



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 (TOJRAS)*, 12(1), 55-70.

DOI: <https://doi.org/10.22282/tojras.1201080>

ISSN: 2146-9598 Doi Prefix: 10.22282

Makale Türü (ArticleType):
Araştırma Makalesi / Research Article

Gönderi Tarihi (Received): 08/10/2022

Kabul Tarihi (Accepted): 25/10/2022

Online Yayın Tarihi (Published): 31/01/2023

AMATÖR SPOR KULÜPLERİ FEDERASYONU YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK YÖNELİMLERİ, KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE EMPATİ DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Rıdvan ÖZKAN

Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye
ridvanozkansgm@hotmail.com
ORCID: 0000-0002-7943-6186

Metin YAMAN

Konya Gıda Ve Tarım Üniversitesi, Konya, Türkiye
metinyaman@gmail.com
ORCID: 0000-0003-2208-5730

Öz

Bu araştırmanın amacı Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu yöneticilerinin liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaç çerçevesinde araştırmanın evrenini Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu (TASKK) çatısı altında 81 ilde faaliyetlerini sürdüren Amatör Spor Kulüpleri Federasyonlarının (ASKF) 1027 yöneticisi oluştururken örneklem grubunu kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 366 yönetici oluşturmaktadır. Katılımcıların liderlik yönelimlerini belirlemek için “Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği”, kişilik özelliklerini belirlemek için “On-Maddeli Kişilik Ölçeği” ve empati düzeylerini belirlemek adına ise “Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçme araçlarıyla toplanan verilerin analiz sürecinde SPSS 24 istatistik programından faydalanılmıştır. Analiz sürecinde verilerin frekans ve yüzde hesaplamasının ardından bağımlı ve bağımsız değişkenler arası etkileşim durumları çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Açıklayan ve açıklanan değişkenler arasında doğrusal ilişki ise Korelasyon testi ile sınanmıştır. Araştırma sonucunda; Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu yöneticilerinin kişilik özelliklerinin ve empati düzeylerinin Politik, İnsan Kaynaklı, Yapısal ve Karizmatik Liderlik yönelimlerinin yordayıcısı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Spor kulüp yöneticisi, Liderlik yönelimi, Kişilik, Empati

.EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP ORIGINATIONS, PERSONALITY FEATURES AND EMPATHY LEVELS OF THE MANAGERS OF THE AMATEUR SPORTS CLUBS FEDERATION

Abstract

The aim of this research is to examine the relationship between the leadership orientations, personality traits and empathy levels of the managers of the Amateur Sports Clubs Federation.

Within the framework of this purpose, the universe of the research consists of 1027 managers of the Amateur Sports Clubs Federations (ASKF) operating in 81 provinces under the umbrella of the Turkish Amateur Sports Clubs Confederation (TASKK), while the sample group consists of 366 managers determined by the convenience sampling method. "Multidimensional Leadership Orientations Scale" was used to determine the leadership orientations of the participants, the "Ten-Item Personality Scale" to determine their personality traits, and the "Empathy Level Determination Scale" to determine their empathy levels. SPSS 24 statistical program was used in the analysis process of the data collected with measurement tools. In the analysis process, after the frequency and percentage calculation of the data, the interaction states between dependent and independent variables were tested with multiple regression analysis. The linear relationship between the explanatory and explained variables was tested with the Correlation test. As a result of the research; It has been concluded that the personality traits and empathy levels of the managers of the Amateur Sports Clubs Federation are the predictors of the Political, Human Based, Structural and Charismatic Leadership orientations.

Key Words: Sports club manager, Leadership orientation, Personality, Empathy

GİRİŞ

Günümüz koşullarında yüksek oranda izleyici ve taraftar potansiyeli bulunan spor, disiplin olmakla birlikte oldukça geniş bir endüstri halini almıştır. Birey bu endüstri dâhilinde çeşitli sosyal kimlikle (sporcu, antrenör, hakem, yönetici taraftar gibi) birlikte yer alabilmektedir. Spora katılım sosyolojik bakımdan kazandırdığı çeşitli kimliklerin yanı sıra bedensel ve ruhsal bakımdan da birçok olumlu çıktıyı sunma potansiyeline sahiptir (Turkey, 2021). Bahsi geçen kazanımlar arasında ilk olarak bireylerin liderlik yönelimi noktasında meydana geldiğini söylemek mümkündür. Türksoy'un (2008) araştırma sonuçları bu hususta; sporun doğasında yer alan ve bir takımı idare etme, takıma ilişkin kararlar alma ve bir örgütü organize etme gibi işlevleri geliştirmek için önem arz ettiğini ifade etmiştir. Dahası sporcularda olduğu kadar hakem ve yöneticilerin de spora paydaş işlerde görev almalarının neticesinde kişilerin liderlik yönelimlerinin etkilenebileceğini de ifade edilmiştir. Nitekim bu alanda gerçekleştirilen araştırmalar gerek sporcu-liderlik gerekse antrenör/yönetici-liderlik konularında somut veriler sunarak çeşitli düzeylerde ilişki olduğunu belirtmektedir (Durmuşoğlu, 2021; Daban, 2019).

Sporun doğasını oluşturan ve her bir bireyde çeşitli davranış biçimleri ile gün yüzüne çıkan liderlik yönelimlerinin beraberinde empati eğilimi seyretmektedir (Bayındır, 2018). Empati kavramı; "duyusal bir tepkinin ürünü olarak bireyin karşısındakilerin hislerini hissedebilme becerisi" olarak betimlenmektedir (Bernadett-Shapiro vd., 1996). Bahsedilen bu duygudaşlığın fazla olması halinde kişiler kendi yakın çevrelerindeki bireyler kadar bağlı buldukları örgütün içerisinde yer alan kişilere de fazlasıyla yardım etme ve onları anlama eğiliminde bulunurlar (Ayten, 2010). Spor örgütlerinde ve takımlarında başarı hedefleniyorsa tüm üyeler arasında empati elzemdir (Kabasakal ve Şahan, 2009). Liderlik ve empati olgularının bir arada oluşu kişilerde adil olma, açık ve şeffaf davranma, sözle değil icraatla hareket etme ve fikir paylaşımına teşvik etme gibi özellikler bulunmaktadır (Tandoğan, 2021). Bu özellikler kuramsal çerçevede incelendiğinde Page ve Wong (2000) liderlik ile empatinin ilişkili olduğunu ancak etkili liderlik tarzı için empatinin yanı sıra lider bireyin kişilik özelliklerinin de önem arz ettiğini ifade etmişlerdir.

Liderlik davranışlarının tümünün başlangıcı kişilikle ilişkilidir. Kişilik, bir insanın tanımlanması adına oldukça fikir verici bir değişkendir (Bakan ve Doğan, 2012). Kişiliği kavramsal olarak tanımladığımızda ise “kişinin iç ve dış çevresi ile kurmuş olduğu, diğerlerinden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki şekli” ifadelerini kullanmak mümkündür (Cüceloğlu, 1993). Başka bir deyişle, liderlik bir kişilik özelliği olmanın yanı sıra kendi içinde çeşitli davranışlarla kendisini göstermektedir (Gökben-Çetin ve Beceren, 2007). Liderlik ve kişilik olguları spor özelinde incelendiğinde ise; iç içe geçmiş, birbirleri ile ilişkili ve ayrılmaz değişkenler oldukları bilinmektedir (Gökçe-Onağ vd., 2013). Sporun doğasında yer alan liderlik, kişilik ve empati değişkenleri arasındaki ilişki yukarıda bahsi geçen araştırma sonuçlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak konu ile ilgili literatürde bu üç değişkeni bir arada ele alarak inceleyen bir çalışmaya rastlanmaması ve literatüre katkı sağlamak adına bu çalışmanın temel amacı; Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu (ASKF) yöneticilerinin liderlik yönelimleri, kişilik özellikleri ve empati düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Liderlik

Liderlik olgusu, insanlığın var olduğu tarihlerin ilk dönemlerinden bu yana coğrafya, milliyet veya kültür gibi faktörleri ayırt etmeksizin bütün topluluklara etki etmiş bir fenomendir. Bu fenomen antik topluluklarda olduğu kadar modern toplulukların oluşumunda da önemli rol oynamıştır (Bass, 1990). İnsanlığın yaşamı üzerinde etki sahibi olan liderlik kavramını; kişinin hedeflerine ulaşmaları adına kendilerini ve başkalarını etkileri altına alarak onları etraflarında toplayarak harekete geçirme süreci olarak açıklanabilir. Etkileme süreci olarak belirtilen yetki, ikna edebilme yetisi, otokontrol sahibi olma, güç, güdüleyebilme ve esin şeklinde nitelendirilebilir (Gelatt, 2002). Bahsi geçen bu yetkinlikler liderin güçlerini meydana getirmektedir. Bu güçler ise sosyal bilimciler tarafından yaygın olarak bir liderin hangi güç kaynağı ile nasıl etkili olabileceği, liderde olması gereken özellikleri, yetenek ve becerileri, davranış biçimlerini ve durumsal koşulları araştırılmıştır (Yukl, 2002).

Belirli bir grubun ya da örgütün lideri olarak tanımlanan bir kişide olması gereken temel özellikler incelendiğinde üç başlık altında sınıflandırmak mümkündür. Bunlardan ilki “entelektüel özelliklerdir”. Entelektüel özelliklere göre bir lider; genel kültürü yüksek, mantıklı, analiz ve sentez edebilme becerisine sahip, sezgi gücü yüksek, hayal kurabilen ve her türden durum karşısında muhakeme edebilme becerisine sahip olmalıdır. İkincisi “karakteristik özelliklerdir”. Bu özelliklere göre; bir liderin karakteristik özelliklerinde uyumlu, dikkatli, ihtiyatlı, girişken, dinamik, düzenli, sistemli çalışma, çabuk ve sorumlu olma gibi özellikler bulunmalıdır. Sonuncusu ise “sosyal özelliklerdir” ve bu özelliklere göre: bir liderde sosyal açıdan bulunması gereken özellikler arasında özenli bir dış görünüş, bir gruba/topluluğa hitap edebilme ve onları anlayıp empati kurabilme, mesleki disiplin ve iş birliği olma gibi nitelikler yer almalıdır (Alkın, 2006).

Liderlik süreci her alanda olduğu kadar spor alanında da önem arz etmektedir. Ancak sporda liderlik süreci diğer yönetim alanlarına kıyasla daha fazla önem arz etmektedir. Bu durumun nedeni, spor kulüplerinin genel yapı itibarıyla diğer türlü organizasyonlarla benzerlik göstermemesidir. Sporun içerisinde lider olan birey, belirlenen hedefler doğrultusunda örgüt üyelerini etkilemek amacıyla aktif biçimde roller üstlenmektedir. Bu sebeple liderin

ve sporcuların arasındaki ilişki uzun soluklu olmalıdır. Bu ilişki içerisindeki liderlik sürecinde liderler pek çok başarıyı, ihtişamı, üzüntüyü, hayal kırıklığını, sevinci ve daha pek çok duyguyu sporcularıyla paylaşmaktadırlar (Konter, 2007). Tüm bu paylaşımların derinden yaşandığı sporun içerisinde lider vasfının tek bir sosyal kimlik tarafında üstlenildiğini söylemek yanlış olacaktır. Çünkü spor örgütlerinde kulüp başkanları, antrenörler ve hatta sporcular dahi zaman zaman lider rolünü üstlenmektedirler.

Kişilik

Kişilik kavramı, bir insanın davranışları altında yatmakta olan en önemli dinamikler arasında yer alır ve bu sebepten yüzyıllardır psikoloji alanında popülaritesini koruyan konulardan birisi olarak kabul gören, üzerinde en fazla düşünülmüş ve çalışılmaya devam edilen özellikler arasında yer almaktadır. Pek çok bilim insanı tarafından incelenen kişiliğin temelini, Eski Yunanda oyuncuların asıl kimliklerini gizlemeleri amacıyla kullandıkları “persona” adlı maske oluşturmaktadır. Zamanla birlikte dönüşüme uğrayan bu kavram “personality” sözcüğüne dönüşmüştür. Türkçe karşılığı “kişilik” olan bu kavram, yalnızca sözcük olarak değil; kimi bilim insanlarınca vücut sıvıları, yüzün ve kafatasının özellikleri olarak adlandırılmakla birlikte beden dış görünüşü ile yola çıkarak açıklanmaya çalışılmış ancak son olarak fiziksel özelliklerden ziyade sosyolojik ve psikolojik eğilimlerin ölçüt olarak kabul edildiği bilinmektedir (Hazar, 2006).

Kişilik kavramını özetle tanımlamak gerekirse; kişiyi diğerlerinden ayırt eden düşünceye, duyguya ve davranış modeline ve çevresel uyarılar karşısında özgün tepkilerle birlikte biyolojik temelli ve öğrenilmiş davranışlara sahip olması olarak tanımlamak mümkündür (Kandler & Bleidorn, 2017; Özdevecioğlu vd., 2013). Bireyin sahip olduğu bu davranışlar bütünü doğuştan geldiği gibi sonradan da kazanılan özelliklerdir ve sosyal ortamların içinde sergilenen davranışlar hem zihinsel hem de bedensel olarak kişilik özelliklerinin toplamını oluşturmaktadır (Abdioğlu, Kılıç ve Çalış, 2015). Çünkü kişilik özellikleri, kişinin konuşmasından davranış biçimine, duruşundan diğer kişilerle paylaşılan ortamlara kadar her şeyden etkilemektedir. Aynı zamanda kişilik oluşumu kişideki bedensel ve ruhsal farklılıklara bağlı davranışlar, tutum ve düşünceler üzerinde etki sahibidir (Costa & McCrae, 1990). Kişilik gelişimi hususunda etki sahibi olduğu düşünülen unsurlar arasında spora katılım faktörü de yer almaktadır. Bunun temelinde sporla birlikte kişi üzerindeki gelişim hedefleri yer almaktadır. Çünkü spor, bireyin kalıtımla aktarılan içgüdülerinin yol açtığı dürtülerle birlikte amaçlarına doğru yönelmesine olanak sağlar. Spor, temel ihtiyaçları karşılayan hareketler bütünü olmasının yanı sıra bireyin çevresi ile sosyalleşmesi ve toplum içerisinde yer edinmesine de katkıda bulunur. Tüm bu bedensel, ruhsal ve sosyal gelişim basamaklarına paralel olarak şekillene davranış ve tutumun neticesinde kişilik gelişimi de sağlanmaktadır (Allen, Greenlees & Jones, 2013).

Empati

Empati kavramını; kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyması ile birlikte o kişinin duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını anlayabilmesi olarak tanımlamak mümkündür (Basch, 1983). Bu kavram, Yunanca kökenli

olmakla birlikte “empathia” ifadesinden gelmektedir. Etimolojik açıdan incelendiğinde ise “em”, “..in içerisinde/içerde” ve “pathia” ise “hissetmek” anlamlarını taşımaktadır (Arkonaç, 1999). Empati kavramının kullanımı ilk olarak 1900’lü yıllarından itibaren başlamıştır. Bu kullanım Lipps tarafından yapılmış ve Almanca “einfühlung” teriminden İngilizceye çeviri yapılarak karşılık hulumuştur. Lipps “einfühlung” kavramını; “kişinin kendisini karşısındaki nesneye yansıtması ya da kendisini onun içerisinde hissederek, o nesneyi özümsemesi” anlamlarında kullanmıştır. Almancada “einfühlung” kavramı bir başkasının yerine geçme becerisi şeklinde karşılık bulurken İngilizcedeki kelime anlamı başkasının ayakkabısını giyebilme karşılık bulmaktadır (Sharma, 1992).

Kişilerin empatik eğilim sergilemeleri sonucunda hoşgörü, saygı ve sevgi meydana gelmektedir. Bu olumlu etkileşimlerin önem arz ettiği koşullardan birisi spor alanlarıdır. Çünkü sporun doğasında yer alan rekabet kavramıyla birlikte kimi zaman antipatik duygular kimi zamansa empatik duyguların baskın olduğu dikkat çekmektedir. Bu tür durumlarda sporcuların kazanma hırslarının beraberinde onların empatik duygulardan uzak kalabilmeleri ihtimaller dâhilindedir. Öte yandan spora paydaş kişilerin (sporcu, antrenör, yönetici gibi) gereken bilgi/beceri ve eğitime sahip olmaları onlar adına çok basit bir uygulamaya dönüşen bir duygu olmaktadır (Dorak ve Vurgun, 2006). Bu uygulamayı bir sporcunun kolaylıkla başarabilmesi demek o sporcunun rakipleri ve takım arkadaşları ile de etkili iletişim halinde olması anlamına gelmektedir. Bunun nedeni ise empatik eğilimi yüksek düzeyde olan bireylerin/sporcuların yardım etme davranışlarına ilişkin duygularının da yüksek olmasından kaynaklanmaktadır (Ayten, 2010). Bu yollardan geçen bir sporcunun empatik eğiliminin ise yüksek olması muhtemel bir durum olmakla birlikte bu durumun o sporcuda bir kişilik özelliği ya da davranış biçimi haline geldiği bilinmektedir (Mutlu vd., 2020).

YÖNTEM

Araştırma Grubu

Veri toplama araçları araştırmanın evrenini oluşturan Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu (TASKK) çatısı altında 81 ilde faaliyetlerini sürdüren Amatör Spor Kulüpleri Federasyonlarının (ASKF) 1027 yöneticisine elektronik ortamdan iletilmiştir. Evrenden elde edilen 372 veri, analiz sürecine dâhil edilmek üzere incelendiğinde eksik bilgiler içerme, aşırı uç değer oluşturma ve Mahalanobis Çoklu Normallik kriterleri dikkate alınmış ve 6 verinin bu kriterleri sağlamadığından değerlendirme dışına çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu sebeple kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak toplam 366 katılımcının çalışmaya dâhil edilmesine karar verilmiştir. Bahsi geçen yöneticilerin toplam sayılarına ilişkin fikir edinme ve kişilere erişim hususunda ilgili konfederasyondan gerekli tüm yasal izinler alınmıştır.

Veri Toplama Araçları

Veriler Google Forms üzerinden elde edilmiştir. Araştırmada verilerin toplanması için araştırma amacına uygun 3 ayrı ölçek ilgililerden gerekli izinler alınarak kullanılmıştır. Bunlar; “Çok Yönlü liderlik Yönelimleri Ölçeği”, “On-Maddeli Kişilik Ölçeği” ve “Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği”dir. Katılımcıların gönüllülüğü esas alınarak verilerin

toplanması aşamasında, ilgili kurum ve kuruluşlardan gerekli izinler alınarak katılımcılara veri toplama araçları Google Forms veri tabanı üzerinden iletilmiştir.

Çok Yönlü liderlik Yönelimleri Ölçeği

Araştırmada katılımcıların liderlik yönelimlerini belirlemek için Dursun, Günay ve Yenel (2019) tarafından geliştirilen Çok Yönlü liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ) kullanılmıştır. 4 alt boyutlu ölçme aracının Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı, ölçeğin geneli için 0.85 olarak bulunmuştur. Ölçeğin "Politik Liderlik" alt boyutunda bu değer 0.80, "İnsan Kaynaklı Liderlik" alt boyutunda 0,73, "Karizmatik Liderlik" alt boyutunda 0.74 ve "Yapısal Liderlik" alt boyutunda ise 0,72 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada kullanılan ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik değerleri; "Politik Liderlik" alt boyutunda .82, "İnsan Kaynaklı Liderlik" alt boyutunda .81, "Karizmatik Liderlik" alt boyutunda .78, ve "Yapısal Liderlik" alt boyutunda ise .74, olarak tespit edilmiştir.

On-Maddeli Kişilik Ölçeği

Katılımcıların kişilik Özelliklerini tespit edebilmek amacı ile Gosling, Rentfrow & Swann (2003) tarafından geliştirilen ve Atak (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan On-Maddeli Kişilik Ölçeği'nin (OMKÖ) kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı Deneyime Açıklık alt boyutu için 0,83, Yumuşak başlılık alt boyutu için ,81, Duygusal Dengelilik alt boyutu için 0,83, Sorumluluk alt boyutu için ,84 ve Dışa Dönüklük alt boyutu için 0,86 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada kullanılan ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik değerleri .41, olarak tespit edilmiştir.

Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği

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 3 faktör ve 13 maddeden oluşan Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği (EDBÖ) kullanılmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayıları Sosyal Beceriler alt boyutu için .86, Duygusal Tepki alt boyutu için .61, Bilişsel Empati alt boyutu için .75, olarak elde edilmiştir. Bu araştırmada kullanılan ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik değerleri; Sosyal Beceriler alt boyutu için .43, Duygusal Tepki alt boyutu için .55, Bilişsel Empati alt boyutu için .61, olarak elde edilmiştir.

Verilerin Analizi

Veriler SPSS 24 istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmada yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin verilerin dağılımları frekans ve yüzde ile gösterilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arası etkileşim durumları çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Açıklayan ve açıklanan değişkenler arasında doğrusal ilişki ise Korelasyon testi ile sınınmıştır.

BULGULAR

Tablo 1: Liderlik yönelimleri, empati ve kişilik ölçeklerine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri

Ölçek ve Alt Boyutları	Madde	N	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Standart	Çarpıklık	Basıklık
Politik Liderliği	5 md	366	1,00	5,00	4,04	0,65	-1,10	2,64
İnsan Kaynaklı Liderlik	5 md	366	1,00	5,00	4,34	0,59	2,52	10,16
Karizmatik Liderlik	5 md	366	1,00	5,00	4,31	0,66	-2,08	6,59
Yapısal Liderlik	4 md	366	1,00	5,00	3,98	0,60	-0,96	2,67
Sosyal Beceri	4 md	366	2,50	5,00	4,26	0,57	-0,48	-0,51
Duyuşsal Tepki	4 md	366	2,50	5,00	4,42	0,49	-0,96	1,13
Bilişsel Empati	5 md	366	2,40	5,00	4,14	0,53	-0,44	0,05
Dışadönüklük	2 md	366	1,00	7,00	4,64	1,27	-0,25	0,06
Yumuşak Başlılık	2 md	366	1,50	7,00	5,28	1,25	-0,18	-0,69
Sorumluluk	2 md	366	1,50	7,00	5,33	1,31	-0,34	-0,61
Duygusal Dengelilik	2 md	366	2,50	7,00	6,31	1,02	-1,51	1,20
Deneyime Açıklık	2 md	366	1,50	7,00	5,48	1,32	0,49	-0,80

Tablo 1' e göre ölçeklerin alt boyutlarından insan kaynaklı liderlik ve karizmatik liderlik hariç çarpıklık ve basıklık değerleri (+1.5 ile -1.5) arasındadır. Verinin normallik dağılımını sağladığı söylenebilir (Tabachnick & Fidell, 2013).

Tablo 2: Değişkenler arası korelasyon testi sonuçları

	Po- litik	İnsan Kaynaklı	Ya- pısal	Ka- riz- matik	So- syal Beceri	Du- yuşsal Tepki	Biliş- sel Empati	De- ne- yim- e Açıklık	Yu- muşak Başlılık	Du- ygusal Dengelilik	Sor- umluluk	Dış- ad- ön- üklük
Politik	r 1											
	p											
İnsan Kaynaklı	r ,644**	1										
	p ,000											
Yapısal	r ,598**	,697**	1									
	p ,000	,000										
Karizmatik	r ,698**	,652**	,517**	1								
	p ,000	,000	,000									
Sosyal Beceri	r ,338**	,263**	,218**	,357**	1							
	p ,000	,000	,000	,000								
Duyuşsal	r ,254**	,222**	,208**	,259**	,412**	1						
	p ,000	,000	,000	,000	,000							
Bilişsel	r ,361**	,206**	,246**	,336**	,417**	,595**	1					
	p ,000	,000	,000	,000	,000	,000						
Deneyime Açıklık	r ,130*	,161**	,123*	,112*	,147**	,094	,122*	1				
	p ,012	,002	,019	,032	,005	,073	,020					
Yumuşak Başlılık	r ,092	,118*	,072	,034	,251**	,163**	,036	-,027	1			
	p ,079	,024	,171	,518	,000	,002	,497	,611				
Duygusal Dengelilik	r ,065	,145**	,079	,149**	,415**	,203**	,167**	-,173**	,302**	1		
	p ,217	,006	,130	,004	,000	,000	,001	,001	,000			
Sorumluluk	r ,133*	,187**	,161**	,163**	,373**	,278**	,191**	,104*	,173**	,402**	1	
	p ,011	,000	,002	,002	,000	,000	,000	,047	,001	,000		
Dışadönüklük	r ,261**	,119*	,125*	,209**	,464**	,194**	,257**	,142**	,080	,324**	,304**	1
	p ,000	,023	,017	,000	,000	,000	,000	,006	,124	,000	,000	
	N 366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366

*p<0.05; **p<0.01

Tablo 2’de değişkenlerin korelasyon katsayıları 0.9 değerinin altında olduğundan bağımsız değişkenler arasında çoklu ortak doğrusallık olmadığı söylenebilir. Verilerin normallik dağılımları çarpıklık basıklık, farkların/artıkların normalliği; histogram dağılımı, Normal P-P Grafiği ve saçılım grafiğine göre değerlendirilmiş ve normal dağılıma yakın bir dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 3: Empati ve kişilik boyutlarının politik liderliği yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları

	Standart		Standart Beta*	t	p	Tolerans	VIF	Model		
	B	Std.						Adjusted	F	p
Constant	1,470	,338		4,344	,000					
Sosyal Beceri	,222	,071	,196	3,105	,002	,567	1,762			
Duyuşsal	,010	,082	,008	,125	,901	,590	1,694			
Bilişsel Empati	,310	,075	,254	4,117	,000	,593	1,685			
Deneyime	,017	,026	,033	,652	,515	,879	1,137	0.178	10,875	0.00
Yumuşak	,030	,026	,057	1,122	,263	,867	1,153			
Duygusal	-,057	,029	-,115	-1,956	,051	,649	1,541			
Sorumluluk	,002	,035	,003	,053	,957	,747	1,339			
Dışadönüklük	,064	,027	,130	2,348	,019	,732	1,366			
Bağımlı Değişken: Politik Liderlik								R	R	Sd
Bağımsız Değişken: Empati ve Kişilik Boyutları								,443	,196	8,357

Regresyon analizi sonucunda Tablo 3’te görüldüğü üzere; Sosyal Beceri, Duyuşsal Tepki, Bilişsel Empati, Deneyime Açıklık, Yumuşak Başlılık, Duygusal Dengelilik, Sorumluluk ve Dışadönüklük değişkenleri birlikte Politik Liderliğin istatistiki açıdan anlamlı bir yordayıcısıdır ($R = ,443$, $R^2 = ,196$, $Adjusted R^2 = ,178$, $F(8,357) = 10,875$ $p < 0,01$). Söz konusu sekiz değişken birlikte, Politik Liderlik puanlarındaki değişimin %18’ini açıklamaktadır ($Adjusted R^2 = 0,178$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde Sosyal Beceri, Bilişsel Empati, Duygusal Dengelilik ve Dışadönüklük değişkenlerinin Politik Liderlik değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir ($p < 0,01$). Duyuşsal Tepki, Deneyime Açıklık, Yumuşak Başlılık ve Sorumluluk değişkenlerinin ise Politik Liderlik değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir ($p > 0,01$).

Tablo 4. Empati ve kişilik boyutlarının insan kaynaklı liderliği yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları

	Standart		Standart Beta*	t	p	Tolerans	VIF	Model		
	B	Std.						Adjusted	F	p
Constant	2,284	,325		7,018	,000					
Sosyal Beceri	,145	,069	,140	2,114	,035	,567	1,762			
Duyuşsal	,098	,079	,081	1,241	,215	,590	1,694			
Bilişsel Empati	,079	,072	,071	1,093	,275	,593	1,685			
Deneyime	,062	,025	,134	2,519	,012	,879	1,137	0.092	5,627	0.00
Yumuşak	,022	,025	,046	,862	,389	,867	1,153			
Duygusal	,024	,028	,054	,870	,385	,649	1,541			
Sorumluluk	,039	,033	,068	1,177	,240	,747	1,339			
Dışadönüklük	-,018	,026	-,041	-,704	,482	,732	1,366			
Bağımlı Değişken: İnsan Kaynaklı Liderlik								R	R	Sd
Bağımsız Değişken: Empati ve Kişilik boyutları								,335	,112	8,357

Regresyon analizi sonucunda Tablo 4'te görüldüğü üzere; Sosyal Beceri, Duyuşsal Tepki, Bilişsel Empati, Deneyime Açıklık, Yumuşak Başlılık, Duygusal Dengelilik, Sorumluluk ve Dışadönüklük değişkenleri birlikte İnsan Kaynaklı Liderliğin istatistiki açıdan anlamlı bir yordayıcısıdır ($R = ,335$, $R^2 = ,112$, Adjusted $R^2 = ,092$, $F(8,357) = 5,627$ $p < 0,01$). Söz konusu sekiz değişken birlikte, İnsan Kaynaklı Liderlik puanlarındaki değişimin %9'unu açıklamaktadır (Adjusted $R^2 = 0,092$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde Sosyal Beceri ve Deneyime Açıklık değişkenlerinin İnsan Kaynaklı Liderlik değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Duyuşsal Tepki, Bilişsel Empati, Yumuşak Başlılık, Duygusal Dengelilik, Sorumluluk ve Dışadönüklük değişkenlerinin ise İnsan Kaynaklı Liderlik değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir ($p > 0,01$).

Tablo 5. Empati ve kişilik boyutlarının yapısal liderliği yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları

	Standart Olmayan		Standart Katsayılar	t	p	Tolerance	VIF	Model		
	B	Std. Hata	Beta*					Adjusted R ²	F	p
Constant	1,657	,317		5,234	,000					
Sosyal Beceri	,251	,067	,240	3,756	,000	,567	1,762			
Duyuşsal Tepki	,039	,077	,032	,505	,614	,590	1,694			
Bilişsel Empati	,227	,070	,201	3,223	,001	,593	1,685			
Deneyime Açıklık	,022	,024	,046	,902	,368	,879	1,137	0.157	9,494	0.00
Yumuşak Başlılık	-,023	,025	-,047	-,920	,358	,867	1,153			
Duygusal Dengelilik	,008	,027	,018	,303	,762	,649	1,541			
Sorumluluk	,008	,032	,014	,254	,800	,747	1,339			
Dışadönüklük	,012	,025	,027	,475	,635	,732	1,366			
Bağımlı Değişken: Karizmatik Liderliği								R	R Square	Sd
Bağımsız Değişken: Empati ve Kişilik Boyutları								,419	,175	8,357

Regresyon analizi sonucunda Tablo 5'te görüldüğü üzere; Sosyal Beceri, Duyuşsal Tepki, Bilişsel Empati, Deneyime Açıklık, Yumuşak Başlılık, Duygusal Dengelilik, Sorumluluk ve Dışadönüklük değişkenleri birlikte Yapısal Liderliğin istatistiki açıdan anlamlı bir yordayıcısıdır ($R = ,419$, $R^2 = ,175$, Adjusted $R^2 = ,157$, $F(8,357) = 9,494$ $p < 0,01$). Söz konusu sekiz değişken birlikte, Yapısal Liderlik puanlarındaki değişimin %16'sını açıklamaktadır (Adjusted $R^2 = 0,157$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde Sosyal Beceri ve Bilişsel Empati değişkenlerinin Yapısal Liderlik değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Duyuşsal Tepki, Deneyime Açıklık, Yumuşak Başlılık, Duygusal Dengelilik, Sorumluluk ve Dışadönüklük değişkenlerinin ise Yapısal Liderlik değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$).

Tablo 6. Empati ve kişilik boyutlarının karizmatik liderliği yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları

	Standart Olmayan		Standart Katsayılar	t	p	Toleran	VIF	Model		
	B	Std. Hata	Beta*					Adjusted R ²	F	p
Constant	1,657	,317		5,234	,000					
Sosyal Beceri	,251	,067	,240	3,756	,000	,567	1,762			
Duyuşsal Tepki	,039	,077	,032	,505	,614	,590	1,694			
Bilişsel Empati	,227	,070	,201	3,223	,001	,593	1,685			
Deneyime Açıklık	,022	,024	,046	,902	,368	,879	1,137	0.157	9,494	0.00
Yumuşak Başlılık	-,023	,025	-,047	-,920	,358	,867	1,153			
Duygusal Dengelilik	,008	,027	,018	,303	,762	,649	1,541			
Sorumluluk	,008	,032	,014	,254	,800	,747	1,339			
Dışadönüklük	,012	,025	,027	,475	,635	,732	1,366			
Bağımlı Değişken: Karizmatik Liderliği								R	R Square	Sd
Bağımsız Değişken: Empati ve Kişilik Boyutları								,419	,175	8,357

Regresyon analizi sonucunda Tablo 6'da görüldüğü üzere; Sosyal Beceri, Duyuşsal Tepki, Bilişsel Empati, Deneyime Açıklık, Yumuşak Başlılık, Duygusal Dengelilik, Sorumluluk ve Dışadönüklük değişkenleri birlikte Karizmatik Liderliğin istatistiki açıdan anlamlı bir yordayıcısıdır ($R = ,419$, $R^2 = ,175$, $\text{Adjusted } R^2 = ,157$, $F(8,357) = 9,494$ $p < 0,01$). Söz konusu sekiz değişken birlikte, Karizmatik Liderlik puanlarındaki değişimin %16'sını açıklamaktadır ($\text{Adjusted } R^2 = 0,157$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde Sosyal Beceri ve Bilişsel Empati değişkelerinin Karizmatik Liderlik değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Duyuşsal Tepki, Deneyime Açıklık, Yumuşak Başlılık, Duygusal Dengelilik, Sorumluluk ve Dışadönüklük değişkenlerinin ise Karizmatik Liderlik değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$).

TARTIŞMA VE SONUÇ

Liderlik bir kişilik özelliği olmakla beraber kendi içinde çeşitli stillerde kendisini göstermektedir (Çetin & Beceren, 2007). Bu çeşitlilik içerisinde en dikkat çekici özelliklerden belki de en önemlilerinden birisi empatidir (Tandoğan, 2021). Çünkü bireyin bir gruba liderlik yapma süreci içerisinde kişilik özelliklerine bağlı sergilediği davranışların değişmesiyle birlikte karşındakilere karşı hissettiği duygudaşlık düzeyi de farklılık göstermektedir (Baltaş, 2015). Nitekim araştırma sonuçlarımız da konu ile ilgili literatürün işaret ettiği liderlik yönelimi ile kişilik özellikleri ve empati düzeyi arasındaki ilişkiyi destekler nitelikte veriler sunmaktadır. Bu veriler ışığında yöneticilerinin kişilik özelliklerinin ve empati düzeylerinin liderlik yönelimlerinden Politik Liderlik, İnsan Kaynaklı Liderlik, Yapısal Liderlik ve Karizmatik Liderlik davranışlarını yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Politik Liderlik hususunda elde edilen veriler; yöneticilerin empati düzeylerine ilişkin “Sosyal Beceri” ve “Bilişsel Empati” alt boyutlarının ve kişilik özelliklerinden “Duygusal Dengelilik” ve “Dışadönüklük” alt boyutlarının Politik Liderliğin yordayıcıları olduğunu işaret etmektedir. Politik bakış açısına sahip liderler, örgütün hedeflerine ulaşması yolunda hem bireysel hem de örgüt çıkarları üzerinde yoğunlaşır. Bu tür liderler realist ve pragmatist yaptırımlara değer veren yandaş ve arabulucu rollerini liderlik sürecinde üstlenirler (Bolman & Deal, 1991). Bu liderin sonuca ulaşma adına en sık kullandıkları metot görüşme ve pazarlık yapmadır (Dereli, 2003). Politik liderlerin hem kişilik özellikleri hem de empatik eğilimleri incelendiğinde, rastlanılan araştırma sonuçları ve konu ile ilgili literatürde yer alan açıklamalar araştırma bulgularımızla örtüştüğünü söylemek mümkündür. Araştırmasını politik liderlik alanında yürütmüş olan ve örnek lider incelemesi yapan Gaytancıoğlu (2013), politik liderlerin sosyal becerilerini kullanarak hem örgüt üyelerinin hem de liderlik sürecinin idaresinde başarılı olduklarını ifade etmiştir. Bu kişilerin sergiledikleri politik tutumla birlikte empati düzeylerinin de yüksek olduğu sonucuna yine aynı araştırma sonucunda ulaşılmıştır. Dahası, Çoban ve Deniz (2021) de politik liderliğin yordayıcısının bazı kişilik özellikleri (örn. duygusal dengelilik ve dışadönüklük) olduğunu ifade etmişlerdir. Politik liderleri “Özellikler Yaklaşımı” çerçevesinde incelediğimiz takdirde bu liderlerin nitelikleri çeşitli araştırmacılar tarafından farklı özelliklerle tanımlanmıştır. Bahsi geçen araştırmacılarından; Stodgill (1974) hoşgörü, anlayış ve empatinin bir politik liderde bulunması gerek özellikler olarak tanımlarken, Mann (1959) uyumlu ve dışadönük bir kişilik yapısından söz etmiştir (Akt. Peter, 2001). Nitekim tüm bu tanımlamaların arasında bahsi geçen ifadeler de bulgularımızı destekler niteliktedir.

İnsan Kaynaklı Liderlik ile ilişkili elde edilen verilere göre; yöneticilerin İnsan Kaynaklı Liderlik yönelimlerinin yordayıcıları empati düzeylerinde “Sosyal Beceri” iken kişilik özelliklerinde “Deneyime Açıklık” olarak bulunmuştur. İnsan Kaynaklı Liderlik yönelimine sahip kişilerin özellikleri tanımlandığında, bu kişilerin temel olarak ilişkilere ve duygulara değer verdiğini belirtmek gerekir. Başka bir deyişle, liderlik sürecinde hem ilişkileri güçlendirme hem de kolaylaştırma aracılığıyla liderlik yapma eğilimindedirler. Kişilerin aralarındaki kadar kişinin kendisine ait olan problemleri de tanımlayıp çözmeye çabası İnsan Kaynaklı Liderlik davranışlarından. Özetle bu liderlik yönelimindeki kişiler, “kişiye uygun örgüt, örgüte uygun kişi ayarlama” çabası içerisindedirler (Bolman & Deal, 1991). İnsan Kaynaklı Liderlerin sosyal becerilerini yüksek oluşunun hem sosyal beceri gerektirdiğini hem de kişilerin yeni deneyimlere acıması gerektiğini dile getiren Çetintaş (2019) da bulgularımıza benzerlik gösteren verilere ilgili araştırması sonucunda ulaşılmıştır. Tanrıoğen, Baştürk ve Başer (2014) ise İnsan Kaynaklı Liderlik yönelimindeki bireylerin örgüt üyelerini çalışan bir makineden ziyade duyguları olan, psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçlara sahip bireyler olarak tanımladığını ve bu sebeple empati kurarak astları ile iletişim kurduklarını ifade etmişlerdir. Gerek alanyazında İnsan Kaynaklı Liderliği tanımlayan kaynakların gerekse konuyla ilgili literatürde yer alan araştırma sonuçlarının bulgularımızı desteklemesi üzerine; İnsan Kaynaklı Liderlik yönelimindeki bireylerin insan odaklı çalışma prensibine sahip oldukları, bu sebeple örgüt üyelerine karşı empati kurma eğiliminde oldukları ve deneyime açık kişilik özelliğine sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Yapısal Liderliği yordayıcılarının belirlenmesi amacıyla yapılan istatistiksel analizler neticesinde de anlamlı sonuçlar elde edilmiştir ve bu veriler de empati düzeyine bağlı “Sosyal Beceri” ile ilişkilendirilirken aynı zamanda “Bilişsel Empati” eğilimiyle de Yapısal Liderliğin yordayacağı yönünde veriler sunmaktadır. Yapısal bakış açısıyla liderlik sürecini yürütme eğilimine sahip liderler açık ve net talimatlar verirler. Yeni politika ve kurallar ya da yeni yapılanma süresince örgüt problemlerinin çözülmesi üzerinde yoğunlaşırlar. Netice itibarıyla de tüm bu işleyişin içerisinde bireyleri sorumlu tutarlar (Bolman & Deal, 1991). Türker’in (2019) araştırma sonuçları, Yapısal Liderlik yöneliminin hem sosyal beceriyle hem de bilişsel açıdan duyguları anlama ve bu yönde davranışlar sergilemeye yönelik istatistiki açıdan anlamlı ilişkilerinin varlığını ispatlamaktadır. Kişileri anlama ve yapı üzerine kurulu bu liderlik yönelimi ile empati kurma arasındaki ilişki aşikardır. Araştırma bulgularımız yöneticilerin kişilik özelliklerinin Yapısal Liderliğin yordayıcısı olmadığı yönünde veriler sunmasına karşın konu ile ilgili literatürdeki çalışmalar iki değişken arasında ilişki olduğunu işaret etmektedir. Dayıcan ve Demiray’ın (2021) bu alanda gerçekleştirdiği araştırma bulgularında; yapısal yaklaşım ile kişilik özellikleri arasında çeşitli düzeylerde korelasyon olduğunu tespit edilmiştir. Verilerin bu yönde dağılım göstermesini; bu yönelime sahip liderlerin kişi odaklı çalışmaları ve yeniliklere açık olmaları sebebiyle hem sosyal becerisinin hem de bilişsel empati düzeylerinin yüksek olmalarıyla ilişkilendirmek mümkündür.

Karizmatik Liderlik hususunda elde edilen verilere göre de empati düzeyine bağlı “Sosyal Beceri” ve “Bilişsel Empati” eğiliminin Karizmatik Liderliğin yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Karizmatik liderler sergiledikleri davranışlarla ve karizmatik duruşlarıyla birlikte coşku ve bağlılık duygusu aşıl原因an liderlerdir. Bu türde liderlik yönelimine sahip kişiler sembolik biçimlere özen gösteren kişilerdir (Bolman & Deal, 1991). Bu özellikleri ve bulguları destekleyen araştırmalara ilk olarak Choi’nin (2006) çalışmasını örnek vermek mümkündür. Karizmatik liderlerin motivasyon kaynaklarını konu alan bu çalışmanın neticesinde bu tür yönelime sahip liderlerin güçlü kişilik özellikleri ve empati düzeylerinin yüksekliği ön plana çıkmıştır. Yerli literatürde ise Karizmatik Liderlik alanyazın taramasını gerçekleştiren Günçavdı (2017) bu yönelimdeki liderlerin kişilik özelliklerinin dışadönük ve sorumluluk sahibi olduğu kadar sosyal becerilerinin gelişmiş biçimde empati düzeylerinin yüksek oluşuna değinmiştir. Bu sebeple de Karizmatik Liderlik yönelimindeki yöneticilerin de sosyal becerilerinin ve empati düzeylerinin yüksek olduğu düşünülmektedir.

Yöneticilerin liderlik yönelimlerinin tümü ile empati düzeyi ve kişilik özellikleri arasında güçlü bir ilişkinin varlığı somuttur. Elde edilen tüm verilerin bir diğer ortak noktası da tüm liderlik yönelimlerinin yordayıcısı olarak sosyal beceri alt boyutuyla olan ilişkidir. Bu ilişkilerden yola çıkarak da bir liderin sosyal becerilerinin oldukça gelişmiş olması beklenmektedir. Nitekim lider ve yönetici arasındaki farkı inceleyen araştırma sonuçlarının ortak görüşleri de liderin sosyal becerilerinin yüksek olması gerektiği yönündedir. Dahası aynı araştırma sonuçları; liderin gücünü etkileşimden aldığını yöneticinin ise statüden aldığını vurgulamaktadır (Işık-İnan & Serinkan, 2020; Biber, 2019; Çırpan, 1999). Sonuç olarak; Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu yöneticilerinin kişilik özelliklerinin ve empati düzeylerinin liderlik yönelimlerinin yordayıcıları olduğunu söylemek mümkündür.

ETİK METNİ

Bu makalede araştırma sürecinde, dergi yazım kurallarına, yayın ilkelerine, araştırma ve yayın etiği kurallarına, dergi etik kurallarına uyulmuştur. Makale ile ilgili doğabilecek her türlü ihlallerde sorumluluk yazara aittir.

Çıkar Çatışması: Çalışma kapsamında yazarlar arasında herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Yazarlar Katkı Oranı: Bu çalışmada birinci yazarın katkı oranı %60, ikinci yazarın katkı oranı %40'dır.

KAYNAKLAR

- Abdioğlu, H., Kılıç, R., & Çalış, N. (2015). Öğrencilerin Ders Başarısı Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Etkisi: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 83-109.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Allen, M. S., Greenlees, I., & Jones, M. (2013). Personality in Sport: A Comprehensive Review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 6(1), 184-208.
- Arkonaç, O. (1999). *Açıklamalı Psikiyatri Sözlüğü*. İstanbul: Nobel Tıp Kitabevleri.
- Atak, H. (2013). On-Maddeli Kişilik Ölçeği'nin Türk Kültürü'ne uyarlanması. *Nöropsikiyatri Arşivi*, 50, 312-319.
- Ayten, A. (2010). *Empati ve Din: Türkiye'de Yardımlaşma ve Dindarlık Üzerine Psiko Sosyal Bir Araştırma*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Baltaş, A. (2015). *Türk Kültüründe Yönetmek* (8. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Basch, M. F. (1983). Empathic Understanding: A Review of the Concept and Some Theoretical Considerations. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 31(1), 101-26.
- Bass, B. M. (1990). *Bass ve Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bayındır, M. (2018). *Antrenörlerin Liderlik Özellikleri ile Empati Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Bernadett-Shapiro, S., Ehrensaft, D., & Shapiro, J. L. (1996). Father Participation in Childcare and the Development of Empathy in Sons: An Empirical Study. *Family Therapy: The Journal of the California Graduate School of Family Psychology*, 23(2), 77-93.
- Biber, M. (2019). Lider Yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 183-197.
- Bolman, L. G. & Deal, T. (1991). Liderlik ve Yönetim Etkinliği: Çok Çerçevesel, Çok Sektörlü Bir Analiz. *İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 30(4), 509-534.
- Choi, J. (2006). A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24-43.

- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1990). Personality: Another Hidden Factor in Stress Research. *Psychological Inquiry*, 1, 22-24.
- Cüceloğlu, D. (1993). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çetin, N. G., & Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 111-132.
- Çetintaş, Y. (2019). *Karate Antrenörlerinin Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bartın.
- Çırpan, H. (1999). Lider Mi, Yönetici Mi. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 7, 1-5.
- Çoban, R. & Deniz, M. (2021). Yöneticilerin Kişilik Özelliklerinin Politik Yeteneklerine Etkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (46), 375-396.
- Daban, M. (2019). *Spor Liderlerinin Sporcu Motivasyonlarına ve Takım Başarılarına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Dayıcan, Y., & Demiray, E. (2021). Masa Tenisi Liglerinde Oynayan Sporcuların Liderlik Yönelimleri ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 257-268.
- Dereli, M. (2003). *A Survey Research of Leadership Styles of Elementary School Principals*. Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Dorak, F., & Vurgun, N. (2006). Takım Sporları Açısından Empati ve Takım Birlikteliği İlişkisi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(2), 73-77.
- Durmuşoğlu, M. V. (2021). Futbol Antrenörlerinin Antrenörlük Yaşının Liderlik Stiline Etkisi. *ROL Spor Bilimleri Dergisi*, 2(3), 161-169.
- Dursun, M., Günay, M., & Yenel, İ. F. (2019). Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ): Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2(2), 333-347.
- Gaytancıoğlu, K. (2013). *Politik Liderlik ve Bir Politik Lider Olarak Bülent Ecevit*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gelatt, J. P. (2002), Leadership, Mann, C.J. & Götz, K. (ed.), *The Development of Management Theory and Practice in The United States*. USA: Pearson Custom Publishing.
- Gökben-Çetin, N., & Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 111-132.
- Gökçe-Onağ, Z., Güzel, P., & Özbey, S. (2013). Futbol Antrenörlerinin Görüşlerine Göre, Takım Başarısını Etkileyen Faktörler: Nitel Bir Araştırma. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(2), 125-145.
- Hazar, Ç. (2006). Kişilik ve İletişim Tipleri. *Selçuk İletişim*, 4(2), 125-140.
- Işık-İnan, Ö., & Serinkan, C. (2020). Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 308-332.
- Kabasakal, K., & Şahan, H. (2009). *Voleybol Öğretim Yöntemleri: A Den Z Ye Voleybol*. Konya; Şelale Ofset Matbaa.
- Kandler, C., & Bleidorn, W. (2017). The genetic and environmental contributions to personality differences and development. 2nd Edition: (1-16). The International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences.
- Kaya, B., & Çolakoğlu, Ö. (2015). Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği (EDBÖ) Uyarlama Çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 17-30.

- Konter, E. (2007). Antrenörlerin ve Sporcuların Cinsiyetlerine Göre Liderlik Gücü Algıları. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5(2), 85-90.
- Mutlu, T. O., Şentürk, H. E., Çetinkaya, A., & Albayrak, A. Y. (2020). Okul Sporları Müsabakalarına Katılan Lise Öğrencilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 22(4), 204-212.
- Özdevecioğlu, M., Kaya, Y., & Dedeoğlu, T. (2013). Kişilik Özelliklerinin İzleyici Etkisi (Bystander Effect) Üzerindeki Etkisinde Kontrol Odağının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 42, 25-40.
- Page, D., & Wong, T. P. (2000). A Conceptual Framework for Measuring ServantLeadership. In Adjibolosoo, s. (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Pres of America, Lanham, MD.
- Peter, G. (2001). *Northouse, Leadership: Theory and Practice* (2. Baskı). Londra: Sage Publication.
- Sharma, R. M. (1992). Empathy-A Retrospective on its Development in Psychotherapy. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 26(3), 377-90.
- Tabachnick, B. G. & Fidel, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. USA: Pearson Education Limited.
- Tandoğan, U. (2021). Empati ve Empatik Liderlik. Erişim Adresi: <https://www.dunya.com/kose-yazisi/empati-ve-empatik-liderlik/640568>, Erişim Tarihi: 22.10.2022.
- Tanrıoğen, Z. M., Baştürk, R., & Uras, M. (2014). Bolman ve Deal'ın Dört Çerçeve Kuramı: Müdürlerin Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(36), 191-202.
- Turan, S. (2020). *Liderlik: Kuram-Araştırma-Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Turkay, H. (2021). *Futbolcularda Sosyal Kimlik Bağlamında Prososyal ve Antisosyal Davranışlar*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Türker, Y. (2019). *Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Sosyal ve Duygusal Zekâlarına Etkisi*. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Türksoy, A. (2008). *Futbolda Sporcu Tatmini ile Antrenörlerden Beklenen ve Gerçekleşen Liderlik Davranışlarının Tespiti*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yukl, G. A. (2018). *Örgütlerde Liderlik*. Çetin, Ş. & Baltacı, R. (Çev. Ed.) (8. Basım). İstanbul: Nobel Yayıncılık.