



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA
TEZİ**

**PROFESYONEL FUTBOL KULÜP YÖNETİCİLERİNİN
LİDERLİK YÖNELİMLERİ, KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE
EMPATİ DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

RIDVAN ÖZKAN

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

OCAK 2023



**PROFESYONEL FUTBOL KULÜP YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK
YÖNELİMLERİ, KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE EMPATİ DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Rıdvan ÖZKAN

**DOKTORA TEZİ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

OCAK 2023

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Rıdvan ÖZKAN

24/01/2023

PROFESYONEL FUTBOL KULÜP YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK YÖNELİMLERİ,
KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE EMPATİ DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ
(Doktora Tezi)

Rıdvan ÖZKAN

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Ocak 2023

ÖZET

Bu araştırmada, profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nicel araştırma yaklaşımları dikkate alınmıştır. Bu kapsamda nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma evreni Türkiye Futbol Federasyonu 2019-2020 sezonunda profesyonel liglerde faaliyet gösteren futbol kulüplerinde yöneticilik görevini yürüten toplam 1508 yönetici oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemi ise, Türkiye Futbol Federasyonu 2019-2020 sezonunda 3. Lig, 2. Lig, 1. Lig ve Süper Lig’de bulunan 409 yönetici oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu ve alan yazında geçerliği ve güvenirliği bulunan “Çok Yönlü liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ)”, “On-Maddeli Kişilik Ölçeği (OMKÖ)” ve “Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği (EDBÖ)” kullanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde demografik değişkenlerin ve tanımlayıcı bilgilerin sunulmasında SPSS 25.0 programı kullanılarak frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma vb. tanımlayıcı verilere yönelik analizler tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Çıkarımsal istatistik uygulamalarında ise uygulama verilerinin normal dağılım göstermemesi nedeniyle parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Bu kapsamda iki kategorili değişkenler için Mann Whitney U testi, ikiden fazla kategorisi bulunan değişkenler için ise Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Uygulama verilerinin normal dağılım göstermemesi nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi için Spearman Sıra Farkları Korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Araştırma sonucunda, liderlik yönelimleri ile kişilik özellikleri arasında anlamlı ve negatif yönde zayıf bir ilişkinin olduğu, liderlik yönelimleri ile empati düzeyi arasında anlamlı ve pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Bilim Kodu : 1301

Anahtar Kelimeler : Futbol Kulübü, Spor Yöneticisi, Liderlik, Kişilik, Empati.

Sayfa Adedi : 122

Danışman : Prof. Dr. Metin YAMAN

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN PROFESSIONAL
FOOTBALL CLUB MANAGERS' LEADERSHIP ORIENTATION, PERSONALITY
CHARACTERISTICS, AND LEVELS OF EMPATHY

(Ph.D. Thesis)

Rıdvan ÖZKAN

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF HEALTH SCIENCES

January 2023

ABSTRACT

In this study, it was aimed to examine the relationship among the leadership orientations, personality traits and empathy levels of professional football club managers. Quantitative research approaches were taken into account in the study. In this context, the relational survey model, one of the quantitative research methods, was used. The research universe consists of a total of 1508 managers working in football clubs operating in professional leagues in the 2019-2020 season of the Turkish Football Federation. The sample of the study consists of 409 managers in the 3rd League, 2nd League, 1st League and Super League in the 2019-2020 season of the Turkish Football Federation. The personal information form developed by the researcher and the "Multidimensional Leadership Orientations Scale (MLOS)", "Ten-Item Personality Inventory (TIPI)" and "Empathy Level Determination Scale (ELDS)", which are valid and reliable in the literature, were used as data collection tools. In the analysis of the data obtained within the scope of the research, frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, etc. were used in the presentation of demographic variables and descriptive information by using the SPSS 25.0 program. In inferential statistics applications, non-parametric tests were used because the application data did not show normal distribution. In this context, Mann Whitney U test was used for variables with two categories and Kruskal Wallis test was used for variables with more than two categories. Since the application data did not show normal distribution, Spearman Rank Differences Correlation coefficients were calculated to examine the relationships among the variables. As a result of the research, it was determined that there was a significant and negative relationship between leadership orientations and personality traits, and a moderate and significant relationship between leadership orientations and empathy levels.

Science Code : 1301

Key Words : Football Club, Sports Manager, Leadership, Personality, Empathy.

Numbers of Pages : 122

Supervisor : Prof. Dr. Metin YAMAN

TEŞEKKÜR

“Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Liderlik Yönelimleri, Kişilik Özellikleri ve Empati Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” konulu bu çalışmamın her aşamasında, olumlu eleştirel yönlendirmeleriyle desteğini ve rehberliğini hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Metin YAMAN’a, süreç boyunca karamsarlığa kapıldığım her anda çok değerli tavsiyeleriyle yoluma ışık tutarak bana moral ve güç veren Prof. Dr. Mutlu TÜRKMEN’e, Prof. Dr. Hacı Murat ŞAHİN’e, Doç. Dr. Murat KUL’a, Prof. Dr. Erdal ZORBA’ya, Dr. Öğretim Üyesi Adem SOLAKUMUR’a, Doç. Dr. Serkan KURTİPEK’e sonsuz müteşekkirim.

Ayrıca ilgili kurumlardan araştırma izinlerinin alınması sürecinde yardımcı olmasının yanı sıra, mesleki yaşamımın birçok merhalesinde beşeri ve bürokratik tecrübesiyle her defasında olaylara farklı bir bakış açısıyla bakabilmemi sağlayan Spor Hizmetleri Genel Müdürü, Türkiye Futbol Federasyonu Başkan Vekili Mehmet BAYKAN’a minnettarlığımı sunuyorum.

Son olarak da hayatımın her döneminde olduğu gibi bu çalışmamı hazırlarken de maddi ve manevi desteklerini asla ödeyemeyeceğim ve bugünlere gelmemde emekleri çok büyük olan kıymetli anneme ve kıymetli babama hürmetlerimi ve şükranlarımı sunmaktan onur duyarım.

Saygılarımla...

Rıdvan ÖZKAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER	7
2.1. Liderlik.....	7
2.1.1. Liderlik kuramları	10
2.1.2. Liderlik yönelimleri	13
2.1.3. Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar.....	15
2.1.4. Etkili liderlik	16
2.2. Yöneticilik.....	17
2.3. Spor Yönetimi ve Spor Yöneticisi	17
2.4. Amatör ve Profesyonel Futbol Kulüpleri	21
2.5. Profesyonel Futbol Kulüplerinin Kurulması	21
2.6. Spor Kulüplerinin Şirketleşmesi	22
2.7. Sporda Liderlik.....	24
2.8. Kişilik Kavramı	26
2.8.1. Kişiliğin oluşmasına etki eden faktörler	26
2.8.2. Kişilik özellikleri	27
2.8.3. Kişilik tipleri	29

	Sayfa
2.9. Empati	30
2.9.1. Empati düzeyleri	32
2.10. Literatür İncelemesi	34
3. GEREÇ VE YÖNTEM	45
3.1. Araştırma Modeli	45
3.2. Araştırma Problemleri	46
3.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi	50
3.4. Veri Toplama Araçları	52
3.4.1. Kişisel bilgi formu	52
3.4.2. Çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği	53
3.4.3. On-maddeli kişilik ölçeği	53
3.4.4. Empati düzeyi belirleme ölçeği	54
3.5. Verilerin Analizi	54
4. BULGULAR	57
5. TARTIŞMA	85
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	93
KAYNAKLAR	99
EKLER	111
EK-1. Kişisel Bilgi Formu	112
EK-2. Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği	113
EK-3. On Maddeli Kişilik Ölçeği	114
EK-4. Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği	115
EK-5. Araştırma Evreni	116
EK-6. Etik Komisyon Onayı	117
EK-7. Araştırma İzinleri ve Ölçek Kullanım İzinleri	118
ÖZGEÇMİŞ	122

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Liderlik ve yöneticilik kavramlarına dair karşılaştırma.....	15
Çizelge 2.2. Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar	15
Çizelge 3.1. Liglere göre yönetici sayısı açısından örneklemin evrene oranı	51
Çizelge 3.2. Katılımcılara yönelik demografik değişken dağılımları	51
Çizelge 3.3. Uygulama ölçeklerine yönelik normal dağılım sonuçları.....	55
Çizelge 4.1. ÇYLYÖ'ne dair katılımcı görüşleri.....	57
Çizelge 4.2. ÇYLYÖ alt boyutlarına yönelik katılımcı görüşleri.....	57
Çizelge 4.3. OMKÖ'ye dair katılımcı görüşleri	58
Çizelge 4.4. OMKÖ alt boyutlarına yönelik katılımcı görüşleri	58
Çizelge 4.5. EDBÖ'ne dair katılımcı görüşleri.....	58
Çizelge 4.6. EDBÖ alt boyutlarına yönelik katılımcı görüşleri.....	59
Çizelge 4.7. Liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları	59
Çizelge 4.8. Liderlik yönelimleri ile kişilik özellikleri alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları	60
Çizelge 4.9. Liderlik yönelimleri ile empati düzeyi alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları	61
Çizelge 4.10. Kişilik özellikleri ile liderlik yönelimleri alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları	62
Çizelge 4.11. Kişilik özellikleri ile empati düzeyi alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları	63
Çizelge 4.12. Empati düzeyi değişkeni ile liderlik yönelimleri alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları	63
Çizelge 4.13. Empati düzeyi değişkeni ile kişilik özellikleri alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları	64
Çizelge 4.14. Yaş değişkeni ile liderlik yönelimlerine ait Kruskal Wallis testi sonuçları.....	65
Çizelge 4.15. Yaş değişkeni ile liderlik yönelimleri alt boyutlarına ait Kruskal Wallis testi sonuçları	65

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.16. Yaş değişkeni ile kişilik özelliklerine ait Kruskal Wallis testi sonuçları.....	66
Çizelge 4.17. Yaş değişkeni ile kişilik özellikleri alt boyutlarına ait Kruskal Wallis testi sonuçları.....	66
Çizelge 4.18. Yaş değişkeni ile empati düzeyine ait Kruskal Wallis testi sonuçları	67
Çizelge 4.19. Yaş değişkeni ile empati düzeyi alt boyutlarına ait Kruskal Wallis testi sonuçları.....	67
Çizelge 4.20. Kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni ile liderlik yönelimlerine ait Mann-Whitney U testi sonuçları.....	68
Çizelge 4.21. Kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni ile liderlik yönelimleri alt boyutlarına ait Mann-Whitney U sonuçları	68
Çizelge 4.22. Kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni ile kişilik özelliklerine ait Mann-Whitney U testi sonuçları.....	69
Çizelge 4.23. Kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni ile kişilik özellikleri alt boyutlarına ait Mann-Whitney U testi sonuçları	69
Çizelge 4.24. Kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni ile empati düzeyine ait Mann-Whitney U testi sonuçları.....	70
Çizelge 4.25. Kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni ile empati düzeyi alt boyutlarına ait Mann-Whitney U testi sonuçları.....	70
Çizelge 4.26. Medeni durum değişkeni ile liderlik yönelimlerine ait Mann Whitney U testi sonuçları	71
Çizelge 4.27. Medeni durum değişkeni ile liderlik yönelimleri alt boyutlarına ait Mann Whitney U testi sonuçları.....	71
Çizelge 4.28. Medeni durum değişkeni ile kişilik özelliklerine ait Mann Whitney U testi sonuçları	72
Çizelge 4.29. Medeni durum değişkeni ile kişilik özellikleri alt boyutlarına ait Mann Whitney U testi sonuçları	72
Çizelge 4.30. Medeni durum değişkeni ile empati düzeyine ait Mann Whitney U testi sonuçları	72
Çizelge 4.31. Medeni durum değişkeni ile empati düzeyine ait alt boyutlara yönelik Mann Whitney U testi sonuçları	73
Çizelge 4.32. Eğitim durumu ile liderlik yönelimlerine ait Kruskal Wallis testi sonuçları.....	73

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.33. Eğitim durumu değişkeni ile liderlik yönelimleri alt boyutlarına ait Kruskal Wallis testi sonuçları.....	74
Çizelge 4.34. Eğitim durumu değişkeni ile kişilik özelliklerine ait Kruskal Wallis testi sonuçları	74
Çizelge 4.35. Eğitim durumu değişkeni ile kişilik özellikleri alt boyutlarına ait Kruskal Wallis testi sonuçları.....	75
Çizelge 4.36. Eğitim durumu değişkeni ile empati düzeyine ait Kruskal Wallis testi sonuçları.....	75
Çizelge 4.37. Eğitim durumu değişkeni ile empati düzeyi alt boyutlarına ait Kruskal Wallis testi sonuçları	76
Çizelge 4.38. Bir spor branşında lisanlı sporcu olma değişkeni ile liderlik yönelimlerine ait Mann Whitney U testi sonuçları.....	76
Çizelge 4.39. Bir spor branşında lisanlı sporcu olma değişkeni ile liderlik yönelimleri alt boyutlarına ait Mann Whitney U testi sonuçları	76
Çizelge 4.40. Bir spor branşında lisanslı sporcu olma değişkeni ile kişilik özelliklerine ait Mann Whitney U testi sonuçları.....	77
Çizelge 4.41. Bir spor branşında lisanslı sporcu olmaları ile kişilik özellikleri alt boyutlarına ait Mann Whitney U testi sonuçları.....	77
Çizelge 4.42. Bir spor branşında lisanslı sporcu olmaları değişkeni ile empati düzeyine ait Mann Whitney U testi sonuçları	78
Çizelge 4.43. Bir spor branşında lisanslı sporcu olma değişkeni ile empati düzeyine ait alt boyutlara yönelik Mann Whitney U testi sonuçları.....	78
Çizelge 4.44. Kulübün TFF’de mücadele ettiği lig ile liderlik yönelimlerine ait Kruskal Wallis testi sonuçları.....	79
Çizelge 4.45. Kulübün TFF’de mücadele ettiği lig ile liderlik yönelimleri alt boyutlarına ait Kruskal Wallis testi sonuçları.....	79
Çizelge 4.46. Kulübün TFF’de mücadele ettiği lig ile kişilik özelliklerine ait Kruskal Wallis testi sonuçları.....	80
Çizelge 4.47. Kulübün TFF’de mücadele ettiği lig ile kişilik özellikleri alt boyutlarına ait Kruskal Wallis testi sonuçları.....	80
Çizelge 4.48. Kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni ile empati düzeyine ait Kruskal Wallis testi sonuçları.....	81
Çizelge 4.49. Kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni ile empati düzeyi alt boyutlarına ait Kruskal Wallis testi sonuçları.....	81

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.50. Eğitim alanı değişkeni ile liderlik yönelimlerine ait Mann Whitney U testi sonuçları	82
Çizelge 4.51. Eğitim alanı değişkeni ile liderlik yönelimleri alt boyutlarına ait Mann Whitney U testi sonuçları	82
Çizelge 4.52. Eğitim alanı değişkeni ile kişilik özelliklerine ait Mann Whitney U testi sonuçları.....	83
Çizelge 4.53. Eğitim alanı değişkeni ile kişilik özellikleri alt boyutlarına ait Mann Whitney U testi sonuçları	83
Çizelge 4.54. Eğitim alanı değişkeni ile empati düzeyine ait Mann Whitney U testi sonuçları.....	84
Çizelge 4.55. Eğitim alanı değişkeni ile empati düzeyi alt boyutlarına ait Mann Whitney U testi sonuçları	84

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Etkili bir spor yöneticisinin sahip olması gereken beceriler.....	20
Şekil 2.2. Spor yöneticilerinin kademelere göre yeterlilik alanları	20
Şekil 2.3. Eysenck'in kişilik boyutları şeması.....	28
Şekil 2.4. Aşamalı empati sınıflaması.....	33
Şekil 2.5. Empati sürecinin döngüsü.....	34
Şekil 3.1. Araştırma akış şeması	45

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler	Açıklama
%	Yüzde
f	Frekans
N	Katılımcı Sayısı
p	Anlamlılık Düzeyi
Sd	Serbestlik Derecesi
SS	Standart Sapma
U	Mann Whitney U Testi Katsayısı
$\bar{X}$	Aritmetik Ortalama
X^2	Kruskal Wallis Testi Ki-Kare Değeri
Z	Mann Whitney U Testi Z Değeri
Kısaltmalar	Açıklama
ÇYLYÖ	Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği
EDBÖ	Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği
EMPATİBE	Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği, Bilişsel Empati
EMPATİDT	Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği, Duygusal Tepki
EMPATİSB	Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği, Sosyal Beceriler
GSB	Gençlik ve Spor Bakanlığı
OMKÖ	On-Maddelik Kişilik Ölçeği
SGM	Spor Genel Müdürlüğü
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
TDK	Türk Dil Kurumu
TFF	Türkiye Futbol Federasyonu

1. GİRİŞ

İlk insanlardan günümüze kadar tüm toplumlarda birlikte yaşamak ve ortak bir yaşam kültürü oluşturabilmek her daim öncelikli bir husus olmuştur (Allen ve Meyer, 1996: 256-263). Bu husus beraberinde birçok farklı kavramı ve sistemleri de getirmiştir. Aile, birey, toplum bu kavramlardan bazıları olmakla birlikte, etkileşim, idare etme ve yönetim sistemleri de bu sistemlerden bazılarını oluşturmaktadır. Bu araştırmada öne çıkan kavram ise yönetimdir. Yönetim kavramının geçmişi incelendiğinde Sümerlere kadar dayandığı ve Milattan Önce (M.Ö.) 5000’li yıllara kadar uzandığı görülmektedir (Atkinson, 1987: 117-142).

Yönetim kavramının çok eskilere dayanıyor olması yapılan birçok bilimsel çalışma ve arkeolojik araştırmalar ile desteklenmektedir (Aytaç, 2001: 141-152). Tarih öncesi dönemlere yönelik olarak yapılan kazı çalışmalarında insanların koloni oluşturduğu, topluluk içinde yaşadığı ve belirli yönetsel davranışları sergiledikleri belirlenmiştir (Belker, 1999: 27-33). Özellikle Eski Mezopotamya ve Roma medeniyetlerinde bulunan eserler, toplumsal işlerin büyük ve sistematik binalarda yapıldığını ve hesaplama sistemlerinin geliştirildiğini göstermektedir (Nişancı, 2015: 261-274).

Yönetim kavramı beraberinde idare etme ve süreci sürdürülebilir bir şekilde devam ettirme kavramlarını da getirmektedir (Brophy, 2010: 33-51). Özellikle endüstri devrimi ile başlayan bu hareketlilik günümüzde de yoğun bir şekilde devam etmektedir. 1970’li yıllardan sonra sanayi devriminde meydana gelen hızlı ilerlemeler personel içi ve işverenler arasında çeşitli ve yenilikçi sistemlerin kurulmasını zorunlu hale getirmiştir (Garland ve Barry, 1990: 361-364). 1980’lerde Japonlara yönelik olarak hazırlanan yönetim tarzı, 1990’lı yıllarda kalite ve standartlaşmanın başlaması, 2000’li yıllarda dijital teknolojinin artış göstermesi ve 2010’lı yıllardan sonra teknolojinin akıl almaz bir şekilde ilerleme kaydetmesi yenilikçi yönetim modellerinin oluşmasında etkili olmuştur.

Günümüzde toplumlar sürekliliklerini sağlayabilmek ve uluslararası düzeyde rekabet edebilmek için birçok farklı arayış içerisine girmişlerdir (Giambatista, 2004: 611-613). Tüketen bir toplumun oluşması ve her geçen gün arz ve taleplerin değişmesi akıllı yönetim sistemlerinin kullanılmasını bir zorunluluk haline getirmiştir. İnsanların internet ve dijital teknolojiler aracılığıyla kitlesel olarak iletişim kurduğu çağımızda, huzurlu, refah düzeyi

yüksek ve güvenin tesis edildiği bir ortamda yaşayabilmeleri için yönetim adı verilen olgunun ciddi düzeyde ele alınması gerekmektedir (Yenisu, Şahin ve Öztekkeli, 2019: 516-519).

Yönetim konusunda, literatürde birçok çalışma bulunmasına rağmen henüz tam bir tanımı yapılamamıştır. Genel çerçevede ve anlamda idare etmek olarak da kullanılan yönetim kavramı, zaman zaman üst düzey yöneticileri işaret etmekte olsa da temel görevi düzenleyici ve düzeltici faaliyetler olarak ifade edilebilir (Yahşi, 2014: 44-51).

Yönetim denildiği zaman günümüzde aklımıza birçok farklı türü gelebilmektedir. Resmi yönetim, idari yönetim, hukuki yönetim, spor yönetimi ve daha birçok yönetim şekli sayılabilir (Hughes, Ginnet ve Curphy, 2002:400-401). Ancak yönetim genel olarak, insanlardan beklentilerinizi karşılamak ve onların nasıl davranmalarını istediğini açıkça ifade etmek olarak tanımlanabilir (Taylor, 1911: 48). Yönetim kavramı evrensel bir kavramdır. Çünkü dünyanın neresine giderseniz gidin tamamında bir yönetim sistemi ya da yönetim olgusu ile karşılaşmanız mümkündür. Çünkü yönetim sistemli, sürdürülebilir ve mantıklı bir düzen oluşmasında başrol oynamaktadır. Tosun'a (1974: 36) göre yönetim, bir insan topluluğunun daha önceden belirlenmiş birtakım hedefleri yerine getirmek amacıyla iş birliği yaparak çalışmasını ve bu sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için gösterilen faaliyetlerin tamamı olarak ifade edilmektedir.

Günümüzde bilim ve teknolojinin tahmin edilmesi güç bir hızla ilerlemesi, yönetilmesi gereken alanları arttırmakta ve yönetim işleminin daha karmaşık bir hal almasını sağlamaktadır (Katzenbach ve Smith, 2015: 22-24). Toplumlar, bireylerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve çağa ayak uydurabilmek adına sürekli olarak yönetim sistemlerini yenilemekte ve yeni çözüm önerileri geliştirmektedirler. Yönetim süreçlerinden bahsedebilmek için öncelikle yönetimi oluşturan ve yönetim sürecinde bulunması gereken özelliklerin neler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Yenisu ve diğerleri (2019: 519) yönetimin özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir:

- Yönetimin oluşabilmesi için öncelikle insanların bir arada yaşaması ve bu insanlar arasında bir etkileşimin/işbirliğinin olması gerekmektedir.
- Söz konusu işbirliğinin daha önceden belirlenmiş ve ortak bir amaca hizmet ediyor olması gerekmektedir.

- Yönetim süreci hangi topluluk ya da hangi kurumda yapılırsa yapılsın belirli, sistematik ve benzer süreçleri içeriyor olması gereklidir. Bu durum yönetim kavramının evrensel bir özelliği olduğuna işaret etmektedir.

Yönetim kavramı kendi içerisinde birçok farklı faaliyetin bir araya gelmesi oluşmuştur. İleriye görebilmek, çıkarımlarda bulunabilmek, planlama yapabilmek, organize olabilmek, kontrol ve koordine edebilmek bunlardan bazılarıdır (Martens, 1998: 46-62). Bu özelliklerin bir arada kullanılabilmesi, şüphesiz kompleks becerilere sahip kişiler ile mümkün olabilmektedir. Günümüzde bu becerilere sahip kişilere genel olarak yönetici ya da üst yönetici olarak ifadelendirme yapılıyor olsa da bu özellikler aslında liderlik kavramını çağrıştırmaktadır. Güçlü bir yönetici aslında güçlü bir lider olarak düşünülebilir. Bu durumda karşımıza yeni bir kavram çıkmaktadır. Bu kavram liderlik kavramıdır. Literatürde birçok yerde yönetici ve lider kavramları birbirinin yerine kullanılabilir. Ancak bu iki kavram ve hizmet ettikleri amaçlar farklılık gösterebilmektedir.

Yöneticiler, genel olarak iş ve işlemleri planlayan, uygulanmasını sağlayan ve sonuçlarını ise denetlemekle sorumlu olan kişilerdir. Liderler ise bağlı bulundukları grubun bir parçası olarak grubun amaçları doğrultusunda grup üyeleri ile birlikte süreci yöneten, yönlendiren ve sonuçlarını hep birlikte izleyen kişilerdir (Pihie, Sadeghi ve Elias, 2011: 1085-1087). Yöneticiler, görevlerin yerine getirilmesini bekleyen kişiler olmakla birlikte liderler ise grup üyelerinin potansiyel güçlerini açığa çıkarmaya çalışan ve örgütü bu doğrultuda yönlendirebilen kişiler olarak ifade edilebilir. Liderlik son yıllarda sıklıkla duymaya başladığımız bir kavramdır. Dünya literatürüne 14. yüzyılda katılmış olmasına rağmen son yıllarda bu kavram çok sık bir şekilde gündeme gelmiştir. İyi bir liderde bulunması gereken özellikler şunlardır (Sağlam, 2008: 33-37):

- Kendine güven duygusunun bulunması,
- Vizyon sahibi olma,
- Akıllı davranabilme, tecrübeli ve adaletli olma,
- Motive edici olma,
- Heyecanlı, cesaretli ve enerji düzeyi yüksek olma,
- Dürüst olma,
- Güç ve otorite arasında iyi denge kurabilme,
- Hedeflere/amaçlara ve sonuca gidebilme konusunda konsantre olabilme.

Liderlik günümüzde birçok farklı alanda karşımıza çıkabilmektedir. Ancak bu araştırma kapsamında *Sporda liderlik* kavramı ele alınmıştır. Sporda liderlik ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü spor sosyal bir oluşumdur. Doğal olarak iyi bir örgütlenme ve yönetim sürecine ihtiyaç duymaktadır. Etkili bir spor yönetimi, liderlik ve kişilik özelliklerinin gelişimini desteklemeli ve hedefler doğrultusunda ileriye taşıyabilmelidir.

Spor yönetiminde istikrar ve başarı kaçınılmaz bir şekilde arzu edilmektedir. Bu da doğal olarak etkili bir lidere ihtiyaç duyulması sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Stone, 2007:174). Spor yönetiminde etkili bir lider olarak görev alacak kişiler, insanları uyumlu bir şekilde bir arada tutabilmeli, ani ve beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan durumlara karşı kişileri motive edebilmeli ve sürdürülebilir bir yapı oluşmasını sağlayabilmelidir. Bu süreç her zaman performans ile ölçülememektedir. Zaman zaman sorumluluk, iyi niyet, ve örgütsel iklimin havasının korunması ile de ölçülebilmektedir. Bu özellikler bir başka kavram olan kişilik kavramını çağrıştırmaktadır. Çünkü etkili liderler birçok farklı becerilere ve kişilik özelliklerine sahip olabilmektedir.

Kişilik kavramı, temelde insanları diğer insanlardan ayırt etmeye yarayan özellikler bütünü olarak ifade edilebilir (Yörükoğlu, 1996: 65-66). Kişilik; davranış biçimlerini, duygusal durumları ve psikolojik süreçleri içeren kompleks bir yapıya sahiptir. Kişilik ile bir insan aslında bütün özelliklerini yansıtmakta ve diğer insanların nazarında bir şema oluşturmaktadır. Bu şema hem dış özellikleri hem de iç özellikleri barındırmaktadır. Aslında kişilik bireylere özgü olmakla birlikte bir insanı diğerinden ayırt etmeye yarayan en temel niteliktir (Arslan, 2016: 28-32). Kişilik bir anda ortaya çıkmamaktadır. Zamanla gelişen, çevresini etkileyen ve çevresinden etkilenen bir özelliğe sahiptir. Kişilik doğrudan ve dolaylı olarak yönlendirilen davranış bütünüdür. Zaman zaman adına güdü dediğimiz içeriden ve dışarıdan gelen etkiler (umut, inanç, istek, sevgi, arzu vb.) ile şekillenmekte ve oluşmaktadır.

Problem durumu / konunun tanımı

Bu araştırmanın problem durumu “Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Liderlik Yönelimleri, Kişilik Özellikleri ve Empati Düzeyleri Arasındaki İlişki nasıldır?” şeklindedir. Bu kapsamda mevcut durumun incelenmesi ve farklı değişkenler açısından analiz edilmesi temel problem durumunu oluşturmaktadır.

Spor, günümüzde insanların hayatında önemli ve büyük bir yere sahip olmaktadır. Bu durum arz ve talep durumunu oluşturmakta ve dünya genelinde büyük bir endüstri haline gelmesine neden olmaktadır. Bu açıdan yaklaşıldığında spor yöneticilerine büyük sorumluluklar ve görevler düşmektedir. Özellikle görev yaptıkları konumlarda liderlik yönelimlerinin, kişilik becerilerinin ve empati yeteneklerinin gelişmiş olması büyük bir önem arz etmektedir. Bu nedenle çalışmada kişilik becerileri, liderlik eğilimleri ve empati yeteneklerinin ele alınması literatüre olumlu bir katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın amacı, “Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Liderlik Yönelimleri, Kişilik Özellikleri ve Empati Düzeyleri Arasındaki İlişkinin incelenmesi” sonucunda söz konusu bu ilişkilerin tespit ve çözümlemeleri ile başta futbol ölçeğinde kulüpler, federasyonlar ve spor camiasındaki yönetimsel sorunlara ışık tutması amaç olarak belirlenmiştir. Günümüzde futbol, dünya genelinde sportif faaliyetler arasında en sık ilgi gören alanlardan birisidir. Bu durum popüler bir ortamın oluşmasına ve konuyu takip eden kişi sayısı hacminin oldukça büyük oranlarda seyretmesine neden olmaktadır. Aynı zamanda bu koşullar kitlesel bir özelliği bulunan özgün bir alan oluşturmakla birlikte, spor yöneticilerinin özellikleri ile tasavvur ve algılarını da doğrudan etkilemektedir.

Araştırmanın önemi

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin sergiledikleri liderlik vasıfları, kişilik özellikleri ve empatik algıları sergiledikleri örgütsel koşullar ve davranışları; kulübü, takımı, takımın performans ve motivasyonunu etkileyeceği düşünüldüğünde, yöneticilerin sergileyecekleri liderlik yönelimleri/davranışları, kişilik özellikleri ve empati düzeylerinin ne denli önemli olduğu anlaşılabacaktır. Araştırmada bu doğrultuda profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek ve yorumlamak açısından oldukça önem arz etmektedir. Diğer taraftan araştırma sonucunda elde edilen bilgiler; kulüplere, spor federasyonlarına ve yöneticilere yol göstermesi açısından da çalışmamızın önemini meydana getirmektedir.

Ayrıca bu çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlaması ve benzer çalışmalara yol göstermesi hedeflenmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları

1. Araştırma, TFF 2019 – 2020 sezonunda gerçekleştirilmiştir.
2. Araştırma da TFF bünyesinde 3.Lig, 2.Lig, 1.Lig ve Süper Lig’de mücadele eden 125 profesyonel futbol kulübü ile iletişime geçilmiştir.
3. Araştırma verileri, araştırmaya gönüllü olarak katılan yöneticilerin anketlere verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.
4. Bu araştırma “Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Liderlik Yönelimleri, Kişilik Özellikleri ve Empati Düzeyleri Arasındaki İlişki” ile sınırlıdır.

Araştırmanın varsayımları

1. Araştırmaya katılan tüm yöneticilerin samimi ve içten bir şekilde cevap verdikleri,
2. Uygulama sürecinde kullanılan veri toplama araçlarının geçerli ve güvenilir araçlar olduğu,
3. Araştırma örnekleminin uygulamalar için yeterli büyüklükte olduğu,
4. Araştırma sürecine dâhil olan değişkenler dışında kontrol altına alınamayan herhangi bir değişken olmadığı varsayılmaktadır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Liderlik

21.yüzyılda liderlik kavramı oldukça önemli bir konumda bulunmaktadır. Şu an birçok kurum ve kuruluş, başarı, otorite ve istikrar konusunda vizyon belirlemekte ve hedefler oluşturmaktadır. Bu durum beraberinde belirsizlik, sürdürülebilir olmayan başarılar ve ön görülemeyen bazı sorunları da getirmektedir (Trapero ve De Lozada, 2010: 61-64). Günümüzde insanları bir arada uyumlu bir şekilde tutabilmek ve onların motivasyonlarını sürekli kılmak çok zor bir durum haline gelmiştir. Bu durum liderlerin çözmek zorunda oldukları ve sıklıkla karşılaştıkları durumlar arasında yer almaktadır. Kurum, kuruluş, dernek ve oluşumlar günümüzde esnek ve çabuk karar alabilen bir yapıya sahip olmalıdır (Barutçugil, 2014: 27-31). Çünkü çağımızın şartları çok hızlı bir şekilde değişim gösterebilmektedir. Her geçen gün rekabet ortamı daha da çetin bir hal almakta ve küresel düzeyde etkileşimler gerçekleşmektedir. Mevcut yapıya ayak uydurabilmek ve zorluklarla baş edebilmek için zaman zaman organizasyonlarında olumlu ve mutlu iklimlere sahip olması gerekebilmektedir.

Topuz (2005: 58-65) tarafından yapılan çalışmada liderler tarafından oluşturulan olumlu iklimin, çalışanların becerilerini ve algılarını %30 düzeyinde etkilediği, liderlik becerilerini ise %70 düzeyinde etkilediği belirlenmiştir. Etkili ve başarılı bir lider; iş sürecini ilgi çekici ve istekli bir hale getirmeyi amaçlar, ilham kaynağı olur, ekip üyelerinin moral ve motivasyonlarını sürekli yüksek tutmaya çalışır. Liderlik konusunda farklı alanlarda birçok çalışma yapılmaktadır. Etkili liderler, bireylerin beklenti ve ihtiyaçlarını çoğu zaman diğer insanlardan daha önce fark eder ve bireyleri harekete geçirirler. Liderler, toplumun bugününü ve geleceğini şekillendiren ve onlara akılcı çözümler sunan kişilerdir. Liderlik kavramı birçok farklı şekilde tanımlanabilmektedir (Bennis ve Nanus, 1985: 86-88). Özellikle belirli amaçlar doğrultusunda bireyleri yönlendirme ve etkileme süreci olarak tanımlanması bütüncüsel ve kavrayıcılığı açısından yanlış olmayacaktır (Koçel, 1989:423). Başka bir şekilde ifade edilmesi gerekirse liderlik, daha önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda bilinçli, sistematik ve düzenli bir şekilde faaliyet yürütme olarak tanımlanabilir. Liderler yol gösterici ve motive edici davranışları bulunan kimselerdir (Cameron ve Green, 2008: 101-114). Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin sadece görev düşünen nitelikte olmaması aynı zamanda insan odaklı olması ve lider özelliğini taşıması

gerekmektedir. Yöneticiler, bireylerin sonuçlarının yanı sıra süreçlerinin de önemini dikkate almalıdır. Örgüt kültüründe liderler uyarıcı ve insanları motive edici kimselerden oluşmaktadır (Dereli, 2003: 8-33). Liderler, örgütün sahip olduğu hedeflere ulaşabilmesi için birtakım görevleri yerine getirmeyi amaçlayan ve birlikte çalışabilme yetisi olan kişilerdir. Liderler görevlerini yerine getirirken yapmış oldukları bazı davranışlar bulunmaktadır. Bu davranışlara genel olarak liderlik yönelimleri adı verilmektedir. Liderler genel olarak insan odaklı ve görev odaklı davranışlar sergilemektedir. Görev odaklı liderler, işlere, süreçlere ve uygulamalara odaklanırken, insan odaklı liderler ise insan ilişkilerine, sevgi, saygı ve motivasyon konularına daha çok odaklanmaktadır (Samsir, 2018:538-539).

Literatürde bulunan çalışmalar incelendiğinde liderlik davranışlarının insan odaklı ve görev odaklı olarak iki faktör üzerinden incelendiği görülmektedir (Diener ve Lucas, 1999: 45-79). Bu faktörler planlama yapabilme, görev koordinasyonu sağlayabilme ve süreci yürütme aşamalarını içerebilmektedir. Görev odaklı liderler, daha çok yapılacak işe odaklanarak hareket ettikleri için, bu durum çalışanların daha savunmasız oldukları bir durum olarak yorumlanıp ifade edilmektedir. İnsan ilişkilerini temel alan liderler ise çalışanlar için endişe etme ve yöneticiler ile olan ilişkilere daha çok destek vermeye çalışmaktadır (Dubrin, 1994: 77-79). Literatürde liderlik, genel olarak 4 farklı çerçevede incelenmektedir. İlk olarak yapısal liderler incelenmiştir. Yapısal liderler mantığı, verileri ve gerçek sonuçları ön planda tutmakta ve daha realist adımlar atmaktadır. İnsan kaynağı liderleri, adından da anlaşılacağı üzere insan odaklı bir liderlik çerçevesidir. Politik liderler çatışmaları, kısıtlı kaynak yönetimi gibi konuları ele almaktadır. Son olarak sembolik liderler ise vizyon, misyon ve gelecekle ilgili konular üzerinde emek harcamaktadır. Liderlik, insanlık tarihi boyunca var olan ve var olduğu tüm dönemlerde de önemini koruyan etkin bir kavram olmuştur (Caulfield ve Senger, 2017: 927-945).

Liderlik, insan davranışları ile ilgili bir kavram olması nedeniyle tam olarak ölçülmesi çoğu zaman mümkün olmayan bir özelliğe sahiptir (Ergezer, 2003: 77-81). Bu özelliği nedeniyle liderlik, karmaşık bir yapıya sahiptir ve sınırları tam olarak kestirilememektedir (Topuz, 2005: 58-65). Liderlik günümüzde birçok farklı alanlarda karşımıza çıkmaktadır. Spor bilimleri alanı da bu alanlardan birisidir. Özellikle spor yöneticilerini ilgilendiren liderlik konusu, 21.yüzyıl becerileri arasında yer almakta ve yeni beceriler arasında sıklıkla talep edilmektedir. Yenilikçi spor yönetimi yaklaşımında artık yöneticilerin bilgiyi aktaran bireylerden farklı olarak, sporcuya, kulübe ve diğer tüm paydaşlara yol gösteren, bireysel ve

toplu gelişimde onları destekleyici ve yol gösterici özellikte birisi olması beklenmektedir. Spor faaliyetlerinde değişim ve yenilikler dikkate alındığında yönetici liderliğinin günden güne daha çok önem kazandığı ifade edilebilir (Dağ ve Göktürk, 2014:171-184). Liderlik konusu tüm alanlarda olduğu gibi, spor bilimleri alanında da son yıllarda araştırılan ve oldukça ehemmiyet kazanmış konular arasındadır. Yirminci yüzyılda liderlik konusunu temel alan çalışmalar incelendiğinde 5000'den fazla bilimsel temelli çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar içerisinde liderliğe yönelik olarak birçok tanımlama yapıldığı belirlenmiştir (Ergezer, 2003: 57-68). Liderlik en sık bilinen tanımı ile daha önceden belirlenmiş hedefler ışığında başkalarını yönlendirebilme ve harekete geçirebilme gücü olarak ifade edilmektedir. Bu işlemleri yapabilmek için lider olacak bireyin liderlerin sahip olması gereken özelliklerinin bulunması gerekmektedir. Karakter, eğitim düzeyi, uzmanlık bilgisi, deneyim zenginliği, algısal farklılıkları, kişilik özellikleri, sahip olduğu özellik ve yetenekler bunlardan bazılarıdır (Koçel, 2005: 583-641). Liderlik konusunda çok fazla gündeme getirilmeyen fakat oldukça kıymetli olan kavramlardan birisi de adalet olgusudur. Liderler için karar verme sürecinde grup üyelerine karşı adil davranmak önemli olsa da (De Hoogh ve Den Hartog, 2008: 297), insanlar sıklıkla haksız muameleye maruz kaldığı durumlar ortaya çıkabiliyor. Liderlerin adalet duyguları ve sergiledikleri davranışlar grup üyelerinin aidiyet duygusunu ve motivasyonunu artırır. Özellikle liderler empatik olduklarında, grup üyelerinin ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların prosedürel adalet yoluyla karşılanabileceği gerçeğini varsayar (Cornelis, Van Hiel, De Cremer ve Mayer, 2013: 605-613). Liderlerin, grup üyelerinin algılanan ihtiyaçlarına yanıt olarak prosedürel adaleti kullanması, yine liderlerin grup üyelerinin ihtiyaçlarını yeterince algılayabilmelerini ve bunlara yanıt verebilmelerini gerektirir. Tüm bunlar gözönüne alındığında özellikle empatik liderler, grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde prosedürel adalet kurallarına bağlılığı sürdürürler (De Cremer ve Blader, 2006: 211). Prosedürel adalet; başarılı liderlik için grup üyelerinin ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi, ilgili davranışa uyum sağlanması ve bunlara yanıt olarak motivasyon sağlama girişimidir (De Cremer ve Tyler, 2005: 151).

Adalet alanı artık tüm dikkatini grup üyelerinden lider bakış açısına doğru yavaş yavaş kaydırırken, doğal olarak ortaya çıkan diğer bir tehlike, yalnızca liderlere odaklanılması ve amirler ile astlar ve astlar arasındaki ilişkilerin dinamiklerinin değişmesidir. Bugüne kadar grup üyelerinin, liderlerin adaleti gerçekleştirmeleri üzerindeki etkisi ihmal edilmiştir. Prosedürel adaletin meşrulaşması hem grup üyelerinin bireysel aidiyet ihtiyaçlarının hem de lider empatisinin bir fonksiyonu olduğuna dair mevcut bulgu, bir kez daha prosedürel

adaletin tek taraflı bir süreç olmadığını, bunun yerine kendisini otorite ve yöneticiler arasındaki etkileşimde konumladığını göstermektedir (Cornelis, Van Hiel ve De Cremer, 2011:388). Empatik liderliğin yenilikçi davranış ve iş tatmini/duygusal durumlar üzerindeki olumlu etkisi, grup üyelerinin performansını artırmaktadır. Geliştirilmiş iş tatmini; iyi performans gösterme arzusunu ve daha fazla içsel motivasyonu teşvik etmekte, daha büyük yenilikler ise daha verimli ve etkili performans davranışlarına yol açmaktadır. Bu nedenle sürecin aşaması, modelimizde geliştirdiğimiz empatik liderlik sürecinin sonuç niteliğindedir. Buna göre empatik liderlik süreci;

- ❖ Bir grup üyesi, empatinin gerekli olduğu bir duruma girer.
- ❖ Lider, bir grup üyesinin durumuna empati ve anlayış gösterir.
- ❖ Grup üyesi, bu durumu liderin, ihtiyaçlarına değer verdiğinin bir işareti olarak görür.
- ❖ Grup üyesi, bu sinyalden yola çıkarak lidere ve genel olarak işyerine karşı (karşılıklılık yoluyla) kendisini daha olumlu hisseder.
- ❖ Liderin empatisi, iş yeri stresini azaltmaya ve olumlu duygusal durumlar oluşturmaya yardımcı olur.
- ❖ Azaltılmış stres ve geliştirilmiş duygusal durumlar, bir grup üyesinin iş tatminini artırır.
- ❖ Artan iş doyumu, artan çalışma çabasına ve yenilikçi davranışlar konusunda risk alma isteğine yol açar.
- ❖ Artan iş tatmini, daha düşük takip performansına yol açar.
- ❖ Liderler, bir çalışanın yetenekleri ve durumu hakkında artan anlayış (çalışanın empatik bir bakış açısından), grup üyelerinin daha başarılı yeniliklerde rehberlik etmesine yardımcı olur.
- ❖ Daha başarılı günlük yenilikler, takip edenlerin daha iyi performans göstermesine yardımcı olur (Kock, Mayfield, Mayfield, Sexton ve La Garza, 2019: 217).

2.1.1. Liderlik kuramları

Liderlik kuramları üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar; özellik, davranışsal ve durumsallık kuramları olarak ifade edilmektedir.

Özellik kuramları

Özellik kuramlarında etkili liderlik duruşu gösterilebilmesi için fiziksel duruş ve görünüm oldukça önemlidir. Yüksek düzeyde bir enerjiye sahip olma ve etkileyici bir duruş sergileme yapılması beklenilmektedir. 1940'lı yıllardan sonra motivasyon, karar alabilme, akılcı davranma, kararlı duruş sergileme ve risk alma gibi özellikler üzerinde daha çok durulmuştur (Özsalmanlı, 2005:139). Özellik kuramlarının temelinde liderlik vasfı sonradan kazanılan bir olgu değildir. Bu kuramlarda liderliğin doğuştan getirildiği inancı ağır basmaktadır. Özellik kuramlarında devlet adamları ve askerler incelenmiş ve bu kişilerin temel özellikleri dikkate alınmıştır. Liderlik konusunda geliştirilen ilk kuramlar arasında yer alan özellik kuramları, bir grubun yönetilmesinde grup liderinin sahip olduğu özelliklere odaklanmaktadır. Ancak bireysel beceriler bu konuda tek başına yeterli olmamaktadır (Ceylan, 1997:314). Özellik kuramına göre liderler sahip oldukları farklı beceriler ile grup üyelerinden farkını ortaya koymakta ve ayrılmaktadır (Koçel, 2003:423). Genel olarak liderlerin farklılık oluşturan özelliklerine odaklanan özellik kuramları, kişiler arasında bazı özelliklerin belirlenmesi halinde örgüt liderlerinin daha rahat bir şekilde belirlenebileceğini savunmaktadır (Koçel, 2003: 101).

Davranışsal kuramlar

Liderlik davranışlarının açıklanması ve belirlenmesi sürecinde özellik kuramlarının yetersiz kaldığının düşünülmesi sonucunda araştırmacılar yeni arayışlar içerisine girmiş ve farklı kuramlar oluşturmaya yönelik çalışmalar yapmışlardır. Bu mantıkla oluşturulan davranışsal kuramlar, liderleri çeşitli açılardan incelemekte ve liderin davranışlarını analiz etmektedir. Davranışsal kuramlarda lider davranışlarının temel eğilimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmalar sonucunda lider davranışını etkileyen iki boyut olduğu belirlenmiştir. Bu boyutlar insan (ilişki) odaklı ve görev (iş) odaklı davranışlarıdır (Çelik, 2003: 41-79). Davranışsal kuramların temelinde, liderlerin nasıl başarılı oldukları ve onları başarılı yapan davranışlar ele alınmaktadır. Özellikle liderlerin iletişim şekilleri, yetkiyi kullanma ve devretme davranışları, planlama yapabilme ve süreçleri kontrol edebilme özellikleri bu davranışlardan bazılarını oluşturmaktadır (Koçel, 2003: 110). Kişisel özellikler, özellik kuramlarında ayırt edici bir durum olarak karşımıza çıkmakta iken davranışçı kuramlarda ise liderlerin ne tür davranışlar sergilediği ve örgüt kültüründe bulunan kişilere nasıl yaklaştığı daha çok ön plana çıkmaktadır. Özellik kuramlarında liderlik özelliklerinin

doğuştan getirildiğı düşüncesi ağır basarken davranışçı kuramlarda ise liderlik özelliklerinin eğitimle kazandırılabilceğı düşüncesi ağır basmaktadır (Celep, 2004: 93-96). Davranış türleri açısından liderlik türleri şu şekilde ifade edilmektedir (Güven, 2016: 38-53):

- Otokratik liderlik,
- Demokratik liderlik,
- Liberal liderlik,
- Vizyoner liderlik,
- Stratejik liderlik,
- Karizmatik liderlik,
- Dönüştürücü liderlik,
- Otantik liderlik,
- Çevrimiçi liderlik.

Durumsallık kuramları

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde liderliğı etkileyen durumların yalnızca doğuştan getirilen özellikler ya da eğitimle kazanılan davranışsal özelliklerden ibaret olmadığı belirlenmiştir (Çelik, 2003: 47-79). Bu kuramlara ek olarak durumsallık kuramı olarak ifade edilen kuramlar, liderlik türlerini ve örgütsel durumlar arasındaki etkileşimleri tanımlamışlardır (Celep, 2004: 102-108). Durumsal kuramlarda liderliğı etkileyen unsurlar (Erçetin, 2000: 63-71) şu şekilde belirlenmiştir:

- İzleyenlerin özellikleri,
- Liderlerin sahip olduğı özellikler,
- Liderlik türleri,
- Liderin içinde bulunduğı durumların çeşitliliğı.

Durumsallık kuramlarına göre etkili bir liderlik, koşullara ve durumlara göre uyum sağlanabilen ve süreci yönetebilen davranışları barındıran liderliktir. Durumsallık kuramlarına davranışlar bulunulan ortama ve şartlara göre değişim gösterebilmekte ve temel özelliğın uyum sağlama becerisi ile ilgili olduğı ifade edilmektedir. Bu nedenle durumsallık kuramları diğerkuramlara göre daha esnek ve sürece yönelik çözüm olanakları daha fazla olan bir liderlik anlayışına sahiptir (Koçel, 2003: 86-91).

2.1.2. Liderlik yönelimleri

Günümüzde örgütlerin sayısı ve nüfusunda artışlar meydana geldikçe, örgütler hem daha aktif olmakta hem de yönetsel süreçleri daha zorlu bir hal almaktadır. Bu durumlar yöneticilerin ve liderlerin işini arttırmakta ve kendilerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Akbaba ve Erenler, 2008:21-36). Özellikle kendini geliştiremeyen ve geleneksel anlayışlarda ısrar eden yöneticiler, örgütlerin çağa ayak uyduramamasına ve başarısız olmasına neden olabilmektedir. Literatür incelendiğinde yönetsel sorunların ve başarısızlıkların temel nedenleri arasında eksik ve hatalı düşünme süreçlerinin bulunduğu belirtilmektedir (Goodwin, 1999: 41-52). Etkili bir liderlik yönelimi sağlanabilmesi için güncel ve kullanım alanları geniş olan yönelimlerin tercih edilmesi gerekmektedir. Bu noktada liderlerin ve yöneticilerin farklı yönelimleri incelemesi ve yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik çerçevede konuyu ele alması gerekmektedir.

Yapısal çerçeve

Yapısal çerçeve liderlerin ve yöneticilerin dikkat etmesi gereken ilk çerçeve olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede önemli olan hedefler ve verimliliğin artırılmasıdır. Yapısal çerçeve kapsamında örgütlerin hedefleri tanımlanır, komuta zincirleri oluşturulur, kurallar ve uygulanacak politikalar ışığında faaliyetler sistemli bir şekilde yürütülür (Bolman ve Deal, 1991: 509-534). Yapısal çerçeve ile bireysel durgunluklar azaltılmak ve performans düzeyleri artırılmak istenmektedir. Dolayısıyla örgütünde performansı artış göstermektedir. Yapısal çerçeve ile örgüt içerisinde üyelere yerinde ve doğru görevler verilmesi ve verimin artırılması hedeflenmektedir. Bu sorumluluklar bireysel ve toplu olarak verilebildiği gibi ortak amaçları ve bireysel amaçları da gözetebilmektedir. Yapısal çerçeveyi benimseyen liderler analiz süreçlerine ve verilerin sonuçlarına oldukça önem vermektedirler. Bireysel sorumlulukların ön plana çıktığı bu çerçevede örgüt üyeleri sorumlu tutulabilmekte ve sonuçlardan dersler çıkarılabilmektedir (Kotter, 2015: 63-69).

İnsan kaynakları çerçevesi

İnsan kaynakları çerçevesinde temel düşünce kişiler ile örgüt arasındaki ilişkiyi vurgulamaktır. Bu çerçevede örgütün sahip olduğu yetenekler, enerjiler, mücadele durumları, içsel ve dışsal birçok ödül ön plana çıkmaktadır. İnsan kaynakları çerçevesinde örgüt ile kişiler arasındaki

ilişkiler oldukça önemlidir (Önen ve Kanayran, 2015: 47-64). Çünkü bu ilişki sürecinde bir tarafın ya da her iki tarafın birden kötü olması halinde süreç zarar görebilmektedir. Bu durum bireylerin oluşumdan, süreçten ve durumdan kendilerini geri çekmesine, çabalarını kısıtlamasına ve örgütün kısır bir döngüye girmesine neden olabilir. Bu durumun tam tersi de söz konusu olabilmektedir. Eğer her iki taraf birden iyi olursa bu defa örgüt bu süreçten olumlu kazanımlar ile ayrılabilir. Bu çerçevede liderlerin temel ögesi insanlar ve insan ilişkileridir. Daha çok insan duygularına yer verilen bu çerçevede bireysel ve genel/toplu problemler masaya yatırılır ve örgütün ortak bir çözüm yolu bulması amaçlanır.

Politik çerçeve

Politik çerçevenin temel özelliği sürece farklı bir bakış açısı ile yaklaşması ve farklı bir görüş geliştirebilmesidir. Politik çerçeve örgütlerin yetersiz kaynaklara sahip olan ve birbirinden farklı nitelikleri olan bir yapıları olduğunu kabul etmektedir. Politik çerçeve, yetersiz kaynakların çıkar grupları arasında sürekli bir çatışma ortamı yaratacağını ileri sürmektedir. Politik çerçeveye sahip olan liderler genelde realizm ve pragmatizmi savunur ve bu liderler genelde istişareci kişilerden oluşmaktadır (Bolman ve Deal, 2013: 518-530). Politik liderlerin özellikleri network oluşturabilmeleri, güç birliği yaratabilmeleri, uzlaşma sağlanabilmesi için alt yapı kurabilmeleridir. Politik çerçeveye göre çatışmalar bastırılmamalı ve şekillendirilmemelidir. Olaylara farklı bir bakış açısı kazandırılmalı ve süreç bu doğrultuda yönetilmelidir.

Sembolik çerçeve

Sembolik çerçeve yoğun olarak bireyleri incelemektedir. Bu çerçeve anlayışına göre temel olarak bireylerin dünyayı nasıl algıladıkları önemlidir. Algılama süreci ise inanç ve iman sembollerin temelini oluşturmaktadır. Sembolik çerçevede bireyler yaşamı mecazi bir açıyla ele almaktadır. Sembolik çerçeve örgütlerin sürekli olarak değişen bir yapıya sahip olduğunu ve bu değişimin doğal bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Sembolik çerçevede karmaşıklık ve belirsizliği odak noktasını oluşturmaktadır. Sembolik çerçeveye göre örgütler, insan davranışlarını etkileyebilmekte ve biçimlendirebilmektedir. Bunun sonucunda da bir kimlik ve misyon duygusu oluşturulabilmektedir. Sembolik liderler etkileyici ve ilgi çekici kişilerden oluşmaktadır. Bu özellikleri ile örgüt üyelerine motivasyon ve bağlılık duygusu aktarabilirler.

2.1.3. Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar

Liderlik ve yöneticilik kavramı birbirlerine benzer kavramlar olsa da aslında görev alanları bakımından birçok noktada ayrışabilmektedir (Sunay, 1998). Yöneticiler, duygusal kişiler değildir. Amaç ve arzularından ziyade belirli bir görevi başarılı bir şekilde yürütebilmek adına çalışan kişilerdir. Görevleri gereği problem çözme, süreci sağlıklı olarak yönetebilme, aracılık yapma, ast-üst ilişkilerini düzenleme gibi konularda yetkindirler (Donuk, 2006: 59-63). Liderler ise yöneticilerden farklı olarak kişisel ve etkin davranış örüntülerine sahip kişilerdir (Özsarı, 2010:38-56). Birlikte çalıştığı kişilere karşı sürekli olarak motive edici davranışlar sergileyerek, onlar için esin kaynağı olacak düşüncelere sahiptirler. Yöneticiler süreci koordine ederken, liderler ise süreci birlikte yürütmeye ve astlarına karşı işbirliği içerisinde bir çalışma ortamı oluşturmaya çaba gösterirler. Liderler ve yöneticiler arasındaki farklar Çizelge 2.1’de sunulmuştur (Neubeiser, 1996: 58-69).

Çizelge 2.1. Liderlik ve yöneticilik kavramlarına dair karşılaştırma

Liderlik	Yöneticilik
Çok faydalı değişiklikler yapabilirler. Derin ve etkili bir değişim süreçleri bulunmaktadır.	Daha önceden belirlenmiş olan hesaplar, sonuçlar ve düzenler bulunmaktadır. Katılımcıların beklentilerine uygun sonuçlar üretebilirler.
Çalışanları uygun bir şekilde yönlendirebilirler.	İşbölümü sağlar ve çalışanları belirli bir sistem içerisinde görevlendirirler.
Vizyon sahibi olurlar ve değişim stratejilerini kullanabilirler.	Zamanı etkili kullanabilirler ve gelecek için uygun hedefleri seçebilirler.

Yöneticilik ve liderlik konusunda literatürde birçok sınıflandırma bulunmaktadır. Bunlar arasında ön plana çıkan sınıflandırma ise Karcıoğlu ve Çelik 2003’den aktaran Özsarı, (2010:10) tarafından yapılanıdır. Çizelge 2.2’de liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar sunulmuştur.

Çizelge 2.2. Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar

Yönetici	Lider
Faktörleri (örgüt içi ve dışı) kontrol altında tutar.	Faktörleri (örgüt içi ve dışı), farklı ve geniş bir perspektif ile inceler.
Sistemin verimli bir şekilde çalışmasını sağlar.	Sistemi dönüştürür ve yapıyı daha ileriye taşımaya çalışır.
Gücünü yetki ve kurallardan almaktadır.	Yetki ve kurallardan ziyade gücünü kendinden alır.
Otoriter, sorun çözücü ve sabırlı bir yapısı vardır.	İlmli, girişken, cesur ve ısrarcıdır.
Sistem ve yapı merkezli olup, örgütsel süreçlere odaklanır.	Birey merkezlidir. Strateji odaklı çalışır.
Kurallar çok önemlidir. Belirsizlik ve riskleri en aza indirir.	Yeni yaklaşımlar geliştirir ve farklı bakış açılarına yönlendirir.
Kuruluş hedefleri örgütsel beklentiler dikkate alınarak belirlenir.	Hayal gücü ve istekliliğine bağlı olarak hedefleri belirler.
Denetim ve kontrol odaklıdır.	Özendirici bir güven yapısı vardır.
Bakış açısı dar ve kısadır.	Bakış açısı geniş ve uzundur.
Ne zaman ve nasıl soruları önemlidir.	Ne, niçin soruları önemlidir.

2.1.4. Etkili liderlik

Etkili liderlik, bir liderin grup üyelerini harekete geçirme ve etkileme becerisiyle tanımlanır, ancak Mc Cuddy ve Cavin (2008:110), etkili bir liderliğin bir dizi hedefin, görevlerin başarılı ve dakik bir şekilde yerine getirilmesine bağlı olduğunu savunur. Mc Cuddy, Cavin (2008:112) göre liderlerin çok kültürlü farklılıklara uyum sağlamaları, işleri hakkında olağanüstü bilgiye sahip olmaları, etkili zaman yönetimi becerilerine sahip olmaları ve hızlı harekete geçebilmeleri gerekir. Geleneksel sınırların ötesinde başkalarının bakış açısını alabilmeli ve etkili küresel liderlik için gerekli olan davranışları geliştirebilmelidirler.

Son yirmi yılda, empati ve liderlik etkinliği arasındaki ilişkiyi ele alan önemli araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalar, empatinin etkili liderlikte önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Empati, çalışanları motive eden ve liderlerin etkinliğini artıran dinamik kişilerarası beceriler yaratır. Aynı zamanda liderlere insanların duygularını okuma ve farkında olma yeteneği vererek onların uygun kararlar alabilmelerine olanak tanır (Undung ve Guzman, 2009:19). Skinner ve Spurgeon (2005:3) Liderlik davranışında empatinin öneminin hafife alınamayacağını, empatinin liderlere satır aralarını okuma gücü verdiğini ve böylece uygun kararlar alabildiklerini ifade etmiştir.

Empati, dönüşümcü liderlik, karizma ve hizmetkar liderlik gibi farklı liderlik tarzlarıyla da ilişkilendirilmiştir. Araştırmalar, yüksek derecede empati, açıklık ve iletişime sahip liderlerin düşük iş devri, liderlik etkinliği ve bireysel ilerleme ile ilişkili olduğunu bulmuştur (Rosete ve Ciarrochi, 2005:390). Empati ayrıca, güvenilir ve motive olmuş çalışanların gelişiminde etkili olan liderlik becerilerinin geliştirilmesinde güçlü bir araç olarak görülmektedir. Böylece empati, lider-çalışan ilişkilerini güçlendirir ve eksiklikleri veya hataları ortadan kaldırır (Undung ve Guzman, 2009:20).

Zekâ, tutku, yenilikçilik ve güven, etkili liderlerin ihtiyaç duyduğu tek beceriler değildir (De Felice, 2011:34). Empati becerileri, özellikle liderlik etkinliğini artırma potansiyeline sahiptir ve böylece küresel dünyada daha etkin bir şekilde rekabet etmeye yardımcı olur (Mc Cuddy ve Cavin, 2008:114).

2.2. Yöneticilik

İnsan doğası gereği bireysel olarak da çalışabilmekte, kolektif olarak işbirliği içinde de çalışabilmektedir. İnsanlar hayatları boyunca çeşitli hedefler ve amaçlar belirlemektedir (Tanır, 2007:21-65). Bu hedeflere/amaçlara ulaşabilmekte adına da zaman zaman işbirliği içerisinde olabilirler. İşbirliği yapıldığında çeşitli görevler oluşturulmakta ve bu görevler kişiler arasında paylaştırılmaktadır. Ancak bu görevlerin zamanında yapılıp yapılmaması, sistemin doğru bir şekilde işleyebilmesi bunu kontrol eden ve takip eden bir mekanizmayı da zorunlu hale getirmektedir. Bu noktada yöneticiler devreye girmektedir. Aslında her ne kadar sistemi yöneten kişi olarak gözüklüyor olsalar da, en zor işlemler ve kararlar yöneticilerindir. Çünkü kişiler yalnızca kendi görevlerinden sorumlu iken, yöneticiler ise tüm süreçten ve oluşumdan sorumlu olmaktadır (Karagözoğlu, 1994:51-65).

İlgili literatürde yöneticinin birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Tosun'a (1989:2) göre *“bir alanı bilimsel ve icrai ilke ve kurallara göre bir grubu, bir kuruluşu yürüten ve mümkün olan zaman ve hallerde gerekli politika, strateji ve taktikleri belirleme durumunda olan kişidir”*. Başka bir tanımda ise yönetici, kendi kontrolü ve yönetimi altına görevlendirilmiş kişi ve kaynakların kullanımından sorumlu olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Sözen, 1973:58). Eryılmaz (1986:14) ise yöneticiyi, kar ve zararı başkalarına ait olan hizmeti üretebilmek ve bunları belli bir ihtiyacı giderebilmek amacına yönlendiren kişi olarak ifade etmiştir.

2.3. Spor Yönetimi ve Spor Yöneticisi

Spor yönetimi, kamuda yer alan yönetimler içerisinde özel bir alan olarak ifade edilebilir. Ülkemizde sportif faaliyetlerde bulunan kurum, kuruluş ve oluşumların çoğunluğu devlet yönetimine tabidir. Özel sektör ve girişimciler tarafından kurulan kuruluşlar bile her ne kadar özerk bir yapıları bulunsalar da yine de belirli açılardan, denetim ve gözetim için devlete bağlı olarak hizmet vermektedir (Doruk, 2005:59). Spor bilimleri ve spor alanları günümüzde çok geniş bir kesime hitap etmekte ve ciddi rakamlara ulaşan bütçelerle kontrol edilmektedir. Bu denli büyük bir sistemin kontrol ve koordine edilmesi de şüphesiz bir yönetim sistemini zorunlu kılmaktadır. Spor yönetimi adı verilen bu yönetim de geleneksel yönetimlerden farklı olarak spesifik bir yapı ve işleyiş bulunmaktadır (Tanır, 2007:49-52).

Spor yönetimi konusunda literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar içerisinde öne çıkan bazı tanımlar şu şekilde ifade edilebilir. Demirci 1986'dan aktaran Tanır (2007:10) spor yönetimini, “Sporda yönetimi meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyen ve bu unsurların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gereken yönetim tekniğini bulmaya çalışan spor biliminin bir koludur” şeklinde tanımlanmıştır. Başka bir tanımda ise spor yönetimi, sporcu, yönetici, spor teşkilatı ve halk arasındaki etkileşimleri düzenleyen ve bunların sağlıklı bir şekilde ilerlemesini sağlayan bir mekanizma olarak ifadelendirilmiştir. Spor yönetiminde alana özgü bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurları (Demirci, 1986:35) şu şekilde ifade etmektedir:

- Spor teşkilatı,
- Spor politikası,
- Spor mevzuatı/yasası,
- Spor tesisleri,
- Spor organizasyonu,
- Spor yöneticisi.

Görüldüğü üzere spor yönetimi kendi içerisinde de karmaşık ve geniş bir yapıya sahiptir. Ülkemizde spor yönetiminin gelişimi incelendiğinde bunu dört ana başlık altında incelemek mümkündür. Bu başlıklar Tanır (2007:55-58) tarafından şu şekilde aktarılmaktadır:

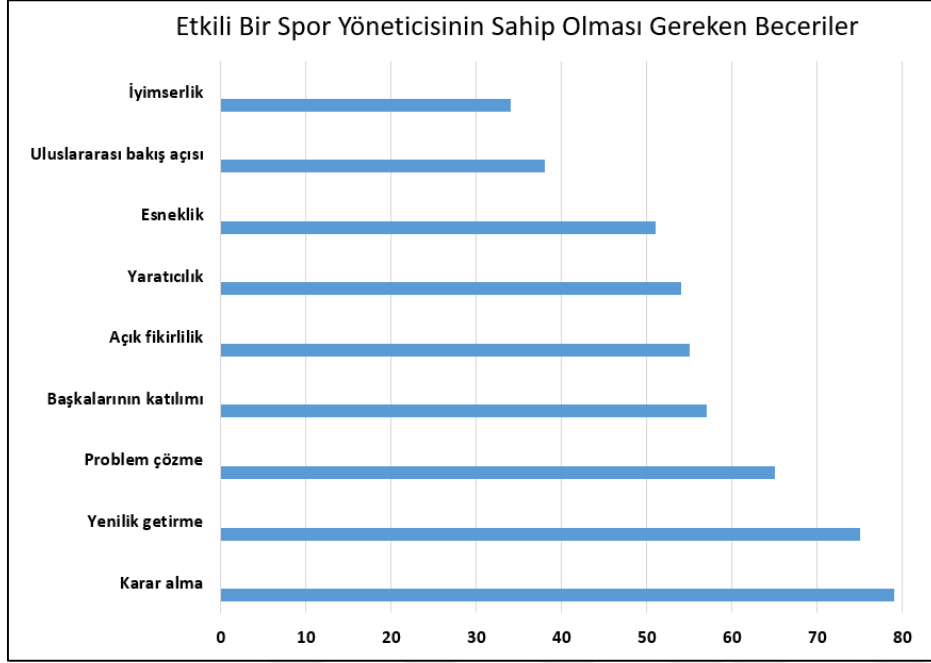
- 1923 öncesinin çabalar (örgütsüz ve himayecilik temelli),
- Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'nın (1922–1936) kurulması,
- Türk Spor Kurumunun kurulması (1936) ve yönetimde ağırlığın hissedilmesi,
- Spor konusunda devlet yönetiminin konuyu tekrar ele alması ve sporda demokrasi oluşumunun hızlanması.

Spor yönetimi konusunda başarılı olabilmek ve bu durumun sürdürülebilir kılınmasını sağlayabilmek için yeni bir kavram olan spor yöneticiliğinin de iyi bilinmesi gerekmektedir. Spor yöneticisi kavramı Biçer (1994:71-75) tarafından “*Spor hizmet ve faaliyetlerinin, sevk ve idaresinde çeşitli şekillerde görev alan (başkan, idareci, antrenör vs.) bu hizmet faaliyetlerinin yürütülmesinde emeği geçen profesyonel ya da gönüllü bireyler*” şeklinde ifade edilmiştir. Bu tanımlamadan hareketle etkili bir spor yöneticisinin sahip olması

gereken bazı ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler şunlardır (Demirci, 1986:35-42; Karagözoğlu, 1994:52-55; Tanır, 2007:47-63; Tortop, 1987:2; Tosun, 1989:2):

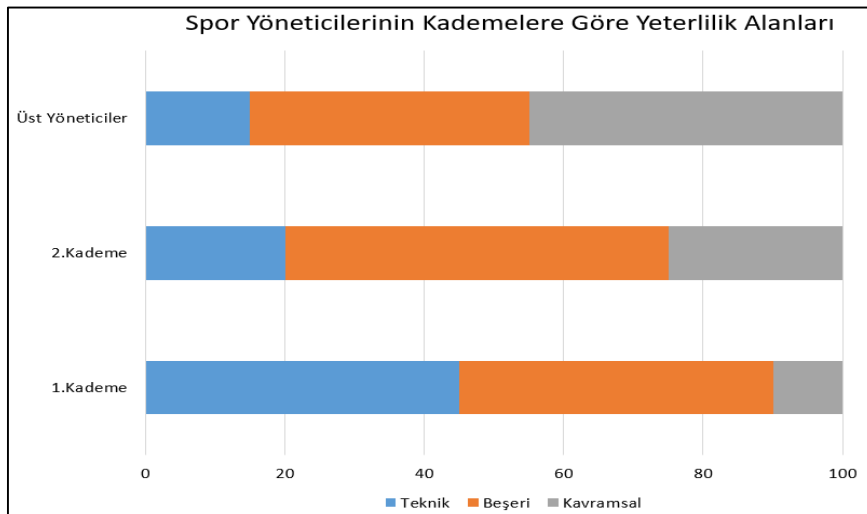
- Spor yöneticisi üst düzey planlamalar yapabilmeli ve geniş bir vizyona sahip olmalıdır.
- Spor yöneticisi birlikte çalıştığı kişiler ve kuruluşlar ile iyi bir iletişim kurabilmelidir.
- Spor yöneticisinin kulüp ile sporcular arasındaki tüm konulara hakim olması gerekmektedir.
- Spor yöneticisi, örnek bir kişi olmalıdır. Bu tutum aile yaşantısı, sosyal yaşantı ve disiplin konuları da içermelidir.
- Spor yöneticisi, yardımcıları ve ekibi ile birlikte sık sık toplantılar gerçekleştirmeli ve süreci sürekli olarak yeniden düzenlemelidir.
- Spor yöneticisi görev almaktan ve sorumluluk duymaktan kaçınmamalıdır. Yeri geldiğinde sorumluluklar alarak sürece müdahil olmalıdır.
- Spor yöneticisi anlayışlı ve tolerans düzeyi geniş kişilerden oluşmalıdır. Çünkü süreç içerisinde birçok farklı olaylarla karşılaşmak mümkün olabilmektedir.
- Spor yöneticisi, sistemi iyi bir şekilde tanımalı, ast ve üstlerini iyi bir şekilde analiz edebilmelidir.
- Spor yöneticisi yalnızca sistemin ve bağlı bulunduğu kurumun özelliklerini değil, aynı zamanda kendi özelliklerinin ve sınırlarının da farkında olmalıdır.
- Spor yöneticisi amaç ve hedefleri önceden belirleyebilmeli ve kuruluşlara yol gösterici tavsiyelerde bulunabilmelidir.
- Spor yöneticileri küresel düzeyde bilgi sahibi olmalıdır. Bunun için sürekli okumalı, araştırmalı ve güncel kalabilmelidir.
- Spor yöneticileri yeniliklere açık olmalı ve eleştirileri dinleyebilmelidir.
- Spor yöneticileri, yalnızca görev veren ya da sorumlulukları kontrol eden kişiler değildir. Aynı zamanda görev yapabilen, dürüst ve çalışkan bir karaktere sahip olmalıdır.
- Spor yöneticileri, iyi derecede farklı bir yabancı dile sahip olmalıdır.
- Spor yöneticisi zeki, fedakâr ve kendi çıkarlarını memleket menfaatlerinin önüne koymayan, ilkeli bir karaktere sahip olmalıdır.
- Spor yöneticisi, hızlı düşünebilen ve problem çözme becerileri gelişmiş kişilerden seçilmelidir.

Etkili bir spor yöneticisinde sahip olması gereken bazı beceriler bulunmaktadır. Şekil 2.1’de bu beceriler gösterilmektedir (Tanır, 2007:34).



Şekil 2.1. Etkili bir spor yöneticisinin sahip olması gereken beceriler

Görüldüğü üzere etkili bir spor yöneticisinin; iyimserlik, uluslararası bakış açısı, esneklik, yaratıcılık, açık fikirlilik, başkalarının katılımı, problem çözme, yenilik getirme ve karar alma gibi becerilere sahip olması beklenmektedir. Bu becerilere ek olarak spor yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilik alanları da bulunmaktadır. Şekil 2.2’de spor yöneticilerinin yeterlilik alanları bulunmaktadır (Tanır, 2007:36).



Şekil 2.2. Spor yöneticilerinin kademelere göre yeterlilik alanları

2.4. Amatör ve Profesyonel Futbol Kulüpleri

Spor, çoğu zaman toplu ve zaman zamanda bireysel olarak yapılan ve genellikle rekabet ortamı içerisinde ve bazı temel kuralları ışığında gerçekleştirilen beden hareketleri olarak ifade edilebilir. Spor yapılabilmesi için bireysel olarak uygulamalar gerçekleştirildiği gibi takımlar şeklinde de bu aktiviteler gerçekleştirilebilmektedir. Takımlar halinde spor yapılabilmesi için spor kulüpleri bulunmalıdır. Bu sonuç spor kulüplerinin varlığının yadsınamaz bir gerçek olduğunu ortaya koymaktadır (Olçay, 2014: 4-5).

Günümüzde sporun birçok farklı alanı bulunmaktadır. Bu alanlar içerisinde gerek popülerliği gerekse de yaygın oluşu bakımından futbol ayrı bir öneme sahiptir. Şu an çok büyük gelirlerinin olduğu ve yaygın bir taraftar kitlesinin olduğu futbol birçok farklı kulübe ve liglere sahiptir. Genel olarak futbol kulüpleri amatör ve profesyonel olmak üzere iki kategori de incelenmektedir.

Amatör futbol kulüpleri, adından da anlaşılacağı üzere, bünyesinde bulunan amatör futbolcular ve yapısı gereği profesyonel olmayan ve amatör düzeyde faaliyet gösteren kulüplerden meydana gelmektedir. Bu kulüplerde futbol etkinlikleri çoğu zaman boş zamanı değerlendirmek ve hobi amaçlı yapılmaktadır. Doğal olarak bu düzeyde futbol oynayanlara da amatör futbolcu adı verilmektedir. Amatör kulüplerde gelir sağlamak asıl amaç değildir. Bunun yerine etkili ve kaliteli zaman geçirmek ve spor yapmak ön plana çıkmaktadır.

Profesyonel futbol kulüpleri, daha sistematik ve ileri düzeyde yapılan etkinlikleri içermektedir. Bu düzeyde, kulüpler de profesyonel futbolcular yer almakta ve futbol faaliyetleri profesyonel düzeyde ifa edilmektedir. Profesyonel futbol kulüplerinde temel amaç bir meslek icra etmek ve gelir sağlayabilmektir. Profesyonel futbolcuların yer aldığı bu kulüplerde yapılan tüm işlemler vergi kanunlarına bağlı olarak işlem görmektedir (Olçay, 2014:5).

2.5. Profesyonel Futbol Kulüplerinin Kurulması

Profesyonel futbol kulüplerinin kurulması ve ülkemizde bu kulüplerin faaliyet gösterebilmesi için kamuya faydalı dernek ya da anonim şirket olarak kurulması gerekmektedir. Kamuya faydalı dernek kapsamında kurulan profesyonel kulüpler, zaman

içerisinde ticari işlemler gerçekleştirebilmek adına kurumlar vergisi mükellefi olan farklı bir bir şirkete devredilebilir ya da yalnızca ticari faaliyet içeren bir bölümünü de bir şirkete devredebilir ve profesyonel olarak varlığını koruyabilir.

Ülkemizde Gençlik ve spor faaliyetleri amacıyla hayata geçirilen dernekler, asgari şart olarak yedi yıl gerçek kişi sorumluluğunda ya da özel kuruluşlar adı altında kurulabilmektedir. Bu dernekler Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB) ile Spor Genel Müdürlüğü (SGM) tarafından tescil edilip uygun şekilde kayıt edildiklerinde futbol faaliyetlerine başlayabilirler (Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği, 2005: 5.madde). Bu işlemler yapılırken Spor Kulüpleri Tescil Yönetmeliği dikkate alınmakta ve bazı adımlar takip edilmektedir. Türkiye’de profesyonel futbol kulüplerinin kuruluş aşamaları geleneksel olarak şu sırayı izlemektedir (Olçay, 2014: 20-25):

1. Kulüp tüzüğü’nün hazırlanması,
2. Kulüplerin tüzel kişilik kazanmaları ve kuruluş bildirisinin hazırlanması,
3. Kuruluş bildirisi ve tüzüklerin incelenmesi,
4. Şube açılması,
5. Kulüp isminin ve renklerinin belirlenmesi,
6. Kulübün tescil edilmesi şeklindedir.

2.6. Spor Kulüplerinin Şirketleşmesi

Spor kulüplerinin şirketleşmesi konusuna değinmeden önce spor kulübü kavramına değinmek gerekmektedir. Türk Dil Kurumu’na göre kulüp: *“görüşme, konuşma, okuma, spor yapma vb. amaçlarla yalnız üye olanların toplandıkları yer”* şeklinde tanımlanmıştır. Spor kulübü ise, *“Özellikle gençlerin değişik spor etkinliklerinde bulunmaları amacıyla ilgili devlet kurumuna kayıt ve tescilini yaptırmış kuruluş”* olarak ifade edilmektedir. Erturan-Öğüt (2010:8-9)’e ise spor kulüplerini

“Kuralları, amaçları, yönetim biçimi, maddi konuları tüzüğünde belirlenmiş, karşılıklı sözleşmeler ile üyelerinin, katılımcılarının çıkarları ve sorumlulukları açıklanmış halde topluma bir ya da birden fazla dalda yüksek performans sporları, yarışma sporları ve herkes için spor imkânlarını sahip olduğu malzeme, tesis ve personel aracıyla sağlayan, spor yönetiminin yetkili üst örgütü tarafından resmen tanınmış gönüllü ya da ticari kuruluşlardır”

şeklinde tanımlamıştır.

Yukarıda yapılan tanımlardan hareketle spor kulüplerinin mülkiyet ve örgüt özellikleri bakımından çeşitlilik oluşturmaması, tek bir kategoriye dâhil edilmelerini zorlaştırmaktadır. Profesyonel spor kulüplerinde devamlılığının sağlanabilmesi ve bunun sürdürülebilir olması amacıyla idari, finansal ve sportif nitelikler bulunması gerekmektedir (Gerrard, 2003:219-220).

Ülkemizde ve dünya genelinde spor kulüplerinin şirket olarak faaliyet yapmak üzere geçişleri incelendiğinde, en çok bilinen sorunun başında finansal zorluklar gelmesine rağmen tek engel ise bu değildir. Şirketleşme sürecinde yöneticiler çoğu zaman mahkeme koruması altında bulunmaktadır. Bu durum ise farklı bir düşünceyi ortaya koymaktadır. Yöneticiler, hali hazırda sahip olmadıkları bir parayı kullanan birileri olarak görülmektedir. Bu açıdan futbol kulüpleri zaman zaman sıkıntılı süreçlere girebilmektedir (Dağlı Ekmekçi, 2015:41-74). Finansal güçlükler ise bu zorlukların başında gelmektedir. Bu durum ise bilinenin aksine yeni bir durum değildir. Zaman zaman futbolculara yasadışı ödemelerin yapılması ve farklı zamanlarda nakit para döngüsünün yaşanması profesyonelleşmenin etkisi ile daha da artmıştır (Beech, Horsman ve Magraw, 2010:236-249).

Ülkemizde de benzer şekilde spor kulüpleri özellikle Avrupa’da ki kulüpler gibi sorunlar yaşamakta ve bu sorunlara çözüm bulabilmek adına şirketleşmeyi tercih etmektedir. Profesyonel Futbol Talimatı 52’nci maddesi: “Kulüplerin futbol takımlarını, Ticaret Kanunu’na göre bir ticari işletme haline getirebilmek için şirket kurabilecekleri veya kurulmuş şirketlere devredebilecekleri veya kiraya verebilecekleri”ni ifade edilmektedir. Bu durum aslında şirketleşen takımların tescil işlemleri doğrultusunda uygun olan lige transferini de sağlamaktadır (Kocaoğlu, 2011:67-95).

Futbol kulüplerinin özellikle kurumsallaşma ve profesyonel olarak çalışma istekleri altında birçok farklı sebep bulunmaktadır. Bunun en temel nedeni futbolun yüksek düzeyde bir ticaret alanına dönüşmesidir. Sponsor katılımları, yayın gelirleri, futbol sektörüne yapılan yatırımlar, kar ve zarar düşünceleri kulüplerin şirketleşme yolunda en büyük destekçileri olarak görülmektedir. Bu durum aynı zamanda yöneticilerin de daha rahat bir şekilde yöneticilik görevlerini yapmasına, şirket gelirlerinin artışına bağlı olarak finansal sorunların azalmasına ve ödeme kolaylığı sağlaması gibi nedenlerle daha çok ilgi görmesine neden olmaktadır (Akyüz, 2005:24-28).

Spor kulüpleri sürdürülebilir bir yapıya sahip olmak ve çağın gereksinimlerine ayak uydurabilmek adına sürekli olarak yapılarını ve işleyişlerini değiştirmek durumunda

kalmaktadır. Günümüzde artık futbol kulüpleri profesyonel bir yapı ile yönetilmektedir. Küresel düzeyde ve büyük bir sermaye piyasasına hitap eden profesyonel futbol kulüpleri, zaman içerisinde kurumsal bir yapıya sahip olmaya başlamıştır. Bu yapı sayesinde hem fon sağlanmakta hem de profesyonellik adına gerekli iş ve işlemler gerçekleştirilmektedir (Çoban, Karakaya, Karataş ve Devecioğlu, 2012: 35-36).

Profesyonel futbol kulüpleri hem dünyaya açılabilme hem de rekabet edebilmek adına kendilerine yeni ve sürekli bir gelir sağlayabilmek için uzun vadeli ve düşük maliyetli fonlara yönelmekte ve sermaye piyasalarını yakında takip etmektedirler. Bu durum ister istemez profesyonel futbolun bir nevi endüstriyel bir yapıya dönüşmesine neden olmuştur. Endüstrileşen kulüpler ise zaman kaybetmeden şirketleşme ve büyüme isteğine sahip olmaktadır. Farklı bir açıdan yaklaşılacak olursa hem nitelik hem de nicelik açısından profesyonel futbol kulüplerinin şirketleşmesi bir nevi kaçınılmaz bir durumdur (Akşar ve Merih, 2006: 470-471). Günümüzde futbol kulüpleri, ekonomik rekabetin kaçınılmaz bir sonucu olarak hatta maddi gelir ve sürdürülebilirlik adına asıl yapılarını değiştirmek ve şirketleşmek durumunda kalmışlardır. Özellikle gelir sağlanması, şirketin büyütülmesi ve kalkındırılması ise taraftarların arz ve taleplerinin karşılanması ve onların statlara çekilebilmesi birçok yeni faaliyetin yapılmasına neden olmuş ve şirketleşme bir kez daha zorunlu hale getirmiştir. Bu sebeplere ek olarak futbol kulüplerinin şirketleşme yoluna gitmesinde şu faktörler de rol oynamaktadır (Sultanoğlu, 2008: 23-28):

1. Büyük ve küresel bütçelerin dernek düzeyinde yönetilmesinin mümkün olmaması,
2. Kurumsallaşma ve profesyonelleşme ihtiyacı,
3. Halka arz etme ve yapının büyütülmesi,
4. Kapsamlı faaliyetlerin dernek düzeyinde ticari olarak yapılamaması,
5. UEFA tarafından 2004-2005 sezonundan itibaren zorunlu hale getirilen kurumsal yönetim yapısının bulunması,
6. Uluslararası düzeyde bir marka değerine sahip olunması,
7. Kredi temini ve büyük ölçeklerde maliyeti karşılayabilmek.

2.7. Sporda Liderlik

Liderlik günlük yaşantımızda birçok şekilde karşımıza çıkarken, spor yönetimi ve spor alanları gibi geniş kitlelere hitap eden alanlarda daha da çok öneme sahip olmaktadır

(İmamoğlu, 1992:2-4). Çünkü spor alanları rekabetin, mücadelenin ve ısrarlı bir sürecin olduğu alanlardır. Sporda liderliğin bir diğer önemli yönü ise sporun ilkeli, kurallı ve istikrarlı bir yapısının olmasıdır. Spor ciddi bir meslek alanıdır. Bundan dolayı sporda liderlik gösterecek kişilerin çevrelerine örnek olması gerekmektedir (Yetim, 1996: 85-94).

Liderlik kavramı geleceğe yönelik hedefleri gerçekleştirme sürecinde ön plana çıkmaktadır. Çünkü uzun ve yorucu bir süreci yalnızca liderlik vasfına sahip, istikrarlı, motivasyon düzeyi yüksek kişiler başarı ile sürdürebilirler (Özsarı, 2010:55-63). Liderler, görev yaptıkları kurum ve kuruluşların rekabet edebilmesi, ayakta kalabilmesi, vizyon sahibi olması, katma değerli işler yapabilmesi, başarı elde edebilmesi gibi birçok konuda yetkili ve sorumlu kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum spor alanında da geçerlidir. Özellikle uzun süreli ve geleceğe yönelik yatırımları olan bir alan olarak düşündüğümüzde sporda liderlik vasıflarına sahip kişilere daha çok ihtiyaç olduğu açıkça görülmektedir. Ciddi başarılarla rutin bir performans ile ulaşmak çoğu zaman mümkün olmayacaktır. Burada liderlik vasıfları devreye girmekte ve kişilerin gerçek potansiyellerinin açığa çıkarılması sağlanmaktadır (Baltaş, 2001:75-79). Gerek kulüpler düzeyinde olsun gerekse de federasyonlar boyutuyla olsun sporun her alanında nitelikli bir spor yönetimi sağlanabilmesi için iyi yetiştirilmiş, iyi eğitim almış ve liderlik vasıflarını taşıyan kişilerle çalışılması gerekmektedir.

Liderlik vasıflarına sahip kişiler, görev yaptıkları kurumlara ve kuruluşlara oldukça büyük değer ve başarılar katmaktadır. Hem bireysel hem de toplu olarak gelişime destek olan liderler spor camiasında hayati öneme sahiptirler (Yetim, 1996: 85-94). Sporda liderlik konusunda önemli olan bir diğer husus ise liderlik hem ulusal hem de uluslararası düzeyde yetkinliklerinin bulunmasıdır. Çünkü liderler, geleceğe yön verebilen, vizyon çizebilen ve bazı yatırımların sonuçlarını iyi analiz edebilen kişilerden oluşmaktadır (Yetim ve Şenel, 2001). Sporda liderlerin başarılı olabilmesi için ayrıca bilimsel bir alt yapısının da olması ve objektif, nesnel bir değer yargısına da sahip olması gerekmektedir. Bu durum liderlerin süreci daha net bir şekilde analiz etmesine, neden-sonuç ilişkilerini mantıklı bir şekilde kurmasına ve buna bağlı olarak sağlıklı çıkarımlar yapmasına ve kuruluşların hedeflerini daha nitelikli bir şekilde belirlemesine yardımcı olmaktadır.

2.8. Kişilik Kavramı

Kişilik kavramı konusunda ilgili literatür incelendiğinde genel olarak kişilik kavramı ile bireyler arası farklılıklar ve bireylere özgü davranışlara değinildiği ve sıklıkla bu çerçevede tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Kişilik kavramı söz konusu olduğunda açıklamalar yapılırken genel olarak zıt davranışlar üzerinden açıklamalar yapıldığı görülmektedir (Akgül, 2022:75-79). Mesela, anlayışlı bireyler-anlayışsız bireyler, başarılı bireyler-başarısız bireyler, girişimci bireyler-durağan bireyler, sportif bireyler-sporla ilgilenmeyen bireyler şeklinde. Bu durum aslında bireylerin yapısal özelliklerini ve dolaylı olarak kişilik olarak adlandırılan tutumlarını ortaya çıkarmaktadır (Erdoğan, 1987:56-74). Kişilik kavramı konusunda yapılan tanımlamalar incelendiğinde Türk Dil Kurumu (TDK, 2022) kişiliği şu şekilde tanımlamaktadır: “Kişilik, bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerinin bütünü, şahsiyet” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan yola çıkılacak olursa kişilik, aslında bireysel farklılıklar sonucunda ortaya çıkan ve bireylere özgü olarak sıklıkla tekrar edilen davranışlar olarak nitelendirilebilir. Kişilik konusunda yapılan bir başka bakış açısında ise kişilik, bireylerin sürekli olarak yaptıkları eğilimler/davranışlar olarak ifade edilebilir (Berens, 1999:101-109). Bu tanımların yanı sıra psikoloji ve davranış bilimlerinde de geniş bir yer bulan kişilik kavramı; bireylerin etkileşim içinde olduğu diğer bireylere uyum gösterme şekli, süreklilik arz edecek şekilde yaptıkları davranışlar olarak tanımlanabilir.

2.8.1. Kişiliğin oluşmasına etki eden faktörler

Kişilik bireylere özgü olmakla birlikte benzerlik ve farklılıkların bir araya gelerek oluşturduğu bir bütün şeklinde de değerlendirilebilir. Kişiliğin oluşturulması ve bireylerde kalıcı bir şekilde yer bulabilmesi için birçok faktörden etkilendiği bilinmektedir. Bu faktörleri şu şekilde ifade edebiliriz (Akgül, 2022: 51-53):

1. Genetik ve bedensel faktörler (Köknel, 2005:71-79),
2. Sosyal ve kültürel faktörler (Bozkurt, 2006: 93-111),
3. Kültürel yapı ve toplum (Aytaç, 2004: 189-217),
4. Aile faktörü (Eroğlu, 2011:65-69),
5. Sosyal sınıf ve sosyal yapı faktörü (Zel, 2011:66-69),
6. Coğrafi ve fiziki faktörler (Eroğlu, 2011:45-92),
7. Diğer faktörler (Kolasa ve Fulya, 1979: 52-58).

Görüldüğü üzere kişilik üzerinde birçok faktör etkili olmaktadır. Bu faktörler bireyin kendisi ile ilgili olduğu kadar yakın çevresinde yaşadığı toplum ile de ilgili olabilmektedir. Kişiliğin oluşması geniş bir zaman almaktadır. Yaşantı ürünü olan deneyimler, insan ilişkileri, bireysel tecrübeler, eğitim süreci ve daha birçok neden kişiliğin oluşmasında aktif bir şekilde rol oynamaktadır.

2.8.2. Kişilik özellikleri

Kişilik bir bireyi diğer bireylerden ayıran farklılıklar ve şahsına özel deneyimleri sonucu elde ettiği davranışlar olarak ifade edilmektedir (Öztürk, 2021:65-69). Bu farklılıklar düşünce, his, tutum, davranış, eğilim ve daha birçok farklı şekilde görülebilmektedir (Tezcan, 1987:29-51). Kişilik kavramı bireylerin doğumu ile başlayıp ölümü ile son bulmaktadır. Çünkü kişilik bireye özgü olarak meydana gelmektedir. Ancak bireylerin kişilik davranışları dolaylı olarak kalıcılık da gösterebilmektedir. Bunlar insanlarla etkileşimi sonucu bazı davranışların, düşüncelerin, tutumların yer edinmesi ve insanların hatıralarında ve yaşantılarında karşılık bulması ile olabilmektedir (Soysal, 2008:4-19). Köroğlu (2014:137-157) kişilik özelliklerini dört farklı kategoride ele almaktadır:

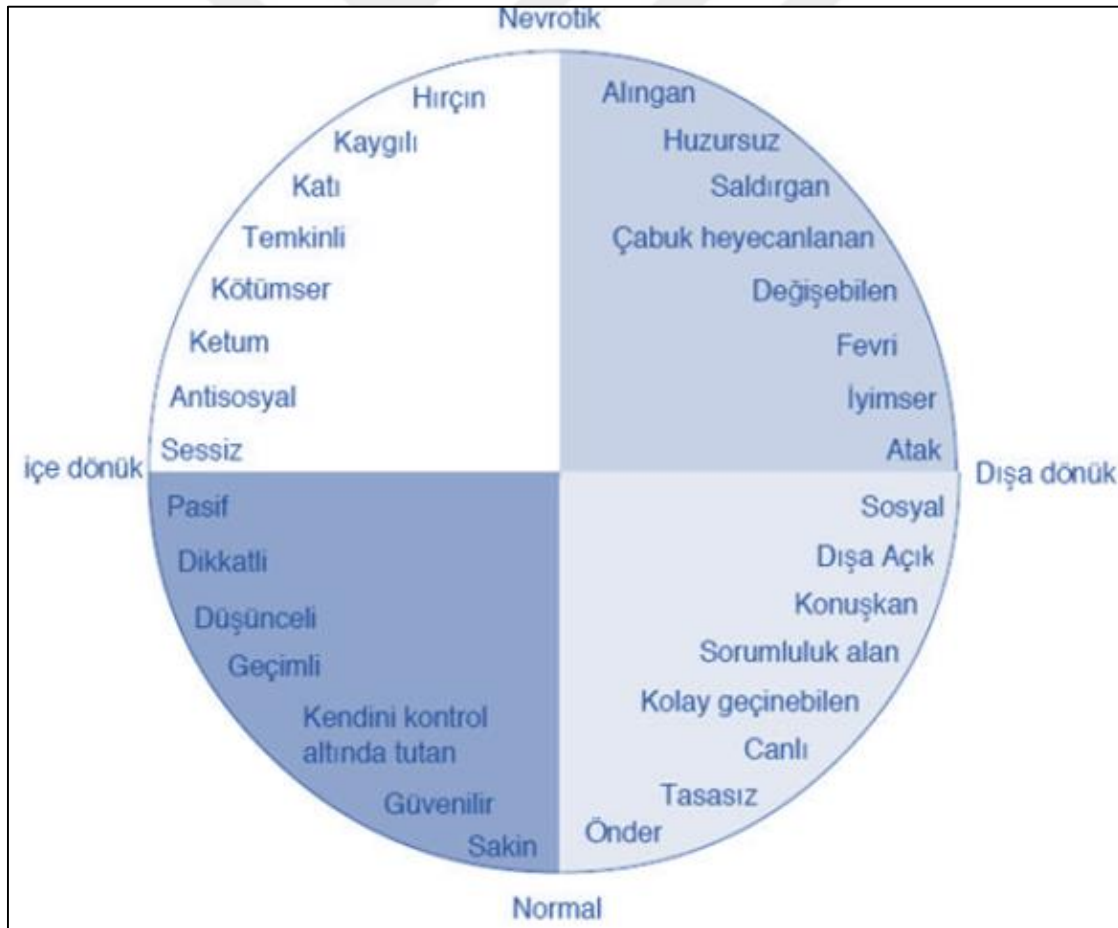
1. Dış görünüş: Bu özellik bireylerin fiziki özellikleri, duruşu ve diğer bireyler tarafından nasıl algılandıkları ile ilgilidir.
2. Bireyin toplumdaki görevi ve aldığı roller: Bu özellik, kişilerin toplum içindeki statüsünü, görevlerini ve aldıkları sorumlulukları ifade etmektedir.
3. Bireylerin ahlak, edep, çalışma gücü, enerji ve potansiyellerine yönelik özellikleri.
4. Bireyin içinde bulunduğu toplum: Bu özellikler bireyden bağımsız olarak gerçekleşen ancak bireyin uyum sağlamak ve zamanla kendisinin de göstermesi beklenen kişilik özelliklerini içermektedir.

Kişilik özellikleri genel olarak bireysel düzeyde ele alınmaktadır. Bu noktada bireyler kişiliklerini bireysel olarak geliştirir ve toplum içerisinde sağlamlaştırır denilebilir. Kişiliklerin toplum içinde gelişen ve zamanla olgunlaşan bazı özellikleri de bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde ifade edilebilir (Öztürk, 2021:85-89; Sarıtaş, 1997:527-548):

- Kişilik sabit bir kavram değildir. Bir kişi zaman içerisinde birden fazla kişilik özelliklerini gösterebilir.

- Kişilikler incelenirken bağlı olduğu ortam ve yaşanılan toplum özellikleri de dikkate alınmalıdır.
- Bireylerin kişilikleri sahip oldukları potansiyeller ile yakından ilişkilidir. Potansiyeli yüksek olan kişiler daha çok deneyim sahibi olmakta ve kişiliklerini geliştirebilmektedir.
- Kişiliği gelişmiş ve dengeli olan bireylerin daha sosyal oldukları, toplum içerisindeki iyi bir rol ve sorumluluk aldıkları bilinmektedir.
- Bireylerin kişilikleri yakın çevresi, aile ortamı ve uzak çevresi olmak üzere birkaç farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir.
- Kişilik, davranışların sürekliliği sonucunda, kalıcı izli olabilmektedir.

Şekil 2.3'te kişiliğin farklı boyutları bulunmaktadır.



Şekil 2.3. Eysenck'in kişilik boyutları şeması (Öztürk, 2021:14; Soysal, 2018:33-81)

2.8.3. Kişilik tipleri

Alan yazında birçok farklı kişilik tipleri bulunmaktadır. Bunlar içerisinde Hippocrates, kişiliği genel olarak dört farklı grupta toplamıştır. Buna göre kişinin sahip olduğu bedeninin kimyasal yapısı ile mizacı yüksek bir etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Buradan hareketle mizacı neşeli, soğukkanlı, kızgın ve melankolik mizaç olarak şekillendirmiştir (Karayol, 2016:21-86).

Bir başka kişilik tipinde ise Spranger'in kişilik tipleri özellikleri yer almaktadır. Bu kişi ise kişilik tiplerini altı farklı gruba ayırmaktadır. Bu gruplar (Şimşek, 2006:35-42);

Teorik: Bu bireyler gerçeği araştırmak, sonuçlandırmak ve gözlemek eğilimi içerisinde bulunmaktadır. Sistemli ve yönetim altında yaşama duygusu ağır basmaktadır.

Ekonomik: Daha çok zenginliği ön plana alan bu bireyler, kuramdan ziyade pratikliği, güzellikten ziyade kullanışlılığı tercih etmektedirler.

Estetik: Estetik kişilik yapısına sahip bireyler, güzelliği, uyumu, harmony ve ahenk konularına daha çok önem verirler.

Sosyal: Sosyal kişiliğe sahip bireyler, insanlarla iletişim kurma noktasında oldukça başarılı, iyi niyetli ve sıcakkanlı davranış göstermeye eğilimi olan kişilerdir.

Politik: Diğer kişilik özelliklerinden farklı olarak politik kişiliğe sahip olanlar, güç yönetimi, hâkimiyet kurma, liderlik ve yöneticilik yapma eğilimlerine daha fazla sahiptirler.

Dini: Dini kişilik özelliklerine sahip olanlar inançları çerçevesinde bir hayat organize etmeye özen gösterirler.

Kişilik özelliklerinden bir diğeri ise Freud'un kişilik tipleridir. Freud kişilik tiplerini erotik, obsesif ve narsist olarak üç farklı kategoride toplamıştır. Buna göre (Burger, 2006:46-59):

Erotik kişilik özelliği: Bu kişilik özelliğine sahip kişiler, olayları abartmayı ve kalabalıklar içerisinde yaşamayı sevmektedirler.

Obsesif kişilik özelliği: Bu kişiler, şüpheli, eleştiri yönü yüksek ve rasyonel özellikleri bulunan kişilerdir.

Narsist kişilik özelliği: Narsistler yoğun olarak kendini beğenen ve birçok kişiyi kusurlu olarak gören kişilerden oluşmaktadır.

2.9. Empati

İnsanlar bağlı bulundukları toplumda ve iletişim kurduğu kişilerle sık sık ilişki kurmak durumunda kalmaktadır (Barnett, 1990: 146-163). Bu ilişkiler zaman zaman iyi boyutlarda gerçekleşirken zaman zaman da can sıkıcı ve sorunların olduğu bir hale dönüşebilir. Temelinde saygı, hoşgörü ve anlayışın olduğu ilişkiler sağlıklı bir şekilde gelişim gösterirken, bencillik, bireysellik ve çıkar odaklı ilişkiler ise çoğu zaman sonu kötü bir şekilde sonuçlanabilmektedir (Pecukonis, 1990: 59-76). Bireyler arasında sağlıklı bir iletişimin kurulabilmesi öncelikle kültür seviyesi, eğitim düzeyi, hoşgörü seviyesi, bireysellikten ziyade toplum faydasını düşünerek meydana gelebilmektedir. Özellikle empatik insanlar, başkalarının hayal ettiği veya gözlemlediği şeylerin daha da farkında olmaya ve bunlara yanıt vermeye eğilimlidirler (de Vignemont, Singer, 2006:435). İletişim günümüzde önemli yere sahiptir. Çünkü insanlar iletişimleri güçlü olduğu takdirde başarıya daha çabuk ulaşabilmektedir.

İletişim becerileri güçlü olan kişiler, saygılı, somut, düzenli ve empatik davranışlar göstermektedir (Cüceloğlu, 1994: 21-41). Burada empati kavramı karşımıza çıkmaktadır. Empati genel olarak insanların birbirini anlaması, durumlar karşısında başkaları gibi düşünebilmesi olarak ifade edilebilir (Kalliopuska, 1992:1-20). Empati, başkalarının duygularını, çıkmazlarını ve zorluklarını daha iyi anlama becerisidir. Empati, liderlere dinleme, grup üyelerine hizmet etme ve grup içindeki karşılıklı ilişkileri daha iyi anlama bilinci sağlayarak liderlik duygusunu da geliştirir (Marques, 2010:7). Empatik davranabilme günlük hayatımızın vazgeçilmez olgularından birisi haline gelmiştir. İnsanlar gündelik yaşamlarında birçok sorun, problem ve farklı durumlarla karşı karşıya kalabilmektedir (Şişman, 2002: 26-38). Bu noktada anlayışlı olabilmek, sabırlı davranabilmek, yüksek iletişim kurmanın temelini oluşturmaktadır. Empati becerisi gelişmiş olan insanlar yargılamak yerine sevecen, sıcak kanlı ve hoşgörülü bir şekilde davranış eğilimi gösterirler.

Bu durum aynı zamanda kişilerin kendilerine ve başkalarına karşı yüksek düzeyde saygı gösterdiklerine de işaret etmektedir (Kalliopuska, 1992: 1-20).

Roberts ve Strayer (1996) tarafından yapılan bir çalışmada empati düzeyi yüksek olan ve düşük olan çocuklar incelenmiştir. Araştırma sonucunda empati becerisi gelişmiş ve yüksek düzeyde bulunan çocukların işbirliği yapma, iyi derecede iletişim kurma, yardımcı olma gibi davranışlar sergilediği belirlenmiştir. Empati düzeyi düşük olan çocukların ise daha çok içlerine kapanık olduğu, iletişim sorunları yaşadığı ve kavga eğilimli oldukları belirlenmiştir. Bu durum empati becerisinin aynı zamanda küçük yaşlardan itibaren geliştirilmesi gerekliliğini de ortaya koymaktadır. Empati konusunda literatürde birçok farklı çalışmaya rastlamak mümkündür (Dalton ve Sundblad, 1976; Perry, 1975). Bu çalışmalarda empati kurabilme becerisinin günlük yaşamda sıklıkla ihtiyaç duyulan bir beceri olduğu, yeri geldiğinde psikoterapi bile alınmasını gerektirecek bir durum olduğu vurgulanmaktadır. Empati kurma doğuştan gelen bir beceri türü değildir. Bu nedenle zamanla ve eğitimle geliştirilmesi mümkündür. Empati, liderlerin güven inşa etmek, başkalarını anlamak, değişen ortamlara uyum sağlamak ve işbirlikçi bir atmosfer yaratmak için kullanmaları gereken önemli bir beceridir. Empatinin liderlerin yeni sosyal çevreyi daha iyi anlamalarına, hızla öğrenmelerine ve yeni ortamlara uyum sağlamalarına yardımcı olduğunu ileri sürmektedir. Yeni ortamlara ve trendlere uyum sağlama konusunda olumlu bir tutum sergilemektedir (Rahman ve Castelli, 2013: 83).

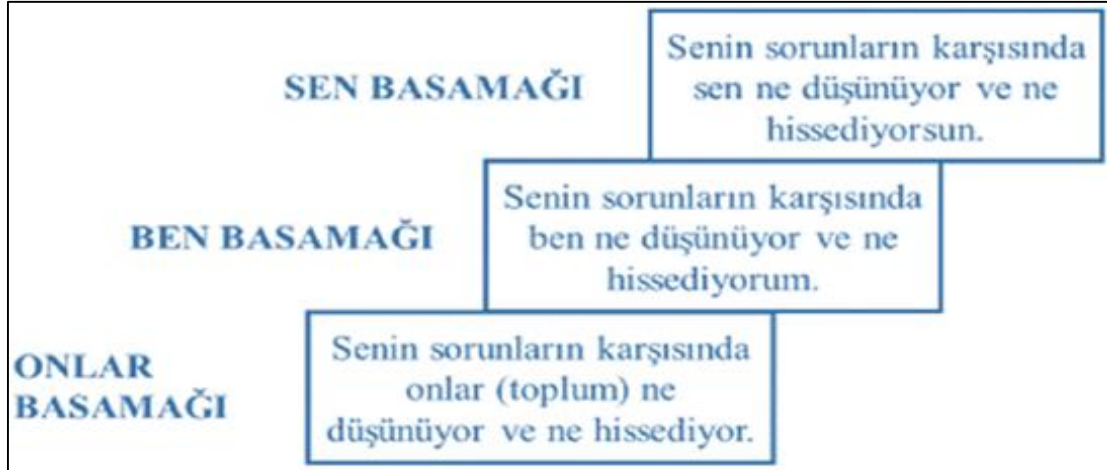
Ayrıca empati, başarılı liderlikte de önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Empatik liderler, davranışlarını grup üyelerinin lehine olacak şekilde doğru tespitlerde bulunmak için uyarlamalıdır (Cornelis ve diğerleri, 2013: 606). Voss, Gruber ve Reppel'e (2010:615) göre empati becerileri, liderlerin diğer empati becerileri, liderlerin rekabetçi kalabilmeleri ve istenen sonuçları elde edebilmeleri için çok önemlidir. Onların bakış açılarını ve fikirlerini daha iyi anlamalarını sağlayarak çalışma ortamını daha keyifli ve üretken hale getirir. Goleman (1995:324), empatinin liderler için sahip olunması gereken bir erdem olduğunu, çünkü ilham verebileceğini, motive edebileceğini, tasavvur edebileceğini ve diğerlerini daha büyük etkililiğe yönlendirebileceğini belirtir. Empati, insanlar arasında bağlantıların oluşmasını sağlar, böylece herkes bu konuya dahil edilir ve hiçbir çalışan kendini dışlanmış hissetmez ve bu nedenle etkili bir lider, çalışanların iyimserliğini, motivasyonunu ve bağlılığını ve ayrıca örgütsel vizyonu artırır.

Gardner ve Stough (2002:68), Goleman, Boyatzis ve McKee, (2002:137), empatinin liderlerin durumları anlama kapasitelerini ve istekliliklerini artırmalarına, başkalarının değişikliklerini ve fikirlerini kabul etmelerine ve bir açıklık atmosferi yaratmalarına yardımcı olduğuna dikkat çekiyor. Empati, liderliğin başarısı için giderek daha önemli hale gelmektedir. Çünkü empatik liderlerin çeşitlilik ve kültürler arasındaki farklılıklar konusunda açık olma olasılığı daha yüksektir. Empati, lider-çalışan ilişkilerinde güven geliştirmede de önemli bir rol oynar. Leslie, Dalton, Ernst ve Deal (2002:6), Mc Cuddy ve Cavin (2008:112) göre hızla büyüyen dünyada liderlerin çok kültürlü farklılıklara uyum sağlamaları, işleri hakkında istisnai bilgilere sahip olmaları, etkili zaman yönetimi becerilerine sahip olmaları ve geleneksel sınırların ötesinde hareket edebilmeleri ve düşünebilmeleri gerekiyor. Etkili küresel liderlik için gerekli davranışları teşvik etmek için başkalarının bakış açısını alabilmeli ve empati kazanabilmelidirler. Empatik liderlik modeli sağlam görünür ve liderlik sürecine ilişkin anlayışımızı geliştirir. Model iki nedenden dolayı önemlidir. İlk olarak, grup üyelerinin psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları ön plandadır. Böyle bir anlayış çalışanların duygusal ihtiyaçlarını daha iyi karşılar. İkincisi ise, liderin nasıl davrandığını daha iyi anlamamızı sağlar (Kock ve diğerleri, 2019:227).

Empatinin önemli bir yansıması da sportif alanlarda karşımıza çıkmaktadır. Sporcuların anlayışlı, yardımsever, işbirliğine yatkın ve empati düzeyi yüksek bireylerden seçilmesi beklenilmektedir. Çünkü spor uygulamaları her ne kadar bir rekabet ortamı oluşturuyor olsa da temelinde sağlıklı bir yaşam için yapılan işbirlikleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle empati kavramı spor uygulamaları ve spor alanında da geniş bir yer bulmaktadır.

2.9.1. Empati düzeyleri

1994 yılında, Dökmen tarafından empatik becerilerin ölçülmesi için “Aşamalı Empati Sınıflaması” adı verilen bir model hazırlanmıştır. Bu modelde sen, ben ve onlar basamağı bulunmaktadır. Her bir basamağın empati eğitiminde kullanılması önerilmektedir (Savaş, 2018:51-59).

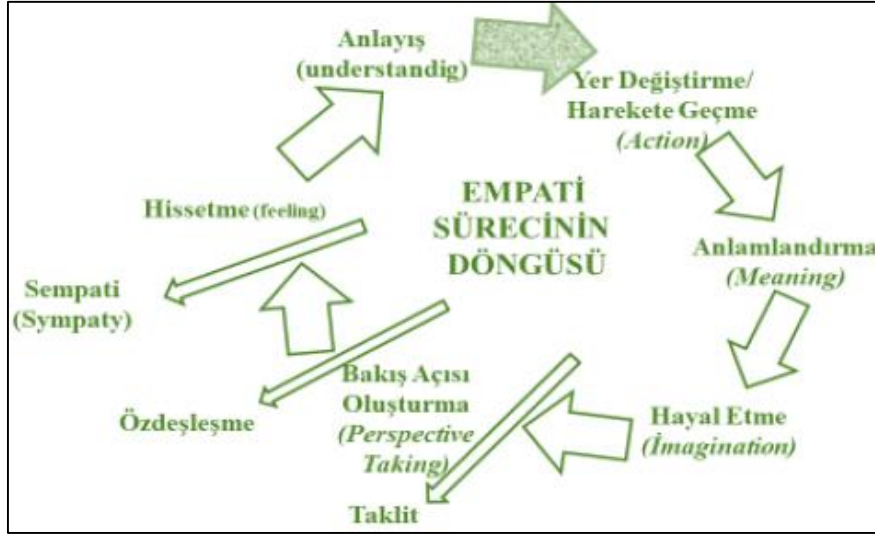


Şekil 2.4. Aşamalı empati sınıflaması (Savaş, 2018:52)

Onlar basamağında, genel olarak üçüncü şahıslardan bahsedilmekte ve toplumun konuya bakışı ön plana alınmaktadır. Ben basamağında ise empati yapan kişinin duygu ve düşünceleri dikkate alınmaktadır. Son olarak sen basamağında ise, empati yapan kişi kendisini başkasının yerine koyar ve süreci anlamaya çalışır. Empatik tepkiler az etkili olandan çok etkili olana doğru şöyle sıralanmaktadır (Savaş, 2018:53):

- “Başkaları ne düşünür,
- Eleştiri,
- Akıl verme,
- Teşhis,
- Bende de var,
- Benim duygularım,
- Destekleme,
- Probleme eğilme,
- Tekrarlama,
- Derin duyguları anlama” şeklinde belirlenmiştir.

Aşamalı empati sınıflamasından farklı olarak Keskin (2007:21) Şekil 2.5’te empati süreci döngüsünü ifade etmiştir.



Şekil 2.5. Empati sürecinin döngüsü

2.10. Literatür İncelemesi

Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili olarak yapılmış olan ulusal ve uluslararası literatüre yer verilmiştir. Yapılan çalışmalar, kronolojik sıra takip edilerek sunulmuştur.

Katırcı (2001:29-33) tarafından yapılan çalışmada, kulüplerin yönetici davranışlarına dair özellikleri ve yönetim kurulları hakkında bir inceleme yapılmıştır. Bu kapsamda 2000-2001 Futbol Sezonu dikkate alınmıştır. Araştırma sürecinde yöntem olarak nicel araştırma yaklaşımlarından olan tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmaya toplam 18 spor kulübünün yönetim kurulu dâhil edilmiştir. Araştırma verileri geliştirilen anket yardımıyla toplanmıştır. Uygulama verilerinin analizi aşamasında frekans ve yüzdelere dayanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, spor kulüplerinin sahip olduğu yönetim kurullarına dair yönetici özellikleri belirlenmiş ve etkili bir yöneticilik yapılabilmesi adına öneriler sunulmuştur.

Ulukan (2006:21-24) çalışmasında, antrenörlerin liderlik özelliklerinin futbolculardaki kulübe bağlılığa etkisini incelemiştir. Araştırma sürecinde anket hazırlanmış ve 8 Turkcell Süper Lig kulübünden 158 futbolcu yanıtlamıştır. Araştırma kapsamında 21 farklı hipotez incelenmiştir. Araştırmada “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda antrenörlerin vizyon belirleme davranışları ile futbolculardaki duygusal ve devamlılık bağlılığı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak normatif bağlılık konusunda anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Antrenörlerin sahip olduğu çevresel duyarlılık düzeyleri ile devamlılık ve normatif bağlılık konusunda bir ilişki bulunamadığı, duygusal bağlılık ile anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, antrenörlerin sahip olduğu liderlik özelliğinin

futbolculara olumlu olarak etki etmesi, kulüp düzeyinde bağlılık davranışlarının gelişebileceğini ve bu durumda performansa olumlu bir şekilde yansıtacağı ifade edilmiştir.

Tanır (2007:17-29) çalışmasında kulüp yöneticilerinin yeterliliklerini karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Araştırmaya 2006-2007 sezonunda Konyaspor, Sivasspor ve Trabzonspor kulübünde bulunan yöneticiler katılım sağlamıştır. Araştırmada uygulama verileri görüşme yapılarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 13 paket programı yardımıyla çözümlenmiştir. Buna göre “Khi- Kare Testi, Fisher Kesin Khi- Kare testi, Kruskal Wallis Testi” verilerin anlamlandırılmasında kullanılmıştır. Araştırma sonucunda spor yöneticilerinin kulüpler düzeyinde yöneticilik yeterlilikleri bakımından anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Ancak konu eğitim seviyesi açısından ele alındığında, eğitim seviyesi daha yüksek olan kulüp yöneticilerinin diğer yöneticilere nazaran daha yetkin oldukları görülmüştür. Bu durumun temel nedeninin ise eğitim seviyesine bağlı olarak genel kültür ve bilgi birikimi ile açıklanabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca yönetici konumunda bulunan büyük bir yönetici grubunun spor yöneticiliği alanında herhangi bir eğitim almadığı da belirlenmiştir.

Çeyiz (2007:33-35) yaptığı çalışmada antrenörlük yapan bireylerin liderlik tarzlarını incelemiştir. Araştırma Adana ilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında ilk olarak literatür incelemesi yapılmış ve geçmişten günümüze kadar liderlik yaklaşımları incelenmiştir. Araştırmanın ikinci aşamasında antrenörlük görevini yürüten 51 birey ile liderlik tarzlarını temel alan bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonucunda antrenörlerin yaş ortalamasının 45.39 olduğu ve tamamının erkeklerden meydana geldiği ve bunların %62.7’sinin lise mezunu olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda antrenörlerin liderlik türlerinin orta düzeyde olduğu ve otokratik liderlik olarak gerçekleştiği belirlenmiştir.

Gentry, Weber ve Sadri (2007:9) empatinin etkili liderlikte oynadığı rolü incelemiş, başkalarının ne hissettiğini anlama yeteneğinin etkili liderliğe açıkça katkıda bulunan bir beceri olduğunu bulmuştur. Ayrıca liderlerin dünyanın çeşitli yerlerinde etkili olabilmeleri için ihtiyaç duydukları beceri ve davranışları daha iyi anlama çabalarından biri olarak, bu çalışma empatinin etkili liderlikte oynadığı rolü incelemiştir. Bu çalışma, başkalarının ne hissettiğini anlama yeteneğinin etkili liderliğe açıkça katkıda bulunan bir beceri olduğunu bulmuştur. Bazı kültürlerde, empati ile performans arasındaki bağlantı çarpıcıdır ve empatiye bir liderlik becerisi olarak daha da fazla değer verir.

Cengiz (2008:35-62) çalışmasında “Profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin dönüşümsel liderlik stilleri ile kulüplerinin örgüt sağlığı ve futbolcuların yıldırma (mobbing) yaşamaları arasındaki ilişki” incelenmiştir. Bu araştırmanın evrenini “Profesyonel Futbol Liginde” bulunan 4902 futbolcu oluştururken araştırma örneklemini ise basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen 1014 futbolcu meydana getirmektedir. Araştırma verileri “Dönüşümcü (transformational) Liderlik, Örgüt Sağlığı Envanteri (OHI-S) ve Mobbing anketi” kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde korelasyon katsayısı, regresyon analizi, bağımsız t-testi ve path analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümsel liderliğin mobbing ve örgüt sağlığı konusunda belirleyici düzeyde bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Rieke, Hammermeister ve Chase (2008) tarafından yapılan çalışmada antrenörler çağdaş liderlik modellerini incelemiştir. Özellikle araştırma kapsamında “hizmetkar lider” özelliklerine sahip olarak algılanan antrenörlerin, sporcularının zihinsel becerilerini kullanma, motivasyon, memnuniyet ve performans ile nasıl ilişkilendirildiği ele alınmıştır. Araştırmaya 195 lise basketbol sporcusu katılım göstermiştir. Araştırma sonucunda antrenörlerini hizmetkar lider niteliklerine sahip olarak algılayan sporcuların aynı zamanda daha yüksek içsel motivasyon sergiledikleri, daha fazla görev odaklı oldukları, daha tatmin oldukları, "zihinsel olarak daha dayanıklı" oldukları ve hizmetkâr olmayan liderler tarafından çalıştırılan sporculardan daha iyi performans gösterdikleri bulunmuştur.

Özsarı (2010:26-33) çalışmasında antrenörlerde bulunması gereken liderlik tarzlarını amatör futbolcularının görüşlerine başvurarak belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışmada “Spor İçin Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmaya Konya ili ve çevresinde bulunan amatör futbol kulüplerinin futbolcuları katılım sağlamıştır. Toplam 442 futbolcu çalışmaya dâhil edilmiştir. Araştırma sonucunda lise düzeyinde eğitimi bulunan futbolcuların “açıklayıcı-ödüllendirici” lider antrenörlük tarzını, diğer antrenörlük tarzlarına nazaran daha çok benimsedikleri belirlenmiştir.

Tokdemir (2011:41-48) çalışmasında sportif başarıyı etkileyen kişilik özelliklerini ve psikolojik faktörleri incelemiştir. Araştırma sürecinde nitel araştırma yaklaşımları tercih edilmiştir. Bu kapsamda çalışmaya 50 futbolcu katılım göstermiş ve derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Uygulama verilerinin analizi sonucunda 6 farklı ana tema ve 86 adet alt tema oluşturulmuştur. Bu kapsamda psikolojik faktörler temasında en sık atıf yapılan alt temalar “mesleğini tutkuyla ve aşkla sevme, başarıma isteği ve yeteneklerine güvenmeyip kendini

geliştirmeye önem verme” olarak belirlenmiştir. Kişilik özellikleri temasında en sık atfı yapılan alt temalar ise “çalışkanlık, profesyonellik ve kendine güven” olarak belirlenmiştir. Elde edilen araştırma sonuçları, alan yazındaki çeşitli bulgular ve Türk elit futbolcular açısından da desteklenmiştir.

Gökçek (2013:41-47) yaptığı çalışmada, yöneticilerin zaman yönetimini incelemiştir. Bu kapsamda 2010-2011 dönemi içerisinde yöneticilik yapan bireylerin görüşleri tespit edilmiştir. Araştırmanın uygulama verileri anket formu ile elde edilmiştir. Uygulamalar sonucunda veriler farklı değişkenler dikkate alınarak incelenmiş, güçlü ve zayıf yönler tespit edilmiştir. Araştırmada yöneticilerin medeni durum, yaş, yönetim görevi, yöneticilik süreleri, öğrenim durumu açısından olumlu olarak değerlendirilmiştir. Fakat anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Aka (2014:15-25), araştırmasında profesyonel düzeyde bulunan futbolcuların empatik eğilim düzeylerini incelemiştir. Bu kapsamda “Kişilerarası Tepkisellik İndeksi (Interpersonal Reactivity Index: IRI)” kullanılmıştır. Araştırmaya 2013-2014 futbol sezonunda yer alan toplam 84 futbolcu katılım sağlamıştır. Araştırma sonucunda futbolcuların sahip olduğu empati düzeylerinin artırılması gerektiğini belirlenmiştir. Özellikle empatinin sporcularda spor ahlakına uygun davranışları geliştiren türünün ön plana çıkması gerektiği ifade edilmiştir.

Bensiz (2016:19-27) yaptığı çalışmada, antrenörlük liderlik özelliklerinin amatör futbolcuların görüşleri doğrultusunda belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma verileri 2 bölümden oluşan “Sporda Liderlik Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırmaya kolay örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiş 156 futbolcu katılmıştır. Araştırma sonucunda antrenörlerin eğitici- öğretici davranışlarının ortalamasının $1,82 \pm 0,49$ olduğu, demokratik davranış puanları ortalamasının $2,02 \pm 0,68$ olduğu, otokratik alt boyut ortalamasının $2,81 \pm 0,91$ olduğu, sosyal destek alt boyut ortalamasının $1,98 \pm 0,55$ olduğu, pozitif geribildirim alt boyut ortalamasının ise $1,86 \pm 0,59$ olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre antrenörlerin liderlik davranışları alt boyut sonuçları ile genel sonuçların ortalamalarının düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bunun sebebinin müsabaka sayısının az olması ve antrenörlerin yeterince vakit bulamamasından kaynaklandığı ifade edilebilir.

Gerçek (2017:41-57) çalışmasında sporcu, yönetici ve antrenörlerin kulüp ortamı iletişim düzeylerini incelemiştir. Araştırmaya Bölgesel Amatör Ligi 3.grupta bulunan ve rastgele

örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olan toplam 252 sporcu katılım sağlamıştır. Araştırma verilerinin analizinde yüzde, frekans analizleri, t-testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, sporcuların orta düzeyde bir iletişim ilişkileri bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca aylık gelire göre sporcu-yönetici iletişiminde farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Benzer şekilde çalışma süreleri dikkate alındığında da sporcu-antrenör iletişiminde farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Elik (2017:36-47) yaptığı çalışmada, amatör sporcuların empatik eğilim düzeylerini incelemiştir. Araştırma sürecinde betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Bu kapsamda uygulamalara 264 futbolcu katılım sağlamıştır. Araştırma verileri “Kişilerarası Tepkisellik İndeksi ve Çok Boyutlu Sportmenlik Yönelimi Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde tanımlayıcı istatistikler, korelasyon testi, Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda amatör futbolcuların empatik eğilim düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından anlamlı farklılıklar oluşturduğu, bazı değişkenler açısından da anlamlı farklılıklar oluşturmadığı belirlenmiştir.

Cömert (2018:54-59), çalışmada “Profesyonel futbol kulüplerinde görev yapan yöneticilerin zaman yönetimini” incelemiştir. Bu araştırmaya yönetici olarak görev yapan 50 farklı kulüp yöneticisi katılmıştır. Araştırma verileri “Zaman Yönetimi Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmanın örnekleme belirlenirken kasıtlı örnekleme yöntemi tercih edilmiş ve yüz yüze anketler kullanılarak veriler temin edilmiştir. Uygulama verilerinin analizinde tanımlayıcı İstatistikler, Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin zamanı etkili kullanabilme konusundaki zayıf ve güçlü yönleri belirlenmiş ve yöneticilerin öğrenim durumları değişkeni açısından anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Buna karşın yöneticilerin yaş değişkeni açısından zaman yönetimi konusunda anlamlı farklılık oluşturduğu belirlenmiştir.

Alemdar (2018:24-46), çalışmada antrenörlerde bulunması gereken liderlik tarzlarını amatör futbolcuların görüşlerine göre belirlemeyi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmaya Sakarya’da bulunan 261 gönüllü amatör sporcu katılmıştır. Çalışmada veriler “Spor İçin Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. Veri toplama araçları yüz yüze olacak şekilde uygulanmıştır. Elde edilen bulguların çözümlenmesinde SPSS programı kullanılmış ve t-testi ile ANOVA testi yapılmıştır. Araştırma sonucunda aylık gelir değişkeni ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı farklılık bulunmadığı,

ancak otokratik davranış ile aylık gelir arasından olumlu ve anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları ışığında, üst seviye amatör küme liginde oynayan sporcuların alt seviyede bulunan sporculara göre otokratik davranışlarının daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Sivri (2018:28-36) çalışmasında amatör futbolcuları kişilik özellikleri ve kariyer uyum yetenekleri açısından incelemiştir. Bu kapsamda araştırmaya 334 amatör düzeyde futbolcu katılmıştır. Araştırma verileri “kişilik ölçeği ve kariyer uyum yeteneği ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde tanımlayıcı istatistiklere ek olarak korelasyon testi, regresyon testi, t-testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar ışığında kişilik özelliklerinin (sorumluluk ve değişime açıklık) kariyer uyum yeteneği üzerinde belirleyici bir değişken olarak görev yaptığı belirlenmiştir.

Demir (2018:47-56), yaptığı çalışmada “futbol hakemlerini incelemiş ve bu bağlamda karar verme stilleri, kişilik özellikleri, yaratıcılık ve problem çözme becerileri” arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırmaya 80 futbol hakemi katılım sağlamıştır. Araştırma verileri “Melbourne Karar Verme Ölçeği, Gözden Geçirilmiş Eysenck Kişilik Anketi-Kısaltılmış formu, Yaratıcılık Ölçeği ve Problem Çözme Envanteri” kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir.

Koç (2018:14-39) çalışmasında, futbol hakemlerini incelemiş ve empatik beceri eğitimlerinin müsabaka yönetimine yönelik etkisini ele almıştır. Araştırma Kayseri ilinde gerçekleştirilmiş ve 2017-2018 sezonunda bulunan 32 gönüllü hakemin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların 16’sı deney grubuna 16’sı ise kontrol grubuna alınmıştır. Araştırma verileri “sosyo-demografik bilgi formu, empatik eğilim ölçeği ve gözlemci raporlarındaki hakem puanları” ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 20 programı ile çözümlenmiştir. Araştırma verileri analiz edilirken ön test ve son test puanları bağımsız t-testi ile analiz edilmiş, tekrarlayan ölçümler ise Repeated Measures ANOVA testi kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda empatik beceri eğitimlerinin olumlu etkiler yarattığı ve hakemlerin müsabaka performanslarını arttırdığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra psikolojik olarak gelişimi sağlayan çalışmaların da hakemlerin müsabaka yönetim performansını olumlu şekilde etkilediği sonucu bulunmuştur.

Bagdasarov, Connelly ve Johnson (2019) yaptıkları çalışmada, bütünlüğe dayalı bir ihlale verilen belirli tepkileri (özür ya da inkar) ve sonuçların doğasını (kişisel ya da kurumsal) ve bunların güven üzerindeki etkileşimli etkilerini incelemek için deneysel bir çalışma yürütmüştür. Araştırma sonucunda sözlü tepkiler üzerindeki çalışmayı duygulanımla birleştirmeye çalışılmıştır. Ayrıca güvenilmeyen tarafın empatisinin varlığının, güveni yokluğundan daha iyi onarma işlevi gördüğünü ve suçun reddiyle birleştiğinde, ihlal edenin dürüstlüğüne ilişkin belirgin şekilde artan algılar ürettiği ifade edilmiştir. Bu sonuçlar, hem duygu hem de güven teorisini bilgilendirerek, liderleri etkileyerek takipçilerini nasıl etkilediğine dair anlayışımıza katkıda bulunmaktadır.

Cornelis ve diğerleri, (2013) çalışmalarında, liderlerin karar verirken prosedürel olarak adil davranmadıklarını, liderlerin empati durumlarını grup üyelerinin aidiyet ihtiyaçlarına göre belirlediklerini bulgulamışlardır.

Rahman ve Castelli (2013:91) çalışmalarında liderlik etkinliği ve empatinin ekip çalışmasını teşvik ettiğini ve üretkenliği artırdığını, empatinin, liderlik etkinliği üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada empatinin yüksek liderlik etkinliğini ve örgütsel performansı artırdığını bulgulamışlardır.

Çakıcı (2019:21-28), yaptığı çalışmasında liderlik özellikleri ile sportmenlik yönelimlerini incelemiştir. Amatör futbolcuların görüşlerinin alındığı bu çalışmada, betimsel ve ilişkisel tarama yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmaya Ordu ilinde bulunan 2017-2018 futbol sezonundaki toplam 214 futbolcu katılmıştır. Araştırma verileri “Liderlik Yönelimi Ölçeği ve Çok Boyutlu Sportmenlik Yönelimi Ölçeği ve araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu” ile toplanmıştır. Araştırma verilerin analizi aşamasında parametrik olmayan testlerden Mann Whitney-U ve Kruskal-Wallis testleri kullanılmıştır. Ayrıca korelasyon katsayısı da belirlenmiştir. Araştırma sonucunda futbolcuların sportmenlik yönelimleri ile liderlik özellikleri arasında olumlu yönde düşük ve orta düzeyde anlamlılık olduğu belirlenmiştir.

Çevikel (2019:5-14), çalışmasında zihinsel dayanıklılık ve kişilik özelliklerini incelemiştir. Erkek futbolcuların incelendiği bu çalışmada, 14-20 yaş arası tercih edilmiştir. Araştırmaya toplam 224 sporcu katılmıştır. Araştırma verileri “Zihinsel Dayanıklılık Ölçeği ve Kişilik Ölçeği-Kısa Formu” kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde korelasyon testi, Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda erkek

sporcuların görüşlerinin çeşitli değişkenler açısından anlamlı farklılık oluşturduğu (eğitim durumları, psikolojik destek almak, yaş), bazı değişkenler açısından (babanın eğitim durumu, spor yapma süresi, sporcunun bulunduğu mevki) ise anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Kock ve diğerleri, (2019:230) empatik liderliğin grup üyelerinin performansı üzerindeki olumlu etkisini araştırmış, empatik liderliğin, grup üyelerinin performansında %10'luk bir artış sağladığını gözlemlemişlerdir.

Şengül (2019:28-45), kişilik özellikleri ile antrenörlerde bulunması gereken liderlik tarzlarını incelemiştir. Genç futbolcuların katılım sağladığı bu çalışmaya İstanbul ilinde bulunan 200 futbolcu somut evren olarak kabul edilmiştir. Araştırma verileri “Eysenck Kişilik Anketi – Kısaltılmış Formu (EKA-GGK) ve Spor için Liderlik Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, antrenörlerde bulunması gereken liderlik türlerinin açıklayıcı/ödüllendirici, demokratik ve otokratik liderlik olduğu belirlenmiştir.

Grigoropoulos (2020:62) göre egemen liderlik kavramı, tek bir bireyin performansına değil, eğitim kurumlarını ve bir bütün olarak toplumu geleceğe doğru yönlendiren işbirlikçi güçlere karşılık gelir. Bu nedenle, öğrencilere çok küçük yaşlarda liderlikle bağlantılı ilke ve değerleri aşlamak önemlidir. Eğitimciler, öğrencilerinin zihinsel güce götüren kapasiteler olan dayanıklılık, nezaket ve empati geliştirmelerine izin vermelidir.

Turgut (2020:22-30) çalışmasında, alt yapı antrenörlerinin liderlik tipleri ile özyeterlilikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmaya İstanbulda görev yapan 155 kişi katılım sağlamıştır. Araştırma verileri “Kişisel Bilgi Formu, Spor için Liderlik Ölçeği ve Özyeterlilik Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırma verileri analiz edilirken SPSS 23 programı kullanılmış ve verilerin çözümlenmesi aşamasında “korelasyon, regresyon, t-testi ve ANOVA testi” tercih edilmiştir. Araştırma sonucunda antrenörlerin özyeterlilik düzeylerinin eğitmen ve öğretici liderlik davranışları ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yapılan regresyon analizi sonucunda antrenörlerin özyeterlilik algılarının eğitmen ve öğretici liderlik davranışlarında artışa sebep olduğu tespit edilmiştir.

Aksak (2020:15-19) yapmış olduğu çalışmasında, takım kaptanları ve futbol antrenörlerinin eleştirel düşünme yeteneklerini, empatik becerilerini ve takım liderliği durumlarını incelemiştir.

Araştırmanın örneklemini, İzmir İlinde bulunan 497 futbol antrenörü ve 189 takım kaptanı oluşturmaktadır. Araştırma sürecinde nicel araştırma yöntemlerinden olan betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Uygulama verileri “Kişisel Bilgi Formu, Empatik Eğilim Ölçeği, California Eleştirel Düşünme Eğilimi Ölçeği ve Takım Liderliği Özellikleri Ölçeği” ile elde edilmiştir. SPSS 22 programı ile analiz edilen veriler, tanımlayıcı istatistiklere, t-testine ve ANOVA testine tabi tutulmuştur. Ayrıca korelasyon analizi de gerçekleştirilmiştir. Uygulama sonucunda takım kaptanlarının ve futbol antrenörlerinin empatik eğilim düzeyleri, takım liderliği düzeyleri ve eleştirel düşünme yetenekleri arasında olumlu ve pozitif düzeyde bir anlamlılık olduğu belirlenmiştir.

Akgün (2021:29-37), Doğu Anadolu’da bulunan futbolcuların görüşlerine dayalı olarak antrenörlerde bulunması gereken liderlik tarzlarını belirlemek istemiştir. Araştırma sürecinde medeni durum, eğitim durumu ve spor yapmak gibi birçok değişken dikkate alınmıştır. Uygulama verileri “Spor için Liderlik Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmaya farklı illerde bulunan toplam 248 sporcu katılım sağlamıştır. Araştırma verilerinin analizinde SPSS 22 programı kullanılmıştır. Bu bağlamda yüzde, frekans ve aritmetik ortalama gibi tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda antrenörlerin liderlik durumlarının yeterince baskın olmadığı, bunun tam tersine futbolcuların hayat kaliteleri, yaşam şekilleri ve futbola zaman ayırma düzeyleri arttıkça beceri eğitimi ve öğretimine dair antrenörlerinden daha fazla katkı aldıkları ifade edilebilir.

Öztürk (2021:18-29) çalışmasında, kişilik özellikleri ile mobbing davranışlarını birlikte incelemiştir. Araştırmaya 2018-2019 futbol sezonunda bulunan toplam 379 kişi katılmıştır. Araştırma örneklemini belirlenirken rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Uygulama verileri “NAQ-F (Negative Acts Questionnaire-Football) ölçeği ve Eysenck Kişilik Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda futbolcuların orta düzeyde mobbing algılarına sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca sporcuların dışadönüklük ve yalan seviyeleri ise yüksek olarak bulunmuştur.

Kaya (2021:17-22) çalışmasında, kurumsal yönetim odağında kulüp yönetimlerinin örgütlenmesi konusunda çalışma yapmıştır. Araştırma sürecinde “kriz” olarak ifadelendirilen durumlarda kulüp yönetimlerinin yeniden yapılanması gereksinimleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma sürecinde doküman analizi ve gözlem gibi nitel araştırma yaklaşımları tercih edilmiştir. Araştırma sonucunda başarısızlık durumlarının temel nedenleri arasında

yönetimlerin kurumsal yönetim ilkelerinden uzaklaştıkları ön plana çıkmıştır. Ayrıca bazı sorunların organizasyonel yapılardan da kaynaklandığı belirlenmiştir.

Shima ve diğerleri, (2021) yapmış oldukları çalışmada, genç yetişkinlerdeki bilişsel empati ve spor deneyimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmaya 189 bireysel spor sporcu ve 187 takım sporcusu katılım göstermiştir. Katılımcıların empati ve normal fiziksel aktivite miktarları, sırasıyla bilişsel ve duygusal empati anketi ve uluslararası fiziksel aktivite anketi kısa formu kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda duygusal empatinin spor deneyimi ile ilişkili olmamasına rağmen, hem bireysel spor hem de takım sporu sporcularının, sporcu olmayanlara göre daha yüksek bilişsel empati gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca spor deneyiminin, spor türü ve spor başarısı düzeyinden bağımsız olarak insanlarda daha iyi empati kurmaya katkıda bulunabileceği ifade edilmektedir. Bu çalışma ayrıca okullardaki beden eğitimi ve ders dışı etkinliklerin ergenlerde empati üzerindeki potansiyel rolüne de işaret etmektedir.

Yıldız (2021:19-39), liderlik özelliklerinin futbol antrenörleri açısından incelemesini yapmıştır. Araştırma sürecine 648 futbol antrenörü katılım sağlamıştır. Araştırmanın veri toplama araçları “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu” olarak belirlenmiştir. Uygulama verileri SPSS 21 programı yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde bağımsız örneklem t-testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda futbol antrenörlerinin liderlik özellikleri ile bazı demografik özellikler arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Atrizka ve Pratama (2022:91) çalışmalarında, antrenörlerin öz yeterlik, empati duyguları ve liderlik özelliklerini incelemişlerdir. Araştırmaya uygun örnekleme yoluyla belirlenen Endonezyalı sporcular katılım göstermiştir. Araştırma sonucunda liderliğin ve empati duygularının ön plana çıktığı ve bilişsel empatinin liderliği desteklediği belirlenmiştir.

Sevinç (2022:23-35) yaptığı çalışmada, futbolcuların motivasyonları ile ruh halleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sürecinde betimsel nitelikte ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu 193 futbolcu meydana getirmektedir. Uygulama verileri “Kişisel Bilgi Formu, Brunel Ruh Hali Ölçeği ve Spora Özgü Başarı Motivasyon Ölçeği” ile elde edilmiştir. Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS 22 programı ile analiz edilmiştir. Uygulama verilerinin analizinde tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra korelasyon testi, bağımsız örneklem t-testi, ANOVA testi ve Kruskal-Wallis testleri de kullanılmıştır. Araştırma sonucunda güç gösterme ve başarılı olma güdüsü ile bitkinlik duygusu arasında ve genel olarak

motivasyonları arasında negatif ve orta seviyede bir ilişki olduğu, bitkinlik ile başarısızlıktan kaçınma güdüsünün negatif yönde ve zayıf düzeyde olduğu belirlenmiştir.

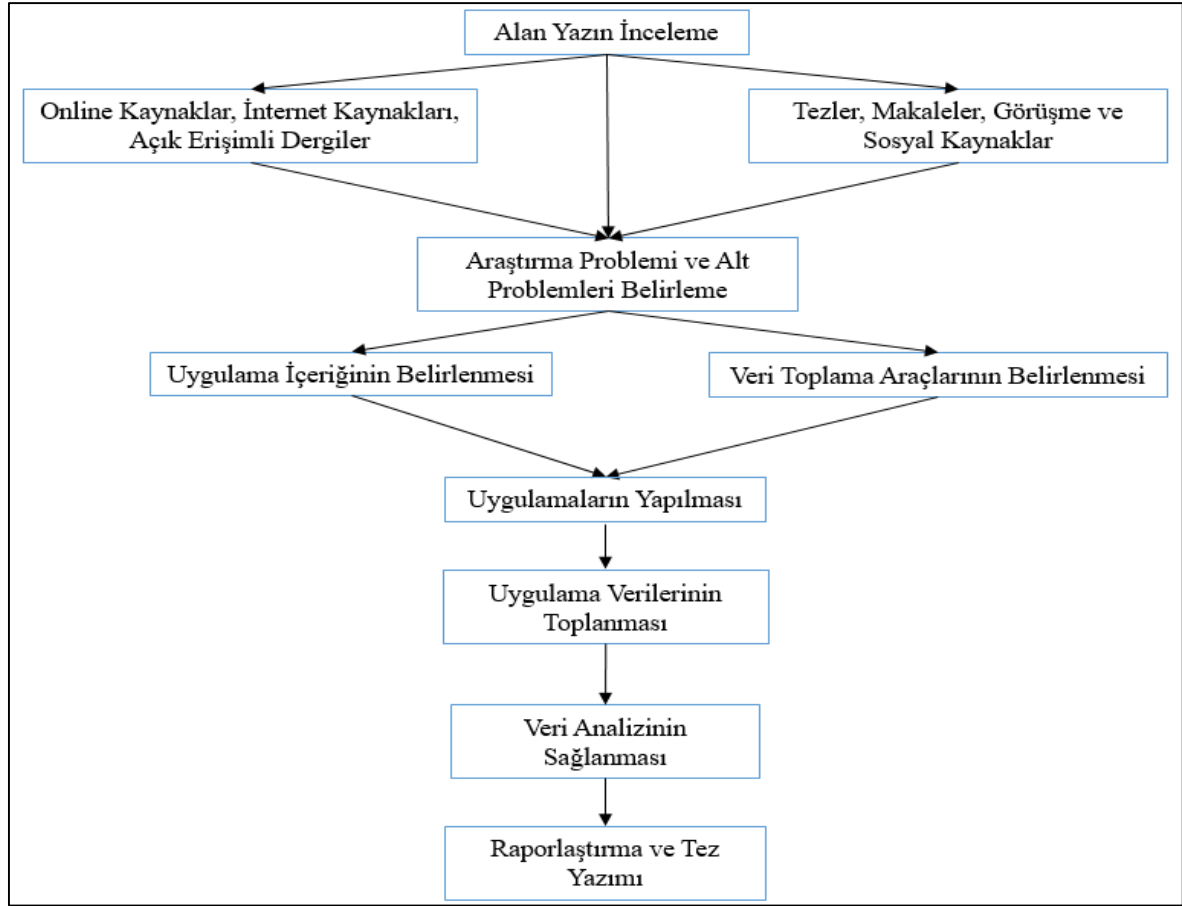
Yılmaz (2022:8-21) tarafından yapılan çalışmada futbolcuların karakteristik karar verme becerilerinin taktiksel beceriye olan etkisi incelenmiştir. Araştırmaya 18 yaş ve üzeri toplam 447 erkek futbolcu katılım sağlamıştır. Araştırma verileri “kişisel bilgi formu, Sporda karakter ölçeği, Karar verme stilleri ölçeği ve Sporda taktiksel beceri ölçeği” kullanılarak Google Formlar vasıtasıyla çevrimiçi ortamda ve yüz yüze görüşmeler sayesinde elde edilmiştir. Uygulama verileri SPSS 21 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu kapsamda tanımlayıcı istatistik, bağımsız gruplar t-testi, ANOVA testi, korelasyon testi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda lig seviyelerinin sporda karakterin alt boyutlarını etkilediği belirlenmiştir. Buna karşın futbolcuların oynadığı mevkiinin ise sporda karaktere herhangi bir etkisi bulunmamıştır. Bir başka sonuçta ise lig seviyelerinin taktiksel beceri düzeylerini ve karar verme stillerini anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir.

Akgül (2022:14-19) tarafından yapılan çalışmada, takım bağlılığının tüketici davranışlarına etkisi ve bu etki sürecinde kişilik faktörünün rolü incelenmiştir. Araştırmaya 2020-2021 eğitim döneminde Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi bulunan toplam 929 öğrenci katılım sağlamıştır. Uygulama verileri “Taraftar Psikolojik Bağlılık Ölçeği, Futbol Taraftarı Tüketim Davranışı ölçeği ve Kişilik Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. SPSS programı aracılığıyla analiz edilen veriler, tanımlayıcı istatistik, t-testi, ANOVA testi ve regresyon analizleri kullanılarak çözümlenmiştir. Ayrıca araştırma modeli AMOS programı aracılığıyla test edilmiştir. Araştırma sonucunda taraftarların takımlarına karşı olan psikolojik bağlılık düzeylerinin tüketici davranışlarına etkili olduğu ve bu durumda kişilik tiplerinin aracı rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir.

Karakurt (2022:25-51) yapmış olduğu çalışmasında, futbolcuların antrenörlerine yönelik olarak karizmatik liderlik algılarını incelemiştir. Araştırmaya aktif olarak farklı lig seviyelerinde bulunan toplam 509 sporcu katılmıştır. Araştırma verileri “Kişisel bilgi formu ve Karizmatik Liderlik Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Uygulama verileri SPSS 26 programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, yaş, futbolcu ve antrenör gelir düzeyi, profesyonel olma süresi, lig türleri, eğitim düzeyi ve oyun mevkileri değişkenleri açısından karizmatik liderlik algılarında anlamlı farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın bu kısmında araştırma modeli, araştırmanın hedef grubu, araştırma için başvurulacak veri toplama yöntemi, veri toplamak üzere kullanılan araçlar ve araştırmaya temel teşkil eden hipotezlere ilişkin bilgiler sunulmuştur. Araştırma sürecinde yol gösterici nitelikte olması adına izlenen aşamalar Şekil 3.1’de sunulmuştur.



Şekil 3.1. Araştırma akış şeması

3.1. Araştırma Modeli

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada nicel araştırma yaklaşımları dikkate alınmıştır. Bu kapsamda nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha fazla değişken arasındaki değişimi ve bu değişimlerin düzeylerini belirleme de etkili olarak kullanılmaktadır (Karasar, 2013:55-79). Bu araştırmada profesyonel futbol kulüplerinde yönetici pozisyonunda görev yapan bireylerin liderlik yönelimleri, bu bireylerin kişilik özellikleri ve empati düzeyleri arasındaki

ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın değişkenleri “Liderlik Yönelimi, Kişilik Özellikleri ve Empati Düzeyi” olarak sıralanabilir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri değişkenlerin her biri ve ayrıca değişkenlerin alt boyutları düzeyinde ele alınarak araştırılmıştır. Araştırma kapsamında söz konusu değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerinin yanı sıra araştırma katılımcısı profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin araştırma değişkenleri bağlamında yaşlarına, medeni durumlarına, kaç yıl yöneticilik yaptığına, eğitim seviyesine, eğitim alanına, lisanslı olarak spor yapmalarına ve yöneticisi bulundukları kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadıkları da araştırılmıştır.

3.2. Araştırma Problemleri

Araştırma kapsamında belirlenen ana problemler ve alt problemler şunlardır:

1. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeğine verdikleri yanıtlar ne düzeydedir?
2. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeğinin alt boyutlarına verdikleri yanıtlar ne düzeydedir?
3. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin on maddelik kişilik ölçeğine verdikleri yanıtlar ne düzeydedir?
4. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin on maddelik kişilik ölçeğinin alt boyutlarına verdikleri yanıtlar ne düzeydedir?
5. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin empati düzeyi belirleme ölçeğine verdikleri yanıtlar ne düzeydedir?
6. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin empati düzeyi belirleme ölçeği alt boyutlarına verdikleri yanıtlar ne düzeydedir?
7. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
8. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile kişilik özellikleri alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
9. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile empati alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
10. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik yönelimi alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?

11. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kişilik özellikleri ile empati alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
12. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin empati düzeyleri ile liderlik alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
13. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin empati düzeyleri ile kişilik özellikleri alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler vardır.
14. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri yaş değişkeni açısından liderlik yönelimleri sonuçlarına göre birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
15. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri yaş değişkeni açısından liderlik yönelimleri alt boyutları sonuçlarına göre birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
16. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yaş değişkeni açısından kişilik özellikleri sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
17. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri yaş değişkeni açısından kişilik özellikleri alt boyutları sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
18. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yaş değişkeni açısından empati sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
19. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri yaş değişkeni açısından empati alt boyutları sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
20. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni açısından liderlik yönelimleri sonuçlarına göre birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
21. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni açısından liderlik yönelimleri alt boyutları sonuçlarına göre birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
22. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni açısından kişilik özellikleri sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
23. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni açısından kişilik özellikleri alt boyutları sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
24. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni açısından empati sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
25. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni açısından empati alt boyutları sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?

26. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri medeni durum değişkeni açısından liderlik yönelimleri sonuçlarına göre birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
27. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri medeni durum değişkeni açısından liderlik yönelimleri alt boyutları sonuçlarına göre birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
28. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin medeni durum değişkeni açısından kişilik özellikleri sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
29. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri medeni durum değişkeni açısından kişilik özellikleri alt boyutları sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
30. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin medeni durum değişkeni açısından empati sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
31. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri medeni durum değişkeni açısından empati alt boyutları sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
32. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri eğitim durumu değişkeni açısından liderlik yönelimleri sonuçlarına göre birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
33. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri eğitim durumu değişkeni açısından liderlik yönelimleri alt boyutları sonuçlarına göre birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
34. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim durumu değişkeni açısından kişilik özellikleri sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
35. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri eğitim durumu değişkeni açısından kişilik özellikleri alt boyutları sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
36. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim durumu değişkeni açısından empati sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
37. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri eğitim durumu değişkeni açısından empati alt boyutları sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
38. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri bir spor branşında lisanslı sporcu olma durumları değişkeni açısından liderlik yönelimleri sonuçlarına göre birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
39. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri bir spor branşında lisanslı sporcu olma durumları değişkeni açısından liderlik yönelimleri alt boyutları sonuçlarına göre birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?

40. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin bir spor branşında lisanslı sporcu olma durumları değişkeni açısından kişilik özellikleri sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
41. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri bir spor branşında lisanslı sporcu olma durumları değişkeni açısından kişilik özellikleri alt boyutları sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
42. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin bir spor branşında lisanslı sporcu olma durumları değişkeni açısından empati sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
43. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri bir spor branşında lisanslı sporcu olma durumları değişkeni açısından empati alt boyutları sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
44. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri yöneticisi bulundukları kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından liderlik yönelimleri sonuçlarına göre birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
45. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri yöneticisi bulundukları kulübün kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından liderlik yönelimleri alt boyutları sonuçlarına göre birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
46. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yöneticisi bulundukları kulübün kulübün TFF’de mücadele ettiği lig açısından kişilik özellikleri sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
47. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri yöneticisi bulundukları kulübün kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından kişilik özellikleri alt boyutları sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
48. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yöneticisi bulundukları kulübün kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından empati sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
49. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri yöneticisi bulundukları kulübün kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından empati alt boyutları sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
50. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim alanı değişkeni açısından liderlik yönelimleri sonuçlarına göre birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?

51. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim alanı değişkeni açısından liderlik yönelimleri alt boyutları sonuçlarına göre birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
52. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim alanı değişkeni açısından kişilik özellikleri sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
53. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim alanı değişkeni açısından kişilik özellikleri alt boyutları sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
54. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim alanı değişkeni açısından empati sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
55. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim alanı değişkeni açısından empati alt boyutları sonuçları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?

3.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın konusu doğrultusunda araştırma evreni, TFF bünyesinde 2019-2020 sezonunda profesyonel liglerde faaliyet gösteren kulüplerde yöneticilik görevini yürüten bireylerden oluşmaktadır. Bu doğrultuda 3. Lig, 2. Lig, 1. Lig ve Süper Ligde TFF 2019-2020 sezonunda profesyonel kulüplerde yönetici pozisyonunda görev alan her birey araştırmanın ana kütlelerinin bir parçasını teşkil etmektedir. Çalışmanın evrenini Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) 2019 - 2020 sezonunda 3. Lig (53 Kulüp / 619 Yönetici), 2. Lig (36 Kulüp / 447 Yönetici), 1. Lig (18 Kulüp / 210 Yönetici) ve Süper Lig'de (18 Kulüp / 232 Yönetici) mücadele eden toplam 125 profesyonel futbol kulüplerinin 1508 yöneticisi (Ek-5) oluşturmaktadır. Yapılan çalışmaların ekseriyetinde araştırma evreninin tamamına ulaşmak çoğu zaman mümkün olmasa da, doğru ve yeterli düzeyde araştırmayı temsil edebilecek örneklem grubunun büyüklüğünü hesaplayabilmek üzere ilgili örnekleme formülleri ile araştırmamız için de hesaplama yapılmış ve sonucunda 2500 kişilik bir evren için 333 kişilik bir örneklemin yeterli olduğu ve bu örneklemin ana kütleyi temsil edebileceği bulunmuştur (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014:85-89). Buna rağmen yine de araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği için tüm evrene ulaşılmış ve uygulamalar tüm evrene gönderilmiştir. Çalışma kapsamında yukarıda ifade edildiği üzere TFF 2019-2020 sezonunda 3. Lig, 2. Lig, 1. Lig, ve Süper Ligde faaliyet gösteren kulüplerinin tamamından veri toplanmaya çalışılmıştır. Araştırma sürecinde veri toplamaya ayrılan zamanın sonuna gelindiğinde toplam 421 katılımcıdan dönüt alındığı belirlenmiştir. Bu dönütler tamlik ve doğruluk bağlamında tek tek incelenmiş, bu kapsamda toplanan dönütlerin 12 tanesi çeşitli noksanlık ve

uygunsuzluklarından ötürü çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. Bununla birlikte araştırma için 409 profesyonel futbol kulübü yöneticisinin verileri işleme alınmıştır.

Çizelge 3.1. Liglere göre yönetici sayısı açısından örneklemin evrene oranı

ARAŞTIRMA EVRENE	LİG DURUMU	YÖNETİCİ SAYISI	ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ	LİG DURUMU	YÖNETİCİ SAYISI	ÖRNEKLEMİN EVRENE ORANI
	3. LİG	619		3. LİG	152	% 24,56
	2. LİG	447		2. LİG	111	% 24,83
	1. LİG	210		1. LİG	81	% 38,57
	SÜPER LİG	232		SÜPER LİG	65	% 28,02
TOPLAM		1508	TOPLAM		409	% 27,12

Çizelge 3.1. incelendiğinde araştırma kapsamında 2019 - 2020 sezonunda TFF bünyesindeki toplam 125 profesyonel futbol kulüplerinde görev yapan 1508 kişilik evrenin tamamına uygulama ölçekleri gönderilmiş olup, 3.Lig düzeyinde %24,56, 2. Lig düzeyinde %24,83, 1. Lig düzeyinde %38,57, Süper Lig düzeyinde %28,02 ve genel olarak da evrenin %27,12'lik bir diliminden veri toplama işlemi sağlanmıştır. Yapılan istatistikler sonucunda çalışmamız için en az 333 ve üzeri kişinin katılımının yeterli olduğu ifade edilse de, araştırmamızda toplamda 409 kişilik bir örneklem grubuna ulaşılmıştır.

Çizelge 3.2. Katılımcılara yönelik demografik değişken dağılımları

Değişkenler		Frekans	Yüzde %
Medeni Durum	Evli	330	80,68
	Bekâr	79	19,32
	Toplam	409	100
Eğitim Durumu	Lise ve Altı	146	35,7
	Önlisans-Lisans	223	54,52
	Lisansüstü	40	9,78
	Toplam	409	100
Lisanslı Sporcu Olma	Lisans var	243	59,41
	Lisans yok	166	40,59
	Toplam	409	100
Yönetilen Kulübün Ligi	1. Lig	81	19,80
	2. Lig	111	27,14
	3. Lig	152	37,16
	Süper Lig	65	15,89
	Toplam	409	100
Kaç Yıl Yöneticilik Yaptınız	1-8 Yıl Arası	328	80,2
	9 Yıl ve Üstü	81	19,8
	Toplam	409	100
Yaş	23-35 Arası	54	13,2
	36-45 Arası	195	47,7
	46-55 Arası	142	34,7
	56-66 Arası	18	4,4
	Toplam	409	100
Eğitim Alanı	Beden Eğitimi ve Spor	37	9,0
	Diğer	372	91,0
	Toplam	409	100,0

Çizelge 3.2’de medeni durum değişkeni incelendiğinde katılımcıların %80.68’inin evli, %19.32’sinin ise bekar katılımcılardan oluştuğu, eğitim durumu değişkeni incelendiğinde %35.7’sinin lise ve altı, %54.52’sinin ön lisans-lisans ve %9.78’inin lisansüstü düzeyde olduğu, lisanslı sporcu olma değişkeni incelendiğinde %59.41’inin lisans sahibi olduğu, %40.59’unun ise lisans sahibi olmadığı, yönetilen kulüp ligi değişkeni incelendiğinde %19.80’inin 1.Lig, %27.14’ünün 2.Lig, %37.16’sının 3.Lig ve %15.89’unun ise Süper Ligde olduğu, kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni incelendiğinde %80.2’sinin 1-8 yıl arası ve %19.8’inin ise 9 yıl ve üstü yöneticilik yaptığı, yaş değişkeni incelendiğinde katılımcıların %13,2’sinin 23-35 yaş arası, %47,7’sinin 36-45 yaş arası, %34,7’sinin 46-55 yaş arası ve %4,4’ünün ise 56-66 yaş arasında bulunduğu, eğitim alanı değişkeni incelendiğinde %9.0’unun Beden Eğitimi ve Spor alanında olduğu, %91.0’inin ise diğer alanlarda olduğu belirlenmiştir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada dört farklı veri toplama aracı kullanılmıştır. İlk veri toplama aracı araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formudur. İkinci veri toplama aracı katılımcıların liderlik yönelimlerini belirlemek için Dursun, Günay ve Yenel (2019) tarafından geliştirilen “Çok Yönlü liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ)”dir. Üçüncü veri toplama aracı yine katılımcıların kişilik özelliklerini tespit edebilmek amacı ile Gosling, Rentfrow ve Swann (2003) tarafından geliştirilen ve Atak (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan “On-Maddeli Kişilik Ölçeği (OMKÖ)”dir. Sonuncu veri toplama aracı ise katılımcıların empati düzeylerini belirlemek üzere ise Lawrence, Shaw, Baker, Baron-Cohen ve David (2004) tarafından geliştirilen ve Kaya ve Çolakoğlu (2015) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği (EDBÖ)” şeklindedir. Uygulama sürecinde ilgili kişi ve kurumlardan gerekli izinler alınmış olup Ek-6 ve Ek-7’de sunulmuştur.

3.4.1. Kişisel bilgi formu

Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmış olup katılımcıların yaş, medeni durum, kaç yıl yöneticilik yaptığı, eğitim seviyesi, eğitim alanı, lisanslı olarak spor yapmaları ve yöneticisi bulundukları kulübün mücadele ettiği lige yönelik verilerin elde edilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formu hazırlandıktan sonra uzman görüşüne

sunulmuş ve alınan dönütler sonucunda uygulamaya konulmuştur. Kişisel bilgi formu Ek-1’te sunulmuştur.

3.4.2. Çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği (ÇYLYÖ)

Araştırmada katılımcıların liderlik yönelimlerinin belirlenmesi amacıyla Dursun ve diğerleri (2019) tarafından geliştirilen “Çok Yönlü liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ)” kullanılmıştır. Söz konusu ölçek geliştirilme aşamasında toplam 503 katılımcıya uygulanmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda toplam varyans değeri %52,807 oranında bulunmuştur. ÇYLYÖ dört alt boyut ve toplam 19 maddeden oluşmaktadır. Ölçek boyutlarının isimlendirilmesi politik liderlik, insan kaynaklı liderlik, karizmatik liderlik ve yapısal liderlik şeklinde yapılmıştır. Ölçeğin güvenirlik analizi sonuçları incelendiğinde ölçeğin tamamı için Cronbach Alfa katsayısı, 0,85 olarak, “Politik Liderlik” alt boyutu 0,80, “İnsan Kaynaklı Liderlik” alt boyutu 0,73, “Karizmatik Liderlik” alt boyutu 0,74 ve “Yapısal Liderlik” alt boyutu ise 0,72 güvenirlik katsayılarına sahip olarak bulunmuştur. Ölçek 5’li likert tarzında hazırlanmış olup değerlendirme aralıkları “Tamamen Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum” şeklinde hazırlanmıştır. ÇYLYÖ ölçeği Ek-2’te sunulmuştur.

3.4.3. On-maddeli kişilik ölçeği (OMKÖ)

Araştırmada katılımcıların kişilik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla Gosling ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen ve Atak (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan “On-Maddeli Kişilik Ölçeği (OMKÖ)” kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin uyarlanması aşamasında toplam 420 katılımcıya uygulama yapılmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda toplam varyans değeri %65,21 oranında bulunmuştur. OMKÖ beş alt boyut ve toplam 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçek boyutlarının isimlendirilmesi dışadönüklük, duygusal dengelilik, deneyimlere açıklık, sorumluluk ve yumuşakbaşlılık şeklinde yapılmıştır. Ölçeğin güvenirlik analizi sonuçları incelendiğinde deneyime açıklık alt boyutu 0,83, yumuşak başlılık alt boyutu 0,81, duygusal dengelilik alt boyutu 0,83, sorumluluk alt boyutu 0,84 ve dışa dönüklük alt boyutunun 0.86 iç tutarlılık güvenirlik katsayısına sahip olduğu belirlenmiştir. 7’li likert tarzında hazırlanmış olup değerlendirme aralıkları “Tamamen Katılmıyorum, Kısmen Katılmıyorum, Biraz Katılmıyorum, Kararsızım, Biraz Katılıyorum,

Kısmen Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum” şeklinde hazırlanmıştır. OMKÖ ölçeği Ek-3’te sunulmuştur.

3.4.4. Empati düzeyi belirleme ölçeği (EDBÖ)

Araştırmada katılımcıların empati düzeyinin belirlenmesi amacıyla Lawrence ve diğerleri (2004) tarafından geliştirilen ve Kaya ve Çolakoğlu (2015) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği (EDBÖ)” kullanılmıştır. Ölçeğin uyarlama çalışmasında birinci aşamasına 149, ikinci aşamada ise 297 öğrenci katılım sağlamıştır. EDBÖ üç alt boyut ve toplam 13 maddeden oluşmaktadır. Ölçek boyutlarının isimlendirilmesi sosyal beceriler, duygusal tepki ve bilişsel empati şeklinde yapılmıştır. Ölçeğin güvenirlik analizi sonuçları iki aşamada da farklı örneklemeler kullanılarak yapılmıştır. Buna göre ilk aşamada iç tutarlık güvenirlik katsayısı ölçeğin tamamı için 0,78 olarak, sosyal beceriler alt boyutu için 0,64, duygusal tepki alt boyutu 0,71 ve bilişsel empati boyutu 0,74 olarak bulunmuştur. İkinci aşamada iç tutarlık güvenirlik katsayısı ölçeğin tamamı için 0,86 olarak, sosyal beceriler alt boyutu için 0,61, duygusal tepki alt boyutu 0,75 ve bilişsel empati boyutu 0,74 olarak bulunmuştur. 5’li likert tarzında hazırlanmış olup değerlendirme aralıkları “Kesinlikle Katılmıyorum, Kısmen Katılmıyorum, Kararsızım, Kısmen Katılıyorum, ve Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde hazırlanmıştır. EDBÖ ölçeği Ek-4’te sunulmuştur.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde demografik değişkenlerin ve tanımlayıcı bilgilerin sunulmasında SPSS 25.0 programı kullanılarak frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart hata vb. tanımlayıcı verilere yönelik analizler tanımlayıcı istatistikler kullanılarak yapılmıştır.

Uygulama verilerinin neden-sonuç ilişkilerinin kurulması amacıyla çıkarımsal istatistiklerden de yararlanılmıştır. Bu kapsamda Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır ayrıca basıklık ve çarpıklık katsayıları da incelenmiştir. Uygulama verilerinin normal dağılım göstermemesi nedeniyle parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Bu kapsamda iki kategorili değişkenler için Mann Whitney U testi, ikiden fazla kategorisi bulunan değişkenler için ise Kruskal Wallis testi kullanılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2007:41-75).

Uygulama verilerinin normal dağılım göstermemesi nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi için Spearman Sıra Farkları Korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. (Can, 2016:105-119). Korelasyon analizi neticesinde ulaşılan korelasyon katsayısı, araştırmalarda incelenen değişkenler arasında ilişkilerin gücünü gösteren bir matematiksel ifadedir. Korelasyon katsayısı değişkenler arasında bulunan ilişkilerin yönü ve değişkenlerin birbirleri ile olan etkileşimlerinin nasıl olduğu hakkında bilgi vermektedir. Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin ölçüsüdür. Ele alınan değişkenlerin hangi birimle ölçülerek ifade edildiklerinden bağımsız şekilde $-1 \leq r \leq 1$ arasındadır. Korelasyon katsayısı 0'a yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişkinin zayıfladığı, mutlak değer 1'e yaklaştıkça da değişkenler arasındaki ilişkinin güçlendiği ifade edilir.

Çizelge 3.3. Uygulama ölçeklerine yönelik normal dağılım sonuçları

		Kolmogorov –Smirnov Normallik Testi		
		İstatistik	Sd	P
Çok Yönlü Liderlik Yönelimi Ölçeği	Politik Liderlik	,132	409	,000
	İnsan Kaynaklı Liderlik	,185	409	,000
	Karizmatik Liderlik	,121	409	,000
	Yapısal Liderlik	,199	409	,000
	Ölçeğin Geneli	,101	409	,000
On maddelik Kişilik Ölçeği	Dışadönüklük	,196	409	,000
	Duygusal Dengelilik	,193	409	,000
	Deneyimlere Açıklık	,113	409	,000
	Sorumluluk	,220	409	,000
	Yumuşakbaşlılık	,241	409	,000
	Ölçeğin Geneli	,168	409	,000
Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği	Sosyal Beceriler	,156	409	,000
	Duygusal Tepki	,124	409	,000
	Bilişsel Empati	,124	409	,000
	Ölçeğin Geneli	,059	409	,002

Çizelge 3.3 incelendiğinde ölçeklerin geneli ve alt boyutlarına ilişkin olarak analiz sürecine başlamadan önce parametrik test varsayımlarından normallik varsayımlarını karşılama durumu test edildiği görülmektedir. Normallik testine ilişkin Kolmogorov-Smirnov istatistiğine dayalı p değerlerinin 0,05'den küçük olmasından dolayı ölçeklerin geneli ve alt boyutlarındaki puan dağılımlarının normal dağılım sergilemediği görülmektedir. Normallik varsayımı ölçeklerin hiç birinde sağlanamadığı için ilişki analizlerinde ve demografik özelliklere göre karşılaştırma analizlerinde parametrik test istatistikleri yerine nonparametrik test istatistikleri kullanılmıştır.



4. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular iki kategoride sunulmuştur. İlk olarak tanımlayıcı istatistikler sunulmuş, daha sonra ise problem durumlarına bağlı olarak betimsel ve çıkarımsal istatistikler sunulmuştur. Tanımlayıcı istatistikler frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma sonuçları kullanılarak tablolastırılmıştır.

Araştırma problemleri kapsamında sırasıyla “Çok Yönlü liderlik Yönelimleri Ölçeği”, “On-Maddeli Kişilik Ölçeği” ve “Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği (EDBÖ)”ne dair tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur. Çizelge 4.1’de ÇYLYÖ’ne dair katılımcı görüşleri sunulmuştur.

Çizelge 4.1. ÇYLYÖ’ne dair katılımcı görüşleri

Madde No	$\bar{X}$	S.S.
Madde 1	4,59	0,72
Madde 2	4,54	0,72
Madde 3	4,14	0,71
Madde 4	4,54	0,64
Madde 5	4,52	0,68
Madde 6	4,07	0,74
Madde 7	4,55	0,67
Madde 8	4,52	0,65
Madde 9	3,65	0,87
Madde 10	4,08	0,66
Madde 11	3,62	0,73
Madde 12	4,53	0,64
Madde 13	4,08	0,68
Madde 14	4,75	0,57
Madde 15	3,87	0,76
Madde 16	4,20	0,66
Madde 17	4,40	0,73
Madde 18	4,21	0,67
Madde 19	4,12	0,69
Genel Ortalama	4,26	0,38

ÇYLYÖ sonuçları incelendiğinde katılımcı görüşlerinin ortalamasının 3,62 ile 4,59 arasında değişim gösterdiği ve genel ortalamanın ise 4,26 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Çizelge 4.2’de ÇYLYÖ’nün alt boyutlarına yönelik olarak katılımcı görüşleri sunulmuştur.

Çizelge 4.2. ÇYLYÖ alt boyutlarına yönelik katılımcı görüşleri

Boyutlar	$\bar{X}$	S.S.
Politik Liderlik	3,91	0,54
İnsan Kaynaklı Liderlik	4,55	0,49
Karizmatik Liderlik	4,09	0,46
Yapısal Liderlik	4,55	0,51

ÇYLYÖ alt boyutları sonuçları incelendiğinde katılımcı görüşlerinin en yüksek düzeyde insan kaynaklı liderlik boyutunda olduğu, en düşük boyutta ise politik liderlik boyutunda olduğu belirlenmiştir. Çizelge 4.3'te OMKÖ'ye dair katılımcı görüşleri sunulmuştur.

Çizelge 4.3. OMKÖ'ye dair katılımcı görüşleri

Madde No	$\bar{X}$	S.S.
Madde 1	6,19	0,89
Madde 2	5,25	1,87
Madde 3	6,39	0,77
Madde 4	5,24	1,55
Madde 5	3,40	1,81
Madde 6	5,64	1,47
Madde 7	6,00	0,88
Madde 8	5,98	1,25
Madde 9	6,02	1,19
Madde 10	5,32	1,51
Genel Ortalama	4,05	0,56

OMKÖ sonuçları incelendiğinde katılımcı görüşlerinin ortalamasının 3,40 ile 6,39 arasında değişim gösterdiği ve genel ortalamanın ise 4,05 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Çizelge 4.4'te OMKÖ'nün alt boyutlarına yönelik olarak katılımcı görüşleri sunulmuştur.

Çizelge 4.4. OMKÖ alt boyutlarına yönelik katılımcı görüşleri

Boyutlar	$\bar{X}$	S.S.
Dışadönüklük	4,27	0,80
Duygusal Dengelilik	4,39	0,92
Deneyimlere Açıklık	3,04	1,22
Sorumluluk	4,20	0,71
Yumuşakbaşlılık	4,37	1,07

OMKÖ alt boyutları sonuçları incelendiğinde katılımcı görüşlerinin en yüksek düzeyde duygusal dengelilik boyutunda olduğu, en düşük boyutta ise deneyimlere açıklık boyutunda olduğu belirlenmiştir. Çizelge 4.5'te EDBÖ'ne dair katılımcı görüşleri sunulmuştur.

Çizelge 4.5. EDBÖ'ne dair katılımcı görüşleri

Madde No	$\bar{X}$	S.S.
Madde 1	4,68	0,51
Madde 2	4,47	0,61
Madde 3	1,74	1,00
Madde 4	4,48	0,65
Madde 5	4,16	0,68
Madde 6	4,76	0,51
Madde 7	4,13	0,71
Madde 8	4,30	0,69
Madde 9	4,25	0,56
Madde 10	3,90	0,78
Madde 11	4,15	0,66
Madde 12	3,91	0,82
Madde 13	4,42	0,79
Genel Ortalama	4,10	0,31

EDBÖ sonuçları incelendiğinde katılımcı görüşlerinin ortalamasının 1,74 ile 4,76 arasında değişim gösterdiği ve genel ortalamanın ise 4,10 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Çizelge 4.6'da EDBÖ'nün alt boyutlarına yönelik olarak katılımcı görüşleri sunulmuştur.

Çizelge 4.6. EDBÖ alt boyutlarına yönelik katılımcı görüşleri

Boyutlar	$\bar{X}$	S.S.
Sosyal Beceriler	3,76	0,37
Duygusal Tepki	4,27	0,40
Bilişsel Empati	4,24	0,43

EDBÖ alt boyutları sonuçları incelendiğinde katılımcı görüşlerinin en yüksek düzeyde duygusal tepki boyutunda olduğu, en düşük boyutta ise sosyal beceriler boyutunda olduğu belirlenmiştir. Tanımlayıcı istatistik sonuçlarından sonra bulguların ikinci bölümü olan çıkarımsal istatistik sonuçları sunulmuştur. Çizelge 4.7'de profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.7. Liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri arasındaki korelasyon analizi sonuçları

			Liderlik Yönelimleri	Kişilik Özellikleri	Empati Düzeyi
Spearman's rho	Liderlik Yönelimleri	R	1,000	-,196**	,519**
		P	.	,000	,000
		N	409	409	409
	Kişilik Özellikleri	R	-,196**	1,000	-,025
		P	,000	.	,615
		N	409	409	409
	Empati Düzeyi	R	,519**	-,025	1,000
		P	,000	,615	.
		N	409	409	409

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyi değişkenlerinin toplam puanlarına göre birbirleri arasındaki korelasyon ilişkilerini inceleyen sonuçlara bakıldığında, liderlik yönelimleri değişkeni ile kişilik özellikleri değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Söz konusu ilişki negatif düzeyde olup, korelasyon katsayısı ise 0,196'dır. Bu sonuca göre liderlik yönelimleri değişkeni ile kişilik özellikleri değişkeni arasında negative yönde zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Liderlik özellikleri ile empati düzeyi değişkeni arasındaki korelasyon incelendiğinde söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir korelasyon olduğu görülmektedir. Liderlik özellikleri ve empati düzeyi değişkenlerinin ilişkisi doğrusal yöndedir ve katsayısı 0,519'dur. Bu sonuç ışığında, söz konusu iki değişken arasında pozitif yönlü, orta düzeyde korelasyon bulunduğunu söylemek

mümkündür. Kişilik özellikleri ve empati düzeyi değişkenleri arasındaki korelasyon analizi sonucu incelendiğinde, bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiştir. Çizelge 4.8’de profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile kişilik özellikleri alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.8. Liderlik yönelimleri ile kişilik özellikleri alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları

		Liderlik Yönelimleri	Kişilik Deneyime Açıklık	Kişilik Yumuşak Başlılık	Kişilik Duygusal Dengeliklik	Kişilik Sorumluluk	Kişilik Dışa Dönüklük
Spearman's rho	Liderlik	R	1,000	-,262**	-,168**	-,003	,098*
	Toplam	P	.	,000	,001	,951	,048
		N	409	409	409	409	409
	Kişilik	R	-,262**	1,000	,225**	,078	,053
	Deneyime	P	,000	.	,000	,115	,282
	Açıklık	N	409	409	409	409	409
	Kişilik	R	-,168**	,225**	1,000	,014	-,032
	Yumuşak	P	,001	,000	.	,773	,517
	Başlılık	N	409	409	409	409	409
	Kişilik	R	-,003	,078	,014	1,000	,169**
	Duygusal	P	,951	,115	,773	.	,001
	Dengeliklik	N	409	409	409	409	409
	Kişilik	R	,098*	,053	-,032	,169**	1,000
	Sorumluluk	P	,048	,282	,517	,001	.
		N	409	409	409	409	409
	Kişilik Dışa	R	,083	,151**	-,005	,157**	1,000
	Dönüklük	P	,095	,002	,913	,001	,065
		N	409	409	409	409	409

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin liderlik yönelimleri değişkeninin kişilik özellikleri alt boyutları değişkenine ait alt boyutlarla arasındaki korelasyon sonuçları incelendiğinde, liderlik yönelimleri değişkeni ile deneyime açıklık alt boyutu arasında anlamlı düzeyinde bir korelasyon ilişkisi olduğu ve bu ilişkinin negatif yönlü ve 0,262 katsayıya sahip olduğu belirlenmiştir. Liderlik yönelimleri değişkeninin yumuşak başlılık alt boyutu ile arasındaki ilişki de yine istatistiksel olarak anlamlı, negatif düzeyde ve 0,168’dir. Liderlik yönelimleri değişkeni ile sorumluluk alt boyutu arasında anlamlı ve oldukça kuvvetli düzeyde bir ilişki bulunmakta olup, katsayısı ise 0,98 olarak bulunmuştur.

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kişilik değişkeninin alt boyutlarının birbirleri arasındaki korelasyon ilişkileri incelendiğinde deneyime açıklık alt boyutu ile yumuşak başlılık alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve 0,225 katsayısına sahip bir ilişki bulunmaktadır. Deneyime açıklık alt boyutunun dışa dönüklük alt boyutu ile de arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve 0,151 katsayıya sahip zayıf kuvvette bir ilişki olduğu görülmektedir. Deneyime açıklık alt boyutu ile duygusal dengeliklik ve sorumluluk alt boyutları

arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmadığı saptanmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre yumuşak başlılık alt boyutunun; duygusal dengelilik, sorumluluk ve dışa dönüklük alt boyutları ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır. Duygusal dengelilik alt boyutu ile sorumluluk alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon ilişkisi bulunduğu belirlenmiştir. Söz konusu ilişkinin yönü pozitif, katsayısı ise 0,169 olarak bulunmuştur. Duygusal dengelilik alt boyutunun dışa dönüklük alt boyutu ile arasında da anlamlı bir korelasyon ilişkisi vardır. Bu ilişki pozitif olmakla birlikte korelasyon katsayısı 0,157'dir. Sorumluluk alt boyutu ile dışa dönüklük alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyon ilişkisine rastlanmamıştır. Çizelge 4.9'da profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile empati düzeyi alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.9. Liderlik yönelimleri ile empati düzeyi alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları

			Liderlik Yönelimleri	Empati SB	Empati DT	Empati BE
Spearman's rho	Liderlik	r	1,000	,267**	,373**	,507**
	Yönelimleri	p	.	,000	,000	,000
		N	409	409	409	409
	Empati SB	r	,267**	1,000	,320**	,257**
		p	,000	.	,000	,000
		N	409	409	409	409
	Empati DT	r	,373**	,320**	1,000	,573**
		p	,000	,000	.	,000
		N	409	409	409	409
	Empati BE	R	,507**	,257**	,573**	1,000
		P	,000	,000	,000	.
		N	409	409	409	409

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin liderlik yönelimleri değişkenine ilişkin katılımcıların aldıkları toplam puan ile, empati düzeyi değişkeninin alt boyutları arasındaki korelasyon ilişkilerini gösteren tablo incelendiğinde liderlik yönelimleri değişkeni ile EmpatiSB alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu, bu ilişkinin pozitif yönde ve korelasyon katsayısı 0,267 olduğu belirlenmiştir. Bu durum liderlik yönelimi ile EmpatiSB alt boyutu arasında zayıf şiddette doğrusal bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Liderlik yönelimleri değişkeninin EmpatiDT alt boyutu arasındaki korelasyon ilişkisi incelendiğinde, aralarında anlamlı bir ilişki olduğu, bu ilişkinin yönünün pozitif ve 0,373 katsayıya sahip olduğu bulunmuştur. Bu sonuç liderlik yönelimleri değişkeni ile EmpatiDT alt boyutu arasında, EmpatiSB alt boyutuna görece daha kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Liderlik eğilimleri değişkeninin EmpatiBE alt boyutu ile arasında bulunan korelasyon ilişkisi de anlamlı, pozitif yönlü ve 0,507 düzeyinde bulunmuştur. Bu sonuca göre liderlik yönelimleri değişkeni ile empati düzeyi değişkeninin alt boyutları arasındaki ilişkilerden en kuvvetli olanı,

EmpatiBE alt boyutu ile olan korelasyondur. EmpatiSB alt boyutunun EmpatiDT alt boyutu ile olan korelasyon ilişkisi istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve katsayısı 0,32 şeklindedir. EmpatiSB alt boyutunun diğer alt boyut olan EmpatiBE ile ilişkisi de yine istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve katsayısı 0,257'dir. Bu sonuçlar EmpatiSB alt boyutunun EmpatiDT alt boyutuyla arasındaki korelasyon ilişkisi, EmpatiBE değişkeniyle olan korelasyon ilişkisine göre daha zayıftır. EmpatiDT alt boyutu ile EmpatiBE alt boyutu arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve katsayısı ise 0,573 olarak bulunmuştur. Bu durum EmpatiDT alt boyutu ile EmpatiBE alt boyutu arasında orta kuvvette doğrusal bir korelasyon olduğunu ifade etmektedir. Çizelge 4.10'da profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik yönelimleri alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.10. Kişilik özellikleri ile liderlik yönelimleri alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları

			Kişilik Özellik	Politik Liderlik	İnsan Kaynaklı Liderlik	Karizmatik Liderlik	Yapısal Liderlik
Spearman's rho	Kişilik	R	1,000	-,023	-,297**	-,097	-,219**
	Özellikleri	P	.	,644	,000	,051	,000
		N	409	409	409	409	409
	Politik	R	-,023	1,000	,100*	,543**	,234**
	Liderlik	P	,644	.	,044	,000	,000
		N	409	409	409	409	409
	İnsan	R	-,297**	,100*	1,000	,286**	,589**
	Kaynaklı	P	,000	,044	.	,000	,000
	Liderlik	N	409	409	409	409	409
	Karizmatik	R	-,097	,543**	,286**	1,000	,338**
	Liderlik	P	,051	,000	,000	.	,000
		N	409	409	409	409	409
	Yapısal	R	-,219**	,234**	,589**	,338**	1,000
	Liderlik	p	,000	,000	,000	,000	.
		N	409	409	409	409	409

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kişilik özellikleri değişkenine ilişkin katılımcıların aldıkları toplam puan ile, liderlik yönelimleri değişkeninin alt boyutları arasındaki korelasyon ilişkilerini gösteren tablo incelendiğinde kişilik özellikleri ile değişkeni ile politik liderlik ve karizmatik liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür. Buna karşın kişilik özellikleri ile insan kaynaklı liderlik alt boyutu arasında anlamlı, negatif yönde ve korelasyon katsayısı 0,297 olan bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Kişilik özellikleri değişkeni ile yapısal liderlik alt boyutu arasındaki korelasyon ilişkisi incelendiğinde, aralarında anlamlı bir ilişki olduğu, bu ilişkinin yönünün negatif, zayıf ve 0,219 katsayıya sahip olduğu bulunmuştur. Çizelge 4.11'de profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin kişilik özellikleri ile empati düzeyi alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.11. Kişilik özellikleri ile empati düzeyi alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları

			Kişilik Özellikleri	Sosyal Beceriler	Duygusal Tepki	Bilişsel Empati
Spearman's rho	Kişilik Özellikleri	r	1,000	,055	-,001	-,071
		p	.	,266	,979	,149
		N	409	409	409	409
	Sosyal Beceriler	r	,055	1,000	,320**	,257**
		p	,266	.	,000	,000
		N	409	409	409	409
	Duygusal Tepki	r	-,001	,320**	1,000	,573**
		p	,979	,000	.	,000
		N	409	409	409	409
	Bilişsel Empati	r	-,071	,257**	,573**	1,000
		p	,149	,000	,000	.
		N	409	409	409	409

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kişilik özellikleri değişkenine ilişkin katılımcıların aldıkları toplam puan ile, empati düzeyi değişkeninin alt boyutları arasındaki korelasyon ilişkilerini gösteren tablo incelendiğinde kişilik özellikleri ile değişkeni ile sosyal beceriler, duygusal tepki ve bilişsel empati alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür. Buna karşın sosyal beceriler alt boyutu ile duygusal tepki alt boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde ve korelasyon katsayısı 0,320 olan bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Sosyal bilgiler alt boyutu ile bilişsel empati alt boyutu arasında anlamlı, pozitif yönlü ve 0,257 katsayıya sahip olduğu bir korelasyon olduğu bulunmuştur. Çizelge 4.12’de profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin kişilik özellikleri ile empati düzeyi değişkeni ile liderlik yönelimleri alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.12. Empati düzeyi değişkeni ile liderlik yönelimleri alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları

			Empati Düzeyi	Politik Liderlik	İnsan Kaynaklı Liderlik	Karizmatik Liderlik	Yapısal Liderlik
Spearman's rho	Empati Düzeyi	r	1,000	,533**	,158**	,556**	,199**
		p	.	,000	,001	,000	,000
		N	409	409	409	409	409
	Politik Liderlik	r	,533**	1,000	,100*	,543**	,234**
		p	,000	.	,044	,000	,000
		N	409	409	409	409	409
	İnsan Kaynaklı Liderlik	r	,158**	,100*	1,000	,286**	,589**
		p	,001	,044	.	,000	,000
		N	409	409	409	409	409
	Karizmatik Liderlik	r	,556**	,543**	,286**	1,000	,338**
		p	,000	,000	,000	.	,000
		N	409	409	409	409	409
	Yapısal Liderlik	r	,199**	,234**	,589**	,338**	1,000
		p	,000	,000	,000	,000	.
		N	409	409	409	409	409

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin empati düzeyi değişkenine ilişkin katılımcıların aldıkları toplam puan ile, liderlik yönelimleri değişkeninin alt boyutları arasındaki korelasyon ilişkilerini gösteren tablo incelendiğinde empati düzeyi değişkeni ile politik liderlik alt boyutu arasında anlamlı, pozitif yönlü ve 0,533 katsayıya sahip bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Empati düzeyi değişkeni ile insan kaynaklı liderlik alt boyutu arasında anlamlı, pozitif yönlü ve 0,158 katsayıya sahip bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Empati düzeyi değişkeni ile karizmatik liderlik alt boyutu arasında anlamlı, pozitif yönlü ve 0,556 katsayıya sahip bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Empati düzeyi değişkeni ile yapısal liderlik alt boyutu arasında anlamlı, pozitif yönlü ve 0,199 katsayıya sahip bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Tüm alt boyutlarda anlamlı ilişki bulunmasına rağmen en güçlü ilişki sırasıyla karizmatik, politik, yapısal ve insan kaynaklı liderlik şeklinde sıralanmaktadır. Ayrıca alt boyutlar kendi içerisinde de anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler göstermektedir. Çizelge 4.13'te profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin empati düzeyi değişkeni ile kişilik özellikleri alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.13. Empati düzeyi değişkeni ile kişilik özellikleri alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları

		Empati Düzeyi	Dışa Dönüklük	Duygusal Dengelilik	Deneyimlere Açıklık	Sorumluluk	Yumuşak Başlılık
Spearman's rho	Empati Düzeyi	R	1,000	,201**	,027	-,140**	,007
		P	.	,000	,579	,005	,883
		N	409	409	409	409	409
	Dışa Dönüklük	R	,201**	1,000	,157**	,151**	,091
		P	,000	.	,001	,002	,065
		N	409	409	409	409	409
	Duygusal Dengelilik	R	,027	,157**	1,000	,078	,169**
		P	,579	,001	.	,115	,001
		N	409	409	409	409	409
	Deneyimlere Açıklık	R	-,140**	,151**	,078	1,000	,053
		P	,005	,002	,115	.	,282
		N	409	409	409	409	409
	Sorumluluk	R	,007	,091	,169**	,053	1,000
		P	,883	,065	,001	,282	.
		N	409	409	409	409	409
	Yumuşak Başlılık	R	,086	-,005	,014	,225**	-,032
		P	,082	,913	,773	,000	,517
		N	409	409	409	409	409

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin empati düzeyi değişkenine ilişkin katılımcıların aldıkları toplam puan ile, kişilik özellikleri değişkeninin alt boyutları arasındaki korelasyon ilişkilerini gösteren tablo incelendiğinde empati düzeyi değişkeni ile yalnızca dışa dönüklük ve deneyimlere açıklık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre empati düzeyi değişkeni ile dışa dönüklük alt boyutu arasında anlamlı, pozitif yönlü ve 0,201 katsayıya sahip bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Empati düzeyi değişkeni ile deneyimlere açıklık alt boyutu arasında

anlamli, negatif yönlü ve 0,140 katsayıya sahip bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Kişilik özellikleri alt boyutları arasında kendi içerisinde de anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Çizelge 4.14'te profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin yaş değişkenine göre liderlik yönelimleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonucu bulunmaktadır.

Çizelge 4.14. Yaş değişkeni ile liderlik yönelimlerine ait Kruskal Wallis testi sonuçları

Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	P	Anlamlı Fark
23-35	54	198,47	3	3,507	0,320	-
36-45	195	197,31				
46-55	142	213,29				
56-66	18	242,47				

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yaş değişkenine göre liderlik yönelimleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonucu katılımcıların yaş değişkeni açısından [$X^2_{(3)}=3,507$, $p>0,05$] anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çizelge 4.15'te profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin yaş değişkenine göre liderlik yönelimleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.15. Yaş değişkeni ile liderlik yönelimleri alt boyutlarına ait Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyut	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	P	Anlamlı Fark
Politik	23-35	54	211,57	3	2,021	0,568	-
	36-45	195	209,63				
	46-55	142	194,14				
	56-66	18	220,81				
İnsan Kaynaklı	A-23-35	54	183,30	3	11,219	0,011*	D>A C>A
	B-36-45	195	191,95				
	C-46-55	142	226,02				
	D-56-66	18	245,61				
Karizmatik	23-35	54	211,95	3	1,470	0,689	-
	36-45	195	207,34				
	46-55	142	196,71				
	56-66	18	224,17				
Yapısal	A-23-35	54	190,52	3	17,135	0,001*	D>B C>A
	B-36-45	195	185,03				
	C-46-55	142	233,03				
	D-56-66	18	243,61				

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yaş değişkenine göre liderlik yönelimleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonucu katılımcıların yaş değişkeni açısından politik liderlik [$X^2_{(3)}=2,021$, $p>0,05$] ve karizmatik liderlik [$X^2_{(3)}=1,470$, $p>0,05$] alt boyutları açısından anlamlı farklılık göstermediği, insan kaynaklı liderlik ve [$X^2_{(3)}$

=11,219, $p>0,05$] ve yapısal liderlik [$X^2_{(3)}=17,135$, $p>0,05$] alt boyutları açısından ise anlamlı farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Çizelge 4.16'da profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin yaş değişkenine göre kişilik özellikleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.16. Yaş değişkeni ile kişilik özelliklerine ait Kruskal Wallis testi sonuçları

Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	X^2	P	Anlamlı Fark
23-35	54	221,48	3	3,345	0,341	-
36-45	195	208,58				
46-55	142	191,81				
56-66	18	220,86				

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yaş değişkenine göre kişilik özellikleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonucu katılımcıların yaş değişkeni açısından [$X^2_{(3)}=3,345$, $p>0,05$] anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çizelge 4.17'de profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin yaş değişkenine göre kişilik özellikleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.17. Yaş değişkeni ile kişilik özellikleri alt boyutlarına ait Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyut	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	X^2	P	Anlamlı Fark
Dışa Dönüklük	23-35	54	207,31	3	0,484	0,922	-
	36-45	195	203,95				
	46-55	142	203,36				
	56-66	18	222,42				
Duygusal Dengelilik	23-35	54	213,94	3	3,329	0,344	-
	36-45	195	196,68				
	46-55	142	215,92				
	56-66	18	182,19				
Deneyimlere Açıklık	23-35	54	207,16	3	4,335	0,228	-
	36-45	195	212,84				
	46-55	142	189,82				
	56-66	18	233,33				
Sorumluluk	23-35	54	206,74	3	6,098	0,107	-
	36-45	195	193,93				
	46-55	142	213,29				
	56-66	18	254,31				
Yumuşak Başlılık	A-23-35	54	207,30	3	15,835	0,001	B>C B>D
	B-36-45	195	226,72				
	C-46-55	142	176,85				
	D-56-66	18	184,83				

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yaş değişkenine göre kişilik özellikleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonucu katılımcıların yaş değişkeni açısından dışa dönüklük [$X^2_{(3)}=0,484$, $p>0,05$], duygusal dengelilik [$X^2_{(3)}=3,329$, $p>0,05$], deneyimlere açıklık [$X^2_{(3)}=4,335$, $p>0,05$], sorumluluk [$X^2_{(3)}=6,098$, $p>0,05$] alt boyutları açısından anlamlı farklılık göstermediği yalnızca yumuşak başlılık [$X^2_{(3)}=15,835$, $p<0,05$] alt boyutu açısından anlamlı farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Çizelge 4.18’de profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin yaş değişkenine göre empati düzeyi açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.18. Yaş değişkeni ile empati düzeyine ait Kruskal Wallis testi sonuçları

Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	X^2	P	Anlamlı Fark
23-35	54	205,32	3	1,571	0,666	-
36-45	195	211,75				
46-55	142	195,46				
56-66	18	206,14				

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yaş değişkenine göre empati düzeyi değişkeni açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonucu katılımcıların yaş değişkeni açısından [$X^2_{(3)}=1,571$, $p>0,05$] anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çizelge 4.19’da profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin yaş değişkenine göre empati düzeyi alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.19. Yaş değişkeni ile empati düzeyi alt boyutlarına ait Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyut	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	X^2	P	Anlamlı Fark
Sosyal Beceriler	23-35	54	200,08	3	0,129	0,988	-
	36-45	195	206,12				
	46-55	142	204,96				
	56-66	18	207,97				
Duygusal Tepki	23-35	54	201,98	3	2,245	0,523	-
	36-45	195	209,45				
	46-55	142	196,35				
	56-66	18	234,14				
Bilişsel Empati	23-35	54	218,29	3	2,645	0,450	-
	36-45	195	210,61				
	46-55	142	193,59				
	56-66	18	194,42				

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yaş değişkenine göre empati düzeyi alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonucu katılımcıların yaş değişkeni açısından sosyal beceriler [$X^2_{(3)}=0,129$, $p>0,05$], duygusal tepki [$X^2_{(3)}=2,245$, $p>0,05$] ve bilişsel empati [$X^2_{(3)}=2,645$, $p>0,05$] alt boyutları açısından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çizelge 4.20’de profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni açısından liderlik yönelimleri sonuçlarına dair anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.20. Kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni ile liderlik yönelimlerine ait Mann-Whitney U testi sonuçları

	Yöneticilik	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Çok Yönlü Liderlik Yönelimi	1-8 Yıl	328	210,31	68983,00	-1,83	,067
	9 Yıl ve Üstü	81	183,48	14862,00		

Profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkenine göre liderlik yönelimleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann-Whitney sonucu katılımcıların kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni açısından [$Z=-1,83$, $p>0,05$] anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çizelge 4.21’de profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkenine göre liderlik yönelimleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.21. Kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni ile liderlik yönelimleri alt boyutlarına ait Mann-Whitney U sonuçları

Boyut	Yöneticilik	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Politik Liderlik	1-8 Yıl	328	205,08	67265,00	-0,03	0,979
	9 Yıl ve Üstü	81	204,69	16580,00		
İnsan Kaynaklı	1-8 Yıl	328	211,99	69534,00	-2,45	0,014
	9 Yıl ve Üstü	81	176,68	14311,00		
Karizmatik Liderlik	1-8 Yıl	328	208,00	68223,00	-1,04	0,296
	9 Yıl ve Üstü	81	192,86	15622,00		
Yapısal Liderlik	1-8 Yıl	328	207,01	67899,00	-0,71	0,478
	9 Yıl ve Üstü	81	196,86	15946,00		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkenine göre liderlik yönelimleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann-Whitney U testi sonucu katılımcıların politik liderlik alt boyutunda [$Z=-0,03$, $p>0,05$] anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. İnsan kaynaklı liderlik alt boyutunda [$Z=-2,45$,

$p<0,05$] anlamlı farklılık olduğu görülmekte ve bu anlamlı farklılık 1-8 yıl yöneticilik yapan katılımcıların ortalamalarına bağlı sıra ortalamalarının 9 yıl ve üstü yöneticilik yapan katılımcıların ortalamaya bağlı sıra ortalamalarından daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Karizmatik liderlik alt boyutunda [$Z=-1,04$, $p>0,05$] ve yapısal liderlik alt boyutunda [$Z=-0,71$, $p>0,05$] açısından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çizelge 4.22’de profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkenine göre kişilik özellikleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.22. Kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni ile kişilik özelliklerine ait Mann-Whitney U testi sonuçları

	Yöneticilik	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
On Maddelik	1-8 Yıl	328	204,82	67181,00	-0,06	,950
Kişilik Ölçeği	9 Yıl ve Üstü	81	205,73	16664,00		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkenine göre kişilik özellikleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann-Whitney U testi sonucu katılımcıların kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni açısından [$Z=-0,06$, $p>0,05$] anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çizelge 4.23’te profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkenine göre kişilik özellikleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.23. Kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni ile kişilik özellikleri alt boyutlarına ait Mann-Whitney U testi sonuçları

Boyut	Yöneticilik	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	P
Dışa Dönüklük	1-8 Yıl	328	207,53	68070,50	-0,90	,368
	9 Yıl ve Üstü	81	194,75	15774,50		
Duygusal Dengelilik	1-8 Yıl	328	205,43	67380,50	-0,15	,880
	9 Yıl ve Üstü	81	203,27	16464,50		
Deneyimlere Açıklık	1-8 Yıl	328	204,22	66983,50	-0,27	,786
	9 Yıl ve Üstü	81	208,17	16861,50		
Sorumluluk	1-8 Yıl	328	204,65	67125,00	-0,13	,899
	9 Yıl ve Üstü	81	206,42	16720,00		
Yumuşak Başlılık	1-8 Yıl	328	207,90	68190,50	-1,02	,308
	9 Yıl ve Üstü	81	193,27	15654,50		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkenine göre kişilik özellikleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann-Whitney U testi sonucu katılımcıların kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni açısından dışa dönüklük [$Z=-0,90$, $p>0,05$], duygusal dengelilik [$Z=-0,15$, $p>0,05$], deneyimlere açıklık [$Z=-0,27$, $p>0,05$], sorumluluk [$Z=-0,13$, $p>0,05$] ve yumuşak başlılık [$Z=-1,02$, $p>0,05$] alt boyutu açısından anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Çizelge 4.24'te profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkenine göre empati düzeyi açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.24. Kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni ile empati düzeyine ait Mann-Whitney U testi sonuçları

	Yöneticilik	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Empati Düzeyi	1-8 Yıl	328	206,57	67756,50	-0,54	,587
Belirleme Ölçeği	9 Yıl ve Üstü	81	198,62	16088,50		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkenine göre empati düzeyi değişkeni açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann-Whitney U testi sonucu katılımcıların kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni açısından [$Z=-0,54$, $p>0,05$] anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çizelge 4.25'te profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkenine göre empati düzeyi alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.25. Kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni ile empati düzeyi alt boyutlarına ait Mann-Whitney U testi sonuçları

Boyut	Yöneticilik	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	P
Sosyal Beceriler	1-8 Yıl	328	205,11	67274,50	-0,04	,970
	9 Yıl ve Üstü	81	204,57	16570,50		
Duygusal Tepki	1-8 Yıl	328	203,39	66711,50	-0,57	,572
	9 Yıl ve Üstü	81	211,52	17133,50		
Bilişsel Empati	1-8 Yıl	328	208,84	68498,50	-1,34	,182
	9 Yıl ve Üstü	81	189,46	15346,50		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkenine göre empati düzeyi alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann-Whitney U testi sonucu katılımcıların kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni açısından sosyal beceriler [$Z=-0,04$, $p>0,05$], duygusal tepki [$Z=-0,57$, $p>0,05$] ve bilişsel empati [$Z=-1,34$, $p>0,05$] alt boyutları açısından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çizelge 4.26'da profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin medeni durum değişkeni açısından liderlik

yönelimleri sonuçlarına dair anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu bulunmaktadır.

Çizelge 4.26. Medeni durum değişkeni ile liderlik yönelimlerine ait Mann Whitney U testi sonuçları

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Evli	330	205,58	67841,00	-0,20	0,839
Bekâr	79	202,58	16004,00		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre liderlik yönelimleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu katılımcıların medeni durum değişkeni açısından ($Z=-0,20$, $p>0,05$) anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Çizelge 4.27’de profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre liderlik yönelimleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu bulunmaktadır.

Çizelge 4.27. Medeni durum değişkeni ile liderlik yönelimleri alt boyutlarına ait Mann Whitney U testi sonuçları

Boyut	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Politik	Evli	330	204,61	67521,50	-0,14	0,891
Liderlik	Bekâr	79	206,63	16323,50		
İnsan	Evli	330	210,58	69491,50	-1,99	0,047*
Kaynaklı	Bekâr	79	181,69	14353,50		
Karizmatik	Evli	330	202,19	66722,50	-1,00	0,320
Liderlik	Bekâr	79	216,74	17122,50		
Yapısal	Evli	330	204,71	67554,50	-0,10	0,917
Liderlik	Bekâr	79	206,21	16290,50		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre liderlik yönelimleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu katılımcıların medeni durum değişkeni açısından evli olanlar lehine yalnızca insan kaynaklı liderlik ($Z=-1,99$, $p<0,05$) anlamlı farklılık bulunduğu, politik liderlik ($Z=-0,14$, $p>0,05$), karizmatik liderlik ($Z=-1,00$, $p>0,05$), yapısal liderlik ($Z=-0,10$, $p>0,05$) alt boyutları açısından anlamlı farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Çizelge 4.28’te profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre kişilik özellikleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu bulunmaktadır.

Çizelge 4.28. Medeni durum değişkeni ile kişilik özelliklerine ait Mann Whitney U testi sonuçları

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	P
Evli	330	202,35	66774,50	-0,93	0,352
Bekâr	79	216,08	17070,50		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre kişilik özellikleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu katılımcıların medeni durum değişkeni açısından ($Z=-0,93$, $p>0,05$) anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Çizelge 4.29’da profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre kişilik özellikleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu bulunmaktadır.

Çizelge 4.29. Medeni durum değişkeni ile kişilik özellikleri alt boyutlarına ait Mann Whitney U testi sonuçları

Boyut	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	P
Dışa Dönüklük	Evli	330	209,06	68990,00	-1,47	0,143
	Bekâr	79	188,04	14855,00		
Duygusal Dengelilik	Evli	330	205,71	67883,00	-0,25	0,800
	Bekâr	79	202,05	15962,00		
Deneyimlere Açıklık	Evli	330	201,30	66427,50	-1,31	0,191
	Bekâr	79	220,47	17417,50		
Sorumluluk	Evli	330	207,41	68445,50	-0,88	0,377
	Bekâr	79	194,93	15399,50		
Yumuşak Başlılık	Evli	330	201,38	66455,50	-1,29	0,196
	Bekâr	79	220,12	17389,50		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre kişilik özellikleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu katılımcıların medeni durum değişkeni açısından dışa dönüklük ($Z=-1,47$, $p>0,05$), duygusal dengelilik ($Z=-0,25$, $p>0,05$), deneyimlere açıklık ($Z=-1,31$, $p>0,05$), sorumluluk ($Z=-0,88$, $p>0,05$) ve yumuşak başlılık ($Z=-1,29$, $p>0,05$) alt boyutları açısından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çizelge 4.30’da profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre empati düzeyi açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu bulunmaktadır.

Çizelge 4.30. Medeni durum değişkeni ile empati düzeyine ait Mann Whitney U testi sonuçları

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	P
Evli	330	201,58	66521,00	-1,20	0,230
Bekâr	79	219,29	17324,00		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre empati düzeyi açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu katılımcıların medeni durum değişkeni açısından ($Z=-1,20$, $p>0,05$) anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Çizelge 4.31’de profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre empati düzeyi alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu bulunmaktadır.

Çizelge 4.31. Medeni durum değişkeni ile empati düzeyine ait alt boyutlara yönelik Mann Whitney U testi sonuçları

Boyut	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Sosyal Beceriler	Evli	330	206,01	67982,00	-0,36	0,718
	Bekâr	79	200,80	15863,00		
Duygusal Tepki	Evli	330	201,43	66471,00	-1,27	0,203
	Bekâr	79	219,92	17374,00		
Bilişsel Empati	Evli	330	200,29	66097,00	-1,66	0,096
	Bekâr	79	224,66	17748,00		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre empati düzeyi alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu katılımcıların medeni durum değişkeni açısından sosyal beceriler ($Z=-0,36$, $p>0,05$), duygusal tepki ($Z=-1,27$, $p>0,05$) ve bilişsel empati ($Z=-1,66$, $p>0,05$) alt boyutları açısından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çizelge 4.32’de profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre liderlik yönelimleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.32. Eğitim durumu ile liderlik yönelimlerine ait Kruskal Wallis testi sonuçları

Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	P	Anlamlı Fark
Lise ve Altı	146	201,48	2	0,53	0,769	---
Önlisans-Lisans	223	208,71				
Lisansüstü	40	197,19				

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre liderlik yönelimleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonucu katılımcıların eğitim durumu değişkeni açısından [$X^2_{(2)}=0,53$, $p>0,05$] anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çizelge 4.33’te profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre liderlik yönelimleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.33. Eğitim durumu değişkeni ile liderlik yönelimleri alt boyutlarına ait Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyut	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Politik	Lise ve Altı	146	187,06	2	5,32	0,070	-
	Önlisans-Lisans	223	214,81				
	Lisansüstü	40	215,79				
İnsan Kaynaklı	Lise ve Altı	146	213,96	2	2,98	0,225	-
	Önlisans-Lisans	223	203,89				
	Lisansüstü	40	178,48				
Karizmatik	Lise ve Altı	146	194,55	2	2,91	0,234	-
	Önlisans-Lisans	223	207,62				
	Lisansüstü	40	228,54				
Yapısal	Lise ve Altı	146	209,54	2	0,46	0,793	-
	Önlisans-Lisans	223	203,48				
	Lisansüstü	40	196,89				

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre liderlik yönelimleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonucu katılımcıların eğitim durumu değişkeni açısından politik liderlik [$X^2_{(2)} = 5,32$, $p > 0,05$], insan kaynaklı liderlik [$X^2_{(2)} = 2,98$, $p > 0,05$] ve karizmatik liderlik [$X^2_{(2)} = 2,91$, $p > 0,05$], yapısal liderlik [$X^2_{(2)} = 0,46$, $p > 0,05$] alt boyutları açısından anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Çizelge 4.34'te profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre kişilik özellikleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.34. Eğitim durumu değişkeni ile kişilik özelliklerine ait Kruskal Wallis testi sonuçları

Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	P	Anlamlı Fark
Lise ve Altı	146	208,56	2	3,70	0,158	-
Önlisans-Lisans	223	197,28				
Lisansüstü	40	235,05				

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre kişilik özellikleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonucu katılımcıların eğitim durumu değişkeni açısından [$X^2_{(2)} = 3,70$, $p > 0,05$] anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çizelge 4.35'de profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre kişilik özellikleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.35. Eğitim durumu değişkeni ile kişilik özellikleri alt boyutlarına ait Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyut	Mesleki Tecrübe	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Dışa Dönüklük	Lise ve Altı	146	215,41	2	3,00	0,223	-
	Önlisans-Lisans	223	196,05				
	Lisansüstü	40	216,89				
Duygusal Dengelilik	Lise ve Altı	146	212,74	2	1,03	0,598	-
	Önlisans-Lisans	223	200,89				
	Lisansüstü	40	199,69				
Deneyimlere Açıklık	Lise ve Altı	146	210,39	2	3,43	0,180	-
	Önlisans-Lisans	223	196,76				
	Lisansüstü	40	231,29				
Sorumluluk	Lise ve Altı	146	204,68	2	3,67	0,159	-
	Önlisans-Lisans	223	199,53				
	Lisansüstü	40	236,65				
Yumuşak Başlılık	Lise ve Altı	146	194,14	2	5,02	0,081	-
	Önlisans-Lisans	223	205,78				
	Lisansüstü	40	240,33				

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre kişilik özellikleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonucu katılımcıların eğitim durumu değişkeni açısından dışa dönüklük [$X^2_{(2)}=3,00$, $p>0,05$], duygusal dengelilik [$X^2_{(2)}=1,03$, $p>0,05$], deneyimlere açıklık [$X^2_{(2)}=3,43$, $p>0,05$], sorumluluk [$X^2_{(2)}=3,67$, $p>0,05$] ve yumuşak başlılık [$X^2_{(2)}=5,02$, $p>0,05$] alt boyutu açısından anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Çizelge 4.36’da profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre empati düzeyi açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.36. Eğitim durumu değişkeni ile empati düzeyine ait Kruskal Wallis testi sonuçları

Mesleki Tecrübe	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	P	Anlamlı Fark
Lise ve Altı	146	202,56	2	1,20	0,550	-
Önlisans-Lisans	223	203,13				
Lisansüstü	40	224,35				

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre empati düzeyi değişkeni açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonucu katılımcıların eğitim durumu değişkeni açısından [$X^2_{(2)}=1,20$, $p>0,05$] anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çizelge 4.37’de profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre empati düzeyi alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.37. Eğitim durumu değişkeni ile empati düzeyi alt boyutlarına ait Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyut	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	P	Anlamlı Fark
Sosyal Beceriler	Lise ve Altı	146	214,09	2	1,42	0,491	-
	Önlisans-Lisans	223	200,08				
	Lisansüstü	40	199,26				
Duygusal Tepki	Lise ve Altı	146	199,80	2	2,55	0,280	-
	Önlisans-Lisans	223	203,50				
	Lisansüstü	40	232,33				
Bilişsel Empati	Lise ve Altı	146	194,85	2	2,64	0,267	-
	Önlisans-Lisans	223	207,69				
	Lisansüstü	40	227,06				

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre empati düzeyi alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonucu katılımcıların eğitim durumu açısından sosyal beceriler [$X^2_0=1,42$, $p>0,05$], duygusal tepki [$X^2_{(2)}=2,55$, $p>0,05$] ve bilişsel empati [$X^2_{(2)}=2,64$, $p>0,05$] alt boyutları açısından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çizelge 4.38’te profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin bir spor branşında lisanslı sporcu olma durumları değişkeni açısından liderlik yönelimleri sonuçlarına dair anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu bulunmaktadır.

Çizelge 4.38. Bir spor branşında lisanslı sporcu olma değişkeni ile liderlik yönelimlerine ait Mann Whitney U testi sonuçları

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Lisans var	243	207,40	50399,00	-0,50	0,618
Lisans yok	166	201,48	33446,00		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin bir spor branşında lisanslı sporcu olma değişkenine göre liderlik yönelimleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu katılımcıların bir spor branşında lisanslı sporcu olma değişkeni açısından ($Z=-0,50$, $p>0,05$) anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Çizelge 4.39’da profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin bir spor branşında lisanslı sporcu olma değişkenine göre liderlik yönelimleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu bulunmaktadır.

Çizelge 4.39. Bir spor branşında lisanslı sporcu olma değişkeni ile liderlik yönelimleri alt boyutlarına ait Mann Whitney U testi sonuçları

Boyut	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Politik	Lisans var	243	218,46	53085,00	-2,81	0,005
Liderlik	Lisans yok	166	185,30	30760,00		
İnsan	Lisans var	243	195,72	47559,00	-1,96	0,049
Kaynaklı	Lisans yok	166	218,59	36286,00		
Karizmatik	Lisans var	243	209,74	50966,50	-0,99	0,321
Liderlik	Lisans yok	166	198,06	32878,50		
Yapısal	Lisans var	243	202,19	49132,50	-0,60	0,551
Liderlik	Lisans yok	166	209,11	34712,50		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin bir spor branşında lisanslı sporcu olma değişkenine göre liderlik yönelimleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu katılımcıların bir spor branşında lisanslı sporcu olma değişkeni açısından lisansı olanlar lehine politik liderlik ($Z=-2,81$, $p<0,05$) ve lisansı olmayanlar lehine insan kaynaklı liderlik alt boyutlarında ($Z=-1,96$, $p<0,05$) anlamlı farklılık bulunduğu, karizmatik liderlik ($Z=-0,99$, $p>0,05$) ve yapısal liderlik ($Z=-0,60$, $p>0,05$) alt boyutları açısından anlamlı farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Çizelge 4.40'da profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin bir spor branşında lisanslı sporcu olma değişkenine göre kişilik özellikleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu bulunmaktadır.

Çizelge 4.40. Bir spor branşında lisanslı sporcu olma değişkeni ile kişilik özelliklerine ait Mann Whitney U testi sonuçları

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Lisans var	243	215,77	52431,00	-2,24	0,025*
Lisans yok	166	189,24	31414,00		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin bir spor branşında lisanslı sporcu olmalarına göre kişilik özellikleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu katılımcıların bir spor branşında lisanslı sporcu olmaları değişkeni açısından ($Z=-2,24$, $p<0,025$) anlamlı farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Çizelge 4.41'de profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin bir spor branşında lisanslı sporcu olmalarına göre kişilik özellikleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu bulunmaktadır.

Çizelge 4.41. Bir spor branşında lisanslı sporcu olmaları ile kişilik özellikleri alt boyutlarına ait Mann Whitney U testi sonuçları

Boyut	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Dışa Dönüklük	Lisans var	243	201,62	48994,00	-0,72	0,470
	Lisans yok	166	209,95	34851,00		
Duygusal Dengelilik	Lisans var	243	200,57	48739,00	-0,94	0,346
	Lisans yok	166	211,48	35106,00		
Deneyimlere Açıklık	Lisans var	243	209,06	50801,50	-0,85	0,396
	Lisans yok	166	199,06	33043,50		
Sorumluluk	Lisans var	243	207,63	50454,50	-0,571	0,568
	Lisans yok	166	201,15	33390,50		
Yumuşak Başlılık	Lisans var	243	226,21	54969,50	-4,48	0,000*
	Lisans yok	166	173,95	28875,50		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin bir spor branşında lisanslı sporcu olmalarına göre kişilik özellikleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu katılımcıların bir spor branşında lisanslı sporcu olma değişkeni açısından lisansı

olanlar lehine yalnızca yumuşak başlılık ($Z=4,48$, $p<0,05$) alt boyutu açısından anlamlı farklılık oluşturduğu, dışa dönüklük ($Z=-0,72$, $p>0,05$), duygusal dengelik ($Z=-0,94$, $p>0,05$), deneyimlere açıklık ($Z=-0,85$, $p>0,05$), sorumluluk ($Z=-0,57$, $p>0,05$) alt boyutları açısından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çizelge 4.42’de profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin bir spor branşında lisanslı sporcu olmalarına göre empati düzeyi açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu bulunmaktadır.

Çizelge 4.42. Bir spor branşında lisanslı sporcu olmaları değişkeni ile empati düzeyine ait Mann Whitney U testi sonuçları

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Lisans var	243	206,31	50132,50	-0,27	0,786
Lisans yok	166	203,09	33712,50		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin bir spor branşında lisanslı sporcu olma değişkenine göre empati düzeyi açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu katılımcıların bir spor branşında lisanslı sporcu olma değişkeni açısından ($Z=-0,27$, $p>0,05$) anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Çizelge 4.43’te profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin bir spor branşında lisanslı sporcu olma değişkenine göre empati düzeyi alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu bulunmaktadır.

Çizelge 4.43. Bir spor branşında lisanslı sporcu olma değişkeni ile empati düzeyine ait alt boyutlara yönelik Mann Whitney U testi sonuçları

Boyut	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Sosyal	Lisans var	243	206,95	50290,00	-0,42	0,677
Beceriler	Lisans yok	166	202,14	33555,00		
Duygusal	Lisans var	243	204,08	49591,50	-0,19	0,846
Tepki	Lisans yok	166	206,35	34253,50		
Bilişsel	Lisans var	243	207,00	50300,50	-0,42	0,676
Empati	Lisans yok	166	202,08	33544,50		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin bir spor branşında lisanslı sporcu olma değişkenine göre empati düzeyi alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu katılımcıların bir spor branşında lisanslı sporcu olma değişkeni açısından sosyal beceriler ($Z=-0,42$, $p>0,05$), duygusal tepki ($Z=-0,19$, $p>0,05$) ve bilişsel empati ($Z=-0,42$, $p>0,05$) alt boyutları açısından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çizelge 4.44’te profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin yöneticisi bulundukları kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkenine göre liderlik yönelimleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.44. Kulübün TFF’de mücadele ettiği lig ile liderlik yönelimlerine ait Kruskal Wallis testi sonuçları

Lig Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	P	Anlamlı Fark
A-Süper Lig	65	235,18	3	44,045	0,000*	
B-1.Lig	81	227,31				C>D
C-2.Lig	111	239,62				A>D
D-3.Lig	152	154,93				

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yöneticisi bulundukları kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkenine göre liderlik yönelimleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonucu katılımcıların yöneticisi bulundukları kulübün kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından [$X^2_{(3)}=44,045$, $p<0,05$] anlamlı farklılık gösterdiği ve bu farklılığın Süper Lig ve 2.Lig lehine olduğu belirlenmiştir. Çizelge 4.45’te profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin yöneticisi bulundukları kulübün kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkenine göre liderlik yönelimleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.45. Kulübün TFF’de mücadele ettiği lig ile liderlik yönelimleri alt boyutlarına ait Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyut	Lig Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Politik	A-Süper Lig	65	237,65	3	18,405	0,000*	
	B-1.Lig	81	213,06				A>D
	C-2.Lig	111	222,31				C>D
	D-3.Lig	152	174,11				
İnsan Kaynaklı	A-Süper Lig	65	212,42	3	31,697	0,000*	
	B-1.Lig	81	231,65				C>D
	C-2.Lig	111	236,98				B>D
	D-3.Lig	152	164,27				
Karizmatik	A-Süper Lig	65	232,08	3	15,735	0,001*	
	B-1.Lig	81	208,29				A>D
	C-2.Lig	111	225,27				C>D
	D-3.Lig	152	176,86				
Yapısal	A-Süper Lig	65	231,03	3	39,690	0,000*	
	B-1.Lig	81	226,70				C>D
	C-2.Lig	111	237,49				A>D
	D-3.Lig	152	158,58				

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkenine göre liderlik yönelimleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonucu katılımcıların yöneticisi bulundukları kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından politik liderlik [$X^2_{(3)}=18,405$, $p<0,05$], insan kaynaklı liderlik [$X^2_{(3)}=31,697$, $p<0,05$], karizmatik liderlik [$X^2_{(3)}=15,735$, $p<0,05$] ve yapısal liderlik [$X^2_{(3)}=39,690$, $p<0,05$] alt boyutları açısından anlamlı farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Çizelge 4.46’da profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin yöneticisi bulundukları kulübün TFF’de mücadele

ettiği lig değişkenine göre kişilik özellikleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.46. Kulübün TFF’de mücadele ettiği lig ile kişilik özelliklerine ait Kruskal Wallis testi sonuçları

Lig Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Süper Lig	65	217,67	3	5,243	0,155	-
1.Lig	81	189,65				
2.Lig	111	191,71				
3.Lig	152	217,46				

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yöneticisi bulundukları kulübün kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkenine göre kişilik özellikleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonucu katılımcıların yöneticisi bulundukları kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından [$X^2_{(3)}=5,243$, $p>0,05$] anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çizelge 4.47’de profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin yöneticisi bulundukları kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkenine göre kişilik özellikleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.47. Kulübün TFF’de mücadele ettiği lig ile kişilik özellikleri alt boyutlarına ait Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyut	Lig Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Dışa Dönüklük	A-Süper Lig	65	242,29	3	8,796	0,032*	A>C A>D
	B-1.Lig	81	206,20				
	C-2.Lig	111	193,62				
	D-3.Lig	152	196,72				
Duygusal Dengelilik	Süper Lig	65	210,15	3	1,706	0,636	-
	1.Lig	81	192,04				
	2.Lig	111	202,45				
	3.Lig	152	211,56				
Deneyimlere Açıklık	A-Süper Lig	65	190,18	3	9,686	0,021*	D>C D>A
	B-1.Lig	81	191,56				
	C-2.Lig	111	191,41				
	D-3.Lig	152	228,42				
Sorumluluk	A-Süper Lig	65	212,96	3	10,327	0,016*	C>D A>D
	B-1.Lig	81	212,46				
	C-2.Lig	111	225,52				
	D-3.Lig	152	182,63				
Yumuşak Başlılık	Süper Lig	65	215,57	3	2,913	0,405	-
	1.Lig	81	200,77				
	2.Lig	111	191,22				
	3.Lig	152	212,80				

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yöneticisi bulundukları kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkenine göre kişilik özellikleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonucu katılımcıların yöneticisi bulundukları kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından dışa dönüklük [$X^2_{(3)}=8,796$, $p<0,05$], deneyimlere açıklık [$X^2_{(3)}=9,686$, $p<0,05$], sorumluluk [$X^2_{(3)}=10,327$, $p<0,05$] alt boyutları açısından anlamlı farklılık oluşturduğu, duygusal dengelik [$X^2_{(3)}=1,706$, $p>0,05$], ve yumuşak başlılık [$X^2_{(3)}=2,913$, $p>0,05$] alt boyutu açısından anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Çizelge 4.48’de profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkenine göre empati düzeyi açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.48. Kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni ile empati düzeyine ait Kruskal Wallis testi sonuçları

Lig Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
A-Süper Lig	65	247,52	3	18,603	0,000*	A>D
B-1.Lig	81	199,75				A>B
C-2.Lig	111	220,88				C>D
D-3.Lig	152	178,02				

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yöneticisi bulundukları kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonucu katılımcıların yöneticisi bulundukları kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından [$X^2_{(3)}=18,603$, $p<0,05$] anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Çizelge 4.49’da profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin yöneticisi bulundukları kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkenine göre empati düzeyi alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 4.49. Kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni ile empati düzeyi alt boyutlarına ait Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyut	Lig Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Sd	X ²	p	Anlamlı Fark
Sosyal Beceriler	A-Süper Lig	65	240,77	3	13,994	0,003*	A>B
	B-1.Lig	81	197,38				A>D
	C-2.Lig	111	219,66				C>D
	D-3.Lig	152	183,06				
Duygusal Tepki	A-Süper Lig	65	233,53	3	5,475	0,140	-
	B-1.Lig	81	191,96				
	C-2.Lig	111	206,91				
	D-3.Lig	152	198,36				
Bilişsel Empati	A-Süper Lig	65	243,44	3	18,563	0,000*	A>D
	B-1.Lig	81	208,04				C>D
	C-2.Lig	111	220,42				
	D-3.Lig	152	175,68				

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yöneticisi bulundukları kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkenine göre empati düzeyi alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Kruskal Wallis testi sonucu katılımcıların yöneticisi bulundukları kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından sosyal beceriler [$X^2_{(3)}=13,994$, $p<0,05$] ve bilişsel empati [$X^2_{(3)}=18,563$, $p<0,05$] alt boyutları açısından anlamlı farklılık oluşturduğu, duygusal tepki [$X^2_{(3)}=5,475$, $p>0,05$] alt boyutu açısından ise anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çizelge 4.50’de profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin eğitim alanı değişkenine göre liderlik yönelimleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu bulunmaktadır.

Çizelge 4.50. Eğitim alanı değişkeni ile liderlik yönelimlerine ait Mann Whitney U testi sonuçları

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Beden Eğitimi ve Spor	37	213,34	7893,50	-0,45	0,652
Diğer	374	204,17	75951,50		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim alanı değişkenine göre liderlik yönelimleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu katılımcıların eğitim alanı değişkeni açısından ($Z=-0,45$, $p>0,05$) anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Çizelge 4.51’de profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin eğitim alanı değişkenine göre liderlik yönelimleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu bulunmaktadır.

Çizelge 4.51. Eğitim alanı değişkeni ile liderlik yönelimleri alt boyutlarına ait Mann Whitney U testi sonuçları

Eğitim Alanı	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Politik	Beden Eğitimi ve Spor	37	199,24	7372,00	-0,31	0,754
	Diğer	372	205,57	76473,00		
İnsan Kaynaklı	Beden Eğitimi ve Spor	37	222,38	8228,00	-0,96	0,339
	Diğer	372	203,27	75617,00		
Karizmatik Liderlik	Beden Eğitimi ve Spor	37	208,54	7716,00	-0,19	0,847
	Diğer	372	204,65	76129,00		
Yapısal Liderlik	Beden Eğitimi ve Spor	37	213,77	7909,50	-0,49	0,627
	Diğer	372	204,13	75935,50		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim alanı değişkenine göre liderlik yönelimleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu katılımcıların eğitim alanı değişkeni açısından tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Çizelge 4.52’de profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin

eğitim alanı değişkenine göre göre kişilik özellikleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu bulunmaktadır.

Çizelge 4.52. Eğitim alanı değişkeni ile kişilik özelliklerine ait Mann Whitney U testi sonuçları

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Beden Eğitimi ve Spor	37	205,89	7618,00	-0,05	0,961
Diğer	372	204,91	76227,00		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim alanı değişkenine göre kişilik özellikleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu katılımcıların eğitim alanı değişkeni açısından ($Z=-0,05$, $p>0,05$) anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Çizelge 4.53'te profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin eğitim alanı değişkenine göre kişilik özellikleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu bulunmaktadır.

Çizelge 4.53. Eğitim alanı değişkeni ile kişilik özellikleri alt boyutlarına ait Mann Whitney U testi sonuçları

Boyut	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Dışa Dönüklük	Beden Eğitimi ve Spor	37	215,27	7965,00	-0,57	0,567
	Diğer	372	203,98	75880,00		
Duygusal Dengelilik	Beden Eğitimi ve Spor	37	225,18	8331,50	-1,12	0,263
	Diğer	372	202,99	75513,50		
Deneyimlere Açıklık	Beden Eğitimi ve Spor	37	183,62	6794,00	-1,16	0,244
	Diğer	372	207,13	77051,00		
Sorumluluk	Beden Eğitimi ve Spor	37	217,99	8065,50	-0,73	0,463
	Diğer	372	203,71	75779,50		
Yumuşak Başlılık	Beden Eğitimi ve Spor	37	201,72	7463,50	-0,18	0,856
	Diğer	372	205,33	76381,50		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim alanı değişkenine göre kişilik özellikleri alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu katılımcıların eğitim alanı değişkeni açısından tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Çizelge 4.54'te profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin eğitim alanı değişkenine göre empati düzeyi açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu bulunmaktadır.

Çizelge 4.54. Eğitim alanı değişkeni ile empati düzeyine ait Mann Whitney U testi sonuçları

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Beden Eğitimi ve Spor	37	206,95	7657,00	-0,11	0,916
Diğer	372	204,81	76188,00		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim alanı değişkenine göre empati düzeyi açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu katılımcıların eğitim alanı değişkeni açısından ($Z=-0,11$, $p>0,05$) anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Çizelge 4.55'te profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin eğitim alanı değişkenine göre empati düzeyi alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu bulunmaktadır.

Çizelge 4.55. Eğitim alanı değişkeni ile empati düzeyi alt boyutlarına ait Mann Whitney U testi sonuçları

Boyut	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Sosyal	Beden Eğt.	37	222,64	8237,50	-0,98	,328
Beceriler	Diğer	372	203,25	75607,50		
Duygusal	Beden Eğt.	37	203,55	7531,50	-0,08	,937
Tepki	Diğer	372	205,14	76313,50		
Bilişsel Empati	Beden Eğt.	37	207,78	7688,00	-0,15	,879
	Diğer	372	204,72	76157,00		

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim alanı değişkenine göre empati düzeyi alt boyutları açısından anlamlı farklılık olup olmadığına dair yapılan Mann Whitney U testi sonucu katılımcıların eğitim alanı değişkeni açısından tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

5. TARTIŞMA

Profesyonel futbol kulüplerinde yöneticilik yapan bireylerin liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeylerinin, kulüplerin ve sporcuların örgütsel koşullarını, davranışlarını motivasyonunu ve performansını etkileyeceği düşünüldüğünde ne kadar önemli olduğu anlaşılabacaktır. Ayrıca profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek, yorumlamak ve değerlendirmek açısından da oldukça önem arz etmektedir.

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında; yöneticilerin liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri sonuçlarının (Caruso ve Mayer, 1998: 12-19; Cuff, Brown, Taylor ve Howat, 2016:144-153) iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu durum alan yazında birçok çalışma ile desteklenmektedir (Akgül, 2022:41-78; Karakurt, 2022:47-71; Yıldız, 2021:35-46). Çeyiz (2007:45-79) araştırmasında antrenörlerin liderlik düzeylerinin orta düzeyde olduğunu ve otokratik liderlik olarak gerçekleştiğini belirlemiştir. Bensiz (2016:58-66) araştırma sonuçlarına göre antrenörlerin liderlik davranışları alt boyut sonuçları ile genel sonuçların ortalamalarının düşük düzeyde olduğunu belirlemiştir. Bunun sebebinin müsabaka sayısının az olması ve antrenörlerin yeterince vakit bulamamasından kaynaklandığı ifade edilebilir. Ancak çalışmamızdan elde ettiğimiz sonuçlar değerlendirildiğinde liderlik, kişilik ve empati değişkenlerine ilişkin korelasyon analizinde liderlik ile kişilik arasında yüksek oranda ters yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Anbaz (2013:1454) çalışmasında vicdanlılık özelliğinin çatışmama stratejisinin, dışadönüklük ve uyumluluğun çözüm odaklı strateji için en iyi yordayıcı olduğunu ifade etmiştir. Yetkin yöneticilerin seçiminde kişilik özelliklerine dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Farklı yönetim biçimlerini benimseyen yöneticiler, amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır, çalışanın mutluluk duygusunu ve iş doyumunu artırır, inisiyatifleri genişletir ve sonuçta örgüt içi süreci ve örgütsel arzulara ulaşmayı destekler ve dolayısıyla örgütsel etkinliği artırır. Aksak (2020:71-85) tarafından yapılan bir çalışmada ise antrenörlerin empatik düzeylerinin pozitif yönde ve anlamlı bir farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Yine aynı şekilde liderlik ile empati değişkeni arasında anlamlı ve yüksek oranda bir ilişki de ortaya çıkmıştır. Bu ilişki de doğrusal yönde oluşmuştur. Kişilik ve empati değişkenleri arasında ise değerlendirme sonuçlarında herhangi bir şekilde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Elik (2017:56-67) çalışmasında, amatör sporcuların empatik eğilim düzeylerini incelemiş ve empatik eğilim düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından anlamlı farklılıklar oluşturduğunu, bazı değişkenler açısından da anlamlı farklılıklar oluşturmadığını belirlemiştir. Cornelis ve diğerleri, (2013: 610) çalışmasında, liderlerin karar verirken prosedürel olarak adil davranmadıklarını, liderlerin empati durumlarını grup üyelerinin aidiyet ihtiyaçlarına göre belirlediklerini bulgulamışlardır. Rahman ve Castelli (2013:91) çalışmalarında liderlik etkinliği ve empatinin ekip çalışmasını teşvik ettiğini ve üretkenliği artırdığını, empatinin, liderlik etkinliği üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada empatinin yüksek liderlik etkinliğini ve örgütsel performansı artırdığını bulgulamışlardır. Kock ve diğerleri, (2019:230) empatik liderliğin grup üyelerinin performansı üzerindeki olumlu etkisini araştırmış, empatik liderliğin, grup üyelerinin performansında %10'luk bir artış sağladığını gözlemlemişlerdir.

Shima ve diğerleri, (2021:70) hem bireysel hem de takım sporları ile ilgilenen sporcularının daha yüksek bilişsel empati puanına sahip olduğu ortaya koymuştur. Spor deneyiminin insan kişiliğini farklı şekilde etkilediğini, fiziksel aktivitelerin miktarının insanlarda bilişsel empatiyi etkilemesinin mümkün olabileceğini, ancak bilişsel ve duygusal empatinin birlikte spor yapanlarda farklılaşmadığını, spor deneyiminin; spor türü ve başarı düzeyi ne olursa olsun insanlarda daha iyi empati geliştirmeye katkıda bulunabileceğini bulgulamıştır.

Rieke, Hammermeister ve Chase (2008:238) hizmetkar liderliğin spor potansiyeline uygulanmasını inceleyen ilk çalışmayı yapmışlardır. Buna göre; antrenörlerini “hizmetkar lider” olarak algılayan lise sporcularının aynı zamanda daha yüksek içsel motivasyon gösterdiklerini, spor deneyimlerinden daha memnun olduklarını, zihinsel olarak daha güçlü olduklarını ve takım olarak ve bireysel olarak daha iyi performans gösterdiklerini göstermektedir.

Atrizka ve Pratama'nın (2022:95) çalışması sporda liderlik tarzlarının daha iyi sonuçlar vermesi için takımın duygusal zekasının olması gerektiğini istatistiksel olarak ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar Mysirlaki ve Paraskeva'nın (2020:2) bulgularıyla da uyumludur. Çalışmanın istatistiksel bulguları, koçlara duyulan güven ile takım liderliği arasında önemli bir pozitif korelasyon olduğu tezini daha da desteklemektedir. Bu veriler, spor liderlerinin başarısının takım üyelerinin güvenine bağlı olduğunu göstermektedir.

Gentry, Weber ve Sadri (2007:9) empatinin etkili liderlikte oynadığı rolü incelemiş, başkalarının ne hissettiğini anlama yeteneğinin etkili liderliğe açıkça katkıda bulunan bir beceri olduğunu bulmuştur. Ayrıca liderlerin dünyanın çeşitli yerlerinde etkili olabilmeleri için ihtiyaç duydukları beceri ve davranışları daha iyi anlama çabalarından biri olarak, bu çalışma empatinin etkili liderlikte oynadığı rolü incelemiştir. Bu çalışma, başkalarının ne hissettiğini anlama yeteneğinin etkili liderliğe açıkça katkıda bulunan bir beceri olduğunu bulmuştur. Bazı kültürlerde, empati ile performans arasındaki bağlantı çarpıcıdır ve empatiye bir liderlik becerisi olarak daha da fazla değer verir.

Kuhn ve Weinberger (2005), çalışmalarında liderlik geçmişine sahip lise öğrencilerinin profesyonel yaşamlarında lider veya yönetici olmalarının muhtemel olduğunu ve beklendiğini ortaya koymuştur.

Grigoropoulos (2020:62) göre egemen liderlik kavramı, tek bir bireyin performansına değil, eğitim kurumlarını ve bir bütün olarak toplumu geleceğe doğru yönlendiren işbirlikçi güçlere karşılık gelir. Bu nedenle, öğrencilere çok küçük yaşlarda liderlikle bağlantılı ilke ve değerleri aşlamak önemlidir. Eğitimciler, öğrencilerinin zihinsel güce götüren kapasiteler olan dayanıklılık, nezaket ve empati geliştirmelerine izin vermelidir. Liderlik gelişimi, eğitim kurumu yöneticilerine ve yetkililerine politikalarını ve stratejik eğitim planlamasını liderlik gelişimi ve zihniyet gelişimi ile uyumlu hale getirme konusunda rehberlik edebilir.

Literatür bilgilerine dayalı olarak sporda liderlik çalışmalarının 1970'li yıllara dayandığını görüyoruz. Ancak bugüne kadar, spor yönetiminde akademik liderlik çalışmalarının kapsamlı bir incelemesi yapılmamıştır. İlerleme kaydedilmesine rağmen, spor yönetimi liderliği konusunda bilim adamlarının odaklanmasını gerektiren birçok soru ve boşluk devam etmektedir (Peachey, Zhou, Damon ve Burton, 2015:571).

Molan, Matthews ve Arnold'ın (2016:274) yarı profesyonel veya profesyonel futbol kulüplerindeki yöneticilerin, saha dışındaki liderlik davranışlarını ölçen araştırmalarında yöneticilerin saha dışındaki oyuncularla ilgili rolüyle ilgili altı temel liderlik teması belirlenmiştir. Bunlar: ekip vizyonu, performans beklentilerini belirleme, davranışsal beklentiler oluşturma, etkili iletişim, bireysel değerlendirme ve arketiplerin (ilk örnek) kullanımıdır. Bu temalar yöneticilerin saha dışındaki liderlik becerilerinin gelişmesinin daha önemli olacağını vurgulamaktadır.

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yaş değişkeni açısından liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri sonuçlarının anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Ölçeklerin alt boyutları bakımından incelendiğinde ise; profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yaş değişkeni açısından liderlik yönelimleri alt boyutları arasında insan kaynaklı liderlik ve yapısal liderlik alt boyutları açısından anlamlı farklılık oluşturduğu, ve yine profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yaş değişkeni açısından kişilik özellikleri alt boyutları arasında yalnızca yumuşak başlılık alt boyutunda anlamlı farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Bu durum alan yazında bulunan birçok çalışmada da benzerlikler ve farklılıklar oluşturmaktadır. Karakurt (2022:68-75) yapmış olduğu çalışmada sporcuların karizmatik liderlik algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığını ifade etmektedir. Yıldız (2021:56-65) tarafından yapılan çalışmada liderlik algılarının yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Akgün (2021:38-46) çalışmada yaş değişkeninin liderlik özellikleri bakımından anlamlı farklılık oluşturmadığını belirtmiştir.

Gökçek (2013:49-78) araştırmasında yöneticilerin yaş değişkeni açısından olumlu olarak değerlendirmiş ancak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bagdasarov ve diğerleri, (2019) araştırmalarında, çalışanların güven onarımında ortakları: inkar ve empati isimli çalışmada, empatinin güven onarım sürecinde hayati bir rol oynadığını göstermişlerdir. Empatiyi göz ardı eden katılımcıların daha yüksek düzeyde olumsuz etkiye sahip olduklarını bulgulamışlardır.

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni açısından liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri sonuçlarının anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Ölçeklerin alt boyutları bakımından incelendiğinde ise; profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni açısından liderlik yönelimleri alt boyutları arasında yalnızca insan kaynaklı liderlik alt boyutunda anlamlı farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Bu durum alan yazında bulunan birçok çalışmada da benzerlikler ve farklılıklar oluşturmaktadır.

Yıldız (2021: 56-78) tarafından yapılan çalışmada liderlik algılarının yöneticilik süresi ve mesleki kıdem açısından anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Gökçek (2013:41-49) araştırmasında yöneticilerin yöneticilik süreleri olumlu olarak değerlendirmiş ancak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Weinberg ve Gould (1995:74-79)'e yapmış oldukları çalışmada spor yapan kişilerin tecrübelerine göre liderlik davranışlarının daha yüksek

düzeylerde olduğunu belirlemişlerdir. Can (2022:55-69) spor yöneticilerinin hizmet süresi değişkeni açısından spora karşı tutumlarında anlamlı bir değişikliğin olmadığını ifade etmektedir.

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin medeni durum değişkeni açısından liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri sonuçlarının anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Ölçeklerin alt boyutları bakımından incelendiğinde ise; profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin medeni durum değişkeni açısından liderlik yönelimleri alt boyutları arasında evli olanlar lehine insan kaynaklı liderlik boyutunda anlamlı farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Bu durum alan yazında bulunan birçok çalışmada da benzerlikler ve farklılıklar oluşturmaktadır. Yıldız (2021:67-78) tarafından yapılan çalışmada liderlik algılarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Gökçek (2013:55-61) araştırmasında yöneticilerin medeni durum, değişkeni açısından olumlu olarak değerlendirmiş ancak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Can (2022:36-47) çalışmasında medeni durum açısından kişilik özelliklerinin bekar yöneticiler lehine olduğunu, dışa dönüklük ve açıklık alt boyutlarında ise istatistiki olarak anlamlı olduğunu belirlemiştir.

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim durumu değişkeni açısından liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri sonuçlarının anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Ölçeklerin alt boyutları bakımından incelendiğinde ise; yine alt boyutlar açısından da anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Bu durum alan yazında bulunan birçok çalışmada da benzerlikler ve farklılıklar oluşturmaktadır. Karakurt (2022:45-58) yapmış olduğu çalışmada sporcuların karizmatik liderlik algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığını ifade etmektedir. Akgül (2022:56-69) yapmış olduğu çalışmada eğitim durumunun takıma bağlılık ve liderlik durumlarında anlamlı farklılık oluşturduğunu ifade etmektedir. Yıldız (2021:45-49) tarafından yapılan çalışmada liderlik algılarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Akgün (2021:56-67) çalışmasında eğitim durumu değişkeninin liderlik özellikleri bakımından anlamlı farklılık oluşturmadığını belirtmiştir. Özşarı (2010:66-69) ise yapmış olduğu çalışmada eğitim durumu değişkeninin liderlik eğilimlerinde anlamlı farklılık oluşturduğunu belirlemiştir. Tanır (2007:45-59) çalışmasında eğitim seviyesi açısından konuyu ele almış, eğitim seviyesi daha yüksek olan kulüp yöneticilerinin diğer yöneticilere nazaran daha yetkin olduklarını belirlemiştir. Bu durumun temel nedeninin ise eğitim seviyesine bağlı olarak genel kültür ve

bilgi birikimi ile açıklanabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca yönetici konumunda bulunan büyük bir yönetici grubunun spor yöneticiliği alanında herhangi bir eğitim almadığı da belirlenmiştir. Gökçek (2013:36-61) araştırmasında yöneticilerin öğrenim durumu değişkeni açısından olumlu olarak değerlendirmiş ancak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin lisanslı sporcu olma değişkeni açısından liderlik yönelimleri ve empati düzeyleri sonuçlarının anlamlı farklılık oluşturmadığı, profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin lisanslı sporcu olma değişkeni açısından kişilik özellikleri sonuçlarında ise lisans sahibi olanlar lehine anlamlı farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Ölçeklerin alt boyutları bakımından incelendiğinde ise; profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin lisanslı sporcu olma değişkeni açısından liderlik yönelimleri alt boyutları arasında lisans sahibi olanlar lehine politik liderlik alt boyutunda, lisanslı olmayanlar lehine insan kaynaklı liderlik alt boyutunda anlamlı farklılık bulunduğu, ve yine profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin lisanslı sporcu olma değişkeni açısından kişilik özellikleri alt boyutları arasında lisans sahibi olanlar lehine yalnızca yumuşak başlılık alt boyutu açısından anlamlı farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Tozoğlu, Dursun ve Şebin (2020) çalışmasında sportif aktivitede bulunan hemşirelerin daha yüksek tutumlara sahip olduğunu belirlemiştir. Kalliopuska (1991) çalışmasında spor etkinliğine katılanların empatik düzeylerinin önemli şekilde etkilendiğini ifade etmiştir. Dervent (2007:40-44) çalışmasında empatik eğilim düzeylerinin spor yapan öğrencilerde daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Araştırmamız kapsamındaki yöneticilerin lisanslı sporcu olma değişkeni açısından liderlik yönelimleri ve empati düzeyleri sonuçlarında anlamlı bir farklılaşma olmasa da, kişilik özellikleri değişkeni açısından anlamlı düzeyde bir farklılaşma olması bizlere kişilik üzerinde etkisi olan çevresel faktörlerin, aslında bireyin içinde yaşadığı sosyo-kültürel özelliklerin tümünü oluşturduğu yönünde fikir vermektedir. Yani, bireylerin kişilik özelliklerinin çevresel faktörlerden ne oranda etkilendiği konusunda tam yargıya varabilmek için kişinin geçmiş yaşamında neler yaşadığının, günümüzde neler yaşıyor olduğunun ve içinde bulunduğu sosyal çevrenin kültürel yapısının tam olarak anlaşılması gerekmektedir. Bunun nedeni, sosyal çevre bireye ne öğreneceğinin yanı sıra neyi, nasıl öğreneceğinin yolunu gösterir. Hatta göstermekle kalmayıp bireyi öğrenmeye mecbur kılar. Bu nedenle, kişilik ve sosyal çevre devamlı karşılıklı etkileşim içindedirler (Erkoç, 2008:16). Bu bağlamda profesyonel kulüp yöneticilerinin lisanslı sporcu olma değişkeninden hareketle, sporun sadece fiziksel bir aktivite olmayıp sosyalleşme sürecini de doğrudan etkilemesi nedeniyle sporun kişiliğe etkisi ve sporun psiko-sosyal gelişime etkisinin önemi açıkça ortaya çıkmaktadır.

Araştırmamızın eğitim alanı değişkeni açısından profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin; liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı belirlenmiştir. Yönetici eğitimi diğer alanlarda olduğu gibi, spor alanı içinde çok önem arz eden bir olgudur. Sporun ve spor organizasyonlarının kendine has özgün yapısı ve işleyişiyle ve de bu alanda dünyada ve ülkemizde görülen hızlı gelişme ve değişimler, yeterli kapasite ve beceriye sahip spor yöneticilerine ihtiyaç duyulduğunun göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Şahin, 2009:8). Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kulübünün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından liderlik yönelimleri sonuçları arasında anlamlı farklılık gösterdiği ve bu farklılığın Süper Lig ve 2.Lig lehine olduğu, ve yine profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kulübünün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından empati düzeyi sonuçları ile anlamlı farklılık gösterdiği, kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından kişilik özellikleri sonuçları arasında ise anlamlı farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Ölçeklerin alt boyutları bakımından incelendiğinde ise; profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kulübünün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından liderlik yönelimleri alt boyutları arasında politik liderlik, insan kaynaklı liderlik, karizmatik liderlik ve yapısal liderlik alt boyutları açısından anlamlı farklılık oluşturduğu, profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından kişilik özellikleri alt boyutları arasında ise dışa dönüklük, deneyimlere açıklık ve sorumluluk alt boyutları açısından anlamlı farklılık oluşturduğu, ve yine profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından empati düzeyi alt boyutları sonuçlarında ise sosyal beceriler ve bilişsel empati alt boyutları açısından anlamlı farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Bu durum alan yazında bulunan birçok çalışmada da benzerlikler ve farklılıklar oluşturmaktadır. Karakurt (2022:45-57) yapmış olduğu çalışmada sporcuların karizmatik liderlik algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığını ifade etmektedir. Türksoy (2008:66-71) çalışmada futbolcuların lig düzeyine göre farklı liderlik davranışı sergilediğini ifade etmiştir. Yöneticilik işi; insanların ve dolayısıyla toplumun yaşam kalitelerini yükseltmek amacıyla ve eğitim yoluyla birey davranışlarında yaratıcı, üretken ve olumlu değişimler meydana getirmek, sosyal yapı içinde ihtiyaçlarını giderebilecekleri donanımlarla bireyleri desteklemek için bir dizi zihinsel ve fiziksel çaba harcanmasını gerektiren görevlerin yapılmasıdır (Güler,1997:8). Bu çerçevede bazen çağın gerektirdiği değişim ve gelişimler kulüplere geç yansımakta, bu değişiklikler kurum ve kuruluşlara uygulanırken yöneticilere yeterli hizmet içi eğitim verilmemektedir. Yöneticilere çeşitli sosyal tesis ve hizmetler yeterince verilmemekte veya tüm çalışanlara bu konuda fırsat eşitliği sağlanmamaktadır (Ivancevich ve Smith,1981:651). Kulüplerde

Çalışanlar arasındaki insani ilişkiler açısından çalışma ortamının bk oranda yönetimin tutum ve davranışlarına bağlı olmasına rağmen insan faktörüne bağlı olarak değiştiği görülmektedir. Çalışanlar arasında sağlıklı, etkili bir iletişim yoksa kurumun vizyonu, misyonu, değerleri çalışanlar tarafından bilinmiyor veya paylaşılmıyorsa, takım halinde çalışma yapılmıyor, bir sorun olduğunda topluca ele alınmıyor, işle ilgili yardımlaşma yaşanmıyor, yöneticiler arasında çatışma ve gerginlikler oluyor, kulüp yönetimi tüm personelin intibakı, kaynaşması ve dayanışması amacıyla etkinlikler dzenlenmiyorsa bu ortamda çalışanlar için de iş güçlüğü yaşanıyor demektir (Dessler, 2001:28).

Araştırmamızdan elde edilen sonuçlara göre profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin lig değişkeni açısından liderlik yönelimleri sonuçları ve empati düzeyleri sonuçları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olması, Süper Lig kulüplerinin ekonomik büyüklük, taraftar sayısı, uluslararası organizasyonlara katılım ve kulüplerin diğer liglerdeki kulüplere nazaran daha medyatik olması bakımından yönetimsel anlamda yöneticilerinin kulüp içerisinde aldıkları görev, yetki ve sorumlulukları nedeniyle temsil kabiliyetlerinin daha iyi ve güçlü olmasının gerektiği şeklinde değerlendirilebilir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyada ve ülkemizde ciddi oranda aktif ya da pasif katılımcı kitlesine sahip olan futbol, profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin, liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri arasında bir ilişkinin varlığının ya da yokluğunun ortaya konulması bakımından çok önemlidir. Araştırmaya konu olan bu kavramlar çerçevesinde çok boyutlu ve geniş kapsamlı bir çalışma yapılması zorunluluğu hasıl olmuştur.

Bu araştırmada öncelikle profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeylerinin nasıl anlaşılabilceğinin tartışılması hedeflenmiştir. Bunun yanında profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelenmek suretiyle betimsel ve çıkarımsal bulgulara ulaşmak amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda; Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri arasındaki ilişki incelenip; aşağıdaki alt sonuçlar elde edilmiştir:

1. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin ÇYLYÖ sonuçları incelendiğinde katılımcı görüşlerinin ortalamasının 3,62 ile 4,59 arasında değişim gösterdiği ve genel ortalamanın ise 4,26 düzeyinde olduğu,
2. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin ÇYLYÖ alt boyutları sonuçları incelendiğinde katılımcı görüşlerinin en yüksek düzeyde insan kaynaklı liderlik boyutunda olduğu, en düşük boyutta ise politik liderlik boyutunda olduğu,
3. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin OMKÖ sonuçları incelendiğinde katılımcı görüşlerinin ortalamasının 3,40 ile 6,39 arasında değişim gösterdiği ve genel ortalamanın ise 4,05 düzeyinde olduğu,
4. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin OMKÖ alt boyutları sonuçları incelendiğinde katılımcı görüşlerinin en yüksek düzeyde duygusal dengelilik boyutunda olduğu, en düşük boyutta ise deneyimlere açıklık boyutunda olduğu,
5. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin EDBÖ sonuçları incelendiğinde katılımcı görüşlerinin ortalamasının 1,74 ile 4,76 arasında değişim gösterdiği ve genel ortalamanın ise 4,10 düzeyinde olduğu,
6. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin EDBÖ alt boyutları sonuçları incelendiğinde katılımcı görüşlerinin en yüksek düzeyde duygusal tepki boyutunda olduğu, en düşük boyutta ise sosyal beceriler boyutunda olduğu,

7. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin liderlik yönelimleri değişkeni ile kişilik özellikleri değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve ilişkinin negatif yönde zayıf bir ilişki olduğu,
8. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile empati düzeyi değişkenleri arasında pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki olduğu,
9. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kişilik özellikleri ve empati düzeyi değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı,
10. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yaş değişkeni açısından liderlik yönelimleri sonuçları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı,
11. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yaş değişkeni açısından liderlik yönelimleri alt boyutları arasında insan kaynaklı liderlik ve yapısal liderlik alt boyutları açısından anlamlı farklılık oluşturduğu,
12. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yaş değişkeni açısından kişilik özellikleri sonuçları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı,
13. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yaş değişkeni açısından kişilik özellikleri alt boyutları arasında yalnızca yumuşak başlılık alt boyutunda anlamlı farklılık bulunduğu,
14. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yaş değişkeni açısından empati düzeyi sonuçları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı,
15. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin yaş değişkeni açısından empati düzeyi alt boyutları arasında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık olmadığı,
16. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni açısından liderlik yönelimleri sonuçları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı,
17. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni açısından liderlik yönelimleri alt boyutları arasında yalnızca insan kaynaklı liderlik alt boyutunda anlamlı farklılık bulunduğu,
18. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni açısından kişilik özellikleri sonuçları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı,
19. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni açısından kişilik özellikleri alt boyutları arasında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmadığı,
20. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni açısından empati düzeyi sonuçları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı,
21. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kaç yıl yöneticilik yaptınız değişkeni açısından empati düzeyi alt boyutları arasında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık olmadığı,

22. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin medeni durum değişkeni açısından liderlik yönelimleri sonuçları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı,
23. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin medeni durum değişkeni açısından liderlik yönelimleri alt boyutları arasında evli olanlar lehine insan kaynaklı liderlik boyutunda anlamlı farklılık bulunduğu,
24. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin medeni durum değişkeni açısından kişilik özellikleri sonuçları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı,
25. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin medeni durum değişkeni açısından kişilik özellikleri alt boyutları arasında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmadığı,
26. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin medeni durum değişkeni açısından empati düzeyi sonuçları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı,
27. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin medeni durum değişkeni açısından empati düzeyi alt boyutları arasında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık olmadığı,
28. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim durumu değişkeni açısından liderlik yönelimleri sonuçları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı,
29. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim durumu değişkeni açısından liderlik yönelimleri alt boyutları arasında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmadığı,
30. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim durumu değişkeni açısından kişilik özellikleri sonuçları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı,
31. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim durumu değişkeni açısından kişilik özellikleri alt boyutları arasında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmadığı,
32. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim durumu değişkeni açısından empati düzeyi sonuçları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı,
33. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim durumu değişkeni açısından empati düzeyi alt boyutları arasında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık olmadığı,
34. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin lisanslı sporcu olma değişkeni açısından liderlik yönelimleri sonuçları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı,
35. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin lisanslı sporcu olma değişkeni açısından liderlik yönelimleri alt boyutları arasında lisans sahibi olanlar lehine politik liderlik alt boyutunda, lisanslı olmayanlar lehine insan kaynaklı liderlik alt boyutunda anlamlı farklılık bulunduğu,
36. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin lisanslı sporcu olma değişkeni açısından kişilik özellikleri sonuçları lisans sahibi olanlar lehine anlamlı farklılık bulunduğu,

37. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin lisanslı sporcu olma değişkeni açısından kişilik özellikleri alt boyutları arasında lisans sahibi olanlar lehine yalnızca yumuşak başlılık alt boyutu açısından anlamlı farklılık oluşturduğu,
38. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin lisanslı sporcu olma değişkeni açısından empati düzeyi sonuçları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı,
39. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin lisanslı sporcu olma değişkeni açısından empati düzeyi alt boyutları arasında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık olmadığı,
40. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından liderlik yönelimleri sonuçları arasında anlamlı farklılık gösterdiği ve bu farklılığın Süper Lig ve 2.Lig lehine olduğu,
41. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından liderlik yönelimleri alt boyutları arasında politik liderlik, insan kaynaklı liderlik, karizmatik liderlik ve yapısal liderlik alt boyutları açısından anlamlı farklılık oluşturduğu,
42. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından kişilik özellikleri sonuçları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı,
43. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından kişilik özellikleri alt boyutları arasında dışa dönüklük, deneyimlere açıklık ve sorumluluk alt boyutları açısından anlamlı farklılık oluşturduğu,
44. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından empati düzeyi özellikleri ile anlamlı farklılık gösterdiği,
45. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kulübün TFF’de mücadele ettiği lig değişkeni açısından empati düzeyi alt boyutları sonuçlarının sosyal beceriler ve bilişsel empati alt boyutları açısından anlamlı farklılık oluşturduğu,
46. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim alanı değişkeni açısından liderlik yönelimleri sonuçları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı,
47. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim alanı değişkeni açısından liderlik yönelimleri alt boyutları arasında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık oluşturmadığı,
48. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim alanı değişkeni açısından kişilik özellikleri sonuçları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı,
49. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim alanı değişkeni açısından kişilik özellikleri alt boyutları arasında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık bulunmadığı,
50. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim alanı değişkeni açısından empati düzeyi sonuçları arasında anlamlı farklılık bulunmadığı,

51. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin eğitim alanı değişkeni açısından empati düzeyi alt boyutları arasında tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Araştırmamızın genel çerçevesinde konuya ilişkin öneriler;

- Araştırma sonucunda profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeylerinin bazı değişkenler ve alt boyutlar açısından farklılaştığı görülmektedir. Bağımlı değişkenlerden liderlik yönelimlerinin, politik liderlik alt boyutları açısından düşük olduğu durumu, yöneticilerin politik yönlerinin ve ilgili kamu, kurum, kuruluş, federasyon, kulüpler ve sivil toplum örgütleriyle ilişkilerinin geliştirilmeye açık olduğunu göstermektedir. Ayrıca kişilik özellikleri bakımından inceleme yapıldığında deneyimlere açık olma boyutunun zayıf bir eğilime sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum yöneticilerin değişime açık bir yapılarının olması gerektiğini ve deneyimli kişilerden seçilmesi gerektiğini göstermektedir. Empati düzeyleri incelendiğinde ise yöneticilerin sosyal becerileri alt boyutunda sorun yaşadıkları görülmektedir. Bu durum sosyal becerilerin, ikili ilişkilerin yönetim sürecinde önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda yöneticilerin sosyal becerileri, empati seviyelerinin yüksek kişilerden seçilmesi önerilebilir.
- Araştırma sonucunda yöneticilerin liderlik özellikleri ile empati düzeyleri arasında olumlu ve pozitif yönlü bir ilişki bulunurken liderlik özellikleri ile kişilik özellikleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar yöneticiler belirlenirken kişilik özelliklerinden ziyade liderlik özelliklerinin ve empati düzeylerinin dikkate alınması gerektiği sonucunu ifade etmektedir.
- Literatür incelendiğinde, Profesyonel futbol kulüplerinde yöneticilik yapan kişilerin liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri arasındaki geçişkenliğin ortaya konulması bakımından sınırlı bir literatüre sahip olduğu görülmektedir. Yine araştırma konusu üzerinde yapılmış sınırlı sayıda araştırmanın varlığından söz edebiliriz.
- Profesyonel futbol kulübü yöneticilerine, futbola dair tüm unsurları (yönetim, yönetici, lider, liderlik, kişilik, empati, motivasyon, aidiyet, performans ve başarı gibi) göz önünde bulundurularak süreç açısından konuya bütünsel yaklaşması önerilebilir.
- Ülkenin eğitim kurumlarının geleceğin yönetici, spor yöneticilerini ve liderlerini yetiştirmede kısa, orta ve uzun vadede planlama ve stratejilerini oluşturması önerilebilir.
- Eğitimin okul çağında verilmesinin yararlı olacağı, yapılan birçok bilimsel araştırma ile desteklenmektedir. Ayrıca geleceğin spor yöneticilerinin ve liderlerinin yetiştirilmesi için

Milli Eğitim Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Türkiye Futbol Federasyonu, diğer spor federasyonları, spor kulüpleri ve okulların işbirliği yapması önerilebilir.

- Araştırmamız verilerinden hareketle, profesyonel futbol kulüplerinde spor alanında eğitim görmüş kişilerin yönetim kademelerinde çok düşük oranda temsil edilmesi alan için bir engel olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle Türk Spor Teşkilatında, spor federasyonlarında ve spor kulüplerinde spor eğitimi almış ve spor alanında ihtisas yapmış yöneticilerin sayısının artırılması önerilebilir.
- Spor Bilimleri Fakülteleri ile Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında araştırmacıların bu alanlarda daha çok bilimsel çalışma yapmasının teşvik edilmesi önerilebilir.
- Elde edilen literatür bilgilerine dayanarak spor ortamında yenilikçi davranışın geliştirilmesi ve iş performansının artırılması için empatik liderliğin ön plana çıkması ve yaygınlaştırılması önerilebilir.
- Liderlik, empati ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin lider pozisyonundaki kişinin başarısını ne yönde (pozitif veya negatif) ve düzeyde etkilediğinin kesin çizgilerle belirlenmesi, bu alanda daha çok araştırma yapılması önerilebilir.
- Liderler ve grup üyeleri arasındaki empatik ilişki düzeyinin güven inşa etme, sosyal çevreyi daha iyi anlama, değişen ortamlara uyum sağlama ve işbirliği gibi konularda daha etkin kullanılması önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Aka, H. (2014). *Profesyonel futbolcuların empatik eğilim düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 15-25.
- Akbaba, A., ve Erenler, E. (2008). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Akgül, H. (2022). *Futbol taraftarlarında takım bağlılığının tüketici davranışlarına etkisinde kişilik faktörünün rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale, 75-79.
- Akgün, A. (2021). *Doğu Anadolu bölgesi'ndeki futbolcuların antrenörlerinde bulunmasını istedikleri liderlik tarzlarının tespiti*. Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kars, 29-37.
- Aksak, M. C. (2020). *Futbol antrenörlerinin ve takım kaptanlarının empatik, eleştirel düşünme yetenekleri ile takım liderliğinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi*. Doktora Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kütahya, 15-19.
- Akşar, T., ve Merih, K. (2006). *Futbol ekonomisi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 470-471.
- Akyüz, M.E. (2005). *Futbol kulüplerinin şirketleşmesi ve halka açılması: Avrupa futbol piyasasındaki gelişmeler çerçevesinde Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor örneğinin değerlendirilmesi*. T.C. Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu Aracılık Faaliyetleri Dairesi, Yeterlilik Etüdü, İstanbul, 24-28.
- Alemdar, U. (2018). *Amatör futbolcuların antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzlarının belirlenmesi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi (Sakarya il örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya, 24-46.
- Allen, N.J., and Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Anbaz, K. (2013). The relationship between personality traits and conflict management strategies in physical education managers of Isfahan province. *Advances in Environmental Biology*, 1454-1460.
- Arslan, S. (2016). *Genç insanların yaşlılığa dair bakış açısının denetim odağı ve dışa dönük kişilik yapısıyla ilişkisinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 28-32.
- Atak, H. (2013). On-Maddeli Kişilik Ölçeği'nin türk kültürü'ne uyarlanması. *Nöropsikiyatri Arşivi*, 50, 312-319.
- Atkinson, J. W. (1987). Strength of motivation and efficiency of performance. In J.W. Atkinson & J.O. Raynor (Eds.), *Motivation and achievement*. New York: Winston, 117-142.

- Atrizka, D., and Pratama, I. (2022). The influence of organizational leadership and coaches on Indonesian athletes' adversity quotient (intelligence). *Journal of Sport Psychology*, 31(1), 88-97.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.
- Aytaç, S. (2001). Örgütsel davranış açısından kişiliğin önemi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(1), 139-160.
- Bagdasarov, Z., Connelly, S., and Johnson, J.F. (2019). Denial and empathy: Partners in employee trust repair?. *Frontiers in Psychology*, 10(19), 1-13.
- Baltaş, A. (2001). *Ekip çalışması ve liderlik*. (3.Baskı). İstanbul: Remzi Yayınevi, 75-79.
- Barnett, M. A. (1990). Empathy and related responses in children. In N. Eisenberg & J. Strayer (Eds.), *Empathy and its development*. Cambridge University Press, 146-163.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayınları, 27-31.
- Beech J., Horsman S., and Magraw J. (2010). Insolbency events among English football clubs. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 11(3), 236-249.
- Belker, B.L. (1999). *Yöneticiliğe ilk adım*. İstanbul: İnkılap Kitapevi, 27-33.
- Bennis, W., and Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row, 86-88.
- Bensiz, A. (2016). *Amatör futbolcuların algılarına göre antrenörlerin liderlik özelliklerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bartın, 19-27.
- Berens, L.V. (1999). *The sixteen personality types: Descriptions for self-discovery*. California: InterStrength Publications, 101-109.
- Biçer, T. (1994). *Spor yönetimi organizasyonu, ekonomik olarak spor işletmeleri ve uygulamalarından bir örnek*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 71-75.
- Bolman, L.G., and Deal, T.E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management*, 30(4), 509-534.
- Bolman, L.G., and Deal, T.E. (2013). *Reframing organizations* (5th Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publications, 63-72.
- Bozkurt, Ö. (2006). Girişimcilik eğiliminde kişilik özelliklerinin önemi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(2), 93-111.
- Brophy, J. (2010). *Leadership essentials for emergency medical services*. Massachusetts: Jones & Bartlett Learning, 33-51.
- Burger, J.M. (2006). *Kişilik*. İ.D. Erguvan-Sarioğlu (Çev.). İstanbul: Kaknüs Yayıncılık, 46-59.

- Cameron, E., and Green, M. (2008). *Making sense of leadership: Exploring the five key roles used by effective leaders*. New York: Kagan Page, 101-114.
- Can, A. (2016). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. (4.Baskı). Ankara: Pegem Akademi, 105-119.
- Can, B. (2022). *Spor eğitimi veren üniversite yöneticilerinin kişilik özellikleri, öz yeterlik inançları ve spora yönelik tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Konya, 46-69.
- Caruso, D. R., and Mayer, J. D. (1998). *A measure of emotional empathy for adolescents and adults*. Unpublished Manuscript, 12-19.
- Caulfield, J.L., and Senger, A. (2017). Perception is reality: Change leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 927-945.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümcü liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık, 93-96.
- Cengiz, R. (2008). *Profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin dönüşümsel liderlik stilleri ile kulüplerinin örgüt sağlığı ve futbolcuların yıldırma (mobbing) yaşamaları arasındaki ilişki*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 35-62.
- Ceylan, A. (1997). *Liderliğe kuramsal yaklaşımlar*. 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt:2, Deniz Harp Okulu, 5-6 Haziran, İstanbul, 314.
- Cornelis I., Van Hiel A., De Cremer D. (2011). Birds of a feather: Leader-follower similarity and procedural fairness effects on cooperation, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20, 388–415.
- Cornelis, I., Van Hiel, A., De Cremer, D., & Mayer, D. M. (2013). When leaders choose to be fair: Follower belongingness needs and leader empathy influences leaders' adherence to procedural fairness rules. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49, 605–613.
- Cömert, E. (2018). *Profesyonel futbol kulüplerinde görev yapan yöneticilerin zaman yönetiminin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 54-59.
- Cuff, B. M., Brown, S. J., Taylor, L. and Howat, D. J. (2016). Empathy: A review of the concept. *Emotion Review*, 8(2), 144-153.
- Cüceloğlu, D. (1994). *İnsan ve davranışı*. (5.Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi, 21-41.
- Çakıcı, H. A. (2019). *Amatör futbolcuların liderlik özellikleri ile sportmenlik yönelimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya, 21-28.
- Çelik, V.O. (2003). *Eğitimsel liderlik*. (3.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 76-79.
- Çevikel, Y. (2019). *14-20 yaş arası erkek futbolcularda zihinsel dayanıklılığın, kişilik özellikleriyle ilişkisinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul, 5-14.

- Çeyiz, S. (2007). *Adana ilinde futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarının belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana, 33-35.
- Çoban, B., Karakaya, E., Karataş, Ö., ve Devecioğlu, S. (2012). Türkiye'de spor kulüplerinin şirketleşmeye yönelimlerinin değerlendirilmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 35-36.
- Dağ, İ., ve Göktürk, T. (2014). Sınıf yönetiminde liderlik ve liderliğin sınıf yönetimine katkıları. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 27, 171-184.
- Dağlı Ekmekçi, Y.A. (2015). *Türkiye profesyonel futbol kulüplerinin kurumsallaşması*. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 41-74.
- Dalton, R.F., and Sundblad, L.M. (1976). Using principles of social learning in training for communication of empathy. *Journal of Counseling Psychology*, 23(5), 454-457.
- De Cremer, D., and Blader, S. L. (2006). Why do people care about procedural fairness? The importance of belongingness in responding and attending to procedures. *European Journal of Social Psychology*, 36(2), 211-228.
- De Cremer, D., and Tyler, T.R. (2005) Managing Group Behavior: The Interplay between Procedural Justice, Sense of Self, and Cooperation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 37, 151-218.
- De Felice, A. (2011). What does it take to lead? *Journal of Accountancy*, 211(4), 34-36.
- De Hoogh, A. H. B., and Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.
- De Vignemont, F., and Singer, T. (2006). The Empathic Brain: How, When and Why? *Trends in Cognitive Sciences*, 10, 435-441.
- Demir, M. B. (2018). *Futbol hakemlerinde karar verme stilleri ile kişilik özellikleri yaratıcılık ve problem çözme becerisi arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kayseri, 47-56.
- Demirci, N. (1986). *Sporda yönetim, teşkilatlanma ve organizasyonlar*. Ankara: Akın Matbaası, 35.
- Dereli, M. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları*. Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 8-33.
- Dervent, F. (2007). *Lise öğrencilerinin saldırganlık düzeyleri ve sportif aktivitelere katılımı ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 40-44.
- Dessler, G. (2001). *Management: Leading People and Organization in the 21st Century*, Harlow: Prentice Hall, 27-35.

- Diener, E., and Lucas, R. E. (1999). *Personality and subjective well-being*. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Wellbeing: The foundations of hedonic psychology*. New York: Sage Foundation, 45-79.
- Donuk, B. (2006). *Türkiye profesyonel futbol ligleri antrenörlerinin liderlik tarzlarının incelenmesi ve bir model yaklaşım*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 59-63.
- Doruk, B. (2005). *Spor yöneticiliği ve istihdam alanları*. İstanbul: Ötüken Yayınları, 59.
- Dökmen, Ü. (1994). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 17-33.
- Dubrin, A. (1994). *Applying psychology: Individual and organizational effectiveness*. USA: New Jersey Prentice Hall, 77-79.
- Dursun, M., Günay, M., ve Yenel, F. (2019). Çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2(2), 333-347.
- Elik, T. (2017). *Güneydoğu Anadolu Bölgesi futbol takımlarında amatör olarak futbol oynayan sporcuların sportmenlik yönelimleri ve empatik eğilim düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 33-40.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları, 63-71.
- Erdoğan, İ. (1987). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 56-74.
- Ergezer, B. (2003). *Liderlik ve özellikleri*. Ankara: Ocak Yayınları, 77-81.
- Erkoç, T. (2008). *Kişilik özelliklerinin örgütsel iletişime etkisi ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 16
- Eroğlu, F. (2011). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Basım-Yayım, 45-92.
- Erturan-Öğüt, E.E. (2010). *Almanya ve Türkiye'deki spor kulüplerinin karşılaştırmalı analizi-Türkiye'deki spor kulüplerinin yapı ve işleyişine yeni bir yaklaşım*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 8,9.
- Eryılmaz, A.S. (1986). *Yönetim ve organizasyon*. Trabzon: Trabzon Karadeniz Teknik Üniversitesi, 14.
- Gardner, L., and Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organizational Development Journal*, 23(2), 68-78.
- Garland, D. J., and Barry, J. R. (1990). Personality and leader behaviors in collegiate football: A multidimensional approach to performance. *Journal of Research in Personality*, 24(3), 355-370.
- Gentry, W. A., Weber, T. J., and Sadri, G. (2007). *Empathy in the workplace a tool for effective leadership*. the Society of Industrial Organizational Psychology Conference, New York, 9.

- Gerçek, A. (2017). *Futbol kulüplerindeki sporcu, antrenör ve yöneticilerin kulüp ortamı iletişim düzeylerinin incelenmesi (bölgesel amatör ligi 3.grup örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ, 36-49.
- Gerrard, B. (2003). Editorial introduction: Efficiency in professional sports leagues. *European Sport Management Quarterly*, 3(4), 219-220.
- Giambatista, R.C. (2004). Jumping through hoops: A longitudinal study of leader life cycles in the NBA. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 607-624.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ?* New York: Bantam Books, 317-354.
- Goleman, D., Boyatzis, R., and McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press, 132-146.
- Goodwin, D. K. (1999). *Ten lessons from presidents: Leader to leader*. F. Hesselbein & P. M. Cohen (Eds.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publications, 41-52.
- Gosling, S.D., Rentfrow, P.J., and Swann, W.B.Jr. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37, 504-528.
- Gökçek, A. (2013). *Profesyonel futbol takımlarında görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi (Ankara örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 41-47.
- Grigoropoulos, J. E. (2020). How can manifesting leadership skills infused with ethos, empathy, and compassion better prepare students to assume leadership roles?. *International Journal of Progressive Education*, 16(1), 54-66.
- Güler, Ş. (1997). *İlköğretim II. kademe öğrencilerinin matematik derslerine karşı tutumlarının eğitim sistemi açısından değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 4-36.
- Güven, E. (2016). *Iğdır, Ağrı, Erzurum illerinde futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarının belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağrı, 38-53.
- Hughes, R.L., Ginnet, B.C., and Curphy, G.J. (2002). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Boston: McGraw-Hill Irwin Companies, 7, 400-401.
- Ivancevich, J.M. and Smith, S. (1981). Identification and analyses of job difficulty dimensions an empirical study. *Ergonomics*, 24, 651.
- İmamoğlu, A. F. (1992). Fonksiyonel açıdan spor yönetiminin anlam ve önemi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 2-5.
- İnternet: Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği (2005). *Gençlik ve spor genel müdürlüğü gençlik ve spor kulüpleri yönetmeliği*. Web: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=9012&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> adresinden 21 Ocak 2023'de alınmıştır.

- İnternet: Türk Dil Kurumu (TDK) (2022). *Kişilik*. Web: <http://tdk.gov.tr>, adresinden 19 Ekim 2022'de alınmıştır.
- Kalliopuska, M. (1991). Empathy among children in music class. *Perceptual and Motor Skills*, 72(2), 382-382.
- Kalliopuska, M. (1992). Holistic empathy education among preschool and school children. *Paper Present at the International Scientific Conference Comenius Heritage and Education of Man*, March 23-27, Prague, 1-20.
- Karagözoğlu, C. (1994). *Spor yöneticilerinin yeterlilikleri (İstanbul Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 51-65.
- Karakurt, G. (2022). *Profesyonel futbolcuların antrenörleriyle ilgili karizmatik liderlik algılarının farklı değişkenlere göre incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Bayburt Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bayburt, 51-65.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 55-79.
- Karayol, M. (2016). *Merkezi spor yönetiminde çalışanların kişilik özellikleri ile iş değerlerinin örgüte bağlılık düzeylerine göre incelenmesi*. Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kütahya, 21-86.
- Karcıoğlu, F., ve Çelik, M. (2003). Askeri örgütlerde liderlik eğitimi ile liderlik potansiyelin ilişkisi. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 2, 12-33.
- Katırcı, H. (2001). *Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerin yönetici davranış özellikleri ve kulüp yönetim kurulları üzerine bir araştırma: 2000-2001 Futbol Sezonu*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 29-33.
- Katzenbach, J.R., and Smith, D.K. (2015). *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*. Massachusetts: Harvard Business Review Press, 22-24.
- Kaya, B., ve Çolakoğlu, Ö.M. (2015). Empati düzeyi belirleme ölçeği (EDBÖ) uyarlama çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 17-30.
- Kaya, H. S. (2021). *Endüstriyellemenin Türk futbolunda doğurduğu kriz: Çözüm önerisi olarak kulüp yönetimlerinin kurumsal yönetim odağında örgütlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 17-22.
- Keskin, S.C. (2007). *Sosyal bilgiler derslerinde empati becerilerine dayalı öğretim tekniklerinin kullanımı*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 52-55.
- Kocaoğlu, N.K. (2011). Futbol şirketlerinin halka açılması. *Ankara Barosu Dergisi*, 69(4), 67-110.
- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., and La Garza, L. M. (2019). Empathetic leadership: How leader emotional support and understanding influences follower performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 217-236.

- Koç, K. (2018). *Futbol hakemlerine uygulanan empatik beceri eğitiminin hakemlerin müsabaka yönetimi üzerine etkisinin incelenmesi*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kayseri, 14-39.
- Koçel, T. (1989). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 423.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. (9.Baskı). İstanbul: Beta Basım, 86-91.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. (10.Baskı). İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 101-104.
- Kolasa, B.J., ve Fulya, A. (1979). *İşletmeler için davranış bilimlerine giriş*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 52-58.
- Kotter, J. P. (2015). *Liderler gerçekte ne yapar?* İstanbul: Optimist Yayınları, 63-69.
- Köknel, Ö. (2005). *Kaygıdan mutluluğa kişilik*. İstanbul: Altın Kitaplar, 71-79.
- Köroğlu, Ö. (2014). Meslek seçimi ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi: turizm rehberliği öğrencileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 137-157.
- Kuhn, P., and Weinberger, C. (2005). Leadership skills and wages. *Journal of Labor Economics*, 23(3), 395-436.
- Lawrence, E. J., Shaw, P., Baker, D., Baron-Cohen, S., and David, A. S. (2004). Measuring empathy: Reliability and Validity of the Empathy Quotient. *Psychological Medicine*, 34, 911-924.
- Leslie, J. B., Dalton, M., Ernst, C., and Deal, J. (2002). *Success for the new global manager: How to work across distances, countries, and cultures*. San Diego, CA: Center for Creative Leadership, 3-41.
- Marques, J. (2010). Spirituality, meaning, interbeing, leadership, and empathy: Smile. *Interbeing*, 4(2), 7- 17.
- Martens, R. (1998). *Başarılı antrenörlük*. İstanbul: Beyaz Yayınları, 46-62.
- Mc Cuddy, M. K. and Cavin, M. C. (2008). Fundamental moral orientations: Servant leadership, and leadership effectiveness: An empirical test. *Review of Business Research*, 8(4), 107-117.
- Molan, C., Matthews, J. and Arnold, R. (2016). Leadership off the pitch: the role of the manager in semi-professional football. *European Sport Management Quarterly*, 16(3), 274-291.
- Mysirlaki, S., Paraskeva, F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: lessons from MMOGs. *Leadership & Organization Development Journal*, 1-22.
- Neubeiser, M. (1996). *Liderlik ve büyü*. (5.Baskı). İstanbul: Evrim Yayıncılık, 58-69.

- Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten günümüze yönetim düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 257-294.
- Olçay, A. (2014). *Türkiye’de profesyonel futbol kulüplerinin ve futbolcuların vergilendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Manisa, 4-5.
- Önen, S. M., ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 139.
- Özsarı, A. (2010). *Amatör futbolcuların antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzlarının tespiti (Konya il örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya, 55-63.
- Öztürk, G. (2021). *Amatör futbolcuların kişilik özelliklerinin maruz kaldıkları mobbing davranışları üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 65-69.
- Peachey, J.W., Zhou, Y., Damon, Z.J. and Burton, L.J. (2015). Forty years of leadership research in sport management: a review, synthesis, and conceptual framework. *Journal of Sport Management*, 29(5), 570-587.
- Pecukonis, E.V. (1990). A cognitive/affective empathy training program of ego development in aggressive adolescent females. *Adolescence*, 12(97), 59-76.
- Perry, M.A. (1975). Modeling and instructions in training for counselor empathy. *Journal of Counseling Psychology*, 22, 1973-1979.
- Pihie, Z.A.L., Sadeghi, A., and Elias, H. (2011). Analysis of head of departments leadership styles: Implication for improving research university management practices. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1081-1090.
- Rahman, W. A., and Castelli, P.A. (2013). The impact of empathy on leadership effectiveness among business leaders in the United States and Malaysia. *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 2(3), 83-97.
- Rieke, M., Hammermeister, J., and Chase, M. (2008). Servant leadership in sport: A new paradigm for effective coach behavior. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3(2), 227-239.
- Roberts, W. and Strayer, J. (1996). Empathy, emotional expressiveness and prosocial behavior. *Child Development*, 67, 449-470.
- Rosete, D., and Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organizational Development Journal*, 26(5), 388-399.
- Sağlam, E. (2008). *Eğitim yöneticilerinin liderlik tarzlarıyla kişilik yapıları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 33-37.

- Samsir, S. (2018). The effect of leadership orientation on innovation and its relationship with competitive advantages of small and medium enterprises in Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 530-542.
- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde kişilik faktörü. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3(4), 527-548.
- Savaş, B.Ç. (2018). *İnönü üniversitesi beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin iletişim becerileri ve empati düzeylerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Malatya, 51-59.
- Sevinç, M. A. (2022). *Güneydoğu ve Doğu Anadolu Bölgesi bölgesel amatör futbol ligi futbolcularının ruh halleri ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Mardin Artuklu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mardin, 23-35.
- Shima, T., Tai, K., Nakao, H., Shimofure, T., Arai, Y., Kiyama, K., and Onizawa, Y. (2021). Association between self-reported empathy and sport experience in young adults. *Journal of Physical Education and Sport*, 21(1), 66-72.
- Sivri, E. (2018). *Amatör futbolcularda kişilik özellikleri ile kariyer uyum yeteneklerinin araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 28-36.
- Skinner, C., ve Spurgeon, P. (2005). Valuing empathy and emotional intelligence in health leadership: A study of empathy, leadership behavior and outcome effectiveness. *Health Services Management Research*, 18(1), 1-12.
- Soysal, A. (2008). Çalışma yaşamında kişilik tipleri bir literatür taraması. *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası*, 22(1), 4-19.
- Soysal, İ. (2018). *10-15 yaş grubu ilköğretim öğrencilerinde voleybol ve basketbol antrenmanlarının nevroitik değerler üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Van, 33-81.
- Sözen, U. (1973). *Yönetici değerlendirilmesinde personel seçiminin bir faktör olarak kullanılması*. Ankara: Ankara Üniversitesi İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Emel Matbaacılık, 58.
- Stone, C. (2007). The role of football in everyday life. *Soccer & Society*, 8(2-3), 169-184.
- Sultanoğlu, B. (2008). *Hisseleri halka arz edilen Türk futbol kulüplerinin mali tablolarının Türkiye muhasebe standartları çerçevesinde incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 14-23.
- Sunay, H. (1998). Spor yöneticisinin nitelik ve özellikleri. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 61-62.
- Şahin, H.M. (2009). *The research of the effect of the educational levels of managers working in the professional soccer clubs in turkey on the economical stability and sports achievement of clubs*. Sofia National Sports Academy "Vasil Levski" Faculty Of Sports History And Management, Ph.D Thesis, Bulgaria, 8.

- Şengül, A. N. (2019). *Genç futbolcuların kişilik ve bazı özellikleri ile antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzlarının değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 28-45.
- Şimşek, Ö. (2006). *İnsan dinamiğinin kişilik özelliklerinin incelenmesine yönelik ölçek geliştirme çalışması*. Yüksek lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 35-42.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı (etkili okullar)*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 26-38.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th Ed.). Boston: Allyn & Bacon, 41-75.
- Tanır, H. (2007). *2006–2007 Turkcell süper liginde seçilmiş futbol kulüplerinin yönetici yeterliliklerinin mukayeseli olarak karşılaştırılması (Konyaspor, Sivasspor ve Trabzonspor örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya, 21-65.
- Taylor, F. W. (1911). *Shop management*. New York: Harper, 48-62.
- Tezcan, M. (1987). *Kültür ve kişilik*. Ankara: Bilim Yayınları, 29-51.
- Tokdemir, C. (2011). *Sportif başarıyı etkileyen psikolojik faktörler ve kişilik özellikleri: Türk futbol tarihinin başarılı milli futbolcularının görüşleri*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 41-48.
- Topuz, H. (2005). *The relationship between leadership and emotional intelligence: A proposed development model for enhancing leadership qualities among the officers in The Turkish Navy*. Master Thesis, Turkish Naval Academy Naval Science and Engineering Institute, İstanbul, 58-65.
- Tortop, N. (1987). *Kamu personel yönetimi*. Ankara: Erdem Basımevi, 2.
- Tosun, K. (1974). *İşletme yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1989/36.
- Tosun, K. (1989). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Besler Matbaası, 2.
- Tozoğlu, E., Dursun, M., ve Şebin, K. (2020). Hemşirelerin empati düzeylerinin sportif aktivite yapma ve farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Sport Sciences*, 15(3), 23-32.
- Trapero, F. G. A., and De Lozada, V. M. (2010). Differences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model of Bernard Bass. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 59-75.
- Turgut, E. (2020). *İstanbul'daki amatör futbol takımlarında çalışan altyapı antrenörlerinin liderlik davranış tipleri ile özyeterlilikleri arasındaki ilişki (Avrupa yakası örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 22-30.

- Türksoy, A. (2008). *Futbolda sporcu tatmini ile antrenörlerden beklenen ve gerçekleşen liderlik davranışlarının tespiti*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 66-71.
- Ulukan, M. (2006). *Futbolcuların kulübe bağlılıklarında antrenörlerin liderlik özelliklerinin rolü*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 21-24.
- Undung, Y., and Guzman, A. B. (2009). Understanding the elements of empathy as a component of caredriven leadership. *Journal of Leadership Studies*, 3(1), 19-28.
- Voss, R., Gruber, T., and Reppel, A. (2010). Which classroom service encounters make students happy or unhappy? *International Journal of Educational*, 24(7), 615-636.
- Weinberg, R.S., and Gould, D. (1995). *Foundations of sport and exercise psychology* (2nd Ed.). Champaign: Human Kinetics, 74-79.
- Yahşi, F. (2014). *Bir toplumda demokrasinin gelişmesinde yerel yönetimleri rolü: tarihsel, siyasal ve idari anlamda bir analiz*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale, 44-51.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık, 24-81.
- Yenisu, E., Şahin, F., ve Öztekkeli, H. (2019). Yönetim düşüncesinin evriminde sistem kuramının etkileri: Kavramsal bir çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.
- Yetim, A. (1996). Spor yönetiminde liderlik. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(3), 85-94.
- Yetim, A., ve Şenel, Ö. (2001). Türkiye’de spor yöneticisi yetiştirme faaliyetlerinin görünümü. *Milli Eğitim Dergisi*, 7(2).
- Yıldız, S. (2021). *Futbol antrenörlerinin liderlik özelliklerinin ölçülmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kütahya, 35-46.
- Yılmaz, C. (2022). *Futbolcularda karakterin karar verme ve taktiksel beceriye etkisi*. Doktora Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun, 42-51.
- Yörükoğlu, A. (1996). *Çocuk ruh sağlığı*. İstanbul: Özgür Yayınları, 65-66.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 66-69.



EK-1. Kişisel Bilgi Formu

Çok değerli Başkan ve Yöneticiler;

Bu anketler sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır, üzerine isim yazmayınız. Lütfen cevabınızı seçmiş olduğunuz şıkkın yanındaki parantez içine (X) işareti koyarak belirtiniz. Zaman ayırdığınız için teşekkür eder, hayatınızda başarılar ve mutluluklar dilerim.

(Rıdvan ÖZKAN, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü)

I. BÖLÜM (Kişisel Bilgi Formu)

1- Kaç yaşındasınız?

- ☐ a) 18 - 30 yaş
☐ b) 31 - 40 yaş
☐ c) 41 - 50 yaş
☐ d) 51 yaş ve üzeri

2- Medeni durumunuz?

- ☐ a) Evli
☐ b) Bekar

3- Kaç yıl yöneticilik yaptınız? (Kaç yıl yöneticilik tecrübeniz var?)

- ☐ a) 0 - 5 yıl
☐ b) 6 - 10 yıl
☐ c) 11 - 15 yıl
☐ d) 16 yıl ve üzeri

4- Eğitim seviyeniz? (Eğitim durumunuz?)

- ☐ a) ilkokul - Ortaokul
☐ b) Lise
☐ c) Ön Lisans - Lisans
☐ d) Yüksek Lisans - Doktora

5- Eğitim alanınız (bölümünüz) nedir?

.....

6- Lisanslı olarak spor yaptınız mı?

- ☐ a) Evet
☐ b) Hayır

7- Kulübünüzün TFF'de mücadele ettiği Lig hangisidir?

- ☐ a) Süper Lig
☐ b) 1. Lig
☐ c) 2. Lig
☐ d) 3. Lig

EK-2. Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği

ÇYLYÖ Anket Formu Açıklama: Aşağıda sizlerin *Liderlik Yönelimleriniz*e ilişkin görüşlerinizi ifade eden cümlelere yer verilmiştir. Lütfen her cümleyi dikkatlice okuyarak sizin için hangi düzeyde bir anlam ifade ediyorsa, bu durumu aşağıdaki ölçütlere göre cümlemin karşısındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.

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 çözüme 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 ulaşıyorum.					
19. Doğru kararlar vermede başarılıyım.					

EK-3. On Maddeli Kişilik Ölçeği

Aşağıda sizi tanımlayan ya da tanımlamayan birçok kişilik özelliği bulunmaktadır. Lütfen her bir ifadenin yanına, o ifadenin size tanımlama düzeyini dikkate alarak, o ifadeye katılıp katılmadığınızı belirtmek için 1 ile 7 arasında bir rakam yazın. İfadelerde sizi en çok tanımlayan özelliği dikkate alarak, uygun gördüğünüz rakamı yazın.

1 = Tamamen katılmıyorum

2 = Kısmen katılmıyorum

3 = Biraz katılmıyorum

4 = Kararsızım

5 = Biraz Katılıyorum

6 = Kısmen katılıyorum

7 = Tamamen katılıyorum

Kendimi olarak görürüm:

1. ____ Dışa dönük, istekli

2. ____ Eleştirel, kavgacı

3. ____ Güvenilir, öz-disiplinli

4. ____ Kaygılı, kolaylıkla hayal kırıklığına uğrayan

5. ____ Yeni yaşantılara açık, karmaşık

6. ____ Çekingen, sessiz

7. ____ Sempatik, sıcak

8. ____ Altüst olmuş, dikkatsiz

9. ____ Sakin, duygusal olarak dengeli

10. ____ Geleneksel, yaratıcı olmayan

EK-4. Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği

EDBÖ Anket Formu Açıklama: Aşağıda sizlerin *Empati Düzeylerinize* ilişkin görüşlerinizi ifade eden cümlelere yer verilmiştir. Lütfen her cümleyi dikkatlice okuyarak sizin için hangi düzeyde bir anlam ifade ediyorsa, bu durumu aşağıdaki ölçütlere göre cümlenin karşısındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.

Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği - EDBÖ	Kesinlikle katılmıyorum.	Kısmen katılmıyorum.	Kararsızım.	Kısmen katılıyorum.	Kesinlikle katılıyorum.
1. Birisi, benimle sohbet etmek isterse rahatlıkla sohbe başlarım.					
2. Diğer insanlarla ilgilenmekten gerçekten keyif alırım.					
3. Sosyal bir ortamda, ne yapacağımı bulmakta zorlanırım.					
4. Bir grup içerisinde tuhaf ya da rahatsız hisseden birisini anında fark ederim.					
5. Diğer insanlar, onların duygularını ve ne düşündüklerini anlama konusunda iyi olduğumu söylerler.					
6. Haber programlarında acı çeken insanları görürsem üzülürüm.					
7. Çok anlayışlı biri olduğumu söyledikleri için arkadaşlarım genellikle bana sorunlarından bahseder.					
8. Birinin benim ortamda bulunmamdan rahatsız olduğunu, karşımdaki söylemese dahi hissedebilirim.					
9. Başkasının nasıl hissettiğine hızlıca dikkatimi verebilirim.					
10. Başka birisinin ne hakkında konuşmak istediğini kolaylıkla kavrarım.					
11. Birinin gerçek duygularını gizlediğini söyleyebilirim.					
12. Birinin ne yapacağını önceden kestirmekte iyiyimdir.					
13. Sosyal ortamları, kafa karıştırıcı bulmam.					

EK-5. Araştırma Evreni (Onaylı TFF)

SÜPER LİG		TFF 1. LİG		2. LİG BEYAZ GRUP		2. LİG KIRMIZI GRUP		3. LİG 1. GRUP		3. LİG 2. GRUP		3. LİG 3. GRUP	
KULÜP	YK	KULÜP	YK	KULÜP	YK	KULÜP	YK	KULÜP	YK	KULÜP	YK	KULÜP	YK
ADANA DEMİRSPOR	19	ADANA DEMİRSPOR	11	1922 KONYASPOR	15	ANKARA DEMİRSPOR	9	68 AKSARAY BELEDİYE SPOR	7	1877 ALEMDAĞ SPOR	11	1954 KEMİTİ BELEDİYESPOR	20
AYTEMİZ ALANISPOR	26	ADANASPOR A.Ş.	2	AĞET AFYONSPOR	7	BANDIRMASPOR	14	ANAGOLD ZAFERİNCANSPOR	31	AĞRI 1970 SPOR	6	ALTINDAĞ BELEDİYE SPOR	9
ŞENKİTAŞ A.Ş.	4	ANKHASPOR	11	ANAD SPOR TFF FAALİYETLER	23	BAĞURİT ÖZEL İDARE SPOR	21	ARTIVİN HOPASPOR	17	BELEDİYE DERİNCE SPOR	13	BAVPAWPAŞA SPOR A.Ş.	1
TTC TURK YENİ MALATYASPOR	15	ALTAY	6	BAŞKENT AKADEMİ FK	1	BİREYİM ELAZIĞSPOR	25	Çİ GRUPOU BUCA	2	BÜYÜKMECE TEPECİK SPOR A.Ş.	1	DARICA GENÇLERBİRLİĞİ A.Ş.	2
ANKUR RİZESPOR A.Ş.	9	ALTINORDU	4	GANG KIRIKLARELİSPOR	7	BOĞURUM BELEDİYESİ BOĞURUMSPOR	19	ÇANKAYA FK	15	ÖZDE SPOR	15	DIYARBAKIR SPOR A.Ş.	1
ENMİR GRUPOU ŞİVANSPOR	21	BOLUSPOR	30	GÜMÜŞHANE SPOR	29	ERGENE VELİMEŞ SPOR	11	ÇATALCASPOR	13	ELAZIĞ BELEDİYE SPOR FK	6	GÖLCÜSPOR	21
ENENEBRAHÇE A.Ş.	9	BURÇASPOR	13	HACETTEPE SPOR	15	ETİMESGUT BELEDİYESPOR	7	DÜZCE SPOR	15	ERBAASPOR	15	HALUDE EDİP ADIVANSPOR	9
MALATYASARAY A.Ş.	7	BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE ERZURUMSPOR	13	HEKİMOĞLU TRABZON	15	EYÜPSPOR	13	ERZİN SPOR A.Ş.	3	ESEMLER ERKOSPOR	7	KARACABEY BELEDİYE SPOR A.Ş.	3
AZANTEP FUTBOL KULÜBÜ A.Ş.	17	ÇESAR GRUPOU ÜMRANİYESPOR	8	İNCEĞÖLSPOR	16	GANG KASTAMUNUSPOR	26	KARBEY KARAKÖPRÜ BELEDİYE SPOR	13	FATSA BELEDİYESPOR	33	MALATYA YEŞİLYURT BELEDİYESPOR	15
ENKENCERBİRLİĞİ	19	EKOL GÖZ MENEMENSPOR	13	MANİSA FUTBOL KULÜBÜ	12	KARDEHİR KARABÜLÜSPOR	13	KIZILÇABÖLÜSPOR	22	FETHİYESPOR	15	MEDİCALPARK BATMAN PETROL SPOR A.Ş.	2
ÖZTEPE A.Ş.	8	EKOL HASTANESİ BALIKESİRSPOR	21	PENDİKSPOR	19	KIRŞEHİR BELEDİYE SPOR	7	MANİSASPOR	8	KARŞIYAKA	15	MODAFEN	5
İTİBAL MOBİLİYA KAYSERİSPOR	18	ESKİŞEHİRSPOR	15	SANCATEPE FUTBOL KULÜBÜ A.Ş.	1	NİĞDE ANADOLU FK	1	SERİK BELEDİYESPOR	15	KEMERSPOR 2003	17	MİĞLASPOR	17
İTİFAK HOLDİNG KONYASPOR	15	FATİH KARAGÖMRÜK A.Ş.	2	SARİYER	14	İPSERİO KAHRAMANMARIAŞSPOR	1	SİLİVRİSPOR	11	KOCAELİSPOR	17	NAZILI BELEDİYESPOR	30
İŞSİMİSPAŞA A.Ş.	3	GİRESUNSPOR	16	ŞANLIURFASPOR	21	ŞANLIURFASPOR A.Ş.	1	SULTANBELTİ BELEDİYE SPOR	5	KOZAN SPOR FK	22	NEŞEHİR BELEDİYE SPOR	17
REDİPOL BAŞAKŞEHİR FK	9	HATAYSPOR	13	TARSUS İDMAN YURDU	15	SIVAS BELEDİYE SPOR	23	ŞİŞE YILDIZSPOR	7	OFSPOR A.Ş.	11	OSMANİYESPOR FK	5
İME ANKARAGÜÇÜ	13	İSTANBULLSPOR A.Ş.	20	YENİ ÇORUMSPOR A.Ş.	9	TUZLASPOR A.Ş.	3	TOKATSPOR A.Ş.	1	PAYASPOR	11	PAZARSPOR	15
BARZONSPOR A.Ş.	5	KÇÇÖRENGÜÇÜ	9	YILDIZPORT SAMSUNSPOR	17	UŞAK SPOR A.Ş.	1	YENİ ORDU SPOR	7	TURGUTLUSPOR	9	SOMASPOR	9
UKATEL DENİZLİSPOR	15	OSMANLISPOR FUTBOL KULÜBÜ	3	ZONGULDAK KÖMÜRSPOR A.Ş.	1	VAN SPOR FUTBOL KULÜBÜ	15	YOMRUSPOR	15			YOZGATSPOR 1959 FK	7
TOPLAM	232	TOPLAM	210	TOPLAM	237	TOPLAM	210	TOPLAM	207	TOPLAM	224	TOPLAM	188

GENEL TOPLAM

1508

EK-6. Etik Komisyon Onayı

1 / 1	1.2020-E.15036		d
T.C. GAZİ ÜNİVERSİTESİ Ölçme Değerlendirme Etik Alt Çalışma Grubu			
Sayı : 91610558-302.08.01- Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı			
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE			
İlgi : 02.12.2019 tarih ve E.151704 sayılı yazı			
İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Enstitünüz Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi Rıdvan ÖZKAN'ın, Prof.Dr.Metin YAMAN'ın danışmanlığında yürüttüğü <i>"Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Liderlik Yönelimleri, Kişilik Özellikleri ve Empati Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi"</i> adlı tez çalışması ile ilgili konu Kurulumuzun 07.01.2020 tarih ve 01 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,			
İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.			
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.			
e-imzalıdır Prof. Dr. İsmail KARAKAYA Kurul Başkanı			
Araştırma Kod No: 2020-55			
Ek: 1 Liste			
Ankara Tel:0 (312) 202 20 57 - 0 (312) 2... Faks:0 (312) 202 38 76 İnternet Adresi :http://etikkomisyon.gazi.edu.tr		Bilgi için :Burak Cıtrak Birim Evrak Sorumlusu	

EK-7. Araştırma İzinleri ve Ölçek Kullanım İzinleri



Ünitesi : Prof. Fut. Tes. İşl. Md.

Sayı : 2020/20-1532

27.04.2020

Konu : Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Liderlik Yönelimleri, Kişilik Özellikleri ve Empati Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Doç. Dr. Sn. Aysel Berkkan

İlgi: 26.03.2020 tarihli yazınız.

İlgi yazınızda bahsi geçen, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim dalı Bölümü tez konusu ile ilgili olarak, Sn. Rıdvan Özkan'ın Kulüpler ile yapmayı planladığı anket çalışmalarına Kulüplerimizin uygun görmesi halinde Federasyonumuzca bir sakınca bulunmamaktadır.

Saygılarımla.

Ozcan ŞEPIK
Genel Sekreter Yardımcısı

EK-7 (devam) Araştırma İzinleri ve Ölçek Kullanım İzinleri



Ünitesi : Prof. Fut. Tes. İşl. Md.

Sayı : 2020/20-1532

24.04.2020

Konu : Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Liderlik Yönelimleri, Kişilik Özellikleri ve Empati Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Sn. Rıdvan Özkan

Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim dalı Bölümü tez konusu ile ilgili olarak, Kulüpler ile yapmayı planladığınız anket çalışmalarına Kulüplerimizin uygun görmesi halinde Federasyonumuzca bir sakınca bulunmamaktadır.

Saygılarımla,

Ozcan ŞEPIK
Genel Sekreter Yardımcısı

EK-7 (devam) Araştırma İzinleri ve Ölçek Kullanım İzinleri


[Gelen](#)



Kime: Rıdvan ÖZKAN [Ayrıntılar](#) 

YNT: Çok Yönlü liderlik Yönelimleri Ölçeği'nin (ÇYLYÖ) kullanımı hakkında.
11 Kasım 2019 20:35

Rıdvan Bey Çok Yönlü liderlik Yönelimleri Ölçeği'ni (ÇYLYÖ) calismanızda kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar dilerim.


[Geri](#)
2 / 2



Doç.Dr. Barış KAYA
Kime: Rıdvan ÖZKAN [Ayrıntılar](#) 

Ynt: Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği (EDBÖ) kullanım izni hakkında.
11 Kasım 2019 18:11

2019-11-11 16:59, Rıdvan ÖZKAN yazmış:
Değerli hocam;
2015 yılında şahsınız tarafından türkçe'ye uyarlanan Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği'ni (EDBÖ) Doktora Tez çalışmamda kullanmak üzere tarafınızdan gerekli izni ve çalışmama katacağınız desteğinizi istirham ediyorum. Saygılarımla arz ederim.
RIDVAN ÖZKAN
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
iPhone'umdan gönderildi

Ölçeği, doktora çalışmanızda kullanabilirsiniz, iyi çalışmalar dilerim, kolay gelsin.





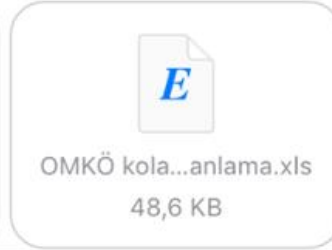


EK-7 (devam) Araştırma İzinleri ve Ölçek Kullanım İzinleri

*Değerli hocam,
Ölçeği bu çalışmanızda ve bundan sonraki tüm
çalışmalarınızda kullanabilirsiniz. Çalışmanızda
başarılar dilerim.
Sevgiler,*

Prof. Dr. Hasan ATAŁ
Kırıkkale Üniversitesi
Eğitim Fakóltesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Anabilim
Dalı

Yahşıhan, 71200, Kırıkkale



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : ÖZKAN, Rıdvan
 Uyuğu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri :
 Medeni Hali :
 Telefon :
 E-posta :

Eğitim Derecesi	Okul / Program	Mezuniyet Yılı
Doktora	Gazi Üniversitesi/ Sağlık Bilimleri Enstitüsü/ Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı	Devam ediyor
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi/ Sağlık Bilimleri Enstitüsü/ Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı	2011
Lisans	Gazi Üniversitesi / BESYO	2007
Lise	Kastamonu İmam Hatip Lisesi	2002

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2015 - devam ediyor	Kastamonu Üniversitesi	Öğretim Görevlisi
2012 - devam ediyor	GSB / Spor Genel Müdürlüğü	Danışman
2010 - 2012	Başbakanlık / Gençlik ve Spor Gen. Md.	Sportif Eğitim
Uzmanı		

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

Özkan, R., Kuru, E., ve Şahin, M. H. (2014). The comparison of attitudes of general high school and religion-oriented high school students related with physical education and sports lessons. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 16(3), 73-78.

Özkan, R., ve Yaman, M. (2023). Amatör spor kulüpleri federasyonu yöneticilerinin liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *The Online Journal of Recreation and Sports*, 12(1), 55-69



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

