (2007) Padua Envanteri – Washington Eyalet Üniversitesi Revizyonu: Türkçe Versiyonunun Psikometrik Özellikleri. *Türk Psikoloji Yazıları* 10(20): 75-85.
- Yücel Batmaz N, Gürer A (2016) Dönüştürücü Liderliğin Çalışanların İçsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Yerel Yönetimlerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 21(2): 477-492.

## İNTERNET KAYNAKLARI

- Kalkınma Bakanlığı (2018) *On Birinci Kalkınma Planı Kamuda İnsan Kaynakları Çalışma Grubu Raporu*. <https://www.sbb.gov.tr> (26 Nisan 2022).
- Soundview Executive Book Summaries (2022). *On Becoming a Leader*. [http://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/On-Becoming-a-Leader\\_BOOK-SUMMARY.pdf](http://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/On-Becoming-a-Leader_BOOK-SUMMARY.pdf) (16 Mayıs 2022).
- Psikoloji Psikiyatri (2022). *Motivasyon-Güdüleme-İsteklendirme*. <https://psikoloji-psikiyatri.com> (20 Nisan 2022).
- Rehabilitasyon (2023). *Psikolojik Testlerin Gelişim Tarihçesi*. [https://www.rehabilitasyon.com/makale/psikolojik\\_testlerin\\_gelism\\_tarihcesi-2\\_cj4rcpw\\_73#:~:text=t%c3%9crk%c4%b0ye'de%20ps%c4%b0koloj%c4%b0k%20testler%c4%b0n%20tar%c4%b0h%c3%87es%c4%b0,tecrubi%20ruhiyat%20laboratuar%c4%b1%e2%80%9dn%c4%b1%20kuruyor](https://www.rehabilitasyon.com/makale/psikolojik_testlerin_gelism_tarihcesi-2_cj4rcpw_73#:~:text=t%c3%9crk%c4%b0ye'de%20ps%c4%b0koloj%c4%b0k%20testler%c4%b0n%20tar%c4%b0h%c3%87es%c4%b0,tecrubi%20ruhiyat%20laboratuar%c4%b1%e2%80%9dn%c4%b1%20kuruyor) (23 Mayıs 2023).
- TDK (2022). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. <https://www.sozluk.gov.tr> (07 Temmuz 2022).
- Vikipedi (2023). *Maslow Teorisi*. <https://www.tr.wikipedia.org> (02 Ocak 2023).

## MEVZUAT KAYNAKLARI

- DMK (1965) *657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu*, Kabul Tarihi: 14/07/1965, Resmi Gazete: 23/07/1965, 12056. <https://www.mevzuat.gov.tr> (26 Mayıs 2022).
- Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri (2018). *Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usullerine Dair Cumhurbaşkanlığı*

*Kararnamesi*, Resmi Gazete: 10/07/2018, 30474. <https://www.mevzuat.gov.tr>  
(27 Mayıs 2022).





## EKLER

### EK-1 : Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği

#### Sayın Katılımcı;

Bu anket, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü Öğr. Üyesi Doç. Dr. Serdar Vural UYGUN danışmanlığında, Kamu Politikası ve İşletmeciliği Anabilim Dalı bünyesinde Nevşehir kamu sektöründe “Kamu Yöneticilerine Uygulanacak Psikometrik Test Sonuçları ile Çalışan Motivasyonu İlişkisi” ni incelemek amaçlı yürütülen yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu'nun izni ve Nevşehir Valilik makamının yönlendirmeleri doğrultusunda anket yapılmaktadır. Anket sonuçları sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup **ankette hiçbir kimlik bilgisi sorulmamaktadır**. Çalışmaya katılımınız ve size en uygun yanıtlar vermeniz araştırma sonuçlarının doğruluğunu etkileyecektir. Veriler bu çalışma dışında hiçbir yerde kullanılmayacak ve gizli tutulacaktır. Toplam 19 soruluk anketimiz yaklaşık 5 ila 10 dakika arasında cevaplandırılabilir. Kıymetli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederim. Saygılarımla.

Sosyolog  
Samed ARI

#### Cinsiyetiniz?

Kadın ( ) Erkek ( )

#### Yaşınız?

20-24 ( ) 25-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41-45 ( ) 46 ve üzeri ( )

#### Eğitim düzeyiniz?

Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

#### Memuriyet süreniz?

0-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16 -20 yıl ( ) 21-25 yıl ( ) 26 yıl ve üzeri ( )

#### Kurumda bulunduğunuz konum hangisidir?

( ) Üst kademe yönetici (genel müd., genel müd. yrd., bölge müd., il müd., il müd. yrd.)

( ) Orta/alt kademe yönetici (şube müd., amir, şef)

( ) Ast memur

#### Kurumda kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz? (Sadece yöneticiler yanıtlayacaktır)

0-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16 -20 yıl ( ) 21-25 yıl ( ) 26 yıl ve üzeri ( )

<b>Lütfen size en uygun seçeneğin altını işaretleyiniz.</b>	<b>Kesinlikle</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Kısmen</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle</b>	<b>Katılıyorum</b>
1. Birisi, benimle sohbet etmek isterse rahatlıkla sohbe başlarım.									
2. Diğer insanlarla ilgilenmekten gerçekten keyif alırım.									
3. Sosyal bir ortamda, ne yapacağımı bulmakta zorlanırım.									
4. Bir grup içerisinde tuhaf ya da rahatsız hisseden birisini anında fark ederim.									
5. Diğer insanlar, onların duygularını ve ne düşündüklerini anlama konusunda iyi olduğumu söylerler.									
6. Haber programlarında acı çeken insanları görürsem üzülürüm.									
7. Çok anlayışlı biri olduğumu söyledikleri için arkadaşlarım genellikle bana sorunlarından bahseder.									
8. Birinin benim ortamda bulunmamdan rahatsız olduğunu, karşımdaki söylemese dahi hissedebilirim.									
9. Başkasının nasıl hissettiğine hızlıca dikkatimi verebilirim.									
10. Başka birisinin ne hakkında konuşmak istediğini kolaylıkla kavrarım.									
11. Birinin gerçek duygularını gizlediğini söyleyebilirim.									
12. Birinin ne yapacağını önceden kestirmekte iyiyimdir.									
13. Sosyal ortamları, kafa karıştırıcı bulmam.									

## EK-2 : Motivasyon Ölçeği

### Sayın Katılımcı;

Bu anket, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü Öğr. Üyesi Doç. Dr. Serdar Vural UYGUN danışmanlığında, Kamu Politikası ve İşletmeciliği Anabilim Dalı bünyesinde Nevşehir kamu sektöründe “Kamu Yöneticilerine Uygulanacak Psikometrik Test Sonuçları ile Çalışan Motivasyonu İlişkisi” ni incelemek amaçlı yürütülen yüksek lisans tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu'nun izni ve Nevşehir Valilik makamının yönlendirmeleri doğrultusunda anket yapılmaktadır. Anket sonuçları sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup **ankette hiçbir kimlik bilgisi sorulmamaktadır**. Çalışmaya katılımınız ve size en uygun yanıtlar vermeniz araştırma sonuçlarının doğruluğunu etkileyecektir. Veriler bu çalışma dışında hiçbir yerde kullanılmayacak ve gizli tutulacaktır. Toplam 17 soruluk anketimiz yaklaşık 5 ila 10 dakika arasında cevaplandırılabilir. Kıymetli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederim. Saygılarımla.

Sosyolog  
Samed ARI

### Cinsiyetiniz?

Kadın ( ) Erkek ( )

### Yaşınız?

20-24 ( ) 25-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41-45 ( ) 46 ve üzeri ( )

### Eğitim düzeyiniz?

Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

### Memuriyet süreniz?

0-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16 -20 yıl ( ) 21-25 yıl ( ) 26 yıl ve üzeri ( )

### Kurumda bulunduğunuz konum hangisidir?

( ) Üst kademe yönetici (genel müd., genel müd. yrd., bölge müd., il müd., il müd. yrd.)

( ) Orta/alt kademe yönetici (şube müd., amir, şef)

( ) Ast memur

Lütfen size en uygun seçeneğin altını işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Amirimin başarısı, benim başarım demektir.					
2. İş yerinde çalışırken yerine getirdiğim görevler beni mutlu eder.					
3. Yaptığım işin anlamlı olduğunu düşünüyorum.					
4. Bulduğum kurumda/birimde çalıştığım için mutluyum.					

5. Toplum içerisinde kurumumdan ve işimden bahsederken gurur duyarım.					
6. Kurumumun başarısı için çalışmak beni mutlu eder.					
7. Sabah işyerime gelirken hiçbir huzursuzluk duymam.					
8. İşimde bana yeni sorumluluklar verilmesi beni mutlu eder.					
9. İş arkadaşlarımla iyi anlaşırım ve görevlerinde onları desteklerim.					
10. Kendimi geliştirmek için çalışmak önemlidir ve bunun için kurumum bana destek verir.					
11. Yöneticim istek, öneri, şikâyet veya ihtiyaçlarıma kulak vermezse moralim bozulur.					
12. Bir hata yaptığımda yöneticimin beni anlamadığını görmek çalışma isteğimi düşürmez.					

## EK-3 : Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu Kararı



T.C.  
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu

### KURUL KARARI

TOPLANTI SAYISI  
11

KARAR SAYISI  
322

TOPLANTI TARİHİ  
02.11.2022

**Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Samed ARI'nın "Kamu Yöneticilerine Uygulanacak Psikometrik Test Sonuçları İle Çalışan Motivasyonu İlişkisi: Nevşehir'deki Kamu Kurumlarında Bir İnceleme" isimli yüksek lisans tezi hakkında alınan 27.10.2022 tarih ve 2100141308 sayılı başvuru dosyasının görüşülmesi.**

**2022.11.322.** Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Samed ARI'nın "Kamu Yöneticilerine Uygulanacak Psikometrik Test Sonuçları İle Çalışan Motivasyonu İlişkisi: Nevşehir'deki Kamu Kurumlarında Bir İnceleme" isimli yüksek lisans tezi hakkında alınan 27.10.2022 tarih ve 2100141308 sayılı başvuru dosyası görüşüldü.

Yapılan görüşmeler sonucunda, aşağıdaki tabloda isimleri belirtilen araştırmacılar tarafından hazırlanan "**Kamu Yöneticilerine Uygulanacak Psikometrik Test Sonuçları İle Çalışan Motivasyonu İlişkisi: Nevşehir'deki Kamu Kurumlarında Bir İnceleme**" isimli yüksek lisans tezi ve ilgili belgeler araştırmannın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, projenin gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına kurulumuz üyeleri tarafından oy birliği ile karar verilmiştir.

YÜRÜTÜCÜ	ARAŞTIRMACI/UZMAN
Doç. Dr. Serdar Vural UYGUN	Samed ARI (Öğrenci)

Prof. Dr. Mutluhan AKIN  
Kurul Başkanı

Prof. Dr. Zübeyde KUMBIÇAK  
Üye

Prof. Dr. Suzan  
ÇOBAN  
Üye

Prof. Dr. Muhammet Şevki  
AYDIN  
Üye

Prof. Dr. Merter Rahmi TELKENAROĞLU  
Üye

Prof. Dr. Lütüf  
BUYRUK  
Üye

Prof. Dr. Fatih ÖZDEMİR  
Üye

Prof. Dr. Ensar ÇETİN  
Üye

**\*Prof. Dr. Sezer SORGUN Toplantıya  
Katılmadı.**

**Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Kodu : 0B3D-PREM-0RMA Belge Doğrulama Adresi : <https://ebysorgu.nevsehir.edu.tr>

Adres:  
Telefon No :  
e-Posta :

Fax No :  
İnternet Adresi :  
<http://www.nevsehir.edu.tr>

Bilgi için :Leyla KARAGEDİK  
Memur  
Dahili No:10064



Kep Adresi : nevsehiruniversitesi@hs01.kep.tr

1 / 2

## EK-4 : Nevşehir Valiliğine Sunulan Dilekçenin Cevabi Yazısı



T.C.  
NEVŞEHİR VALİLİĞİ  
İl Yazı İşleri Müdürlüğü

Sayı : E-20277291-492-21754  
Konu : Samed ARI

01.12.2022

### DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : Samed ARI'nın 29.11.2022 tarihli dilekçesi.

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Politikası ve İşletmeciliği Ana Bilim Dalı öğrencisi Samed ARI'ya ait dilekçe ilişikte gönderilmiştir.  
Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Ahmet ERDOĞDU  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek: İlgi Yazı (7 sayfa)

#### Dağıtım:

Nevşehir İl Jandarma Komutanlığına  
Nevşehir İl Emniyet Müdürlüğüne  
Nevşehir İl Müftülüğüne  
Nevşehir Aile ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğüne  
Nevşehir Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğüne  
Nevşehir Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği İl Müdürlüğüne  
Nevşehir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne  
Nevşehir İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğüne  
Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğüne  
Nevşehir İl Milli Eğitim Müdürlüğüne  
Nevşehir İl Sağlık Müdürlüğüne

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: s5M1gD-Ck5CoA-epUxNv-DpH9Rt-rAEybjF0 Doğrulama Linki: <https://www.turkiye.gov.tr/icisleri-ebys>

350 Evler Mah. Milli İrade Cad. No:40 Pk:50100 Nevşehir  
Telefon No: (384)212 42 22 Dahili: 211 - 216 Faks No: (384)213 05 85  
e-Posta: [yaziisleri@nevsehir.gov.tr](mailto:yaziisleri@nevsehir.gov.tr) İnternet Adresi: <http://www.nevsehir.gov.tr>  
Kep Adresi: [icisleribakanligi@hs01.kep.tr](mailto:icisleribakanligi@hs01.kep.tr)

Bilgi için: Elmas YAYLACI  
Veri Hazırlama Ve Kontrol İşletmeni (Ş)  
Telefon No:



**EK-5 : Ölçeklere Ait Normallik Dağılım Tablosu**

EDBÖ ve Motivasyon Ölçeğine Ait Normallik Tablosu				
			Statistic	Std. Error
<b>EDBÖ</b>	Mean		34,6827	0,48632
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	33,7239	
		Upper Bound	35,6415	
	5% Trimmed Mean		35,1464	
	Median		36	
	Variance		49,194	
	Std. Deviation		7,01381	
	Minimum		12	
	Maximum		46	
	Range		34	
	Interquartile Range		9	
	<b>Skewness</b>		<b>-0,939</b>	0,169
	<b>Kurtosis</b>		<b>0,669</b>	0,336
<b>Motivasyon Ölçeği</b>	Mean		38,6346	0,40854
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	37,8292	
		Upper Bound	39,44	
	5% Trimmed Mean		39,1613	
	Median		40,5	
	Variance		34,716	
	Std. Deviation		5,89204	
	Minimum		19	
	Maximum		48	
	Range		29	
	Interquartile Range		9	
	<b>Skewness</b>		<b>-1,33</b>	0,169
	<b>Kurtosis</b>		<b>1,86</b>	0,336