



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Ayşe Bengi GÖNEN

FAAL HAKEMLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE EMPATİ DÜZEYLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2021



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Ayşe Bengi GÖNEN

FAAL HAKEMLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE EMPATİ DÜZEYLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Danışman

Prof. Dr. Hasan ŞAHAN

Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2021

**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Ayşe Bengi GÖNEN'in bu çalışması, jürimiz tarafından Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Hasan ŞAHAN (İmza)

Üye : Doç.Dr. Mehmet Emre ERYÜCEL (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Levent CEYLAN (İmza)

Tez Başlığı: Faal Hakemlerin Liderlik Özellikleri İle Empati Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
---------------------------------------------------------------------------------------------------------

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 30/06/2021

Mezuniyet Tarihi : 08/07/2021

(İmza)

Prof. Dr. Suat KOLUKIRIK

Müdür

## AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Bazı Spor Branşlarında Görev Yapan Faal Hakemlerin Liderlik Özelliklerini İle Empati Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

**Ayşe Bengi GÖNEN**



T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



05 / 07 / 2021

## TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Ayşe Bengi GÖNEN
Öğrenci Numarası	20195233001
Anabilim Dalı	Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı
Programı	Spor Yöneticiliği Programı
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Hasan ŞAHAN
Yüksek Lisans Tez Başlığı	Faal Hakemlerin Liderlik Özellikleri ile Empati Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	1615895281
Rapor Tarihi	05/07/2021
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %13 Alıntılar dahil: %29
<b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,</b>	
<p>Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 74 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır.</p> <p>Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: ( X ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. ( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdeler sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.</p>	
<b>Gerekçe:</b>	
<p>Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.</p> <p style="text-align: right;">Danışman Öğretim Üyesi Prof. Dr., Hasan ŞAHAN</p> <p style="text-align: center;">İmza</p>	

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLOLAR LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vii</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### SPOR VE HAKEM KAVRAMI

1.1. Spor Kavramının Tanımı ve Önemi .....	2
1.2. Bireysel Sporlar ve Takım Sporları .....	3
1.3. Hakemlik Kavramı .....	3
1.4. Hakemlerin Özellikleri .....	4
1.5. Hakemlerin Görevleri .....	5
1.6. Hakemlik ve İletişim .....	5
1.6.1. Sözlü İletişim .....	6
1.6.2. Sözsüz İletişim .....	6
1.6.3. Yazılı İletişim .....	6
1.7. Hakemlikte İletişim ve Empati .....	7

### İKİNCİ BÖLÜM

#### LİDERLİK

2.1. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	8
2.2. Lider ve Liderlik Kavramı .....	8
2.3. Liderliğin Kuramsal Açıklanması .....	10
2.3.1. Özellikler Kuramı .....	10
2.3.2. Davranışsal Kuram .....	11
2.3.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı .....	11
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	12
2.3.2.3. Likert'in Sistem Dört Modeli .....	13
2.3.2.4. Blake ve Mounon Yönetsel Diagram Modeli .....	13
2.3.2.5. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri .....	14
2.3.3. Durumsallık Kuramı .....	15
2.3.3.1. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı .....	15

2.4.	Liderlik İçin Gerekli Temel Özellikler .....	15
2.5.	Liderlik Türleri.....	17
2.5.1.	Otokratik Liderlik .....	17
2.5.2.	Demokratik Liderlik .....	18
2.5.3.	Karizmatik Liderlik .....	18
2.5.4.	Dönüşümcü Liderlik .....	19
2.5.5.	Etkileşimsel Liderlik.....	19
2.5.6.	Stratejik Liderlik.....	19
2.5.7.	Otantik Liderlik .....	20
2.5.7.	İnsan Kaynaklı Liderlik .....	20
2.5.9.	Yapısal Liderlik.....	20

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### EMPATİ

3.1.	Empati Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	21
3.2.	Empati Kavramı .....	22
3.3.	Empati Kuramları.....	22
3.3.1.	Çıkarıma (İnference) Kuramı .....	22
3.3.2.	Rol Oynama Kuramı.....	23
3.3.3.	Heyecanın Yayılması Kuramı .....	23
3.4.	Kişilerarası İletişimde Empati.....	23
3.5.	Empatinin Ölçülmesi .....	24
3.6.	Empatinin Aşamalı Sınıflandırılması.....	24
3.7.	Empatinin Bileşenleri.....	25
3.7.1.	Bilişsel Empati.....	25
3.7.2.	Duyuşsal Empati.....	25
3.8.	Grup İletişiminde Lider ve Empati .....	26
3.9.	Empati ve Spor.....	26

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

4.1.	Araştırmanın Amacı ve Kapsamı .....	28
4.2.	Araştırma Modeli ve Yöntemi .....	29
4.3.	Evren ve Örneklem .....	29

4.4. Veri Toplama Araçları .....	29
4.4.1. Demografik Bilgi Formu .....	29
4.4.2. Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği.....	30
4.4.3. Empatik Eğilim Ölçeği .....	30
4.5. Verilerin Analizi .....	30
4.6. Bulgular.....	32
<b>SONUÇ .....</b>	<b>39</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>45</b>
<b>EK 1- DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU .....</b>	<b>57</b>
<b>EK 2- EMPATİK EĞİLİM ÖLÇEĞİ (EEÖ).....</b>	<b>58</b>
<b>EK 3- ÇOK YÖNLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ.....</b>	<b>59</b>
<b>EK 4- ÖLÇEK İZİNLERİ .....</b>	<b>60</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>61</b>



## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	31
Tablo 4.2 Araştırmaya Katılan Hakemlerin Medeni Durum Değişkenlerine Göre Liderlik Yönelimleri ve Empatik Eğilim Düzeyleri Puan Ortalamaları .....	32
Tablo 4.3 Araştırmaya Katılan Hakemlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri ve Empatik Eğilim Düzeyleri t-Testi Analiz Sonuçları .....	32
Tablo 4.4 Araştırmaya Katılan Hakemlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri ve Empatik Eğilim Düzeyleri t-Testi Analiz Sonuçları .....	33
Tablo 4.5 Araştırmaya Katılan Hakemlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri ve Empatik Eğilim Düzeyleri t-Testi Analiz Sonuçları .....	34
Tablo 4.6 Araştırmaya Katılan Hakemlerin Başka Bir Mesleğe Sahip Olma Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri ve Empatik Eğilim Düzeyleri t-Testi Analiz Sonuçları .....	34
Tablo 4.7 Araştırmaya Katılan Hakemlerin Kıdem Yılı Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri ve Empatik Eğilim Düzeyleri Tek Faktörlü ANOVA Analizi Sonuçları .....	35
Tablo 4.8 Araştırmaya Katılan Hakemlerin Klasman Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri ve Empatik Eğilim Düzeyleri Tek Faktörlü ANOVA Analizi Sonuçları .....	36
Tablo 4.9 Araştırmaya Katılan Hakemlerin Aylık Gelir Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri ve Empatik Eğilim Düzeyleri Tek Faktörlü ANOVA Analizi Sonuçları .....	37
Tablo 4.10 Liderlik Yönelimleri ve Empatik Eğilim Düzeyleri Korelasyon Analizi Sonuçları .....	38

**KISALTMALAR LİSTESİ**

Besyo	: Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
ÇYLYÖ	: Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği
EEÖ	: Empatik Eğilim Ölçeği
SBF	: Spor Bilimleri Farkültesi

## ÖZET

Araştırmanın amacı, bazı spor branşlarında görev yapan faal hakemlerin liderlik özellikleri ile empati düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemektir. Çalışma, örneklemini Antalya ilinde aktif olarak görev yapmakta olan ve araştırmaya gönüllü olarak katılım gösteren 220 hakem oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşmak için, araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan demografik bilgi formu, Dökmen (1988) tarafından geliştirilmiş olan empatik eğilim ölçeği ve Dursun, Yenel ve Günay (2019) tarafından geliştirilmiş olan çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizi SPSS paket program ile yapılmıştır. Toplanan verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda ikili gruplarda anlamlı farklılıkları tespit edebilmek amacı ile bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla gruplarda ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. İki kavram arasındaki ilişkinin anlamlılığı ve yönünü tespit edebilmek amacı ile korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Yapılan bu araştırmada, tarama yöntemi kullanılmıştır. Tarama yöntemi betimsel bir çalışmadır. Bu araştırma ilişki tarama modelindedir. Araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, hakemlerin medeni durum, başka mesleğe sahip olma değişkenlerine göre empatik eğilim düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Liderlik yönelimlerinde ise; cinsiyet, medeni durum, başka bir mesleğe sahip olma, kıdem yılı, klasman ve ayık gelir düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan hakemlerin liderlik ve empati düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Empati, Hakem

## SUMMARY

### EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP CHARACTERISTICS AND EMPATHY LEVELS OF ACTIVE REFEREES

The aim of the study is to determine the relationship between the leadership characteristics and empathy levels of active referees working in some sports branches. The sample of the study consists of 220 referees who are actively working in Antalya and participating in the research voluntarily. The demographic information form developed by the researcher, the empathic tendency scale developed by Dökmen (1988) and the versatile leadership orientation scale developed by Dursun, Yenel, Günay (2019) were used to achieve the aim of the research. The analysis of the obtained data was made with the SPSS package program. The skewness and kurtosis values of the collected data were examined and it was determined that they showed a normal distribution. In this direction, independent sample t-test was used to detect significant differences in paired groups and one way analysis of variance was used in groups of more than two. The correlation coefficient was used to determine the significance and direction of the relationship between the two concepts.

In this study, scanning method was used. The screening method is a descriptive study. This research is in relational screening model. Descriptive survey model was used in the research. According to the results obtained in the research, it was determined that there was a statistically significant difference in the empathic tendency levels of the referees according to the marital status, having another occupation. In leadership orientations, it has been determined that there are statistically significant differences according to gender, marital status, having another occupation , seniority, classification and sober income levels. In addition , it was determined that there was a positive and significant relationship between the leadership and empathy levels of the referees participating in the research.

**Keywords:** Leadership, Empathy, Referee.

## TEŞEKKÜR

Her aşamada desteği ve bilgisi ile yanımda yer alan, üzerimde çok emeği olan ve tez çalışmamda bana yol gösteren çok değerli danışmanım Prof. Dr. Hasan ŞAHAN'a,  
Akademisyen olma yolunda ilerlemem konusunda destek olan, deneyimleri ve bilgisini esirgemeyen kıymetli hocam Doç. Dr. Mehmet Emre Eryücel'e,  
Yüksek lisans sürecinin en başından sonuna kadar desteğini esirgemeyen ve sabrı ile her an yanımda olan Arş. Gör. Doğukan Batur Alp Gülşen'e,  
Çalışmaya gönüllü olarak katılan ve destekleyen tüm hakemlere,  
Son olarak eğitim hayatımda desteğini hiç esirgemeyen aileme teşekkürü borç bilirim.

## GİRİŞ

Spor, insanın doğuştan itibaren var olan başarıya ve mücadele azmini, adil ve sistemli şartlarda yarışmaya dönüştürmesi ve bu yarışmadan duyulan haz ile serbest zamanın aktif olarak geçirilmesidir (Karakuş, 2005; Eroğlu, 2018; Voigt, 1998).

Hakkında oldukça fazla araştırma yapılan liderlik, yönetim alanında araştırma yapan bilim adamlarının da üzerinde ağırlıklı olarak çalıştıkları bir konudur (Şişman, 2011; Alireisoğlu, 2010; Çelik, 1999). Liderlik en sade şekliyle insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatıdır (Çoban & Coşkun, 2006).

Empati, psikiyatri ve psikolojide adından çokça söz edilen önemli bir kavramdır (Dökmen, 2008). Dökmen tarafından 1988'de geliştirilen Empatik Eğilim Ölçeği, günlük yaşamda kişilerin karşısındakinin duygularını ve düşüncelerini kendilerini onun yerine koyarak doğru anlayabilmeleri potansiyellerini ölçmektedir (Ertürk, 2010). Yapılan araştırmalarda fazla sayıda değişkenle empatik eğilim arasında ilişki olduğunun bulunması, empatinin günlük yaşamımızdaki ve sportif çevredeki önemine işaret etmektedir.

Oyun kuralları hakkında bilgi ve bir müsabakayı yönetmekten daha fazlası olan hakemlik mesleğinde yarışma öncesinde, yarışma sırasında ve yarışma sonrasında yerine getirmeleri gereken görevler, sahip olmaları gereken liderlik becerileri ve mesleki bilgileriyle hakemlerin her geçen gün rol ve işlevleri artmıştır. İlgili literatür incelendiğinde hakemler üzerine yapılmış çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu doğrultuda, bazı spor branşlarında görevli faal hakemlerin liderlik özellikleri ile empati düzeyleri arasındaki ilişkinin karşılaştırmalı bir şekilde değerlendirilmesi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Bu bilgiler doğrultusunda çalışmanın amacı, bazı spor branşlarında görev yapan faal hakemlerin liderlik özellikleriyle empati düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bazı değişkenlerle ilişkisinin belirlenmesidir. Böylelikle hakemlik mesleğinde bu alanla ilgili yapılacak diğer çalışmalara ışık tutabilmeyi amaçlamaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### SPOR VE HAKEM KAVRAMI

#### 1.1. Spor Kavramının Tanımı ve Önemi

Araştırmanın bu kısmında sporun tanımı ve önemi ile ilgili genel bilgi ve yorumlara yer verilmiştir.

Fişek'e göre spor, insanın doğa ile mücadele halinde iken edindiği temel becerileri ve geliştirdiği mücadele yöntemlerini, boş zamanındaki artış doğrultusunda bireysel veya grupça oyun, oyalanma ve işten uzaklaşma için kullanmasına dayalı olan toplumsal bir süreçtir (Fişek, 1998).

Karakuş 'a göre ise spor, insanın doğuştan itibaren var olan başarıma ve mücadele azmini, sistemli şekilde ve adil şartlarda, zorlukları da göze alıp yarışmaya dönüştürmesidir (Karakuş, 2005; Eroğlu, 2018).

Sağlığa ve eğlenceye hizmet eden bedensel bir aktivite olan spor, önceden tayin edilmiş kurallarla oynanan oyun ve karşılaşmadan duyulan zevk ile serbest zamanın aktif olarak geçirilmesidir (Voigt, 1998; Eroğlu, 2018).

Diğer taraftan kimlik, aidiyet ve beraberlik duygusunu arttıran spor, insanların bir amacı gerçekleştirmek üzere biraraya gelebilmesini ve gruba aidiyeti sağlayan organizasyondur (Karakuş, 2005; Eroğlu, 2018).

“Spor, devletin bir kültürel aracı olmakla beraber, ideolojinin içinde sakladığı ve çağdaş kapitalist toplumdaki toplumsal ilişkilerin sorunsuz biçimlerde kurulup geliştirilmesini sağlayan bir yaşam koşulu durumuna geldiği bir yapıdır... Spor, kişinin bedensel ve düşünsel kabiliyetlerini tam olarak geliştirmek amacıyla eğlenme, yarışma tarzında yapılan eylemler bütünüdür” (Şahin, 1998).

Yukarıdaki tanımlara bakıldığında spor, insanın doğasında varolan hareketler bütünüdür. Zaman, ağırlık, mesafe, teknik beceri gibi ölçütlerle, belirli kurallar dahilinde ortaya koyulduğu; yarışma, rekabet, barış ve benzeri bileşenler içeren bir faaliyettir. Bu doğrultuda sporun sağlığa ve eğlenceye hizmet eden, bireysel ya da takım ile yapılabilen bedensel bir aktivite olduğunu söyleyebiliriz.

Spor insan hayatında büyük öneme sahiptir. Sporun çok eski dönemlerden bu yana var olduğunu söylemek mümkündür (Eroğlu, 2018).

Kurthan Fişek, bir çalışmada sporun kişinin doğayla olan mücadelesinin barışçı benzetimi biçiminde ortaya çıktığını ve tarihin ilk sporlarının “savunma- saldırı” kökenli olduğunu belirtmektedir. Boks, güreş, okçuluk gibi savunma-saldırı kökenli sporlardan sonra

insanoğlunun kültürel gelişimine paralel olarak koşma, yüzme, kayak, ata binme gibi “taşınma-ulaştırma “kökenli sporlar ortaya çıkmıştır. Son olarak ise futbol, voleybol, basketbol gibi “takım sporları ortaya çıkmıştır (Fişek, 1985).

Demir ve Filiz ‘e göre spor, bireyler üzerinde beden ve ruh sağlığı açısından olumlu etkilere sahip olup düzenli yapıldığında yaşam kalitesini arttırması açısından önemlidir (Demir ve Filiz, 2004; Eroğlu, 2018). Buradan hareketle sporun hem kişi hem de toplum sağlığını koruduğunu söylemek mümkündür.

Spor farklı kültürleri biraraya getirmesi, ülke içinde milli birlik ve beraberliği sağlaması açısından önemli bir role sahiptir (Tel, 2007; Eroğlu, 2018).

Sporun uluslararası bir etkinlik haline dönüşmesinin ardından spor organizasyonlarının sayı ve çeşitlerinin artması, spor olayının televizyonda izlenmesi ve spor ürünlerinin tanıtılması ile spor endüstrisi de ciddi boyutlara ulaşmıştır (Ekmekçi, vd. 2013; Eroğlu, 2018). Özellikle 1980 sonrası spor klüplerinin yayın haklarının pazarlanması, spor klüp ve federasyonlarının yapısal değişikliklere zorlanması, sponsorluk gibi gelişmelerle sporun ekonomide de önemli rol oynadığı görülmektedir (Gündoğdu vd, 2008; Eroğlu, 2018).

## **1.2. Bireysel Sporlar ve Takım Sporları**

Şahin ‘e göre bireysel spor, ferdi olarak yapılan veya yarışmacıları teke tek karşı karşıya getiren atletizm, atıcılık, judo, karate vb. sporlardır (Şahin, 2006). Bireysel spor dallarına örnek olarak okçuluk, sörf, vücut geliştirme, serbest stil kayak, su kayağı, dağcılık vb branşlar gösterilebilir.

Takım sporlarında en az iki ve üzerinde sporcudan oluşturulan gruplar vardır. Takım sporları, bu gruplar arasında yapılan spor etkinlikleridir (Eroğlu, 2018). Takım sporlarına örnek olarak futbol, basketbol, voleybol, hentbol, hokey gibi branşlar gösterilebilir.

## **1.3. Hakemlik Kavramı**

Hakem hem sporcu ve seyirci hem de iki rakip arasında iletişim görevini üstlenen, kurallar dahilinde karar veren kişidir (Orta, 2000; Kasımoğlu, 2019).

Antrenörler ve sporculardan sonra hakemler spor ekolü içerisinde çok önemli bir konumdadır. Spor karşılaşmalarının önemli bir sorumluluğunu üstlenen hakemler görevini iyi yaptıklarında, oyunculara becerisel ve taktiksel anlamda değer katacak bir karşılaşma olmasını sağlayabilirler. Hakemlik görevinin kötü yapılması durumunda ise, karşılaşma tat vermez, hakem hataları ilk sırada dikkat çeker ve çoğunluk tarafından eleştirilir, oyunun zevki düşer (Weinberg ve Richardson, 2008; Kasımoğlu, 2019).



Hakem, ilgili taraflarca ya da bir statü tarafından seçilmiş ve anlaşmazlıkları çözen kişidir (TDK).

Spor organizasyonunda hakem, sportif oyunlarda alınan sayıları belirlemek, kurallara uymayanlara ceza vermekle görevli kişidir (Meydan Larousse, 1978).

İnal'a göre hakem, bir müsabaka içerisindeki kuralların uygulanmasında her türlü yetkiye sahip olarak atanan kişiye denir (İnal, 1998; Eroğlu, 2018).

Bu bilgilerden hareketle hakem, müsabakayı önceden belirlenmiş uluslararası kurallar çerçevesinde karar vererek yönetmede geniş yetkilere sahip kişidir.

#### **1.4. Hakemlerin Özellikleri**

Başarılı ve etkin bir hakem olarak anılmak bir sanattır ve hakemlerin karşılaşma anında gösterdikleri sanatsal yeteneklerinin tamamı onların kişisel yetilerine dayanmaktadır (Weinberg ve Richardson, 2008; Kasımoğlu, 2019).

Çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya koyulan temel hakemlik özellikleri tutarlılık, uyum, kararlılık, denge, dürüstlük, özgüven, motivasyon ve değerlendirerek karar vermedir. Her hakem kendi yönetim tarzına uygun önem sırasını bularak hakemlik karakterini oluşturur (Ekmekçi, 2008; Kasımoğlu, 2019):

Hakemler tutarlı olmalıdır. Aynı veya benzer pozisyonlarda, hakemlerin karar düdükları benzer olmalıdır.

Karşılıklı etkili bir ilişki kurma özelliği olan uyum, başarılı hakemlerin önemli özelliklerindedir. Antrenörler ve oyuncularla etkili bir İletişim kuran hakemler daha uyumlu çalışıp daha az eleştirilirler.

Hakemlerin saha içinde pozisyon olduğu sırada veya en kısa sürede karar vermeleri, kendine güvenen bir görüntü çizer ve kendisine dair olan algıları olumlu yönde etkiler.

Temel hakemlik özelliklerinden olan denge özelliği, hakemlerin rahat ve sakin olmaları ile ilgilidir.

Hakemler değerlendirerek karar vermelidir. Karar verme özelliğinin en temel noktası konsantrasyon seviyesinin iyi olma durumudur ve hakem hatalarının büyük bir kısmı konsantrasyon seviyesi düştüğünde gerçekleşir. Spor karşılaşmalarının sonlarına doğru maça odaklanmada zorlanan hakemler yanlış karar alabilir. Bu da karşılaşma sonucuna etki edebilir.

Başarılı hakemlerin özelliklerinden olan özgüven, karşılaşmayı başarılı yönetebilmeyi sağlar. Aşırı özgüven ve düşük özgüven hakemlerin performansını etkiler.

Motivasyon, hakemlerin en önemli özelliklerindedir. Hakemlerin karşılaşmayı yönetecekleri gün neler yapacaklarını planlamaları, maçın başlaması için sabırsızlanmaları,

karşılaşma boyunca en iyisini yapabilmek için gayret göstermeleri vb hisleri motivasyonun temel yapı taşlarını oluşturur. Başarılı hakemler dinleme ve empati kurma becerisine sahiptirler (Ekmekçi,2008; Kasımoğlu,2019).

### 1.5. Hakemlerin Görevleri

Kurallar çerçevesinde karşılaşmanın en iyi ortamda sürmesini sağlamak hakemlerin en önemli sorumluluğudur ve hakemler dört ana görevi yerine getirmek zorundadır. Bunlar (Ekmekçi, 2008)

Oyun kuralları içerisinde spor karşılaşmasının sağlıklı devam etmesini sağlamak. Oyun akışı ve seyir zevkini mümkün olduğunca bozmadan oyuna az müdahale ederek dikkatleri üzerine çekmemek. Oyun seyrine ayak uydurup bu akışa uygun atmosferi oluşturmak. Karşılaşmanın üyeleri ile koordineli bir iletişim kurmaya özen göstermek (Ekmekçi 2008, 2017; Kasımoğlu, 2019).

Doğan'a göre hakemlerin rol ve işlevlerinin artmasında sporda alanındaki önemli gelişmeler, kuralların zamanla farklılık göstermesi, spor ve kazanma kavramlarının giderek artan bir önem kazanması vb faktörlerin etkisi vardır (Doğan, 2015; Eroğlu, 2018).

Hakemlerin kararlarında tutarlı davranmalarının önemini vurgulayan Snyder ve Purdy'e (1987) göre, müsabakanın en iyi şekilde devamını sağlamak onların öncelikli görevidir. Ayrıca hakemlerin maç süresince doğru pozisyon almaları doğru karar vermeleri açısından önemlidir (Snyder ve Purdy, 1987).

### 1.6. Hakemlik ve İletişim

Cüceoğlu'na göre İletişim, her bir duyu oranının işlev gördüğü çok kanallı bir süreçtir (Cüceoğlu, 2002). Dökmen'e göre ise, bilgi üretme, anlamlandırma ve aktarma sürecidir. Dökmen iki sistem arasındaki bilgi alışverişinin iletişim olarak kabul edilebileceğini belirtir (Dökmen, 2008).

Fransızca ve İngilizcede yazılım şekli aynı fakat telaffuzu farklı olan “communication” kelimesi Latince “communicator” kelimesinin karşılığı olup “communis” kelimesinden türeyen İletişim kavramı bilgi, fikir, davranış gibi kavramların kişiler veya gruplar ile paylaşılması olarak tanımlanabilir (Bursalıoğlu, 2010; Kasımoğlu, 2019).

İletişim günümüzde standart anlamına bakıldığında elektronik posta, mektup alma ve gönderme, postacılık hizmetleri, telefon ile görüşmenin temsil ettiği hem kitleler hem de kişiler arasında haberleşmeyi ve ilişkiyi sağlayan bir kavramdır (Gümüş ve Sabuncuoğlu, 2008; Kasımoğlu, 2019).

İletişim sayesinde insanların birbirlerine olan bağlılıkları artar ve örgütsel yapının temelleri oluşur. Örgüt içinde kişiler arasındaki bağın güçlenmesi, etkili bir İletişim ile mümkündür (Bursalıoğlu, 2010; Kasımoğlu, 2019). Bu demek oluyor ki sporda grup içindeki iletişim arttıkça, kişiler arasındaki bağ güçlenir ve bu da insanları kaynaştırır. Kişiler duygu, düşünce ve bilgilerini sözlü, sözsüz ya da yazılı olarak iletirler.

### 1.6.1. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, kişilerin ürettikleri bilgileri birbirlerine dil vasıtasıyla iletildiği karşılıklı konuşmaları, hatta mektuplaşmaları kapsayan “dille iletişim” ve bilginin nasıl söylendiğinin önem kazandığı; sesin tonlaması, hız ve şiddeti, kelimedeki vurgu, duraklamalar ve benzeri sesin niteliği ile ilgili özellikleri kapsayan “dil ötesi iletişim” olmak üzere ikiye ayrılır (Dökmen, 2008).

### 1.6.2. Sözsüz İletişim

Bu iletişimde insanlar bazı mesajları konuşma ya da yazı olmaksızın iletirler ve insanların söyledikleri değil yaptıkları ön plandadır. Sözsüz iletişim türü kendi içinde “yüz ve beden”, “bedensel temas”, “mekan kullanımı” ve “araçlar” olarak dört gruba ayrılır (Dökmen, 2008).

**Yüz ve Beden:** Niyetli ya da niyet edilmeksizin yapılan yüz ve beden ifadeleri yoluyla insanlar birbirlerine birtakım anlamalar iletirler. Bu tür ifadelere örnek olarak kafayı “evet-hayır” anlamında sallamak, benzer şekilde kaşları kaldıp “hayır”, dudakları büzüp “belki” demek gösterilebilir (Dökmen, 2008).

**Bedensel Temas:** Kültürden kültüre anlamı değişebilen bedensel temas, sözsüz iletişim yollarından biridir. Örneğin, birinin elini öpüp başına koymak karşımızdakinin bizden büyük ve üstün olduğunu kabul etmenin bir göstergesidir (Dökmen, 2008).

**Mekan Kullanımı:** Kişiler birbirlerine olan mesafelerini ayarlayarak yani mesafeli ya da yakın durarak da bazı mesajlar iletirler. Örneğin, bireyler tanımadığı bir kişi tarafından kendisine yaklaşarak adres sorulmasından rahatsızlık duyar ve bir adım geriye uzaklaşıp “seni tanımıyorum, bu kadar yaklaşma” mesajı verirler (Dökmen, 2008).

**Araçlar:** Sözsüz bir iletişim türü olan araçlar vasıtasıyla da kişiler birbirlerine mesajlar iletir. Örneğin, siyah elbise matemde olma mesajı verebilir (Dökmen, 2008).

### 1.6.3. Yazılı İletişim

Saklanabilir ve kanıtlanabilir bir yapıya sahip olan yazılı iletişimde ana kaynak yazıdır. Mesajın karşıya iletilmesi, karşı tarafın okuması ve yazıya tepki vermesi belirli bir

zaman aldığından yavaş ilerleyen bir süreçtir. Yazılı iletişim araçlarına örnek olarak yasalar, tüzük ve yönergeler verilebilir (Tutar ve Yılmaz, 2008; Kasımoğlu, 2019).

### 1.7. Hakemlikte İletişim ve Empati

Hakemlerin sözlü ve sözsüz iletişimi kullanırken dikkat etmeleri, karşılaşma yönetirken daha pozitif iletişim kurmalarını sağlar. Hakemlerin yönettiği karşılaşmalar çeşitli gruplarla iletişim kurmayı gerektirir (Weinberg ve Richardson, 2008; Kasımoğlu, 2019).

Oyuncular, Antrenörler ve Seyirciler ile İletişim:

Hakemlikte sakin kalmak, gülümsemek sporcular ve antrenörler üzerinde uzlaşmacı bir etki oluşturur ve pozitif bir çevre yaratır. Sahaya ilk çıktığında göz temasına dikkat ederek etkili bir ses tonunun kullanılması bütün müsabakanın olumlu geçmesinde son derece önemli bir belirleyicidir. Hakemler, konuşulanları duymayan seyircilerin de olduğunu unutmamalı ve beden diline özen göstermelidir. Görsel iletiler, işitsel iletilere göre daha hızlı algılandığından sergilenen yanlış hareketlerin yanlış anlaşılmalara neden olabileceği konusunda dikkatli olmalıdırlar (Snyder ve Purdy, 1987; Kasımoğlu, 2019).

Hakemlikte sakin kalmak doğru iletişimin en önemli maddelerinden biridir. Sakin kalma açısından, saha içerisinde en dikkatli davranması gereken kişiler hakemlerdir. Hakemlerin ses tonu bile karşısındaki kişiyi sakinleştirebilmelidir. Hakemler önceden belirlediği bir iletişim stratejisi ile davranışları yoluyla stres seviyesini azaltabilmeli ve tartışma ortamının doğmasına engel olmalı, üzerine gelindiğinde uzak durmalıdır (Ekmekçi, 2017; Kasımoğlu, 2019).

Ekmekçi'ye göre hakemler sinirlenmemeli, bağırmmamalı, güven göstermeli, seyircilere odaklanmamalı, makul ve mantıklı soruları cevaplamalı, kelimelerini akıllıca seçmeli, soğukkanlı olmalıdır (Ekmekçi, 2017).

Etkileşim halindeki bireylerin, empati kurma becerileri arttıkça birbirlerini doğru algılayıp pozitif yönde iletişime devam edebilme olasılıkları da artar. Genel olarak bireyin yaşanan olay karşısındaki bireyin bakış açısıyla bakıp, onun duygu ve düşüncelerini analiz ederek anlayıp iletmesi anlamına gelen empati, iletişimi pozitif yönde sürdürmeyi sağlar (Eroğlu, 2018).

İyi bir hakem, müsabakayı yöneten bir lider olarak, oyunu bozup sinirlenen ve yanlış karar alındığında sinirlenen oyuncu arasındaki farkı anlayarak onların yarışmanın verdiği stres ortamında karşılaştıkları zorluklarla empati kurmalıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK

#### 2.1. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Son yıllarda etkinliğini kanıtlamış bir araştırma alanı olarak birçok araştırmacı tarafından çalışılmış bir konu olan liderlik tarihin her devrinde vardı (Eren, 2013; Özalp, 2019).

Hem kavramsal hem de tarihsel bakımdan oldukça eski bir olgu olan liderlik kavramının incelenme tarihi, MÖ 400'lü yıllarda Platon'un Republic eserine kadar dayanmakta olup tanımlanmasında hemen herkes farklı açılım getirmiştir (Lunenburg & Ornstein, 2013; Alireisoğlu, 2010). Sokrates, Aristo, Homer, Perikles, Sofokles ve Heraklitus gibi fikir adamları, Antik Yunan döneminde liderlik konusu üzerinde çalışmışlardır. Rönesans döneminde ise Petrarch, Chaucer, Castiglione, Machiavelli, Hobbes, Rousseau ve Shakespeare liderlikle ilgili konular üzerinde durmuştur (Bozlağan, 2005; Özsarı, 2010).

Sanayi Devrimi sonrasında Hegel, Weber, Durkheim ve Marks gibi fikir adamları liderlik konusuyla alakadar olmuştur. 20. yüzyılın ilk yarısına kadar, liderlik kavramı psikolojik ve davranışsal boyutu ile Freud, Skinner ve James, Froom ve Jung tarafından ele alınmıştır (Bozlağan, 2005; Özsarı, 2010). İnsanlık tarihi kadar eski bir olgu olarak nitelendirilen liderlik kavramı 20. yüzyılın başlarına kadar bilimsel olarak araştırılmamıştır. Liderlik olgusu sosyal bilimlerin gelişmesine paralel olarak sosyoloji, psikoloji, davranış bilimleri gibi disiplinlerle birlikte bilimsel olarak araştırılmaya başlanmıştır (Arun, 2008).

Uygarlık seviyeleri ne olursa olsun insanlar biraraya gelerek, hedeflerine birlikte ulaşmaya çabalamışlardır.

Çeşitli zamanlarda bazen küçük bazen de büyük değişimlere rehberlik eden liderler insanlara, örgütlere hizmet etmişlerdir. Bireylerin kendilerine yol gösterecek liderlere ihtiyaç duyması bu kavramın önem kazanmasını sağlamıştır (Hoy & Miskel, 2010; Alireisoğlu, 2010).

#### 2.2. Lider ve Liderlik Kavramı

Hakkında oldukça fazla bilimsel araştırma olan liderlik kavramı ile ilgili yapılan çok çeşitli tanımlamalar vardır (Şişman, 2002; Alireisoğlu, 2010). Lider ve liderlik kavramı, yönetim alanında araştırma yapan bilim adamlarının da üzerinde ağırlıklı olarak çalıştıkları bir konu olmuştur (Çelik, 1999).

Güney'e göre liderlik, kişiler ve gruplar arasındaki etkileşimi sağlamak için bireyin mizacında var olan potansiyeli kullanma ve insanları belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçirme kapasitesidir (Güney, 2007; Alireisoğlu, 2010).

Çoban ve Coşkun'er'e göre yapılan araştırmalarda oldukça fazla tanımı yapılan liderlik, en sade şekli ile kişilerin hareket ve davranışlarını etkileme sanatı olarak açıklanmıştır. Diğer bir ifadeyle liderlik, kişilerin saygı, güven, itaat ve bağlılıklarını kazanıp kendi isteklerini onlara kabul ettirme kabiliyetidir. Bu kabiliyet doğuştan gelir ve eğitimle geliştirilebilir (Çoban & Coşkun'er, 2006). Kişide bazı özellikleri zorunlu kılan liderlik bir vasıf ve sıfattır. Lider önderlik ettiği kişilerle iyi ilişkiler geliştirmek ve onları iyi tanımak zorundadır (Bolat, 2009; Alireisoğlu, 2010).

Ertürk'e göre, başkalarının davranışlarını etkileyip yönlendirme sürecinde lider, kişileri belirli bir amacı gerçekleştirme yönünde davranmaya yönelten kişidir (Ertürk, 1995).

Şimşek'in tanımlamasına göre bir şeyi başkalarına benimseterek yaptırabilme gücüne sahip kişi olarak nitelendirilen lider, bir otorite ya da statünün fonksiyonu olmaktan ziyade, kişiler arasında meydana gelen ve etkileşim olarak belirtilen karşılıklı ilişkilerin bir fonksiyonu olarak düşünülebilir. Bir fonksiyon olarak liderlik ise, meydana geldiği durumun bir sonucudur (Şimşek, 2002).

Bass'a göre liderlik, grup faaliyetlerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Bass, 1985). Benzer bir tanıma göre de liderlik, belirli şartlar altında belirli kişisel amaçların veya grup amaçlarının gerçekleştirilmesinde, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileyip yönlendirmesi sürecidir. Lider ise, kişilerin kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla takip ettikleri yani emir ve talimatları ışığında hareket ettikleri kişidir (Koçel, 2005).

Liderlik, insanları ortak amaçları gerçekleştirmede belirli bir yolu takip etmeleri konusunda etkileme faaliyeti olarak da tanımlanabilir (Adair, 2004; Yavuz, 2011).

Lider olan kişiler topluluk tarafından izlenen önderlerdir. Buna göre lider başkalarını harekete geçiren, onları biraraya getiren, izleyicilerine misyon oluşturma ve bu maksada doğru ilerlemede yetenekli, ufku geniş, iyi bir tasarımcıdır (Fred & Manske, 1994; Yavuz, 2011).

Lider kendini tanıyabilen, rasyonel ve uygulanabilir kararlar alabilmede cesaretli olan ve bu kararların sonuçlarını üstlenebilen kişidir (Sühreverdi, 1974; Yavuz, 2011).

Yulk'a göre ise liderlik, diğerlerini etkileme ve hedefleri gerçekleştirmede bireysel ve kolektif gayreti harekete geçirebilme sürecidir (Yulk, 2002; Yavuz, 2011). Lider, halkın önündeki engelleri kaldırmalıdır. Halk liderin ne söylediğinden çok gördüğü şeye odaklanır

(Maxwell, 2013). Lider, yaptığı işi seven ve sevdiği işi yapan bir grup oluşturabilmelidir. Liderin en önemli özelliklerinden birisi ekip ruhu oluşturmaktır çünkü, liderlik bir pozisyon değil öncü olma eylemidir (Taylor, 2017; Alireisoğlu, 2010).

### **2.3. Liderliğin Kuramsal Açıklanması**

Liderlik ile ilgili başlıca üç yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımlarıdır (Kara, 2007; Şimşek, 1995).

#### **2.3.1. Özellikler Kuramı**

Bu teoriye göre liderin sahip olduğu nitelikler, liderlik sürecini etkiler. Bir kişinin lider kabul edilmesi için gruta bulunan diğer bireylerden farklı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Teorinin ağırlık noktası liderlik niteliklerine sahip kişileri bulup diğerlerinden ayırmaktır (Koçel, 2013). Liderlik konusunda yapılan ilk önemli kuramsal yaklaşımdır, özellikler kuramıdır. Bu yaklaşım doğrultusunda iyi bir liderin fiziksel özelliklerinin belirlenmesi ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır (Koçel, 1998; Ertürk, 2010).

1795 yılında Tholas Carlyle tarafından yapılan çalışma, özellikler teorisiyle ilgili ilk çalışmadır. Bu kuramın gelişmesine daha sonraki yıllarda yapılan bazı çalışmalar da katkı sağlamıştır (Erçetin, 1998; Yavuz, 2011).

Kara ve Şimşek'e göre kişi, diğer kişilerde bulunmayan özelliklerin kendisinde bulunması sonucunda lider olan kişiyi diğerlerinden ayıran özelliklerin bazıları, yetenek, bilgi, deneyim, kararlılık, tutarlılık ve fiziki özelliklerdir (Kara, 2007; Şimşek, 1995). Kişinin taşıdığı özellikler lider olarak ortaya çıkmasının nedenidir. Liderin diğer grup üyelerinden hangi nitelikler bakımından benzer olmadığı konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar neticesinde ortaya çıkan liderlik özelliklerinden bazıları, cinsiyet, ileriye görebilme, yakışıklılık, zeka, bilgi, olgunluk, duygusal olgunluk, dürüstlük, samimiyet, iş başarıma kabiliyeti, kendine olan güven , kişiler arası ilişki ve güzel konuşma yeteneği olarak sıralanabilir. Eğer bir grupta bu özelliklere sahip kişi belirlenirse, grupları yönetecek kişileri bulmak kolaylaşır (Ertürk, 1995).

Liderin davranışlarının meydana gelen durumlar karşısında verdiği tepkilerle ortaya çıkması hususunda, bu teori bazı eleştirilere maruz kalmıştır. Bu noktada liderin sahip olduğu özelliklerini nasıl kullandığı önem kazanmıştır. Daha sonrasında Davranışsal Liderlik Teorisi ortaya atılmıştır (Ergun, 1981; Yavuz, 2011). Yapılan bazı araştırmalar neticesinde etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadığı görülmüştür. Benzer araştırmalarda, bazı liderlik özellikleri bakımından lidere göre daha fazlasına sahip olduğu halde lider olmadıkları gözlemlenen grup üyelerine rastlanmıştır. Bu sonuçlar, özellikler kuramına göre ters bir

durumdur. Bu durum, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını gerekli kılmıştır (Koçel, 1995; Yavuz, 2011).

### 2.3.2. Davranışsal Kuram

Kara ve Şimşek'e göre liderlik, kişinin davranışlarının diğerleri üzerinde etkili olmasının bir sonucudur (Kara, 2007; Şimşek, 1995).

Davranışsal yaklaşımda liderin özellikleri değil liderin grup üyelerine yani izleyicilere gösterdiği davranışa odaklanılır. Bunlar, liderin astlarına nasıl davrandığı, yetki devredip devretmediği, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme biçimi gibi davranışlardır. Davranışsal yaklaşıma ilişkin yapılan araştırmalara göre, “göreve yönelik lider tipi” ve “insanlar arası ilişkilere yönelik lider tipi” olmak üzere iki lider tipi vardır. Göreve yönelik lider tipinin bazı durumlarda daha etkili olabileceği görüşü savunulsa da “insanlar arasındaki ilişkilere yönelmiş lider” tipinin daha başarılı olacağı görüşü doğrulanmıştır (Ertürk, 1995).

Davranışsal kurama göre, lideri lider yapan şey kişinin liderlik yaparken gösterdiği davranışlarıdır (Koçel, 2013; Yavuz, 2011). Bu yaklaşıma göre izleyiciler lideri özellikleri için değil, tavır ve davranışları için lider kabul ederler.

Davranışsal liderlik teorisiyle ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların en önemlileri, Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Matrisi, Likert'in Sistem 4 Modeli ile Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileridir.

#### 2.3.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı

Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı ile ilgili yapılan çalışmalar 1945 yıllarında başlamıştır. Bu çalışmalara göre liderlik davranışlarının inisiyatif ve kişiyi dikkate alma faktörleri üzerinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir (Koçel, 2013; Yavuz, 2011).

Garry Yulk'a göre iki geniş tanımlı liderlik davranış kategorisi belirlenmiştir. Bunlar (Yulk, 2001):

**Değerlendirme:** Lider dostane ve destekleyici tavırla hareket eder. İzleyicilerine ilgi gösterir ve onları kollar. Örneğin, izleyicilerine kişisel iyilik yapmak, izleyicilerinin sorunlarını dinlemede onlara vakit ayırmak, gerektiğinde onlara danışmak, olduğu gibi davranmak.

**Başlatma Yapısı:** Lider, grubun resmi hedeflerine ulaşması için kendi rollerini ve izleyicilerin rollerini tanımlar,yapılandırır. Örnekler arasında kötü işleri eleştirmek, görev tayin etmek, belirli performans standartlarını sürdürmek, astlardan standart prosedürleri takip



etmelerini istemek, sorunlara yeni yaklaşımlar sunmak, izleyicilerinin davranışlarını koordine etmek sayılabilir.

Kişiyi dikkate alma ve inisiyatif faktörleri üzerinde yoğunlaşan bu çalışmaya göre, kişiyi dikkate alma liderin izleyicilerle arkadaşlık geliştirmesine yönelik davranışlarıken; inisiyatif ise liderin işlerin zamanında tamamlanabilmesi için amaç belirleme, iş süreçlerini tespit etme, davranışlarını içermektedir (Chruden & Sherman, 1980; Yavuz, 2011).

Akçakaya'ya göre Ohio araştırmalarının genel sonuçları:

- Grup otoriter liderlik talep ediyorsa en uygun davranış bunu uygulamaktır.
- Zaman sınırlı ve yapılacak iş çok detaylı planlanmış ise, lider herkese ilgi göstermeye çalıştığında başarılı olamaz. Bunun sonucunda şikayet artar.
- Astların üstleri ile diyalogu az ise yönetim, otoriter liderlik şeklindedir.
- Lider ve izleyicileri arasındaki ilişki sürekli ise, izleyiciler liderden yüksek anlayış bekleyecektir (Akçakaya, 2010; Yavuz, 2011).

### 2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik araştırmaları üzerine yapılan ikinci çalışma Michigan Üniversitesi çalışmalarıdır. Michigan araştırması lider davranışları ile grup süreçleri ve grup performansının ölçülmesi arasındaki ilişkilerin tanımlanması üzerine odaklanılan bir çalışmadır (Katz, Maccoby & Morse, 1950; Yulk, 2001).

Garry Yulk'a göre üç geniş tanımlı liderlik davranış kategorisi belirlenmiştir. Bu üç tür liderlik davranışının etkili ve etkisiz yöneticiler arasında farklılaştığını ortaya koyan bu çalışmada her davranış türü kısaca açıklanmıştır. Bunlar (Yulk, 2001):

1. Görev Odaklı Davranış: Etkili yöneticiler, zamanlarını ve çabalarını astları ile aynı tür işleri yaparak değil, işi planlama ve zamanlama, alt faaliyetleri koordine etme, gerekli malzemeleri ve teknik yardımı sağlama gibi göreve yönelik davranışlara konsantre olurlar. Bu davranışlar, Ohio Üniversitesi çalışmalarındaki “Başlatıcı Yapı” olarak adlandırılan davranışlara benzer.
2. İlişkilere Yönelik Davranış: Lider destekleyici ve yardımseverdir. Ayrıca, dostane ve düşünceli davranır. Lider, ikincil sorunları anlamaya çalışır, astların gelişmesine yardımcı olur, onları bilgilendirir. Lider bunların yanı sıra, astların fikirlerini takdir eder, astların katkıları ve başarılarının tanınmasını sağlar. Bu çalışmadaki bu tip davranışlar, Ohio Eyaleti liderlik çalışmalarındaki “değerlendirme” olarak adlandırılan davranışlara benzemektedir.

3. **Katılımcı Liderlik:** Bu kategorideki lider davranışları her bir izleyiciyi ayrı ayrı denetlemek yerine daha çok grup denetimine yöneliktir. Grup toplantıları karar alma sürecine katılımı kolaylaştırır. Liderin grup toplantılarındaki rolü, öncelikli olarak tartışmayı yönlendirmek ve destekleyici tutum sergilemektir. Ancak, katılımın kullanılması sorumluluktan feragat edilmesi anlamına gelmez. Lider alınan kararlardan ve sonuçlarından sorumlu olmaya devam eder.

Özetle, 1947 yılında Rennis Likert ve arkadaşları tarafından yapılan Michigan Üniversitesi çalışmalarında Likert'in amacı, grubun performansına fayda sağlayan faktörleri tespit etmektir (Gibson vd., 1997; Yavuz, 2011).

### **2.3.2.3. Likert'in Sistem Dört Modeli**

Rennis Likert tarafından geliştirilmiştir. Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğindedir. Bu modele göre yönetici davranışları; istismarcı otokratik davranış (sistem 1), yardımsever otokratik davranış (sistem 2), katılımcı davranış (sistem 3), demokratik davranışlar (sistem 4) olmak üzere dört grupta değerlendirilmektedir. Bu çalışmada, sistem üç ve sistem dört tip yönetim modeli altındaki grupların verimliliğinin yüksek, sistem bir ve sistem iki tip bir yönetim modeli altındaki grupların verimliliğinin ise düşük olduğu açıklanmıştır (Koçel, 2013; Yavuz, 2011).

Özetle, Sistem 1 görev eğilimli biçimsel ve otoriter bir yönetim şeklini temsil etmektedir. Sistem 4 grup dayanışması ve karşılıklı güvene dayalı bir yönetim şeklinin sembolüdür. Sistem 2 ile Sistem 3 ise, iki uç arasında orta bir aşamadır. Likert, Sistem 4'e yakın olan yönetim şeklinin yüksek ve sürekli bir fayda sağladığını açıklamaktadır (Akçakaya, 2010).

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

Blake ve Mounton tarafından geliştirilmiştir. Bu model, Ohio Üniversitesi Liderlik çalışmalarındaki yönetimsel eğitim programının matris bir yapıya adapte edilmesiyle oluşturulmuştur. İki ayrı boyutlu liderlik davranışı, kişilerarası ilişkilere ve üretime yönelik olma özellikleriyle yatay ve dikey eksene yerleştirilerek beş ayrı liderlik şekli oluşturulmuştur (Zel, 2001; Yavuz, 2011). Her iki özelliğin de dokuz ayrı bölüme ayrılması ile bir matris ortaya çıkmıştır (Koçel, 2013; Yavuz, 2011).

Liderin ne kadar üretim faktörüne ne kadar insan unsuruna ehemmiyet verdiğini belirlemek amacıyla kurulan bu modelde, çalışan bireyler aracılığıyla başarılmak istenen herşey üretim kapsamına girerken; bireysel katkı, sorumluluk hissi, sosyal ve beşeri katkılar ise insan unsuru kapsamında değerlendirilmektedir. Bu model, liderlerin kendi yönetim

tarzlarını kavranmasına yardımcı olur. Böylelikle liderlerin çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile liderlik tarzlarında farklılıklar yapabilmelerine olanak sağlar. (Efil, 2009).

Bu diagrama bakıldığında yönetici tipleri rahatlıkla tespit edilebilmektedir. Beş ayrı liderlik tipinin öne çıktığı bu yönetim kafesinde 1.1 tipi bir lider, yapılması gereken işlerin yerine getirilmesinde en az gayreti sarfeder; 9.9 tipi bir lider, karşılıklı güven ve bağlılık bilinci yaratarak ekip çalışmasına önem verir; 9.1 tipi bir lider, insan ilişkilerine değil üretime önem veren, izleyicilerini makine gibi kullanan davranışlar sergiler; 1.9 tipi lider, insan ilişkilerine önem verir fakat üretime ilgisi çok düşüktür; 1.5 tipi lider ise, üretime ve insan ilişkilerine eşit ölçüde özen gösteren bir davranış sergiler (Efil, 2009).

### 2.3.2.5. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

McGregor, Weber ve Fayol'un geliştirdiği klasik yönetimin tasvirini yapıp buna X Teorisi adını vermiş ve bu teoriyi eleştirerek Y Teorisi adını verdiği, insan ilişkilerinin öncelikli öneme sahip olduğu ilkeler ortaya atmıştır. McGregor'a göre X kuramının teorik düşünceleri şunlardır (Eren, 2011):

1. İnsanlar çalışmayı sevmez, çalışmamak için bahaneler bulmaya çalışır.
2. Yöneticilerin çalışmaya verdikleri önem ve az üretim yapmanın sakıncaları, insan davranışına dair inancı ortadan kaldırmaya yönelik prensiplerdir.
3. Çalışmaya isteksiz bireylere ceza verilerek çalışma yönetilir.
4. Ödül, çalışma isteksizliğini ortadan kaldırmaya yeterli değildir. Sadece ceza görme tehdidi insanları çalışmaya yöneltir.
5. Sorumsuz bireylere karşı örgütü koruyabilmek için insanları yönetmek şarttır.

McGregor'a göre X teorisinin varsayımları yöneticinin sahip olduğu potansiyelden faydalanma kapsamında yeterli değildir (Akçakaya, 2010; Yavuz, 2011). McGregor'un "bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması" isimli Y kuramının teorik düşünceleri şunlardır (Koçel, 2013; Yavuz, 2011):

1. İş, kişiler için bazı durumlarda tatmin kaynağı, bazı durumlarda ise cezalandırma şeklidir.
2. Yöneticilerin çalışanların başında durarak onları çalışmaya zorlaması bazen etkili olmayabilir.
3. Ödül insanları başarıya ulaşmaya yöneltir.
4. Genellikle insanlar kendilerine sorumluluk verilmesini isterler.
5. Çoğu insan özgünlük kabiliyetine sahiptir.

6. Gelişen endüstri şartlarında bireylerin zihinsel kabiliyetlerinden oldukça sınırlı bir şekilde faydalanılabilmesi sebebiyle bir liderin yapması gereken şey, kişilerin kendilerini geliştirebilmeleri ve sahip oldukları enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanabilmeleri için uygun ortamı sağlamaktır.

### **2.3.3. Durumsallık Kuramı**

Bu yaklaşımda liderin hangi ortamda ortaya çıktığı önemlidir. Geliştirilen ilgili teoriler şunlardır: “Tanenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu”, “Wroom ve Yetton’un Katılım Teorisi”, “W. J. Reddin’in Üç Boyutlu Etkin Liderlik Teorisi”, “Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Teorisi” ile “Fred E. Fiedler’in Durumsallık Yaklaşımları” (Efil, 2009).

Ertürk’e göre bu kuramda değişik ortamlar farklı liderlik biçimlerini gerektirir. Gerçekleşmesi istenen hedefin niteliği, grup üyelerinin kabiliyeti, örgütün nitelikleri, grup üyelerinin ve liderin geçmişteki yaşantıları liderin etkinliğini ortaya çıkaran unsurlardır. Bu durumda en uygun lider davranışı durumdan duruma değişebilmektedir (Ertürk, 1995).

Eren’e göre en iyi denebilecek bir yönetim şekli yoktur. Bu nedenle örgütler kendi yapılarına uygun bir örgüt içi etkileşime ihtiyaç duyarlar (Eren, 2011). Liderin etkinliğini içinde bulunduğu koşulların belirlediğini ortaya koyan bu yaklaşım, “tek ve en iyi yönetim” biçimini kabul eden davranışsal kuramlardan bu yönüyle ayrılır (Koçel, 2013).

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

Hersey ve Blanchard isimli düşünürler tarafından geliştirilmiştir. Bu düşünürler, “Blake ve Mounon’un İki Boyutlu Liderlik” yaklaşımından esinlenmişlerdir. Bu modelde vurgulanan izleyicilerin olgunluk düzeyleriyle ilgili durumsal değişkenlerdir. Düşük görev olgunluğuna sahip astların önderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışların, yüksek görev olgunluğuna sahip astların önderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlardan daha farklı olduğuna dikkat çekilmektedir (Eren, 2013). Bu yaklaşıma göre astlar için dört olgunluk düzeyi vardır ve liderlik tarzları tek boyutlu değil çok boyutludur (Senge, 1993; Yavuz, 2011).

Özetle, bu çalışmada izleyicilerin yetkinlik seviyeleri ile ilgili durumsal değişkenlik üzerinde durulmaktadır. İzleyicilerin liderden görmek istedikleri davranış, herbirinin sahip olduğu görev olgunluğuna göre değişmektedir.

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

İnsanları başka birini gönüllü olarak izlemeye iten şey, insanların izlemek isteyecekleri karakter niteliklerinde yatar. Bunlar (Maxwell, 1999):

1. Karakter: Kişinin eylemleri karakterinin gerçek göstergesidir. Kişinin karakteri kim olduğunu, kim olduğu ise ne gördüğünü belirler. Kişinin gördüğü şey de ne yaptığını belirlediğinden bir liderin karakteri onun eylemlerinden ayıramaz. Takip edenler, karakterinin nasıl olduğunu bilmedikleri liderlere güvenmezler.
2. Karizma: İnsanları kendine çekme yeteneği olan karizma, diğer karakter özellikleri gibi geliştirilebilir bir yetenektir.
3. Taahhüt Altına Girmek: Yapanla hayal edeni ayıran özelliktir. Kendini işine adamayan liderler, insanlar tarafından izlenmezler.
4. İletişim: Etkin liderler vermek istedikleri mesajı karşı tarafa açık bir şekilde aktarabilmelidir. Lider başkalarını motive edebilmeli, bilgi ve fikirlerini paylaşabilmelidir.
5. Yetkinlik: İnsanlar yüksek yetenek gösteren kişilere hayranlık duyarlar. Liderin yetkinlik yeteneği, kendi gelişimini devamlı olarak sürdürmesi ve mükemmeli isteyip beklenenden daha fazlasını basarması ile ilgilidir.
6. Cesaret: Kişinin yapmaya korktuğu şeyi yapmasıdır. Liderin cesareti takipçilerini de harekete geçirir ve cesaretlendirir.
7. Ayırt Edebilme: Liderin deneyimlerini kullanıp, sezgilerini izleyerek sorunun kökenini bulması, seçenekleri değerlendirmesi ve sorunu çözmesi ile ilgili niteliğidir.
8. Odaklanma: Liderin kendi öncelikleri ve güçlü yanları üzerinde çalışmasıdır.
9. Cömertlik: Cömert lider zamanını, parasını, sahip olduklarını ve yeteneklerini paylaşır.
10. İnisiyatif: Hareketle bağlantılıdır. Kişinin durağanlıktan kaçınması, hata yapsa bile vazgeçmemesidir.
11. Dinleme: Lider, takipçilerini, danışmanlarını ve rakiplerini dinlemelidir.
12. Tutku: Bireylerin irade gücünü arttıran, olanaksız olanaklı yapan, izleyicileri etkilemede en çok fark yaratan lider niteliklerindendir.
13. Pozitif Tutum: Etkin bir lider pozitif bir tutuma sahiptir. Tutum, eylemleri belirleyen bir seçimdir.
14. Sorun Çözme: Bu yeteneğe sahip liderler, problemleri önceden görürler, gerçeği kabul ederler ve en sıkıntılı dönemlerde amaçtan vazgeçmezler.
15. İlişkiler: İnsanlarla iletişimi geliştirme etkin liderlik niteliklerindendir. Lider, izleyicilerin duygu ve düşüncelerini anlamalı, onlara yardım etmeli ve empati kurmalıdır.

16. Sorumluluk: İyi liderler sorumluluk almaktan kaçınmazlar.
17. Özgüven: Kişinin başarısı kendine olan güvenin bir sonucudur. Kendine güvensiz kişiler başkalarına da güven kazandıramazlar. Özgüven sahibi liderler kibirli değildirler.
18. Özdisiplin: Liderin gelişim ve başarı için plan yapma, sistem ve rutin geliştirme becerisidir.
19. Hizmet etme: Lider kişinin, başkalarını kendi gündeminin önüne koyması, lider konumunu umursamaksızın izleyenlerinin ilgi alanına hizmet etmesidir.
20. Öğrenebilme: Etkin liderler öğrenmeye daima açıktır ve sahip oldukları şeyin onları vardıkları noktada tutmaya yetmeyeceğini bilirler.
21. Vizyon: Ulaşılması umut edilen sonucun zihnindeki resmidir. Vizyon lideri yönlendiren bir motivasyon aracıdır.

Lider iki yüzlü olmamalıdır. Lider kişi, değerlendirme yaparken objektif olmalıdır. Lider, ödül ve cezalandırmalarda adil davranmalıdır. Sempatik görünmeye çalışmamalı ve insanların ihtiyaçlarının farklılık gösterebileceğini bilmelidir. Lider kişi öğüt verici değil örnek olmalıdır. Lider vizyon sahibi olmalı ve rolünü arzu etmelidir. Takdir görmediği zamanlarda kuvvet ve inancını kaybetmemelidir (Maxwell,1999).

## **2.5. Liderlik Türleri**

### **2.5.1. Otokratik Liderlik**

Güner'e göre otokratik liderler, izleyicilerin duygu ve düşüncelerini dikkate almazlar. Bu nedenle de iş tatminsizliği maksimum, örgüte olan bağlılık minimum düzeydedir (Güner, 2002).

Otoriter liderlikle amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde grubu oluşturan ve lideri izleyen üyeler dışta tutulmaktadır. Astların söz hakkı yoktur. Yönetim yetkisi tamamen liderdedir (Eren, 2003). Otoriter bir liderin temel özelliği, genel bir hedef belirlemek ve bireyleri peşinden sürüklemektir( Harvard Business, 2007).

Eren'e göre eğer toplum, aşırı geleneksel alışkanlıklara sahipse, izleyiciler liderden tam yetki kullanmasını ister. Tam yetkili olan lider, rahat hisseder ve bağımsız hareket eder, daha etkin ve daha bağımsız kararlar verir (Eren, 2013).

Eren'e göre otokratik liderliğin en önemli sakıncası, önderin izleyici duygularını hiç dikkate almamasıdır. Yaratıcılığın azalmasının yanı sıra, örgütsel yenilik faaliyetlerinin de asgariye inmesi diğer sakıncalar arasında gösterilebilir (Eren, 2013).

### 2.5.2. Demokratik Liderlik

Üyelerle sıkı ilişkiler kurup grubun üyesiymiş gibi davranan ve inisiyatifi üyelerle birlikte kullanan lider tipidir.

Erden'e göre demokratik liderliğin geçerli olduğu ortamlarda, otoriter liderlik eğilimleri bulunmaz ve gruptaki bireylerin kendi düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilecekleri bir ortam oluşturulur. Gruptaki bireyler zamanı nasıl etkin kullanacaklarını kendileri bilirler (Erden, 2003; Alireisoğlu, 2010).

Hiyerarşi içerisinde ast-üst ilişkisinde karşılıklılık esasının sağlandığı ve tatmin hissinin de yüksek olduğu demokratik liderlik türü, beraber yapılan işlerde yüksek verimlilik almaya elverişlidir (Lunenburg & Ornstein, 2003; Alireisoğlu, 2010).

Ertürk'e göre paylaşım ve katılım temeline dayanan demokratik liderlik biçiminde, lider izleyicilerin sağlıklı karar almalarında yardımcı olur. Böylelikle moral ve motivasyonun arttığı bir örgüt iklimi oluşur ve iş tatmini artar (Ertürk, 2010).

Eren'e göre demokratik liderliğin en önemli sakıncası, karar alma zorlaştığı için zaman kaybına neden olmasıdır. Buna karşılık fikir ve düşüncelerin paylaşılmasından dolayı da lider ve izleyicilerin en uyumlu oldukları liderlik türüdür (Eren, 2013).

### 2.5.3. Karizmatik Liderlik

Sosyolog Max Weber (1947) göre karizma "İzleyicilerin liderin sıradışı bir kaliteye sahip olduğuna ilişkin algıları üzerine kurulu bir tür etki" olarak tanımlanmıştır. Kriz ortamında ortaya çıkan lider, istisnai kişisel özelliklere sahiptir ve bu özellikleri ile krize çözüm olacak radikal seçenekler sunar (Efil, 2009).

Karizmatik liderler, izleyicilerinin kendisine hayranlık duymalarını sağlarlar. Eğer izleyiciler, lidere hayranlık duyarlarsa liderin inanç ve değerlerini de benimserler. Karizmatik liderler izleyicilerine duydukları güveni ifade etmekten çekinmezler (Efil, 2009).

Karizmatik liderler farklı davranışları, özgüvenleri ve dinamik enerjileriyle farklılık gösterdikleri için, astları tarafından idol kabul edilirler. Beklentilerinin karşılanmasını isteyen lider, izleyicilerinde "aciliyet" duygusu uyandırır (Efil, 2009).

İnsanları etkileme yeteneğine doğuştan sahip gibi görünen karizmatik liderler, en çok kriz zamanlarında başarılı olurlar. Karizmatik liderler astların içinde buldukları durumu net bir şekilde algılayıp, gereksinim duydukları özgüveni hissetmelerini sağlarlar. Karizmatik önderlerin öne çıkan özellikleri; taze, yeni ve yaratıcı bir vizyon, kendini bu vizyonu tamamen gerçekleştirilmeye adanmış, bu uğurda fedakarlıktan çekinmemesi ve izleyicilerini de etkilemede

ikna gücünü kullanma olarak sıralanabilir (Harvard Business School Press, “liderlik”, Optimist Yayınları, 2007, İstanbul).

#### **2.5.4. Dönüşümcü Liderlik**

Liderlik davranışlarından biri diğerinden daha üstün değildir. Etkin liderler içinde bulunduğu koşulların gerektirdiği uygun davranışı seçebilmelidir (Demirbilek, 2003).

Dönüşümcü liderlik geleceğe, reforma, değişime, yeniliğe dönük bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik türü, liderlerin ve izleyicilerin birbirlerini moral ve motivasyon açısından daha yüksek düzeye çıkartması süreci olduğundan güçlü bir iletişim ve empatinin varlığı önemlidir. Dönüşümsel liderler de karizmatik liderler gibi astlarına ilham kaynağı olurlar. Bu liderlikte, astların lidere yüksek seviyede bağlılıkları gerekmez (Erdal, 2007).

Dönüşümcü liderleri etkin kılan şey, vizyonlarını net bir hedefe dönüştürmeleri için gerekli eylemleri belirleyebilmeleridir. Dönüşümcü liderler izleyicilerine güvenirlir ve onlara ihtiyaçları olan kaynakları sunarlar. Hedefe ulaşmak için astları cesaretlendirirler (Harvard Business School Press, 2007).

#### **2.5.5. Etkileşimsel Liderlik**

İntepeler ve Barış’a göre etkileşimsel liderlik, lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı menfaate dayanan bir aşamadır. Etkileşimsel liderlikte izleyiciler, liderin taleplerini karşılama neticesinde prestij ve ücret kazanırlar. Dönüşümsel liderlerin aksine etkileşimsel liderler, izleyicilerinin kısa süreli gereksinimlerine odaklanırlar. Etkileşimsel liderler, geleceği düzenlemeye değil mevcut olanı müdafaa etmeye önem verirler (İntepeler, Karani, 2018; Alireisoğlu, 2010).

Etkileşimsel liderlikte, liderin takipçileri için maddi ya da sembolik ödüller sağladığı bir ilişki söz konusudur.

Özetle bu liderlik türünde, istenilenin ötesine varmaya değil istenen neticelere varmaya gayret edildiği söylenebilir (İntepeler, Karani, 2018; Alireisoğlu, 2010).

#### **2.5.6. Stratejik Liderlik**

Literatürde stratejik liderlik ile ilgili farklı tanımlar yapılmıştır. Hitt ve Ireland’a göre stratejik liderlik, geleceği görüp vizyon belirleme yeteneğiyle bazı yazarlara göre de stratejik düşünme ve başkalarıyla çalışma yeteneğidir. Bir diğer deyişle stratejik liderlik, çalışanları güçlendirerek performansını geliştirme kabiliyetidir (Besler, 2004; Yavuz, 2011).



### 2.5.7. Otantik Liderlik

Otantik liderlik, Harvard İşletme Okulu (HBS) öğretim üyesi Bill George ve arkadaşları (2001) tarafından yazılan bir makale ile ortaya atılmış olup “otantik” kavramı rol yapmayan, kendisi gibi davranan doğal bir lideri işaret etmektedir. Otantik liderin özellikleri, Bill George ve arkadaşlarına göre (Eren, 2013):

- Kuralların emrettiği biçimde değil, içten davranırlar.
- Sahicidirler yani gerçekleri saptırmazlar, doğruyu söylerler.
- Takipçilerinin gelişimine zaman ayırırlar.
- Kendilerini ön planda tutmazlar.
- Sağlam bir vizyoner kişilikleri vardır.
- Her liderde olduğu gibi cesur ve korkusuzdurlar.
- Takım ruhuna inanırlar. Takipçilerinin bir takımın parçası gibi hissetmelerini sağlarlar.
- Kendilerini çok iyi tanırlar. Güçlü ve zayıf yanlarının bilincindedirler.
- Hayal güçleri gelişmiştir. İzleyicilerini de yaratıcı fikirler üretebilmeleri için hayal kurmaya teşvik ederler.
- “Hayat boyu gelişme” ilkesine inanırlar.

### 2.5.8. İnsan Kaynaklı Liderlik

Liderliğin insan kaynakları çerçevesi bireye vurgu yapar. İnsan kaynakları lideri iş ortamında bireyler arasındaki dostluğa ve uyuma önem verir. Bu liderlik tipinde, iş tatmini ile işin anlamlı kılınması vasıtasıyla örgütsel hedefler ve amaçlara ulaşılmasına özgü çabalar söz konusudur. Bu örgüt yapısında sorumluluk alan önderler örgütsel hedefler ile bireysel hedefleri örtüştürmeye çabalarlar (Özcan ve Balyer, 2013).

### 2.5.9. Yapısal Liderlik

Bu liderlik türünde genel çerçeve etkililik ve verimliliği kapsar. Liderler personele dair rasyonel kararlar alırlar. Yapısal önderler, koordinasyon ve kontrol ile örgütsel amaçlara ulaşılması yönünde çabalarlar. Bu yapıda önderler hesap verebilirliğe önem verirler. Liderler, kritik analizler yaparlar. Bu çerçevede, uzmanlaşma ile iş bölümü performansı artırmak için kullanılır. Yeniden yapılanma yoluyla performans problemleri giderilmeye çalışılır (Özcan ve Balyer, 2013).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### EMPATİ

#### 3.1. Empati Kavramının Tarihsel Gelişimi

Empati, tarihsel süreçte farklı şekillerde tanımlanagelmiştir. Tarihsel ele alınışı ile onar yıllık zaman aralıklarıyla değerlendirildiğinde empati kavramının tanımlamaları şu şekildedir (Dökmen, 1988):

1. “1950’li yıllarda Dymond tarafından empatiyi ele alan çalışmalar yapılmıştır. Bu yıllarda bilişsel nitelikte bir kavram olarak ele alınan empati, “bir insanın karşısındaki insanı tanıyarak, kendini onun yerine koyması ve onun özellikleri hakkında bilgi sahibi olması” olarak tanımlanmıştır.
2. 1960’lı yıllarda empatinin bilişsel yönünün dışında duygusal yönünün de bulunduğu, yani karşısındakinin hissettiği duyguların aynısını hissetmek olduğu vurgulanmıştır.
3. 1970’lerde empati anlayışına göre, empati kuran kişi kendi üzerinde yoğunlaşmak yerine dikkatini karşısındaki kişiye vermiştir. Bu yaklaşımda kişi kendisinin ne demek istediğinden çok, karşısındakinin ne hissettiği üzerinde durmuştur.
4. 1980’li yıllarda ise Ivey, bireyin içinde yaşadığı kültürden ayrı tutulamayacağını belirtmiş, bu nedenle karşısındaki kişinin kültürü ile de empati yapmanın gerekliliği üzerinde durmuştur (Dökmen, 1988)”.

Empati bir kavram olarak değerlendirildiğinde kökeninde iki terim vardır. Bunlar; Almanca’daki “*einfühlung*” ve Eski Yunanca’daki “*empathia*” terimleridir. Sözlükteki anlamıyla “Sosyal benle ilgili bilgi, bireyin kendini başkalarının yerine koyabilme yetisi” olarak ifade edilen empati kökeni açısından oldukça eski bir terimdir (Dökmen, 2005). İlk defa lipps tarafından kullanılan empati kavramı, insanın kendini bir nesneye yansıtarak anlaması yani “*einfühlung*” olarak açıklanmıştır. Bu araştırmacı 1987’den sonraki çalışmalarıyla insanların da algılanması esnasında *einfühlung*’un ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Titchener 1909 yılında, *einfühlung* terimini, Eski Yunanca’daki “*empathia*”teriminden yararlanarak ingilizceye “*empathy*” olarak tercüme ettiği dönemde bu terim “bireyin kendini algıladığı objeye yansıtması” anlamını korumaktadır. Titchener, empatiyi kişinin duygularından haberdar olması anlamında tanımlamıştır. Titchener’in empatik duyarlılığa ilişkin açıklamaları ile birlikte bu kavram psikoloji ve psikiyatri literatüründe yerini almıştır (Dökmen, 2005; Ertürk, 2010).

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

### 3.2. Empati Kavramı

Empati kavramı kökeni, anlamı ve işlevi açısından psikoloji ve estetik İletişim alanlarındaki yazarların dikkatini çekmiş olup tanımı üzerinde de bir anlaşmaya varılamamıştır (Hickson, 1985). Goleman’a göre empatinin kökeni özbilinçtir. Bireyin karşısındakinin duygularını anlamayı becerebilmesi, kendi duygularına açık olmasına bağlıdır. Kişiler çok nadiren ne hissettiklerini kelimelere dökerler. Bu nedenle onların duygularını anlamamanın yolu, ses tonlaması, mimikler, jest ve yüz ifadeleri ve benzeri sözsüz ifadeleri okuyabilmek gerekmektedir (Goleman, 1995; Ekiz, 2006).

Rosenberg empati kavramını “diğerlerinin içinde bulunduğu içsel duygu ve mental durumu anlama çabası içeren açık sosyo-kültürel bir tecrübedir” şeklinde tanımlamaktadır (Schierman & Gundy, 2000; Ekiz, 2006).

Empati, karşısındakinin duygularını ve düşüncelerini kendini onun yerine koyarak doğru anlaması olarak tanımlanır. Carl Rogers, 1970’lerde empati kavramını, bir kişinin olaylara karşısındakinin bakış açısıyla bakıp onun duygularını, hislerini anlaması ve bunu karşısındaki kişiye iletmesi süresi olarak tanımlamıştır (Dökmen, 1994; Dökmen, 2008). Karahan’a göre Rogers’ın empati konusunda üzerinde durduğu nokta, empatinin “taklit” değil “yer değişimi” olduğudur (Karahan, 1998).

### 3.3. Empati Kuramları

Başkalarını ve kendimizi anlamlandırmada bu süreci açıklayan üç kuram vardır. Bunlar; “Çıkarsama( İference) Kuramı”, “Rol Oynama Kuramı”, “Heyecanın Yayılması Kuramı” (Ünal, 1972).

#### 3.3.1. Çıkarsama (İference) Kuramı

Bu kurama göre empati, bir çeşit yansıtmadır. Freud da çıkarsama görüşünü benimser. Freud’a göre bizler için hiçbir heyecansal değeri olmayan kimseler empati vasıtasıyla anlaşılırken, bizim için heyecansal değeri olan ve bize benzeyen kimseler özdeşleşme denen bir yol ile anlaşılır (Ünal, 1972).

Empati, taklit ve çıkarsama yoluyla faaliyetleri anlamada zihni bir gayret biçimidir (Ertürk, 2010).

### 3.3.2. Rol Oynama Kuramı

Empatinin açıklanmasına yardım eden ikinci kuram, George H. Mead tarafından geliştirilen “rol alma” kuramı olup bu kuram, kişinin kendi çevresindeki insanları taklit etmek veya kendisini onların yerine koymak suretiyle rol oynamanın empatiyi nasıl mümkün kıldığını açıklar. George H. Mead’e göre empatik kabiliyetin gelişmesi bir çocuğun çevresindeki insanların davranışlarını taklit etmesi ile başlar (Ünal, 1972).

Bir insanı anlamının onun ortaya koyduğu ifade tarzlarının yorumlanmasıyla mümkün olduğunu açıklayan kurama göre, karşımızdakinin psikolojik yaşantısı bize kapalı olduğunda, bu yorumlamanın kaynağı da kendi yaşantılarımız olduğundan, başkalarını kendimizin aynısı kabul ettiğimizde hataya düşülebilir (Ertürk, 2010).

### 3.3.3. Heyecanın Yayılması Kuramı

H. Sullivan’a göre çocuk ve bakımını üstlenen kişi arasında bir çeşit heyecansal bağ vardır ve adı empatidir. Yetişkin bir insan karşısındaki kişinin yüzünün solduğunu, vücudunun titrediğini gördüğünde onun nasıl bir ruhsal durum içinde olduğunu anlayabilir. Sullivan’ın sözünü ettiği bildirişim, heyecansal belirtilerin çocuk tarafından algılanmasıdır. Bazı insanlarda empati, hayat boyu devam etmektedir (Ertürk, 2010).

### 3.4. Kişilerarası İletişimde Empati

Empatinin kişiler arasındaki önemini kavrayabilmek için öncelikle insanların yaşamlarında temel ihtiyaçların ne olduğunun anlaşılması gerekir. Dökmen’e göre insanın “bilgi edinme ve yalnız kalmamak” olmak üzere iki temel ihtiyacı vardır. Büküki temel ihtiyaç kişiler arasındaki iletişimin niteliğini belirler. İletişimin üç çeşidi vardır ve bunlar; çatışmalı, çatışmasız ve empatik iletişimlerdir. Bilgi aktarımı olmayan ve taraflar yalnız olduğu iletişim, çatışmalı iletişimdir. Bilgi aktarımı olan ancak tarafların yalnız olduğu iletişim, çatışmasız iletişimdir. Empatik iletişimde ise yeterli bilgi aktarımı vardır ve taraflar yalnız değildir (Dökmen, 2008).

Empatinin bir iletişim süreci olduğu Katz tarafından da desteklenmektedir. Ona göre empati, deneyimlerin paylaşıldığı kişilerarası bir etkileşim sürecidir. Kişilerin ortak deneyimlerinin fazla olması ve kişiler arasındaki benzer geçmiş ile kültürel özellikler empatik iletişimin etkili olmasını sağlar (Ertürk, 2010).

Gürüz ve Eğinli’ye göre empatik anlayış, kişileri birbirine yaklaştırır ve iletişimi kolaylaştırır. Bu özelliği ile anlama - anlaşılma ve karşılıklı güven duygusu sağlanarak etkili bir iletişim kurulmasında önemlidir. Böylelikle empati kuran ve kurulan kişi arasında karşılıklı bir etkileşim gerçekleşebilir ( Gürüz ve Eğinli, 2008; Ertürk, 2010).

### 3.5. Empatinin Ölçülmesi

Farklı empati ölçüm çeşitleriyle empati ölçülebilir. Dökmen (1988) empati ölçeklerini dört grupta ayırmıştır. Bunlar: Kişilerin birbirlerini nasıl algıladıklarının ölçülmesinde kullanılan “kişilerarası kaygıyı ölçen empati ölçekleri”; empatik duyarlılığı olanların kişilik nitelikleri dikkate alınarak hazırlanan “empati kurma becerisini kişiliğin bir boyutu olarak ele alan empatik ölçekler”; bireyin kendine söylenenleri ne derece doğru anladığını belirlemeye yönelik “bir başkasının rolünü alma, onu doğru anlama becerisini ölçen empati ölçekleri”; belirli uyarıcılara gösterilen sözel ya da davranışsal özellikli empatik tepkilerin ölçüldüğü “belirli uyarıcılar karşısındaki empatik tepkileri ölçen empati ölçekleri” dir (Ertürk, 2010).

Dökmen tarafından 1988 yılında geliştirilen Empatik Eğilim Ölçeği ise, kişilerin günlük yaşamdaki empati kurma potansiyellerini ölçmektedir. Bu ölçek empatik duyarlılığı olan bireylerin kişilik özellikleri dikkate alınarak hazırlanmış olup Dökmen’in kendisinin geliştirmiş olduğu Aşamalı Empati Sınıflandırması modelinin teorik özünden hareketle oluşturmuştur (Ertürk, 2010).

Dökmen’in Aşamalı Empati Sınıflaması modeline göre, “Onlar Basamağı”, “Ben Basamağı” ve “Sen Basamağı” olmak üzere üç empati basamağı vardır. Bunlar kendi içinde “düşünce” ve “duygu” olarak iki alt basamaktan oluşmaktadır. Onlar basamağında tepki veren birey, anlatılan sorun üzerinde düşünmez; sorun sahibinin düşüncelerini önemsemez; sorunla ilgili kendi hislerinden söz etmez. Ben Basamağında tepki veren kişi benmerkezcidir. Kendisine anlatılan sorunun sahibi ve onun duygularına eğilmek yerine kendisinden söz eder. Sen Basamağında kişi, kendisine sorunu ileten bireyin rolüne girip o kişinin olayı değerlendirme şekline odaklanır. Toplumun veya kendisinin düşüncelerine değil karşısındakinin düşüncelerine, hislerine odaklanır. Böylelikle karşısındaki kişiyi anlamaya çalışır (Dökmen, 2005; Ertürk, 2010).

### 3.6. Empatinin Aşamalı Sınıflandırılması

Dökmen’e göre empatinin aşamalı sınıflandırılmasının “Onlar Basamağı”, “Ben Basamağı” ve “Sen Basamağı” olmak üzere üç basamağı bulunmaktadır (Dökmen, 1988; Koç, 2018).

**Onlar Basamağı:** Tepki veren kişi karşısındakinin hislerini ve düşüncelerini dikkate almaz, onun sorunlarına ilişkin kendi duygu ve düşüncelerini açıklamaz, o anda oradaki ortamda bulunmayan üçüncü şahısların görüşlerini sıklıkla atasözleri kullanıp genellemeler yaparak dile getirir. Sorunlara ilişkin toplumun görüşlerinin yansıtıldığı bu basamakta her iki tarafın da duygu ve düşüncelerine yer verilmez (Koç, 2018 ;Özbek, 2010).

**Ben Basamağı:** En belirgin özelliği benmerkezci yapıya sahip olması olan bu basamakta birey, karşısındakinin hislerini ve düşüncelerini anlamaktan ziyade akıl verir ve onu eleştirir. Bu basamakta karşıdaki kişi ile duygusal ve bilişsel olarak yeterli düzeyde empati kurulmadığı için, empatik tepki düzeyi de yetersizdir (Koç, 2018; Özbek, 2010).

**Sen Basamağı:** Tepki veren kişi, karşısındaki kişinin rolünü alarak onun bakış açısıyla sorunlara bakmaya çalışır. Bu basamakta tepki veren kişi kendi düşüncelerini de toplumun düşüncelerini de dile getirmez. Karşısındaki kişinin ne hissettiğine ve ne düşündüğüne odaklanır (Koç, 2018; Özbek, 2010).

### 3.7. Empatinin Bileşenleri

Empatinin bileşenleri ile ilgili olarak araştırmacılar arasında görüş farklılıkları mevcuttur. Hoffman'a göre empatinin "Bilişsel", "duygusal", ve "güdüsel (motivasyonel)" olmak üzere üç bileşeni varken, araştırmacılardan bazıları empatinin bilişsel yönüne bazıları da duygusal yönüne ağırlık vermektedir. Çoğunluk ise empatinin bilişsel ve duyuşsal bileşenlerden oluştuğu yönünde hemfikirdir (Truax ve Carkhuff, 1967; Feschbach, 1975; Lannotti, 1975; Brems, 1988; Dökmen, 1988 b; Pecukonis, 1990; Poresky, 1990).

#### 3.7.1. Bilişsel Empati

Goldstein ve Michael'e göre empatinin bilişsel bileşeni karşımızdaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlamaktır (Goldstein ve Michael, 1985; Ekiz, 2006).

Ertürk'e göre empatinin bilişsel bileşeni başkalarının düşüncelerini, hislerini, niyetlerini, ihtiyaçlarını anlayabilmekten oluşan bilişsel süreçtir (Ertürk, 2010).

#### 3.7.2. Duyuşsal Empati

Goldstein ve Michael'e göre empatinin duyuşsal bileşeni karşımızdaki kişi gibi hissetmektir. Empatinin bilişsel ve duyuşsal bileşenine ek olarak bildirişimsel bileşenlerinin de olduğundan bahseden Goldstein ve Michael'e göre bildirişimsel bileşen, bilişsel ve duyuşsal bileşenler sürecindeki yaşantıların karşımızdaki kişiye iletilmesi; algısal bileşen ise, karşı tarafın mimikleri ve ses tonuna ait tüm mesajları içermesidir (Goldstein ve Michael, 1985, Ekiz, 2006).

Empatinin bilişsel yönü karşımızdaki kişinin hislerini anlamayla ilgiliyken, duyuşsal yönü karşımızdaki kişinin hisleri ile derin bir bağlantı kurarak onu hissetme ile ilgilidir (Okvuran, 1994; Barut, 2004; Kıratlı, 2015).

### 3.8. Grup İletişiminde Lider ve Empati

Grup içinde bir kişinin önderliği, üyelerin birbirleri ile karşılıklı güven duygusu içinde sağlıklı bir iletişim kurabilmesi için önemlidir (Ertürk, 2010).

Liderin grup üyelerini anlayabilmek için vakit harcaması, grup üyeleri hakkında bilgi edinmesi ve onları iyi tanınması grup üyeleri ile etkili bir iletişim kurmasını sağlar. Bu bağlamda liderin izleyicileri karşısında vizyon sahibi olması, yaratıcı düşünebilmesi, problem çözebilmesi ve onlara yol gösterebilmesidir(Akım, 2005).

Grup üyelerini dikkatle dinleyen, onların beklentilerine dikkatle eğilen ve grup içindeki çatışmaları başarı ile çözebilen liderler, grup üyeleri arasındaki iletişim etkinliklerinin kuvvetli olmasını sağlayarak verimi arttırabilirler( Ertürk, 2010).

Empati grup üyelerinin bireysel verimliliklerini artırır. Empati liderin ise, liderlik gücünü pekiştirir. Üyelerinin duygu ve düşüncelerini anlayabilen etkin liderler, karar verme süreci ve sosyal problemlerin çözümünde daha başarılı olurlar( Ertürk, 2010).

Empati hem kendisiyle empati kurulan hem de empati kuran için önemlidir. Empatik becerileri yüksek olan bireylerin, çevrelerinde sevilme olasılıkları fazladır ( Dökmen, 2010).

### 3.9. Empati ve Spor

Spor karşılaşmaları esnasında heyecan ve stres nedeniyle sporcular, hakemler, izleyiciler ve yöneticiler agresif ve saldırgan bir tavır sergileyebilirler. Bu bakımdan empatik davranışlar, saldırganlık gibi olumsuz davranışları azaltabilir. Kendini karşısındaki kişinin yerine koyup onun duygu ve düşüncelerini anlayabilen sporcu için karşılaşma, yaşanan stresli ortama rağmen daha eğlenceli bir süreç haline gelebilir (Özbalta, 2018; Koç, 2018).

Hakem, sporcu, seyirci ve antrenörler başarıya odaklandığında spor ahlakı, fair play gibi olgular ikinci planda kalabilir. Bu durumda empati düzeyinin artması, spordan alınan keyfin de artmasını sağlar (Koç, 2018; Dorak ve Vurgun, 2006).

Eroğlu'na göre spor, her ne kadar dostluk merkezli olsa da kazanma olgusunun varlığı, sporu asıl amacının dışına itebilmektedir (Eroğlu, 2018). Bununla birlikte Aka (2014),sportif tecrübenin, diğerlerine karşı olan empatiyi azalttığına vurgu yapmaktadır. Ona göre rakip ile empati kurmak “başarı amacı” ile çelişebilir. Takım arkadaşı kurulan empati, kişisel performansa odaklanmayı zorlaştırır (Aka, 2014; Eroğlu, 2018). Rekabetin empati üzerindeki bu etkisinden söz ederken, Balçıkanlı (2009) ise bireysel sporlarla uğraşan antrenörlerin, takım sporlarıyla uğraşanlara göre daha fazla empatik duyarlılığa sahip olduğu sonucuna ulaşan çalışmalara vurgu yapmıştır (Balçıkanlı, 2009; Eroğlu, 2018).

Olayların ahlaki boyutunu daha iyi kavrayabilen kişiler empati de kurabilirler. Eğer sportif çevrede empati kurma becerisi arttırılabilirse rakip oyuncu, taraftar ve hakemlerin birbirleri ile etkileşimleri de olumlu yönde olacaktır ( Mavi ve Tuncel, 2012; Kıratlı, 2015).

Empati spor karşılaşmalarının yönetiminde oyuncularla iletişimin en önemli anahtarıdır ve tecrübeli hakemlerin yaptığı gibi empatiyle dinlemek spor müsabakalarında hakemlerin işlerini kolaylaştıran özelliklerden biridir (Lussier ve Kimball, 2009; Roof-Stefen, 2011; Kıratlı, 2015).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı, Antalya ilinde çalışmakta olan hakemlerin liderlik yönelimleri ve empatik eğilim düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca araştırmaya katılan hakemlerin demografik değişkenlerine göre liderlik yönelimleri ve empatik eğilim düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın amacına ulaşabilmek için aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

1. Araştırmaya katılan hakemlerin liderlik yönelimleri ile empatik eğilim düzeyleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.
2. Cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin liderlik yönelimleri alt boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.
3. Cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin empatik eğilim düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.
4. Medeni durum değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin liderlik yönelimleri alt boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.
5. Medeni durum değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin empatik eğilim düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.
6. Eğitim durumu değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin liderlik yönelimleri alt boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.
7. Eğitim durumu değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin empatik eğilim düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.
8. Araştırmaya katılan hakemlerin hakemlik dışında başka mesleğe sahip olup olmama değişkenine göre liderlik yönelimleri alt boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.
9. Araştırmaya katılan hakemlerin hakemlik dışında başka mesleğe sahip olup olmama değişkenine göre empatik eğilim düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.
10. Hakemlik kıdemi değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin liderlik yönelimleri alt boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.
11. Hakemlik kıdemi değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin empatik eğilim düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.
12. Hakemlik klasmanı değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin liderlik yönelimleri alt boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.

13. Hakemlik klasmanı değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin empatik eğilim düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.
14. Aylık gelir değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin liderlik yönelimleri alt boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.
15. Aylık gelir değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin empatik eğilim düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır.

#### **4.2. Araştırma Modeli ve Yöntemi**

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden betimsel araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırma amacına ulaşmak için tercih edilen bu model; bir durumun aydınlatılması, standartlar ile birlikte değerlendirmeler yapabilmek ve olaylar arasındaki ilişkileri saptayabilmek için kullanılmaktadır. Empatik eğilim ile liderlik yönelimlerinin tespit edilebilmesi ve arasında bir ilişki olup olmadığını inceleyebilmek amacı ile ilişki tarama modeli kullanılmıştır (Büyüköztürk vd. 2014).

#### **4.3. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Antalya ilinde aktif olarak görev yapmakta olan hakemler oluşturmaktadır. Örneklem gurubunu ise seçkisiz örnekleme yöntemi ile toplanmış ve araştırmaya kendi isteği ile katılım göstermiş yaş ortalaması  $32,25 \pm 11,65$  olan 53 kadın 167 erkek toplam 220 hakem oluşturmaktadır.

#### **4.4. Veri Toplama Araçları**

Araştırma hipotezleri test edebilmek amacı ile üç bölümden oluşan ölçek kullanılmıştır. İlk bölümde “demografik bilgi formu”, ikinci bölümde “çok yönlü liderlik yönelim ölçeği” ve son olarak “empatik eğilim ölçeği” den oluşturmaktadır.

##### **4.4.1. Demografik Bilgi Formu**

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgilerini tespit edebilmek amacı ile araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Demografik bilgi formu içerisinde, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, başka bir mesleğe sahip olup olmama, hakemlik kıdemi, hakemlik klasmanı, aylık gelir ve son bir ayda kitap okuyup okumadığına dair sorulara yer verilmiştir.

#### 4.4.2. Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği

Katılımcıların liderlik yönelimlerinin tespit edilebilmesi için, Dursun, Günay ve Yenel (2019) tarafından geliştirilmiş olan “Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek “Politik Liderlik”, “İnsan Kaynaklı Liderlik”, “Karizmatik Liderlik” ve “Yapısal Liderlik” olmak üzere dört alt boyut toplam 19 maddeden oluşmaktadır. Ölçek formundaki maddeler “Tamamen Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Tamamen Katılıyorum” şeklinde 5’li likert tipinden oluşmaktadır.

Çok yönlü liderlik ölçeği ile elde edilen verilerin iç güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı ile test edilmiştir. Politik liderlik alt boyutu için  $\alpha = .820$ , insan kaynaklı liderlik alt boyutu için  $\alpha = .771$ , karizmatik liderlik alt boyutu için  $\alpha = .808$  ve yapısal liderlik alt boyutu için  $\alpha = .815$  olarak tespit edilmiştir. Çok yönlü liderlik yönelimleri toplam puanı için ise  $\alpha = .92$  olarak tespit edilmiştir.

#### 4.4.3. Empatik Eğilim Ölçeği

Araştırmaya katılan katılımcıların empatik eğilim düzeylerinin tespit edilebilmesi amacı ile “Empatik Eğilim Ölçeği” kullanılmıştır. Empatik eğilim ölçeği Dökmen (1988) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek “1=Tamamen aykırı” ile “5=Tamamen uygun” şeklinde 5’li likertten oluşmaktadır. Toplam yirmi maddeden oluşan ölçekte olumsuz ifadeler içeren (3,6,7,8,11,12,13,15) toplam 8 madde ters madde olarak hesaplanmaktadır.

Ölçeğin iç güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı ile test edilmiştir. Empati toplam puanı için  $\alpha = .724$  olarak hesaplanmıştır.

#### 4.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerden katılımcıların demografik özelliklerini belirleyebilmek amacı ile frekans (f) ve yüzde (%) genel ortalamaları tespit edebilmek amacı ile betimsel istatistik uygulanmıştır.

Toplanan verilerin öncelikle boş maddeler ve uç değerlerin kontrolü yapılmıştır. Daha sonra normallik dağılımları çarpıklık ve basıklık değerleri ile incelenmiş ve normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

İki grup arasındaki ortalamaların anlamlılıklarını tespit edebilmek amacı ile bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. İki den fazla bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test edebilmek amacı ile tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Çoklu liderlik yönelimleri alt boyutları ile empatik eğilim düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için ise pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

Araştırmamıza katılan katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, anne-baba eğitim düzeyi, aylık aile gelirleri, aylık kişisel gelirleri, yaptıkları spor branşları ve spor yılı değişkenleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri**

<b>Cinsiyet</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Kadın		53	24,1
Erkek		167	75,9
Toplam		220	100,0
<b>Medeni Durum</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Evli		143	24,1
Bekar		77	75,9
Toplam		220	100,0
<b>Eğitim Düzeyi</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Lise		67	30,5
Yükseköğretim		153	69,5
Toplam		220	100,0
<b>Aylık Gelir</b>		<b>F</b>	<b>%</b>
2,825 – 4,825 TL		93	42,3
4,826 – 6,825 TL		44	20,0
6,826 – 8,825 TL		42	19,1
10,826 TL ve üzeri		41	18,6
Toplam		220	100,0
<b>Hakemlik Kıdeminiz</b>		<b>F</b>	<b>%</b>
1-3 Yıl		107	48,6
4-6 Yıl		42	19,1
7 Yıl ve üzeri		71	32,3
Toplam		220	100,0
<b>Hakem Klasmanı</b>		<b>F</b>	<b>%</b>
Aday Hakem		49	22,3
İl Hakemi		125	56,8
Bölgesel Hakem		46	20,9
Toplam		220	100,0
<b>Başka Mesleğiniz Var Mı?</b>		<b>F</b>	<b>%</b>
Evet		160	72,7
Hayır		60	27,3
Toplam		220	100,0
<b>Hakemlik Branşınız</b>		<b>F</b>	<b>%</b>
Takım	Futbol	74	33,6
	Basketbol	33	15,0
Bireysel	Pentatlon	39	17,7
	Okçuluk	20	9,1
	Boks	22	10,0
	Yüzme	32	14,5

Araştırmaya katılan hakemlerin demografik bilgileri tabloda verilmiştir.

**Tablo 4.2 Araştırmaya Katılan Hakemlerin Liderlik Yönelimleri ve Empatik Eğilim Düzeyleri Puan Ortalamaları, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

Altboyut	$\bar{X}$	Ss	Çarpıklık	Basıklık
Politik Liderlik	19,78	3,13	,088	-,792
İnsan Kaynakları L.	21,85	2,10	-,110	-,752
Karizmatik L.	20,12	3,05	-,173	-,147
Yapısal Liderlik	17,55	1,98	-,254	-,929
Empatik Eğilim	74,00	7,86	-,128	-,151

Araştırma amacına ulaşabilmek için kullanılan ölçeklere verilen yanıtların dağılımları çarpıklık ve basıklık değerleri ile incelenmiştir. Tablo incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında değiştiği görülmektedir. Bu nedenle liderlik yönelimi ölçeği tüm alt boyutları ve empatik eğilim ölçeği toplam puanının normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir (George, D., & Mallery, M. 2010). Ayrıca araştırmaya katılan katılımcıların ölçeklere vermiş oldukları yanıtların ortalama ve standart sapmaları tablo 4.2. de verilmiştir.

#### 4.6. Bulgular

**Tablo 4.3 Araştırmaya Katılan Hakemlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri ve Empatik Eğilim Düzeyleri t-Testi Analiz Sonuçları**

Alt Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Politik Liderlik	Kadın	53	19,41	2,93	,978	,329
	Erkek	177	19,89	3,19		
İnsan Kaynaklı Liderlik	Kadın	53	21,33	2,29	2,045	,042*
	Erkek	177	22,01	2,01		
Karizmatik Liderlik	Kadın	53	19,67	2,85	1,226	,221
	Erkek	177	20,26	3,11		
Yapısal Liderlik	Kadın	53	17,37	2,07	,727	,468
	Erkek	177	17,60	1,95		
Empatik Eğilim	Kadın	53	74,11	8,93	,110	,912
	Erkek	177	73,97	7,51		

p<0.05\*

Araştırmaya katılan hakemlerin cinsiyet değişkenlerine göre çoklu liderlik yönelimleri ve empatik eğilim düzeylerinin anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacı ile bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda çoklu liderlik yönelimleri ölçeği insan kaynaklı liderlik alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre istatistiksel

olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $t=2,045$ ;  $p=,042$ ). İki grubun puan ortalamaları incelendiğinde ise erkek (22,01) katılımcıların kadın (21,33) katılımcılara göre ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.4 Araştırmaya Katılan Hakemlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri ve Empatik Eğilim Düzeyleri t-Testi Analiz Sonuçları**

Alt Boyut	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Politik Liderlik	Evli	143	19,58	3,16	1,256	,210
	Bekar	77	20,14	3,05		
İnsan Kaynaklı Liderlik	Evli	143	21,65	2,15	1,865	,064
	Bekar	77	22,20	1,95		
Karizmatik Liderlik	Evli	143	19,81	3,13	2,059	,041*
	Bekar	77	20,70	2,84		
Yapısal Liderlik	Evli	143	17,37	2,05	1,766	,079
	Bekar	77	17,87	1,80		
Empatik Eğilim	Evli	143	72,46	7,89	4,256	,000*
	Bekar	77	76,87	6,98		

$p<0.05^*$

Araştırmaya katılan hakemlerin medeni durum değişkenlerine göre çoklu liderlik yönelimleri ve empatik eğilim düzeylerinin anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacı ile bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda çoklu liderlik yönelimleri ölçeği karizmatik liderlik alt boyutunda medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $t=2,059$ ;  $p=,041$ ). İki grubun puan ortalamaları incelendiğinde ise bekar katılımcıların (20,70) katılımcıların evli (19,81) katılımcılara göre ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Medeni durum değişkenine göre empatik eğilim düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. İki grubun puan ortalamaları incelendiğinde ise bekar katılımcıların (76,87) katılımcıların evli (72,46) katılımcılara göre ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.5 Araştırmaya Katılan Hakemlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri ve Empatik Eğilim Düzeyleri t-Testi Analiz Sonuçları**

Alt Boyut	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	Ss	t	P
Politik Liderlik	Lise	67	19,76	3,17	,064	,949
	Yüksek Öğretim	153	19,79	3,12		
İnsan Kaynaklı Liderlik	Lise	67	22,08	2,26	1,120	,264
	Yüksek Öğretim	153	21,74	2,02		
Karizmatik Liderlik	Lise	67	19,85	3,20	,887	,376
	Yüksek Öğretim	153	20,24	2,99		
Yapısal Liderlik	Lise	67	17,32	2,06	1,098	,273
	Yüksek Öğretim	153	17,64	1,94		
Empatik Eğilim	Lise	67	74,22	7,84	,268	,789
	Yüksek Öğretim	153	73,91	7,89		

p<0.05\*

Araştırmaya katılan hakemlerin eğitim durumları değişkenlerine göre çoklu liderlik yönelimleri ve empatik eğilim düzeylerinin anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacı ile bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda çoklu liderlik yönelimleri tüm alt boyutlarında ve empatik eğilim toplam puanında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

**Tablo 4.6 Araştırmaya Katılan Hakemlerin Başka Bir Mesleğe Sahip Olma Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri ve Empatik Eğilim Düzeyleri t-Testi Analiz Sonuçları**

Alt Boyut	Başka Meslek	n	$\bar{X}$	Ss	t	P
Politik Liderlik	Evet	60	19,81	3,07	,237	,813
	Hayır	160	19,70	3,30		
İnsan Kaynaklı Liderlik	Evet	60	21,76	2,07	1,009	,314
	Hayır	160	22,08	2,16		
Karizmatik Liderlik	Evet	60	20,26	2,89	1,072	,285
	Hayır	160	19,76	3,45		
Yapısal Liderlik	Evet	60	17,73	1,89	2,235	,026*
	Hayır	160	17,06	2,13		
Empatik Eğilim	Evet	60	74,74	7,48	2,286	,023*
	Hayır	160	72,05	8,54		

p<0.05\*

Araştırmaya katılan hakemlerin hakemlik dışında başka bir mesleğe sahip olup olmama değişkenlerine göre çoklu liderlik yönelimleri ve empatik eğilim düzeylerinin anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacı ile bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Gerçekleştirilen analiz sonucunda çoklu liderlik yönelimleri ölçeği yapısal liderlik alt boyutunda başka bir mesleğe sahip olma değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $t=2,235$ ;  $p=,026$ ). İki grubun puan ortalamaları incelendiğinde ise başka bir mesleğe sahip olan katılımcıların (17,73) katılımcıların başka bir mesleğe sahip olmayan (17,06) katılımcılara göre ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Hakemlik dışında başka bir mesleğe sahip olup olmama değişkenlerine göre empatik eğilim düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. İki grubun puan ortalamaları incelendiğinde ise başka bir mesleğe sahip olan katılımcıların (74,74) katılımcıların başka bir mesleğe sahip olmayan (72,05) katılımcılara göre ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.7 Araştırmaya Katılan Hakemlerin Kıdem Yılı Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri ve Empatik Eğilim Düzeyleri Tek Faktörlü ANOVA Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Kıdem	n	$\bar{X} \pm SS$	F	p	Tukey
Politik Liderlik	1-3 Yıl	107	19,09±3,18	10,454	,000*	2>1 2>3
	4-6 Yıl	42	21,59±2,90			
	7 Yıl ve üstü	71	19,74±2,77			
	Toplam	220	19,78±3,13			
İnsan Kaynaklı Liderlik	1-3 Yıl	107	21,51±2,06	6,310	,002*	2>1 2>3
	4-6 Yıl	42	22,83±1,91			
	7 Yıl ve üstü	71	21,77±2,11			
	Toplam	220	21,85±2,10			
Karizmatik Liderlik	1-3 Yıl	107	19,57±3,05	4,868	,009*	2>1
	4-6 Yıl	42	21,26±3,60			
	7 Yıl ve üstü	71	20,28±2,49			
	Toplam	220	20,12±3,05			
Yapısal Liderlik	1-3 Yıl	107	17,16±2,04	7,470	,001*	2>1 2>3
	4-6 Yıl	42	18,52±1,68			
	7 Yıl ve üstü	71	17,54±1,86			
	Toplam	220	17,55±1,98			
Empatik Eğilim	1-3 Yıl	107	72,73±8,03	2,769	,065	
	4-6 Yıl	42	75,14±7,85			
	7 Yıl ve üstü	71	75,25±7,38			
	Toplam	220	74,00±7,86			

$p<0.05^*$

Araştırmaya katılan hakemlerin kıdem yılı değişkenlerine göre çoklu liderlik yönelimleri ve empatik eğilim düzeylerinin anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacı ile tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda politik liderlik alt boyutunda ( $F=10,454$ ;  $p=,000$ ), insan kaynaklı liderlik alt boyutunda ( $F= 6,310$ ;  $p=,002$ ), karizmatik liderlik alt boyutunda ( $F=4,868$ ;  $p=,009$ ) ve yapısal liderlik alt boyutunda ( $F=,7,470$ ;  $p=,001$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit



edilmiştir. Empati eğilimi düzeylerinde ise hakem kıdem yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Elde edilen farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacı ile çoklu karşılaştırma testi (post hoc) olan Tukey testi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda ise politik liderlik alt boyutunda 4-6 yıl (21,59) ile 1-3 yıl (19,09) arasında 4-6 yıl kıdem yılına sahip olanlar lehine. 4-6 yıl ile 7 yıl ve üstü (19,74) arasında yine 4-6 yıl kıdem yılına sahip hakemler lehine olduğu tespit edilmiştir.

İnsan kaynaklı liderlik alt boyutunda 4-6 yıl (22,83) ile 1-3 yıl (21,51) arasında 4-6 yıl kıdem yılına sahip olanlar lehine 4-6 yıl ile 7 yıl ve üstü (21,75) arasında yine 4-6 yıl kıdem yılına sahip hakemler lehine olduğu tespit edilmiştir.

Karizmatik liderlik alt boyutunda 4-6 yıl (21,56) ile 1-3 yıl (19,57) kıdem arasında 4-6 yıl kıdemine sahip olanlar lehine olduğu tespit edilmiştir.

Yapısal liderlik alt boyutunda 4-6 yıl (18,52) ile 1-3 yıl (17,16) arasında 4-6 yıl kıdem yılına sahip olanlar lehine 4-6 yıl ile 7 yıl ve üstü (17,54) arasında yine 4-6 yıl kıdem yılına sahip hakemler lehine olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.8 Araştırmaya Katılan Hakemlerin Klasman Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri ve Empatik Eğilim Düzeyleri Tek Faktörlü ANOVA Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Klasman	n	$\bar{X} \pm SS$	F	p	Tukey
Politik Liderlik	Aday Hakem	49	19,10±3,20	1,492	,227	
	İl Hakemi	125	19,98±2,97			
	Bölgesel Hakem	46	19,95±3,43			
	Toplam	220	19,78±3,13			
İnsan Kaynaklı Liderlik	Aday Hakem	49	21,26±2,10	4,669	,010*	2>1
	İl Hakemi	125	22,21±2,00			
	Bölgesel Hakem	46	21,47±2,17			
	Toplam	220	21,85±2,10			
Karizmatik Liderlik	Aday Hakem	49	19,46±3,10	1,558	,213	
	İl Hakemi	125	20,37±2,87			
	Bölgesel Hakem	46	20,15±3,43			
	Toplam	220	20,12±3,05			
Yapısal Liderlik	Aday Hakem	49	16,93±1,85	3,098	,047*	2>1
	İl Hakemi	125	17,75±1,97			
	Bölgesel Hakem	46	17,65±2,03			
	Toplam	220	17,55±1,98			
Empatik Eğilim	Aday Hakem	49	73,46±7,09	,371	,691	
	İl Hakemi	125	74,40±8,28			
	Bölgesel Hakem	46	73,50±7,54			
	Toplam	220	74,00±7,86			

p<0.05\*

Araştırmaya katılan hakemlerin hakemlik klasmanı değişkenlerine göre çoklu liderlik yönelimleri ve empatik eğilim düzeylerinin anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını

belirlemek amacı ile tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda insan kaynaklı liderlik alt boyutunda ( $F=4,669$ ;  $p=,010$ ), yapısal liderlik alt boyutunda ( $F= 3,098$ ;  $p=,047$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Empati eğilimi düzeylerinde ise hakem klasman değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Elde edilen farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacı ile çoklu karşılaştırma testi (post hoc) olan Tukey testi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda ise insan kaynaklı liderlik alt boyutunda il hakemi (22,21) ile aday hakem (21,26) arasında il hakemleri lehine olduğu saptanmıştır. Yapısal liderlik alt boyutunda il hakemi (17,75) ile aday hakem (16,93) arasında yine il hakemi klasmanı lehine anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.9 Araştırmaya Katılan Hakemlerin Aylık Gelir Değişkenine Göre Liderlik Yönelimleri ve Empatik Eğilim Düzeyleri Tek Faktörlü ANOVA Analizi Sonuçları**

Alt Boyut	Aylık Gelir	n	$\bar{X} \pm SS$	F	p	Tukey
Politik Liderlik	2,825 – 4,825 TL	93	20,37±3,08	5,149	,002*	1>4 2>4
	4,826 – 6,825 TL	44	20,15±2,95			
	6,826 – 8,825 TL	42	19,61±2,74			
	10,826 TL ve üzeri	41	18,19±3,34			
İnsan Kaynaklı Liderlik	2,825 – 4,825 TL	93	22,39±2,10	3,827	,011*	1>4
	4,826 – 6,825 TL	44	21,52±1,99			
	6,826 – 8,825 TL	42	21,42±2,04			
	10,826 TL ve üzeri	41	21,39±2,04			
Karizmatik Liderlik	2,825 – 4,825 TL	93	20,83±2,98	7,878	,000*	1>4 2>4 3>4
	4,826 – 6,825 TL	44	20,45±2,80			
	6,826 – 8,825 TL	42	20,07±2,67			
	10,826 TL ve üzeri	41	18,21±3,13			
Yapısal Liderlik	2,825 – 4,825 TL	93	18,08±1,94	6,892	,000*	1>3 1>4 2>4
	4,826 – 6,825 TL	44	17,72±1,78			
	6,826 – 8,825 TL	42	17,14±1,70			
	10,826 TL ve üzeri	41	16,56±2,12			
Empatik Eğilim	2,825 – 4,825 TL	93	75,03±7,93	1,739	,160	
	4,826 – 6,825 TL	44	73,93±7,44			
	6,826 – 8,825 TL	42	74,02±4,99			
	10,826 TL ve üzeri	41	71,70±10,02			

$p<0.05^*$

Araştırmaya katılan hakemlerin aylık gelir değişkenlerine göre çoklu liderlik yönelimleri ve empatik eğilim düzeylerinin anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacı ile tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda politik liderlik alt boyutunda ( $F=5,149$ ;  $p=,002$ ), insan kaynaklı liderlik alt boyutunda ( $F= 3,827$ ;  $p=,011$ ), karizmatik liderlik alt boyutunda ( $F=7,878$ ;  $p=,000$ ) ve yapısal liderlik alt boyutunda ( $F=,6,892$ ;  $p=,000$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit

edilmiştir. Empati eğilimi düzeylerinde ise hakem klasman değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Elde edilen farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacı ile çoklu karşılaştırma testi (post hoc) olan Tukey testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda ise 6,826 – 8,825 TL (20,37) ile 10,826 TL ve üzeri (18,19) arasında 6,826 – 8,825 TL geliri olanlar lehine, 4,826 – 6,825 TL ile 10,826 TL ve üzeri arasında 4,826 – 6,825 TL geliri olanlar lehine olduğu tespit edilmiştir. İnsan kaynaklı liderlik alt boyutunda 4,826 – 6,825 TL ile 0,826 TL ve üzeri geliri olanlar arasında 4,826 – 6,825 TL geliri olanlar lehine olduğu tespit edilmiştir.

Karizmatik liderlik alt boyutunda ise 2,825 – 4,825 TL (20,83) ile 10,826 TL ve üzeri (18,21) arasında 2,825 – 4,825 TL lehine, 4,826 – 6,825 TL ile 10,826 TL ve üzeri arasında 4,826 – 6,825 TL lehine, 6,826 – 8,825 TL (20,07) ile 10,826 TL ve üzeri arasında 6,826 – 8,825 TL geliri olanlar lehine olduğu tespit edilmiştir.

Yapısal liderlik alt boyutunda 2,825 – 4,825 TL (18,08) ile 6,826 – 8,825 TL (17,14) arasında 2,825 – 4,825 TL lehine, 2,825 – 4,825 TL (18,08) ile 10,826 TL ve üzeri (16,56) arasında 2,825 – 4,825 TL lehine, 4,826 – 6,825 TL (17,14) ile 10,826 TL ve üzeri arasında 4,826 – 6,825 TL geliri olanlar lehine anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.10 Liderlik Yönelimleri ve Empatik Eğilim Düzeyleri Korelasyon Analizi Sonuçları**

Alt Boyutlar		Politik Liderlik	İnsan Kaynaklı Liderlik	Karizmatik Liderlik	Yapısal Liderlik
Empatik Eğilim	r	,452**	,445**	,360**	,409**
	p	.000	.000	.000	.000

p<0.05\*

Araştırma kapsamında çoklu liderlik yönelimleri ile empatik eğilim düzeyleri arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olup olmadığını tespit edebilmek amacı ile Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda empatik eğilim ile politik liderlik orta düzey pozitif anlamlı ( $r=.452$ ,  $p=.000$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Empatik eğilim ile insan kaynaklı liderlik arasında orta düzey anlamlı pozitif ( $r=.445$ ;  $p=.000$ ) ilişki olduğu tespit edilmiştir. Empatik eğilim ile karizmatik liderlik arasında düşük düzey pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=.360$ ;  $p=.000$ ). Son olarak empatik eğilim ile yapısal liderlik arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=.409$ ;  $p=.000$ ).

## SONUÇ

Bu araştırmanın temel amacı, Antalya ilinde aktif olarak hakemlik yapan bireylerin çoklu liderlik yönelimleri ile empatik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca farklı demografik değişkenlere göre liderlik yönelimleri ile empatik eğilim düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığının tespit edilmesi alt amaçları oluşturmaktadır.

Araştırmaya gönüllü olarak, yaş ortalaması  $32,25 \pm 11,65$  olan 53 kadın (24,1) 167 erkek (75,9) olan toplam 220 hakem katılmıştır. Katılımcıların ölçeklere vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde çoklu liderlik ölçeği alt boyutları arasında insan kaynaklı liderlik alt boyutuna verilen yanıt ortalamalarının en yüksek (21,85) olduğu, yapısal liderlik alt boyutunun (17,55) ise en düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma bulguları incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre, çoklu liderlik yönelimleri insan kaynaklı liderlik alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Empatik eğilim düzeyinde ise cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Almak ve Çebi (2020) yapmış oldukları araştırmada, hakemlerin cinsiyet değişkenine göre empatik eğilim düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Beyaz (2016) spor bilimleri öğrencileri üzerinde yapmış olduğu araştırmada empatik eğilim düzeylerinin anlamlı olarak farklılaşmadığını belirtmiştir. Korkmaz ve ark. (2001) yapmış oldukları araştırmada cinsiyet değişkenine göre empatik eğilim düzeylerinin farklılaşmadığını raporlamıştır. Akpınak ve ark. (2018) sporcu örneklemini üzerinde yapmış oldukları araştırmada, cinsiyet değişkenine göre empatik eğilim düzeylerinde anlamlı bir fark olmadığını belirtmişlerdir. Yılmaz ve Akyel (2008) sporcu örneklemini üzerinde yapmış oldukları araştırmada, cinsiyet değişkenine göre empatik eğilim düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir. Alver (2003), Atli (2008), Tutarel-Kışlak ve Çabukça (2002), Kiraz (2011), Kolayış ve Yiğiter (2010) Mutlu ve ark. (2004) yapmış oldukları araştırmalarda cinsiyet değişkenine göre empatik eğilim düzeylerinin anlamlı şekilde farklılaşmadığını rapor etmişlerdir. Bu araştırmaların araştırmamız sonuçları ile paralellik gösterdiğini söyleyebiliriz.

Öztürk ve ark. (2004) hakemler üzerinde yapmış oldukları araştırmada cinsiyet değişkenine göre empatik eğilimlerinin anlamlı düzeyde farklılaştığını belirtmişlerdir. Alver (2004) ve Alver (2005) araştırmalarında cinsiyet değişkenine göre empatik eğilim düzeylerinin farklılaştığını belirtmiştir. Esinberg (2000), Çelik (2008) yine cinsiyet değişkenine göre empatik eğilim düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığını araştırma

sonuçlarında rapor etmişlerdir. Loon (2009), Ekinci (2009), Akbulut (2010), Rueckert ve ark. (2011), Dereli ve Aypay (2012) Lewis ve ark. (2008) ve Yılmaz (2013) cinsiyet değişkenine göre empatik eğilim düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığını araştırmalarında belirtmişlerdir. Bu araştırma sonuçları ile araştırmamızın paralellik göstermediğini söyleyebiliriz. İlgili literatür incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre empatik eğilim düzeylerinin hem farklılaştığı hem farklılaşmadığı çalışmalara rastlamak mümkün. Bu farklılığın araştırmalardaki örneklemelerin farklılığından kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Özdenk (2015) ve Aygün (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda liderlik yönelimlerinde insan kaynaklı liderlik alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir. Aynı araştırmasında çok yönlü liderlik ölçeği diğer alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Araştırmamız bulguları ile birebir paralellik gösterdiğini söyleyebiliriz. Dinçer (2012) öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada cinsiyet değişkenine göre liderlik yönelimlerinin anlamlı bir biçimde farklılaştığını belirtmiştir. Uğur (2017), Atçı (2018), Cevahiroğlu (2012) ve Kadak (2008) cinsiyet değişkenine göre liderlik yönelimlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını belirten diğer araştırmacılarıdır. Bu çalışmaların sonucunun araştırmamız sonuçları ile paralellik gösterdiğini söyleyebiliriz. Güllü ve Arslan (2009) yaptıkları araştırmada cinsiyet değişkenine göre liderlik yönelimlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını belirtmişlerdir. Senger (2014) öğretmen örneklemini ile gerçekleştirdiği araştırmasında cinsiyet değişkenine göre liderlik yönelimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Çelik (2014) yine öğretmen örneklemini üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, cinsiyet değişkenine göre liderlik yönelimlerin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını belirtmiştir. Memişoğlu ve Çakır (2015) araştırmalarında, cinsiyet değişkenine göre liderlik yönelimlerinin anlamlı bir farklılaşmadığını belirtmişlerdir. Atar ve Özbek (2009), Güngör (2016), Karataş (2017), Cengiz ve Güllü (2018) ise çalışmalarında, cinsiyet değişkenine göre liderlik yönelimlerin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını belirten diğer araştırmacılarıdır. Bu çalışmaların ise araştırmamız bulguları ile paralellik göstermediğini söyleyebiliriz.

Araştırmamızın bulguları incelendiğinde, medeni durum değişkenine göre çoklu liderlik yönelimleri karizmatik liderlik alt boyutunda bekar adayların ortalamalarının (20,70) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yine empatik eğilim düzeylerinde medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık olduğu saptanmıştır. Bekar katılımcıların ortalamaların daha yüksek olduğu (76,87) saptanmıştır. Özkan (2019) sporcu örneklemini üzerine yapmış olduğu araştırmasında medeni durum değişkenine göre empatik eğilim

düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığını belirtmiştir. Kıratlı (2015) tenis hakemleri örneğinde yapmış olduğu araştırmasında, medeni durum değişkenine göre empatik eğilim düzeylerinin farklılaştığını raporlamıştır. Özcan (2012) araştırmasında yine medeni durum değişkenine göre empatik eğilim düzeylerinin anlamlı bir biçimde farklılaştığını belirtmiştir. Tiryaki-Şen (2012) araştırmasında medeni durum değişkenine göre empatik eğilim düzeylerinin anlamlı bir biçimde farklılaştığını rapor etmiştir. Bu bulguların araştırmamız sonuçlarını desteklediğini söyleyebiliriz. Nasirzade (2019) araştırmasında medeni durum değişkeninin empatik eğilim düzeyleri üzerinde bir etkisinin olmadığını belirtmiştir. Hatipoğlu (2013) gerçekleştirdiği çalışmada medeni durum değişkenine göre empatik eğilim düzeylerinin anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını belirtmiştir. Almak (2018) medeni durum değişkeninin empatik eğilim düzeyleri üzerinde etkili olmadığını çalışmasında belirtmiştir. Bu sonuçlar ise araştırmamız ile paralellik göstermeyen sonuçlardır.

Yılmaz ve Şahin (2016) yöneticiler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, medeni durum değişkeninin liderlik yönelimlerini anlamlı bir biçimde yordadığını belirtmişlerdir. Mohammed, Othman ve D'Silva (2012); Kaygın ve Yerdelen-Kaygın (2012) yapmış oldukları araştırmalarında medeni durum değişkeninin liderlik yönelimleri üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırma sonuçlarının araştırmamız bulgularını desteklediğini söyleyebiliriz.

Araştırmamız bulgularında eğitim düzeyi değişkenine göre çoklu liderlik yönelimleri alt boyutları ve empatik eğilim düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı belirtilmiştir. Araştırmamız bulguları ile paralellik gösteren çalışmalara ilgili literatürde rastlanmaktadır. Gürsel (2016), Elik (2017), Ayvaz (2018), Bayındır (2018), Yetişen (2018) Mert (2017) yaptıkları araştırmalarda eğitim düzeyi değişkenine göre empatik eğilim düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir.

Öz (2018) yapmış olduğu araştırmada eğitim düzeyine göre liderlik yönelimlerinin anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını belirtmiştir. Güllü ve Arslan (2009) araştırmaları bulgularında eğitim düzeyine göre liderlik yönelimlerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını raporlamışlardır. Aygün (2018) yine araştırmasında eğitim düzeyinin liderlik yönelimleri üzerinde anlamlı bir şekilde fark yaratmadığını belirtmişlerdir. Bu çalışmalar ile araştırmamız bulguları paralellik göstermektedir.

Araştırma hipotezleri doğrultusunda, araştırmaya katılan hakemlerin hakemlik dışında başka bir mesleğe sahip olup olmasına göre liderlik yönelimleri ve empatik eğilim düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda çok yönlü liderlik yönelimleri ölçeği yapısal liderlik alt boyutunda istatistiksel

olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Hakemlik dışında başka bir mesleğe sahip olan katılımcıların yapısal liderlik (17,73) ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca empatik eğilim düzeylerinde de başka bir mesleğe sahip olma değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Başka bir mesleğe sahip olan hakemlerin empatik eğilim düzeylerinin de (74,74) daha yüksek ortalamaya sahip olduğu araştırma bulgularımızda belirtilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda hakemlik mesleği dışında başka bir mesleğe de sahip olmanın hem yapısal liderlik düzeyinin yüksek olmasına hem de empati kurabilme yeteneğinin yüksek olmasına neden olduğunu söyleyebiliriz. İlgili literatür incelendiğinde başka bir mesleğe sahip olup olmama değişkenine göre liderlik yönelimi ve empatik eğilim düzeylerinin incelendiği bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Hakemlik kıdem yılı değişkenine göre çok yönlü liderlik yönelimleri tüm alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Politik liderlik, insan kaynaklı liderlik ve yapısal liderlik alt boyutlarında 4-6 yıl kıdeme sahip olan hakemlerin hem 1-3 yıla göre hem 7 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan hakemlere göre ortalamalarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Karizmatik liderlik alt boyutunda ise 4-6 yıl kıdeme sahip olan hakemlerin 1-3 yıl kıdeme sahip olan adaylara göre ortalamalarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Empatik eğilim düzeylerinde ise hakemlik kıdem yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Çelik (2014) öğretmen örneklemini üzerine yapmış olduğu araştırmada meslek yaşına göre liderlik yönelimlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını belirtmiştir. Kılınç ve Recepoğlu (2013) yine öğretmenlik meslek yaşı değişkenine göre yapmış olduğu araştırmada liderlik yönelimlerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığını raporlaştırılmıştır. Dinçer (2012) tarafından yapılan araştırmada yine liderlik yönelimlerinin mesleki yaş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı belirtilmiştir. Bu çalışmaların araştırmamız bulguları ile kısmi olarak benzerlik gösterdiğini söyleyebiliriz.

Günel (2014) yöneticiler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında kıdem yılının empatik eğilim üzerinde anlamlı şekilde farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Yeşil (2019) sağlık çalışanları üzerinde kıdem yılı değişkenine göre empatik eğilim düzeylerini incelemiş ve istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğunu raporlamıştır. Araştırmamız ile bu çalışmalar paralellik göstermemektedir. Atlı ve Kutlu (2012) yapmış oldukları araştırmada kıdem yılına göre empatik eğilim düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını belirtmiştir. Öztürk (2014) hakem örneklemini ile gerçekleştirdiği araştırmasında, kıdem yıllarının empatik eğilim düzeylerini anlamlı düzeyde farklılaştırmadığını belirtmiştir. Esentaş ve ark. (2017) hakem örneklemini üzerinde yapmış olduğu çalışmada yine kıdem yılının empatik eğilim düzeyini

anlamli bir sekilde etkilemediğini berlitmiştir. Kıratlı (2015) tenis hakemleri üzerinde yapmış olduğu araştırmasında, kıdem yılının empatik eğilim düzeyleri üzerinde anlamli bir şekilde farklılaşmadığını rapor etmiştir. Almak (2018) araştırmasında kıdem yılına göre hakemlerin empatik eğilim düzeylerinin anlamli şekilde farklılaşmadığını belirtmiştir. Bu araştırmaların araştırma bulgularımızı desteklediğini söyleyebiliriz.

Araştırmamız hipotezleri doğrultusunda, araştırmaya katılan hakemlerin klasmanlarına göre liderlik yönelimleri ve empatik eğilim düzeylerinin anlamli şekilde farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Empatik eğilim düzeylerinin hakemlerin kıdem yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamli bir şekilde farklılaşmadığını tespit edilmiştir. Liderlik yönelimleri alt boyutlarında ise insan kaynaklı liderlik alt boyutu ve yapısal liderlik alt boyutunda istatistiksel olarak anlamli farklılıklar tespit edilmiştir. Elde edilen farklılıklar il hakemi ile aday hakemler arasında olduğu ve il hakemlerinin her iki alt boyuttada ortalamalarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Esentaş ve ark. (2017) hakemlik kademesinin empatik eğilim düzeyini etkilemediğini belirtmiştir. Kıratlı (2015) yine hakemlik kademesine göre empatik eğilim düzeylerinin anlamli şekilde farklılaşmadığını belirtmiştir. Sülün (2013) futbol hakemleri ile yaptığı çalışmasında, kademelere göre empatik eğilim düzeylerini anlamli şekilde farklılaşmadığını belirtmiştir. Bu çalışmaların araştırmamız sonuçlarını destekler nitelikte olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan hakemlerin aylık gelirlerine göre çoklu liderlik yönelimleri incelendiğinde tüm alt boyutta istatistiksel olarak anlamli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Tüm alt boyutlarda en düşük ortalama en yüksek gelir gurubu olan 10,826 TL ve üzeri geliri olan katılımcılardır. Araştırma bulgularımız incelendiğinde gelir seviyesi düşük katılımcıların liderlik yönelimleri ortalamalarının tüm alt boyutlarda daha yüksek olduğunu söylememiz mümkündür. Empatik eğilim düzeyinde ise aylık gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamli bir farklılık tespit edilmemiştir. Atçı (2018) araştırmamız ile paralel olarak aylık gelir değişkenine göre lidelik yönelimlerinin anlamli düzeyde farklılaştığını belirtmiştir. Toklu (2010) ise araştırmamız ile paralellik göstermeyecek şekilde gelir düzeyinin liderlik yönelimleri üzerinde anlamli bir etkisinin olmadığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan hakemlerin çoklu liderlik yönelimleri ile empatik eğilim düzeyleri arasında ilişkinin incelenmesi için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

Empatik eğilim ile politik liderlik arasında orta düzey pozitif anlamli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Empatik eğilim ile insan kaynaklı liderlik arasında orta düzey pozitif anlamli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.



Empatik eğilim ile karizmatik liderlik arasında düşük düzey pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Empatik eğilim ile yapısal liderlik arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak araştırmaya katılan hakemlerin medeni durum, başka mesleğe sahip olma değişkenlerine göre empatik eğilim düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Liderlik yönelimlerinde ise; cinsiyet, medeni durum, başka bir mesleğe sahip olma, kıdem yılı, klasman ve aylık gelir düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan hakemlerin liderlik ve empati düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda; erkek hakemlerin kadın hakemlere göre liderlik yönelimlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bekar katılımcıların evli katılımcılara göre hem liderlik yönelimlerinin hem empatik eğilim düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Hakemlik mesleği dışında başka bir mesleğe sahip olan katılımcıların başka bir mesleğe sahip olmayanlara göre liderlik yönelimleri ve empatik eğilim düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Klasman değişkenine göre il hakemlerinin aday hakemlere göre liderlik yönelimlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Son olarak aylık gelir değişkenine göre daha düşük gelir düzeyinde olan hakemlerin gelir düzeyi yüksek katılımcılara göre liderlik yönelimlerinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Empatik eğilim düzeyleri ile liderlik yönelimleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olması ise empatik eğilim düzeyinin arttıkça liderlik yönelimlerinde artacağını göstermektedir. Bu sonuçlardan hareketle; hakemlerin empati yeteneğinin gelişmesi ile liderlik yönelimlerinin artacağını söylemek bu mümkündür.

### **Öneriler**

- Daha büyük örneklem grubu üzerinde empatik eğilim ve liderlik yönelimleri arasındaki ilişki incelenebilir.
- Farklı bölgelerde hakemlik yapan bireylerin empatik eğilim ve liderlik yönelimleri incelenebilir.
- Hakemlerin görev yaptıkları branşlarına göre liderlik yönelimleri ve empati düzeyleri incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2005). *Etkili Liderlik*, Çev. F. Beşenek, Babıali Kültür Yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul.
- Aka, H. (2014). *Profesyonel Futbolcuların Empatik Başarı Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Akbulut E. (2010). *Sınıf Öğretmenlerinin Empatik Eğilim Düzeyleri*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Akçakaya, M. (2010). *21'inci Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*, Adalet Yayınevi, Ankara.
- Akim, F. (2005). Liderin Duygusal Zekalı Örgütlerin İnşasındaki Rolü, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (21), 175.
- Akpınar, Ö., Çolakoğlu, T., Akpınar, S., Kahraman, A. (2018). Atletizm sporcularının empati kurma düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (60), 10-17.
- Alireisoğlu, A. (2010). *Liderlik Stilinin ve Liderlik Yoğunluğunun Örgüt Kültürüne Etkisinin İncelenmesi*, Marmara Üniversitesi İSZÜ Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Almak M. (2018). *Ulusal Voleybol Hakemlerinin Empati Eğilimlerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. On Dokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Almak, M. N., Çebi, A. (2020). Ulusal Voleybol Hakemlerinin Empati Eğilimlerinin Belirlenmesi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(69), 1443- 1452.
- Alver, B. (2003). *Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler*. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Alver, B. (2004). Güzel Sanatlar Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 93-108.
- Alver, B. (2005). Psikolojik Danışma ve Rehberlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 19-34.
- Aranson, E., Wilson, T. D., Akert, R., M. (2012). *Sosyal Psikoloji*, Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- Arslanoğlu, C. (2012). *Farklı Bölümlerde Öğrenim Gören Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Öğrencilerinin Empatik Eğilim Düzeyleri ve Saldırganlık İlişkisinin*

- İncelenmesi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Arun, K. (2008). *Liderlik Tarzları ve Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Atar, E. & Özbek, O. (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik davranışları. *Spormetre*, 7, 51-9.
- Atçıl, H. B. (2018). *Ortaokul öğretmenlerinin liderlik ve rol çatışmaları üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Atlı, A, Kutlu, M. (2012). *Çocuk Yuvaları ve Yetiştirme Yurtlarında Çalışan Personelin Empatik Eğilim Düzeylerinin İncelenmesi*, 1(23), 41-56.
- Atli, A. (2008). *Çocuk Yuvaları ve Yetiştirme Yurtlarında Çalışan Personelin Empatik Eğilim Düzeylerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Aygün, M. (2018). *Buz hokeyi sporcularının duygusal zekâ ve liderlik özelliklerinin sportif sürekli kendine güven üzerine etkisi*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi K1Ğ Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Aygün, M. (2018). *Buz hokeyi sporcularının duygusal zekâ ve liderlik özelliklerinin sportif sürekli kendine güven üzerine etkisi*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi K1Ğ Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Ayvaz, M. (2018). *Beden Eğitimi ve Spor, Müzik ve Resim-İş Bölümlerinde Okuyan Öğretmen Adaylarının Empati Kurma ve Eleştirel Düşünme Düzeylerinin Karşılaştırılması*. Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.
- Balçıkanlı, G. S. (2009). *Profesyonel Futbolcuların Fairplay'e Yönelik Davranışları ile Empatik Eğilim Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Baltaş, A. (2008). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Barut, Y. (2004). Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Empatik Eğilim Düzeyleri ile Çatışma Eğilimi Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelemesi, *XIII Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press.
- Bayındır, M. (2018). *Antrenörlerin Liderlik Özellikleri ile Empati Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Besler, S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Liderlik*, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- Beyaz, Ö. (2016). *Beden eğitimi ve spor öğretmenliği bölümünde öğrenim gören öğretmen adaylarının empatik eğilim ve empatik beceri düzeylerinin incelenmesi*. Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 20-22.
- Bolat, Ö. (2009). *Liderlik Gönül İşidir*, Hayat Yayınları, 18. Baskı, İstanbul.
- Bozlağan, R. (2002). *Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler*, Hayat Yayınevi, İstanbul.
- Brems, C. (1988). Dimensionality of Empathy and its Correlates, *The Journal of Psychology*, 123(4), 329-337.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem A Yayınları, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- Cengiz, R. & Güllü, S. (2018). Spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin liderlik yönelimleri ile fiziksel saygı düzeylerinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 3(4): 94-108.
- Cevahiroğlu, E. (2012). *İlköğretim branş öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (İstanbul ili Bayrampaşa ilçesi örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Chruden, H., Sherman, A. (1980). *Personal Management The Utilization of Human Resources*, 5. Edition, South-Western Pub. Co., Winnipeg.
- Cüceoğlu, D. (2002). *İletişim Donanımları*, Remzi Kitabevi, 1. Basım, İstanbul.
- Çalışkan, E. N., Bakan, İ., Serinkan, C., Günlü, E., Bedük, A., Paksoy, M., Özer, P. S., Uzun, D., Büyükmeşe, T., Tozkoparan, G., Aksel, İ., Sabuncuoğlu, E., Topaloğlu, T. (2008). *Liderlik ve Motivasyonun Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Nobel Basımevi, Ankara.
- Çelik, E. (2008). *Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Empatik Eğilimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çelik, O. B. (2014). *Farklı liderlik stillerine sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin sınıf yönetimi davranışlarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, V., (1999). *Eğitimsel Liderlik*, Doğu Matbaası, Ankara.
- Çoban,B., Coşkuner, Z. (2006). *Sporda Grup Dinamiği ve Liderlik*, Nobel Basımevi, Ankara.
- Demir, M., Filiz, K. (2004). Spor Egzersizlerinin İnsan Organizması Üzerindeki Etkileri, *Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 109-114.

- Demirbilek, T. (2003). Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1).
- Dereli, E., Aypay, A. (2012). Ortaöğretim Öğrencilerinin Empatik Eğilimleri ve İşbirliği Yapma Karakterlerinin İnsani Değerlerini Yordaması ve Bu Özelliklerinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1249-1270.
- Dinçer, T. (2012). *Edirne ilinde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik davranışlarının değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Edirne.
- Doğan, O. (2015). *Spor Psikolojisi*, Detay Yayıncılık, s. 1-2, Ankara.
- Dorak, F., Vurgun, N., (2006). Takım Sporları Açısından Empati ve Takım Birlikteliği İlişkisi, *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, IV(2), 73-77.
- Dökmen, Ü. (2008). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Dökmen, Ü. (1988). Empati Kurma Becerisi ile Sosyometrik Statü Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 20(1-2), 155-190.
- Dökmen, Ü. (1988b). Empatinin Yeni Bir Modele Dayanılarak Ölçülmesi ve Psikodrama ile Geliştirilmesi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21(1-2), 155-190.
- Dökmen, Ü. (1994). *İletişim Çatışmaları ve Empati*, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dökmen, Ü. (2005). *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Efil, İ. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Aktüel Yayınları Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eğinli, A. T. (2008). Kişilerarası İletişim Çatışmalarını Çözme Becerileri ve Duygusal Zeka: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma, *II. Uluslararası Duygusal Zeka Kongresi*, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi, İzmir.
- Eisenberg, N. (2000). Empathy and Sympathy. In Lewis M, Haviland-Jones JM. (Eds), *Handbook of Emotions*, Second Edition, The Guilford Press, New York, S: 677-691.
- Ekinci, Ö. (2009). *Öğretmen Adaylarının Empatik ve Eleştirel Düşünme Eğilimlerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Ekiz, F. E. (2006). *Danışma Becerileri Eğitiminin Danışmanların Empatik Eğilim, Empatik Beceri ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, PDR Programı, İzmir.
- Ekmekçi, A. Y., Ekmekçi, R., İrmiş, A. (2013). Küreselleşme ve Spor Endüstrisi, *Pamukkale*

*Journal of Sport Sciences*, 4(1), 91-117.

- Ekmekçi, R. (2008). *Hakemlikte Zihinsel Hazırlık*, 1. Basım, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ekmekçi, R. (2017). *Hakemlikte Zihinsel Hazırlık*, 2. Basım, Detay Yayıncılık, Ankara.
- 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.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*, Önder Matbaacılık, Ankara.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erden, M. (2004). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Alkım Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 6. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, 10. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Yayınları, 12. Baskı, İstanbul.
- Eroğlu, S. Y. (2018). *Hakemlerin Ahlaki Olgunluk ve Empati Düzeylerinin Karar Verme Stilllerine Etkisinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Kütahya.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul.
- Ertürk, Y. D. (2010). *Halkla İlişkilerin İletişim Öznesi Empati*, Derin Yayınları, İstanbul.
- Esentaş, M., Dinçer, N., Işıkgöz, E., Çelik, E. (2017). Erkek Güreş Hakemlerinin Öfke ve Kızgınlık Düzeyleri ile Empatik Eğilim Gösterme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Ulusal Spor Bilimleri Dergisi*, I(1): 20- 28.
- Feschbach, N. D. (1975). Empathy in Children: Same Theoretical and Empirical Considerations, *The Counseling Psychologist*, 5(2), 25-30.
- Fişek, K. (1985). *100 Soruda Türkiye Spor Tarihi*, Gerçek Yayınları, İstanbul.
- Fişek, K. (1998). *Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi*, Bağırhan Yayınları, 2. Basım, Ankara.
- Fred, A., Manske, J. R., (1994). *Etkili Liderliğin Sırları*, Kara Harp Okulu Matbaası, Ankara.
- Gibson, J., John, İ., James, D., (1979). *Organizations: Behavior, Structure and Process*, Business Pub. Inc., 3. Edition, Texas.
- Goldstein, A. P., Michael, G. Y. (1985). *Empathy: Development, Training, Consequences*.

- Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, Assoc. Pub.
- Goleman, D. (1995). *Duygusal Zeka: Neden IQdan daha önemlidir?*, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Güllü, M. & Arslan, C. (2009). Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik stilleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11): 353-368.
- Gümüş, M., Sabuncuoğlu, Z. (2008). *Örgütlerde İletişim*, Arıkan Basım Yayın, İstanbul.
- Gündoğdu, C., Devecioğlu, S. (2008). Spor Hizmetlerinin Genel Ekonomi Çerçevesinde Görünümü, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 117-124.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- Güngör, N. B. (2016). *Beden eğitimi öğretmen adaylarının epistemolojik inançları ile liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gürsel, H. E. (2016). *Branş Öğretmenlerinin Empatik Eğilim Düzeylerinin Çeşitli Değişken Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürüz, D., Eğinli, A. T. (2008). *İletişim Becerileri*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Harvard Business School Publishing Corporation (2007). *Liderlik: Her Gün Karşılaştığınız Sorunlara Uzman Çözümler*, Çev. A. Kardam, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Hatipoğlu, C. (2013). *Hekimlerde Empati, İş Doyumu, İş Stresi Düzeyleri ve Birbirleri ile İlişkileri*. Uzmanlık Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Hickson, J. (1985). Psychological Research on Empathy: In Search of an Elusive Phenomenon, *Psychological Reports*, 57: 91:94.
- Hoy Wayne, K., Miskel Cecil, G., (2010). *Eğitim Yönetimi, "Teori, Araştırma ve Uygulama"*, Nobel Yayınları, 7. Baskı, Ankara.
- <http://www.cokkatli.com/turkish/makaleornek/sponsor.asp>
- İnal, A. N. (1998). *Futbolda Eğitim ve Öğretim*, Nobel Yayınevi, Konya.
- İntepeler, Ş. S., Karani, B. V. (2018). Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerinde Etkisi, *Erişim ACU Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(2): 97-104.
- Kadak, Z. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin liderlik stilleri ile sınıf yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kara, M. A. (2007). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Dilara Yayınevi, Trabzon.
- Karahan, F. (1998). Empatik Beceri ve İnsan Doğası Anlayışı, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi*

*Eğitim Fakültesi Dergisi*, (11), Samsun.

- Karakuş, S. (2005). Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulunda Okuyan Öğrencilerin Fiziksel Sağlıkları ile Serbest Zaman ve Sigara Kullanımı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1-13.
- Karataş, Ö. E. (2017). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik yönelimleri ve öz güven davranışlarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kasımoğlu, M. (2019). *Futbol Hakemlerinde İletişim ve Beden Dili Eğitiminin Hakemlik Becerine Etkisi*, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği ABD, Konya.
- Kaygın, E. ve Yerdelen Kaygın, C. (2012). Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 29-38.
- Kıratlı, E. (2015). *Tenis Hakemlerinin Karar Verme Stilleri ve Empatik Eğilim Düzeylerinin Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilimdalı, İstanbul.
- Kiraz, C. (2011). *Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Empatik Eğilimleri ile Narsistik Kişilik Özellikleri*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Koç, K. (2018). *Futbol Hakemlerine Uygulanan Empatik Beceri Eğitiminin Hakemlerin Müsabaka Yönetimi Üzerine Etkisinin İncelenmesi*, Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilimdalı, Kayseri.
- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- Koçel, T., (2013). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 14. Baskı, İstanbul.
- Kolayış, H., Yiğiter, K. (2010). The Examination Emphatic Skills of the Elementary and Middle School Physical Education Teachers in City of Kocaeli. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2 (2), 562-578.
- Korkmaz, N. H., Şahin, E., Kahraman, M., Öztürk, F. (2003). U. Ü. Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü Öğrencilerinin Empatik Becerilerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 95-103.
- Lannotti, R. J. (1975). The Nature and Measurement of Empathy in Children, *The Counseling*



- Psychologist*, 5, 21-25.
- Lewis, M., Haviland-Jones, J. M., Feldman Barrett, L. (2008). *Handbook of Emotions*. Third Edition, The Guilford Press, New York.
- Loon, M. J. W. (2009). *Gender Difference in Human Empathy*. Master Thesis. Utrecht University Behavioural Neuroscience, Netherlands.
- Lunenburg, C., Ornstein Allan, C. (2013). *Eğitim Yönetimi*, Çev. G. Arastaman, Nobel Yayınları, 6. Baskı, Ankara.
- Lussier, R. N., Kimball, D. C. (2009). *Applied Sport Management Skills*, Second Edition, Human Kinetics, USA, 314-315.
- Mavi, S., Tuncel, S. D. (2012). Sporcuların Sporda Hoşgörü Kavramına İlişkin Algıları, *Ankara Üniversitesi Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(4), 125-129.
- Maxwell, C. J. (2011). *The 5 Levels of Leadership*, Hachette Book Groups, New York.
- Maxwell, J. (1999). *Liderlik Nitelikleri*, Beyaz Yayınları, 1. Basım, İstanbul.
- Memişoğlu, S. P. & Çakır, S. (2015). Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin liderlik stillerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 13-23.
- Mert, Ö. (2017). *Anlaşılabilir ve çekişmeli boşanan bireylerin empatik eğilim düzeylerinin karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Meydan Larousse, (1978). Cilt 5, İstanbul.
- Mohammed, K. A., Othman, J. ve D'Silva, J. L. (2012). Social demographic factors that influence transformational leadership styles among top management in selected organizations in malaysia. *Asian Social Science*, 8(13), 51-58.
- Mutlu, T. O., Şentürk, E., Zorba, E. (2014). Empathic Tendency of University Students in Tennis and Communication Skills. *International Journal of Science Culture and Sport*, 2(5), 129-137.
- Nasirzade, F. (2019). *18-45 Yaş Arası Bireylerde Düzenli Spor Yapmanın Sporcu Kimliği, Narsisizm ve Empati Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Okvuran, A. (1994). Çağdaş İnsanı Yaratmada Yaratıcı Drama Eğitiminin Önemi ve Empatik Beceri ile Empatik Eğilim Düzeylerine Etkisi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 27(1), 185-194.
- Orta, L. (2000). *Dünya'da ve Türkiye'de Futbol Hakemliğinin Başlangıcı ve Gelişimi*

- Semineri*, Onsekiz Mart Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü, Çanakkale.
- Osman, N. (1968). *İnsan mühendisliği Hayat Karşısında İnsanın Kendisi ve Çevresi*, Atlas Pazarlama-Fahrettin Telseren Yayınları.
- Öz, S. (2012). *Ergenlerin cinsiyet, sosyo-ekonomik ve öğrenim kademesi düzeylerine göre bilişsel esneklik, uyum ve kaygı puanları arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana,
- Özbalta, M. (2018). *Spor Yapan ve Yapmayan Ortaöğretim Öğrencilerinin İletişim Becerileri ve Empatik Eğilim Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özbek, M. F. (2010). İnsan İlişkilerinde Empatinin Yeri ve Önemi, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 568-586.
- Özcan, H. (2012). HemGirelerin Empatik Eğilim ve Empatik Becerileri: Gümüşhane Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(2): 60-68.
- Özcan, K., Balyer, A. (2013) Liderlik Oryantasyon Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(9): 136-150.
- Özdenk, S. (2015). *Bireysel ve takım sporuyla uğraşan sporcular ile spor yapmayan bireylerin duygusal zeka ve liderlik özelliklerinin incelenmesi*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özkan, N. G. (2019). *Kadınlar Basketbol Liglerinde Oynayan Sporcuların Empati Düzeyleri ve Antrenörlerinin Liderlik Özelliklerini Değerlendirmeleri*. Yüksek Lisans Tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Özsalmanlı, Y. A. (2005). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (13).
- Özsarı, A. (2010). *Amatör Futbolcuların Antrenörlerde Bulunmasını İstedikleri Liderlik Tarzlarının Tespiti (Konya İl Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Öztürk, F., Koparan, Ş., Haşıl, N., Efe, M., Özkaya, G. (2004). Antrenör ve Hakemlerin Empati Durumlarının Araştırılması, *Ankara Üniversitesi Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 19-25.
- Pecukonis, E. V. (1990). A Cognitive/Affective Empathy Training Program as a Function of Ego Development in Aggressive Adolescent Females, *Adolescence*, 25(97), 59-76.
- Poresky, R. H. (1990). The Young Children’s Empathy Measure: Reliability, Validity and Effects of Companion Animal Bonding, *Psychological Reports*, 66, 931-936.
- Rooff-Stefen, K. (2011). *Communication Skills, Successful Sports Officiating*, Second

- Edition, Human Kinetics, USA, 58-62.
- Rueckert, L., Branch, B., Doan, T. (2011). Are Gender Differences in Empathy Due to Differences in Emotional Reactivity?. *Psychology*, 2(6), 574-578.
- Schierman, S., Gundy, V. K. (2000). The Personal and Social Links Between Age and Self-reported Empathy. *Social Psychology Quarterly*, June, 63(2), 152-174.
- Senge, M. P. (1993). *Beşinci Disiplin*, Çev. A. İldeniz, A. Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Senger, K. (2014). *Öğretmenlerin liderlik yönelim algularının incelenmesi (Kars ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Snyder, E. E., Purdy, D. A. (1987). Social Control in Sport: An Analysis of Basketball Officiating. *Sociology of Sport Journal*, 4, 394-402.
- Suhreverdi, E. (1974). *Yönetilenlerin Yönetimi*, Kervan Kitapçılık, Çev. N. M. Efendi, İstanbul.
- Sülün, Ö. (2013). *Futbol hakemlerinin öfke ve kızgınlık düzeyleri ile empatik eğilim düzeylerinin karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Şahin, F. Y., ve Yılmaz, R. (2016). Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerinin Psikolojik İyi Oluş Ve Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Yordanması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(3).
- Şahin, H. M. (2006). *Beden Eğitimi ve Spor Sözlüğü*, Morpa Yayınları, İstanbul.
- Şahin, M. (1998). *Spor Ahlakı ve Sorunları*, Evrensel Basım Yayıncılık, İstanbul.
- Şen-Tiryaki, H., Yılmaz, F. T., Ünüvar, Ö. P., Demirkaya, F. (2012). Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Görev Yapan Sağlık Çalışanlarının Empatik Beceri Düzeyleri. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 3(1): 6-12.
- Şimşek, M. Ş. (1995). *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Matbaacılık, Konya.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, Güney Ofset, 7. Baskı, Konya.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler*, Pagem Akademi Yayınları 3. Baskı, Ankara.
- Talimciler, A. (2010). *Sporun Sosyolojisi Sosyolojinin Sporu*, Bağlam Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul.
- Taylor, A. (2017). *An Examination of the Relationship Between Agile Leadership Factors and Curriculum Reform in Higher Education*, Phd. Thesis, Compella University.
- Tel, M. (2007). Atatürk'ün Beden Eğitimi ve Spora Bakışı, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 173-196.
- Tiryaki Şen, H., Taşkın Yılmaz, F., Pekşen Ünüvar, Ö., Demirkaya, F. (2012). Birinci

- Basamak Sağlık Hizmetlerinde Görev Yapan Sağlık Çalışanlarının Empatik Beceri Düzeyleri. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 3(1), 6-12.
- Toklu, O. (2010). *Tenis antrenörlerinde liderlik özellikleri ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Topcu, Ç., Erdur-Baker, Ö., Çapa Aydın, Y. (2010). Temel Empati Ölçeği Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(34), 174-182.
- Toussaint, L., Webb, JR. (2005). Gender Differences in the Relationship Between Empathy and Forgiveness. *Journal of Social Psychology*, 145(6), 673-685.
- Truax, C. B., and Carkhuff, R. R. (1967). *Toward Effective Counseling and Psychotherapy: Training and Practice*, Chicago.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. (2008). *Genel İletişim Kavramlar ve Modeller*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tutarel-Kışlak, Ş., Çabukça, F. (2002). Empati ve Demografik Değişkenlerin Evlilik Uyumu ile İlişkisi. *Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Aile ve Toplum Dergisi*, 2(5), 35-42.
- Türk Dil Kurumu, (2018). Hakemlik Tanımı,  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=HAKEM](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=HAKEM)
- Uğur, O. A. (2017). *Beden eğitimi öğretmenlerin liderlik davranışlarının iletişim becerileri ile ilişkisinin incelenmesi (Ankara ili örneği)*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ünal, C. (1972). İnsanları Anlama Kabiliyeti, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 3(4): 71-93.
- Voigt, D. (1998). *Spor Sosyolojisi*, Çev. A. Atalay, Alkım Yayınları, İstanbul.
- Weinberg, R., Richardson, P. (2008). *Başarılı Hakemliğin Psikolojisi*, Çev. R. Ekmekçi, Gültürk Matbaası, Denizli.
- Yavuz, A. (2011). *Liderlik Türleri, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi*, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Yetişen, A. (2018). *Üniversite Öğrencilerinde Empatik Eğilim Düzeyi ile Bağlanma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, S. (2011). *Lisanslı Olarak Takım Spor ve Bireysel Spor Yapan ile Spor Yapmayan Ortaöğretim Öğrencilerinin Sosyal Beceri Düzeylerinin Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- Yılmaz, İ., Akyel, Y. (2008). Beden Eğitimi Öğretmen Adaylarının Empatik Eğilim Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(3), 27-33.
- Yılmaz, S. (2013). *Spor Yapan ve Yapmayan Ortaöğretim Öğrencilerinin Empatik Eğilimleri ile Saldırganlık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yulk, G. (2001). *Leadership in Organizations*, 5th ed., Includes Bibliographical References and Index.
- Yulk, G. (2002). *Leadership in Organizations*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.

## EK 1- DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

### Sayın Katılımcı;

Bu araştırma “Bazı Spor Branşlarında Görev Yapan Faal Hakemlerin Liderlik Özellikleri İle Empati Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli Akdeniz Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Yüksek Lisans tez çalışması için uygulanmaktadır.

Bu araştırma tümüyle akademik amaçlı olup elde edilecek veriler bilimsel amaçlı kullanılacaktır.

**Hiçbir Şekilde Üçüncü Bir Şahıs, Kurum Veya Kuruluşa Verilmeyecektir.** Bu sebeple kimliğinizi belirtmeniz gerekmemektedir. Lütfen her soruya size en uygun şıkkı (X) şeklinde işaretlemeye özen gösteriniz.

İlgi ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

**Ayşe Bengi GÖNEN**

### Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )
2. Medeni Durumunuz: Bekâr ( ) Evli ( )
3. Yaşınız: .....
4. Eğitim Düzeyiniz: Lise ( ) Yükseköğretim ( )
5. Aylık Gelir Düzeyiniz:  
2.825₺-4.825₺ ( ) 4.826₺-6.826₺ ( ) 6.827₺ -8.827₺ ( ) 10.828₺ve 12.828 ₺ üzeri ( )
6. Hakemlik Kıdeminiz:  
1-3 yıl ( ) 4-6 yıl( ) 7 yıl ve üzeri ( )
7. Hakemlik Klasmanınız:  
Aday Hakem ( ) İl Hakemi ( ) Bölgesel Hakem( )
8. Hakemlik Branşınız: .....
9. Hakemlik dışında geçiminizi sağladığınız başka bir meslek var mı?  
Evet ( ) Hayır ( )  
Cevabınız Evet ise, lütfen belirtiniz ; .....

## EK 2- EMPATİK EĞİLİM ÖLÇEĞİ (EEÖ)

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

### EK 3- ÇOK YÖNLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ)	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Mantıklı düşünürüm.					
2. Başkalarının sorunlarına karşı duyarlıyım.					
3. İnsanları harekete geçirme yeteneğine sahibim					
4. Dikkatli plan yaparım.					
5. Planlanan işlerin zamanında bitirilmesine önem veririm.					
6. İnsanları ikna etmede başarılıyım.					
7. Problemleri mantıklı düşünerek çözerim.					
8. Başkasının fikirlerini önemserim.					
9. Güç sahibi insanların desteğini almada başarılıyım.					
10. İnsanları etkileme yeteneğine sahibim.					
11. İnsanlar için ilham kaynağıyım.					
12. İnsanlar arasındaki sorunları çözmeye 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 ulaşıırım.					
19. Doğru kararlar vermede başarılıyım.					



## EK 4- ÖLÇEK İZİNLERİ

Turkcell  
Emergency calls only

91% 11:06 AM

← [Download] [Trash] [Envelope] [More]

Ölçek için izin Inbox ☆

**A** **Ayşe Bengi Gönen** 11/9/2020  
Sayın Mücahit DURSUN hocam, Ayşe Bengi Gönen; Akdeniz Üniversitesi Spor Bilimleri

**M** **Mücahit Dursun** 11/9/2020  
to me ▾

Sayın Ayşe hanım ölçeği tezinizde kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar.

9 Kas 2020 Pzt 13:06 tarihinde Ayşe Bengi Gönen <bengigonen@gmail.com> şunu yazdı:

[Show quoted text](#)

← Reply   << Reply all   → Forward

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Adı ve SOYADI</b>	Ayşe Bengi GÖNEN
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	
<b>Mezun Olduğu Lise</b>	İzmir Ödemiş Lisesi
<b>Lisans Diploması</b>	Akdeniz Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümü
<b>Yabancı Dil / Diller</b>	İngilizce
<b>BİLİMSEL FAALİYETLER</b>	
<b>İŞ DENEYİMİ</b>	
<b>Diplomalar ve Sertifikalar</b>	Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği Florida Üniversitesi İngilizce Bölümü Sertifikalı Eğitim Akdeniz Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümü
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	Ödemiş Ortaokulu İngilizce Öğretmenliği Özel Özgür Özdemir Özel Eğitim Okulu Sınıf Öğretmenliği
<b>E-Posta</b>	bengigonen@gmail.com