



**T.C.  
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANA BİLİM DALI**

**SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİ ÖĞRENCİLERİNİN  
LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE EMPATİ DÜZEYLERİNİN  
İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Merve TUNCEL BOYACI**

Danışman  
**Prof. Dr. Soner ÇANKAYA**

SAMSUN  
2023

**T.C.  
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANA BİLİM DALI**



**SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİ ÖĞRENCİLERİNİN  
LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE EMPATİ DÜZEYLERİNİN  
İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Merve TUNCEL BOYACI**

Danışman

**Prof. Dr. Soner ÇANKAYA**

SAMSUN  
2023

## TEZ KABUL VE ONAYI

Merve TUNCEL BOYACI tarafından, Prof. Dr. Soner ÇANKAYA danışmanlığında hazırlanan “SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİ ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE EMPATİ DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ” başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından 13.2.2023 tarihinde yapılan sınav sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

|        | Unvanı Adı Soyadı<br>Üniversitesi<br>Ana Bilim/Ana Sanat Dalı                             | Sonuç                                                                     |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Başkan | Prof. Dr. Soner ÇANKAYA<br>Ondokuz Mayıs Üniversitesi<br>Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı | <input checked="" type="checkbox"/> Kabul<br><input type="checkbox"/> Ret |
| Üye    | Doç. Dr. Yaşar BARUT<br>Ondokuz Mayıs Üniversitesi<br>Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı    | <input checked="" type="checkbox"/> Kabul<br><input type="checkbox"/> Ret |
| Üye    | Doç. Dr. Seda SABAH<br>Amasya Üniversitesi<br>Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı        | <input checked="" type="checkbox"/> Kabul<br><input type="checkbox"/> Ret |

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

Prof. Dr. Ahmet TABAK  
Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

HazırladığımYüksek Lisans tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin Kaynaklar'da gösterilenlerden oluştuğunu, her unsurun enstitü yazım kılavuzuna uygun yazıldığını ve TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği'nin 3. bölüm 9. maddesinde belirtilen durumlara aykırı davranılmadığını taahhüt ve beyan ederim.

Etik Kurul Gerekli mi?

Evet ☒ (Gerekli ise ekler kısmına ekleyiniz)

Hayır ☐

13/02/ 2023

Merve TUNCEL BOYACI

## TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI

**Tez Başlığı :**SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİ ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE EMPATİ DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışması için şahsım tarafından 13/02/2023 tarihinde intihal tespit programından alınmış olan özgünlük raporu sonucunda;

Benzerlik oranı : % 9

Tek kaynak oranı : % 2 çıkmıştır.

13/02/2023

Prof. Dr. Soner ÇANKAYA

## ÖZET

### SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİ ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE EMPATİ DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Merve TUNCEL BOYACI  
Ondokuz Mayıs Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans, Şubat/2023  
Danışman: Prof. Dr. Soner ÇANKAYA

Bu araştırmanın amacı, spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin liderlik özellikleri ve empati düzeylerini bazı demografik bilgiler açısından incelemek ve bu iki özellik arasındaki ilişki ortaya koymaktır. Çalışmada betimsel nitelik taşıyan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini spor bilimleri fakültesi öğrencileri arasından tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 240 birey oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, katılımcıların sosyo-demografik bilgi durumlarını ortaya koymak amacıyla 6 soruluk kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Araştırmada, Dökmen (1988) tarafından geliştirilen “Empatik Eğilim Ölçeği” ve Dursun, Günay ve Yenel (2019) tarafından geliştirilen “Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmada, ölçek toplam puanlarının cinsiyet, spor branşına göre farklılık gösterip göstermediği Student t test, yaş, bölüm, gelir durumu, sınıf, branş türü göre farklılık gösterip göstermediği ise Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey çoklu karşılaştırma testi ile belirlenmiştir. Ayrıca, katılımcıların liderlik özellikleri ile empatik düzeyleri arası ilişkiler Pearson korelasyon katsayısı ile belirlenmiştir. Araştırmada, kadın öğrencilerin erkek öğrencilere göre empatik eğilim toplam puanları daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada katılımcıların yaş dağılımına göre Çok Yönlü Liderlik Yönelim düzeyleri ve Empatik Eğilim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Araştırmada, spor yöneticiliğinde okuyan öğrencilerin çok yönlü liderlik yönelim düzeyi rekreasyon bölümü öğrencilerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada, orta gelirli olduğunu beyan eden öğrencilerin çok yönlü liderlik yönelim düzeyi düşük ve yüksek gelirli olduğunu beyan eden öğrencilerine göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Benzer durum politik ve karizmatik liderlik alt boyutu içinde söylenebilir. Araştırmaya katılan Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin empatik eğilim düzeyleri ile çok yönlü liderlik yönelimleri arasında zayıf pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde bireylerin empati eğilimleri ile politik liderlik, insan kaynaklı liderlik, karizmatik liderlik ve yapısal liderlik alt boyut puanları ile de zayıf pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Liderlik Özellikleri, Lider, Liderlik, Empati, Empati Düzeyi

## ABSTRACT

### EXAMINATION OF LEADERSHIP FEATURES AND EMPATHY LEVELS OF SPORTS SCIENCES FACULTY STUDENTS

Merve TUNCEL BOYACI  
Ondokuz Mayıs University  
Institute of Graduate Studies  
Department of Sports Management  
Master, February/2023  
Supervisor: Prof. Dr. Soner ÇANKAYA

The aim of this research is to examine the leadership characteristics and empathy levels of the students of the faculty of sports sciences in terms of some demographic information and to reveal the relationship between these two characteristics. In the study, a descriptive relational survey model was used. The sample of the research consists of 240 individuals selected by random sampling method among the students of the faculty of sports sciences. As a data collection tool, a 6-question personal information form was used to reveal the socio-demographic information status of the participants. In the research, "Empathic Tendency Scale" developed by Dökmen (1988) and "Multidimensional Leadership Orientations Scale" developed by Dursun, Günay and Yenel (2019) were used. In the study, whether the total scores of the scale differed according to gender, sports branch or not was determined by Student's t-test, and whether it differed according to age, department, income status, class, branch type was determined by One-Way Analysis of Variance and Tukey's multiple comparison test. In addition, the relations between the leadership characteristics of the participants and their empathic levels were determined by the Pearson correlation coefficient. In the study, it was determined that female students had higher empathic tendency total scores than male students. According to the age distribution of the participants in the study, no significant difference was found between the Multidimensional Leadership Orientation levels and the Empathic Tendency levels. In the study, it was determined that the students studying in sports management had higher multidimensional leadership orientation level than the students of the recreation department. In the study, it was determined that the students studying in sports management had higher multidimensional leadership orientation level than the students of the recreation department. In the study, it was determined that students who declared that they were middle-income had lower levels of multi-directional leadership orientation than students who declared that they were low-income and high-income. A similar situation can be said for the political and charismatic leadership sub-dimension. It was determined that there was a weak positive and significant relationship between the empathic disposition levels of the Faculty of Sport Sciences students participating in the research and their multi-faceted leadership orientations. Similarly, it was determined that there was a weak positive and significant relationship with the empathy tendencies of the individuals and the sub-dimension scores of political leadership, human-based leadership, charismatic leadership and structural leadership.

**Keywords:** Leadership Traits, Leader, Leadership, Empathy, Empathy Level

## ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim ile birlikte tanıdığım, kıymetli düşüncelerini ve tecrübelerini benimle paylaşan, yol gösteren, bu çalışmanın hazırlanması ve tamamlanması sürecinde, bilgi ve birikimleri ile bana her zaman yardımcı olan hayatımın bir noktasında yollarımızın kesişmesinden mutluluk duyduğum değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Soner ÇANKAYA'ya çok teşekkür ederim.

Eğitim sürecimin her anında, görüş ve düşünceleriyle beni yönlendiren, tecrübelerinden faydalandığım, desteğini her zaman yanımda hissettiğim emeğini ve vaktini esirgemeyerek benimle ilgilenen kıymetli hocam Sayın Arş. Gör. Muhammet KUSAN' a çok teşekkür ederim.

Çalışmamın tamamlanma aşamasında çok değerli görüş ve önerilerini paylaşan lisans eğitimim sürecinde de kendisinden ders almış olduğum bilgi ve birikimleri ile bana her zaman yardımcı olan hocam Sayın Doç. Dr. Yaşar Barut'a ve değerli görüş ve önerileriyle tezime son dokunuşları yapan Sayın Dr. Öğr. Üyesi Seda SABAH'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans sürecinin en başından sonuna kadar desteğini esirgemeyen tecrübe ve bilgisi ile yanımda yer alan ve tez çalışmamda bana yol gösteren Sayın Dr. Öğr. Gör. Seval AĞAÇDİKEN ALKAN'a çok teşekkür ederim.

Desteklerini her zaman hissettiğim, bu yola beraber çıkıp beraber yürüdüğümüz, hayatıma ve çalışmama katkılar sunan çok değerli yüksek lisans arkadaşlarım Rıfat YAYLA ve Mustafa CEBE'ye, bana güvenen ve destek olan tüm arkadaşlarıma içten teşekkür ediyorum.

Çalışmamın tamamlanması aşamasında desteğini esirgemeyen, moral ve motivasyon sağlayan Tolga BAYRAKTAR ve Sevgi TOKLU'ya çok teşekkür ederim.

Sonsuz destek ve sevgilerini her zaman hissettiğim, bugünlere gelmemdeki en büyük payın sahipleri eğitim hayatımda ve yürüdüğüm yolda her daim yanımda olan, bende emeğini kelimelerle ifade edemeyeceğim canım annem Neriman TUNCEL'e, canım babam Erol TUNCEL'e canım kardeşim Ahmet İhsan TUNCEL'e ve geniş ailemin tüm fertlerine yürekten teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimime beni yürekten teşvik eden, her türlü desteği gösteren, her anımı ve özellikle tez sürecimin her aşamasını paylaştığım, zorlandığım zamanlarda hep güç olan en büyük motivasyon kaynağım, hayat arkadaşım, canım eşim Özgür BOYACI' ya kalpten teşekkür ederim.

Son olarak eğitimimin doğuşunun sebebi, eğitime ve çalışmalarına habersiz

katkılarıyla destek olan doğduğu andan itibaren, hayatımın tüm anlamını değiştiren, varlığıyla hayatımı şenlendiren ve şükür sebebim neşe kaynağım canım oğlum Uras Sefa BOYACI' ya sonsuz teşekkür ediyorum.

Merve TUNCEL BOYACI





# İÇİNDEKİLER

|                                                     |      |
|-----------------------------------------------------|------|
| TEZ KABUL VE ONAYI.....                             | i    |
| BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI.....                 | ii   |
| TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORUBEYANI .....           | ii   |
| ÖZET.....                                           | iii  |
| ABSTRACT .....                                      | iv   |
| ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR .....                             | v    |
| İÇİNDEKİLER.....                                    | vii  |
| SİMGELER VE KISALTMALAR.....                        | viii |
| TABLolar DİZİNİ .....                               | ix   |
| 1. GİRİŞ.....                                       | 1    |
| 2. GENEL BİLGİLER .....                             | 4    |
| 2.1. Liderlik.....                                  | 4    |
| 2.1.1. Liderliğin Tarihsel Gelişimi.....            | 4    |
| 2.1.2. Lider ve Liderlik Kavramı .....              | 5    |
| 2.1.3. Liderliğin Kuramsal Açıklanması.....         | 6    |
| 2.1.4. Liderlik İçin Gerekli Temel Özellikler ..... | 14   |
| 2.1.5. Liderlik Türleri.....                        | 17   |
| 2.2. Empati.....                                    | 20   |
| 2.2.1. Empati Kavramının Tarihsel Gelişim .....     | 20   |
| 2.2.2. Empati Kavramı .....                         | 21   |
| 2.2.3. Empati Kuramları.....                        | 22   |
| 2.2.4. Kişilerarası İletişimde Empati.....          | 23   |
| 2.2.5. Empatinin Ölçülmesi .....                    | 23   |
| 2.2.6. Empatinin Bileşenleri.....                   | 25   |
| 2.3. Grup İletişiminde Lider ve Empati .....        | 25   |
| 2.4. Empati ve Spor.....                            | 26   |
| 3. MATERYAL VE YÖNTEM.....                          | 28   |
| 3.1. Araştırma Modeli ve Yöntemi .....              | 29   |
| 3.2. Evren ve Örneklem .....                        | 29   |
| 3.3. Veri Toplama Araçları .....                    | 29   |
| 3.3.1. Demografik Bilgi Formu.....                  | 29   |
| 3.3.2. Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği .....  | 30   |
| 3.3.3. Empatik Eğilim Ölçeği.....                   | 30   |
| 3.4. Verilerin Analizi .....                        | 30   |
| 4. BULGULAR.....                                    | 32   |
| 5. TARTIŞMA.....                                    | 39   |
| 6. SONUÇ VE ÖNERİLER .....                          | 50   |
| 6.1. Sonuç .....                                    | 50   |
| 6.2. Öneriler .....                                 | 50   |
| KAYNAKÇA.....                                       | 52   |
| EKLER .....                                         | 62   |
| EK 1 - ETİK KURUL İZNİ.....                         | 62   |
| EK 2- DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU .....                  | 63   |
| EK 3 - EMPATİK EĞİLİM ÖLÇEĞİ (EEÖ) .....            | 64   |
| EK 4 - ÇOK YÖNLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ .....              | 65   |
| ÖZGEÇMİŞ .....                                      | 66   |

## SİMGELER VE KISALTMALAR

|       |                                             |
|-------|---------------------------------------------|
| BESYO | : Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu         |
| ÇYLYÖ | : Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği     |
| EEÖ   | : Empatik Eğilim Ölçeği                     |
| SBF   | : Spor Bilimleri Fakültesi                  |
| AKT   | : Aktaran                                   |
| SPSS  | : Statistical Package for Social Sciences   |
| SYB   | : Spor Yöneticiliği Bölümü                  |
| ANT   | : Antrenörlük Eğitimi Bölümü                |
| BSÖ   | : Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü |
| REK   | : Rekreasyon Bölümü                         |

## **TABLolar DİZİNİ**

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 4.1. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları .....                        | 33 |
| Tablo 4.2. Cinsiyete Göre Bireylerin Çok Yönlü Liderlik Yönelim ve Empatik Eğilim Düzeyleri.....                     | 33 |
| Tablo 4.3. Katılımcıların Yaş Dağılımına Göre Bireylerin Çok Yönlü Liderlik Yönelim ve Empatik Eğilim Düzeyleri..... | 34 |
| Tablo 4.4. Okudukları Bölüme Göre Bireylerin Çok Yönlü Liderlik Yönelim ve Empatik Eğilim Düzeyleri .....            | 35 |
| Tablo 4.5. Okudukları Sınıfa Göre Bireylerin Çok Yönlü Liderlik Yönelim ve Empatik Eğilim Düzeyleri .....            | 36 |
| Tablo 4.6. Gelir Düzeyine Göre Bireylerin Çok Yönlü Liderlik Yönelim ve Empatik Eğilim Düzeyleri.....                | 36 |
| Tablo 4.7. Spor Türüne Göre Bireylerin Çok Yönlü Liderlik Yönelim ve Empatik Eğilim Düzeyleri.....                   | 37 |
| Tablo 4.8. Katılımcıların Çok Yönlü Liderlik Yönelim ve Empatik Eğilim Düzeyleri Arası İlişkiler.....                | 38 |

## 1. GİRİŞ

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. Liderlik kavramını toplum ve örgütün olgusunun olduğu hayatın her yerinde insanın olduğu her yerde görebilmekteyiz. İnsanoğlu sosyal bir varlık olması sebebiyle gruplar oluşturacak oluşturduğu bu grupları yönetebilecek ve grupları hedeflere götürecek liderlere ihtiyaç duyan varlıktır. Belli amaç ve hedefleri olan insan grubunu doğru hedeflere yönlendirebilecek ihtiyaç duyulan liderlerin ikna edebilme ve bazı beceri özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Liderliğe bir grup insanı belirli amaçlar çerçevesinde bir araya toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için harekete geçirebilme beceri ve yeteneklerinin birleşimidir diyebiliriz. Literatürde liderlik kavramına ve liderlik olgusuna ilişkin farklı çalışmalara rastlanılmaktadır (Çelik, 1999; Alireisoğlu, 2010; Şişman, 2011). Geçmişten günümüze baktığımız insanın olduğu yerde örgütlenme ve örgüt amaçları ve hedeflerinin oluşmasında da insan faktörünün önemini sık sık karşılaştığımız bir durumdur. Örgütün hedeflerine ilişkin hareket eden liderler kendilerine özgü liderlik tarzı belirleyip toplulukları bir araya getirmekte olup onlara tesit etmeyi amaçlamaktadır. Liderlik en basit şekliyle insanların davranışlarını ve hareketlerini etkileyebilme becerisidir (Çoban ve Coşkun, 2006).

Empati ruh sağlığı hizmetleri alanında adını sıklıkla duyduğumuz önemli bir kavramdır. Dökmen (1988) yılında üzerine çalıştığı ve geliştirdiği empati kavramını insanların karşısındaki kişinin duygu düşüncelerini kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak doğru bir şekilde anlayabilme potansiyeli olduğunu savunmuştur. Bu amaçla geliştirdiği Empatik Eğilim Ölçeği ile kişilerin kendini karşısındakinin yerine koyarak doğru bir şekilde anlayabilme potansiyellerini ölçmeyi hedeflemiştir (Ertürk, 2010). Empati günlük yaşantımızda da sıklıkla üzerinde durduğumuz önemli bir olgudur.

Liderlik kavramı kültür, medeniyet, milliyet ya da yaşanan coğrafya fark etmeksizin her toplum ve toplulukta ortaya çıkmıştır. Geçmişten günümüze baktığımızda lider ve liderlik olgusunun üzerinde sıklıkla durulmuştur. Yunan ve Antik Çin’ de liderler filozof olarak, Mısırlılar ise liderlerine tanrısal bir takım özellikler atfetmişlerdir. Machiavelli ve Homer ise lider olan kişilerin beceri yetenek ve ustalıklarını belgelemiştir. Tarihe baktığımızda ünlü liderlerin yaşantılarına sıklıkla rastlanılmaktadır (Howell ve Costley, 2006).

Liderlik kavramı beraberinde pekçok soruyu da tetiklemiş ve araştırmalara konu olmuştur. Büyük toplulukları etkileyip harekete geçirebilme gücüne sahip olan liderlerin hangi özelliklere sahip olduğu liderin toplumları örgütleri ya da içinde bulunduğu toplulukları etkileyebilme gücünün neler olduğu yahut olabileceği üzerinde durulan konular olarak yirminci yüzyıl ile birlikte bilimsel araştırmalara konu olmuştur. (Yukl, 2002).

Liderlik üzerine yapılan farklı çalışmalara konu olmuş olsa da hala tam olarak açıklanmayan ve anlaşılmayan yönleri bulunmaktadır (Ivancevich ve Matteson, 2002).

Liderlik üzerine yapılan araştırmada araştırmacılar kendilerine göre en çok dikkat ettikleri ve ilgilerini çeken yönleri ile lider liderlik kavramlarını açıklık getirmeye çalışmışlardır. Herbir araştırmacı farklı liderlik tanımlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Ivancevich ve Matteson, 2002).

Ortaya çıkan farklı liderlik tanımlarının geçen zamanla birlikte değişmiş ve liderlik kavramı farklı açılardan ele alınıp açıklanmıştır (Gelatt, 2002).

Liderlikle ilgili ortaya atılan farklı yaklaşımlar ve kuramlar bulunmaktadır. Liderlik kavramı ile ilgili ortaya atılan ilk teorileri Büyük Adamlar Teorisi'dir. Bu teorinin temeli liderlerin sahip oldukları özelliklerin doğuştan geldiğini ve liderlik özelliklerine sahip olarak doğduklarına dayanmaktadır. Bu teori zaman içerisinde Özellikler teorisi olarak karşımıza çıkmıştır. Fakat bu teoride Büyük Adamlar teorisinden farklı olarak Liderlerin sahip olduğu özelliklerin var olduğu fakat bu özelliklerin doğuştan gelmediği zaman içerisinde de kişilerin sosyal öğrenme, tecrübe ve deneyimlemesi sonucu kazanılabileceğini savunmuştur. Asıl olanın ise lider olan bireylerin sahip oldukları evrensel nitelikte olan özelliklerinin çalışmalara konu olmasıdır (Luthans, 1981). Ortaya atılan bu teoride farklı yönlerden eleştirilmiştir. Davranışsal Liderlik teorisi de özellikler teorisinin liderliği açıklamada yeterli olmaması üzerine ortaya çıkmıştır (Griffin, 2002).

Davranışsal Liderlik Teorisi bir gruba ya da topluluğa liderlik yaparken gösterdiği davranışların bunda etkili olduğunu savunmaktadır (Koçel, 2001).

İlgili literatür incelendiğinde liderlik özellikleri ve empati düzeyleri üzerine yapılmış pek çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu doğrultuda, Spor Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin liderlik özellikleri ve empati düzeylerinin incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin liderlik özellikleri ve empati düzeylerinin incelenmesi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Dolayısı ile bu çalışmanın amacı, spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin liderlik

özellikleri ve empati düzeylerini bazı demografik bilgiler açısından incelemek ve bu iki özellik arasındaki ilişki ortaya koymaktır. Böylelikle bu alanla ilgili yapılacak diğer çalışmalara ışık tutabilmeyi amaçlamaktadır.



## **2. GENEL BİLGİLER**

### **2.1. Liderlik**

#### **2.1.1. Liderliğin Tarihsel Gelişimi**

Liderlik üzerine çok fazla çalışma yapılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlık tarihinin her devir ve döneminde liderlik kavramı yer almaktadır. Pek çok araştırmaya konu olmuş ve ilgili kavram hakkında pek çok araştırma yapılmıştır (Eren, 2013; Özalp, 2019).

Oldukça geçmişe dayanan Liderlik kavramının incelenmesi M.Ö.400'lü yıllara dayanmaktadır. Bu yıllarda yazılmış olan Platon Republic eserinde liderlik kavramına yer vermiştir. Liderlik kavramı hakkında yapılan her çalışma ve araştırma ile birlikte bu olguya farklı tanımlar getirilmiştir (Lunenburg ve Ornstein, 2013; Alireisoğlu, 2010). Antik Yunan dönemi ve Rönesans dönemi liderlik kavramı ile ilgili çalışmaların yoğunlaştığı bir dönem olarak dikkat çekmektedir. Antik Yunan döneminde Sokrates, Homer, Perikles, Sofokles ve Heraklitus Rönesans döneminde de Petrarch, Chaucer, Castiglione, Machiavelli, Hobbes, Rousseau ve Shakespeare bu kavram üzerinde önemli çalışmaları vardır (Bozlağan, 2005; Özsarı, 2010).

Sanayi devrimiyle beraber Hegel, Weber, Durkheim ve Marks liderlik konusunun üzerinde durmuş olup 20.yüzyılın ilk yarısına değin fikir adamlarından Freud, Skinner ve James, Froom ve Jung liderlik kavramının davranışsal psikolojik açıdan incelemiştir (Bozlağan, 2005; Özsarı, 2010). Liderlik kavramı sosyal bilimlerin de konusu haline gelmiştir. Disipliner bir yaklaşım içerisinde ele alınan Liderlik kavramı sosyoloji, psikoloji davranış bilimleri alanında da araştırılmaya başlanmıştır (Arun, 2008).

Liderlik kavramının kökeni İngilizceden gelmektedir. “lead” ve “leadership” sözcüklerine kökeni dayanan liderlik kavramı “Etrafındaki ona izleyen insanları belirlenmiş ortak hedefler için harekete geçiren rehberlik eden önder kişiler” olarak anılmaktadır. (Bass, 1990). Türk Dil Kurumu (2006) yılında yapmış olduğu tanımda lideri “önder olan kişi, şef” olarak, liderlik kavramını ise “önder olan kişilerin görevleri” şeklinde belirtmiştir (TDK, 2006).

Ortak hedefleri olan insan toplulukları bir araya gelerek örgütlenmiş ve bir lidere ihtiyaç duymuşlardır. Liderler kimi zaman büyük değişimlerle kimi zaman küçük değişimlerle insan gruplarına yol gösterip onlara bu alanda hizmet ederek bu kavramın

önemini ortaya koymuşlardır (Hoy ve Miskel, 2010; Alireisoğlu, 2010).

### **2.1.2. Lider ve Liderlik Kavramı**

Liderlik kavramı ile ilgili literatürde karşımıza farklı çalışmalar çıkmakta olup; akabinde liderlik kavramı ile ilgili çeşitli tanımlamalara da yer verilmiştir. (Şişman, 2002; Alireisoğlu, 2010).

Güney' e göre, liderliği insanların belirledikleri hedeflere ulaşmak için kişilerin doğuştan gelen bireysel potansiyellerini kullanma ve kişiler ile gruplar arasındaki iletişimi ve etkileşimi sağlayıp insanları harekete geçirebilme kapasitesi olarak açıklamıştır (Güney, 2007; Alireisoğlu, 2010). Liderlik kişilerin doğuştan getirdiği ve eğitim ile zenginleştirilen bireylerin sahip oldukları ikna becerisi, saygı, güven duygusu, örgütlenme ve bağlılıklarını kazanıp toplulukları yönlendirebilme ve etkileyebilme becerisidir.

Liderler hizmet ettiği insan topluluklarını iyi tanıma onların istek ve dilekleri bilme ve bu kişilerle iletişimini artırmak durumundadır (Bolat, 2009; Alireisoğlu, 2010). Ertürk 'e göre ise liderin insanların davranışlarını etkilediği onları amaca yönelik olarak yönlendirebildiğini ifade etmiştir (Ertürk, 1995).

İnsanlar ihtiyaç ve gereksinimlerini giderebilmek ve var oluşlarını sürdürebilmek için bir başkasının varlığına ihtiyaç duyarlar ve bu durum aslında topluluk kavramının temelini oluşturmaktadır (Akdur, 2003:1; Bayrak, 1995:34; Sarıkamış, 2006:12). Ortaya çıkan bu toplulukların ihtiyaç ve gereksinimlerinin tespit edilip onların doğru ve ortak hedeflere ulaşmasında önderlik edip rehber olacak kişiler liderlerdir. Ve bu durum liderlik pozisyonunun ortaya çıkmasını sağlamıştır (Eren, 2009:501; Zel, 2001:91).

Şimşek ise yaptığı tanımlama da liderlik otorite fonksiyonu olmaksızın belli amaçlar için insanları toplayabilme arzu edilen durumu yaptırabilme bireyler arası ilişki ve iletişim sonucunda ortaya çıkan olgudur. (Şimşek, 2002).

İnsanların belirli amaçlara ulaşma noktasında içinde bulundukları grubu etkileyebilme ve grup faaliyetlerini yönlendirebilme sürecini liderlik olarak açıklamıştır (Bass, 1985). Bireyleri belirli amaçlara ulaşmak sebebiyle yönlendirdikleri ve bireylerin davranış, tutum ve düşünce biçimlerini etkilediği onları istenilen hedefe yönlendiren harekete geçiren kişilere ise lider denilmektedir (Koçel, 2005).



Liderlik, kişisel amaçlar ve grubun ortak amaçlarını gerçekleştirebilmesi noktasında yol yöntem gösterme ve onları etkileme faaliyeti olarak da düşünülebilir. (Adair, 2004; Yavuz, 2011).

Liderler toplumda önder olan kişilerdir. Belirli kişisel özelliklere sahip olan lider insanlar etrafındaki insanları bir araya getirmekte onları hedeflerine doğru ilerlemelerinde yüreklendiren öngörülü bireylerdir (Fred ve Manske, 1994; Yavuz, 2011).

Lider kişiler kendi bireysel özelliklerini bilip kendilerini tanımaktadır. Bir takım kararlar alırken gerçekçi, hedefe yönelik, net kararlar alıp aldığı kararlarının sonuçlarını ve sorumluluklarını taşıyabilen kişilerdir (Sühreverdi, 1974; Yavuz, 2011).

Yulk ise liderliği bireyleri ve toplulukları harekete geçirip belirlenen ortak hedeflere ulaşma noktasında etkileyici olabilme sürecidir (Yulk, 2002; Yavuz, 2011). Liderler ekip ruhuna önem veren kişilerdir. Liderlik de bu süreçte etkileme önder olabilme sürecidir (Taylor, 2017; Alireisoğlu, 2010).

Liderlik belirlenen hedeflere ulaşabilmek için etrafındaki insan topluluklarını harekete geçirebilme ve ikna edebilme sürecidir (Koçel, 2001:465). Lider ise takip edilen güvenilir kişidir. Süreci en iyi şekilde yönetebilme özelliğine sahip olması beklenir (Usal, 1995: 268).

Lider olarak kabul gören kişilerin bazı yetenek ve becerilere sahip olması gerekmektedir. Liderler de istenilen durum belirli özelliklerde iyi olması değildir. Liderlerin sahip oldukları tüm özelliklerde diğerlerinden farklı ve iyi olması istenmektedir (Baykal, 2000: xvi).

Liderlik tanımlarını incelediğimizde hemen hemen hepsinde karşımıza çıkan ortak kavramlar etki, otorite ve güçtür. Liderlik olgusunun en temelde bu kavramlar üzerine şekillenir (Zel, 2001:93).

Liderlik kavramı bir süreci ifade ederken liderler ise önder olan takip edilen ve süreci yöneten kişileri ifade etmektedir (Zel, 2001:93).

### **2.1.3. Liderliğin Kuramsal Açıklanması**

Liderlik kavramı ile ilgili üç tip yaklaşım vardır. Bunlar; Özellikler Kuramı, Davranışsal Kuram ve Durumsallık Yaklaşımlarıdır (Kara, 2007; Şimşek, 1995).

### 2.1.3.1. Özellikler Kuramı

Liderlik kavramı ile ilgili ortaya atılan ilk kuramsal yaklaşımdır. İdari yöneticiler ve askeri yöneticilerin özellikleri göz önüne alınarak geliştirilmiş olan bir yaklaşımdır. Yaşadıkları dönemin ve daha sonraki dönemlerde önem kazanan lider olarak anılan bireylerin kişilik özellikleri üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Liderlerin sahip olması gereken kişisel özellikler ile toplumsal özellikleri tespit etmeye çalışılmıştır. Bireylerin liderlik özelliklerine sahip olarak doğacakları bu özelliklerin sonradan kazanılacak özellikler olmadığını savunmaktadır (Arslan ve Uslu, 2014:45).

Doğuştan sahip olunan liderlik özellikleri bireylerin yaşamı sürecinde geliştirildiği takdirde lider olunabileceğini ifade eder (Eren, 2008:526).

Bu kuram liderlerin sahip olması gereken bir takım bireysel özellikler olduğunu savunmaktadır. Bu özelliklerin liderleri diğerlerinden farklı kılıp liderlik sürecini etkilemektedir (Koçel, 2013). İyi bir liderin nasıl olması gerektiğini hangi niteliklerin onu daha etkin bir lider yapabileceği kısmında çalışmalar yapılmıştır. Liderlik konusunda yapılan kuramsal yaklaşımlar içerisinde Özellikler Kuramı ilk ve önemli kuramsal yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 1998; Ertürk, 2010). Özellikler kuramı ile ilgili ilk çalışmayı 1795 yılında Tholas Carlyle gerçekleştirmiştir. Sonraki yıllarda yapılan çalışmalar bu çalışmaya katkı sağlamıştır (Erçetin, 1998; Yavuz, 2011).

Kara ve Şimşek'e göre lider olan kişilerin bazı özelliklere sahip olduğunu ileri sürmüş olup; yetenek, bilgi, deneyim, kararlılık, tutarlılık ve fiziki özelliklerinin bunda etkili olduğunu belirtmiştir. (Kara, 2007; Şimşek, 1995)

Lider kişilerin liderlik özelliklerinin neler olduğu onları diğer kişilerden ayıran ne gibi farklılıkların olduğu üzerine çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalar neticesinde belli başlı liderlik özellikleri tespit edilmiştir. Bunları cinsiyet, ileriye görebilme, yakışıklılık, zeka, bilgi, olgunluk, duygusal olgunluk, dürüstlük, samimiyet, iş başarma kabiliyeti, kendine olan güven, kişiler arası ilişki ve güzel konuşma yeteneği bunlardan bazılarıdır. Oluşan gruplara liderlik edecek kişilerin bu özelliklere sahip olan kişilerden seçilmesi gruplara yönetecek kişilerin bulunmasını kolaylaştırmaktadır (Ertürk, 1995).

Özellikler kuramına göre liderlik kavramını tanımlarken doğuştan getirilen özelliklerin etkili olduğunu belirtmiştir. Bazı bireylerin doğuştan bu özelliklere sahip

olarak doğdukları ve bu özelliklerin sonradan kazanılan özellikler olmadığını ifade eder (Aydın, 2000,233).

Lider olacak olan kişinin sahip olması beklenen bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler: Kendine güveni olan, zeka, özgüven sahibi, öngörülü, samimi, dürüst, açık sözlü, kararlı, iş bilgisine sahip olma şeklinde sıralanabilir. Aslında bu özelliklere sahip başka insanlarda bulunmaktadır. Fakat lider olan kişilerin bu özelliklerinin çoğuna sahip olması beklenir. Diğer insanlarla arasındaki fark bu özelliklerin çoğuna sahip olmasıyla ortaya çıkar (Pamukoğlu, 2016:31),

Özellikler kuramı teorisine eleştiri olarak Davranışsal Liderlik teorisi ortaya çıkmıştır. Liderlerin bazı liderlik özelliklerine sahip olduklarını ve bu özelliklerini nasıl kullandıkları konusu önem arz etmektedir. (Ergun, 1981; Yavuz, 2011). Liderlik üzerine yapılan çalışmalar sonucu liderliğin gerektirdiği bazı özelliklerine sahip oldukları halde aktif liderlik yapmayan bireylerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum özellikler kuramı ile çelişmektedir. Farklı değişkenlerin de liderlik kavramı üzerinde etkili olabileceği düşüncesini desteklemiştir. (Koçel, 1995; Yavuz, 2011).

#### **2.1.3.2. Davranışsal Kuram**

Davranışsal yaklaşıma göre liderin sahip oldukları özelliklerden ziyade etrafındaki gruba ve grup üyelerine bu davranışları nasıl gösterebildiğine bakılır. Lider olan kişilerin oluşan gruplarda nasıl davrandığı, amaç ve hedef belirleme, planlama ve kontrol edebilme davranışları bunda etkili olmaktadır. Bu yaklaşıma göre iki tip liderlik anlayışı bulunmaktadır. Göreve yönelik liderlik tipi ve bireysel ilişkilere yönelik liderlik tipi olarak ayrılmaktadır. Yapılan araştırmalar insanlar arasındaki ilişkilere yönelmiş lider tipinin göreve yönelik liderlik tipi anlayışına göre daha başarılı ve etkin olacağı görüşü kabul görmüştür (Ertürk, 1995).

Özellikler kuramı tarafından incelenmeyen davranış biçimlerinin üzerinde durmuştur (Naktiyok, 2006:22). Lider olan kişilerin yalnızca kişilik özellikleriyle değil bu kişilerin davranış biçimlerinin de ele alınması yönünde çalışmalar yapılmıştır (Cansoy ve Turan, 2016:21)

Davranışsal Kuram temelini lider olan bireylerin liderlik özelliklerinden ziyade liderlik yaparken gösterdiği tutum tavır ve davranışları etkili olmaktadır (Koçel, 2013; Yavuz, 2011).

Davranışsal yaklaşıma göre lider olan kişilerin etrafındaki bireylerle olan

iletişimi ve etkileşimi çok önemlidir. Liderlerin bireylerle olan iletişimi, ortak hedef belirleyebilme, karar verme şekli, organize edebilme, çözüme ulaşma noktasında takındığı tutum liderin etkinliğini artıran unsurlardır (Koçel, 2010: 577).

Liderin davranış biçimleri iki önemli durum üzerine temellendirilmiştir. Bu unsurları liderin işe yönelik davranış biçimi ve liderin bireye yönelik davranış biçimi olarak sınıflandırılabilir (Çetin ve Beceren, 2007:126).

Davranışsal Liderlik teorisi pek çok araştırmaya konu olmuştur. Hakkında ortaya atılan teorilerden öne çıkanlar Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi, Likert'in Sistem 4 Modeli ve Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmalarıdır.

### **2.1.3.3. Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı**

1945 yılında Ohio Üniversitesi Liderlik yaklaşımı ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Bu yaklaşım iki faktör üzerine yoğunlaşmaktadır; kişiyi dikkate almak ile inisiyatif (Koçel, 2013; Yavuz, 2011).

Çalışmanın en önemli amacı örgütlerin ortak hedeflerine ulaşabilmek için liderin davranışlarının ne derece etkili olduğunu belirlemektir (Özkalp ve Kirel, 2004:149). Garry Yulk ise araştırmaları sonuçlarına göre iki çeşit liderlik davranış kategorisi belirlenmiştir.

Bunlar değerlendirme ve başlatma yapısı olarak sıralanabilir. (Yulk, 2001):

Değerlendirme davranış kategorisine göre lider olan kişiler koruyucu ve kollayıcı tavırla hareket etmektedir. Tutumlarında destekleyici davranır. İlgilidir ve izleyicilerine zaman ayırır onlarla vakit geçirip sorunlarında yardımcı olur. Bir danışman gibi davranarak onların yanındadır.

Başlatma Yapısı davranış kategorisine göre grubunun hedeflerine ulaşması için yapılması gerekenleri, rollerini belirler ve aktarır. İzleyicilerine yaptığı olumsuz davranış ve işlerde eleştiride bulunup onlara uygun iş ve görevler verir.

İzleyicilerinin yaşadıkları sıkıntı ve sorunlarında bu sorunların çözümünde onlara farklı açılardan bakmak ve çözüme ulaşmalarında yardımcı olmaktadır. Bu şekilde izleyicilerinin davranış ve tutumlarını doğru koordine edip yönlendirir.

Liderlerin izleyenlerle iletişimini güçlendirip arkadaşlık kurmasına yönelik olan davranışlar kişiyi dikkate başlığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. İnisiyatif faktöründe ise

işlere yönelik hedef belirleme ve hedeflere ulaşırken takip etmesi gereken basamakları içermektedir (Chruden ve Sherman, 1980; Yavuz, 2011).

Ohio araştırması ile ilgili pek çok değerlendirme ve eleştiri yapılmıştır. Akçakaya'nın Ohio Araştırması sonuçları dikkat çekmektedir. Bunlar şu şekilde değerlendirilebilir:

- Grubun istek ve talepleri önemlidir. Eğer otoriter liderlik grup tarafından isteniyorsa ona göre hareket edilir, bu talep karşılanmaktadır.
- Liderler tüm grup üyeleriyle ilgilenirken zamanda çok önemlidir. Geniş zaman dilimi grup üyelerinin her birine yeterli ilgi göstermesinde yardımcı olur. Zaman dilimi istenilen düzeyde değiş ve bu zaman dilimi için pek çok iş planı yapılması da başarı ile sonuçlanmaz. Lider hepsinin ilgi ve ihtiyaçlarını karşılayamaz ve bu durum şikayetlerin eleştirilerin artmasına sebep olacaktır.
- Üst ve astların iletişim biçimi de çok önemlidir. Bu iletişim az ise otoriter liderlik anlayışının hakim olduğu söylenebilir.
- İzleyiciler ve liderler arasında empatik, anlayışlı ve açık iletişimin hakim olduğu bir döngüde ise izleyicilerinde liderlerden iletişimin bu yönde olması ve devam edebilmesi yönünde bazı talepleri olacaktır (Akçakaya, 2010; Yavuz,2011).

#### **2.1.3.4. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Liderlik araştırmaları hakkında yapılan bir diğer çalışma ise Michigan Üniversitesi tarafından yapılmıştır. Bu çalışma ise grup süreçleri, grup performansı ile lider davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır (Katz, Maccoby ve Morse, 1950; Yulk, 2001).

Çalışmanın amacı etkili olan liderlik davranışlarını tespit etmektir. Bu liderlik davranışlarını belirlemeye çalışırken sonuçları olumlu olan grup çalışmalarını ele almaktadır (Özkalp ve Kırel, 2004:149).

Garry Yulk, liderlik davranış kategorisini üç başlık altında toplamıştır. Bunlar: Görev odaklı davranış, ilişkilere yönelik davranış ve katılımcı liderliktir (Yulk, 2001):

**Görev Odaklı Davranış:** Bu anlayış etkili ve iyi bir liderin görev odaklı olduğunu savunmaktadır. Liderlerin astları ile benzer işleri yapmaktan ziyade yapılacak iş için plan ve koordine, teknik destek sağlamak, gerçekleştirilecek işleri koordine edebilmek konularında göreve yönelik hareket etmektedir. Bu çalışmanın Ohio Üniversitesi'nin

liderlik yaklaşımları içerisinde olan “Başlatıcı Yapı” olarak ifade edilen davranışları ile benzerlik göstermektedir.

**İlişkilere Yönelik Davranış:** Liderin astlarına karşı anlayışlı, onları destekleyici ve karşılaştıkları sorunlarda yardımcı olmaktadır. Onları yüreklendirip bilgilendirmektedir. Astlarından gelen fikirleri önemser, dinler ve destekler. Bu davranış yaklaşımını Ohio Üniversitesi’nin liderlik yaklaşımları içerisinde olan “değerlendirme” olarak ifade edilen davranışlar ile benzerlik göstermektedir.

**Katılımcı Liderlik:** Liderin izleyicileri tek tek takip etmesi zor olmaktadır bunun yerine grup katılımının takip edilmesi gerekmektedir. Bu takip karar alma ya da takip gerektiren durumlarda kolaylaştırıcı rol oynamaktadır. Yapılan grup toplantılarında lider olan kişi toplantıyı yönetir, alınan kararlarda destekleyici olmaktadır. Grup içerisinde izleyicilerin alınan kararlar itibarıyla ortaya çıkan sorumlulukların farkında olmak ve onlardan sorumlu olmak önemlidir.

Michigan Üniversitesi araştırması 1947 yılında gerçekleştirilmiştir. Rennis Likert ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği bu çalışma kapsamında asıl amacın grup performansının önemli olduğu belirlenmiştir. Performansı artırabilme noktasında hangi faktörlerin etkili olduğu yahut olabileceği üzerinde durulmuş ve çalışmalar bu yönde şekillenmiştir(Gibson vd., 1997; Yavuz, 2011).

#### **2.1.3.5. Likert’in Sistem Dört Modeli**

Rennis Likert tarafından geliştirilmiş olan Likert’in Sistem Dört Modeli Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamında ortaya çıkmış olup onu tamamlayıcı niteliktedir. Bu model yönetici davranışları üzerinde durmuştur. Dört grupta açıklamaya çalıştığı davranış modelleri otokratik davranış (sistem 1), yardımsever otokratik davranış (sistem 2), katılımcı davranış (sistem 3), demokratik davranışlar (sistem 4) olarak sıralanabilir.

Elde edilen bilgilere göre Sistem üç ve sistem dörtte gruptaki istenilen verimin ortalamanın üstünde sistem bir ve sistem ikinin ise yönetim anlayışına göre istenilen verimin ortalamanın altında olduğu belirlenmiştir(Koçel, 2013; Yavuz, 2011).

#### **2.1.3.6. Blake ve Mounton Yönetimsel Diagram Modeli**

Blake ve Mounton tarafından geliştirilmiş olan model Ohio Üniversitesi Liderlik

alışmasında ortaya atılan yönetsel eğitim programı üzerinde durmuştur. Bireylerarası iletişime ve üretime yönelik çalışmalarını matris bir yapıya çevirerek tamamlamıştır. Beş ayrı liderlik biçimini elde edilmiştir (Zel, 2001; Yavuz, 2011).

1960'lı yıllarda ortaya çıkan bu anlayış Yönetim Tarzı Matriksi Modelinin gelişmesini sağlamıştır (Bakan ve Bulut, 2016:155).

İşe yönelik davranış boyutları ile bireye yönelik davranış boyutları 9 bölümde değerlendirilmiştir. 9.1 tipine sahip olan yöneticinin işe yönelik olduğu fakat 1.9 tipine sahip olan yönetici için ise duyguların önemli olduğu üzerinde durmuştur. Personel duyguları birinci önceliktir (Koçel, 2010:581).

Ortaya atılan bu modelde olan insan ve üretim faktörü önem arz etmektedir. Kişilerin işbirliği ile elde edilecek olan başarılmak istenen durumlar üretim başlığı altında değerlendirilmektedir. İnsan unsuru başlığı altında ise önemli olanın sorumluluk hissi, beşeri katkılar, bireysel katkı ve sosyal katkılar değerlendirilir. Bu model aracılığıyla liderler yönetim tarzı belirler. Liderlik tarzlarını katılmış olduğu eğitimlerle değişip geliştirmelerine imkan tanır (Efil, 2009).

Oluşan matris yapı incelendiğinde beş farklı liderlik tipi tespit edilmiştir. 9.9 lider tipinde ekip çalışmasının önemli olduğunu savunur. İletişim güçlü ve bireyler birbirlerini desteklemektedir. 1.1 liderlik tipinde ise karşımıza az emek ederek işlerin tamamlanmak istendiği bir anlayış çıkmaktadır. (Efil, 2009).

#### **2.1.3.7. Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri**

McGregor, Weber ve Fayol tarafından geliştirilmiştir. Klasik Yönetim nasıl olması gerektiğini anlattığı teori X teorisi ve bireyler arası iletişime önem veren Y teorisi üzerine temellendirilmiştir.

McGregor'a göre X kuramı temel düşüncesi şu şekildedir (Eren, 2011):

- 1.Bireyler çalışmak istemezler ve bunun için çeşitli bahaneler ortaya atarlar.
- 2.Çalışmayı artırabilmek için ceza sisteminden faydalanılabilir. alışmak istemeyen kişiler ceza alırlar.
- 3.İnsanları çalışmaya iten yegâne g ceza almamaktır. Ödül almak ya da almamak çalışmaya karşı olan isteksizliği değiştirmez.

- 4.Bireylerdeki sorumsuzluğun ortadan kalması için insanların yönetilmesi gerekmektedir.

McGregor’a Y kuramı temel düşüncesi şu şekildedir (Koçel, 2013; Yavuz, 2011):

- İş kavramının anlamı bakış açısına göre değişmektedir. Kimi zaman kişiler için tatmin kaynağı olurken kimi zaman ise ceza şeklidir.
- Başarının elde edilmesinde ödülün etkisi vardır.
- İnsanlara sorumluluk verilmesi onların hoşuna gider.
- Kendilerine sorumluluk verilmesi hoşlarına gider.
- Liderler bireylerin kişisel gelişim noktasında destekleyicisidir ve onları yönlendirir.

X kuramının düşünce anlayışını benimseyen liderlerin otoriter liderler olduğu Y kuramının düşünce anlayışını benimseyen liderlerin ise demokratik liderler olduğu tespit edilmiştir (Demirel ve Kışman, 2014:694).

#### **2.1.3.8. Durumsallık Kuramı**

Durumsallık Kuramına göre ise liderlik biçimi liderlik gereksiniminin ortaya çıktığı duruma yahut ortama göre değiştiğidir. Bu kuramla alakalı geliştirilen pek çok teori bulunmaktadır.

Durumsallık Kuramı ile ilgili teoriler şu başlıklar altında toplanabilir: “W. J. Reddin’in Üç Boyutlu Etkin Liderlik Teorisi”, “Tanenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu”, Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Teorisi”, “Fred E. Fiedler’in Durumsallık Yaklaşımları” (Efil, 2009).

Durumsallık Kuramındaki liderlik anlayışına göre liderlik davranış ve tutumlarının içinde bulunulan ortama ve duruma göre farklılık gösterdiğidir. Liderlerin etkili ve yetkinliği artırabilecek çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Gruptaki üye ve örgütlerin nitelikleri, gerçekleştirilmek istenen hedefin ne olduğu ve bu hedefin nitelikleri ve grubu oluşturan üyeler ile liderin geçmişte yaşadıklarının şuanki durumu etkilemesi sebebiyle uygun liderlik davranışının durumdan duruma ortamdaki ortama farklılaşabileceğidir. (Ertürk, 1995).

Eren ‘ göre ise tek ve en iyi olan bir yönetim şeklinin olmadığı örgütlerin kendi



içlerindeki yapıyı değerlendirerek niteliklerine en uygun olan liderlik anlayışını seçerler. Davranışsal Kuram temsilcilerinin “tek ve en iyi yönetim” anlayışı durumsallık kuramında karşımıza durumdan duruma göre değişebilen liderlik anlayışı olarak çıkmaktadır. İçinde bulunulan koşul ve durumların liderlerin nitelik ve etkin olmasını etkileyebilmektedir (Koçel, 2013).

#### **2.1.3.9. Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı**

Hersey ve Blanchard isimli düşünürlerin “Blake ve Moun-ton’un İki Boyutlu Liderlik” yaklaşımı üzerinden ilerlemiştir. İzleyicilerin olgunluk düzeyleri üzerinde durmuşlardır. Düşük ve Yüksek olgunluk düzeylerine sahip astların liderlerinden bekledikleri ve görmeyi istedikleri davranışların değişiklik gösterdiğini vurgulamıştır (Eren, 2013).

Liderlik tarzlarının incelendiğinde pek çok boyutu olup ve farklı olgunluk düzeylerinin var olduğu astlar için bunların farklılaştırıp değişmektedir (Senge, 1993; Yavuz, 2011). Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı’na göre durumsal değişkenlerin önemi üzerinde durulmuştur. Bu yaklaşım göre izleyicilerin sahip olduğu görev olgunluklarının liderlerinden bekledikleri davranışı etkilediğidir.

#### **2.1.4. Liderlik İçin Gerekli Temel Özellikler**

İnsanların sahip oldukları karakter yapısı toplum içerisinde itibar görüp başkaları tarafından izlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Maxwell,1999).

- ❖ Karakter: Bireylerin davranışları sahip olduğu karakterin yansımasıdır. Sahip olunan karakter bireylerin davranış, tutum ve tavrını etkilemektedir.
- ❖ Bireyler karakterlerine uygun davranış gösterme eğilimindedir. Bu durum önder kabul edilecek liderin karakterinin ve karakter özelliklerinin çok iyi bilinmesini gerektirir. İzleyiciler öncelikli olarak karakter yapısını bildiği güvenebilecekleri liderler seçmeyi hedeflerler.
- ❖ Karizma: Zamanla değişip gelişebilmektedir. İnsanı etkileyebilme ve kendine çekme kısmında önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.
- ❖ Taahhüt Altına Girmek: Söylenilen ve yapılan arasında oluşan çelişki ve ya boşluk izleyiciler tarafından hoş karşılanmaz. İnsanlar söyledikleri ve yaptıkları tutarlı olan işine sahip çıkan önemseyen bireyleri lider olarak görmek isterler.
- ❖ İletişim: İletişim kanallarını çok iyi kullanabilmelidir. İnsanlarla olan

iletişiminde vermek istediği mesajı açık şekilde karşıya iletebilmelidir. İletişimi güçlü olmalı ve karşı tarafı bilgi deneyim tecrübe aktarıma önem vermelidir.

- ❖ Yetkinlik: Kendisini sürekli değiştirip geliştirmeye önem vermesidir. Hep daha iyisini istemesi hayal etmesi ve bu yönde kendini ilerletmesi insanları etkileyebilmesinde önem bir olgudur.
- ❖ Cesaret: Bir şeyi yapabilmek için korkak davranmamasıdır. Liderlerin cesaretli olması ortak amaçlar için bir araya gelen insanları da yüreklendirir.
- ❖ Ayırt Edebilme: Liderlerin problem çözme becerilerine sahip olması gerekmektedir. Karşılarına çıkan sorunları iyi analiz edip uygun değerlendirmelerle uygun çözüm yolları bulması önemlidir.
- ❖ Odaklanma: Lider olan kişiler kendi kişilik özelliklerini çok iyi bilip kendini iyi tanımalıdır.
- ❖ Cömertlik: Cömertlik lider olan bireyleri her alanda etkilemektedir. Cömert olan lider sadece parasını paylaşmakla yetinmez bununla birlikte yetenek, tecrübe ve bilgi paylaşım ve aktarımına da açıktır.
- ❖ İnisiyatif: Kişinin yaptıkları hatalar karşısında yılmaması. Hataların üstüne gidebilmesidir.
- ❖ Dinleme: İletişime önem vermelidir. Yeri geldiğinde etrafındaki insanları çok iyi dinleyip uygun çözümler bulabilmelidir.
- ❖ Tutku: İşlerinde tutkulu olan liderler daha çok fark yaratırlar. Çünkü bu özellikleri onların imkansız olacağını düşündükleri durumlar da dahi güçlendirerek harekete geçirmektedir. Bu durum izleyicilerini etkileyebilme de çok önemli bir durumdur.
- ❖ Pozitif Tutum: İyi bir lider pozitif bir tutuma sahip olmalıdır.
- ❖ Sorun Çözme: Lider olan kişilerin öngörü kapasitesi yüksektir. Problem çözme becerilerine sahiptir. Karşılaştıkları durumları iyi analiz ederek uygun çözüm yolları bulurlar.
- ❖ İlişkiler: Liderler insanlarla olan iletişimine çok dikkat etmelidir. Empatik yaklaşmalı, olaylara onların açısında bakıp uygun iletişim yollarıyla karşısındaki bireylere ulaşabilmelidir.
- ❖ Sorumluluk: Sorumluluk sahibidirler.
- ❖ Özgüven: Lider olan bireyler öncelikle kendine güvenmelidir. Kendine güvenen liderler karşı tarafı etkileyip yaptıkları işlerde başarıya ulaşabilirler.

Kendine güven ve başarı birbirini takip eder.

- ❖ Öz disiplin: Eylemlerini bir plana göre yönetebilmesi kendi kendisini örgütlemesidir. Öz disiplin sahibi olmak sorumluluklarını yerine getirmede etkileyicidir.
- ❖ Hizmet Etme: Liderlerin başkalarının dertleriyle dertlenebilmesidir. Onun problem ve sıkıntılarını sahip çıkıp çözüm yolları bulunması noktasında destekleyici olmasıdır.
- ❖ Öğrenebilme: Liderler öğrenmeyi sevmeli, meraklı olmalıdır. Daima değişim ve gelişim içerisinde kendisini de yenilemelidir.
- ❖ Vizyon: Lideri motive edebilmede etkilidir. Öngörü ve öz sezili olmaktır. Vizyon geleceğin görünümüdür. Adeta geleceği tutulan ışık gibidir.

Lider olan kişilerin sahip olması arzu edilen başka özellikleri de bulunmaktadır. Liderler objektifliğe önem vermelidir. Söyledikleri ve yaptıkları arasında tutarsızlık olmamalıdır. Hakkaniyetli davranabilmelidir. Ödül ve ceza sistemini iyi yönetebilmeli, ikiyüzlü davranmamalıdır. Bireyleri iyi tanımalı onların kişisel ihtiyaç ve isteklerini iyi analiz etmelidir. Bireysel farklılıklara önem vermelidir. Liderler yaptığı davranışlarla örnek olmalıdır. Rol model alınacak kişi konumunda olmalıdır. Pes etmemeli. Her durumda karşılaştığı zorluklarla baş edebilecek güç ve inancı kendinde bulmalıdır. Vizyon ve misyonunu geniş tutmalıdır (Maxwell, 1999).

Swayne ve diğerleri (2006) göre ise liderin sahip olması gereken bazı özellikleri bulunmaktadır. Grup üyelerine zaman ayırıp onların problemlerini dinler ve belirli aralıklarla takipte bulunur. Geleceği dair bir planı vardır. Alınan kararlarda ortaya çıkan hataların da önemli olduğunu bu durumun başarıya ulaşma noktasında karşılaşılabilecek risklerden bazıları olduğu düşüncesine sahiptir. Etrafındaki insanlara güvenip onların görüşlerine saygı duyar. Grup içerisinde örnek davranışlara sahiptir ve rol model olur (Swayne ve ark., 2006).

Liderin bir vizyona sahip olması çok kıymetlidir. Çünkü insanlar gelecekte ne ile karşılaşacaklarını bilmemektedir. Bu durum bireylerde kaygı yaratır. Liderler geleceğe dair bir vizyona sahip ise bu durum lidere olan güveni artırır (Ülgen ve Mirze, 2004).

Liderlerin içinde bulundukları durumları çok iyi analiz ederek esnek bir yapıda olması çözüm odaklı hareket edebilmesi de çok önemlidir. Yetenekli bir lider her

toplumda istenen ve kabul gören bir istektir (Pisapia, 2009).

### **2.1.5. Liderlik Türleri**

Liderlik türleri ile ilgili farklı çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalar neticesinde çeşitli liderlik türleri olduğu öne sürülmüştür. Bunlar: Otokratik Lider, Demokratik Lider, Karizmatik Lider, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimsel Liderlik, Stratejik Liderlik, Otantik Liderlik, İnsan Kaynaklı Liderlik, Yapısal Liderlik anlayışlarıdır.

#### **2.1.5.1. Otokratik Liderlik**

İzleyicilerin duygu düşünce ve ihtiyaçlarının önemi yoktur. Lider ne yönde karar alıyorsa onun uygulanması esastır. Bu sebeple iş memnuniyetsizliğinin çok yüksek olduğu liderlik türüdür. Gruba bağlılık ve uyum bu liderlik türünde çok düşüktür (Güner, 2002). Yönetimi lider olan kişiler tek elden yürütmektedir. Astlarının grup amaçları, grup planlarında bir etkisi olmamaktadır. Grubu oluşturan diğer üyeler lider ne karar alırsa onu sorgulamadan uygulamak zorundadır (Eren, 2003). Otoriter liderler arkasındaki bireyleri belirlediği amaçlar için sürüklemeyi hedeflemektedir (Harvard Business, 2007). Eren'e göre ise toplumun yapısı uygun liderlik türünün baskın olmasında etkili olmaktadır. Toplum geleneksel bakış açısına sahipse tüm yetkiyi liderlere devreder. Tüm yetkiyi elinde bulunduran liderin işini bu durum kolaylaştırmaktadır. Böylece kendini daha rahat hisseder aldığı kararlarda bağımsız olur ve bağımsız hareket edebilmek onu rahatlatır (Eren, 2013).

Otokratik lider anlayışının da eleştirilen tarafları mevcuttur. Bu anlayış astların istek dilek ihtiyaç ve duygularının önemsememektedir. Liderin astın ne istediğini düşünmediği ve duygularının dikkate alınmadığı toplumlarda yaratıcılık en az düzeydedir. Bu durum örgüt içerisinde ortaya atılacak yenilik faaliyetleri açısından da sakınca oluşturmaktadır (Eren, 2013).

#### **2.1.5.2. Demokratik Liderlik**

Demokratik Liderlik anlayışına sahip bireylerde lider grup üyeleriyle iletişim halindedir.

Erden'e göre demokratik liderlik anlayışı ile otokratik liderlik anlayışı taban tabana zıttır. Bireyler özgürcü isteklerini dileklerini düşünce ve duyguları ifade etmektedir (Erden, 2003; Alireisoğlu, 2010).

İş tatmini yüksek olup iş verimi artar. Demokratik Liderlik anlayışının hakim

olduğu topluluklarda bu durum üyelerin psikolojik durumunu olumlu etkiler ve moral motivasyonunu artırır. Doğru ve gerçekçi karar alma noktasında liderler destekleyici rol oynarlar. Lider ve üyeler arasında paylaşım ve katılım önemlidir (Ertürk, 2010).

Demokratik liderliğin de sahip olduğu bazı sakıncalı tarafları vardır. Bireyler düşüncelerini ifade etmekte hürdür ve alınan kararlarda ifade hakkına sahiptir. Grup içerisinde alınacak kararları zorlaştırabilmektedir. Kararın alınma süresi uzayıp zaman kaybı yaşanmasına sebep olunabilir. Her grup üyesinin alınacak kararlar ilgili fikir ve düşüncesini rahatça paylaşabilir. Bu durum lider ve grup üyeleri arasındaki ilişki ve uyumu olumlu etkilemektedir (Eren, 2013).

#### **2.1.5.3. Karizmatik Liderlik**

Karizma “İzleyicilerin liderin sıra dışı bir kaliteye sahip olduğuna ilişkin algıları üzerine kurulu bir tür etki” olarak tanımlanmıştır (Weber, 1947).

Grup üyeleri karizmatik liderlik anlayışına sahip olan liderlerine hayranlık duymaktadır. Hayranlık duyulan liderin düşünce inanç ve duygularını benimsemek izleyiciler açısından daha kolay olmaktadır. Liderler izleyicilerine güven duymaktadır. Lider ve izleyici arasındaki uyumu olumlu etkilemektedir (Efil, 2009). Karizmatik liderler davranışları düşünceleri ve enerjileriyle toplum içerisinde rol model olmaktadır. Kendilerine özgüvenleri yüksektir (Efil, 2009).

Karizmatik liderler kriz yönetiminde oldukça başarılıdır. İnsanları etkileyebilme ve ikna edebilme yetenekleri yüksektir. İzleyicileri için durum analizini yapıp gerekli ihtiyaç ve gereksinimin belirlemesinde önemli rol oynarlar. İzleyicilerinin kendilerine özgüven duymasını destekler. Karizmatik liderlerin sahip oldukları kişisel özellikleri kendilerine hayranlık duyulmasında oldukça etkileyici olmaktadır. Karizmatik liderler yenilikçi bir vizyona sahiptir. Kendini verdiği vizyonunu gerçekleştirmek üzere adımlar atar ve fedakarlık etmekten çekinmez. İkna gücü yüksektir (Harvard Business School Press, Optimist Yayınları, 2007, İstanbul).

Karizmatik liderler çevresinde sevilen sayılan ve duygu düşünceleri ile etkileyici bir güce sahip olan kişilerdir. Etrafındaki bireyler karizmatik liderlere güvenip ondan başarı beklerler (Bass, 1990).

Karizmatik liderler örgütler stres ve sıkılı durumlar yaşarken ortaya çıkar ve problemin çözümünde etkin rol oynarlar. Önemli kriz durumlarda örgütün yeniden uyum sağlaması ve hedefe ulaşmasında yönlendirici olurlar (Özkaya, 2003:164).

Demokratik anlayış ile karizmatik liderlerin felsefesi taban tabana zıttır. Karizmatik liderleri ortaya çıkaran şey aslında oluşan durumlardır (Werner, 1993:32).

#### **2.1.5.4. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlikte içinde bulunduğu durumu iyi değerlendirip ona göre davranışta bulunmaktadır (Demirbilek, 2003).

Değişime ve yeniliğe her zaman hazır olan liderlik tarzıdır. İletişim ve empatinin önemli olduğu dönüşümcü liderlik tarzında grup üyelerine moral ve motivasyona da önem verilir. Dönüşümcü liderliğin karizmatik liderlikle benzer yanları vardır.

Grup üyelerine ilham olmaktadır (Erdal, 2007). Bu liderlik tarzında liderlerin vizyonu nettir. Hedefine ulaşmak için yapılması gereken eylem planları hazırlarlar. İhtiyaçları olduğunda izleyicilerini destekler onlara güvenir ve cesaretlendirirler (Harvard Business School Press, 2007).

Dönüşümcü liderler kişisel fayda ve yarardan ziyade grubun faydasını ön plana alır. İzleyicilerin görüş ve önerilerine önem vermekle birlikte grup faydası ve grup çıkarına kullanmaya çalışır (Bass ve Avolio, 1990).

#### **2.1.5.5. Stratejik Liderlik**

Stratejik liderlik ile ilgili literatürü incelediğimiz farklı tanımlamalar rastlanmaktadır. Kimi yazarlar stratejik liderliği vizyon belirleme yeteneği görürken kimi yazarlar ise bir arada çalışabilme ve stratejik hareket edebilme yeteneği olarak görmektedir. Stratejik liderlikte performansın artması istenilen durumdur. Bunun ise çalışanların desteklenip güçlendirilerek yapılması gerekmektedir (Besler, 2004; Yavuz, 2011).

Stratejik liderliğin en önemli özelliği önsezi yeteneğinin güçlü olmasıdır (Özkaya, 2001:88) Stratejik lider olan bireylerin etrafındaki kişileri çok iyi tanımalı ve onların bireysel gelişimlerine katkı sağlamalıdır. Bireyler iyi bir eğitimden geçip teknik bilgi ve beceri ile donatılmışsa stratejik liderler vizyonuna ulaşmış olur (Gürsoy, 2005:37).

#### **2.1.5.6. Otantik Liderlik**

Otantik Liderlik tarzında liderin doğal davranması herhangi bir role bürünmeye çalışmaması kabul gören anlayıştır. Otantik liderlik kavramını ilk kez Bill George ve arkadaşları (2001) kullanmıştır. Otantik Liderin sahip olması beklenen bazı özellikleri

vardır. Bunlar (Eren, 2013):

- ✓ Davranışlarında doğal ve içtendirler.
- ✓ Doğruyu konuşmak her durum ve zaman için önemlidir.
- ✓ Astlarıyla ilgilenir ve onları için ayrı zaman dilimi ayırırlar.
- ✓ Vizyon sahibidirler.
- ✓ Cesur, dürüst ve korkusuzdurlar.

#### **2.1.5.7. İnsan Kaynaklı Liderlik**

İnsan Kaynaklı Liderlik türünde birey önemli bir olgudur. Bireylerin ne istedikleri ihtiyaç ve gereksinimleri dikkate alınır. Empatik yaklaşım ve açık iletişim üzerine temellendirilmiştir. Bireyler arasındaki iletişim ve uyumun iş verimini artıracığına vurgu yapar. İnsan Kaynaklı Liderlik türünde temel anlayış bireylerin işten aldıkları doyumun iş verimini artırdığı üzerinedir. Bu sebeple grubun amacı ile bireysel amaçların örtüşmesine vurgu yaparlar (Özcan ve Balyer, 2013).

#### **2.1.5.8. Yapısal Liderlik**

Yapısal Liderlik türü performansa ve verimliliğe vurgu yapar. İzleyicilerle ilgili alınacak kararlarda durumun iyi analiz edilmesine ve gerçekçi kararlar alınmasına dikkat ederler. Liderler işin koordine edilmesi planlanması uygulanması aşamalarında etkin rol oynarlar. İstenilen en iyi performansa ulaşıp performansın artmasıdır. Bu sebeple karşılaştıkları problemlerde hemen problemin tespit edilip değerlendirilerek gerekli adımların atılmasında öncülük ederler (Özcan ve Balyer, 2013).

### **2.2. Empati**

#### **2.2.1. Empati Kavramının Tarihsel Gelişim**

Empati kavramı ile ilgili geçmişten günümüze farklı tanımlamalar yapılmıştır. Çeşitli araştırmalara ve tezlere konu olan bu kavramın düşünürler tarafından yapılmış tanımlamaları bulunmaktadır. Bunlar (Dökmen, 1988) :

- Dymond 1950’li yıllarda yaptığı çalışmalarda empati kavramını bilişsel açıdan açıklamaya çalışmıştır. Empati, bir insanın karşısındaki insanı tanıyarak, kendini onun yerine koyması ve onun özellikleri hakkında bilgi sahibi olması” şeklinde ifade edilmiştir.
- İlerleyen yıllarda empati kavramı üzerine çalışmalar devam etmiştir. 1960 yıllarda empatinin bilişsel yönüyle birlikte duygusal yönünde olduğu tespit

edilmiştir. Duygusal yönüyle yeni anlam kazanan empati kavramıyla karşısındaki bireylerin hissettikleri duyguların aynılarını hissedebilmek olduğu belirtilmiştir.

- 1970’li yıllarda ise empati anlayışında değişiklikler olmuştur. Bireylerin karşısındaki kişilerin neyi nasıl hissettiğinin önemi vurgulanmıştır.
- 1980’li yıllarda Ivey tarafından yapılan araştırmalarda birey ve yaşamını sürdürdüğü kültürün bir bütün olduğu ifade edilmiştir. Bu sebeple empati yaparken bireylerin yaşadığı kültürden bağımsız olamayacağı empati yaparken bu kısmında dikkate alınması gerekmektedir (Dökmen, 1988).

Empati kavramının kökeni incelendiğinde iki farklı terim karşımıza çıkmaktadır. Eski Yunanca bir kavram olan “empathia” ile Almanca bir kavram olan “einfühlung” empatinin temelini oluşturan terimlerdir. Empati, “Sosyal benle ilgili bilgi, bireyin kendini başkalarının yerine koyabilme yetisi” olarak tanımlanmıştır (Dökmen, 2005). Lipps’ e göre insanın kendini bir nesneye yansıtarak anlaması yani “einfühlung” şeklinde ifade edilmiştir. 1909 yılında ise Titchener tarafından İngilizceye “empathy” olarak çevrilmiştir. Empati, “bireyin kendini algıladığı objeye yansıtması” şeklinde tanımlanmıştır. Empati kavramı ile ilgili araştırmalar psikoloji ve psikiyatri alanında sıklıkla karşımıza çıkmaktadır (Dökmen, 2005; Ertürk, 2010).

“Empati, kişinin kendisini bir başkasının yerine koyup yaşadıklarını ve duygularını onun gibi yaşamasıdır (Aronson, Wilson, Akert, 2012)”.

### **2.2.2. Empati Kavramı**

Empati kavramı üzerine farklı tanımlamalar yapılmıştır. Fakat net bir tanıma ulaşılamamıştır. Her düşünür kavramı değişik yön ve açıdan ele almışlardır (Hickson, 1985). Bireyin empatik olabilmesi için önce kendini tanıması bilmesi kendi duygu ve hissettiklerini analiz edebilmesi gerekir. Kendi duygu ve hislerine açık olup sahip çıkan bireyler karşısında bireylerle o denli empati kurabilirler. Bireyler olay ve durumlar karşısında hissettikleri genelde bastırıp üzerine konuşmak istemezler. Olay ve durum karşısında ne hissettiklerini anlamak bu sebeple zordur. Karşısındaki kişilerin ise hissedilen duyguyu anlayabilmesi için sözsüz iletişim kanallarından faydalanması gerekir. Yüz ifadesi, ses tonu, mimikleri ve jestleri yoluyla mesaj alırlar (Goleman, 1995; Ekiz, 2006).

Bir diğer tanımlamaya göre “empati diğerlerinin içinde bulunduğu içsel duygu



ve mental durumu anlama çabası içeren açık sosyokültürel bir tecrübedir” şeklinde açıklanmıştır (Schierman ve Gundy, 2000; Ekiz, 2006). Carl Rogers’ a göre empati “bir kişinin olaylara karşısındakinin bakış açısıyla bakıp onun duygularını, hislerini anlaması ve bunu karşısındaki kişiye iletmesi süresi” olarak tanımlamıştır (Dökmen, 1994; Dökmen, 2008).

### **2.2.3. Empati Kuramları**

Empati kavramını açıklamak üzere farklı kuramlar ortaya atılmıştır. Çıkarsama (İnference) Kuramı”, “Rol Oynama Kuramı”, “Heyecanın Yayılması Kuramı” bunlardan bazılarıdır (Ünal, 1972).

#### **2.2.3.1. Çıkarsama (İnference) Kuramı**

Freud ‘un da empati kavramını açıklarken benimsediği kuramdır. Empati sürecinin yansıtma kavramından türediğini belirtir. Empati kavramını açıklarken heyecansal değeri olan kişiler ve heyecansal değeri olmayan kişilerle olan ilişkiye bakmıştır. Bu ilişkide heyecansal değer yok ise empatinin varlığından söz edilebilip bu yol ile anlaşılmaktadır (Ünal, 1972).

Ertürk’e göre ise empati taklit ve akıl yürütme yoluyla etkinliği anlamaya yönelik bir zihinsel çaba biçimidir (Ertürk, 2010).

#### **2.2.3.2. Rol Oynama Kuramı**

Empati kavramının açıklanmasında karşımıza çıkan bir diğer kuram ise rol oynama kuramıdır. Bu kuram ise empati becerisinin rol oynanarak kazanılabileceğini ileri sürmektedir. Olayları durum ve kişileri taklit etmenin empati becerisini kazandırdığı üzerinde durur. Bireylerin kendisini olayı yaşayan kimse yerine koyup durumu doğru anlayıp tutum ve davranışlarını ona göre yönettiklerinde empatik yaklaşmış olurlar. Empati becerisinin gelişmesi taklit ve rol oynamanın önemi çoktur. Bu yolla kişiler çevresindeki insanları anlayamaya başlarlar (Ünal, 1972).

Her birey özeldir ve her bireyin olay ve durumlar karşısında gösterdiği davranışlar farklılık göstermektedir. İnsan psikoloji farklı durumlardan farklı şekilde etkilenebilir. Bunda bireylerin psikolojik sağlamlığının da etkisi vardır. Eğer kişiler karşılarındaki kişileri kendi yaşantı his ve tutumlarını göz önüne alarak anlamaya çalışırsa hata edebilirler. Bireyleri ve içinde bulundukları durumları kabul edip onların yaşantıları ve bakış açılarına göre durum değerlendirmesi yaparak karşımızdaki

kişileri anlamaya çalışmak daha doğru olur (Ertürk, 2010).

### **2.2.3.3. Heyecanın Yayılması Kuramı**

H. Sullivan'a göre ise empati ile vücudun tepkileri arasında bağ bulunur. Bireylerin ruhsal durumlarını anlamamanın farklı yolları vardır. Bunlardan biri olan vücut tepkileri fikir vermekte oldukça etkilidir. Titreme, ses tonu, jest ve mimikler bireyler hakkında bilgi veren sözsüz iletişim kanallarıdır. Sözsüz iletişim kanallarından da faydalanılarak bireylerin hissettikleri hakkında fikir sahibi olunur. Empati kavramı bireylerin yaşamı boyunca karşılarına çıkan bir olgudur (Ertürk, 2010).

### **2.2.4. Kişilerarası İletişimde Empati**

İnsanlar yaşamlarını sürdürürken bazı ihtiyaçları oluşur. Bu ihtiyaçlar öncelikli olarak hayatta kalmasını sağlayan temel ihtiyaçlardır. Dökmen bireylerin temel ihtiyaçlarını “Bilgi sahibi olmak ” ve “Yalnızlık kalmak istememe” olarak toplamıştır. İletişim kavramı bu iki ihtiyaçla temellenir ve anlam kazanır. İletişim olgusu üç başlık altında toplanabilir. Bunlar: çatışmalı, çatışmasız ve empatik iletişimdir. Çatışmalı iletişim de taraflar arasında bilgi aktarımı bulunmamaktadır. İletişim tek yönlüdür. Çatışmasız iletişim de taraflar arasında bilgi aktarımı olmasına rağmen taraflar bireyseldir. Karşılıklı bilgi alış verişinin olduğu, iletişim kanallarının aktif olarak kullanıldığı ve bireylerin kendi yalnız hissetmedikleri iletişim biçimi empatik iletişimdir (Dökmen, 2008).

Empati kurabilme sürecini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bireylerin benzer kültür, tarih, yaşantı ve geçmişe sahip olması karşısındaki empatik iletişimin oluşmasında katkı sağlar (Ertürk, 2010).

Bireylerin birbirine güven duymasını birbirlerini anlayıp doğru tepkilerde bulunabilmesi süreci aktif iletişim sürecinde kişiler arasındaki bağı güçlendirir. Taraflar birbirine yakınlaşır ve kurulan iletişim daha kolay ve anlamlı olur. Taraflar arasındaki kurulan etkili iletişim bireylerin güven duymasını kolaylaştırıcı rol oynar (Gürüz ve Eğinli, 2008; Ertürk, 2010).

### **2.2.5. Empatinin Ölçülmesi**

Empatiyi tanımlamak için ne kadar çok tanım yapıldı ise bir o kadar da farklı ölçüm araçlarıyla empati ölçülmeye çalışılmıştır.

Dökmen ise empati kavramını dört farklı grupta ölçülebileceğini ifade eder.

Kişilerarası kaygıyı ölçen ölçekler yardımı ile bireylerin birbirlerini nasıl anlayıp algıladıkları ölçülür. Bazı kişilik özelliklerinin empati ile arasında ilişki vardır. Sahip olunan kişisel özelliklerin empatik beceriyle olan duyarlılığını ölçmek amacıyla empati kurma becerisinin kişiliğin bir boyutu olarak ele alan empati ölçekleri yardımıyla ölçülmeye çalışılır. “Bir başkasının rolünü alma, onu doğru anlama becerisini ölçen empati ölçekleri” yardımıyla ise bireye iletilen mesajların doğru bir şekilde anlaşılıp anlaşılmadığı tespit edilir. “Belirli uyarıcılar karşısındaki empatik tepkileri ölçen empati ölçekleri” ise empati kavramına eşlik eden bazı vücut tepkileri bulunmaktadır. Bunlar sözlü olabileceği gibi davranışsal boyut açısından da incelendiğinde fikir verir. İki boyutun birlikte ele alınıp incelendiği uyarılar karşısında verilen tepkilere dikkat çeken durumlar bu ölçek yardımıyla ölçülebilir (Ertürk, 2010).

Empati kavramı üzerine pek çok çalışması bulunan Dökmen bu kavram ile ilgili ölçek geliştirmiştir. 1988 yılında Empatik Eğilim Ölçeği adını verdiği ölçek yardımıyla bireylerin karşılaştıkları durum ya da olaylarda ne kadar empatik yaklaştıkları empatik olabilme potansiyellerini ne denli kullandıklarını ölçmeyi hedeflemektedir. Kişilik özellikleri açısından incelendiğinde bazı kişisel özelliklere sahip olan bireylerin empati kurma becerisine daha yakın olduğu belirlenmiştir. Bu sebeple olası durum empati kavramı ve kişilik özellikleri açısından incelenmiştir (Ertürk, 2010).

Dökmen empati kavramını incelerken bu kavramın anlaşılmasını kolaylaştıracak bazı sınıflama modelleri ortaya atmıştır. Aşamalı Empati Sınıflaması modeli adını verdiği model yardımıyla empati basamaklandırılmıştır. Bu basamaklar: Onlar Basamağı, Ben Basamağı, Sen Basamağı olarak sınıflandırılmıştır.

Onlar Basamağında sorunu özümseyip benimseme yoktur. Sorun başkasına aittir. Sorun sahibinin hissettikleri ya da düşünceleri önemli değildir. Sorunun ne olduğu ile ilgilenmez ya da bu sorun ile ilgili kendi düşünce ve hislerini açıklamaz.

Ben Basamağında benmerkezciliğin hakim olduğu bir yapı vardır. Sorunun ve soruna sahip olan kişinin duygu his ve düşüncelerinin önemli olmadığı bu basamakta kişi sürekli kendisinden bahseder. Kendi duygu düşünce ve hislerini açıklar. İstenilen empati kurma yaklaşımı bu basamakta gerçekleşmemektedir (Koç, 2018; Özbek, 2010).

Sen Basamağında ise kişinin kendinden çok karşısındaki kişiye odaklanma

görülmektedir. Karşısındaki kişinin olayı anlama algıma ve değerlendirme şekli önemlidir. Ve o açıdan olaylara bakılmaya çalışılır. Esas amaç karşısındaki bireyi anlamaktır. Ortadaki olay ve ya durumla alakalı toplumun ne düşündüğünün ya da hissettiğinin önemi yoktur. Önemli olan şey oluşan durumla alakalı karşısındaki bireylerin ne hissettiği ne düşündüğü ve nasıl değerlendirdiği onun bakış açısından anlaşılmaya çalışılır (Dökmen, 2005; Ertürk, 2010).

#### **2.2.6. Empatinin Bileşenleri**

Empati kavramının farklı bileşenleri bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar tarafından “Bilişsel”, “duygusal”, ve “güdüsel (motivasyonel)” bileşenler olarak açıklanırken bazıları ise ya sadece bilişsel yönden ya da sadece duygusal yönden açıklamaya çalışmaktadır. Fakat çoğu araştırmacı empati kavramı üzerine bilişsel ve duyuşsal boyutun olduğu konusunda buluşmuşlardır (Truax ve Carkhuff, 1967; Feshbach, 1975; Lannotti, 1975; Brems, 1988; Dökmen, 1988; Pecukonis, 1990; Poresky, 1990).

##### **2.2.6.1. Bilişsel Empati**

Bilişsel empati boyutuyla incelendiğinde karşımızdaki bireylerin duygu ve düşüncelerinin önemli olduğu ve onu anlamaya dönük süreçleri içeren bir yaklaşım olduğudur (Goldstein ve Michael, 1985; Ekiz, 2006).

Ertürk’ ün tanımına göre ise bilişsel süreç başka kimselerin duygu düşünce ve ihtiyaçlarını doğru anlayıp ona göre yaklaşım sergilemektir (Ertürk, 2010).

##### **2.2.6.2. Duyuşsa Empati**

Goldstein ve Michael in empatinin duyuşsal bileşeni ile ilgili çalışmaları bulunmaktadır. Empatinin duygu yönüne ağırlık verilmektedir. Karşımızdaki bireyler gibi hissetmek önemlidir (Goldstein ve Michael, 1985; Ekiz, 2006).

Empatinin bilişsel yönünü açıklamaya çalışırken karşımızdaki bireyleri anlama boyutu açısından değerlendirme yaparken duyuşsal açıdan baktığımızda ise hissettiklerini anlayabilmek kıymetlidir (Okvuran, 1994; Barut, 2004; Kıratlı, 2015).

#### **2.3. Grup İletişiminde Lider ve Empati**

Empatinin ortaya çıktığı ortamlarda karşılıklı ilişki ve iletişimin olması önemli bir unsur olarak karşımıza çıkar. Bu iletişimin sağlıklı bir şekilde sağlanabilmesi için de önderlik edecek bireylere ihtiyaç vardır (Ertürk, 2010).

Gruplara önderlik eden liderler etrafındaki bireyleri tanımalı ve kişisel özelliklerini bilmelidir. Onlara zaman ayırmalıdır. Bu durum etkili bir iletişim için kaçınılmazdır. Liderin kişilik özellikleri de etrafında bireyleri etkileyip yol gösterici olmasında önemli bir olgu olarak karşımıza çıkar. Liderden beklenen problemler karşısında iyi değerlendirip yol gösterici olması, problemlerin çözümünün iki taraf için de memnun etmesi ve liderin vizyona sahip olması beklenir (Akım, 2005).

Grubu oluşturan üyelere önem verilmesi problemlerinde destekleyici olunması grup içerisindeki uyumu artırıp iş verimine olumlu etki eder (Ertürk, 2010).

Empati becerisine sahip olan bireyler grubu oluşturan bireyleri iyi tanır, kişisel özelliklerini bilir onların olay ve durumlar karşısında ne düşünüp hissettiklerini anlar. Bu durum karşılaşılan bir problemin anlaşılıp çözülmesi noktasında fayda sağlar (Ertürk, 2010).

Empati becerisine sahip olmak arkadaşlık ilişkilerine fayda sağlar. Empatik beceriye sahip olan kişiler arkadaşları arasında da sevilen ve istenilen kişilerdir (Dökmen, 2010).

#### **2.4. Empati ve Spor**

Sporun pek çok sayılabilir faydası yanında bireylerin duygularını da çeşitli açılardan etkilediği bilinmektedir. Spor müsabakalarında bireyler duygu değişimleri yaşayabilir.

Spor müsabakaları esnasında pek çok duyguyu bir arada yönetmeye çalışırlar. Bu kimi zaman heyecan ve kaygı olarak kendini gösterirken kimi zaman ise saldırganlık ve öfke olarak ortaya çıkar. Empatik yaklaşım olaylara karşımızdaki kişi açısından değerlendirip onun bakış açısıyla yaklaşıldığında gergin ve stresli ortam kendini daha sakin ve anlayışın hakim olduğu bir duruma dönüşür (Özbalta, 2018; Koç, 2018).

Empatik bakış açısı ne kadar hakim olursa o oranda başarı ve yapılan işten alınan keyfin artmasını sağlamaktadır (Koç, 2018; Dorak ve Vurgun, 2006).

Eroğlu'na göre spor rekabet duygusunu tetikler. Kazanmak isteği ve rekabet duygusunun hakim olduğu spor empatik bakış açısını zorlaştırabilir (Eroğlu, 2018).

Yapılan bir başka araştırmaya göre olay ve durumlara empatik yaklaşmak spor başarısını olumsuz etkileyebilir. Karşı takıma empati ile yaklaşan sporcunun

performansı bu durumdan etkilenip zorlaşır (Aka, 2014; Eroğlu, 2018).

Yapılan bir başka araştırma sonucuna göre ise takım sporları ve bireysel sporlarla uğraşan bireylerin empatik duyarlılığı üzerinde durulmuştur. Bireysel sporla uğraşan bireylerin daha empatik bakış açısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Balçıkanlı, 2009; Eroğlu, 2018).

Empati kurma becerisinin yüksek olması bireyler arası iletişimi de güçlendirir. Birbirini anlayıp birbirinin bakış açılarından olaylara bakabilen bireyler arasından etkileşim daha güçlü olmaktadır ( Mavi ve Tuncel, 2012; Kıratlı, 2015).

Yaşanılan olaylara empatik yaklaşarak problemlere çözüm bulmak ya da çatışma çözme aşamasında empati becerisini ön plana alarak hareket etmek hakemlere de fayda sağlayıp kolaylaştırıcı etki yapmaktadır (Lussier ve Kimball, 2009; Roof- Stefen, 2011; Kıratlı, 2015).

### 3. MATERYAL VE YÖNTEM

Araştırmanın amacı, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Yaşar Doğu Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin liderlik özellikleri ve empati düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca araştırmaya gönüllü katılan spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin demografik değişkenlerine göre liderlik özellikleri ve empati düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın amacına ulaşabilmek için aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

1. Araştırmaya katılan Spor Bilimleri fakültesi öğrencilerinin liderlik özellikleri ile empati düzeyleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.
2. Cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılan Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin liderlik özellikleri alt boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.
3. Cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılan Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin empati düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.
4. Yaş Dağılımı değişkenine göre araştırmaya katılan Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin liderlik özellikleri alt boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.
5. Yaş Dağılımı değişkenine göre araştırmaya katılan Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin empati düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.
6. Okudukları Bölüm değişkenine göre araştırmaya katılan Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin liderlik özellikleri alt boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.
7. Okudukları Bölüm değişkenine göre araştırmaya katılan Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin empati düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.
8. Okudukları Sınıf değişkenine göre liderlik özellikleri alt boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.
9. Okudukları Sınıf değişkenine göre empati düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.
10. Aylık gelir değişkenine göre araştırmaya katılan Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin liderlik özellikleri alt boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.
11. Aylık gelir değişkenine göre araştırmaya katılan Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin empati düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.
12. Spor Türü değişkenine göre araştırmaya katılan Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin liderlik özellikleri alt boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.
13. Spor Türü değişkenine göre araştırmaya katılan Spor Bilimleri Fakültesi

öğrencilerinin empati düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

### **3.1. Araştırma Modeli ve Yöntemi**

Araştırmada, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Yaşar Doğu Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin liderlik özellikleri ve empati düzeyleri ile ilgili mevcut durumu tespit etmeyi ve iki ölçek puanları arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçladığı için betimsel nitelik taşıyan tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. İlişkisel tarama modelinde, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği; değişme varsa bunun nasıl olduğu saptanmaya çalışılır (Karasar, 1999).

### **3.2. Evren ve Örneklem**

Çalışmanın evrenini, Spor Bilimleri Fakültesi'nde 2021-2022 eğitim-öğretim yılında okuyan öğrenciler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Ondokuz Mayıs Üniversitesi Yaşar Doğu Spor Bilimleri Fakültesi'nde 2021-2022 eğitim-öğretim yılında okuyan öğrenciler içerisinde tesadüfî örnekleme yöntemi ile seçilmiş 240 birey oluşturmaktadır.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Katılımcıların sosyo-demografik bilgi durumlarını ortaya koymak amacıyla tarafımdan hazırlanmış 6 soruluk kişisel bilgi formu kullanılacaktır. Araştırmada, liderlik özelliklerini ölçmek amacıyla, Dursun, Günay ve Yenel (2019) tarafından geliştirilmiş olan “Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, likert tarzı 5 dereceli (1: Tamamen Katılmıyorum - 4: Tamamen Katılıyorum) 19 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmada, empati düzeyini ölçmek amacıyla Empatik Eğilim Ölçeği” kullanılmıştır. Empatik Eğilim ölçeği Dökmen (1988) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek “1=Tamamen aykırı” ile “5=Tamamen uygun” şeklinde 5’li likertten oluşmaktadır. 20 maddeden oluşmaktadır.

#### **3.3.1. Demografik Bilgi Formu**

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgilerini tespit edebilmek amacı ile araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Demografik bilgi formu içerisinde, cinsiyet, yaş, okudukları bölüm, okudukları sınıf, gelir düzeyi, spor türü değişkenlerini tespit



etmeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

### 3.3.2. Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği

Araştırmaya katılan bireylerin liderlik özelliklerini tespit edilebilmesi için, Dursun, Günay ve Yenel (2019) tarafından geliştirilmiş olan “Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği” kullanılmış olup bu ölçek dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeği incelediğimizde karşımıza “Politik Liderlik”, “İnsan Kaynaklı Liderlik”, “Karizmatik Liderlik” ve “Yapısal Liderlik” olmak üzere dört alt boyut ve toplam 19 madde çıkmaktadır. Ölçek formundaki maddeler “Tamamen Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Tamamen Katılıyorum” şeklinde 5’li likert tipinden oluşur.

Çok yönlü liderlik ölçeği ile elde edilen verilerin iç güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı( $\alpha$ ) ile test edilmiştir. Politik liderlik alt boyutu için  $\alpha=0.820$ , insan kaynaklı liderlik alt boyutu için  $\alpha=0.771$ , karizmatik liderlik alt boyutu için  $\alpha=0.808$  ve yapısal liderlik alt boyutu için  $\alpha=0.815$  olarak tespit edilmiştir. Çok yönlü liderlik yönelimleri toplam puanı için ise  $\alpha=0.92$  olarak tespit edilmiştir.

### 3.3.3. Empatik Eğilim Ölçeği

Araştırmaya katılan katılımcıların empatik düzeylerinin tespit edilebilmesi amacı ile “Empatik Eğilim Ölçeği” kullanılmıştır. Empatik eğilim ölçeği Dökmen (1988) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek “1=Tamamen aykırı” ile “5=Tamamen uygun” şeklinde 5’li likertten oluşmaktadır. Toplam yirmi maddeden oluşan ölçekte olumsuz ifadeler içeren (3,6,7,8,11,12,13,15) toplam 8 madde ters madde olarak hesaplanmaktadır. Ölçeğin iç güvenilirliği Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı ile test edilmiştir. Empati toplam puanı için  $\alpha=0.724$  olarak hesaplanmıştır.

## 3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada Spor Bilimleri Fakültesi’nde 2021-2022 eğitim-öğretim yılında okuyan öğrencilerin ölçek maddelerine verdiği cevapların iç tutarlılığını kontrol etmek amacı ile güvenilirlik katsayıları (cronbachalpha) hesaplanmıştır. Verilerin istatistiksel değerlendirilmesinde ilk olarak normallik varsayımı Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi ile incelenmiştir ( $P>0,05$ ). Çalışmada, ölçek toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği Student t test, gelir düzeyi, yaş, okuduğu sınıf ve bölüm, gelir durumu ve ilgilendiği spor türüne göre farklılık gösterip göstermediği ise Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey çoklu karşılaştırma

testi ile belirlenmiştir. Tüm istatistiksel hesaplamalarda SPSS 22.0 V. istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırma bulguları, n(%), ortalama, standart sapma değerleri olarak verilmiş olup, bulgular  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı kabul edilmiştir.

### **3.5. Araştırmanın Etik Boyutu**

Araştırmada faydanılacak veriler toplanmaya başlamadan önce 2022-310 sayılı, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal ve Beceri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Onayı **(EK)** alınmıştır.

Araştırmada kullanılan Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği için Prof.Dr. Mehmet GÜNAY ve Empatik Eğilim Ölçeği için ise Prof. Dr. Üstün Dökmen' den ölçek kullanım izinleri alınmıştır.



#### 4. BULGULAR

Araştırmada spor bilimleri fakültesinde okuyan öğrencilerin ölçek maddelerine verdiği cevapların iç tutarlılığını kontrol etmek amacı ile güvenirlik katsayıları (cronbachalpha) hesaplanmıştır (Tablo 4.1).

Tablo 4.1. Katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri cevaplara ait iç tutarlılık katsayıları

| Ölçek                                        | İç Tutarlılık Katsayısı | Değerlendirme            |
|----------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| <i>Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği</i> | 0,944                   | Yüksek Düzeyde Güvenilir |
| <i>Politik Liderlik</i>                      | 0,835                   | Yüksek Düzeyde Güvenilir |
| <i>İnsan Kaynaklı Liderlik</i>               | 0,855                   | Yüksek Düzeyde Güvenilir |
| <i>Karizmatik Liderlik</i>                   | 0,843                   | Yüksek Düzeyde Güvenilir |
| <i>Yapısal Liderlik</i>                      | 0,837                   | Yüksek Düzeyde Güvenilir |
| <i>Empatik Eğilim Ölçeği</i>                 | 0,636                   | Orta Düzeyde Güvenilir   |

Verilerin istatistiksel değerlendirilmesinde ilk olarak normallik varsayımı Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi ile incelenmiştir ( $P>0,05$ ). Çalışmada, ölçek toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği Student t test, gelir düzeyi, yaş, okuduğu sınıf ve bölüm, gelir durumu ve ilgilendiği spor türüne göre farklılık gösterip göstermediği ise Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tukey çoklu karşılaştırma testi ile belirlenmiştir. Tüm istatistiksel hesaplamalarda SPSS 22.0 V. istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırma bulguları, n(%), ortalama, standart sapma değerleri olarak verilmiş olup, bulgular  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı kabul edilmiştir.

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Yaşar Doğu Spor Bilimleri Fakültesi'nde 2021-2022 eğitim-öğretim yılında okuyan öğrencilerin demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 4.2'de verilmiştir.

Araştırmaya gönüllü olarak katılan bireylerin %57,9'u erkek, % 58,3'ü 21-23 yaş aralığında, % 52,9'u Spor Yöneticiliği Bölümü öğrencisi, %37,5'i ikinci sınıf öğrencisi, %61,7'si orta gelirli ve % 52,5'i ise bireysel sporla ilgilendiğini beyan etmiştir (Tablo 4.2).

Tablo 4.2. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

| Cinsiyet                       | n   | %     | Yaş               | n   | %     |
|--------------------------------|-----|-------|-------------------|-----|-------|
| <i>Kadın</i>                   | 101 | 42,1  | <i>18-20</i>      | 50  | 20,8  |
| <i>Erkek</i>                   | 139 | 57,9  | <i>21-23</i>      | 140 | 58,3  |
| <i>Toplam</i>                  | 240 | 100,0 | <i>24 ve üstü</i> | 50  | 20,8  |
|                                |     |       | <i>Toplam</i>     | 240 | 100,0 |
| Öğrenim durumuna göre          | n   | %     | Okuduğu Sınıf     | n   | %     |
| <i>SYB</i>                     | 127 | 52,9  | <i>Birinci</i>    | 13  | 5,4   |
| <i>ANT</i>                     | 48  | 20,0  | <i>İkinci</i>     | 90  | 37,5  |
| <i>BSÖ</i>                     | 34  | 14,2  | <i>Üçüncü</i>     | 74  | 30,8  |
| <i>REK</i>                     | 31  | 12,9  | <i>Dördüncü</i>   | 63  | 26,3  |
| <i>Toplam</i>                  | 240 | 100,0 | <i>Toplam</i>     | 240 | 100,0 |
| Gelir Düzeyi                   | n   | %     | Spor Türü         | n   | %     |
| <i>Düşük (Gelir&lt;Gider)</i>  | 72  | 30,0  | <i>Bireysel</i>   | 126 | 52,5  |
| <i>Orta (Gelir=Gider)</i>      | 148 | 61,7  | <i>Takım</i>      | 104 | 43,3  |
| <i>Yüksek (Gelir&gt;Gider)</i> | 20  | 8,3   | <i>Yapmıyor</i>   | 10  | 4,2   |
| <i>Toplam</i>                  | 240 | 100,0 | <i>Toplam</i>     | 240 | 100,0 |

SYB: Spor Yöneticiliği Bölümü; ANT: Antrenörlük Eğitimi Bölümü; BSÖ: Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü; REK: Rekreasyon Bölümü

Tablo 4.3. Cinsiyete Göre Bireylerin Çok Yönlü Liderlik Yönelim ve Empatik Eğilim Düzeyleri

| Ölçekler ve Alt Boyutlar                     | Cinsiyet | n   | Ortalama | SS    | P-değeri |
|----------------------------------------------|----------|-----|----------|-------|----------|
| <i>Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği</i> | Kadın    | 101 | 77,04    | 9,66  | 0,166    |
|                                              | Erkek    | 139 | 74,94    | 12,76 |          |
| <i>Politik Liderlik</i>                      | Kadın    | 101 | 19,66    | 3,01  | 0,164    |
|                                              | Erkek    | 139 | 19,03    | 3,78  |          |
| <i>İnsan Kaynaklı Liderlik</i>               | Kadın    | 101 | 21,14    | 2,68  | 0,088    |
|                                              | Erkek    | 139 | 20,40    | 3,71  |          |
| <i>Karizmatik Liderlik</i>                   | Kadın    | 101 | 19,71    | 3,14  | 0,503    |
|                                              | Erkek    | 139 | 19,41    | 3,67  |          |
| <i>Yapısal Liderlik</i>                      | Kadın    | 101 | 16,52    | 2,44  | 0,246    |
|                                              | Erkek    | 139 | 16,11    | 2,95  |          |
| <i>Empatik Eğilim Ölçeği</i>                 | Kadın    | 101 | 67,84 a  | 6,83  | 0,041    |
|                                              | Erkek    | 139 | 65,94 b  | 7,30  |          |

Yapılan araştırmada kadın ve erkek katılımcıların Çok Yönlü Liderlik Yönelim düzeyleri ( $P=0,166$ ) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemez iken, Empatik Eğilim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $P=0,041$ ).

Araştırmada, kadın öğrencilerin erkek öğrencilere göre empatik eğilim toplam puanları daha yüksek olduğu belirlenmiştir. (Tablo 4.3).

Tablo 4.4.Katılımcıların Yaş Dağılımına Göre Bireylerin Çok Yönlü Liderlik Yönelim ve Empatik Eğilim Düzeyleri

| Ölçekler ve Alt Boyutlar                     | Yaş (yıl)   | n   | Ortalama | SS    | P-değeri |
|----------------------------------------------|-------------|-----|----------|-------|----------|
| <i>Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği</i> | 18-20       | 50  | 78,02    | 10,12 | 0,065    |
|                                              | 21-23       | 140 | 74,35    | 12,36 |          |
|                                              | 24 ve üzeri | 50  | 77,76    | 10,15 |          |
| <i>Politik Liderlik</i>                      | 18-20       | 50  | 19,40    | 3,49  | 0,416    |
|                                              | 21-23       | 140 | 19,07    | 3,56  |          |
|                                              | 24 ve üzeri | 50  | 19,82    | 3,26  |          |
| <i>İnsan Kaynaklı Liderlik</i>               | 18-20       | 50  | 21,44    | 2,73  | 0,043    |
|                                              | 21-23       | 140 | 20,26    | 3,65  |          |
|                                              | 24 ve üzeri | 50  | 21,24    | 2,74  |          |
| <i>Karizmatik Liderlik</i>                   | 18-20       | 50  | 20,04    | 3,53  | 0,140    |
|                                              | 21-23       | 140 | 19,16    | 3,49  |          |
|                                              | 24 ve üzeri | 50  | 20,08    | 3,17  |          |
| <i>Yapısal Liderlik</i>                      | 18-20       | 50  | 17,14    | 2,13  | 0,011    |
|                                              | 21-23       | 140 | 15,86    | 3,02  |          |
|                                              | 24 ve üzeri | 50  | 16,62    | 2,21  |          |
| <i>Empatik Eğilim Ölçeği</i>                 | 18-20       | 50  | 66,34    | 7,27  | 0,896    |
|                                              | 21-23       | 140 | 66,89    | 6,91  |          |
|                                              | 24 ve üzeri | 50  | 66,70    | 7,81  |          |

Araştırmada katılımcıların yaş dağılımına göre Çok Yönlü Liderlik Yönelim düzeyleri ve Empatik Eğilim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $P>0,05$ ; Tablo 4.4). Ancak, insan kaynaklı liderlik ve yapısal liderlik alt boyut toplam puanları katılımcıların yaş dağılımına göre farklılık göstermektedir. 18-20 yaş grubundaki öğrencilerin insan kaynaklı liderlik ve yapısal liderlik alt boyut toplam puanları 21-23 yaş grubundaki öğrencilerin puanlarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. (Tablo 4.4).

Araştırmada katılımcıların okudukları bölüme göre Çok Yönlü Liderlik Yönelik toplam puanları, politik liderlik ve yapısal liderlik alt boyut toplam puanları arasında anlamlı farklılık belirlenirken ( $P<0,05$ ) ve insan kaynaklı liderlik ve karizmatik liderlik alt boyut toplam puanları ile Empatik Eğilim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $P>0,05$ ; Tablo 4.5). Araştırmada, spor yöneticiliğinde okuyan öğrencilerin çok yönlü liderlik yönelim düzeyi rekreasyon bölümü öğrencilerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir ( $P=0,023$ ).

Tablo 4.5.Öğrenim Durumuna Göre Bireylerin Çok Yönlü Liderlik Yönelim ve Empatik Eğilim Düzeyleri

| Ölçekler ve Alt Boyutlar                     | Bölüm | N   | Ortalama | SS    | P-değeri |
|----------------------------------------------|-------|-----|----------|-------|----------|
| <i>Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği</i> | SYB   | 127 | 77,38 a  | 11,56 | 0,023    |
|                                              | ANT   | 48  | 73,88 ab | 11,82 |          |
|                                              | BSÖ   | 34  | 77,15 ab | 10,02 |          |
|                                              | REK   | 31  | 71,03 b  | 11,65 |          |
| <i>Politik Liderlik</i>                      | SYB   | 127 | 19,73 a  | 3,53  | 0,013    |
|                                              | ANT   | 48  | 19,48 a  | 2,94  |          |
|                                              | BSÖ   | 34  | 19,06 ab | 3,21  |          |
|                                              | REK   | 31  | 17,48 b  | 3,88  |          |
| <i>İnsan Kaynaklı Liderlik</i>               | SYB   | 127 | 21,13    | 3,17  | 0,077    |
|                                              | ANT   | 48  | 19,96    | 3,81  |          |
|                                              | BSÖ   | 34  | 20,97    | 2,92  |          |
|                                              | REK   | 31  | 19,84    | 3,43  |          |
| <i>Karizmatik Liderlik</i>                   | SYB   | 127 | 19,87    | 3,58  | 0,058    |
|                                              | ANT   | 48  | 18,90    | 3,37  |          |
|                                              | BSÖ   | 34  | 20,24    | 3,13  |          |
|                                              | REK   | 31  | 18,42    | 3,06  |          |
| <i>Yapısal Liderlik</i>                      | SYB   | 127 | 16,65 ab | 2,68  | 0,009    |
|                                              | ANT   | 48  | 15,54 ab | 2,92  |          |
|                                              | BSÖ   | 34  | 16,88 a  | 2,25  |          |
|                                              | REK   | 31  | 15,29 b  | 2,83  |          |
| <i>Empatik Eğilim Ölçeği</i>                 | SYB   | 127 | 66,91    | 7,44  | 0,612    |
|                                              | ANT   | 48  | 67,56    | 6,83  |          |
|                                              | BSÖ   | 34  | 65,82    | 7,40  |          |
|                                              | REK   | 31  | 65,77    | 6,22  |          |

SYB: Spor Yöneticiliği Bölümü; ANT: Antrenörlük Eğitimi Bölümü; BSÖ: Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü; REK: Rekreasyon Bölümü

Araştırmada katılımcıların okudukları sınıfa göre Çok Yönlü Liderlik Yönelimve Empatik Eğilim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $P>0,05$ ; Tablo 4.6).

Tablo 4.6.Okudukları Sınıfa Göre Bireylerin Çok Yönlü Liderlik Yönelim ve Empatik Eğilim Düzeyleri

| Ölçekler ve Alt Boyutlar                     | Sınıf    | n  | Ortalama | SS    | P-değeri |
|----------------------------------------------|----------|----|----------|-------|----------|
| <i>Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği</i> | Birinci  | 13 | 78,38    | 5,95  | 0,390    |
|                                              | İkinci   | 90 | 74,41    | 13,16 |          |
|                                              | Üçüncü   | 74 | 75,82    | 10,41 |          |
|                                              | Dördüncü | 63 | 77,32    | 11,29 |          |
| <i>Politik Liderlik</i>                      | Birinci  | 13 | 19,92    | 1,98  | 0,096    |
|                                              | İkinci   | 90 | 18,73    | 4,00  |          |
|                                              | Üçüncü   | 74 | 19,18    | 3,25  |          |
|                                              | Dördüncü | 63 | 20,11    | 3,05  |          |
| <i>İnsan Kaynaklı Liderlik</i>               | Birinci  | 13 | 20,92    | 1,71  | 0,654    |
|                                              | İkinci   | 90 | 20,36    | 3,56  |          |
|                                              | Üçüncü   | 74 | 20,96    | 3,14  |          |
|                                              | Dördüncü | 63 | 20,87    | 3,48  |          |
| <i>Karizmatik Liderlik</i>                   | Birinci  | 13 | 20,62    | 1,98  | 0,301    |
|                                              | İkinci   | 90 | 19,20    | 3,75  |          |
|                                              | Üçüncü   | 74 | 19,34    | 3,15  |          |
|                                              | Dördüncü | 63 | 20,03    | 3,54  |          |
| <i>Yapısal Liderlik</i>                      | Birinci  | 13 | 16,92    | 1,61  | 0,788    |
|                                              | İkinci   | 90 | 16,12    | 2,98  |          |
|                                              | Üçüncü   | 74 | 16,35    | 2,71  |          |
|                                              | Dördüncü | 63 | 16,30    | 2,65  |          |
| <i>Empatik Eğilim Ölçeği</i>                 | Birinci  | 13 | 68,92    | 5,87  | 0,717    |
|                                              | İkinci   | 90 | 66,68    | 7,09  |          |
|                                              | Üçüncü   | 74 | 66,72    | 7,30  |          |
|                                              | Dördüncü | 63 | 66,40    | 7,39  |          |

Araştırmada katılımcıların gelir düzeyine göre çok yönlü liderlik yönelim toplam puanları, politik liderlik ve karizmatik liderlik alt boyut toplam puanları arasında anlamlı farklılık belirlenirken ( $P < 0,05$ ) ve insan kaynaklı liderlik ve yapısal liderlik alt boyut toplam puanları ile empatik eğilim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $P > 0,05$ ; Tablo 4.7). Araştırmada, orta gelirli olduğunu beyan eden öğrencilerin çok yönlü liderlik yönelim düzeyi düşük ve yüksek gelirli olduğunu beyan eden öğrencilerine göre daha düşük olduğu belirlenmiştir ( $P = 0,046$ ). Benzer durum politik ve karizmatik liderlik alt boyutu içinde söylenebilir (Tablo 4.7).

Tablo 4.7.Gelir Düzeyine Göre Bireylerin Çok Yönlü Liderlik Yönelim ve Empatik Eğilim Düzeyleri

| Ölçekler ve Alt Boyutlar                     | Gelir Düzeyi         | n   | Ortalama | SS    | P-değeri |
|----------------------------------------------|----------------------|-----|----------|-------|----------|
| <i>Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği</i> | Düşük (Gelir<Gider)  | 72  | 78,17 a  | 10,70 | 0,046    |
|                                              | Orta (Gelir=Gider)   | 148 | 74,36 b  | 11,81 |          |
|                                              | Yüksek (Gelir>Gider) | 20  | 78,20 a  | 11,71 |          |
| <i>Politik Liderlik</i>                      | Düşük (Gelir<Gider)  | 72  | 19,94 ab | 3,01  | 0,018    |
|                                              | Orta (Gelir=Gider)   | 148 | 18,81 b  | 3,58  |          |
|                                              | Yüksek (Gelir>Gider) | 20  | 20,55 a  | 3,80  |          |
| <i>İnsan Kaynaklı Liderlik</i>               | Düşük (Gelir<Gider)  | 72  | 21,38    | 3,12  | 0,114    |
|                                              | Orta (Gelir=Gider)   | 148 | 20,38    | 3,43  |          |
|                                              | Yüksek (Gelir>Gider) | 20  | 20,75    | 3,13  |          |
| <i>Karizmatik Liderlik</i>                   | Düşük (Gelir<Gider)  | 72  | 20,28 a  | 3,46  | 0,037    |
|                                              | Orta (Gelir=Gider)   | 148 | 19,09 b  | 3,34  |          |
|                                              | Yüksek (Gelir>Gider) | 20  | 20,20 a  | 3,82  |          |
| <i>Yapısal Liderlik</i>                      | Düşük (Gelir<Gider)  | 72  | 16,57    | 2,78  | 0,371    |
|                                              | Orta (Gelir=Gider)   | 148 | 16,09    | 2,81  |          |
|                                              | Yüksek (Gelir>Gider) | 20  | 16,70    | 2,05  |          |
| <i>Empatik Eğilim Ölçeği</i>                 | Düşük (Gelir<Gider)  | 72  | 66,57    | 7,66  | 0,967    |
|                                              | Orta (Gelir=Gider)   | 148 | 66,83    | 6,88  |          |
|                                              | Yüksek (Gelir>Gider) | 20  | 66,65    | 7,61  |          |

Tablo 4.8.Spor Türüne Göre Bireylerin Çok Yönlü Liderlik Yönelim ve Empatik Eğilim Düzeyleri

| Ölçekler ve Alt Boyutlar                     | Spor Türü | n   | Ortalama | SS    | P-değeri |
|----------------------------------------------|-----------|-----|----------|-------|----------|
| <i>Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği</i> | Bireysel  | 126 | 76,18    | 12,78 | 0,637    |
|                                              | Takım     | 104 | 75,70    | 10,20 |          |
|                                              | Yapmıyor  | 10  | 72,60    | 9,35  |          |
| <i>Politik Liderlik</i>                      | Bireysel  | 126 | 19,39    | 3,73  | 0,480    |
|                                              | Takım     | 104 | 19,31    | 3,22  |          |
|                                              | Yapmıyor  | 10  | 18,00    | 2,83  |          |
| <i>İnsan Kaynaklı Liderlik</i>               | Bireysel  | 126 | 20,74    | 3,62  | 0,886    |
|                                              | Takım     | 104 | 20,72    | 3,04  |          |
|                                              | Yapmıyor  | 10  | 20,20    | 2,66  |          |
| <i>Karizmatik Liderlik</i>                   | Bireysel  | 126 | 19,65    | 3,65  | 0,492    |
|                                              | Takım     | 104 | 19,52    | 3,21  |          |
|                                              | Yapmıyor  | 10  | 18,30    | 3,27  |          |
| <i>Yapısal Liderlik</i>                      | Bireysel  | 126 | 16,40    | 3,00  | 0,772    |
|                                              | Takım     | 104 | 16,15    | 2,48  |          |
|                                              | Yapmıyor  | 10  | 16,10    | 2,13  |          |
| <i>Empatik Eğilim Ölçeği</i>                 | Bireysel  | 126 | 67,42    | 7,61  | 0,300    |
|                                              | Takım     | 104 | 65,98    | 6,35  |          |
|                                              | Yapmıyor  | 10  | 66,00    | 8,96  |          |



Araştırmada katılımcıların yapmış olduğu spor türüne göre Çok Yönlü Liderlik Yönelim ve Empatik Eğilim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $P>0,05$ ; Tablo 4.8).

Tablo 4.9. Katılımcıların Çok Yönlü Liderlik Yönelim ve Empatik Eğilim Düzeyleri Arası İlişkiler

|     |                 | CYLY   | Politik | İKL    | KL     | YL     |
|-----|-----------------|--------|---------|--------|--------|--------|
| EEO | <i>r-değeri</i> | 0,361  | 0,359   | 0,314  | 0,320  | 0,283  |
|     | <i>p-değeri</i> | <0,001 | <0,001  | <0,001 | <0,001 | <0,001 |

Araştırmaya katılan bireylerin empatik eğilim düzeyleri ile çok yönlü liderlik yönelimleri arasında zayıf pozitif yönde ( $r=0,361$ ;  $P<0,001$ ) anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde bireylerin empati eğilimleri ile politik liderlik, insan kaynaklı liderlik, karizmatik liderlik ve yapısal liderlik alt boyut puanları ile de zayıf pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $P<0,001$ ; Tablo 4.9).

## 5. TARTIŞMA

Bu araştırmanın temel amacı, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Yaşar Doğu Spor Bilimleri Fakültesi 2021-2022 eğitim öğretim yılında öğrenim gören öğrencilerin liderlik özellikleri ve empati düzeylerini bazı demografik bilgiler açısından incelemek ve bu iki özellik arasındaki ilişki ortaya koymaktır.

Araştırmada, kadın ve erkek öğrencilerin çoklu liderlik yönelimleri arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bireylerin çoklu liderlik yönelimleri incelemeye yönelik yapılan bilimsel araştırmalarda benzer sonuçlara rastlanılmaktadır (Atar ve Özbek, 2009; Çelik, 2014; Senger, 2014; Memişoğlu ve Çakır, 2015; Özdenk, 2015; Güngör, 2016; Karataş, 2017; Aygün, 2018; Cengiz ve Güllü, 2018). Günümüz koşulları dikkate alındığında anne baba tutumlarının geçmişe oranla daha fazla değişip farklılaştığı bilinmektedir. Artık bireyler çocukluktan itibaren daha çok demokratik anne baba tutumu ile karşılaşmaktadır. Kız ya da erkek çocuk fark etmeksizin kendi sorumluluklarını yerine getirmesi beklenmektedir. Bu durum kız ve erkek çocukları arasındaki benzer liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlayıp desteklemektedir. Bireylerin eğitim düzeyleri arttıkça iş gücüne katılımları daha fazladır. Yıllar içinde cinsiyetler rolleri arasında eşitlikçiliğe doğru giden bir yapı mevcuttur. Şehir de yaşayan eğitim düzeyi yüksek olan örneklem grubunda ulaşılan sonucun bu durumun sebepleri arasında sayılabilir. Bu sonuç örneklem grubunun topluma kıyasla baktığımızda sosyal olarak eşit rolleri paylaşan benzer eğitim süreçlerinden geçmiş öğrenci grubundan oluşmasına bağlanabilir. Öğrencilerde artan eğitim düzeyiyle beraber cinsiyet açısından bakıldığında liderlik özellikleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Benzer şekilde bireyler anasınıfından üniversiteye kadar müfredatlarda işlenen liderlik olgusu ile karşılaşmaktadır. Bu durum kadın ve erkek cinsiyetleri arasındaki çok yönlü liderlik yönelimleri arasında anlamlı bir farklılığın olmaması nedenleri arasında sayılabilir. Diğer taraftan, bireylerin çoklu liderlik yönelimleri incelemeye yönelik yapılan bilimsel araştırmalarda farklı sonuçlara da rastlanılmaktadır (Kadak, 2008; Cevahiroğlu, 2012; Dinçer, 2012; Uğur, 2017; Atçı, 2018). Antik çağdan bu yana kullanılan liderlik olgusu yakın zamana kadar kadınları içermiyordu. Toplumsal cinsiyet kalıpları sebebiyle kadınlar bağımlı, boyun eğen uyumlu varlıklar olarak tanımlanırdı. Bunun akabinde kadınların liderlik özelliklerinden yoksun varlıklar olduğu düşünülürdü. Liderlik özelliklerini erkeğin taşıyabileceği emir verebilme ve denetleyebilme yeteneğini en iyi

şekilde yerine getireceğine inanılırdır. Bu durum kadın ve erkek cinsiyetleri arasındaki çok yönlü liderlik yönelimleri arasında anlamlı bir farklılığın olmasının nedenleri arasında sayılabilir. Kadınların kamusal alanlarda daha fazla yer alması ve kadın hareketlerinin güçlenmesiyle beraber bu algı değişmeye başlamıştır. Artık kadınlar da pek çok dönüşüme liderlik yapmaktadır.

Araştırmada, kadın ve erkek öğrencilerin empatik eğilim düzeyinde ise cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre kadın öğrencilerin erkek öğrencilere göre empatik eğilim toplam puanları daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bireylerin empati düzeylerini incelemeye yönelik yapılan bilimsel araştırmalarda benzer sonuçlara rastlanılmaktadır (Esinberg, 2000; Alver, 2004; Öztürk ve ark., 2004; Alver, 2005; Çelik, 2008; Lewis ve ark., 2008; Loon, 2009; Ekinci, 2009; Akbulut, 2010; Rueckert ve ark., 2011; Dereli ve Aypay, 2012; Yılmaz, 2013). Kadın ve erkek cinsiyetleri arasında yaratılış itibarıyla farklılıklar mevcuttur. Kadınların daha duygusal erkeklerin ise daha mantıksal hareket ettikleri bilinmektedir. Kadınların karşılaştıkları olaylarda daha şefkat duygusunu ön plana alarak evlilik, arkadaşlık ilişkileri, aile konuları gibi duygusal destek gerektiren durumlarda daha yetkindirler. Erkekler daha çok mantık çerçevesinde olaylara yaklaşıp diğer konuları öteleyebilmektedir. Bu durum empati düzeyleri arasında farklılığın çıkması sebepleri arasında sayılabilir. Duygusal zeka ile ilgili yapılan çalışmalarda kadınların erkeklere oranla duygusal zeka düzeylerinin daha baskın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal zeka düzeyinin bireylerde karşındaki ile ilişki kurma ve karşındakini anlayıp bunu açıklayabilme açısından da anlamlı farklılığa sebep olduğu belirtilir. Kadınlardaki duygusal zekanın baskın olması onların empati düzeylerini etkilemektedir. Kadınların karşındaki bireyleri anlayıp onun duygu ve düşüncelerini hissedip ona göre tepki vermesi empati becerisini de artırmaktadır. Bu durum kadın ve erkek cinsiyetleri arasındaki farklılığın sebepleri arasında sayılabilir. (Hançer ve Tanrısevdi, 2003:211-225).

Araştırmada katılımcıların yaş dağılımına göre Çok Yönlü Liderlik Yönelim düzeyleri ve Empatik Eğilim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak, insan kaynaklı liderlik ve yapısal liderlik alt boyut toplam puanları katılımcıların yaş dağılımına göre farklılık göstermektedir. 18-20 yaş grubundaki öğrencilerin insan kaynaklı liderlik ve yapısal liderlik alt boyut toplam puanları 21-23 yaş grubundaki öğrencilerin puanlarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucuna göre yaş değişkenine göre kadın ve erkekler

öğrencilerin çok yönlü liderlik yönelimleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bireylerin yaş dağılımına göre çoklu liderlik yönelimleri incelemeye yönelik yapılan bilimsel araştırmalarda benzer sonuçlara rastlanılmaktadır (Köleşoğlu, 2009; Karataş, 2014; Tezcan, 2016). İnsan Kaynaklı Liderlik türünde birey önemli bir olgudur. Bireylerin ne istedikleri ihtiyaç ve gereksinimleri dikkate alınır. Empatik yaklaşım ve açık iletişim üzerine temellendirilmiştir. Bireyler arasındaki iletişim ve uyumun iş verimini artıracığına vurgu yapar. Bireyler arası iletişimin ve ilişkinin önemli olması spor alanında ilerleyecek örneklem grubunun insan kaynaklı liderlik özelliklerine sahip olması anlamlı bir bulgu olarak değerlendirilmektedir. Yapısal Liderlik türü performansa ve verimliliğe vurgu yapar. İzleyicilerle ilgili alınacak kararlarda durumun iyi analiz edilmesine ve gerçekçi kararlar alınmasına dikkat ederler. Liderler işin koordine edilmesi planlanması uygulanması aşamalarında etkin rol oynarlar. İstenilen en iyi performansa ulaşıp performansın artmasıdır. Araştırma sonucuna göre 18-20 yaş grubunda oluşan farklılığın katılımcıların yaşı gereği üniversitelerin 1. Sınıflarına denk gelen yaş aralığında bireylerin ne istediklerinin ihtiyaç ve gereksinimlerine önem verilmesini isterler. Performansın ve verimliliğin önemine inandıkları döneme denk gelmesinden kaynaklanıyor olabilir. 18-20 yaş grubunda olan bireyler daha çok arkadaşlık kurma, ortama ayak uydurmak popüler olmaya çalışarak bir grup üyesi olabilmek gibi sebeplerle liderlik özelliklerini aktif olarak kullanması gereken durumlardır. 21-23 yaş grubundaki bireyler ise okudukları bölümlerden mezun olmaya yaklaşan yaş dönemine denk gelmektedir. Bu dönem gelecek kaygısı, iş sahibi olma beklentisi ve sınavlara hazırlık dönemlerine denk gelmesi sebebiyle yaş değişkenine göre kadın ve erkekler öğrencilerin çok yönlü liderlik yönelimleri arasında 18-20 yaş grubu ile 21-23 yaş grubu arasındaki anlamlı bir farklılığın sebebi olabileceği düşünülmektedir. Örneklem grubunda oluşan farklılığın bir diğer sebebi ise kültürel ve toplumsal değişimlerle birlikte sosyo-ekonomik durum aile tutum ve davranışlarıyla da ilgili olabilir. Bu farklılığın giderilmesi için üniversitelerde liderlik konulu hizmet içi eğitimler ve kurslar düzenlenebilir. Liderlikle ilgili konferanslar düzenlenerek geçmişten günümüze lider olarak kabul görmüş olan bireylerin hayatları kişisel özellikleri konusunda bilgilendirme yapılabilir. Diğer taraftan, bireylerin yaş dağılımına göre çoklu liderlik yönelimleri incelemeye yönelik yapılan bilimsel araştırmalarda farklı sonuçlara da rastlanılmaktadır (Akalin, 2006; Yörük, 2011; Özmen, 2015; Karataş, 2017). Örneklemi oluşturan bireylerin yaş grupları arasının birbirine yakın olması liderlik

özellikleri açısından anlamlı bir farklılığın çıkmamasının sebepleri arasında sayılabilir.

Araştırmada, kadın ve erkek öğrencilerin empatik eğilim düzeyinde ise yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bireylerin empati düzeylerini incelemeye yönelik yapılan bilimsel araştırmalarda benzer sonuçlara rastlanılmaktadır (Cotton, 2007; Eisenberg, 1990; Goleman, 1998). Bireylerin benzer eğitim süreçlerinden geçmiş olması ve yaş gruplarının birbirine yakın olması bu durumun sebepleri arasında sayılabilir. Sporun yapısı gereği empati gelişimine olumlu etkisi sebebiyle farklılığın olmaması düşünülebilir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde empati düzeyinin bebeklikten başlayıp yetişkinliğe kadar devam ettiği bilinmektedir. Yetişkinlik döneminde en gelişmiş düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmamızda örneklem grubumuz kadın ve erkek yetişkin öğrencilerden oluşmaktadır. Hepsinin yetişkin olmasından dolayı empati düzeylerinin gelişmiş olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Empati zamanla gelişim gösteren bir olgudur. 8 yaşındaki bir çocukla 3 yaşındaki bir çocuğun empati becerileri aynı değildir. 8 yaşındaki çocuğun empatik eğilim düzeyi daha yüksektir. Empati becerisinin çocukluk ve ergenlik dönemlerinde anlamlı bir farklılığa sebep olabileceği düşünülmektedir. Genç yetişkinlikle başlayan dönemde bireylerin kazanmış oldukları empati becerisi sayesinde anlamlı bir farklılığa sebep olmayacağı düşünülmektedir. Yetişkinlikte ise empati gelişiminde yaş faktörü önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmamaktadır. Bireyler ergenlikle beraber empatik beceri kurabileceği düzeydedir. Bu durum yaş değişkenine göre kadın ve erkek katılımcılar arasında empatik eğilim düzeyinde farklılığın olmamasının sebepleri arasında olabilir. Diğer taraftan, bireylerin yaş dağılımına göre empati düzeylerini incelemeye yönelik yapılan bilimsel araştırmalarda farklı sonuçlara da rastlanılmaktadır (Korkmaz, 2003; Yılmaz ve Akyel, 2008; Erkmen, 2007). Bu durum örneklem grubu farklılığı ile açıklanabilir. Kılıç (2005) yılında yapmış olduğu çalışmada öğretmen örneklemi üzerinde çalışmış ve yaş arttıkça empati düzeyinin azaldığını tespit etmiştir. Bireylerin içinde bulundukları şartlar ve koşullar empatik bakış açısını etkileyebilmektedir. Kazanılan tecrübe ve deneyimlerle bireyler duygularını geri planda tutarak yaşanan olaylara daha çok mantık çerçevesinde bakmaktadır. Yaş değişkenine göre empatik beceri düzeylerinde oluşan anlamlı farklılığın sebepleri arasında sayılabilir.

Araştırmada katılımcıların öğrenim durumuna göre Çok Yönlü Liderlik Yönelim toplam puanları, politik liderlik ve yapısal liderlik alt boyut toplam puanları arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir. İnsan kaynaklı liderlik ve karizmatik liderlik alt boyut

toplam puanları ile empatik eğilim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Belirli bir özel yetenek sınavı ile okullara alınan ve spor geçmişine sahip olan bireylerden oluşan örneklem grubu dikkate alındığında liderlik davranışlarının yüksek olması beklenen bir durumdur. Araştırmada, spor yöneticiliğinde okuyan öğrencilerin çok yönlü liderlik yönelim düzeyi rekreasyon bölümü öğrencilerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların okudukları bölüme göre çoklu liderlik yönelimleri incelemeye yönelik yapılan bilimsel araştırmalarda benzer sonuçlara rastlanılmaktadır (Can ve Pepe, 2003; Özmütlu, 2008; Aydın, 2016; Öztürk, 2017). Sorumluluk duygusuna sahip karşılaşılan problemlere çözüm odaklı yaklaşım duruma müdahale eden yapısal liderlik alt boyutunda bölümler arasında oluşan farklılığı yordaması manidar olarak kabul edilmektedir. Politik liderlik anlayışına sahip bireyler, insanların ihtiyaç ve isteklerine karşı duyarlı olmakta olup etkili bir şekilde problemlere cevap vermesini sağlayacak ve bireylerin lidere olan güven ve desteği ile iş memnuniyetini artıracaktır. Liderin politik becerisi, liderin etkili olması için de oldukça önemlidir. Politik beceri lidere güç vermekte ve kritik amaç ve hedefleri başarmaları için insanları hareketlendirerek bir araya getirmektedir. Spor yöneticiliği bölümü okuyan öğrencilerin politik liderlik yönelimlerinin yüksek olması manidar bir durum olarak düşünülmektedir. Spor Yöneticiliği bölümünde okuyan öğrencilerin okudukları bölüm gereği liderlik özelliklerine de sahip olması beklenir. Yönetici pozisyonunda olan kişilerin bu meslekleri isteyerek ve severek yapmaları vizyon ve misyonun olması beklenir. Araştırmacı, meraklı problem çözümüne odaklı olan yöneticiler yetenekli ve donanımlı olması kendilerine olan güveni artıracaktır. Spor Yöneticiliği Bölümünü seçen bireylerin sahada sporcu olmak istemeyenler ve antrenör olmak istemeyenlerce seçilmesi sebebiyle sporun yönetim kısmıyla ilgilenmek isteyen kişilerce seçilmektedir. Yönetim birimi iletişim becerilerine sahip olmayı gerektirmektedir. Liderlik özelliklerine sahip olması beklenen bu bölümü okuyan öğrencilerin karşılaştıkları problemlerde en hızlı ve yapıcı şekilde çözmeleri beklenir. Bölümleri gereği sürekli dinamik olmalı işbirliğine yatkın olmalı farklı departman ve iş alanlarıyla etkileşim halinde olmaktadır. Rekreasyon en genel tanımıyla insanların fiziksel ve ruhsal bütünlüğünü geri kazanmak amacıyla isteyerek yaptıkları aktiviteleri oluşturmaktadır. Rekreasyonel aktiviteler bireylerin serbest zamanlarında sosyalleşmesine, çevresi ile olumlu ilişkiler kurmasına ve kendisini geliştirmesine olanak sağlar. Spor yöneticiliği okuyan bireylerde direkt sporun yönetim kısmıyla ilgili olması sebebiyle liderlik olgusu ve liderlik özelliklerine sahip

olmak daha büyük önem taşımaktadır. Spor yöneticiliği bölümünde okuyan öğrencilerin sporun yönetim kısmıyla ilgilenmesi ve etkili bir yönetim anlayışının hakim olarak mezun olması hedeflendiğinden rekreasyon bölümü okuyan öğrencilere oranla liderlik yönelimlerinde oluşan farklılığın olmasının sebeplerinde birisi olduğu düşünülmektedir. Çalışma sonucunda ulaştığımız sonuç bu şekilde yorumlanabilir. Diğer taraftan, katılımcıların okudukları bölüme göre çoklu liderlik yönelimleri incelemeye yönelik yapılan bilimsel araştırmalarda farklı sonuçlara da rastlanılmaktadır (Atar ve Özberk, 2009). Rekreasyon bölümü öğrencilerinin de liderlik özelliklerine sahip olması karşılaşılabilecek olay ve durumlarda en iyi çözüm yolunu bulmaları noktasında fayda sağlayacaktır. Sporcu olan bireylerin kimlikleri itibarıyla daha coşkulu ve dinamik oldukları bilinmektedir. Bu durumda liderlik yönelimleri arasındaki farklılığın olmamasının sebebi olabilir. Bir şekilde liderlik yapacakları durumlarla karşı karşıya geleceklerdir. Bu sebeple bölüm öğrencilerine de planlanacak olan çeşitli liderlik eğitimleri sağlanmalı. Konuyla alakalı çeşitli konferans ve seminerler düzenlenmelidir. Lisans dersleri arasında liderlik ve empati ile alakalı derslerle zenginleştirilmelidir.

Araştırmada, kadın ve erkek öğrencilerin empatik eğilim düzeyinde ise öğrenim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Katılımcıların okudukları bölüme göre empatik eğilim düzeylerini incelemeye yönelik yapılan bilimsel araştırmalarda benzer sonuçlara rastlanılmaktadır (Şahin, 2005). Spor eğitimi empati ve farklılıklara saygı gibi beceriler üzerine temellenmektedir. Okudukları bölümlerde benzer temel değerler üzerinde durulması ve bu durumun her sınıf düzeyinde aynı derecede önemsendiği bilinmektedir. Kadın ve erkek katılımcıların benzer eğitim süreçlerinden geçmiş olması, okula giriş koşullarının aynı olması ve sporcu kimlikleri gereği karşılarındaki bireyleri anlama onları onların duygu ve düşüncelerini algılayıp ona göre yaklaşımda bulunmak çok önemlidir. Empati becerisi yüksek olan kişiler etkili iletişim kurmakta sıkıntı yaşamazlar. Bu durum empatik eğilim düzeyleri ile okudukları bölüm arasında farklılığın olmamasının sebepleri arasında sayılabilir.

Araştırmada katılımcıların okudukları sınıfa göre Çok Yönlü Liderlik Yönelim ve Empatik Eğilim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Katılımcıların okudukları sınıfa göre çoklu liderlik yönelimleri incelemeye yönelik yapılan bilimsel araştırmalarda benzer sonuçlara rastlanılmaktadır (Özmutlu, 2010; Güngör, 2016). Bunun nedeni olarak günümüzde üniversitelerde bölümlerde okutulan

derslerin öğrencilerin liderlik yaratıcı düşünme ile empati kurma becerilerini geliştirmeye ve ortaya çıkarmaya yöneliktir. Hemen hemen her sene bu derslere gören ve eğitim alan öğrencilerin sosyal ve psikolojik olarak olarak hazır oluşları bu sebeple fark oluşturmadığı düşünülebilir. Bunun yanında katılımcıların yüksek eğitim seviyesinde oluşu da farklılığın olmamasına sebep olmuş olabilir. Diğer taraftan, bireylerin çoklu liderlik yönelimleri ve empati düzeylerini incelemeye yönelik yapılan bilimsel araştırmalarda farklı sonuçlara da rastlanılmaktadır (Alpullu ve Tatar, 2010; Kurudirek, 2011). Araştırma sonucuna göre 1 ve 2. Sınıflarda çok yönlü liderlik yönelimleri ve empati düzeylerinin son sınıf öğrencilerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Son sınıflara doğru yaklaşıldıkça artan gelecek kaygısı ve yoğun çalışma şartlarının bireyler arası empati duygusunda düşüşlere sebep olabileceği düşünülmektedir. Okudukları sınıf düzeyi arttıkça yaşanan kontenjan sayısındaki azlık atama tarihlerindeki belirsizlik durumları stres ve depresyon gibi psikolojik durumlar da empatik becerilerin gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca okudukları sınıf değişkenine göre çok yönlü liderlik yönelimlerine göre anlamlı bir farklılığın olması sebepleri arasında öğrencilerin sınıf atladıkça daha fazla deneyim ve tecrübeye sahip olmaları sebebiyle birbirleriyle ilişkileri daha sıkı tutup en az hata yapmayı hedef edinmektedirler. 1 ve 2. Sınıf öğrencileri ise heyecan arama riskli ve tehlikeli deneyimlerden hoşlanma ihtiyaçlarının olması sayılabilir. Sınıflar arasında oluşan farklılığın öğrencilerin tecrübe ve deneyimleriyle kişisel analiz yapabilme kabiliyetlerinin gelişmesi ve iş hayatına başlayacak olmaları da sebebiyle yönetsel bir davranışa hakim olmalarıyla açıklanabilir. Bu durum çok yönlü liderlik yönelimleri arasındaki farkın sebepleri arasında gösterilebilir. Dökmen (1988) yılında yapmış olduğu çalışmada empatinin geliştirilebilir ve kazanılabilir bir kavram olduğu ifade etmiştir. Bireylerde empati becerisini geliştirmeye psikodrama eğitimi verilerek empati beceri davranışlarında artış sağlanabilir.

Araştırmada katılımcıların gelir düzeyine göre Çok Yönlü Liderlik Yönelim toplam puanları, politik liderlik ve karizmatik liderlik alt boyut toplam puanları arasında anlamlı farklılık belirlenmiştir. İnsan kaynaklı liderlik ve yapısal liderlik alt boyut toplam puanları ile Empatik Eğilim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Araştırmada, orta gelirli olduğunu beyan eden öğrencilerin çok yönlü liderlik yönelim düzeyi düşük ve yüksek gelirli olduğunu beyan eden öğrencilerine göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Benzer durum politik ve karizmatik liderlik alt boyutu içinde söylenebilir. Bireylerin çok yönlü liderlik yönelimleri incelemeye



yönelik yapılan bilimsel araştırmalarda benzer sonuçlara rastlanılmaktadır (Atçı, 2018). İş hayatı kişinin kendini geliştirmesine olanak sağlamaktadır. Bireyler ne kadar kendini geliştirir ve etrafına güven verirse o kadar istenilen arzu edilen kişi haline gelir. Gelir düzeyi yüksek olması da bireylerin kendilerine olan güveni artıran en önemli faktörlerden biridir. Bireylerin gelir seviyesi artması yaşam doyumunun da artması sağlar. İnsanların yaşamdan beklentilerini karşılayabilir seviyeye gelmeleri ve liderlik yönelim düzeylerinde anlamlı farklılığa sebep olacaktır. İnsan kaynaklı liderlik temelinde bireylerin ihtiyaçlarını tespit etme ve tespit edilen bu ihtiyağların uygun şekilde karşılanmasına önem vermektedir. Gelir düzeyi yüksek olan öğrencilerin insan kaynaklı liderlik özelliklerindeki anlamlı farklılığın sebebi etrafındaki bireylere önem verip maddi olanakları itibariyle bireylerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabileceklerine ait inanęlarından kaynaklandığı düşünölmektedir. Bireylerin karizmatik liderlik özellikleri incelendiğinde hayal etme güçlerinin yüksek olduğu ve heyecanlı bir yapıya sahip oldukları bilinmektedir. İnsanları arkasından sürökleme gücüne sahip olan bu bireyler sahip oldukları vizyon anlayışları ile etrafındaki bireyleri etkileyebilmektedir. Yüksek gelir düzeyine sahip olan bireylerin düşük gelirlilere göre pek çok açıdan farklı olanaklara sahiptir. Bu bireyler enerji dolu ve coşkulu olduklarından ve gelir düzeylerinin de yüksek olması durumuyla beraber yaşamdan aldıkları doyum artmakta ve etrafındaki insanları daha fazla etkileyip peşinden sürökleme gücüne sahiptirler. Araştırmamız sonucunda ulaştığımız bulgu bu durumu destekler niteliktedir. Diğer taraftan, bireylerin çoklu liderlik yönelimleri incelemeye yönelik yapılan bilimsel araştırmalarda farklı sonuçlara da rastlanılmaktadır (Toklu, 2010). Örneklem gruplarındaki farklılığın bu durumun sebebi olabileceği düşünölmektedir.

Araştırmada, kadın ve erkek öğrencilerin gelir düzeyine değişkenine göre empati düzeyleri arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bireylerin empati düzeylerini incelemeye yönelik yapılan bilimsel araştırmalarda benzer sonuçlara rastlanılmaktadır (Bayındır, 2018). Bir işte çalışıyor olmak kişinin hayatında önemli bir yere sahiptir. Çalışmak kişiye ekonomik özgürlük sağlamaktadır. Bireylerin bulunduğu ortam ve iletişim içinde olduğu kişiler çevresinin gelişmesine de yardımcı olmaktadır. Yeni şeyler üretmek bireyin kendine olan güvenini artırmaktadır. Bu durumu, gelir düzeyi yüksek olan insanların etrafındaki insanları daha rahat algılayabildiklerini ifade edebilir. Bu kişilerin etrafındaki insanlara daha fazla zaman ayırdıkları şeklinde yorumlanabilir. Böylece insanların birbiriyle paylaşım ve

yardımlaşmaları, kendi sorunları çözümlendiğinde daha kolay olmaktadır. Van De Vliert (2006) yılında yapmış olduğu çalışmasında ekonomik olarak iyi düzeyde olan ülkelerde demokratik liderliğin daha baskın olduğunu, ekonomik olarak daha kötü düzeyde olan ülkelere ise otokratik liderliğin etkili olduğunu tespit etmiştir. Diğer taraftan, bireyleri gelir düzeyine göre empati düzeylerini incelemeye yönelik yapılan bilimsel araştırmalarda farklı sonuçlara da rastlanılmaktadır (Van De Vliert, 2006; Brown, Sauther ve Litvay, 2007). Bireylerin gelir düzeyinin artması onların farklı sosyo-ekonomik düzeylerden gelen bireylerle karşılaştırıldığında olay ve durumlara bakış açısını etkileyebilmektedir. Kendini o bireylerin yerine koyup duygu ve düşüncelerini anlamak zorlaşabilmektedir. Gelir düzeyi değişkenine göre empati düzeylerindeki farklılığın sebepleri arasında sayılabilir.

Araştırmada katılımcıların yapmış olduğu spor türüne göre Çok Yönlü Liderlik Yönelim ve Empatik Eğilim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Katılımcıların spor türüne göre çoklu liderlik yönelimleri incelemeye yönelik yapılan bilimsel araştırmalarda benzer sonuçlara rastlanılmaktadır (Efekan, 2007; Seydioğlu, 2017). Bireysel sporlar yapısı sebebiyle kararların kişinin kendisinin aldığı ve uygulamaya koyduğu spor branşlarıdır. Takım sporlarında ise bu durum takımı oluşturan bireyler arasında ortak karar alma ve uygulama birlikteliği konusunda farklılar meydana gelebilir. Bir sporcunun liderlik özelliklerine sahip olması beraberinde pek çok kazanımı da getirmektedir. Sorumluluk duygusu iletişim becerisi öz disiplin sahibi olmak görev bilinci ile hareket etmek ve takım çalışması bunlar arasında sayılabilir. Dolayısıyla bir takımın parçası olan birey takımı sahiplenir ve başarıya ulaşması için elinden geleni yapar. Takımın ihtiyaç duyduğu saygı güven empatik iletişim becerilerine takımı oluşturan tüm bireyler de olması takıma olan bağlılığı artırmaktadır. Sporcu geçmişi olan ve takımı oluşturan bu bireyler bu basamakları deneyimlemişlerdir. Sporcu olarak kazandıkları bu liderlik özelliklerini takımlarına aktararak değişim ve dönüşümü sağlarlar. Bu durum da beraberinde takım başarısını getirecektir. Sporcu geçmişi olan bireylerden oluşan takımlarda liderlik stili vizyonu olumlu yönde etkilenmektedir. Bireyler kendi liderlik özelliklerini de ortaya çıkarıp geliştirerek takımlarının başarı performanslarını artıracaklardır. Takım sporunda ise ilişkiler arasında kurulan denge ortaya çıkabilecek herhangi bir olumsuz durumun yönetilebilmesi işbirliğine dayalı ilişki geliştirmek önemli konular arasındadır. Bireysel sporda sporcular için hedefin belirlenmesi belirlenen rollere uyum sağlanması oluşacak başarı ve başarısızlık durumu için sorumluluk duygularının

geliştirilmesi önemlidir. Sporcular liderlik özelliklerine ne kadar sahipse ve geliştirebiliyorsa o oranda başarı performanslarını artıracaktır. Katılımcıların çok yönlü liderlik özelliklerine göre anlamlı farklılığın olmamasının sebepleri arasında düşünülmektedir.

Katılımcıların spor türüne göre empati düzeylerini incelemeye yönelik yapılan bilimsel araştırmalarda benzer sonuçlara rastlanılmaktadır (Aslan ve Çoknaz, 2016). Takım sporlarıyla ilgilenen bireylerin takım arkadaşları ile ortak paydada ve kararda buluşmak için benzer şekilde bireysel takım ile ilgilenen katılımcıların ise rakibinin hamlesini iyi analiz ederek stratejilerini belirleyebilmesi önemli hususlardır. Spor beraberinde bireyler arası iletişimi kaynaşmayı ve bütünleşmeyi de getirir. Spor Bilimleri fakültesinde okuyan öğrencilerinden sporcu kişiliğe sahip olmaları sebebiyle empatik becerilerinde anlamlı bir farklılığın olmaması beklenen bir sonuçtur. Araştırmada katılımcıların yapmış olduğu spor türüne göre empati düzeyleri arasında farklılığının çıkmamış olmasının sebebi öğrencilerin yapmış oldukları spor türlerinde gerekli liderlik ve empati ile ilgili derslerin veriliyor olması bunda etkili olabilir. Spor geçmişli olan bireylerde liderlik özelliklerinde daha çok empatik iletişimin hakim olduğu gözlemlenmektedir. Motivasyonun artmasında empatinin önemi yadsınamaz. Bu sebeple bireylerin sahip olduğu empati becerileri takım ve bireysel sporda başarının üst seviyelere çıkmasında yardımcı olacaktır. Üniversitelerin liderlikle ilgili konferans ve seminerler düzenlemesi ve öğrencilerin katılımına önem vermesi gerekli bilgi desteğini sağlaması farklılığın olmamasında etkili olabilir.

Araştırmaya katılan bireylerin empatik eğilim düzeyleri ile çok yönlü liderlik yönelimleri arasında zayıf pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde bireylerin empati eğilimleri ile politik liderlik, insan kaynaklı liderlik, karizmatik liderlik ve yapısal liderlik alt boyut puanları ile de zayıf pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Duygularını bilen ve duygularını kontrol altına alabilen bir insan dengelidir. Bireyler birbirlerini anlayıp ve empati kurabilir, bu sayede kendisi ve çevresi ile olumlu bir ilişki kurabilir. Yaşamdan aldığı doyumunu artırmaktadır. Liderler hem süreç hem de sonuç odaklı hareket etmektedir. Liderlerin sahip olması gereken bazı özellikleri bulunmaktadır. Fakat bu özellikler kültürel farklılıklara, çevresel koşullar, eğitim durumu deneyim ve tecrübeye göre farklılık göstermektedir. Toplumların gelişmişlik düzeylerine göre liderlik anlayışları farklılık göstermektedir. Dolayısıyla liderlik olgusunu belli özelliklere sahip olma durumuna göre açıklık getirmek doğru olmayacaktır. Değişen ve gelişen dünyaya ayak

uydurabilmek için ülkeden ülkeye kültürden kültüre liderlik özellikleri farklılaşacaktır. Bu durum farklı liderlik davranışlarını ortaya çıkarır. Spor dünyası da bu değişim ve gelişimden etkilenecektir. Bu etkilenmeyi doğru bir şekilde yönetebilmek ve doğru yönde bilinçli olarak kullanabilmek önemlidir. Liderlilerin liderlik vasfını yerine getirirken bazı liderlik tarzları ağır bassa da iyi ya da kötü bir liderlik tarzı yoktur. Koşula ve duruma göre oluşan liderlik tipleri değişmektedir. Durumsal olarak değerlendirilmesi gereken bir kavramdır. Liderlerin empati becerisine sahip olması gerekir. Empati becerisi gelişmiş liderler karşısındaki bireylerin duygu ve düşüncelerini anlayıp farkındadırlar. Empati becerisi kazanabilmek liderlik için oldukça önemli bir duygu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerle sağlıklı ilişkiler geliştirebilme noktasında fayda sağlamaktadır. Empati kurma becerisi gelişmiş bireylerde iletişim çatışmaları azalacak ve olumlu ilişki kurulma durumu artacaktır. Toplumsal uyum sayesinde saldırgan ve olumsuz davranışları azaltıcı rol oynayacağı söylenebilir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 6.1. Sonuç

Sonuç olarak, Spor Bilimleri Fakültesi'nde öğrenim gören öğrencilerin empati becerisi ile liderlik yönelimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu, buna bağlı olarak empatik eğitim düzeyleri arttıkça liderlik yönelimlerinin de arttığı tespit edilmiştir. Bir ülkenin insan potansiyelini oluşturan toplumun o ülkenin var olmasında en önemli unsur olduğu kabul edilirse; bu toplumun nasıl bireylerden, yani hangi niteliklere sahip bireylerden oluştuğu da önem kazanır. Bu yüzden bir ülkenin insan kaynağını oluşturan toplumun istenilen nitelikteki becerilere sahip olması için eğitim etkinlikleri düzenlenmekte ve uygulanmaktadır. İnsanın tüm yönleriyle gelişiminin desteklenmesi sosyal hayatta da karşılaşılabilecek durumlardaki rolünü olumlu etkilemektedir. Bir liderin empati becerisine sahip olması onu her anlamda ileriye taşıyan bir olgudur.

### 6.2. Öneriler

- Erkek bireylerin empati seviyelerini arttırmak için empatiyi konu alan farkındalık seminerleri planlanmalıdır.
- Farklı bölümlerde okuyan öğrencilerin empatik eğilim ve liderlik yönelimleri incelenebilir.
- Farklı üniversitelerde öğrenim gören öğrencilerinin liderlik yönelimleri ve empati düzeyleri incelenebilir.
- Farklı kültürlerde yetişen bireylerin liderlik yönelimleri ve empati düzeyleri incelenebilir.
- Anne baba tutumlarının bireylerin liderlik yönelimleri ve empati düzeylerine olan etkisi incelenebilir.
- Bireyler liderlik yönelimlerini arttırmak için elde etmiş oldukları gelirleri kendilerine göre en verimli olacak şekilde düzenlemelidir.
- Bireylerin kişilerarası ilişkilerinde istenilen empati becerilerine sahip sağlıklı bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmeleri için bu konuda uzman olan kişilerden destek alınmalıdır.
- Bireylerin liderlik ve empati becerilerinin gelişmesi için birbirleri ile yaşam tecrübelerini paylaşması ve etkileşim halinde bulunduğu için kuşakların belirli aralıklarda bir araya gelerek deneyimlerini aktaracağı alanlar oluşturulmalıdır.

- Empati becerisinin artması bireylerin liderlik özelliklerini daha üst seviyelere taşımaktadır. Bu konularla ilgili başlıklara televizyon, radyo, gazete ve sosyal medya gibi iletişim araçlarında daha fazla yer verilmelidir.



## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2004). Etkili Stratejik Liderlik. (Çev.) GÜNEŞ, S. F., Babiali, İstanbul
- Aka, H. (2014). *Profesyonel Futbolcuların Empatik Başarı Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Akbulut, E. (2010). *Sınıf Öğretmenlerinin Empatik Eğilim Düzeyleri*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Akçakaya, M. (2010). *21'inci Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*, Adalet Yayınevi, Ankara.
- Akım, F. (2005). Liderin Duygusal Zekalı Örgütlerin İnşasındaki Rolü, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (21), 175.
- Alireisoğlu, A. (2010). *Liderlik Stilinin ve Liderlik Yoğunluğunun Örgüt Kültürüne Etkisinin İncelenmesi*, Marmara Üniversitesi İSZÜ Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Alpullu, A., & Tatar, G. (2010). İstanbul gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının toplam kalite ve liderlik anlayışlarının incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 12(4), 13-20.
- Alver, B. (2004). Güzel Sanatlar Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 93-108.
- Alver, B. (2005). Psikolojik Danışma ve Rehberlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 19-34.
- Aranson, E., Wilson, T. D., Akert, R., M. (2012). *Sosyal Psikoloji*, Kaknüs Yayınları, İstanbul
- Arslan, H. ve Uslu, B., (2014), "Öğretmen Adaylarının Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi", e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, C.5, S.1, (42- 60).
- Aslan, S. F., & Çoknaz, H. (2016). Takım ve bireysel sporlarla uğraşan sporcuların empatik eğilim puanlarının karşılaştırılması. *Marmara Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 97-106.
- Aslan, S. F., & Çoknaz, H. (2016). Takım ve bireysel sporlarla uğraşan sporcuların empatik eğilim puanlarının karşılaştırılması. *Marmara Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 97-106.
- Arun, K. (2008). *Liderlik Tarzları ve Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Atar, E. & Özbek, O. (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik davranışları. *Spormetre*, 7, 51-9.
- Atçı, H.B. (2018). *Ortaokul öğretmenlerinin liderlik ver çatışmaları üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, R. (2016). *Beden eğitimi ve spor yüksekokullarında eğitim gören bireysel ve takım sporlarıyla uğraşan öğrencilerin liderlik özelliklerinin karşılaştırılması* (Master's thesis, Bartın Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Aydın, A. (2000). Fractures, faults, and hydrocarbon entrapment, migration and flow. *Marine and petroleum geology*, 17(7), 797-814.
- Aygün, M. (2018). *Buz hokeyi sporcularının duygusal zeki ve liderlik özelliklerinin sportif sürekli kendine güven üzerine etkisi*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

- Bakan, İ. ve Bulut, Y., (2004), “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algıları: Liket’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir 76 Alan Çalışması”, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.0, S.31, (151-176).
- Balçıkanlı, G. S. (2009). *Profesyonel Futbolcuların Fairplay’e Yönelik Davranışları ile Empatik Eğilim Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Barut, Y. (2004). Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Empatik Eğilim Düzeyleri ile Çatışma Eğilimi Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *XIII Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya. De
- Basamak Sağlık Hizmetlerinde Görev Yapan Sağlık Çalışanlarının Empatik Beceri Düzeyleri. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 3(1), 6-12.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press.
- Bayındır, M. (2018). *Antrenörlerin Liderlik Özellikleri ile Empati Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Bass, B.M.; Avolio, B.J. (1990). “Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond”. *Journal of European Industrial Training*, 4(5):21-27.
- Bayındır, M. (2018). Antrenörlerin liderlik özellikleri ile empati düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi.
- Baykal, G. (2000). Utilization of fly ash by pelletization process; theory, application areas and research results. *Resources, Conservation and Recycling*, 30(1), 59-77.
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Liderlik*, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- Bolat, Ö. (2009). *Liderlik Gönül İşidir*, Hayat Yayınları, 18. Baskı, İstanbul.
- Bozlağan, R. (2002). *Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler*, Hayat Yayınevi, İstanbul.
- Bozlağan, R. (2005). Sürdürülebilir gelişme düşüncesinin tarihsel arka planı. In *Journal of Social Policy Conferences* (No. 50, pp. 1011-1028).
- Brems, C. (1988). Dimensionality of Empathy and its Correlates, *The Journal of Psychology*, 123(4), 329-337.
- Brown, J. A., Sauther, J. A., & Littvay, L. (2007). Attitude and Change: Conditioning in the Business School Environment. *Elelchronik versiyonu*.
- Cansoy, R. ve Turan, S., (2016), “Gençlik Liderlik Özellikleri Ölçeği: Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması”, *Türkiye Eğitim Dergisi*, C.1, S.1, (19-39).
- Cengiz, R. & Güllü, S. (2018). Spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelimleri ile fiziksel saygı düzeylerinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 3(4): 94-108.
- Cevahiroğlu, E. (2012). *İlköğretim branş öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (İstanbul ili Bayrampaşa ilçe örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Chruden, H., Sherman, A. (1980). *Personal Management The Utilization of Human Resources*, 5. Edition, South-Western Pub. Co., Winnipeg.
- Cüceoğlu, D. (2002). *İletişim Donanımları*, Remzi Kitabevi, 1. Basım, İstanbul.
- Çelik, E. (2008). *Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Empatik Eğilimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.



- Çelik, O. B. (2014). *Farklı liderlik stillerine sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin sınıf yönetimi davranışlarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, N.G. ve Beceren, E., (2007), “*Lider Kişilik: Gandhi*”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.3, S.5, (110-132).
- Çoban, B., Coşkun, Z. (2006). *Sporla Grup Dinamiği ve Liderlik*, Nobel Basımevi, Ankara.
- Demirbilek, T. (2003). Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1).
- Demirel, H.G. ve Kışman, Z.A., (2014), “Kültürler Arası Liderlik”, *Electronic Turkish Studies*, C.9, S.5, (689-705).
- Dereli, E., Aypay, A. (2012). Ortaöğretim Öğrencilerinin Empatik Eğilimleri ve İşbirliği Yapma Karakterlerinin İnsani Değerlerini Yordaması ve Bu Özelliklerinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1249-1270.
- Dinçer, T. (2012). *Edirne ilinde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik davranışlarının değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Edirne.
- Doğan, O. (2015). *Spor Psikolojisi*, Detay Yayıncılık, s. 1-2, Ankara.
- Dorak, F., Vurgun, N., (2006). Takım Sporları Açısından Empati ve Takım Birlikteliği İlişkisi, *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, IV(2), 73-77.
- Dökmen, Ü. (1988). Empati Kurma Becerisi ile Sosyometrik Statü Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 20(1-2), 155-190.
- Dökmen, Ü. (1988b). Empatinin Yeni Bir Modele Dayanılarak Ölçülmesi ve Psikodrama ile Geliştirilmesi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21(1-2), 155-190.
- Dökmen, Ü. (2008). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Dökmen, Ü. (1994). *İletişim Çatışmaları ve Empati*, 1.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dökmen, Ü. (2005). *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dursun, M., Günay, M. E. H. M. E. T., & YENEL, İ. F. (2019). Çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği (ÇYLYÖ): geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2(2), 333-347.
- Efekan, H. (2007). Kara Harp Okulu olimpiik spor branşlarında yapılan bireysel sporlar ile takım sporlarının Harbiyelilerin liderlik özelliklerine sağladığı etkilerin incelenmesi. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.
- Efil, İ. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Aktüel Yayınları Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eğinli, A. T. (2008). Kişilerarası İletişim Çatışmalarını Çözme Becerileri ve Duygusal Zeka: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma, *II. Uluslararası Duygusal Zeka Kongresi*, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi, İzmir.
- Eisenberg, N., & Fabes, R. A. (1990). Empathy: Conceptualization, measurement, and relation to prosocial behavior. *Motivation and emotion*, 14(2), 131-149.
- Eisenberg, N. (2000). Empathy and Sympathy. In Lewis M, Haviland-Jones JM. (Eds), *Handbook of Emotions*, Second Edition, The Guilford Press, New York, S: 677-691.

- Ekinci, Ö. (2009). *Öğretmen Adaylarının Empatik ve Eleştirel Düşünme Eğilimlerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Ekiz, F. E (2006). *Danışma Becerileri Eğitiminin Danışmanların Empatik Eğilim, Empatik Beceri ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, PDR Programı, İzmir.
- Ekmekçi, A. Y., Ekmekçi, R., İrmış, A. (2013). Küreselleşme ve Spor Endüstrisi, *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(1), 91-117.
- Ekmekçi, R. (2008). *Hakemlikte Zihinsel Hazırlık*, 1.Basım, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ekmekçi, R. (2017). *Hakemlikte Zihinsel Hazırlık*, 2. Basım, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*, Önder Matbaacılık, Ankara.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erden, M. (2004). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, AlkımYayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 6. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayıncılık,
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*, (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, 10. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Yayınları, 12. Baskı, İstanbul.
- Eroğlu, S. Y. (2018). *Hakemlerin Ahlaki Olgunluk ve Empati Düzeylerinin Karar Verme Stillerine Etkisinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilimdalı, Kütahya.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul.
- Ertürk, Y. D. (2010). *Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi Empati*, Derin Yayınları, İstanbul.
- Esentaş, M., Dinçer, N., Işıkgöz, E., Çelik, E. (2017). Erkek Güreş Hakemlerinin Öfke ve Kızgınlık Düzeyleri ile Empatik Eğilim Gösterme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Ulusal Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1): 20- 28.
- Feshbach, N. D. (1975). Empathy in Children: Same Theoretical and Empirical Considerations, *The Counseling Psychologist*, 5(2), 25-30.
- Fred, A., Manske, J. R., (1994). *Etkili Liderliğin Sırları*, Kara Harp Okulu Matbaası, Ankara.
- Gibson, J., John, İ., James, D., (1979). *Organizations: Behavior, Structure and Process*,
- Gelatt, T. S., Siniff, D. B., & Estes, J. A. (2002). Activity patterns and time budgets of the declining sea otter population at Amchitka Island, Alaska. *The Journal of wildlife management*, 29-39.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value* (Vol. 18). John Wiley & Sons.
- Griffin, R.W. (2002). *Management*. USA: Houghton Mifflin Company.
- Goldstein, A. P., Michael, G. Y. (1985). *Empathy: Development, Training, Consequences* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, Assoc. Pub.

- Goleman, D. (1995). *Duygusal Zeka: Neden IQdan daha önemlidir?*, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D. (2018). What makes a leader?. In *Military Leadership* (pp. 39-52). Routledge.
- Güllü, M. & Arslan, C. (2009). Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik stilleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11): 353-368.
- Gümüş, M., Sabuncuoğlu, Z. (2008). *Örgütlerde İletişim*, Arıkan Basım Yayın, İstanbul.
- Gündoğdu, C., Devecioğlu, S. (2008). Spor Hizmetlerinin Genel Ekonomi Çerçevesinde Görünümü, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 6(2),117-124.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, 2. Baskı,Ankara.
- Güner, O. F. (2002). History and evolution of the pharmacophore concept in computer-aided drug design. *Current topics in medicinal chemistry*, 2(12), 1321-1332.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, 2. Baskı,Ankara.
- Güngör, N. B. (2016). *Beden eğitimi öğretmen adaylarının epistemolojik inançları ile liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gürüz, D., Eğinli, A. T. (2008). *İletişim Becerileri*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Hançer, M., & Tanrisevdi, A. (2003). Sosyal zeka kavramının bir boyutu olarak empati ve performans üzerine bir inceleme. *CU Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(2), 211-225.
- Harvard Business School Publishing Corporation (2007). *Liderlik: Her Gün Karşılaştığınız Sorunlara Uzman Çözümler*, Çev. A. Kardam, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Hickson, J. (1985). Psychological Research on Empathy: In Search of an Elusive Phenomenon, *Psychological Reports*, 57: 91:94.
- Howell, J., & Costley, D. (2006). Understanding effective behaviors for leadership.
- Hoy Wayne, K., Miskel Cecil, G., (2010). *Eğitim Yönetimi, "Teori, Araştırma ve Uygulama"*,
- Kadak, Z. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin liderlik stilleri ile sınıf yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kara, M. A. (2007). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Dilara Yayınevi, Trabzon.
- Karataş, E. (2014). Eğitimde oyunlaştırma: araştırma eğilimleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 315-333.
- Karataş, Ö. E. (2017). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik yönelimleri ve öz güven davranışlarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Karasar, N. (1999). Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar. *İlkeler, Teknikler, Ankara: Nobel Yayınevi*.
- Katz, D., Maccoby, N., & Morse, N. C. (1950). Productivity, supervision, and morale in an office situation. Part I.
- Kılıç, S. (2005). *İstanbul'daki okul öncesi öğretmenlerinin empatik beceri düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey).
- Kırath, E. (2015). *Tenis Hakemlerinin Karar Verme Stilleri ve Empatik Eğilim Düzeylerinin Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilimdalı,İstanbul.

- Kurudirek, M. A. (2011). *Spor yöneticiliği ile beden eğitimi ve spor öğretmenliği bölümü öğrencilerinin eğitim seviyelerinin liderlik düzeylerine etkisi* (Master's thesis, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Koç, K. (2018). *Futbol Hakemlerine Uygulanan Empatik Beceri Eğitiminin Hakemlerin Müsabaka Yönetimi Üzerine Etkisinin İncelenmesi*, Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilimdalı, Kayseri.
- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar. 8. *İstanbul: Beta*.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T., (2010), İşletme Yöneticiliği, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul. 142
- Koçel, T., (2013). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 14. Baskı, İstanbul.
- Kolayış, H., Yiğiter, K. (2010). The Examination Emphatic Skills of the Elementary and Middle School Physical Education Teachers in City of Kocaeli. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2 (2), 562-578.
- Korkmaz, N. H., Şahin, E., Kahraman, M., Öztürk, F. (2003). U. Ü. Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü Öğrencilerinin Empatik Becerilerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 95-103.
- Köleşoğlu, G. (2009). *İlköğretim öğretmenlerinin liderlik özellikleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişki: İstanbul ili Beyoğlu ilköğretim okullarında bir uygulama* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Lannotti, R. J. (1975). The Nature and Measurement of Empathy in Children, *The Counseling psychologist*, 5, 21-25.
- Lewis, M., Haviland-Jones, J. M., Feldman Barrett, L. (2008). *Handbook of Emotions*. Third Edition, The Guilford Press, New York.
- Loon, M. J. W. (2009). *Gender Difference in Human Empathy*. Master Thesis. Utrecht University Behavioural Neuroscience, Netherlands.
- Lunenburg, C., Ornstein Allan, C. (2013). *Eğitim Yönetimi*, Çev. G. Arastaman, Nobel Yayınları, 6. Baskı, Ankara.
- Lussier, R. N., Kimball, D. C. (2009). *Applied Sport Management Skills*, Second Edition, Human Kinetics, USA, 314-315. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (13).
- Luthans, F., Paul, R., & Baker, D. (1981). An experimental analysis of the impact of contingent reinforcement on salespersons' performance behavior. *Journal of applied Psychology*, 66(3), 314.
- Mavi, S., Tuncel, S. D. (2012). Sporcuların Sporda Hoşgörü Kavramına İlişkin Algıları, *Ankara Üniversitesi Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(4), 125- 129.
- Maxwell, C. J. (2011). *The 5 Levels of Leadership*, Hachette Book Groups, New York.
- Maxwell, J. (1999). *Liderlik Nitelikleri*, Beyaz Yayınları, 1. Basım, İstanbul.
- Memişoğlu, S. P. & Çakır, S. (2015). Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin liderlik stillerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(2):13-23.

- Mutlu, T. O., Şentürk, E., Zorba, E. (2014). Empathic Tendency of University Students in Tennis and Communication Skills. *International Journal of Science Culture and Sport*, 2(5), 129-137.
- Naktiyok, A., & Kök, S. B. (2006). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 77-96.
- Nasirzade, F. (2019). *18-45 Yaş Arası Bireylerde Düzenli Spor Yapmanın Sporcu Kimliği, Narsisizm ve Empati Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Nobel Yayınları, 7. Baskı, Ankara.
- Okvuran, A. (1994). Çağdaş İnsanı Yaratmada Yaratıcı Drama Eğitiminin Önemi ve Empatik Beceri ile Empatik Eğilim Düzeylerine Etkisi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 27(1), 185-194.
- Öz, S. (2012). *Ergenlerin cinsiyet, sosyo-ekonomik ve öğrenim kademesi düzeylerine göre bilişsel esneklik, uyum ve kaygı puanları arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Özalp, A. (2019). *Futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarının belirlenmesi (Balıkesir il örneği)* (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Özbalta, M. (2018). Spor Yapan ve Yapmayan Ortaöğretim Öğrencilerinin İletişim Becerileri ve Empatik Eğilim Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özbek, M. F. (2010). İnsan İlişkilerinde Empatinin Yeri ve Önemi, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 568-586.
- Özcan, K., Balyer, A. (2013) Liderlik Oryantasyon Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(9): 136-150.
- Özcan, H. (2012). Hemçirelerin Empatik Eğilim ve Empatik Becerileri: Gümüşhane Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(2):60-68.
- Özdenk, S. (2015). *Bireysel vetaım sporuyla uğraşan sporcular ile sporyapmayan bireylerin duygusal zeka ve liderlik özelliklerinin incelenmesi*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (2004), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Özkaya, O. Meltem, (2000): "Bir Lider Olarak Vehbi Koç", Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın: Basılmamış Doktora Tezi.
- Özkaya, M. (2003). Mesleklerinde tanınmış yüz Türk kadınının kişilik ve liderlik özellikleri. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 86-138.
- Özmen, M. (2015). *Yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanın iş tatminine etkisi ve Kocaeli sanayi bölgesinde bir uygulama* (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Özmutlu, İ. (2008). Beden eğitimi ve spor yüksek okullarında öğrenim gören öğrencilerin liderlik ve yaratıcılık özelliklerinin karşılaştırılması (Gazi Üniversitesi Örneği). *Gazi Üniversitesi, Ankara*.
- Özsarı, A. (2010). *Amatör Futbolcuların Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Tespiti (Konya İl Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Öztürk, F., Koparan, Ş., Haşıl, N., Efe, M., Özkaya, G. (2004). Antrenör ve Hakemlerin Empati Durumlarının Araştırılması, *Ankara Üniversitesi Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 19-25.

- Öztürk, F. T. (2017). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: Bir alan araştırması* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Pamukoğlu, O., (2016), Önder, İnkılap Yayınevi, İstanbul
- Pecukonis, E. V. (1990). A Cognitive/Affective Empathy Training Program as a Function of Ego Development in Aggressive Adolescent Females, *Adolescence*, 25(97), 59-76.
- Pisapia, J. (2009). The strategic leader. Charlotte: Information Age Publishers.
- Poresky, R. H. (1990). The Young Children's Empathy Measure: Reliability, Validity and Effects of Companion Animal Bonding, *Psychological Reports*, 66, 931-936.
- Rooff-Stefen, K. (2011). *Communication Skills, Successful Sports Officiating*, Second Edition, Human Kinetics, USA, 58-62.
- Rueckert, L., Branch, B., Doan, T. (2011). Are Gender Differences in Empathy Due to Differences in Emotional Reactivity?. *Psychology*, 2(6), 574-578.
- Schierman, S., Gundy, V. K. (2000). The Personal and Social Links Between Age and Self-reported Empathy. *Social Psychology Quarterly*, June, 63(2), 152-174.
- Senge, M. P. (1993). *Beşinci Disiplin*, Çev. A. İldeniz, A. Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Senger, K. (2014). *Öğretmenlerin liderlik yönelim algılarının incelenmesi (Karsiliörneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Seydioğlu, C. (2017). *İstanbul'daki Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Öğrencilerinden Bireysel ve Takım Sporları Yapanların Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi* (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Suhreverdi, E. (1974). *Yönetilenlerin Yönetimi*, Kervan Kitapçılık, Çev. N. M. Efendi, İstanbul.
- Sülün, Ö. (2013). *Futbol hakemlerinin öfke ve kızgınlık düzeyleri ile empatik eğilim düzeylerinin karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Swayne, L. E.; Duncan W.J.; Ginter, P.M. (2006). Strategic Management of Health Care Organizations (5. bs.). Cornwall: Blackwell Publishing.
- Şahin, F. Y., ve Yılmaz, R. (2016). Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerinin Psikolojik İyi Oluş Ve Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Yordanması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(3).
- Şahin, H. M. (2006). *Beden Eğitimi ve Spor Sözlüğü*, Morpa Yayınları, İstanbul. Şahin, M. (1998). *Spor Ahlakı ve Sorunları*, Evrensel Basım Yayıncılık, İstanbul.
- Şahin Tezel, F., & Ünver, N. (2005). Okulöncesi eğitim programlarına aile katılımı. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 13(1), 23-30.
- Şimşek, M. Ş. (1995). *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Matbaacılık, Konya. Şimşek, Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, Güney Ofset, 7. Baskı, Konya.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler*, Pagem Akademi Yayınları 3. Baskı Ankara.
- Taylor, A. (2017). *An Examination of the Relationship Between Agile Leadership Factors and Curriculum Reform in Higher Education*, Phd. Thesis, Compella University.
- Tel, M. (2007). Atatürk'ün Beden Eğitimi ve Spora Bakışı, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 173-196.

- Toklu, O. (2010). *Tenis antrenörlerinde liderlik özellikleri ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Topcu, Ç., Erdur-Baker, Ö., Çapa Aydın, Y. (2010). Temel Empati Ölçeği Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(34), 174-182.
- Truax, C. B., and Carkhuff, R. R. (1967). *Toward Effective Counseling and Psychotherapy: Training and Practice*, Chicago.
- Tutarel-Kışlak, Ş., Çabukça, F. (2002). Empati ve Demografik Değişkenlerin Evlilik Uyumu ile İlişkisi. *Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Aile ve Toplum Dergisi*, 2(5), 35-42.
- Türk Dil Kurumu, (2018). Hakemlik Tanımı.
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, (2006) Liderlik Tanımı.
- Uğur, O. A. (2017). *Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik davranışlarının iletişim becerileri ile ilişkisinin incelenmesi (Ankara ili örneği)*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Usal, A. (1995): Davranış Bilimleri, İzmir: Barış Yayınları.
- Ülgen, H.; Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları
- Van de Vliert, E. (2006). Autocratic leadership around the globe: Do climate and wealth drive leadership culture?. *Journal of cross-cultural psychology*, 37(1), 42-59.
- Weber, M. (1947). *The city* (p. 242). Free P.; Collier-Macmillan.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim*. Rota Yayın.
- Yavuz, A. (2011). *Liderlik Türleri, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi*, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Yetişen, A. (2018). *Üniversite Öğrencilerinde Empatik Eğilim Düzeyi ile Bağlanma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, S. (2011). *Lisanslı Olarak Takım Spor ve Bireysel Spor Yapan ile Spor Yapmayan Ortaöğretim Öğrencilerinin Sosyal Beceri Düzeylerinin Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yılmaz, İ., Akyel, Y. (2008). Beden Eğitimi Öğretmen Adaylarının Empatik Eğilim Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(3), 27-33.
- Yılmaz, İ., & Akyel, Y. (2008). Beden eğitimi öğretmen adaylarının empatik eğilim düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi.
- Yılmaz, S. (2013). *Spor Yapan ve Yapmayan Ortaöğretim Öğrencilerinin Empatik Eğilimleri ile Saldırganlık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yukl, G. (1989). "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research". *Journal of Management*, 15(2):251-289. 60. Yukl, G. (1999). "An Evaluation of Coceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories". *The Leadership Quarterly*, 10(2):285-305.
- Yulk, G. (2001). *Leadership in Organizations*, 5th ed., Includes Bibliographical References and Index.
- Yulk, G. (2002). *Leadership in Organizations*, Prentice Hall Inc., New Jersey.

- Yörük, D., Dünder, S., & Topçu, B. (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Academic Review*, 11(1).
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.





## EKLER

### EK 1 - ETİK KURUL İZNİ



**ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURUL KARARLARI**

| KARAR TARİHİ | TOPLANTI SAYISI | KARAR SAYISI |
|--------------|-----------------|--------------|
| 29.04.2022   | 4               | 2022-310     |

**KARAR NO:** 2022-310  
Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Merve TUNCEL BOYACI'nın Prof. Dr. Soner ÇANKAYA danışmanlığında "Spor Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Özellikleri Ve Empati Düzeyleri" isimli yüksek lisans tezine ilişkin anket, ölçek ve bilgisayar ortamında anket/test çalışmalarını içeren 57794 sayılı dilekçesi okunarak görüşüldü.

Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Merve TUNCEL BOYACI'nın Prof. Dr. Soner ÇANKAYA danışmanlığında "Spor Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Özellikleri Ve Empati Düzeyleri" isimli yüksek lisans tezine ilişkin anket, ölçek ve bilgisayar ortamında anket/test çalışmalarının kabulüne oy birliği ile karar verildi.

## EK 2- DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

### Sayın Katılımcı;

Bu araştırma “Spor Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Özellikleri ve Empati Düzeylerinin İncelenmesi” isimli Ondokuz Mayıs Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Yüksek Lisans tez çalışması için uygulanmaktadır.

Bu araştırma tümüyle akademik amaçlı olup elde edilecek veriler bilimsel amaçlı kullanılacaktır. **Hiçbir Şekilde Üçüncü Bir Şahıs, Kurum Veya Kuruluşa Verilmeyecektir.** Bu sebeple kimliğinizi belirtmeniz gerekmemektedir. Lütfen her soruya size en uygun şıkkı (X) şeklinde işaretlemeye özen gösteriniz.

İlgi ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

**Merve TUNCEL BOYACI**

### Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:  
Kadın ( ) Erkek ( )
2. Yaşınız:  
18-20 ( ) 21-23 ( ) 24 ve üstü ( )
3. Bölümünüz:  
Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği ( ) Spor Yöneticiliği ( ) Antrenörlük  
Rekreasyon ( )
4. Okuduğunuz Sınıf :  
1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )
5. Aylık Gelir Düzeyiniz:  
Gelir > Gider ( Yüksek ) ( )  
Gelir = Gider ( Normal ) ( )  
Gelir < Gider ( Düşük ) ( )
6. Yaptığınız Spor Türü :  
Takım Spor ( ) Bireysel Spor ( ) Yapmıyorum ( )

### EK 3 - EMPATİK EĞİLİM ÖLÇEĞİ (EEÖ)

|                                                                                                           | Tamamen<br>aykırı | Oldukça<br>aykırı | Kararsızım | Oldukça<br>uygun | Tamamen<br>uygun |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|------------|------------------|------------------|
| 1. Çok sayıda dostum var.                                                                                 |                   |                   |            |                  |                  |
| 2. Film seyrederken bazen gözlerim yaşarır.                                                               |                   |                   |            |                  |                  |
| 3. Sıklıkla kendimi yalnız hissedirim.                                                                    |                   |                   |            |                  |                  |
| 4. Bana dertlerini anlatanlar yanımdan ferahlamış olarak ayrılırlar.                                      |                   |                   |            |                  |                  |
| 5. Başkalarının problemleri, beni kendi problemlerim gibi ilgilendirir.                                   |                   |                   |            |                  |                  |
| 6. Duygularımı başkalarına iletmekte güçlük çekerim.                                                      |                   |                   |            |                  |                  |
| 7. İnsanların film seyrederken ağlamaları tuhafıma gider.                                                 |                   |                   |            |                  |                  |
| 8. Birisiyle tartışırken bazen dikkatim onun söylediklerinden çok vereceğim cevaplar üzerinde yoğunlaşır. |                   |                   |            |                  |                  |
| 9. Çevremde çok sevilen biri nsanım.                                                                      |                   |                   |            |                  |                  |
| 10. Televizyondaki filmler mutlu sonla bitince rahatlarım.                                                |                   |                   |            |                  |                  |
| 11. Düşüncelerimi başkalarına iletmekte güçlük çektiğim olur.                                             |                   |                   |            |                  |                  |
| 12. İnsanların çoğu bencildir.                                                                            |                   |                   |            |                  |                  |
| 13. Sinirli biri nsanım.                                                                                  |                   |                   |            |                  |                  |
| 14. Genellikle insanlara güvenirim.                                                                       |                   |                   |            |                  |                  |
| 15. İnsanlar beni tam olarak anlamıyorlar .                                                               |                   |                   |            |                  |                  |
| 16. Girişken biri nsanım.                                                                                 |                   |                   |            |                  |                  |
| 17. Bir yakınıma derdimi anlatmak beni rahatlatır.                                                        |                   |                   |            |                  |                  |
| 18. Genellikle hayatımdan memnunum.                                                                       |                   |                   |            |                  |                  |
| 19. Yakınlarım bana sık sık dertlerini anlatırlar.                                                        |                   |                   |            |                  |                  |
| 20. Genellikle keyfim yerindedir                                                                          |                   |                   |            |                  |                  |

## EK 4 - ÇOK YÖNLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

| Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ)                  | Tamamen Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|----------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|------------|-------------|---------------------|
| 1. Mantıklı düşünürüm.                                         |                      |              |            |             |                     |
| 2. Başkalarının sorunlarına karşı duyarlıyım.                  |                      |              |            |             |                     |
| 3. İnsanları harekete geçirme yeteneğine sahibim               |                      |              |            |             |                     |
| 4. Dikkatli plan yaparım.                                      |                      |              |            |             |                     |
| 5. Planlanan işlerin zamanında bitirilmesine önem veririm.     |                      |              |            |             |                     |
| 6. İnsanları ikna etmede başarılıyım.                          |                      |              |            |             |                     |
| 7. Problemleri mantıklı düşünerek çözerim.                     |                      |              |            |             |                     |
| 8. Başkasının fikirlerini önemserim.                           |                      |              |            |             |                     |
| 9. Güç sahibi insanların desteğini almada başarılıyım.         |                      |              |            |             |                     |
| 10. İnsanları etkileme yeteneğine sahibim.                     |                      |              |            |             |                     |
| 11. İnsanlar için ilham kaynağıyım.                            |                      |              |            |             |                     |
| 12. İnsanlar arasındaki sorunları çözme konusunda gayretliyim. |                      |              |            |             |                     |
| 13. Yaratıcı bir insanımdır.                                   |                      |              |            |             |                     |
| 14. İnsanlara yardım etmeyi severim.                           |                      |              |            |             |                     |
| 15. Kendimi karizmatik bulurum.                                |                      |              |            |             |                     |
| 16. Heyecan verici yeni fikirler yaratırım.                    |                      |              |            |             |                     |
| 17. İyi bir dinleyiciyim.                                      |                      |              |            |             |                     |
| 18. Zorluklara rağmen başarıya ulaşırım.                       |                      |              |            |             |                     |
| 19. Doğru kararlar vermede başarılıyım.                        |                      |              |            |             |                     |

## ÖZ GEÇMİŞ

Merve Tuncel Boyacı, Samsun Rıdvan Çelikel Fen Lisesi'ni bitirdikten sonra Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık bölümünden 2010 yılında mezun oldu. 2020 yılında OMÜ Yaşar Doğu Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans programına girdi. 2012-2016 yılları arasında Samsun E Tipi Kapalı Ceza İnfaz Kurumu'nda İnfaz Koruma Memuru olarak görev yapmıştır. 2018 yılından bu yana Bafra Ticaret Sanayi Ortaokulu'nda Psikolojik Danışman olarak görev yapan Merve Tuncel Boyacı orta derecede İngilizce bilmektedir.

### İletişim Bilgileri

ORCID ID :0000-0002-5338-5907

### Yayınlar:

1. Çankaya, S. ve Boyacı, T. M. (2022) *Spor Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Genel Özyeterlik ve Depresyon Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. 5. Uluslararası Baş Öğretmen ve Yenilikçi Bilimler Kongresi. 24-25 Mayıs. Azerbaycan
2. Boyacı, T. M., Çankaya, S., Kusan, M. ve Gümüşsu, T. (2022) *Bireysel ve Takım Sporcularının Sporda Topluluk Hiss* . 3.Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi. 27-29 Aralık. Kayseri