



T.C.  
UFUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI

**TÜRKİYE FUTBOL FEDERASYONUNA BAĞLI HAKEMLERDE  
ÇİFT KARIYERLİLİK SORUNU VE KARIYERE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MAHİR EMRE HERDEM

TEZ DANIŞMANI  
DOÇ. DR. NİYAZİ ERDOĞAN

ANKARA

2020



T.C.  
UFUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI

**TÜRKİYE FUTBOL FEDERASYONUNA BAĞLI HAKEMLERDE  
ÇİFT KARIYERLİLİK SORUNU VE KARIYERE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MAHİR EMRE HERDEM

TEZ DANIŞMANI  
DOÇ. DR. NİYAZİ ERDOĞAN

ANKARA

2020

## KABUL VE ONAY

Mahir Emre HERDEM tarafından hazırlanan “Türkiye Futbol Federasyonuna Bağlı Hakemlerde Çift Kariyerlilik Sorunu ve Kariyere Etkisi” başlıklı bu çalışma, 31/01/2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç.Dr. Güner KOÇ AYTEKİN- Başkan

Doç.Dr. Niyazi ERDOĞAN- Danışman

Dr.Öğr. Üyesi CAVİT ELGEZDİ -Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü



## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullardan birine göre saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ✓ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ✓ Tezim sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ✓ Tezimin 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

31/01/2020

MAHİR EMRE HERDEM

## TEŐEKKÖRLER

Bu tezi hazırlamama vesile olan Ufuk Üniversitesiinden başlayarak yardım ve desteğini esirgemeyen, beni her durumda motive eden, bilgi ve birikimini benden çekmeden bir baba gibi yardım eden değerli öğretnem Sayın Doç. Dr. Niyazi ERDOĞAN' a ve saha çalışmamda beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan kıymetli hocam Sayın Hakan GEDİK ile Türkiye Futbol Federasyonuna ve camia da hakemlik yapan arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Ayrıca desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen çalışmaya ilham olan eşim Öznur HERDEM 'e ve motivasyon kaynağım güzel kızım HİRANUR ECRİN HERDEM 'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

## ÖZET

MAHİR EMRE HERDEM, TÜRKİYE FUTBOL FEDERASYONUNA BAĞLI HAKEMLERDE ÇİFT KARIYERLİLİK SORUNU VE KARIYERE ETKİSİ, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2019.

Bu çalışmada, Dünyada ve Türkiye’de futbol hakemliğinin başlangıcı ve tarihi ile başlanarak şu anki hakemliğin hangi seviyede olduğu eksiklerinin tespiti incelenmiştir. Futbol oyun kurallarının dünyada kabul gördüğünden ötürü, Türkiye’deki futbol hakemliği, dünya futbol hakemliğindeki ivmeyi ve performansı yakalamaya çalışmaktadır. Sürekli değişen oyun kuralları ile birlikte hakem hatalarının artması, futbolun en önemli unsurunu oluşturan hakemlere gerekli değeri ve zamanın verilmediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durumdan hareketle, 1990 yılından itibaren FIFA (Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği) ve IFAB (Uluslararası Futbol Birliği Kurulu) bu konu için çalışarak çeşitli adımlar atmışlardır. “Hakemliğin Profesyonelleşmesi”, “Uzmanlaşmış Yardımcı Hakemlik”, “Hakem Eğitiminin Önemi” ve “Dördüncü Hakem”in resmi olarak kurallara girmesi bunun bir göstergesidir.

Bir futbol müsabakasının güzel, heyecan verici, sevgi ve saygı ilkeleri içersinde, bol gollü geçmesinde, bitmesinde veya sıkıntılı, olaylı, kavgalı bir hava içersinde geçmesinde hakemin rolü son derece büyük ve önemlidir. Hakemlik; bilgi, tecrübe, eğitim, yeterlilik, kişilik, kondisyon ve konsantrasyon seviyesinin de yüksek olmasını gerektirir.

Araştırmamızda, çift kariyerli aile mensubu hakemlerin, yapmakta oldukları iş ve aile odaklı çatışmaların kaynağına inilerek bir sorun tespiti yapılmaya çalışılmıştır, yaşanmakta olan sorunların aile içersindeki tüm bireyleri ilgilendiren yaşam kalitesini olumsuz yönde etkilediği yaklaşımından hareket edilerek çözüm ve yapılması gerekenleri geliştirilmeye odaklanılmıştır. Hakeme, her açıdan objektif ve duyarlı bir çalışma yaşamının oluşabilmesi, hem onun bireysel olarak daha üretken olabilmesinin ilk adımı, hem de toplumdaki diğer bireylerle sağlıklı ilişkiler geliştirebilmesinin bir teminatıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Futbol, Kariyer, Hakemler, FİFA, İFAB, Kariyer Sorunları, Performans ve Yönetimi, Kariyer Yönetimi

## ABSTRACT

HERDEM MAHİR EMRE. [TURKISH FOOTBALL FEDERATION to DOUBLE CAREER ON OFFLINE REFERENCES THE PROBLEM AND THE EFFECT ON CAREER], Master's thesis, Ankara, 2019.

In this country, starting with the beginning and the history of football referee in the world and Turkey is now the missing detected of the country in which the arbitration. Football game rules while accepting the world, football referee in Turkey, acceleration in world football referee and the goal is trying to capture. In creasing referee errors with the rules of developing game rules, some of the most important features of football reveals the result of not giving the referee the necessary value and time. Starting from 1990, FIFA (International Federation of Football Associations) and IFAB (International Football Association Board) have been working on this is sue in various places since 1990. Professionalization of arbitration Specialized Assistant Referees “,” The Importance of Referee Education and ”Fourth Judge formally take the rules.

The role of the referee in a nice, exciting, love and respect principles of a football competition, in passing through plenty of games, in the endor in a troubled, eventful, controversia lair is extremely important and important. Arbitration; The level of knowledge, experience, training, competence, personality, fitness and concentration is high.

Our research, time is spent to determine a problem by going down to the source in the conflicts of the double-career family referee working in the future and in the conflicts of the family neighbors; The life style that concerns all individuals in volved in the family, problems being experienced, negativelyim pressive, impressive, impressive, modern, and more. It is the first step in the referee's objective and sensitive working life that he can be both productive as well as a healthy relationship with on the rindividuals in the community.

**Keywords:** Football, Career, Referees, FIFA, IFAB, Career Issues, Performance and Management, Career Management.



## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	i
BİLDİRİM.....	ii
TEŞEKKÜRLER.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xii

### BÖLÜM 1

#### KARİYER

1. KARİYER.....	1
1.1 Kariyerin Tanımı.....	1
1.2 Kariyer Devreleri Nelerdir?.....	2
1.2. 1. Keşfetme - Arama (0 - 25 yaş).....	3
1. 2. 2. Kurma (26 - 35 yaş).....	3
1.2. 3. Kariyer Ortası (36 - 55 yaş).....	4
1.2. 4. Kariyer Sonu (56 - 75 yaş).....	5
1.3 Kariyeri Yönetmek.....	5
1.4 Kariyer Seçimini Etkileyen Unsurlar.....	6
1.5 Kariyer Yönetiminin Bileşenleri.....	9
1.5.1 Kariyer Planlama Ve Süreci.....	9

1.5.1.1 Pozisyonun Fonksiyonel Özelliklerinin Belirlenmesi.....	9
1.5.1.2 Bireyin Mevcut Ve Potansiyel Yetkilerinin Belirlenmesi.....	9
1.5.1.3 Bireysel Kariyer Planlama.....	10
1.5.1.4 Örgütsel Kariyer Planlama.....	10
1.5.2 Kariyer Geliştirme.....	11
1.5.2.1 Kariyer Geliştirmede Etkili Olan Faktörler.....	11
<i>a.Başarı Ve Başarıyı Ortaya Koyma</i> .....	11
<i>b.Nitelikler</i> .....	11
<i>c.İşletmenin Tanınırlığı</i> .....	11
<i>d.Eş, Dost ve Akrabayı Koruma Ve Kayırma</i> .....	11
<i>e.Rehber</i> .....	12
<i>f.Yağcılık – Yalakalık -Dalkavukluk Yapma</i> .....	12
<i>g.Gelişme Kaydetme</i> .....	12
<i>h.Uluslararası Deneyim</i> .....	12
<i>ı.Dil Faktörü</i> .....	12
<i>i.Amaç Oluşturma</i> .....	12
1.6 Kariyer Sorunları.....	13
1.6.1 Kariyer Şoku.....	14
1.6.2 Cam Tavan.....	14
1.6.3 Ay Işığı.....	15
1.6.4 Çift Kariyerlilik.....	15
1.6.5 Çift Kariyerli Eşler.....	16

1.6.6 Beceri Eksikliği.....	17
1.6.7 Küçülme Politikası.....	17
1.6.8 İşten Çıkarma.....	18
1.6.9 Stres.....	18
1.6.10 Kariyer Platosu.....	19
1.7 Toplumundaki Çift Kariyerli Aileler .....	20
1.8 Toplumda Çift Kariyerliliğin Dezavantajları.....	21
1.9 Çift Kariyerli Olmanın Avantajları.....	22
1.10 Çift Kariyerlilikte Yaşanan Eşitsizlikler.....	22
1.11 Çift Kariyerlilikte Kadının İkili Rollerini.....	23
1.12 Çift Kariyerlilikte Evlilik Uyumu.....	24
1.13 Çift Kariyerlilikte Yaşamın Olgunlaşması.....	26
1.14 Çift Kariyerlilikte Yaşanan Rol Çatışmaları.....	27
1.15 Bireylerin İş-Aile Dengesi ve Sınır Kuramı.....	28
1.16 Bireylerin Toplumda Yaşamının Uyum İçinde Olması.....	29

## BÖLÜM 2

### HAKEMLERİN ÖZELLİKLERİ

2. HAKEMLERİN ÖZELLİKLERİ.....	31
2.1 Tutarlılık.....	31
2.2 Uyum.....	31
2.3 Kararlılık.....	32
2.4 Denge.....	32
2.5 Dürüstlük.....	32
2.6 Karar Verme (Yargılama).....	33
2.7 Güven.....	33
2.8 Motivasyon / Haz.....	33
2.9 Futbol Hakemlerinin Performansında Reaksiyon ve Hareket Süresinin Etkileri.....	34

## BÖLÜM 3

### HAKEM PERFORMANSLARININ YÜKSELMESİ

3 HAKEM PERFORMANSLARININ YÜKSELMESİ.....	37
3.1 Futbol Hakemlerinin Yaşantılarında Karşılaşmış Oldukları Sorunlar.....	41
3.2 Futbolun Özellikleri.....	41
3.3 Hakem.....	43
3.4 Futbol Hakemi.....	44
3.5 Futbol Hakemliğinin Tarihi.....	45
3.6 Futbol Hakemi Olma Şartları.....	45
3.6.1 Hakemlik için Gerekli Belgeler.....	46

## BÖLÜM 4

### ARAŞTIRMALAR VE UYGULAMALAR

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	47
4.2 Araştırmanın Yöntemi, Problemi ve Hipotezleri.....	48
4.3 Evren ve Örneklem.....	49
4.4 Sınırlılıklar.....	49
4.5 Varsayımlar.....	50
4.6 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı.....	50
4.7 Verilerin Analizi.....	51
4.7.1 Hakemlerin Çifte Kariyerlilik ve Sorunlarıyla İlgili Düşüncelerinin Frekans Tabloları.....	52
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	78
KAYNAKÇA.....	83
EKLER.....	92
Ek 1: Anket Formu.....	92
Ek 2: Özgeçmiş.....	95

## TABLolar LİSTESİ

### SAYFA

<b>Tablo-1</b> Demografik Özellikler.....	52
<b>Tablo-2</b> Anket Sorularına Verilen Yanıtlar.....	53
<b>Tablo-3</b> Karşılaşılan Sorunların Aileye Yansıtma Durumlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	55
<b>Tablo-4</b> Karşılaşılan Sorunların Aileye Yansıtma Durumlarının Gelire Göre Karşılaştırılması.....	57
<b>Tablo-5</b> Karşılaşılan Sorunların Aileye Yansıtma Durumlarının Eğitime Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	59
<b>Tablo-6</b> Mesleğe Odaklanma Durumlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	61
<b>Tablo-7</b> Mesleğe Odaklanma Durumlarının Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	62
<b>Tablo-8</b> Mesleğe Odaklanma Durumlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	63
<b>Tablo-9</b> Hakemliğin Mesleki Performansa Etkisinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	64
<b>Tablo-10</b> Hakemliğin Mesleki Performansa Etkisinin Gelire Göre Karşılaştırılması...	67
<b>Tablo-11</b> Hakemliğin Mesleki Performansa Etkisinin Eğitime Göre Karşılaştırılması.....	70
<b>Tablo-12</b> Hakemliğin Meslektaşlarıyla İletişime Etkisinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	73
<b>Tablo-13</b> Hakemliğin Meslektaşlarıyla İletişime Etkisinin Gelire Göre Karşılaştırılması.....	74
<b>Tablo-14</b> Hakemliğin Meslektaşlarıyla İletişime Etkisinin Eğitime Göre Karşılaştırılması.....	76



## 1.BÖLÜM

### KARİYER

#### 1-KARİYER

Bireylerin çalışmaya hayatları boyunca yukarı yönlü izledikleri yol ve yöntemlerdir. Bu yol ve yöntemler (mesleki gelişim, eğitim, rotasyon, kariyer danışmanları, yaşam koçları, mesleki ve kişisel gelişim konusunda görsel veya yazılı v.b) kaynaklardır. Çalışma yaşamı ve teknolojide hızlı bir gelişim yaşanmaktadır. Eskiden kariyer insanların çalışma yaşamına dâhil olduktan sonra kabul edilen bir faktördü.

##### 1.1. Kariyerin Tanımı

İnsanlar yetenekleriyle uyumlu bir mesleği seçmek, seçilen bu mesleğe bağlı düzgün bir iş yapmak, çalışma süresince kariyer yapma ve kariyerli bir hayat sürdürme ve basamakları birer birer çıkma isteği içindedirler.

“Kariyer kavramı 70’li yıllardan başlayarak farklı yönleri ile ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Bunların sonucunda da literatüre kariyer hareketliliği (career mobility), kariyer durağanlığı (career stability), kariyer platosu ve kariyer dengeleri (career anchors) gibi olgular kazandırılmıştır. Kariyer, sadece dikey bir ilerleme olarak düşünülmemelidir. Kişi aynı pozisyonda bilgi ve becerilerini artırarak da kariyerini geliştirebilir”(Ünver,2005, s.4).

İnsanların çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir işte uzmanlık alanında zamanla ve sürekli olarak ileri ivme kazanarak deney ve yetenek kazanmasıdır.

Kişinin sahip olduğu kariyeri bir tek bulunduğu işteki kariyeri olarak düşünmemek gerek hayatındaki beklentisi, duyguları ve amaçlarını gerçekleştirmek için belirli bir eğitimden geçerek kendi sahip olduğu bilgi ve becerileri ortaya çıkartmak, çalışma arzusu ile iş yerindeki ilerleme süresi kariyere etkisini göstermektedir.



Kariyer bireylerin hayatları boyunca edindikleri tecrübelerden, birikimlerden ve deneyimlerden oluşan bilgi birikimlerinin toplamıdır. Bu kazanımlarını ilerleyen yıllarda çalıştığı kurumda veya yaptığı işte paraya çevirerek maddi bir kazanım ve makam elde edebilir.

## **1.2. Kariyer Devreleri Nelerdir?**

“Kariyer geliştirme, bireyin eğitim, yetiştirme ve iş deneyimi yolu ile kariyerine ilişkin olarak yaptığı planların gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Bir başka ifadeyle kariyer geliştirme, bireyin örgütteki çalışma hayatı boyunca, kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için, örgüt tarafından uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetler bütünüdür” (Bolat, Seymen, 2003: 7).

Kariyerin gelişmesi, insanların kariyerlerini etkileyen psikolojik, ekonomik, eğitim, kültür gibi birbirlerini sürekli takip eden ve gelişimi etkileyen en büyük faktörlerden biridir. Kariyer gelişimi bireyin kendi çabalarıyla beraber oluşur.

“Kariyer geliştirme kavramına yönelik çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bir tanıma göre kariyer geliştirme, bireylerin her birinin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü olarak ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri işlemidir. Diğer bir tanıma göre kariyer geliştirme, kişinin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Başka bir ifadeye göre kariyer gelişimi, bireyin tüm yaşam sürecini kapsayan, işle bağlantılı deneyimleri, ilgi ve tutum ve davranışlarıdır” (Aytaç, 1997: 128).

“Örneğin kadınlar, yaşamlarının ileri dönemlerinde mesleki ilerlemelerini, aile sorumlulukları ve çocuk yetiştirme sebebiyle kesebilirler. Böyle dönemlerde bireyin yaşamsal gelişim safhaları ile kariyeri arasında hiçbir bağlantı yoktur” (Singer, 1990: s.191).

Kariyer safhalarını sırasıyla aşağıdaki gibi incelemek mümkündür:

### **1.2.1. Keşfetme Arama Evresi (0-25 Yaş)**

Bireyin çocukluk, ergenlik ilk yetişkinlik dönemleridir. Bu dönemlerde birey çeşitli meslek dalları hakkında fikir sahibi olmaya çalışırlar. Çocukluk döneminde birey yakınlarının meslekleri hakkında bilgi sahibi olur, bu dönemde edindikleri bilgi sınırlıdır.

“Ergenlik döneminde ise meslekler hakkında daha net bilgiler elde ederler. Bu dönemde birey kendini çevresine karşı ispat etme arayışı içine girer ve mesleklere karşı daha net yönelmeler başlar bu dönemde birey çeşitli mesleki eğitim veren liselerde eğitim alarak bir kariyer zemini oluşturabilir. Bu dönemde birey ailesi öğretmenleri veya yakın çevresi etkisi altında okul seçimi yapmaktadır” (Halıcı,2019, s.24).

“Donanım kazanma ve kendini tanıma aşamasında birey birçok donanımı farkına varmadan anne ve babanın yönlendirmesiyle ve aldığı eğitimlerle kazanır”(İbicioğlu, 2011, s,175).

İlk yetişkinlik döneminde ise yüksek öğretimini tamamlamış veya çalışma yaşamına başlamış olurlar. Üniversite eğitimini tamamlamış olan bireyler yüksek lisans veya doktora programlarına başvurarak eğitim hayatlarına devam edebilirler.

### **1.2.2. Kurma (26-35 Yaş)**

“Bu devrede birey yetişkinlik dönemindedir. Yukarıda belirtildiği gibi lise eğitiminden sonra iş hayatına atılanlar ile yüksek öğrenimleri döneminde çalışmak durumunda kalanlar için bu devre daha önce başlamaktadır. Bu devreyi kendi içinde üç alt döneme ayırmak mümkündür”( Aydemir.2011 ).

### **a. İş Arama Ve Bulma**

Bu evrede birey bir iş olanaklarını aramaya veya kendi işini kurmaya başlar.

### **b. İşe Başlama Ve Oryantasyon**

Bu dönemde birey artık işi bulmuş ve işe alışma süreci başlamıştır. İşin inceliklerini nasıl yapıldığını hangi prosedürlerden oluştuğunu öğrenmeye çalışır.

### **c. Yerleşme Ve İlerleme**

“Çalıştığı işe ve iş ortamına uyum sağlayan bireyler için artık önemli olan konu, mevcut konumlarını sağlamlaştırmak ve mesleklerinde ilerlemektir. Bu devrede birey işinde ustalaşmış, çalıştığı örgütü iyice tanımıştır. Birey işine sarılarak başarı için var gücüyle çalışırken, bir taraftan da mesleki bilgisini artırır”( Aydemir.2011).

Her evrede çok sık iş değişikliği yapıldığı görülmüştür. Eğitim öğretim hayatını bitirmiş bir insan bu evrede artık bir işe yerleşme çabasına girer. Birey bu evrede başarılı olacağı gibi başarısız da olabilecektir. Kişi girdiği işte hayal kırıklığına uğrayabilir ve bu da bireyde doyumsuzluk ve işten kovulmaları beraberinde getirir. Birey başka işlere yönelmek durumunda kalır.

### **1.2.3. Kariyer Ortası (36-50 Yaş)**

Bu evre bireyin kariyerin yaşamında önemli bir zaman dilimidir Bu aşamada birey kariyerini yeniden değerlendirerek başka kariyer alanlarına yönelebilir.

“Bu aşamada kişi kariyerinde artık belli noktaya ulaşmıştır. Bir nevi kariyerinin şekli ve yönü belirlenmiştir. Bu aşamada, kişi işinde bilgi ve tecrübe sahibi olmuş, konusunda değerlendirmeler yapılabilir. Fazla sorumluluk alabilir, yeri geldiğinde inisiyatif kullanabilir. Kısaca alanında uzman seviyesine gelmiştir” ( Güney, 2015, s.149).

Birey kariyerinin en verimli dönemine girmiştir. Bu dönemde çalışanların iş doyumları ve kariyerleri üst seviyededir. Bu olay kişinin kariyerine doğrudan etkisi vardır. Birey artık tam anlamıyla mesleğini eline almıştır.

#### **1.2.4. Kariyer Sonu (51-65 Yaş)**

“Bu evrede artık birey seçtiği kariyerde ustalık seviyesine geçer yaşının vermiş olduğu bazı fiziksel dezavantajlarını da beraberinde getirir. Performansı eskisi kadar iyi değildir, kendini emekliliğe hazırlama aşamasına geçer. Yer yer duygusal bir yapıya bürünür. Daha çok aile ile vakit geçirme ve aile ilişkilerine önem verme gibi durumlara yoğunlaşmıştır. Bu evrede birey kariyer yaşamından yükselme olanağı kalmadığı veya rekabet ortamı olmadığı için kariyerinde durgunluk dönemine de girer genç çalışanlara usta çalışan rolünde de örgütte kariyerine devam edebilir” (Halıcı,2019, s.26).

#### **1.3. Kariyeri Yönetmek**

“Kariyeri yönetmek; örgütün ve çalışanların kariyer planlarını, kariyer hedeflerini uyumlu hale getirilmesi sürecidir. Bu uyum çalışanlar açısından kariyer hedeflerine ulaşmasında katkı sağlar örgütsel açıdan ise örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada katkı sağlar. Çalışanlar kariyer hedeflerine nasıl ulaşacaklarını öğrenirken örgütler de nitelikli personelin kariyer gelişimine destek vererek onları örgütsel sadakatini sağlayarak örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirirken kilit personeli elde tutmuş olurlar”. (Halıcı,2019, s.16)

“Hem örgütün ihtiyaçlarını hem de bireyin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyer planlamasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin ve tasarımı ve uygulamasıdır” (Bingöl,2016, s. 336)

“Kariyer yönetimi; kariyer geliştirme ve kariyer planlaması konularını içermekle birlikte, hem bireysel anlamda çalışanların yönettiği bir süreç hem de örgütsel anlamda işletme yöneticilerinin yönettiği bir süreçtir” (Özer ve diğerleri 2017, s,164).

Boş veya boşalacak olan kadrolara performansı yüksek gelişime açık olan çalışanlar arasından seçilir ve bu doğrultuda yükselmeleri sağlanır.

” Bunun için ilk olarak örgütlerdeki pozisyonların fonksiyonel özellikleri belirlenir. Daha sonra değişik pozisyonlar arasındaki benzerlikler araştırılarak uygulamada benzerlik gösteren işler “iş aileleri” adı altında toplanır. Alt kademede görev yapan çalışanlar aynı iş ailesindeki bir üst pozisyon için hazırlanıp yetiştirilir”(Özer ve diğerleri 2017, s.166).

#### 1.4 Kariyer Seçimini Etkileyen Unsurlar

- ***Kişilerin Yetenekleri:*** Kişinin mesleki seçimini etkileyen en büyük faktördür. Çünkü insanlar sahip oldukları yetenekler ve beceriler doğrultusunda meslek seçimlerini yaparlar. Bir insan yaptığı mesleğin gerektirdiği yeteneklere ve becerilerine ne kadar sahip ise o meslekte o kadar başarı elde edebilir.
- ***Kişilik Özellikleri ve Becerileri:*** İnsanların becerileri, kişinin bilişsel, psikomotor veya fiziksel işlev yapabilmesi olarak tanımlanan alanlarda göstermiş olduğu performanstır. Bu alanlarda gösterilen, kişinin o an içindeki performans düzeyidir. Beceri insanın ek olarak bir eğitime ve ekstra bir hazırlık yapmasına ihtiyaç duymaksızın kendisinden beklenen işi yapabilecek potansiyele sahip olması olarak tanımlanmıştır.
- ***Kişilerin İlgi Alanları:*** İnsanların, bir işe, nesneye, olaya veya bir maddeye gösterdiği motivasyon ya da istektir.
- ***Meslekteki Yetkinlik Beklentisi:*** İnsanların yetenekleri doğrultusunda kendi bilgi ve becerilerini aşır belirli bir olgunluk seviyesine ulaşması durumudur.
- ***Meslek Değerleri:*** Yetenek ve ilgilerin belirtilmesinin ardından insanların meslekteki durumu ve ileriye yönelik planlar yapması gerekir. İnsanın meslekte nelere değer ve önem verdiğini, mesleki faaliyetin ardından elde etmek istediği kazanımları gösterir. Kazanç, yaratıcılığı kullanma, liderlik vasfı, yeteneğini kullanabilme, işbirliği, ün sahibi olma, sosyal statü, düzenli yaşam, değişiklik gibi işin insana kattığı değerler vardır.

Değerler, insanın gelecekteki yaşama standartlarını belirlenmesinde dönüm noktası olarak görülür. İşte tamda bu nedenle kendi kişisel değerlerini bilme yapabileceği işi doğru seçme ve bunlara uygun mesleklere yönelme, kişinin hem yaşam kalitesini hem de mesleki doyum seviyesini artırır.

- **Psikolojik İhtiyaçlar:** İnsanların davranışlarının yönünü etkileyen ve belirleyen psikolojik gereksinimler, mesleki etkinliklerle de ilgili olması ve bireylerin meslek seçimi kararlarının alınmasında da psikolojik gereksinimlerin de rol oynaması gerekmektedir. Düzenli olmak, başarılı olmak, ilgi görme, yakınlık, insanların duygularını anlama, saldırganlık gibi temel özellikler meslek seçiminde önem arz etmektedir.

Fiziksel yeterli olmasa; boy, ağırlık, kemik ve kas yapısı olarak sıralanabilir ve bedensel özellikler meslek seçimi açısından oldukça önemli bir hadisedir.

Kariyer seçimini etkileyen unsurları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kendi istek ve hayalleri,
- Fiziksel özellikleri, cinsiyet, eğitim başarısı,
- Kişilik kavramı, kendini tanıma yeteneği, özel yetenekleri, kişilik özelliklerini bilmesi,
- Akademik başarı,
- Beklentiler, ihtiyaçlar ve değerler,
- Meslek hakkında bilgi düzeyi,
- Mesleki olgunluk düzeyi,
- Çalışma alışkanlıkları,
- Yaşanılan bölgede gerçekleştirilen ekonomik faaliyetler,
- Sosyal çevre,
- Ailenin ve çevrenin ekonomik durumu,

- Akranların etkisi ve düşünceleri,
- Babadan veya aileden kalan işler,
- Risk alma,
- Kazanç.

### ***Kariyer Planlamasını Etkileyen Genel Unsurlar;***

**a) İçsel Çatışmalar:** Çalışanların beynindeki yaşadığı çatışmalar mesleklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanlar işlerinde bir tercih yapmak zorunda olduğunu bilmektedir. Ancak nasıl bir karar vereceklerini bilmemektedirler. Karar sürecinde yaşanan olumsuzluklar insanın ters bir karar vermelerini ya da kararsızlık yaşayabileceklerini göstermektedir.

**b) Kendini Yeterince Tanımama:** Mesleklerinde kararsızlık yaşayan bireyler hayatlarında kendilerini iyi tanıyamadığı için büyük boşluklara düşerler. Kendini bilmeyen insanın yönlendirilmesi ve adapte olması çok zordur.

Bazı insanlar birden fazla alana ilgi duyarlar. Birden fazla alana ilgi duyan bireyler çok kararsızlık yaşayabilir. Bu gibi durumlar da rehberlik eğitimi almaları onların yapacağı yanlışların önüne geçer.

**c) Meslek ve Alan Bilgisi Eksikliği:** Meslek kararsızlığının bir diğer evresi de meslekler ile eğitim görülmesi gereken alanlarla ilgili bilgisizliklerdir. Bazı insanların birden çok meslek ve eğitim alanlarında bilgi eksikliği görülebilir. Bu durumdaki insanların ilgi alanlarına yönelik meslekleriyle ilgili detaylı bilgi ve beceri sahibi değillerdir. Kendilerini çok iyi tanırsalar dahi, meslekler ve çeşitli çalışma ortamları konusunda yeterince bilgi sahibi değilse birey kararsızlık yaşayabilir.

**d) Meslek Seçimine İlişkin Akılcı Olmayan İnançlar:** Mesleki seçim ile ilgili olarak, bazı insanların sahip oldukları gerçektışı inançların, onların meslek seçimini de negatif yönde etkilemektedir. Bu insanların daha önceki yaşantılarından, meslek seçimine ilişkin elde ettikleri bilgilerin, onların meslek seçimi ile ilgili olarak bazı yanlış inançlar elde etmesine neden olmaktadır.

e) **Dışsal Çatışmalar:** Karar verme durumunda çoğu insan zaman zaman, aile bireyleri ile kendisi için önemli, diğer insanlar için isteklerini ortak bir payda da buluşturamayarak kararsızlığa düşerler. Bu tarz olayla karşılaşan insanlar hem kendi istek ve gereksinimlerini karşısındaki insanlara kabul ettirmek istemekte, hem de karşı tarafın istek ve gereksinimlerini çok rahat bir şekilde kabul etmede sorun yaşar.

## **1.5. Kariyer Yönetiminin Bileşenleri**

### **1.5.1 Kariyer Planlama ve Süreci**

“Örgütün geleceğe yönelik hedefleri ile çalışanların kişisel hedefleri arasında koordinasyon sağlayarak, çalışanın gelecekte görevlendirileceği pozisyonların gerektirdiği yetkinliklerle donatılması için yapılan faaliyetler bütünüdür” (Özer ve diğerleri 2017, s.170).

“Bireyin örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde; kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir” (Ünver, 2005, s.21).

#### **1.5.1.1 Pozisyonun Fonksiyonel Özelliklerinin Belirlenmesi**

“Çalışanın kısa ve uzun dönemde üstleneceği olası görevlerin öğrenim durumu, bilgi düzeyi, yetenek derecesi deneyim süresi ve kişisel özellikler bakımından gerektirdiği yetkinliklerin bilinmesi durumunda kariyer planlaması sürecinde bu yetkinliklerin çalışana kazandırılması için tedbirler önceden alınabilir ve buna yönelik verilecek eğitimler planlanabilir” (Özer, ve diğerleri.,2017, s.174).

#### **1.5.1.2 İnsanın Kendi Veriminin ve Potansiyel Yetkilerinin Belirlenmesi**

“Birey açısından kariyer planlaması, bireye sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimi sayesinde çalışma yaşamındaki yerini bilme, anlama ve gelecekte nerede olacağını belirlemek için hedef koyma olanağı yaratan bir süreçtir” (Budak, 2016, s. 321-322).

“Çalışanların özelliklerinin tespiti dinamik bir süreç olmalı ve sürekli yenilenmelidir” (İbicioğlu, 2011, s.185).



Çalışanın mevcut ve gelecekteki muhtemel görevleri için gereken özellikler belirlenmiş ve yine çalışanın mevcut potansiyel yetkinlikleri belirlenmiş ve yine çalışanın karşılaştırma ile aradaki farklılıklar ve eksikliklerin giderilmesi amacıyla, öncelikle eğitim planlaması yapılması ve uyumun sağlanmasına yönelik önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması gerekecektir. Böylece yönetim ihtiyaç duyulan yerde ve zamanda, pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere en uygun çalışanı yetiştirme ve işlerin daha etkin ve verimli bir şekilde yapılması imkânına sahip olacaktır” (Özer ve diğerleri 2017, s.174).

### **1.5.1.3. Bireysel Kariyer Planlama**

“Günümüzün hızla değişen iş dünyasında bireylerin daha fazla yükselme imkânlarına sahip olabilmeleri için kariyer geliştirme ve planlama süreçlerinde bireysel sorumluluk almaları gerekmektedir. Birey odaklı kariyer planlama ve geliştirme, bireyin kendi kariyerini planlaması ve bu planların eğitim, öğretim, iş arama ve iş deneyimleri yoluyla yerine getirilmesi ve yürütülmesini ifade etmektedir” (Arifoğlu, 2015, s. 61).

“Kariyer planlama, bir kişinin kendisini ve içinde bulunduğu çevre koşullarını dikkate alarak, çalışma yaşamı ya da geleceği ile ilgili hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaştıracak yol ve yöntemleri önceden düzenleme sürecidir” (Güney, 2015, s.154).

### **1.5.1.4. Örgütsel Kariyer Planlama**

“Örgütsel kariyer planlama, en genel anlamda örgütün çalışanlarına kariyer hedeflerini gerçekleştirmeleri konusunda yardımcı olması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel kariyer planlama, bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerilerinin örgüt tarafından geliştirilmesi yoluyla çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükseltilmesinin planlanması olarak da açıklanmaktadır” (Arifoğlu, 2015, s. 66-67).

## **1.5.2. Kariyer Geliştirme**

“Kariyer geliştirme, kişinin kariyeri boyunca kariyer amaç ve hedeflerine ulaşılabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetler bütünüdür” (Güney, 2015, s.160).

“Kariyer gelişimi, Kariyer amaç, hedef ve planlaması ile başlayan, kariyer yol ve yöntemlerle çalışanların kurum içindeki ilerlemelerini sağlayan, onların bilgi, beceri ve yeteneklerini artıran, değişen çalışma şartlarına ve teknolojik uyumlarını kolaylaştıran faaliyetlerin tümüdür” (Güney,2015, s.160).

### **1.5.2.1. Kariyer Geliştirmede Etkili Olan Faktörler**

#### **a. Başarı Ve Başarıyı Ortaya Koyma**

Çalışanlar başarılarını ortaya koyarak yönetimin dikkatini çeker ve böylece çalışanlar yöneticilerin dikkatini çekerek daha fazla kariyer geliştirme imkânına sahip olabilirler.

#### **b. Nitelikler**

Çalışanların sahip olduğu diploma, sertifika v.b belgeler çalışanların kariyer gelişiminde katkıda bulunmasına yardımcı olur. Elde ettiği belgeler markalaşmış kurumlardan olursa çalışan daha rahat iş sahibi olabilir.

#### **c.İşletmenin Tanınırlığı**

Çalışanların tanınmış ünlü marka ve kurumlarda çalışması onların kariyer gelişimlerinde büyük adım ve fırsat olabilir.

#### **d.Eş, Dost ve Akrabayı Koruma Ve Kayırma**

Bazı kurumlarda yöneticiler kendi akrabasını, dostunu koruyarak onların kariyer gelişimine katkıda bulunabilir. Bu durum adam kayırma (Nepotizm) olarak da adlandırılabilir.

#### **e. Rehber**

Çalışanların kariyer gelişimin konusunda sıkıntı yaşamaları durumunda kurumda çalışan deneyimli çalışan ve yöneticilerden destek alarak kariyer gelişiminde katkıda bulunabilir.

#### **f. Yağcılık – Yalakalık -Dalkavukluk Yapma**

Çalışanların çeşitli nedenlerle yöneticilerine yağcılık, yalakalık, dalkavukluk yaparak kendi kariyerini böyle bir yolla kariyer gelişimine katkı yapar. Böyle bir durum elbette adil ve etik bir durum olarak görülmemektedir.

#### **g. Gelişme kaydetme**

Çalışanların zaman içinde kendilerini geliştirmesi ve uzmanlaşması gerekmektedir. Böylelikle işin inceliklerini daha iyi öğrenerek kariyer gelişimine olumlu katkı yaparak çalışanın kariyer gelişmesi sağlanabilir.

#### **h. Uluslararası Deneyim**

Çalışanların uluslararası firmada çalışarak dış ülkelerin çalışma koşullarını öğrenir. Böylelikle çalışanlar iş bulmaları kolaylaşır, kariyer gelişimlerine de büyük katkı sağlar.

#### **ı. Dil Faktörü**

Günümüz çalışma koşullarında artık İngilizceyi bilmek gerekir bazı meslek gruplarında da başka diller öğrenmek gerekebilir özellikle yurt dışı kaynaklı çalışan işletmeler için bu durum hayati önem taşımaktadır.

#### **i. Amaç Oluşturma**

Kariyer gelişimlerinde önemli olan evrelerden biriside amaç oluşturmaktır. Çalışanın geleceğe yönelik amaç, plan ve hedefleri olmalıdır. Kariyer gelişimlerini devam ettirebilmeleri için bir amaç kesinlikle olmalıdır.

## 1.6 Kariyer Sorunları

“Kariyer yönetimi uygulamalarının örgüt ve bireye kazanımlarının sağlanması oldukça uzun ve zor bir süreçtir. Çalışanlar kariyer ilerleme sürecinde karşılaşılan pek çok probleme çözüm bulmak zorunda kalmaktadırlar. Bu problemler bireyin bulunduğu kariyer aşamasından kaynaklanabileceği gibi, cinsiyet, her iki eşin çalışması ve teknik özellikleri yüksek bir işte çalışıyor olmaktan da kaynaklanabilir. Kariyer yönetimi ve gelişimi uygulamalarına gereken hassasiyeti gösteren örgütlerde, örgütün katkılarıyla ortadan kaldırılabilmektedir” (Aydın,2007, s.68).

Bireyler mesleklerinde yoğun iş temposundan bunalarak kendilerine kafa dağıtacakları aktiviteler aramaktadır. Kimileri hobi bahçeleriyle uğraşarak rahatlar kimileride spor aktivitelerinde bulunmaktadır. Günümüzde sosyalleşebilecek alanlar sayılamayacak kadar azdır.

Bireyler sosyalleşmek için ikinci bir kariyer peşinde de koşabiliyorlar. Kimileri benim gibi hakemlik yapıyor, kimileri mesleklerine zıt işler yapıyor olabilirler.

“Son yıllarda futbol oyununun temposunun önemli oranda artmasına bağlı olarak, hakemlerden istenen fiziksel talepler önemli oranda artmıştır. Yapılan bilimsel araştırmalar günümüzün üst düzey futbolunda aktivite profili ve psikolojik talepler hakkında detaylı bilgiler sağlamaktadır. Futbolun ülkemizde çok popüler olması futbol hakemlerini de popüler yapmaktadır. Bu araştırmada, futbolun bu kadar çok sevildiği ve izlendiği ülkemizde futbol hakemlerinin futbol hakemliğinden kaynaklanan meslek ve aile yaşantılarında karşılaştıkları problemlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Türkiye de futbol maçlarında görev yapan hakemlerin mesleklerine bakıldığında çok çeşitlilik gösterdiği görülmüştür. Doktor, öğretmen, avukat, polis, mühendis, mimar, öğretim görevlisi, bankacı, tüccar, esnaf, serbest meslek gibi iş alanları bunların başlıcalarıdır” (Kayışoğlu ve Diğerleri, 2012, s.77).

### **1.6.1 Kariyer Şoku**

Genellikle iş yaşamına mesleğe yeni giren sektör değişikliği yapanların karşılaştığı bir sorundur. Çalışanların işe başlarken maaş, pozisyon, iş hakkında bir çeşit beklenti hedeflerin gerçek iş yaşamı ile uyuşmaması sorundur. Çalışan bu durumla baş etmede ciddi sorunlarla karşı karşıya kalabilir.

“Henüz gerçek iş yaşamına atılmamış bazı öğrenciler ve iş arama pozisyonunda bulunan adayların, kariyer ya da iş ile ilgili yüksek beklenti ve hedefleri olabilmektedir. Bu tür bireyler, çalışma ortamının gerçekler (örneğin sıkıcı iş, yüksek rekabet v.b) ile karşılaştıklarında bir şok yaşamaktadırlar. Gerçeklik şoku olarak da isimlendirilen bu karşılaşma, kariyer şokudur” (Gürbüz, 2018, s.258).

### **1.6.2 Cam Tavan**

Terfi için gerekli şartları sağlamış çalışanın keyfi olarak terfi ettirilmemesi ve bunun sonunca çalışanın kariyer gelişiminin durağan bir hal alması veya çalıştığı örgüte karşı bağlılığın azalması durumudur. Genellikle kadın çalışanların daha çok karşısına çıkan bir sorundur.

“Şöyle ki bir kadın yöneticinin belirli bir aşamaya kadar yükseldikten sonra önemli bir terfi beklediği anda tam olarak açıklamayacağı nedenlerden ötürü istediği terfiyi alamamasıdır” (Özer ve diğerleri 2017, s.178).

Çalışma yaşamında, kadınların başarılı olup yükselmelerinin önündeki engelleri ve yaşadıkları sorunları ifade eden bir kavramdır. Cam tavan, kadınların tepe yönetimine yükselmelerinin önündeki engelleri belirtmek için kullanılan bir kavramdır. Cam tavanın temelinde örgütsel ön yargılar ve kalıplar yer almaktadır. Var olan bu ön yargılar ve kalıplar kadınların çalışma yaşamında yükselmelerinin önündeki engellerin sebebini oluşturmaktadır.

### 1.6.3 Ay Işığı

Günümüz ekonomik şartlarında bireyin ekonomik olarak çalıştığı işten aldığı ücretin yetmemesi durumu üzerine ikinci bir ek işte çalışarak gelir elde etmesi ve bunun sonucunda çalışanın esas işinde veya ek işinde de performansının düşmesi durumudur.

“Ay ışığı, bireyin özellikle asli işinde harcaması gereken enerji ile ortaya koyması gereken performansını diğer farklı iş ya da işlerde kullanması nedeniyle örgüt üyesi bireylerde düşük performans, işe devamsızlık, iş sadakatinden taviz verme gibi sorunlara kaynaklık yapabilir” (Öge, 2017, s.304)

“Ay ışığı, ihtiyaç nedeniyle kendi yaptığı esas işinin yanında başka işlerde çalışanların yaşadıkları sorunları ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Örneğin, kamu kuruluşunda çalışan bir mimarın başkalarına da proje çizmesi ya da bir matematik öğretmeninın dışarıda özel ders vermesi gibi. Ay ışığı terimi çalışanların asıl işlerinin yanında ek gelir elde etmek, yeni bilgi ve beceri edinmek ve diğer nedenlerden dolayı ikinci veya üçüncü iş yapmalarını ifade etmektedir. Ay ışığı ikinci bir iş anlamına gelmez, daha çok kariyer gelişim stratejisi olarak ifade edilmektedir. Ay ışığı isimli kariyer gelişim sürecindeki asıl problem: çalışanın iş yerinde normal üretim için gereken enerjisini, mesai sonrası ve hafta sonları ek gelir imkânı ve benzer nedenlerden dolayı harcaması sonucu, mesai sürecinde normal performansın altında performans sergilemesidir” (Şimşek ve Öge, 2011: s.301; Uyargil vd., 2010: s 289).

### 1.6.4. Çift Kariyerlilik

Hakemlerin birden fazla kariyer sahibi olması durumudur. Bu durum her iki alanda da kariyer ilerlemesini sürdürmekte zorlanacağı için her ikisinde birden veya en az birinde performans olarak düşüş yaşayabileceği söylenebilir.

“Zira her iki kariyer basamağında da ilerlemeye çalışan bir kişi, muhtemelen zorluk çekecek ve enerjisini birden fazla işe paylaştırdığı için başarıya ulaşamayacaktır” (Budak, 2016, s,332).

Çift kariyerlilik adından da anlaşılacağı gibi bir kişinin değişik iki kariyer alanında gelişmesini ifade etmektedir. Çift kariyerlilik, sorun olarak daha çok birden fazla işte çalışanların karşı karşıya kaldığı bir durumdur.

Bir kişi iki farklı işi yapıyor ve bu işler ona değişik statü, unvan, saygınlık ve kariyer sağlıyorsa, kişinin bu her iki işin gerektirdiği uzmanlık, bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olması gerekir. Eğer değilse kendini bu konularda geliştirmek zorundadır. Tanımlanan bu sürece çift kariyerlilik denir.

Ancak bu iki kariyer alanında ilerlerken kişilerin sorunlar yaşaması kaçınılmazdır. Kişi her iki iş için kariyerini geliştirmeye çalışırken, enerjisini dengeli kullanmadığı zaman sorunlar yaşayabilir. Bazen iki işten biri, kişiyi daha fazla mutlu eder. Bu durumda kişi diğer işi ihmal edebilir.

#### **1.6.5. Çift Kariyerli Eşler**

Eşlerden birinin herhangi bir neden ile çalışma hayatının sekteye uğraması durumudur. Bu durumda eşlerden biri kariyerinden belirli bir zaman veya tamamen vazgeçebilir. Bu durumlar zaman içinde ciddi ailevi veya ekonomik sorunlar doğurmaktadır.

“Çalışma hayatının içinde yer alan ve belirli kariyer hedefleri olan çiftler, çift kariyerli eşler olarak tanımlanmaktadır. Çift kariyerli eşlerin, kendi kariyerlerinde ilerleme arzusu bulunmaktadır. Ancak işle ilgili her geçen gün artan talepler, eşler arasındaki çatışma ve rekabet, eş ve çocuklara daha fazla zaman ayırma ihtiyacı gibi nedenler, aile ve kariyer yaşamlarında bazı olumsuzluklar yaşamasına neden olabilmekte ve beraberinde bazı sorunlarına yol açabilmektedir” (Gürbüz, 2017, s,258).

Eşlerin kendi kariyerlerinin gelişimi üzerinde fazla yoğunlaşmaları ve öncelikle kendi kariyerlerinin gelişimine önem vermeleri gerekmektedir. Bu yoğunlaşma nedeniyle hem birbirlerini ihmal etmeleri hem de evle ilgili sorumluluklarını tam olarak yerine getirmemeleri nedeniyle sorunlar yaşayabilirler. Çift kariyerli eşler konusunda en çok sorun yaşayanlar akademisyenlerdir.

“Kadınların pek çok alanda sahip oldukları bu ilerleyiş özellikle bizim toplumumuz gibi ataerkil yaşama daha yatkın olana toplumlarda çoğu zaman erkek hegemonyasının baskın olması sebebiyle olumlu karşılanmamış, toplum yapısına kadının da kariyerde söz hakkının olduğu ispat edilene değin kadınlar engellemelerle karşılaşmıştır. Özellikle örgüt kültürüne kadınların el atması, işe etiği anlayışının daha iyi anlaşılmasında rol oynamıştır ve tabii ki bu sistem oluşana kadar kadınlar mesleklerinde ilerletilmemiş, daha doğrusu güvenilmemiş, taciz unsuru olarak görülmüştür. Ancak günümüzde eğitim gören kadınların sayısı arttıkça kadınlar da iş ortamında oldukça yüksek mevkilere gelebilme fırsatını kazanabilmiştir. Kısacası cinsiyetten kaynaklanan kariyer sorunu özellikle kadınlara yönelik bir problemdir. Bugün günümüzde pek çok örgüt kadınlara sağladığı özel ilerleme imkânları ile onların yönetimde daha çok söz sahibi olmasını sağlamaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Bu anlayış da günümüz iş ortamının daha eşitlikçi ve çağdaş olarak gelişim sürdürmesinde önemli rol oynamaktadır” (Aydın, 2007, s.75).

#### **1.6.6. Beceri Eksikliği**

Çalışanların yeterince kendini ve işi iyi tanımaması veya yeni çıkan teknolojik gelişmelere ayak uyduramaması, belirli yaşlardaki insanların fiziksel veya mentâl yorgunluk duymasından dolayı bazı yetilerini kaybedebilir. Böylelikle de beceri eksikliği meydana gelmektedir.

“Beceri eksikliği, kariyer döneminin ortalarında veya sonlarında olan çalışanların zaman içerisinde bazı beceri ve yeteneklerini kaybetmesini ifade etmektedir. Çalışanın yaşının ilerlemesi, bir takım beceri ve yeteneklerini yitirmesine neden olabilir. Ayrıca teknolojik değişikliklere uygun olarak kendisini yenilemeyen çalışanların da beceri ve yeteneklerin zamanla kullanışsız değersiz hale gelmesidir”(Özer ve diğerleri, 2017).

#### **1.6.7 Küçülme Politikası**

Örgütün çeşitli nedenlerden dolayı küçülme politikasına giderek çalışanların bir kısmı işten çıkartılması ve diğer çalışanların işlerini kaybetme korkusu ile stres, motivasyon düşmesi gelecek kaygısı gibi sorunların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.



“Küçülme politikasının yol açtığı işini kaybetme tehlikesi ve iş arkadaşlarının işlerini kaybettiklerini görmek, çalışanları da endişeden depresyona kadar varan olumsuz etkiler oluşturan bir durumdur” (Özer ve diğerleri, 2017).

### **1.6.8. İşten Çıkarma**

Çalışanların performansları önemsenmeden bazı nedenlerden dolayı (ekonomik kriz, savaş doğal afetler v.b) çalışanlar işlerini kaybedebilir. Bu durum çalışanlar için büyük bir sorundur. Çalışan iş arama aşamasına yeniden geçer ve gelecek kaygısı, stres, bunalım gibi sorunlar baş gösterir. Özellikle evli ve çocuklu olan çalışanlar bu durumu daha çok hisseder.

### **1.6.9 Stres**

Stres, bireyin kendisini rahatsız ve huzursuz eden bir durum ile karşılaştığında duygusal veya fiziksel sıkıntı yaşamasıdır.

“Çağımızın en tehlikeli hastalıklarında biri olarak görülen stres, iş ortamının da en caydırıcı etmeni olarak karşımıza çıkar. Bireylerin karakteristik yapıları, aynı ortamda uyum içinde çalışma zorunluluğu, aciliyet gerektiren işler, yüksek sorumluluk, iş tatminsizliği, aşırı iş yükü, çatışma, işten çıkarılma korkusu, bireylerin aynı hedefe doğru yükselme çabaları, yani rekabet, rekabetin yansıması olarak yıldırma politikaları, ast-üst ilişkileri, bireyin ümitsizliğe düşmesi gibi sayılabilecek pek çok etmen çalışanların zamanlarının önemli bir bölümünü geçirdiği iş ortamında ulaşmak istedikleri kariyer hedeflerine önemli engeller koymaktadır ve bireylerin motivasyonunun önemli oranda düşmesine yol açmaktadır.. İletişim kanalları ne kadar açıksa ve ayrıca örgütün kariyer planlamasının bir sonucu olarak oluşmuş kariyer yolları çalışanların amaçlarına ne kadar hizmet ediyorsa stres faktörü o denli azaltılır denilebilir” (Aydın, 2007).

### **1.6.10 Kariyer Platosu**

Kariyer platosu hem kişisel hem de örgütsel nedenlerden dolayı oluşabilmektedir. Daha çok orta yaş dönemlerinde görülen bir sorundur. Çalışma yaşamında kişinin terfi imkânlarının azalması ya da tamamen ortadan kalkması sonucu oluşan duruma kariyer platosu denir. Bir çalışanın kariyer platosu sürecine girmesi demek, örgütün hiyerarşik yapısında yükselme şansının azalması demektir.

Kariyer platosunun nedenlerini bireysel ve örgütsel olarak iki gruba ayırabiliriz. Bunları şöyle sıralamak mümkündür:

#### **Çalışandan kaynaklanan nedenler:**

- Çalışanların bilgi, beceri ve yetenek eksikliği,
- Çalışanların eğitiminin yetersizliği,
- Zihinsel ve duygusal tükenmişlik,
- İsteksizlik,
- Yaşlılık,
- Kişi iş uyumsuzluğu,
- Sağlık sorunları.

#### **Örgütten kaynaklanan nedenler:**

- Teknolojik yapının değişimi,
- Yetki ve sorumluluk konusundaki belirsizlikler,
- Adil olmayan ücret artışları ve maaşlar,
- Örgütsel yeni yapılanma,
- Terfi noktasında çok kişinin olması,
- Yüksek imkânlarının sınırlı olması,
- Örgütsel büyüme ya da küçülme.

“Genellikle, iş ortamında önemli bir değişim ya da ilerleme olmadan yaşanan birkaç yıldan sonra gelinen bir aşamadır. Burada, çalışan kariyerindeki iddiasını kaybetmekte, motivasyonu ve üretkenliği düşmektedir. Başlangıçtaki çabaları ve beklentileri artık görülmemektedir. Çünkü ne kadar çaba gösterirse göstereceği bir ödül ya da ilerleme şansı görmemektedir. Bu aşamada gerek birey gerek örgüt, fiziksel ve duygusal anlamda olumsuz tepkilerden kaçınmalı, olumlu zihinsel tutumu desteklemeli ve sağlıklı iş ve insan ilişkilerini sürdürmelidir” (Barutçugil,2006, s.4).

### **1.7 Toplumundaki Çift Kariyerli Aileler**

Kariyer, bireyin iş hayatındaki başarısını belirtir ve daha ileri gitmesi gerektiğini gösterir. Kariyer bireyin iş hayatındaki davranışlarıyla paralel olarak belirlenmiş olayların bütünü olarak görülür. Birey seçtiği iş ile statü kazanmak, daha çok parasının olmasını istemek gibi birçok şeyi arzular. Hayat standartlarını biraz daha yükseltmek ister her gün bunun için daha çok çalışır.

“Kadınların iş hayatında oynadığı roller artarak erkekler gibi istihdam edilme oranları artmıştır. Bunun doğal bir sonucu olarak, bir ailede hem erkeğin hem de kadının aynı anda çalışması durumunda da artış olmuştur. Eşlerin her ikisinin de istihdam edilme durumu “iki kariyerli aile” olarak tanımlanmaktadır” (Acar, 1994, s.21).

Ayrıca bireylerin işten ve evliliklerinden duyduğu mutlulukların doğrultusunda eşlerin birbirlerinden beklentilerinin arttığını söylemek mümkündür. İşinde yükselmiş bir eşin aile hayatında kabul gördüğünü ve evinde mutlu olan bireyin hayatta her zaman olumlu bakabileceğini söyleyebiliriz.

“Bu durum iş ve aile yaşamı arasında bir denge kurulmasını gerekli kılmaktadır. Aynı işyerinde çalışan eşlerin hem özel hem de iş hayatında pek çok sıkıntı ile karşılaşabileceği ifade edilmekle birlikte birtakım faydalarının da olabileceği göz önüne alınması gereken bir konudur. Şöyle ki; iki kariyerli aile üyesi olan eşlerin kişilik açısından kendilerini tamamlayıcı görme eğilimi gösterdikleri, yine iki kariyerli ailelerin %85’inin “mutlu” veya “çok mutlu” olduğu saptanmıştır” (Acar, 1994, s.s 23-24).

## 1.8 Toplumda Çift Kariyerliliğin Dezavantajları

“Çift kariyerli ailelere özel sorunlar, cinsiyetten, rol çatışmasından kaynaklanan ya da kariyerinin çeşitli aşamalarında bireyin karşısına çıkan özel ve ailevi sorunlar olduğu gibi; iş yerlerinden, yönetim ve çalışma arkadaşlarının tutumlarından kaynaklanan sorunlar da olabilir.” (Aytaç, 2001: s.15).

Çift kariyerli ailelerin en büyük dezavantajı bireylerin birbirleriyle zaman geçirme konusunda yaşadığı sorunlardır. Aile fertleri bu sebepten ötürü boşanmaya kadar giden sorunlarla karşı karşıya kalabilirler. Kariyerleri boyunca edindikleri deneyimleri dışarıya yansıtamamaları kendileri için büyük bir olumsuzluk örneğidir.

Toplumda kadınların çalışması doğuda hoş karşılanmazken batıda ise normal bir şeymiş gibi görülür. Genel anlamda kültürler arasında bile kadının çalışması farklı görüşlere sebep olur.

Çok kariyerli bir birey kendine ve ailesine zamana ayıramazsa bu durumda aile fertleri farklı düşünebilir. Aile içinde huzursuzluk olur. Bireyin sağlık sorunları ileriki dönemde artmaya başlar.

“Bilindiği gibi her iki eş de birden çok rolü üstlenmek zorunda kalınca ve buna kariyer ilerlemesi planları eşlik ettiğinde, düşük iş performansı veya yakın ilişkide problemler görülebilmektedir. Bu durumun, ikili stresle mücadele girişiminin başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açması şaşırtıcı değildir. Temeli kariyere ya da görev paylaşımına dayanan bir gerginlik, evli çiftlerde çekişme ve boşanmaları çabuklaştırmaktadır. Gerçekten de çift kariyerli ailelerde boşanma oranının daha da yüksek olduğu dikkat çekmektedir” (Aytaç, 2001, s. 66).

## 1.9 Çift Kariyerli Olmanın Avantajları

“Artan finansal kaynakların, bireylere harcama yönünden esneklik sağlaması ve işyerinin, kişilerin kendilerini geliştirmede ve arkadaşlarıyla sosyalleşmede bir araç rolü üstlenmesi de çift kariyerli ailelerin sahip olduğu avantajlar arasındadır. Eşlerin, aynı işyerinde ve görece benzer pozisyonlarda çalışıyorlarsa, birbirlerine verebilecekleri duygusal destek de artabilir çünkü iş ortamındaki baskılar, kısıtlar, çatışmalar her ikisi için de geçerlidir. Dolayısıyla birbirlerine karşılıklı anlayış göstermeleri ve güç birliği yapmaları daha olasıdır. Bunlara ilaveten, çift kariyerli ailelerde, kadının çalışıyor olması kendisini geliştirme fırsatı bulduğunun göstergesidir ki bu, geleneksel cinsiyet rolleri gereğince engellenmiş kadının psikolojik açıdan tatmin olmasını sağlayacaktır. Bu doyum, kadının hem eşine hem de çocuklarına daha fazla faydası olduğuna inanması duygusunu beraberinde getirecektir. Bu algı, aile yaşamı kalitesinin artmasına katkıda bulunacaktır” (Higgins ve Duxbury, 1992, s.396).

Bireyin çifte kariyere sahip olması, toplumdaki statüsünün artmasını ve gelirinin yükselerek hayat şartlarını rahatlatmasını sağlar. Bu durum çifte kariyerli ailelerin en büyük avantajlarından biridir. Kazancı artan insanların her zaman yüksek bir hayat standartları olmuştur. Ailesine daha iyi olanaklar sunar ve aile içi mutluluklarını arttırma şansı olur. Birey ailesinin mutluluğu ile psikolojik rahatlama yaşar. Bir babanın en büyük mutluluğu ve zenginliği ailesindeki huzur ve çocuklarının gözlerinin içindeki güven ve mutluluktur.

## 1.10 Çift Kariyerlilikte Yaşanan Eşitsizlikler

“Birçok geleneksel kariyer gelişim modelinin, her ilerleme aşamasında artan sorumluluk ve finansal ödül getirmesi nedeniyle doğal karakteristik olarak erkeklerin çalışma biçimlerine göre ayarlandığı bir gerçektir. Çift kariyerli ailelerde cinsiyetin, kariyer oluşumunda önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir” (Aytaç, 2001, s.210).

Ailede eşlerin kariyerlerinde kocanın kariyeri daha fazla önem arz etmektedir. Bu yüzden erkek için alınacak kararlar kadın için alınacak kararlardan daha önemlidir. Toplumda kadınlar da kendi kariyerlerini önemli olarak görmektedirler. Toplumdaki baskılardan sebep kadının kariyeri her zaman ikinci plana atılmaktadır ve kariyer gelişimi yavaş hareket etmektedir. Bazen kadınlar çalışmakta bile kararsızlığa düşmektedirler.

Kadınların çalışması ve kariyeri aile bireyleri tarafından istenmeyebilir. Çünkü kadınlar en verimli yıllarını işe verdiklerinde aile fertleri çocuk doğurma konusunda kadınlardan verim alamayacaklarına inanırlar. Bu da aile fertlerinin kadınlar üzerindeki en büyük baskılarından biridir. Erkekler eşlerinin daha başarılı olmalarını da kıskanırlar bu durum erkekler arasında onur meselesi bile yapılır toplumun bazı kesimlerin de bu tarz düşünen insanlar kadınlar üzerinde büyük baskı kurmuşlardır.

### **1.11 Çift Kariyerlilikte Kadının İkili Rollerini**

Bugün toplumun geldiği noktaya bakıldığında kadının rolünün büyük olduğu görülmektedir. Toplumda kadın ailenin en büyük ve en etkili üyesidir. İyi bir anne topluma temiz bireyler kazandırma konusunda iyi bir usta olarak görülür. Kadınların ev işlerine harcadığı süreler geçmiş yıllara göre daha az kabul edilebilir. Toplumlar tamamen tüketmek üzere kurulan bir sistemin parçaları olarak gördüğü insanların teknolojiyi ve istek duygularını uyandırarak harcama yapmaya zorlamaktadırlar. Artık evlerde geçen zamanlar kadınlar için daha azalmıştır. Hayatın zorluklarına karşı kadınların birer sorumluluk sahibi olduğunu söylememiz gerekir.

Kadının toplumdaki yeri her zaman birinci sırada olmuştur. Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün kadınlara verdiği değeri versek toplum hem kalkınır hem de kadın cinayetleri azalır. Kadınları kalkınmaya yardım eden toplumlar hiçbir zaman refah seviyesini kaybetmezler.

“Çağımızda, meslek sahibi kadınlar, meslek ve aile rolleri arasındaki çatışmaya, aile rollerinden bütün bütün çekilmek veya omuzlarına yüklenen aşırı sorumluluğu tek başlarına taşımaya çalışmak gibi kişisel çözümler üretme yoluna gitmektedir. Çoğu zaman da kadınlar gerçek üstü sayılabilecek seçeneklere yönelmekte; ‘evlenmeyi dışlamak’ veya ‘süper kadın olmak’ çabasına girmektedirler. Ancak evlenmeyi dışlanmak, bilindiği gibi hiçbir toplumda onaylanmayacak bir tercih olacağından, kadınların ikinci seçeneği benimseme sıklığı çok daha yüksek olmaktadır. Bu tercih, ikili iş yükü nedeniyle çok fazla yorulan kadında ciddi fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara neden olabilecek bir seçimdir” (TİSK, 1999, s.31).

Çalışan kadınların aile içindeki yeri aile ekonomisinin yanı sıra çocuklarının eğitimi ve gelişimi için büyük bir fedakârlık göstererek caba sarf etmeleri annelik güdüsü ile doğru orantılıdır. Çalışan anne kazandığını ailesi ve çocukları için harcamaya özen gösterir. Kazandığı parada en son kendi için bir şey alır.

### **1.12 Çift Kariyerlilikte Evlilik Uyumu**

Toplumda düzgün bir evlilik, aile fertlerinin birbirleriyle iletişimi, evlilikteki karar dönemlerinde fazla kararsızlık görülmediği anlaşmazlıkların hoşgörü ve sevgiyle karşılıklı olarak çözüldüğü evlilik olarak söyleyebiliriz. Evlilikte uyum ne dönemde özel olarak tanımlanır. Evlilik uyumu isteklerin belirli düzeyde karşılanması durumudur.

“Bu durum ise bir zihniyet değişikliğini gerektirmektedir. Çünkü geleneksel, fakat hiç de bilimsel olmayan, cinsel ya da biyolojik iş bölümü açıklamasına göre; erkek güçlü, kadın ise zayıftır” (Güvenç, 2010, s.289).

“Böyle bir tespit, nerede ise hemen hemen her iş dalında kadınların da erkekler gibi iş hayatında giderek artan bir şekilde rol oynadıkları dikkate alınır, iki kariyerli ailelerin günümüzdeki iş yaşamında mercek altına alınması gereken bir husus olduğunu pekiştirmektedir. Kadınların istihdam edilme durumu kadın-erkek farklılaşmasını azaltmakla birlikte, yukarıda ifade edilen geleneksel görüşten dolayı henüz tümüyle ortadan kalkmamıştır. Ailedeki ve işteki rollerin önemi kişisel olarak farklılık göstermekle birlikte, genel kanı; ailenin kadınlar için, işin ise erkekler için daha önemli olduğu şeklindedir. Benzer şekilde işyerinde de erkekler liderlikle özdeşleştirilirken, kadınlara daha anaç bir rol biçilmektedir” (Sandberg, 2014, s.65).

“Bu düşünceden dolayı da liderlik konusunda etkili olan kadınların etkili erkeklerle karşılaştırıldığında daha sevimsiz olarak nitelendirilmelerine neden olmaktadır. Böyle bir yaklaşım bazı yerlerde kadınların lider olarak ortaya çıkmasında engellerin devam ettiğini göstermektedir” (Northouse, 2014, s.9).

“Cinsiyet rolleri konusundaki sosyal normlar işyerinde de kadının yakasını bırakmamaktadır. Şöyle ki; ebeveyn olmak, erkeklerin değil, kadınların işgücüne katılma oranını azaltmaktadır. Şöyle ki; çocuğu olmayan kadınların yaklaşık %80’i işgücünde iken, çocuğu olan kadınlar için bu oran %70,6’ya düşmektedir. Erkekler için çocuk sahibi olmak, işgücüne katılımı artırmaktadır. Çocuğu olmayan erkeklerin %86’sı işgücünde iken, bu oran çocuğu olan erkekler açısından %94,6’ya çıkmaktadır” (Sandberg, 2014, s.132).

“ABD’de çocuklarının bakımını müteakip kadınların %74’ü işgücüne dönmekte, bunların da sadece %40’ı profesyonel olarak tam zamanlı işlerde çalışabilmektedir. Bunlardan %24’ü yarı zamanlı olarak, %9’u da serbest çalışmaktadır” (Hewlett ve Luce, 2005, s.46).



“İşgücüne geri dönenlerin çok büyük bir kısmı da eskisine göre çok daha az para kazanabilmektedir. Gördükleri eğitim ve çalışma saatleri göz önüne alındığında, sadece 1 yıllığına işgücünden ayrılan kadınların bile ortalama yıllık kazançlarının %20 kadar düştüğü ifade edilmektedir. OECD ülkelerinde tam zamanlı çalışan bir kadın, erkek meslektaşlarından %22 daha az kazanmaktadır. İşgücünden ayrılmış iyi eğitilmiş profesyonel kadınlar arasında 2007 yılında yapılan bir araştırmada, kadınların %60’ı işinden ayrılmasındaki kritik unsurun kocası olduğunu ifade etmiştir. Ancak Amerikalı sosyolog Pepper Schwartz, en mutlu çiftlerin kendilerini eşit çiftler olarak tanımlayan çiftler olduğunu belirtmektedir. Eşit çiftlerin özelliği, her iki partnerin de ilişkilerinde aynı statüye ve benzer rollere sahip olmalarıdır. Çoğunlukla kıyaslanabilir bir düzeyde gelir sahibidirler veya daha az kazanan eş özel bir öneme sahip olan projelere katkıda bulunur” (Mert ve Bekmezci, 2016 s.45).

Ailede uyumu yakalamak için anahtar kelimeler sevgi ve saygıdır. Hiçbir vakit erkek güçlüyüm dememeli kadın ise kendini beğenmiş olmamalıdır. Evlilik uyumu ile mutlu bir aile oluşur. Toplumda mutlu aileler her zaman düzgün bireyler yetiştirir.

### **1.13 Çift Kariyerlilikte Yaşamın Olgunlaşması**

Yaşamın olgunlaşması bireyin toplumda belirlediği standartlara uygun bir şekilde hayatı boyunca her şeye pozitif bakması olarak görülmektedir. İnsan hayatı boyunca hep bardağın dolu tarafına bakmalı yoksa hayatta karamsarlık yaşar buda kendi içinde mutsuzluğa götürür.

Yaşamın olgunlaşması hakemlerin hayat standartlarını arttırması ile doğru orantılı olması gereken bir unsurdur. Hakemler hayatlarını idame ettirmek için hem bir meslek sahibi olup hem de Türkiye Futbol Federasyonunda görev yapmaktadır.

## 1.14 Çift Kariyerlilikte Yaşanan Rol Çatışmaları

Toplumdaki insanlar bu dönemde ailelerine daha fazla zaman ayırmak istemektedirler. Aynı zamanda yaptıkları işlerde de iyi bir kariyer peşinde koşmaktadırlar. Bireyin aile ve işi arasında yapması gereken sorumlulukları kendi üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bu durumlarda tercihler düzgün bir şekilde uzmanlar tarafından yapılmalıdır.

Bireyin birden fazla role uyum sağlaması uyum sürecini zorlaştırır. Bu gibi durumlara rol çatışması da diyebiliriz. Birden fazla role soyunmak her zaman bireye olumlu sonuçlar göstermez. Başka bir deyişle, hakemin üstlendiği rol durumlarında tutum ve davranış farklılıkları görülebilmektedir. Bu durumlar da proaktif hakemlik devreye girmelidir. Böyle durumlar hakemde psikolojik bunalım, performans düşüklüğü ve toplumdan kendini soyutlama isteği uyandırabilir.

Aile içine işten bir sıkıntı gelir ise aile içerisinde bir problem yaşanacaktır. Bu tür sıkıntılar işyerindeki çalışma arkadaşları, işin yoğunluğu ve işveren sorunları olarakta bilinir. İşin eve yansması da diyebiliriz.

**Zamana Dayalı Çatışma:** Bu tarz çatışmalar bir olayı içine alan zaman durumunun fiziksel olarak başka olayın beklentisinin gerçekleşemez hale gelmesi ya da fiziksel olarak bir olayın istekleri yapılırken bile başka bir olayda zihinsel sıkıntılara neden olması sonucu görülmektedir.

**Gerilime Dayalı Çatışma:** Bu biçimde bir çatışmanın, hakemin ailesinin veya iş hayatının gereksinimi olarak görülen rollerde birilerinin yaşattığı sıkıntılar ve yaşadığı olayların başkalarına yansıtılmaları olarak görülmektedir. Bu çatışmayı önlemek için hakemler elektriklenmesi yüksek yerlerde soğukkanlılığını korumalıdır.

**Davranışa Dayalı Çatışma:** Bu tarz şekillerde, hakemlerin üstlenmek zorunda oldukları bazı rollerin ve yaptığı işe göre beklentileri arasında zıtlık olduğunda hakemin davranışları doğrultusunda çeşitli çatışmalar yaşaması durumuna denir.

### 1.15. Bireylerin İş-Aile Dengesi ve Sınır Kuramı

“Yeni bakış açısı hem kadınlar hem de erkekler için birden fazla rol üstlenmenin, bireyin daha fazla enerji harcanmasına neden olduğunu ama bunun bireylerin enerjisini artırdığını vurgulamaktaydı. İşinde başarılı ve aile hayatında huzurlu olabilmek birey için psikolojik bir rahatlama sağlamaktaydı. Artan toplumsal rollerin hem kadın hem de erkekler için ödüllendirici olacağı görüşü araştırmalarla da desteklendi” (Perry, Jenkis, Repetti, Crouter, 2000).

“Bu modeldeki en önemli yaklaşım ise iş ve ailenin ayrı alanlar olmadığı, aksine, aralarında karşılıklı bir etkileşim ve dayanışma olduğu ve bir alanda yaşananların diğer alana yayılarak etkilediği görüşü idi” (Barnett, 1999, s.s 146- 147).

Kadınların aile bireyelerine olduğu kadar işteki iş arkadaşlarına, erkeklerin ise iş arkadaşlarına olduğu kadar aile fertlerine de verdiği değer çok önemlidir. Bu durum aile iş dengesinin düzgün kurulmadığı vakit ufak ufak sorunlar ortaya çıkabilir. İş ve aile dengesi toplumda önemli yere sahiptir. Özellikle çalışan kadınların yaşadığı büyük sıkıntılardan biride doğum sonrası tekrar işe başlamalarıdır. Bu dönemde kadınlar çocuk bakmak gibi büyük bir sorumluluğun altına girmişlerdir. Çocuklar kadınlar için sınır çizgileri olarak görülmektedir. Toplumda kadının yeri her zaman farklı olmuştur.

“Gerçekten eşler, işleri ve özel yaşamları arasındaki dengeyi bulmak için bir alandan ödün vermek zorunda olacaklardır. Hem kariyerlerinde hem de özel yaşantılarında başarılı olmaya çalışan eşlerin, kendine ayırdıkları zamandan ya da bazı hedeflerinden ödünler verdikleri bu durumun bilhassa kadınlar için geçerli olduğu gözlenmektedir. Örneğin, doğum izninden sonra çalışma yaşamına dönen kadınların büyük çoğunluğunun ev içi günlük işlerde ve çocuk bakımında temel sorumluluğu almaya devam etmeleri bu ikileme anlamlı bir örnek olarak değerlendirilebilir. Gerçekten esnek olmayan çalışma düzenlemeleri ve bakım hizmetlerinin eksikliğinden ötürü toplumsal cinsiyet kalıplarının varlığını sürdürmesi, erkeklerle eşit olmayan aile sorumlulukları nedeniyle çocuk sahibi olmakla kariyer yapmak arasında seçim yapmak zorunda kalan kadınları çok daha fazla ve olumsuz etkilemektedir” (ÇSGB, 2007, s. 22).

## 1.16. Bireylerin Toplumda Yaşamlarının Uyum İçinde Olması

Hiç şüphe yok ki iş ve aile uyumu, iş ve aile hayatını etkileyen en önemli olaydır ve aile fertleri için ulaşılmayı bekleyen en önemli hedeflerden biridir. Bireyler toplum içinde yaşamlarını daha rahat sürdürebilmeleri için ellerinden geleni yaparlar. Aileler çocuklarını cinsiyetlerine göre ayrımcılık yaparak yetiştirirler ve bu da bireylerin toplumda uyum sürecini uzatır.

Toplum içinde insanlar birbirlerine sevgi ve saygı içinde yaşadıkları sürece her zaman uyum içinde olduğunu gözlemleyebiliriz. Uyum içinde olmak için sevgi ve saygının yanında topluma fayda sağlayacak işlerde yapmamız gerekmektedir.

“Yaşam yükünü her bakımdan paylaşmaya teşvik eden argüman ve söylemler hem kadın hem de erkek çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır. Öte yandan işverenler de bu yaklaşımlardan etkilenmektedir. Dolayısıyla çalışanını gözetmeyi önemseyen iş örgütleri gittikçe çoğalmakta; bunların uygulamaları ilgiyle izlenmektedir. Öyle ki artık (özellikle gelişmiş ülkelerde) cinsiyete dayalı ayrımcılığın yok edilmeye çalışıldığı, örgütlerde androjenlik uygulamalarının arttığı görülmektedir” (Varoğlu, 2001, s.335).

“İş ile aile yaşamlarının dengelenmesinde işin insancillaştırılması, alternatif çalışma yöntemleri ve yöneticilerin olumlu tutumlarının yanı sıra, erkeğin daha fazla sorumluluk yüklenmesi, ailedeki rol dağılımında adaleti sağlayıcı bir etken olacağından, kadının işten aileye doğru yansıyan çatışmayı daha düşük düzeyde yaşamasını sağlayacağı düşünülmektedir. Örneğin, Chodorow ev içi sorumlulukları kadınlar kadar erkeklerin de yapabileceği ve erkeklerin bu konuda eşleriyle ne kadar eşitlikçi paylaşım yaparlarsa, eşler arasında uyumun o kadar artacağı görüşündedir” (Eken, H. 2005).

“Kadınların birey olarak toplumsal yaşamda yer alabilmesi, geleneksel cinsiyet rollerinin yeniden sorgulanması, dolayısıyla kadına yüklenen anne ve eş rollerinin bir kısmının eş (koca), bir kısmının ise toplumsal kurumlar tarafından üstlenilmesi ile olacağı düşünülmektedir” (Ersöz, 1999, s.143).

“Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanabilmesi, politika yapmakla görevli aktörlerin, toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifini dâhil ederek her düzey ve aşamada politik süreçleri organize etmesi, ilerletmesi, geliştirmesi ve değerlendirmesine bağlıdır” (Toksöz, 2007, s.49).

“AB ülkelerinde 1990’ların ikinci yarısından itibaren “toplumsal cinsiyet eşitliğini ana politikalara ve faaliyetlere dâhil etme”- ana akımlaştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşıma göre toplumsal cinsiyet temelinde fırsat eşitliği ayrı bir politika olarak değerlendirilmemeli, tüm politika ve faaliyetlerin içine dâhil edilmeli ve onların olmazsa olmaz bir parçası haline gelmelidir” (ÇSGB, Türkiye’de Sosyal Diyalogu Güçlendirme Projesi, 2007, s.18).

“Toplumda egemen olan cinsiyete dayalı iş bölümünün ve buna bağlı toplumsal cinsiyet rollerinin değişmesi için; kadının temel sorumluluğunu, evi, ailesi ve çocukları olarak gören anlayış ve zihniyetin değişmesi gerekir. Çocukluktan başlayarak her düzeyde geleneksel kadın erkek rollerine karşı eşitlikçi bir yaklaşım getiren eğitim anlayışının ailede, yuvada, okulda, kitle iletişim araçlarında ve yetişkinlerle yapılacak özel eğitim programlarında etkili kılınması şarttır” (Kardam ve Toksöz, 1999, s.310).

Bayanların toplum tarafından uygun görüldüğü meslekleri kendilerine benimseterek toplumun uygun gördüğü şekilde o role girmelerini beklemek aslında toplumun nasıl bir zihniyete sahip olduğunun göstergesidir. Bu durumlarda bayanlar toplumda kendi benliklerini ortaya koyarak tepki göstermektedirler.

Bu bilgiler kapsamında çift kariyerli ailelerin toplumda olumlu ve olumsuz yönlerinin olduğunu çok açık bir şekilde söyleyebiliriz.

## İKİNCİ BÖLÜM

### HAKEMLERİN ÖZELLİKLERİ

#### 2.HAKEMLERİN ÖZELLİKLERİ

Hakemler aldıkları eğitim doğrultusunda müsabaka yönetirler. Öğrendikleri kuralları sahada yorumlayarak karar verirler. Ancak iyi birer hakem olabilmek için çok çalışmalı ve güzel müsabakalar çıkarmalıdır. Hakemlerin en büyük özellikleri çekimser, korkak karar vermemeleridir. Hakemler genel itibariyle tutarlı, uyumlu, kararlı, dengeli, dürüst, kararı verme ve uygulama (yargılama), güven ve motivasyonu yüksek insanları iyi birer hakem olarak adlandırabiliriz.

##### 2.1 Tutarlılık

Tutarlı hakemi saha içinde herkes kabul eder. İki takımada eşit mesafede olmayan hakemler saha içinde oldukça zorlanırlar. Tutarsız hakemlerin ilerlemesi çok kolay olmaz ve toplum tarafından anında eleştirilir ve çok baskıya maruz kalır.

##### 2.2 Uyum

Saha içinde uyum kurabilmek için en etkili silah iletişimdir. İyi bir iletişim kurup uyum yakalayan hakemler saha içinde başarılı olurlar. Hakemler saha içinde herkese eşit mesafede saygılı bir iletişim kurarak uyum içinde müsabakayı yönetirler.

Hakemler, trio ile mükemmel bir iş birliği ve uyum içinde görev yaparak kritik pozisyonların üstesinden gelebilirler. Kendi aralarında gizli işaretlerle iş birliğini güçlendirerek çok başarılı müsabaka yönetimi sağlamış olurlar.

### **2.3 Kararlılık**

Bir hakemin karar verebilmesi için elinde sadece 0.86 saniye vardır. Hareketin meydana geldiği anda veya mümkün olan en kısa zamanda hakemin hakarete tepki vermesi gerekmektedir. Bunun da anlamı, çalınacak bütün düdüklere duraksamadan ve kararlarını yoruma açık bir şekilde vermeden çalınması anlamına gelir. Gördüğü pozisyonu anlamak ve kavramak için biraz bekleyebilir. Doğru karar verebilmek çok önemlidir.

### **2.4 Denge**

Hakemlerin her kesimi memnun etmek gibi bir yaklaşımı boş ve zarar vericidir. Rahatlamanın başlaması, hata yapmaktan korkmak ve çekinmek, insanları hayal kırıklığına uğratmak veya kontrolü kaybetmek olarak görülür ama bu böyle değildir.

Hakemlik yaparken heyecanınızın normal düzeyde olması hakem için önemlidir. Duygularınızı ve hareketlerinizi de kontrol etmek önemlidir. Hakem oyuncuların, antrenörlerin, yöneticilerin ve seyircilerin üzerinde baskı kurarak kararlarını etkilemesine müsaade etmemelidir.

### **2.5 Dürüstlük**

Gelecekte maçına çıkacağınız takımlar ve oyuncular hakkındaki fikir beyanında bulunmayın sizi tehlikeye sokacak yorumlar yapmamakla birlikte kin ve nefret gütmeyin, miktar ne olursa olsun kesinlikle iddaa oynamayın. Sonuçta hakemliğinizdeki ayrımcılıklar sizin kişisel dürüstlüğünüzü gösterir.

## **2.6 Karar Verme (Yargılama)**

Bir şeyi yönetmek ve onunla ilgili karar vermek o konu hakkında kesin bilgi sahip olmayla başlar. Hakemin oyun kurallarını düzgün yorumlayıp uygulaması onun en büyük özelliklerindedir. Hakemlerin kural bilgisiyle doğru orantılı olarak etkin yönetim sistemlerinin gelişmesiyle birlikte özgüvenlerinin arttığını söylemek mümkündür. Hakemlerin doğru karar verebilmeleri için sürekli antrenman yapmak zorundadır. Hem mental hem de fiziksel olarak kendini hazır tutmak zorundadır.

## **2.7 Güven**

“Kendini yeterli bulan hakemler, kendileri ve nitelikleri hakkında güven sahibidirler. Bu öz güven bütün durum ve müsabakanın üstesinden gelebilir. Kendine güvenen hakemler tüm zorluklarda kendilerini kontrol edebilirler. Bunun anlamı kendileri ile ilgili hiç şüpheye düşmedikleri değildir, yalnızca kötü bir düdük çaldıklarında veya bir aksilik durumunda kontrollerini kaybetmezler. Bu tür hakemler müsabakaları kendi kontrollerinden daha fazla düşünmezler, aksine kendi becerilerinin en iyi performansını gösterebilmeleri için kendilerine güvenirlere. Eğer bir görevde kendinize inanmıyor ve zayıf bir performans sergileyeceğinizi düşünüyorsanız, kendinizi uzun bir oyuna hazırlamanız gerekir. Çünkü güven, başarılı hakemlik için çok can alıcı bir özelliktir”(Ekmekçi, 2011).

## **2.8 Motivasyon / Haz**

“Üst düzey hakemler işlerinden son derece zevk alırlar. Bu duygu ve haz, enerjiyi hissetme ve pozitif zihinsel düşünce ile güçlü bir şekilde bağlıdır. İyi hakemlik çok çalışma, kendini adama ve çok uygulama gerektirir. Bütün bu sözcükler haz ile yakından ilişkili olan yüksek düzeyde motivasyondan gelir. Eğer bir hakemin hakemlikten haz alması azalır, uygulamada ve işteki çabasında isteklendirme eksikliği olacaktır. Hakemler arasında en yaygın olan konu, hakemliği sürdüremeyen kişilerin artık ondan zevk/hazalmadığıdır. Çünkü üzerlerinde şiddetli bir baskı vardır. Performanslarının değerlendirilmesi ve takdir edilme eksikliği söz konusudur”(Ekmekçi, 2011).



## 2.9 Futbol Hakemlerinin Performansında Reaksiyon ve Hareket Süresinin Etkileri

“Modern futbolda sporcuların güç, dayanıklılık ve hız gibi özelliklerinin önemli oranda artması, futbolun artan gereksinim ve talepleri, hakemleri ve yaptıkları hazırlıkları etkilemektedir. Diğer sporculardan biraz daha farklı olarak hakemlerin çalışmalarında psikoloji çok daha önemli yer tutar. Hakemler saha içi ve dışında stres ve baskı altında görev yaparlar. Kuralların dikkatle ve doğru bir şekilde uygulanmasından ve oyunculara uygulatılmasından sorumludurlar. Hakemlerin müsabakanın düzenini ve akışını sürdürebilmek için hızlı değerlendirmeler yapmaları ve kararlar vermeleri gerekmektedir. Ayrıca oyuncular, antrenörler, seyirciler ve basın tarafından işlerinin zorlaştırıldığı ve sorgulandıkları düşünüldüğünde (bunların hepsinin kısa bir zaman periyodunun içinde yapıldığı unutulmadan) hakemliğin zor olduğunun anlaşılması gerekir” (Vega, Ortiz ve diğerleri, 2017, s.19).

“Hakemler doğru bir karara varmak için üç temel hususu yerine getirmelidir: Kararı gerektiren duruma dikkat etmek, durumu oyunun kurallarıyla karşılaştırmak ve uygun eylemi gerçekleştirmek. Karar verme sürecinin hızı önemlidir. Buna ek olarak, bu kararın doğru ve uygun olması beklenmektedir. Oyuncuların takım arkadaşları ve rakipleriyle olan etkileşimleri nedeniyle bir maçta hangi hareketin meydana geldiğinin belirlenmesinde hakemin görsel yeteneği ve reaksiyon süresi özel bir öneme sahiptir. Reaksiyon süresini etkileyen birçok faktör vardır. Öncelikle fiziksel durum olmak üzere yorgunluk, motivasyon, dehidrasyon, yaş, cinsiyet, spor türü ve seviyesi bu faktörlere örnek olarak gösterilebilir. Reaksiyon ve hareket süresinin futbol hakemliğindeki rolünü incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada; hakemlik seviyesi, yaş, tecrübe ve kondisyonun futbol hakemlerinin reaksiyon ve hareket süresine doğrudan bir etkisi olup olmadığını incelenmiştir. Bununla birlikte gözlemciler tarafından verilen puanlar ile reaksiyon ve hareket süresi arasındaki ilişki de değerlendirilmiştir. İspanya Futbol Federasyonu’na bağlı aktif futbol hakemlerinin katılımcısı olduğu bu çalışma, İspanya Teknik Hakem Komitesinin iş birliğiyle 121 hakemle (yaş ortalaması 26,9) gerçekleştirilmiştir. Hakemlik performans değerlendirmesi için, İspanya Teknik Hakem Komitesi tarafından haftalık olarak sağlanan, çalışmaya katılan hakemlerin maç performanslarından elde edilen 0 ile 10 arasında ortalama değerler kullanılmıştır. Burada 10 mükemmel performans, 0 ise çok kötü performansı ifade etmektedir. Çalışma

sonuçları 2015/2016 sezonu sonunda kullanılmıştır. Bu çalışmada reaksiyon süresi ve hareket süresine kayda değer etkisi olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla yaş, tecrübe ve hakemlik seviyesi gibi değişkenler değerlendirilmiştir” (Vega, Ortiz ve diğerleri, 2017, s.20).

**Yaş**, (Ortalama yaş;26,9). Daha iyi veri analizi için 3 grupta incelenmiştir. Grup 1 (16-27),Grup 2 (28-39) ve Grup 3 (40 yaş üstü).

**Deneyim**, (Ortalama hakemlik yaptıkları yıl; 5.98) Katılımcıların hakemlik yaptıkları yıl temel alınarak 4 grupta incelenmiştir. Grup A (0-5), Grup B (6-11), Grup C (12-17) ve Grup D (18-23).

Futbol sahasında hakemin aldığı pozisyon son derece önemlidir ve bu çalışmada bu faktör hesaba katılmamıştır. Hakemlerin bu çalışma için seçiminde, reaksiyon sürelerinde farklılıklar bulunan fiziksel testlerin sonuçları göz önüne alınmıştır. Sonuçlar bir sonraki çalışmada fiziksel testlerden daha çok, psikolojik testlerin göz önüne alınması gerektiğini göstermektedir. Hakemlerin düzeyleri ile reaksiyon süreleri arasında ilişki bulunmaması, bu çalışmada beklenmeyen bir sonuç olmuştur. Reaksiyon sürelerindeki farklılıklar, hakemlerin düzeyini ayırt etmeye izin vermemektedir. Reaksiyon süresinin karar verme sürecini etkilediği literatür de sıkça gösterilmektedir. Sonuç olarak, futbol hakemlerinin seçiminde psikoteknik testlere de yer verilmesi önerilmektedir. (Vega, Ortiz ve diğerleri, 2017, s.21)

Dünyadaki tüm futbol gözlemcisi hocaların müsabaka da hakemleri izlerken aklında sürekli şu sorular yer alır. Müsabaka bitiminde hakemlere performanslarına göre not verilmektedir. Aldıkları notlar ise kariyerlerini direk etkilemektedir. İyi hakem olabilmek için gözlemcilerin notlarına çok önem verilir. Aşağıdaki sorulara olumlu performans gösteren bir hakemin sene sonunda yükselmesi ve kariyer basamaklarını tırmanması çok daha kolay olur.

- Maçın kontrolünü sağladı mı?
- Faulleri doğru ve tutarlı cezalandırdı mı?
- Önleyici/proaktif hakemlik yaptı mı?
- Elle oynamalarda kararı doğru muydu?
- Baraj yönetimi nasıldır?

- Hakemin oyunun başlaması ve tekrar başlaması yönetimi nasıldı?
- Oyuncular oynamaya yönelik miydi? Yoksa zaman geçirmeye mi çalıştılar?
- Hakemin ilave süre hesaplamaları nasıldı?
- Avantaj kuralını doğru şekilde uyguladı mı?
- Hakemin koşu stili nasıl?
- Hakemin yer alması nasıl?
- Hakem yetki paylaşımını doğru yaptı mı?
- Yardımcıları ile ters kararları oldu mu?
- Hakem oyunculardan, takımlardan kabul gördü mü?
- Ofsayt kararları doğru muydu?
- Kale, köşe vuruşu ve taç atışlarının kararları doğru verildi mi? Hakem bu kararları verirken ne kadar başarı sağladı?
- Gol kararlarında hakeme yardımcı oldu mu?
- Hakem yer almada başarılı oldu mu? Pozisyonların için de çok mu kaldı?

## BÖLÜM 3

### HAKEM PERFORMANSLARININ YÜKSELMESİ

#### 3.HAKEM PERFORMANSLARININ YÜKSELMESİ

Türkiye Futbol Federasyon'un da sporcu antrenmanları ve performans ölçümleri antrenman sorumluları yönetiminde olur. Her hakeme uygulanan testler sonucu özel antrenman programları hazırlanıyor. Uygulamanın sonuçlarını değerlendirmek amacıyla 593 hakemin fiziksel testlere alındığı biliniyor. 5 ay gibi kısa sürede bile uygulamanın son derece olumlu sonuçlar verdiği belirtiliyor özellikle dayanıklılık konusunda uluslararası değerlere yaklaşıldığı açıklama yapılmıştır. Yapılan testlerde, Üst Klasman Hakemlerinin 2008 yazında ortalama 1249 metre olan koşu mesafesi 1460 metreye, Üst Klasman Yardımcı Hakemlerinin ise 1199 metreden 1337 metreye ulaştığı belirtilmiştir.

Türk hakemleri için devrim niteliğinde bir gelişme sağlandığı ve tüm klasman hakemlerini kapsayan, bilimsel antrenman tekniklerinin hayata geçirildiği belirtildi yine onun nezaretinde hakemler üzerinde uygulanmaya başlandı. Hakem en az futbolcu kadar koşmalıdır. Hakem saha içinde futbolcudan daha dezavantajlı bir konumdadır. Hakemler oyun boyunca 9-11,5 km. arasında mesafe kat ettiğini biliniyor ve oyunun içinde aktif ya da pasif dinlenme şansı yok. Hakem hep oyunun içinde olmak ve üstelik pozisyona yakın olmak zorundadır. Aksi halde görme netliği azalır. Yorgunluk arttıkça görme derinliği düşer ve görme açısı daralır. Hakem bütün bunlarla baş etmek zorundadır. Bu gerçekten hareketle hem hakeme özel hem de her hakem için bireysel antrenman programları hazırlama zorunluluğu doğuyor.

Hakem antrenmanlarının düzenlenmesi ve yeni bir yapıya kavuşturulması gerektiği gerçeğiyle Elit Hakem ve Oyuncu Takip Ünitesi'nin kurulmasına karar verilmiştir. Kurulmasındaki amaç hakemlerin antrenmanlarını bilimsel veriler ışığında, ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenlemek ve gelişmelerini takip etmektir. Temel hedef ise hakemlere uygulanan test verileri çerçevesinde hakemlere özgü bireysel antrenman uygulamalarıyla fiziksel gelişimlerini üst düzeye yükseltmektir.

Bugünkü sisteme bakarsak, hakemler geçmişte antrenman yapmıyor muydu? Sorusuna rastlayabiliriz. Elbette antrenman yaptırılıyordu ama doğru olmayan antrenman, antrenman değildir. Yaptığım fiziksel aktivite benim ihtiyacımı karşılamıyorsa, benim için antrenman değildir. Antrenman, belirli bir amaç doğrultusunda, branşın fiziksel ve teknik özelliklerini içerir. Benim branşım ne; hakemlik. Ben hakem olarak ne yapıyorum, koşuyorum, duruyorum, geri geri gidiyorum, yan yan gidiyorum, arada bir sprint atıyorum, yavaşlıyorum. O zaman benim antrenmanım da böyle olmalıdır. Yoksa ben hiç durmadan 1,5 saat canım çıkana kadar koşsam ne faydası olur. Böyle bir antrenman modeli yok. Bir birey, antrenmanın sonunda bitkinse yapılan o antrenman yanlıştır. Yorgunsa problem yok ama bitkinse yanlıştır. Çünkü o zaman o hakem dozajı aşmıştır. Hakemlerin saha içindeki davranışlarına göre özel bir antrenman programının hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Hakem sahada ne yapıyorsa, antrenmanda da onu yapmalıdır. Maçları seyrederken hakemin neler yaptığına bakılıyor. Nerede geri geri, nerede yan yan koşuyor, nerede sprint yapıyor, bunları antrenman bilimi prensipleri içinde antrenman tekniği haline getiriliyor. Buradan buraya yan yan koşacaksın, burada dönüp sprint atacaksın, buradan jogla gideceksin, sonra dönüp geri geri gideceksin, sonra yürüyeceksin, sonra artan hızla 30-40 metre koşacaksın ve turunu tamamlayacaksın. Bunu 5 tur yapacaksın. Bu bir set olacak ve iki sette antrenman bitecek. Yani antrenman biçimi tamamen hakemlerin hareketlerinden esinlenerek yapılmaktadır.

Yeni modelin birinci ayağı hakeme özgü antrenmansa, ikinci ayağı da her hakem için bireysel antrenman olmalıdır. Antrenman programlarını hazırlanırken her hakemin yaşına ve fiziksel özelliklerine dikkat etmek gerekir. Futbol takımı içinde yaş farkı çok önemli değildir.

Hakemlerin antrenmanlarını yaparken kalp atımlarını kayıt edecekleri kalp atım cihazı kullanmaları zorunlu tutulmuştur. Her hafta başında hazırlayıp gönderildiği antrenman programını uygulayan hakemlerin, kalp atım cihazı kayıt sonuçlarını da geri göndermek zorundadır. Böylece hakemlerin fiziksel durumunu ve ihtiyaçlarını karşılayacak bireye özgü gelişimlerinin sağlandığı aynı zamanda hakemler tarafından gönderilen bilgiler düzenlenerek her hakem için veri bankası oluşturulmuştur. Bu yaklaşımın ve metotların yöneticiler tarafından olumlu karşılanması Türk futbol tarihi ve hakem gelişimi açısından çok önemlidir.

Belirli bir dönem sonra klasman hakemleri bu ülkenin üst klasmanları olacaktır. Bu işi yaparken topluma faydalı olmak ve hakemliği uluslararası seviyeye taşımak gerekmektedir. Antrenman durumları klasmanları da katınca, 36 ilde antrenörler belirlenmiştir. 36 ile her hafta sonu klasman hakemleri için antrenman programı gönderilmektedir. 35 üst klasman hakemimize ise ayrıca bireysel antrenman programı uygulanmaktadır. Bu antrenman programından olumlu geribildirim alınmasından sonra üst klasman yardımcı hakemlerine de bu antrenman uygulanmaya başlanmıştır.

Bu değerlendirme sırasında, dayanıklılık ölçümlerinde uygulanan uluslararası Yo YoTesti'nin (Hakemlerin fiziksel dayanıklılığını ölçmek için kullanılan test) kullanıldığı, hakemlere ayrıca "Anaerobik dayanıklılık ve yorgunluk indeksi", "Sürat ve hızlanma", "Koordinasyon ve çabukluk", "Kuvvet", "Karar verme yeteneği" testleri uygulandığı, "Vücut kompozisyonu ölçümleri" yapılmıştır.

“Oyun Kurallarında ve diğer dokümanlarda yer alan çok sayıda kurallar ve tavsiyelerin hepsi göz önüne alınarak bu örnekler çoğaltılabilir:

- Faullerin doğru ve tutarlı cezalandırılması
- Topa ve rakibe yönelik müdahaleleri ayırt etmesi
- İtme, çekme ve tutmaya karşı doğru ve tutarlı cezalandırma

- Dirseklerin kullanımına karşı dikkatli olması
- Aldatma, itiraz, zaman çalma vs.ye karşı dikkatli olması, doğru ve tutarlı cezalandırması
- Bariz gol şansının veya umut vadeden bir atağın önlenmesinin doğru tespiti ve yorumu,
- Bilerek ve istemeyerek elle oynamayı ayırt etmesi
- Direkt ve endirekt serbest vuruşları ayırt etmesi
- Serbest vuruş yöntemi ve baraj mesafesini ölçmesi
- Oyunun yeniden başlamasında doğru gözetim yapması (başlama vuruşu, kale vuruşu, köşe vuruşu, taç atışı vb.)
- Oyuncu değişikliği ve sakatlanan oyuncuların tedavi yöntemi
- İlave edilecek zamanın doğru olarak belirlenmesi
- Kaleci ihlallerinin doğru şekilde değerlendirilmesi
- Hassas avantaj uygulaması (varsayılan avantajın gerçekleşmemesi durumunda ilk ihlale dönmesi),
- Maçın kalitesini uzman avantaj uygulamaları ile artırması
- Her aşamada maçın kontrolünü sağlaması
- Başlangıçtan itibaren maçın gidişatını anlaması, doğru tutumu benimsemesi
- Maçın gidişatındaki değişikliklere çabuk ve uygun tepkisi
- Maçı, oyunun ruhuna uygun olarak, akışına bırakması
- Çabuk, açık, anlaşılır ve güvenilir kararlar vermesi
- Oyunun, hemen başlamasına izin vermesi
- Etkili işaretler vermesi (aşırı olmayan ve açık işaretler) ve düdüğün uygun kullanımını (gelişen olayın ciddiyetine göre tonu, şiddeti vs)” (MHK,2018, s.1).

### **3.1. Futbol Hakemlerinin Yaşantılarında Karşılaşmış Oldukları Sorunlar**

Futbol son yıllarda popülerliği artmış en önemli spor dalıdır, özellikle Avrupa’da insanların severek ve zevkle takip ettikleri bir sosyal aktivitedir. Futbol güncel bir spor olduğu için insan hayatında çok büyük bir yer edinmiş olup zamanlarının çoğunu insanlar futbol ile geçirmektedir. Dünyanın farklı bölgelerinde çeşitli futbol kültürleri ve anlayışları vardır. Dünya üzerinde ekol olarak görülen futbolcular bile vardır.

“Bir futbol maçının güzel, heyecan verici, Fair-Play ilkeleri içerisinde, bol gollü geçmesinde, bitmesinde veya düzensiz, olaylı, kavgalı bir hava içerisinde oynanmasında hakemin rolü son derece önemlidir Bir futbol hakeminin, müsabaka süresince iyi bir performans sergilemesi için oyunla ilgili kendisinden beklenen fiziksel talepleri karşılaması gerekir. Ayrıca, hakemin müsabaka esnasında fiziksel ve psikolojik yükün altında olmasına karşın, oyun süresince her an hızlı karar verebilmesi de önemlidir. Müsabaka anında pozisyon gereği verilecek kararda yetkili tek kişi hakemdir. Karar sporcular tarafından da alındığı için, bu karara sahip çıkma, onu benimseme söz konusudur”(Albayrak ve ark. 2012).

### **3.2 Futbolun Özellikleri**

Futbol günümüzün en popüler spor dallarından biridir. Artık milyon dolarların döndüğü bir spor olarak bilinen futbol kiminin hayat tarzı, kiminin deşarj olma yolu, kiminin de para kazandığı bir sektöre haline gelmiştir. Futbol sahası dikdörtgen şeklindedir. Ölçüleri eni 64-75 cm boyu ise 105-120 cm dir. Suni çim ve doğal çim olmak üzere iki çeşit nizami bir zeminde oynanabilir.

“Bugün milyonlarca kişiyi peşinden koşturan ve halen dünyada en fazla sporcusu ve seyircisi bulunan spor olma özelliğini taşıyan futbol; sınırları belli bir saha üzerinde, on birer oyuncudan oluşan iki takımın, birbirlerine üstünlük sağlamak için yaptıkları bir mücadeledir. Futbol insanları birleştirici bir yapıya sahiptir. Hiç dil bilmeyen insanların ortak dilidir aslında futbol ve futbolun potansiyel bakımından bir üstünlüğü söz konusudur. Futbolun doğasında olan sevgi ve saygıdır aslında futbol bir yaşam



biçimidir. Bilimsel tarifi basittir. Gol atmak ve gol yememektir. On birer kişilik iki takım arasında, belli kurallara göre oynanan bir top oyunudur. Kuralların basit olması, herhangi bir düzlükte ve sağlıklı her kişi tarafından oynanabilmesi, fazla bir malzeme gerektirmemesi, izleyici ve taraftar olarak da aktif olunabilmesi vb. nedenlerle dünyanın en popüler sporu durumundadır. Bu nedenle bu basit oyunun popüleritesi inanılmayacak boyutlara ulaşmıştır. Futbol günümüzde dünyanın her köşesinde işçileri ve işverenleri olan dev bir endüstri haline gelmiştir. Finansal çerçevesi trilyonlarla çizilen bir sektör olmuştur, bu sektörün üretimi ve tüketimi dünya üzerinde pek çok insanı yakından ilgilendirmektedir” (Taşgın, 2000).

“Futbol sanki farklı yerlerde duran düşüncelerin ve duyguların tam orta noktasında duran, yeri geldiğinde milletleri bile birbirine bağlayan müşterek bir zemin olmuştur” (Baldık, 2002: s.s 18-20).

“90 dakikalık futbol maçında top, yaklaşık 60 dakika oyun alanında, geri kalan zamanda ise oyun dışındadır. Başa baş bir oyunda her takım 60 dakikanın 30 dakikasında topa sahiptir. Topun oyunda olduğu sürede top sık sık havalanmakta ve 22 oyuncunun herhangi birisinin oyun mesafesinden uzakta olmaktadır. Takımdaki tek bir oyuncu topa yaklaşık 2 dakikadan fazla sahip olamaz. Geriye kalan 58 dakika boyunca, futbolcu oyun akışı içerisinde oyunu yönlendirmek amacı ile yargıda bulunur, karar verir ve seçim yapar” (Fişekçioğlu, 1996).

### 3.3. Hakem

“Kelime karşılığı bir anlaşmazlığı hakemlik yoluyla çözümlmek için ilgili taraflarla seçilmiş veya bir merci tarafından atanmış kişidir. Sportif anlamda ise müsabakalarda kazanılan sayıları tespit etmek, kuralları uygulamak ve uygulatmak, kurallara uymayanları cezalandırmakla görevlendirilmiş kimsedir” (Durna, 1997).

Hakem, müsabakanın centilmenlik, saygı ve sevgi içinde oynanmasını sağlamak için görev yapar. Müsabakanın sonuçlanmasını ve adaletli bir biçimde oynanmasını sağlayan sporun sürekli içinde yer alan en büyük parçasıdır. Hakem, müsabakadaki tarafların anlaşmasını tayin eden adaletli kimsedir. Müsabakadaki haklı ile haksızı gören ve bunları ayırt eden adil bir biçimde müsabakaları yöneten kişilerdir. Türkiye Futbol Federasyonuna bağlıdırlar. Hakemler belli bir oyun kuralına göre müsabakaları yönetirler.

“Toplumun hakeme yüklediği görev; çağdaş spora izin veren, seyir zevkini arttıran, sportmenlik dışı davranışlara izin vermeyen tamamıyla objektif bir yönetim biçimi sergilemektir” (Çelik, 2004).

Hakemlik yapmak isteyen birinde aranan özellikler, bilgili, tecrübeli, eğitimli, yeterli, kişilikli, kondisyon ve konsantrasyon sahibi olmasıdır. Hakemin özel yaşantısı düzgün olmalı, dürüst kişiliğiyle sahip olmalı, insan psikolojisinden ve toplumdaki insanların sosyolojisinden anlamalı, insanların bireysel ve toplumsal davranışlarını yorumlayabilmeli, saha içindeki ve dışındaki hareketleriyle örnek olması gereken kişidir. Hakemlik özel olarak seçilmiş insanların topluluğu gibi görülmektedir. Hakem verdiği kararlarla ve yaşantısıyla rol model olarak görülebilir.

### 3.4. Futbol Hakemi

Futbol hakemleri saha içerisinde onlara ihtiyaç duyulduğu an ortaya çıkarlar. Hakemler sadece oyun kurallarını uygulamazlar, kuralları yorumlar ve kendine bir standart belirtilerek uygularlar. Bir hakemin karar verme zamanı çok kısadır.

Hakemler müsabaka içinde bazen önleyici davranmayıp olaylara karşı taviz verebilir, yönetici kimliklerini etkin bir biçimde sahaya yansıtamayabilir ve bazı anlarda sorun yaşayabilir, birkaç kartın gereksiz yere müsabakada çıkmasına sebep olabilirler. Bu durumlarda tamamen başarısız sayılmasa da yönetici kimliğini ön plana çıkararak daha önleyici bir hakem olmalı ve kart sayısının azalması yönünde kendisine belirli bir plan yaparak gereksiz kartlar vermemelidir.

Yer alma sorunu yaşamayan, tüm müsabaka boyunca doğru yerde durup istenilen kararları verebilen, maçın beklediklerini karşılayabilen hakem o müsabakada başarılı sayılır.

Futbol Hakemliğinin en önemli özelliği, müsabaka esnasında oluşması muhtemel tehlikeli pozisyonlarda oluşacak olan gergin ortamlardan yukarıda bahsedilen özellikleri kullanarak doğru kararlar vermesidir. Oyunun gerildiği anda hakem ortaya çıkarak üzerine düşeni yapmak zorundadır, yoksa müsabaka sıkıntıya girer maçı hakem bitiremez. Dikkatini dağıtan ve oyunun gereklerini yerine getirmeyen oyuncuları tespit eden hakem, kriz anlarında soğukkanlı olup, oyunun bütün istediklerini vererek kontrolü elinde bulundurmalıdır. Hakem ellinde o müsabakanın bütün yetkilerini bulunduran federasyon tarafından tam yetki ile atanan kişidir.

Müsabaka geneline bakıldığında verilmesi zor ve kritik kararların doğru ve kusursuz yer alarak verilebilmesini sağlayan yardımcı hakemler çok başarılı sayılmaktadır. Burada kıstas zor ve kritik kararların doğru yer seçilmesi sonucu verilmesidir. Yer alma hakemin karar verirken zorlanıp zorlanmamasında en büyük etken maddesidir.

### 3.5. Futbol Hakemliğinin Tarihi

“Dünyada futbol hakemliğinin başlangıcı futbolun başlangıcına ve yayılmasına paralel bir seyir izlemiştir. 1819 yılına kadar maçların hakemsiz oynandığını, takım kaptanlarının aynı zamanda hakemlik yaptığını, daha sonra bu tarz idarenin sakıncaları görüldüğünden saha içine girmemek şartıyla dışarıdan hakem tayin edilmiştir” (Radnedge, 1994).

Türkiye’de ilk hakemlik anlayışı, kendi takımının maçı olmayan futbolcular tarafından yönetilen maçlarla başlamıştır. Bu alanda sadece hakemlik yapanlardan bu sıfata sahip ilk isim yine James Lafontaine olarak futbol severlerin karşısına çıkmaktadır. Türkiye de ilk olarak Fuat Hüsnü Kayacan karşımıza çıkmaktadır. Türkiye’nin ilk resmi futbol hakemi ise Nuri Bosut olup, 1 numaralı lisansa sahiptir.

Ülkemizde ilk başlarda parkalı ve elinde şemsiye ile hakemlik yapan, müsabakalarda görev alan insanlar karşımıza çıkmaktadır. Bu durum ilk hakem kursunun 1932 yılında İstanbul’da açılmış ve bu görüntü değişmiştir. Türk futbolunda ilk diplomalı hakemler görev almaya başlamıştır. Futbol hakemi olan ilk Türk, Fuat Hüsnü Kayacan olmuştur.

### 3.6. Futbol Hakemi Olma şartları

- En az lise ve dengi okul mezunu olmak,
- En az 18, en çok 26 yaşında olmak,
- Hakem olmak isten aday tam teşekküllü hastanenin Dâhiliye, Göz, Asabiye, Hariciye, Kulak Burun Boğaz uzmanlarından "Hakemlik Yapabilir" onaylı Sağlık Raporu almak,
- Cumhuriyet Savcılığından Adli Sicil Belgesi almak,
- Atletik yapıya sahip olmak ve Erkekler 1.75 m, Bayanlar 1.65 m den kısa olmaması gerekmektedir.

### 3.6.1 Hakemlik İçin Gerekli Belgeler

Aday Hakem olabilen ve aşağıdaki belgeleri zamanında tamamlayarak, bulunduğu ildeki İl Hakem Kurulu'na teslim edenler, Hakem Yetiştirme Kursu'na katılma hakkı elde ederler. Belgelerde eksiklikleri bulunanlar yetiştirme kursunda yer alamazlar.

- Eksiksiz doldurulmuŐ, imzalı baŐvuru formu,
- Noter tasdikli öğrenim belgesi veya ğrenci belgesinin aslı,
- Noter tasdikli nüfus cüzdan örneği veya Vukuatlı Nüfus Kayıt Örneği,
- Lisans veya kulüp belgesi (26-28 yaş arasındakiiler için),
- 4 Adet vesikalık fotoğraf,
- Türkiye Futbol Federasyonuna Kurs Katılım Ücreti.

## BÖLÜM 4

### ARAŞTIRMALAR VE UYGULAMALAR

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı hakemlerin sorunlarını daha yakından ve detaylı anlamak, sürekli değişen oyun kuralları hakkında düşüncelerini ortaya koymaktır. Kariyer sorunlarıyla ilgili konulara değinmek ve gelecekte bu işi yapmaya gönül verecek nesillere bir fikir edinmelerini sağlamak olmuştur. Çalışmaya katılanlar arasında faal hakemlik yapan arkadaşlarım, şuan gözlemci olarak hakemlere yol gösteren hocalarım, hakem antrenörleri, futsal hakemleri(Salon futbolu) ve üst klasman hakemleri yer almıştır. Bu soruları hazırlarken aklımda sadece futbolun temel sorunları ve çifte kariyerli hakemlerin sorunlarını vardı. Saha çalışması federasyona bağlı hakemlere anket olarak yapılmıştır.

Çalışmamın önemi ise hakemlerin çift kariyerli olmaları ve ailelerine ne kadar vakit ayırdıklarını öğrenip aralarındaki sorunları çözüme kavuşturmak için başlarına gelen sorunları tespit etme, performans değerlendirme sistemlerine ve kariyer yönetimlerine uygun olup olmadığını gözlemek varsa aksayan noktaları bulup gelecek adına hakemleri doğru yola yöneltmektir.

Çalışma esnasında tekrardan gördüm ki ivedilikle hakemlerin yaşadığı sorunların çözüme kavuşması gerekmektedir. Yan sıkıntılar mesleklerine olan zaman ayırma süresini kısaltmaktadır. Biz şimdi bu çalışmalarla sıkıntıları aydınlatmazsak bizden sonra gelecek hakemlere büyük bir sorun bırakmış olacağız.

## 4.2 Araştırmanın Yöntemi, Problemi ve Hipotezleri

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmaya katılan hakemlerin cinsiyet, eğitim durumu, mesleği ve kazanç algısı gibi değişkenler hakkında elde edilen bilgiler istatistiksel olarak açıklanacaktır. Oran ne kadar yüksek ise veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir. Bartlett küresellik testi sonuçları da verilerin faktör analizi için uygunluğunu test eder. Dolayısıyla bu veriler için verilerin faktör analizine uygun olduğu gözlenmiştir( $p<0.05$ ).

### Problem

TFF da hakemlik yapan bireylerin hem hakemlik yapıp hem de başka bir işle uğraşmalarının hakemlik kariyerlerine etkisi nelerdir? TFF’deki hakemlerin çift kariyerlilik sorunlarının performanslarına etkisi var mıdır?

### Alt Problemler

- 1.Katılımcıların mevcut işlerindeki yoğunluk hakemliğe etki etmekte midir?
- 2.Hakemlerin ikinci bir işte çalışmaları performanslarını etkilemekte midir?
- 3.Çift kariyerli hakemlerin iki işte çalışması aile içerisinde sorun yaratmakta mıdır?
- 4.Hakemlerin ücretleri performanslarıyla orantılı mıdır?

### Hipotez

**H1:** Çift kariyerliliğin hakemlik performansına olumlu etkisi vardır.

**H2:** Katılımcıların müsabakadaki performansı mesleklerini negatif yönde etki etmektedir.

**H3:** Hakemlerin ikinci işte çalışmaları kariyerlerini negatif yönde etkilemektedir.

**H4:** Katılımcıların hakemlik ile mesleği beraber yürütmeleri hakemliğini negatif yönde etkiler.

**H5:** Sürekli müsabakaya gitmek iş ve aile hayatını negatif yönde etki eder.

**H6:**Hakemler mesleklerine odaklanma sorunu yaşamaları mesleklerini negatif yönde etki eder.

**H7:** Hakemler izin alırken amirleriyle sorun yaşamaları mesleklerini negatif yönde etkiler.

**H8:**Hakem antrenmanları hakemlerin mesleklerini negatif yönde etkiler.

**H9:** Hakemlerin çalıştığı yerdeki meslektaşlarının hakemliğe bakış açısı hakemlik mesleğini olumlu yönde etkiler.

**H10:**Hakemlerin medya tarafından eleştirilmesi ailelerini olumsuz yönde etkiler.

### **4.3. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın çalışma evrenini oluşturan Ankara ilinde 2019-2020 sezonun da faal olarak görev yapan 196 il hakemi, 62 bölgesel hakem ve bölgesel yardımcı hakemi, klasmandaki 36 hakem içerisinde 130 hakeme anket uygulanmıştır. İl hakemlerinin hepsi araştırmaya dâhil edilmemiştir. İl hakemlerinin içinde çalışan hakemlerin bazıları yer almıştır.

### **4.4. Sınırlılıklar**

Ölçülmesi ve incelenmesi istenilen konular araştırmanın içeriğini oluşturmaktadır. Veri toplama ve çözümlemede kullanılan yöntem ve elde edilecek bulguların niteliğine göre araştırmada yapılabilecek kazanımların sınırlarının önceden belirlenmesi ise araştırmanın sınırlarını oluşturmaktadır. Başka bir deyişle nelerin kapsam içine alınıp nelerin alınmadığı sınırlılıklar kapsamında belirtilmektedir.

Araştırma kapsam ve sınırlılıklarının belirlenmesi araştırmacının araştırma olanağından uzaklaşmasını engellemesi açısından önemlidir.



Bu araştırma 2019-2020 sezonunda Ankara da görev yapan Türkiye Futbol Federasyonuna bağlı hakemlerin içinden hem hakemlik yapıp hem de kamu ya da özel de çalışan hakemlere gönüllülük esas alınarak katılan hakemlerle sınırlandırılmıştır.

#### **4.5. Varsayımlar**

Bir araştırma konusu ile ilgili her yönün tek bir araştırma ile incelenmesinin mümkün olamaması nedeni ile araştırmaya konu olan problemle ilgili varsayımlar geliştirilebilir. Problemlerle varsayımlara dayanarak incelenir. Doğruluğu kabul gören yargı ve genellemeler ve varsayımlar olarak ifade edilse de bu durum, her varsayım kesinlikle doğru olduğu söylenemez. Ayrıca herhangi bir yargının varsayım olabilmesi için güçlü delillerle desteklenmesi gerekir.

Bu araştırmaya katılan hakemlerin anket formunu içtenlikle ve samimiyetle cevapladıkları varsayılmaktadır.

#### **4.6. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı**

Araştırmada nicel araştırma tekniklerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada gerekli bilgileri toplamak için anket formu uygulanmıştır. Anketin birinci bölümünde cinsiyet, yaş, meslek, mesleki deneyim, kazanç durumu, mezuniyet durumu gibi hakemi tanımaya yönelik sorularından oluşmaktadır. Ankette verilen yanıtlar araştırmacı tarafından anket kod numarasına göre SPSS programına yüklenmiştir. Bilgisayara yüklenen verinin analizinde deneklerin bireysel değişkenliklerine göre dağılımlarını belirlemek amacı ile frekanslar ve Cross tablolar incelenmiştir.

Anket formunda beşli likert tipi ölçeği kullanılmıştır ve 26 adet sorudan oluşmaktadır. Ankette yer alan demografik özelliklere yönelik altı soru bulunmaktadır. Anket çalışması katılan hakemlere tek tek anlatılmış ve katılmak isteyenlere form verilip doldurulması istenmiştir.

#### **4.7 Verilerin Analizi**

Çalışmanın istatistiksel analizleri SPSS 19.0 paket programında yapılmıştır. Çalışmada yer alan nicel değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleriyle, nitel değişkenler frekans ve yüzde ile gösterilmiştir. Nitel değişkenlerin gruplar arası karşılaştırmalarında Pearson ki-kare ve Fisher-Freeman-Halton Ki-kare testleri kullanılmıştır. Çalışmadaki tüm istatistiksel analizlerde p değeri 0,05'in altındaki sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Çıkan değerlere bakıldığında çalışmanın verimli olduğu soruların çeşitli değişkenlere göre istatistikî açıdan bir değer verdiği görülmekte olup araların da bir bağlantı bulunmayan sorular tezde yer almamaktadır. Onlar için sadece bilgi verilmiştir. Tabloları değerlendirmeye alınmamıştır.

#### 4.7.1 Hakemlerin Çifte Kariyerlilik ve Sorunlarıyla İlgili Düşüncelerinin Frekans Tabloları

**Tablo-1. Demografik Özellikler**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	<b>Erkek</b>	95	73,1
	<b>Kadın</b>	35	26,9
<b>Aylık Kazanç</b>	<b>2000-2500</b>	34	26,2
	<b>2501-3500</b>	28	21,5
	<b>3501-4500</b>	28	29,2
	<b>4501 ve üzeri</b>	30	23,1
<b>Eğitim</b>	<b>Lise</b>	30	23,1
	<b>Üniversite</b>	85	65,4
	<b>Lisansüstü</b>	15	11,5
<b>Meslek</b>	<b>Öğrenci</b>	32	24,6
	<b>Memur</b>	30	23,1
	<b>Öğretmen</b>	21	16,2
	<b>Mühendis</b>	11	8,5
	<b>Satış danışmanı</b>	7	5,4
	<b>Tekniker</b>	6	4,6
	<b>Diğer</b>	23	17,7

Çalışmaya alınan 130 kişinin en genci 19 en yaşlısı 41 yaşında olup yaş ortalaması  $28,09 \pm 5,28$ 'dir. Katılımcıların 95'i (%73,1) erkek iken, 35'i (%26,9) kadındır. Bununla beraber katılımcıların 34'ünün (%26,2) aylık kazancı 2000 ile 2500 TL arasında iken, 28'inin (%21,5) aylık kazancı 2501 ile 3500 TL arasında, 28'inin (%21,5) ki 3501 ile 4500 TL arasında iken 30'unun (%23,1) aylık kazancı 4501 TL ve üzerindedir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde 30 kişi (%23,1) lise mezunu iken, 85 kişi (%65,4) üniversite mezunu ve 15 kişi de (%11,5) lisansüstü mezunudur. Katılımcıların meslekleri incelendiğinde; 32'si (%24,6) öğrenci, 30'u (%23,1) memur, 21'i (%16,2) öğretmen, 11'i (%8,5) mühendis, 7'si (%5,4) satış danışmanı, 6'sı (%4,6) tekniker ve 23'ü ise (%17,7) diğer meslek gruplarındandır.

**Tablo-2 Anket Sorularına Verilen Yanıtlar**

	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>		<i>Katılmıyorum</i>		<i>Fikrim Yok</i>		<i>Katılıyorum</i>		<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>	
	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Soru1</b>	40	30,8	36	27,7	8	6,2	30	23,1	16	12,3
<b>Soru2</b>	64	49,2	56	43,1	2	1,5	6	4,6	2	1,5
<b>Soru3</b>	32	24,6	41	31,5	23	17,7	22	16,9	12	9,2
<b>Soru4</b>	14	10,8	19	14,6	9	6,9	48	36,9	40	30,8
<b>Soru5</b>	30	23,1	23	17,7	16	12,3	37	28,5	24	18,5
<b>Soru6</b>	34	26,2	33	25,4	11	8,5	31	23,8	21	16,2
<b>Soru7</b>	10	7,7	10	7,7	18	13,8	46	35,4	46	35,4
<b>Soru8</b>	31	23,8	40	30,8	19	14,6	24	18,5	16	12,3
<b>Soru9</b>	41	31,5	42	32,3	17	13,1	17	13,1	13	10,0
<b>Soru10</b>	31	23,8	24	18,5	34	26,2	26	20,0	15	11,5
<b>Soru11</b>	62	47,7	27	20,8	16	12,3	16	12,3	9	6,9
<b>Soru12</b>	17	13,1	10	7,7	7	5,4	46	35,4	50	38,5
<b>Soru13</b>	46	35,4	44	33,8	5	3,8	24	18,5	11	8,5
<b>Soru14</b>	32	24,6	46	35,4	19	14,6	22	16,9	11	8,5
<b>Soru15</b>	48	36,9	64	49,2	9	6,9	8	6,2	1	0,8
<b>Soru16</b>	47	36,2	49	37,7	17	13,1	11	8,5	6	4,6
<b>Soru17</b>	13	10,0	27	20,8	19	14,6	30	23,1	41	31,5
<b>Soru18</b>	12	9,2	5	3,8	5	3,8	47	36,2	61	46,9
<b>Soru19</b>	4	3,1	18	13,8	14	10,8	49	37,7	45	34,6
<b>Soru20</b>	7	5,4	17	13,1	14	10,8	61	46,9	31	23,8
<b>Soru21</b>	7	5,4	19	14,6	22	16,9	39	30,0	43	33,1
<b>Soru22</b>	21	16,2	18	13,8	28	21,5	39	30,0	24	18,5
<b>Soru23</b>	71	54,6	37	28,5	1	0,8	15	11,5	6	4,6
<b>Soru24</b>	4	3,1	12	9,2	8	6,2	64	49,2	42	32,3
<b>Soru25</b>	6	4,6	17	13,1	18	13,8	47	36,2	42	32,3
<b>Soru26</b>	5	3,8	7	5,4	9	6,9	48	36,9	61	46,9

**H<sub>01</sub>: Kadın ve erkek hakemler arasında karşılaştıkları sorunları ailelerine yansıtma bakımında bir farklılık yoktur.**

**H<sub>02</sub>: Gelir grupları arasında karşılaştıkları sorunları ailelerine yansıtma bakımında bir farklılık yoktur.**

**H<sub>03</sub>: Eğitim arasında karşılaştıkları sorunları ailelerine yansıtma bakımında bir farklılık yoktur.**

Karşılaşılan sorunları ailelerine yansıtıp yansıtmadıkları ile ilgili sorular ankette yer alan ilk 5 sorudur. Buna göre bu sorulara verilen yanıtların cinsiyete, gelire ve eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği Tablo-3, Tablo-4 ve Tablo-5'te incelenmiştir.

**Tablo-3 Karşılaşılan Sorunların Aileye Yansıtma Durumlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

		<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>	<b>p</b>
<b>(Soru-1) Uzun süre maç gelmediğinde bu olayı aile fertlerine yansıtırım</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	30 (%31,6)	10 (%28,6)	0,507
	<b>Katılmıyorum</b>	24 (%25,3)	12 (%34,3)	
	<b>Fikrim Yok</b>	7 (%7,4)	1 (%2,9)	
	<b>Katılıyorum</b>	24 (%25,3)	6 (%17,1)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	10 (%10,5)	6 (%17,1)	
<b>(Soru-2) Sürekli müsabakaya gitmem aile fertlerimle sıkıntılar yaşamama sebep olur</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	43 (%45,3)	21 (%60,0)	0,058
	<b>Katılmıyorum</b>	43 (%45,3)	13 (%37,1)	
	<b>Fikrim Yok</b>	1 (%1,1)	1 (%1,9)	
	<b>Katılıyorum</b>	6 (%6,3)	0 (%0)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	2 (%2,1)	0 (%0)	
<b>(Soru-3) Müsabakadan sonra sosyal medyadan eleştirilmem aile fertlerimi olumsuz etkiler</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	20 (%21,1)	12 (%34,3)	0,171
	<b>Katılmıyorum</b>	28 (%29,5)	13 (%37,1)	
	<b>Fikrim Yok</b>	21 (%22,1)	2 (%5,7)	
	<b>Katılıyorum</b>	17 (%17,9)	5 (%14,3)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	9 (%9,5)	3 (%8,6)	
<b>(Soru-4) Yönettiğim bir müsabakadaki iyi performansımı aileme yansıtırım</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	9 (%9,5)	5 (%14,3)	0,336
	<b>Katılmıyorum</b>	17 (%17,9)	2 (%5,7)	
	<b>Fikrim Yok</b>	5 (%5,3)	4 (%11,4)	
	<b>Katılıyorum</b>	35 (%36,8)	13 (%37,1)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	29 (%30,5)	11 (%31,4)	
<b>(Soru-5) Hakemlikte geçen kötü sezon ailemi olumsuz etkiler</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	22 (%23,2)	8 (%22,9)	0,661
	<b>Katılmıyorum</b>	19 (%20,0)	4 (%11,4)	
	<b>Fikrim Yok</b>	12 (%12,6)	4 (%11,4)	
	<b>Katılıyorum</b>	24 (%25,3)	13 (%37,1)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	18 (%18,9)	6 (%17,1)	

Kadınlarla erkekler arasında hakemlikte karşılaştıkları sorunların ailelerine yansıtma durumları için sorulan 5 soruya verilen yanıtlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır (p değerleri sırasıyla 0,507; 0,058; 0,171; 0,336 ve 0,661). Elde edilen bu sonuç kadın ve erkeklerin hakemlikte karşılaştıkları sorunları ailelerine yansıtma durumlarının benzer olduğunu göstermektedir.



**Tablo-4 Karşılaşılan Sorunların Aileye Yansıtma Durumlarının Gelire Göre Karşılaştırılması**

		2000-3500 TL	3501TL ve üzeri	p
(Soru-1) Uzun süre maç gelmediğinde bu olayı aile fertlerine yansıtırım	Kesinlikle Katılmıyorum	27 (%43,5)	13 (%19,1)	<b>0,019</b>
	Katılmıyorum	16 (%25,8)	20 (%29,4)	
	Fikrim Yok	1 (%1,6)	7 (%10,3)	
	Katılıyorum	12 (%19,4)	18 (%26,5)	
	Kesinlikle Katılıyorum	6 (%9,7)	10 (%14,7)	
(Soru-2) Sürekli müsabakaya gitmem aile fertlerimle sıkıntılar yaşamama sebep olur	Kesinlikle Katılmıyorum	32 (%51,6)	32 (%47,1)	0,410
	Katılmıyorum	23 (%37,1)	33 (%48,5)	
	Fikrim Yok	1 (%1,6)	1 (%1,5)	
	Katılıyorum	4 (%6,5)	2 (%2,9)	
	Kesinlikle Katılıyorum	2 (%3,2)	0 (%0)	
(Soru-3) Müsabakadan sonra sosyal medyadan eleştirilmem aile fertlerimi olumsuz etkiler	Kesinlikle Katılmıyorum	15 (%24,2)	17 (%25,0)	0,650
	Katılmıyorum	17 (%27,4)	24 (%35,3)	
	Fikrim Yok	14 (%22,6)	9 (%13,2)	
	Katılıyorum	11 (%17,7)	11 (%16,2)	
	Kesinlikle Katılıyorum	5 (%8,1)	7 (%10,3)	
(Soru-4) Yönettiğim bir müsabakadaki iyi performansımı aileme yansıtırım	Kesinlikle Katılmıyorum	7 (%11,3)	7 (%10,3)	0,166
	Katılmıyorum	9 (%14,5)	10 (%14,7)	
	Fikrim Yok	4 (%6,5)	5 (%7,4)	
	Katılıyorum	17 (%27,4)	31 (%45,6)	
	Kesinlikle Katılıyorum	25 (%40,3)	15 (%22,1)	
(Soru-5) Hakemlikte geçen kötü sezon ailemi olumsuz etkiler	Kesinlikle Katılmıyorum	17 (%27,4)	13 (%19,1)	0,059
	Katılmıyorum	11 (%17,7)	12 (%17,6)	
	Fikrim Yok	12 (%19,4)	4 (%5,9)	
	Katılıyorum	13 (%21,0)	24 (%35,3)	
	Kesinlikle Katılıyorum	9 (%14,5)	15 (%22,1)	



Gelir grupları arasında hakemlikte karşılaştıkları sorunların ailelerine yansıtma durumları için sorulan 5 soruya verilen yanıtlar bakımından karşılaştırıldığında, Soru-1'e (Uzun süre müsabaka tebligatı alamadığımda bunu aileme yansıtırım) verilen yanıtlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (**p=0,019**). Buna göre 2000-3500TL gelir grubunda müsabaka alamadığında bunu ailesine yansıtma oranı %29,1 iken bu oran 3501 TL ve üzeri grupta %41,7 bulunmuştur ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Yani gelir seviyesi nispeten yüksek grup müsabaka alamamayı ailesine daha çok yansıtmaktadır. Bunun dışında hakemlikte karşılaştıkları sorunların ailelerine yansıtma durumları için sorulan diğer 4 soruya verilen yanıtlar bakımından gelir grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir (p değerleri sırasıyla 0,410; 0,650; 0,166 ve 0,059). (Tablo-4).

**Tablo-5 Karşılaşılan Sorunların Aileye Yansıtma Durumlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması**

		Lise	Üniversite	p
(Soru-1) Uzun süre maç gelmediğinde bu olayı aile fertlerine yansıtırım	Kesinlikle Katılmıyorum	16 (%53,3)	24 (%24,0)	<b>0,022</b>
	Katılmıyorum	8 (%26,7)	28 (%28,0)	
	Fikrim Yok	0 (%0)	8 (%8,0)	
	Katılıyorum	4 (%13,3)	26 (%26,0)	
	Kesinlikle Katılıyorum	2 (%6,7)	14 (%14,0)	
(Soru-2) Sürekli müsabakaya gitmem aile fertlerimle sıkıntılar yaşamama sebep olur	Kesinlikle Katılmıyorum	15 (%50,0)	49 (%49,0)	0,598
	Katılmıyorum	12 (%40,0)	44 (%44,0)	
	Fikrim Yok	1 (%3,3)	1 (%1,0)	
	Katılıyorum	0 (%0)	6 (%6,0)	
	Kesinlikle Katılıyorum	2 (%6,7)	0 (%0)	
(Soru-3) Müsabakadan sonra sosyal medyadan eleştirilmem aile fertlerimi olumsuz etkiler	Kesinlikle Katılmıyorum	8 (%26,7)	24 (%24,0)	0,849
	Katılmıyorum	9 (%30,0)	32 (%32,0)	
	Fikrim Yok	7 (%23,3)	16 (%16,0)	
	Katılıyorum	4 (%13,3)	18 (%18,0)	
	Kesinlikle Katılıyorum	2 (%6,7)	10 (%10,0)	
(Soru-4) Yönettiğim bir müsabakadaki iyi performansımı aileme yansıtırım	Kesinlikle Katılmıyorum	2 (%6,7)	12 (%12,0)	0,693
	Katılmıyorum	5 (%16,7)	14 (%14,0)	
	Fikrim Yok	3 (%10,0)	6 (%6,0)	
	Katılıyorum	9 (%30,0)	39 (%39,0)	
	Kesinlikle Katılıyorum	11 (%36,7)	29 (%29,0)	
(Soru-5) Hakemlikte geçen kötü sezon ailemi olumsuz etkiler	Kesinlikle Katılmıyorum	10 (%33,3)	20 (%20,0)	<b>0,009</b>
	Katılmıyorum	5 (%16,7)	18 (%18,0)	
	Fikrim Yok	8 (%26,7)	8 (%8,0)	
	Katılıyorum	3 (%10,0)	34 (%34,0)	
	Kesinlikle Katılıyorum	4 (%13,3)	20 (%20,0)	

Eğitim grupları arasında hakemlikte karşılaştıkları sorunların ailelerine yansıtma durumları için sorulan 5 soruya verilen yanıtlar bakımından karşılaştırıldığında, soru-1 (Uzun süre maç gelmediğinde bunu olayı aile fertlerine yansıtım) ve soru-5'e (Hakemlikte geçen kötü sezonu ailemi olumsuz etkiler) verilen yanıtlar eğitim gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık göstermektedir (p değerleri 0,022 ve 0,009). Tablo incelendiğinde; lise mezunlarında uzun süre müsabaka tebligatı alamadığında bunu ailesine yansıtma oranı %20 iken bu oran üniversite mezunlarında %40. Bununla beraber soru-2, 3 ve 4'e verilen yanıtlar eğitim gruplarına göre farklılık göstermemektedir (p değerleri sırasıyla 0,598; 0,849 ve 0,693). (Tablo-5).

**H<sub>04</sub>: Kadın ve erkek hakemler arasında çalışma hayatlarındaki mesleklerine odaklanma sorunları bakımından bir farklılık yoktur.**

**H<sub>05</sub>: Gelir grupları arasında çalışma hayatlarındaki mesleklerine odaklanma sorunları bakımından bir farklılık yoktur.**

**H<sub>06</sub>: Eğitim grupları arasında çalışma hayatlarındaki mesleklerine odaklanma sorunları bakımından bir farklılık yoktur.**

Mesleğe odaklanma ile ilgili sorular anketteki 24, 25 ve 26. sorulardır. Buna göre bu sorulara verilen yanıtların cinsiyete, gelir ve eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği Tablo-6, Tablo-7 ve Tablo-8'de incelenmiştir.

**Tablo-6 Mesleğe Odaklanma Durumlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

		<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>	<b>p</b>
<b>(Soru-24) Müsabaka dönüşünde işime odaklanabilirim</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	2 (%2,1)	2 (%5,7)	0,929
	<b>Katılmıyorum</b>	11 (%11,6)	1 (%2,9)	
	<b>Fikrim Yok</b>	4 (%4,2)	4 (%11,4)	
	<b>Katılıyorum</b>	47 (%49,5)	17 (%48,6)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	31 (%32,6)	11 (%31,4)	
<b>(Soru-25) Maç tebligatı beklerken maç gelmediğinde işime odaklanabilirim</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	4 (%4,2)	2 (%5,7)	0,442
	<b>Katılmıyorum</b>	15 (%15,8)	2 (%5,7)	
	<b>Fikrim Yok</b>	14 (%14,7)	4 (%11,4)	
	<b>Katılıyorum</b>	31 (%32,6)	16 (%45,7)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	31 (%32,6)	11 (%31,4)	
<b>(Soru-26) Maça atandıktan sonra o hafta mesleğime odaklanabilirim</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	4 (%4,2)	1 (%2,9)	0,360
	<b>Katılmıyorum</b>	6 (%6,3)	1 (%2,9)	
	<b>Fikrim Yok</b>	7 (%7,4)	2 (%5,7)	
	<b>Katılıyorum</b>	35 (%36,8)	13 (%37,1)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	43 (%45,3)	18 (%51,4)	

Kadınlarla erkekler arasında çalışma hayatlarında mesleklerine odaklanma sorunlarına yönelik sorulan 3 soruya verilen yanıtlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır (p değerleri sırasıyla 0,929; 0,442 ve 0,360). (Tablo-6). Elde edilen bu sonuç kadın ve erkeklerin mesleklerine odaklanmalarının benzer olduğunu göstermektedir.

**Tablo-7 Mesleğe Odaklanma Durumlarının Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılması**

		2000-3500 TL	3501TL ve üzeri	p
(Soru-24) Müsabaka dönüşünde işime odaklanabilirim	Kesinlikle Katılmıyorum	4 (%6,5)	0 (%0)	<b>0,017</b>
	Katılmıyorum	9 (%14,5)	3 (%4,4)	
	Fikrim Yok	5 (%8,1)	3 (%4,4)	
	Katılıyorum	27 (%43,5)	37 (%54,4)	
	Kesinlikle Katılıyorum	17 (%27,4)	25 (%36,8)	
(Soru-25) Maç tebligatı beklerken maç gelmediğinde işime odaklanabilirim	Kesinlikle Katılmıyorum	3 (%4,8)	3 (%4,4)	<b>0,009</b>
	Katılmıyorum	10 (%16,1)	7 (%10,3)	
	Fikrim Yok	15 (%24,2)	3 (%4,4)	
	Katılıyorum	19 (%30,6)	28 (%41,2)	
	Kesinlikle Katılıyorum	15 (%24,2)	27 (%39,7)	
(Soru-26) Maça atandıktan sonra o hafta mesleğime odaklanabilirim	Kesinlikle Katılmıyorum	4 (%6,5)	1 (%1,5)	0,238
	Katılmıyorum	4 (%6,5)	3 (%4,4)	
	Fikrim Yok	6 (%9,7)	3 (%4,4)	
	Katılıyorum	18 (%29,0)	30 (%44,1)	
	Kesinlikle Katılıyorum	30 (%48,4)	31 (%45,6)	

Gelir grupları arasında çalışma hayatlarında mesleklerine odaklanma sorunlarına yönelik sorulan 3 soruya verilen yanıtlar karşılaştırıldığında, soru-24'e (müsabaka dönüşünde işime odaklanabilirim) ve soru-25'e (Maç tebligatı beklerken maç gelmediğinde işime odaklanabilirim) verilen yanıtlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (p değerleri sırasıyla 0,017 ve 0,009). (Tablo-7). Tablo-7 incelendiğinde; 2000-3500 TL gelire sahip grupta müsabaka dönüşü işine odaklanamayacağını düşünenlerin oranı %21 iken bu oran 3501 TL ve üzeri grupta %4,4'tür. Benzer şekilde 2000-3500 TL gelire sahip grupta maç tebligatı beklediği zamanlarda tebligat gelmediğinde mesleğine odaklanabildiğini düşünenlerin oranı %54,8 iken bu oran 3501 TL ve üzeri grupta %80,9'dur. Bunun dışında soru-26'ya verilen yanıtlar bakımından gelir grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur (p=0,238).

**Tablo-8 Mesleğe Odaklanma Durumlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması**

		Lise	Üniversite	p
(Soru-24) Müsabaka dönüşünde işime odaklanabilirim	Kesinlikle Katılmıyorum	3 (%10,0)	1 (%1,0)	<b>0,003</b>
	Katılmıyorum	6 (%20,0)	6 (%6,0)	
	Fikrim Yok	2 (%6,7)	6 (%6,0)	
	Katılıyorum	11 (%36,7)	53 (%53,0)	
	Kesinlikle Katılıyorum	8 (%26,7)	34 (%34,0)	
(Soru-25) Maç tebligatı beklerken maç gelmediğinde işime odaklanabilirim	Kesinlikle Katılmıyorum	0 (%0)	6 (%6,0)	0,128
	Katılmıyorum	7 (%23,3)	10 (%10,0)	
	Fikrim Yok	7 (%23,3)	11 (%11,0)	
	Katılıyorum	10 (%33,3)	37 (%37,0)	
	Kesinlikle Katılıyorum	6 (%20,0)	36 (%36,0)	
(Soru-26) Maça atandıktan sonra o hafta mesleğime odaklanabilirim	Kesinlikle Katılmıyorum	2 (%6,7)	3 (%3,0)	0,388
	Katılmıyorum	1 (%3,3)	6 (%6,0)	
	Fikrim Yok	4 (%13,3)	5 (%5,0)	
	Katılıyorum	10 (%33,3)	38 (%38,0)	
	Kesinlikle Katılıyorum	13 (%43,3)	48 (%48,0)	

Eğitim grupları arasında çalışma hayatlarında mesleklerine odaklanma sorunlarına yönelik sorulan 3 soruya verilen yanıtlar karşılaştırıldığında, soru-24'e (müsabaka dönüşünde işime odaklanabilirim) verilen cevaplar bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ( $p=0,003$ ). Tablo-8 incelendiğinde lise mezunlarında müsabaka dönüşünde işime odaklanabilme oranı %63,4 iken bu oran üniversite mezunlarında %87 bulunmuştur. Bununla beraber soru 25 ve soru 26'ya verilen yanıtlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ( $p=0,128$  ve  $0,388$ ). (Tablo-8).

**H<sub>07</sub>: Kadın ve erkek hakemler arasında hakemliklerinin mesleklerini etkilemesi bakımından bir farklılık yoktur.**

**H<sub>08</sub>: Gelir grupları arasında hakemliklerinin mesleklerini etkilemesi bakımından bir farklılık yoktur.**

**H<sub>09</sub>: Eğitim grupları arasında hakemliklerinin mesleklerini etkilemesi bakımından bir farklılık yoktur.**

Hakemliğin mesleki performansa etkisi ile ilgili sorular anketteki 6, 9, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 ve 21. sorulardır. Buna göre bu sorulara verilen yanıtların cinsiyete, gelire ve eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği Tablo-9, Tablo-10 ve Tablo-11’de incelenmiştir.

**Tablo-9 Hakemliğin Mesleki Performansa Etkisinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

		<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>	<b>p</b>
<b>(Soru-6) Mesai saatlerinde maça gitmem mesleğimi olumsuz etkiler</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	25 (%26,3)	9 (%25,7)	0,955
	<b>Katılmıyorum</b>	25 (%26,3)	8 (%22,9)	
	<b>Fikrim Yok</b>	7 (%7,4)	4 (%11,4)	
	<b>Katılıyorum</b>	23 (%24,2)	8 (%22,9)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	15 (%15,8)	6 (%17,1)	
<b>(Soru-9) Müsabakaya gitmem, yaptığım işi olumsuz etkiler</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	33 (%34,7)	8 (%22,9)	0,497
	<b>Katılmıyorum</b>	29 (%30,5)	13 (%37,1)	
	<b>Fikrim Yok</b>	13 (%13,7)	4 (%11,4)	
	<b>Katılıyorum</b>	10 (%10,5)	7 (%20,0)	
<b>(Soru-13) Mesleğim ve hakemliği bir arada yaparken zorlanırım</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	35 (%36,8)	11 (%31,4)	0,087
	<b>Katılmıyorum</b>	30 (%31,6)	14 (%40,0)	
	<b>Fikrim Yok</b>	5 (%5,3)	0 (%0)	
	<b>Katılıyorum</b>	20 (%21,1)	4 (%11,4)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	5 (%5,3)	6 (%17,1)	

**Tablo-9(Devam) Hakemliğin Mesleki Performansa Etkisinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

		Erkek	Kadın	p
<b>(Soru-14) Bir futbol maçı sonrası medya tarafından eleştirilmem mesleğimi olumsuz etkiler</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	23 (%24,2)	9 (%25,7)	0,065
	<b>Katılmıyorum</b>	40 (%42,1)	6 (%17,1)	
	<b>Fikrim Yok</b>	13 (%13,7)	6 (%17,1)	
	<b>Katılıyorum</b>	13 (%13,7)	9 (%25,7)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	6 (%6,3)	5 (%14,3)	
<b>(Soru-15) Hakemlikte yaptığım antrenmanlar mesleğimi olumsuz etkiler</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	37 (%38,9)	11 (%31,4)	0,710
	<b>Katılmıyorum</b>	43 (%45,3)	21 (%60,0)	
	<b>Fikrim Yok</b>	7 (%7,4)	2 (%5,7)	
	<b>Katılıyorum</b>	7 (%7,4)	1 (%2,9)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	1 (%1,1)	0 (%0)	
<b>(Soru-16) Yönettiğim bir müsabakadaki kötü performansımı mesleğime yansıtırım</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	31 (%32,6)	16 (%45,7)	0,059
	<b>Katılmıyorum</b>	36 (%37,9)	13 (%37,1)	
	<b>Fikrim Yok</b>	12 (%12,6)	5 (%14,3)	
	<b>Katılıyorum</b>	11 (%11,6)	0 (%0)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	5 (%5,3)	1 (%2,9)	
<b>(Soru-17) Müsabakada sakatlanmam mesleğimi olumsuz yönde etkiler</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	8 (%8,4)	5 (%14,3)	0,514
	<b>Katılmıyorum</b>	22 (%23,2)	5 (%14,3)	
	<b>Fikrim Yok</b>	13 (%13,7)	6 (%17,1)	
	<b>Katılıyorum</b>	24 (%25,3)	6 (%17,1)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	28 (%29,5)	13 (%37,1)	
<b>(Soru-18) Hakemlikle geliştirdiğim yeteneklerim, mesleki başarıyı olumlu etkiler</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	8 (%8,4)	4 (%11,4)	0,785
	<b>Katılmıyorum</b>	4 (%4,2)	1 (%2,9)	
	<b>Fikrim Yok</b>	3 (%3,2)	2 (%5,7)	
	<b>Katılıyorum</b>	36 (%37,9)	11 (%31,4)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	44 (%46,3)	17 (%48,6)	



**Tablo-9(Devam) Hakemliğin Mesleki Performansa Etkisinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

		<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>	<b>p</b>
<b>(Soru-19) Hakem antrenmanlarının bireysel olarak yapılılabilmek üzere iş yaşamı olumlu etkiler</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	4 (%4,2)	0 (%0)	0,250
	<b>Katılmıyorum</b>	12 (%12,6)	6 (%17,1)	
	<b>Fikrim Yok</b>	12 (%12,6)	2 (%5,7)	
	<b>Katılıyorum</b>	38 (%40,0)	11 (%31,4)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	29 (%30,5)	16 (%45,7)	
<b>(Soru-20) Hakemlikte başarılı bir sezon geçirdiğimde mesleğim bundan olumlu yönde etkilenir</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	5 (%5,3)	2 (%5,7)	0,761
	<b>Katılmıyorum</b>	13 (%13,7)	4 (%11,4)	
	<b>Fikrim yok</b>	12 (%12,6)	2 (%5,7)	
	<b>Katılıyorum</b>	44 (%46,3)	17 (%48,6)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	21 (%22,1)	10 (%28,6)	
<b>(Soru-21) Çalıştığım kurumdaki amirlerin hakemliğe bakış açısı mesleğimi olumlu etkiler</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	5 (%5,3)	2 (%5,7)	0,999
	<b>Katılmıyorum</b>	14 (%14,7)	5 (%14,3)	
	<b>Fikrim Yok</b>	16 (%16,8)	6 (%17,1)	
	<b>Katılıyorum</b>	29 (%30,5)	10 (%28,6)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	31 (%32,6)	12 (%34,3)	

Kadınlarla erkekler arasında hakemliklerinin mesleki performanslarına etkisine yönelik sorulan 11 soruya verilen yanıtlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ) (Tablo-9). Elde edilen bu sonuç kadın ve erkeklerin hakemliklerini mesleklerine etkilerinin benzer olduğunu göstermektedir. Sorulara verilen yanıtlar ayrı ayrı incelendiğinde; soru 6, soru 9, soru 13, soru 14, soru 15 ve soru 16'da hem erkekler hem de kadınlar sorularda belirtilen durumun mesleklerine etkisi durumuna benzer oranlarda katılmadıklarını söylerken; soru 17, soru 18, soru 19, soru 20 ve soru 21'de kadın ve erkekler sorularda belirtilen durumun mesleklerine etkisi durumuna benzer oranlarda katıldıkları görülmektedir.

**Tablo-10 Hakemliğin Mesleki Performansa Etkisinin Gelire Göre Karşılaştırılması**

		<b>2000-3500 TL</b>	<b>3501TL ve üzeri</b>	<b>p</b>
<b>(Soru-6) Mesai saatlerinde maça gitmem mesleğimi olumsuz etkiler</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	18 (%29,0)	16 (%23,5)	0,090
	<b>Katılmıyorum</b>	14 (%22,6)	19 (%27,9)	
	<b>Fikrim Yok</b>	6 (%9,7)	5 (%7,4)	
	<b>Katılıyorum</b>	19 (%30,6)	12 (%17,6)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	5 (%8,1)	16 (%23,5)	
<b>(Soru-9) Müsabakaya gitmem, yaptığım işi olumsuz etkiler</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	15 (%24,2)	26 (%38,2)	0,002
	<b>Katılmıyorum</b>	14 (%22,6)	28 (%41,2)	
	<b>Fikrim Yok</b>	14 (%22,6)	3 (%4,4)	
	<b>Katılıyorum</b>	12 (%19,4)	5 (%7,4)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	7 (%11,3)	6 (%8,8)	
<b>(Soru-13) Mesleğim ve hakemliği bir arada yaparken zorlanırım</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	19 (%30,6)	27 (%39,7)	0,057
	<b>Katılmıyorum</b>	18 (%29,0)	26 (%38,2)	
	<b>Fikrim Yok</b>	5 (%8,1)	0 (%0)	
	<b>Katılıyorum</b>	15 (%24,2)	9 (%13,2)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	5 (%8,1)	6 (%8,8)	
<b>(Soru-14) Bir futbol maçı sonrası medya tarafından eleştirilmem mesleğimi olumsuz etkiler</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	17 (%27,4)	15 (%22,1)	0,749
	<b>Katılmıyorum</b>	20 (%32,3)	26 (%38,2)	
	<b>Fikrim Yok</b>	11 (%17,7)	8 (%11,8)	
	<b>Katılıyorum</b>	9 (%14,5)	13 (%19,1)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	5 (%8,1)	6 (%8,8)	
<b>(Soru-15) Hakemlikte yaptığım antrenmanlar mesleğimi olumsuz etkiler</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	20 (%32,3)	28 (%41,2)	0,123
	<b>Katılmıyorum</b>	29 (%46,8)	35 (%51,5)	
	<b>Fikrim Yok</b>	5 (%8,1)	4 (%5,9)	
	<b>Katılıyorum</b>	7 (%11,3)	1 (%1,5)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	1 (%1,6)	0 (%0)	

**Tablo-10(Devam) Hakemliğin Mesleki Performansa Etkisinin Gelire Göre Karşılaştırılması**

		2000-3500 TL	3501TL ve üzeri	p
<b>(Soru-16) Yönettiğim bir müsabakadaki kötü performansımı mesleğime yansıtırım</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	23 (%37,1)	24 (%35,3)	0,925
	<b>Katılmıyorum</b>	21 (%33,9)	28 (%41,2)	
	<b>Fikrim Yok</b>	9 (%14,5)	8 (%11,8)	
	<b>Katılıyorum</b>	6 (%9,7)	5 (%7,4)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	3 (%4,8)	3 (%4,4)	
<b>(Soru-17) Müsabakada sakatlanmam mesleğimi olumsuz yönde etkiler</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	5 (%8,1)	8 (%11,8)	0,563
	<b>Katılmıyorum</b>	13 (%21,0)	14 (%20,6)	
	<b>Fikrim Yok</b>	12 (%19,4)	7 (%10,3)	
	<b>Katılıyorum</b>	15 (%24,2)	15 (%22,1)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	17 (%27,4)	24 (%35,3)	
<b>(Soru-18) Hakemlikle geliştirdiğim yeteneklerim, mesleki başarımları olumlu etkiler</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	8 (%12,9)	4 (%5,9)	0,161
	<b>Katılmıyorum</b>	4 (%6,5)	1 (%1,5)	
	<b>Fikrim Yok</b>	2 (%3,2)	3 (%4,4)	
	<b>Katılıyorum</b>	19 (%30,6)	28 (%41,2)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	29 (%46,8)	32 (%47,1)	
<b>(Soru-19) Hakem antrenmanlarının bireysel olarak yapılabilme olanağı iş yaşantımı olumlu etkiler</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	3 (%4,8)	1 (%1,5)	0,593
	<b>Katılmıyorum</b>	10 (%16,1)	8 (%11,8)	
	<b>Fikrim Yok</b>	8 (%12,9)	6 (%8,8)	
	<b>Katılıyorum</b>	21 (%33,9)	28 (%41,2)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	20 (%32,3)	25 (%36,8)	

**Tablo-10(Devam) Hakemliğin Mesleki Performansa Etkisinin Gelire Göre Karşılaştırılması**

		2000-3500 TL	3501TL ve üzeri	p
<b>(Soru-20) Hakemlikte başarılı bir sezon geçirdiğimde mesleğim bundan olumlu yönde etkilenir</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	4 (%6,5)	3 (%4,4)	0,823
	<b>Katılmıyorum</b>	6 (%9,7)	11 (%16,2)	
	<b>Fikrim Yok</b>	7 (%11,3)	7 (%10,3)	
	<b>Katılıyorum</b>	29 (%46,8)	32 (%47,1)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	16 (%25,8)	15 (%22,1)	
<b>(Soru-21) Çalıştığım kurumdaki amirlerin hakemliğe bakış açısı mesleğimi olumlu etkiler</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	4 (%6,5)	3 (%4,4)	0,641
	<b>Katılmıyorum</b>	7 (%11,3)	12 (%17,6)	
	<b>Fikrim Yok</b>	13 (%21,0)	9 (%13,2)	
	<b>Katılıyorum</b>	19 (%30,6)	20 (%29,4)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	19 (%30,6)	24 (%35,3)	

Gelir grupları arasında hakemliklerinin mesleki performanslarına etkisine yönelik sorulan 11 soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde sadece soru-9'a (müsabakaya gitmem, yaptığım işi olumsuz etkiler) verilen yanıtlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p = 0,002$ ) (Tablo-10). Tablo-10 incelendiğinde; 2000-3500 TL gelire sahip bireylerin %46,8'i müsabakaya gitmesinin mesleki performansına olumsuz etkisi olmayacağı görüşünde iken bu oran 3501 TL ve üzeri grupta %79,4. Bununla beraber kalan 10 soruya verilen yanıtlar gelir gruplarına göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo-11 Hakemliğin Mesleki Performansa Etkisinin Eğitime Göre Karşılaştırılması**

		Lise	Üniversite	p
(Soru-6) Mesai saatlerinde maça gitmem mesleğimi olumsuz etkiler	Kesinlikle Katılmıyorum	8 (%26,7)	26 (%26,0)	0,394
	Katılmıyorum	11 (%36,7)	22 (%22,0)	
	Fikrim Yok	1 (%3,3)	10 (%10,0)	
	Katılıyorum	7 (%23,3)	24 (%24,0)	
	Kesinlikle Katılıyorum	3 (%10,0)	18 (%18,0)	
(Soru-9) Müsabakaya gitmem, yaptığım işi olumsuz etkiler	Kesinlikle Katılmıyorum	7 (%23,3)	34 (%34,0)	0,043
	Katılmıyorum	7 (%23,3)	35 (%35,0)	
	Fikrim Yok	9 (%30,0)	8 (%8,0)	
	Katılıyorum	5 (%16,7)	12 (%12,0)	
	Kesinlikle Katılıyorum	2 (%6,7)	11 (%11,0)	
(Soru-13) Mesleğim ve hakemliği bir arada yaparken zorlanırım	Kesinlikle Katılmıyorum	9 (%30,0)	37 (%37,0)	0,182
	Katılmıyorum	7 (%23,3)	37 (%37,0)	
	Fikrim Yok	3 (%10,0)	2 (%2,0)	
	Katılıyorum	8 (%26,7)	16 (%16,0)	
	Kesinlikle Katılıyorum	3 (%10,0)	8 (%8,0)	
(Soru-14) Bir futbol maçı sonrası medya tarafından eleştirilmem mesleğimi olumsuz etkiler	Kesinlikle Katılmıyorum	6 (%20,0)	26 (%26,0)	0,670
	Katılmıyorum	13 (%43,3)	33 (%33,0)	
	Fikrim Yok	5 (%16,7)	14 (%14,0)	
	Katılıyorum	3 (%10,0)	19 (%19,0)	
	Kesinlikle Katılıyorum	3 (%10,0)	8 (%8,0)	
(Soru-15) Hakemlikte yaptığım antrenmanlar mesleğimi olumsuz etkiler	Kesinlikle Katılmıyorum	9 (%30,0)	39 (%39,0)	0,137
	Katılmıyorum	13 (%43,3)	51 (%51,0)	
	Fikrim Yok	3 (%10,0)	6 (%6,0)	
	Katılıyorum	4 (%13,3)	4 (%4,0)	
	Kesinlikle Katılıyorum	1 (%3,3)	0 (%0)	

**Tablo-11 (Devam) Hakemliğin Mesleki Performansa Etkisinin Eğitime Göre Karşılaştırılması**

		Lise	Üniversite	p
<b>(Soru-16) Yönettiğim bir müsabakadaki kötü performansımı mesleğime yansıtırım</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	10 (%33,3)	37 (%37,0)	0,753
	<b>Katılmıyorum</b>	12 (%40,0)	37 (%37,0)	
	<b>Fikrim Yok</b>	3 (%10,0)	14 (%14,0)	
	<b>Katılıyorum</b>	4 (%13,3)	7 (%7,0)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	1 (%3,3)	5 (%5,0)	
<b>(Soru-17) Müsabakada sakatlanmam mesleğimi olumsuz yönde etkiler</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	1 (%3,3)	12 (%12,0)	0,598
	<b>Katılmıyorum</b>	6 (%20,0)	21 (%21,0)	
	<b>Fikrim Yok</b>	6 (%20,0)	13 (%13,0)	
	<b>Katılıyorum</b>	8 (%26,7)	22 (%22,0)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	9 (%30,0)	32 (%32,0)	
<b>(Soru-18) Hakemlikle geliştirdiğim yeteneklerim, mesleki başarımları olumlu etkiler</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	4 (%13,3)	8 (%8,0)	0,367
	<b>Katılmıyorum</b>	2 (%6,7)	3 (%3,0)	
	<b>Fikrim Yok</b>	1 (%3,3)	4 (%4,0)	
	<b>Katılıyorum</b>	9 (%30,0)	38 (%38,0)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	14 (%46,7)	47 (%47,0)	
<b>(Soru-19) Hakem antrenmanlarının bireysel olarak yapılabilme olanağı iş yaşamımı olumlu etkiler</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	2 (%6,7)	2 (%2,0)	0,702
	<b>Katılmıyorum</b>	4 (%13,3)	14 (%14,0)	
	<b>Fikrim Yok</b>	4 (%13,3)	10 (%10,0)	
	<b>Katılıyorum</b>	8 (%26,7)	41 (%41,0)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	12 (%40,0)	33 (%33,0)	

**Tablo-11(Devam) Hakemliğin Mesleki Performansa Etkisinin Eğitime Göre Karşılaştırılması**

		Lise	Üniversite	p
(Soru-20) Hakemlikte başarılı bir sezon geçirdiğimde mesleğim bundan olumlu yönde etkilenir	Kesinlikle Katılmıyorum	2 (%6,7)	5 (%5,0)	0,610
	Katılmıyorum	4 (%13,3)	13 (%13,0)	
	Fikrim Yok	2 (%6,7)	12 (%12,0)	
	Katılıyorum	12 (%40,0)	49 (%49,0)	
	Kesinlikle Katılıyorum	10 (%33,3)	21 (%21,0)	
(Soru-21) Çalıştığım kurumdaki amirlerin hakemliğe bakış açısı mesleğimi olumlu etkiler	Kesinlikle Katılmıyorum	4 (%13,3)	3 (%3,0)	0,027
	Katılmıyorum	4 (%13,3)	15 (%15,0)	
	Fikrim Yok	9 (%30,0)	13 (%13,0)	
	Katılıyorum	6 (%20,0)	33 (%33,0)	
	Kesinlikle Katılıyorum	7 (%23,3)	36 (%36,0)	

Eğitim grupları arasında hakemliklerinin mesleki performanslarına etkisine yönelik sorulan 11 soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde sadece soru-9'a (maçlara gitmem, mesleğimi işi olumsuz etkiler.) ve soru-21'e (çalıştığım kurumdaki amirlerin hakemliğe bakış açısı mesleğimi olumlu etkiler) verilen yanıtlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p = 0,043$  ve  $p = 0,027$ ) (Tablo-11). Tablo-11 incelendiğinde; 2000-3500 TL gelire sahip bireylerin %46,6'sı müsabakaya gitmesinin mesleki performansına olumsuz etkisi olmayacağı görüşünde iken bu oran 3501 TL ve üzeri grupta %69. Buna ilave olarak 2000-3500 TL gelire sahip bireylerin %43,3'ü çalıştığı kurumdaki amirlerin hakemliğe bakış açılarının mesleği olumlu etkileyeceği görüşünde iken bu oran 3501 TL ve üzeri grupta %69. Bununla beraber kalan 9 soruya verilen yanıtlar eğitim gruplarına göre farklılık göstermemektedir.

**H<sub>10</sub>: Kadın ve erkek hakemler arasında hakemliklerinin meslektaşlarıyla iletişimine etkileri bakımından bir farklılık yoktur.**

**H<sub>11</sub>: Gelir grupları arasında hakemliklerinin meslektaşlarıyla iletişimine etkileri bakımından bir farklılık yoktur.**

**H<sub>12</sub>: Eğitim grupları arasında hakemliklerinin meslektaşlarıyla iletişimine etkileri bakımından bir farklılık yoktur.**

Hakemliğin mesleki performansa etkisi ile ilgili sorular anketteki 7, 8, 10 ve 22. sorulardır. Buna göre bu sorulara verilen yanıtların cinsiyete, gelir ve eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği Tablo-12, Tablo-13 ve Tablo-14’te incelenmiştir.

**Tablo-12 Hakemliğin Meslektaşlarıyla İletişime Etkisinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

		Erkek	Kadın	p
(Soru-7) Hakemlik yapmama meslektaşlarım olumlu bakarlar	Kesinlikle Katılmıyorum	5 (%5,3)	5 (%14,3)	0,265
	Katılmıyorum	9 (%9,5)	1 (%2,9)	
	Fikrim Yok	12 (%12,6)	6 (%17,1)	
	Katılıyorum	36 (%37,9)	10 (%28,6)	
	Kesinlikle Katılıyorum	33 (%34,7)	13 (%37,1)	
(Soru-8) Müsabakaya giderken çalıştığım yerden izin almakta sıkıntı yaşıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	23 (%24,2)	8 (%22,9)	0,604
	Katılmıyorum	31 (%32,6)	9 (%25,7)	
	Fikrim Yok	12 (%12,6)	7 (%20,0)	
	Katılıyorum	19 (%20,0)	5 (%14,3)	
	Kesinlikle Katılıyorum	10 (%10,0)	6 (%17,1)	
(Soru-10) Hakemlik görevim nedeniyle meslektaşlarım tarafından kıskanılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	22 (%23,2)	9 (%25,7)	0,679
	Katılmıyorum	17 (%17,9)	7 (%20,0)	
	Fikrim Yok	24 (%25,3)	10 (%28,6)	
	Katılıyorum	22 (%23,2)	4 (%11,4)	
	Kesinlikle Katılıyorum	10 (%10,5)	5 (%14,3)	
(Soru-22) Hakemlik yapmak mesleğimde ayrıcalık sağlar	Kesinlikle Katılmıyorum	16 (%16,8)	5 (%14,3)	0,508
	Katılmıyorum	14 (%14,7)	4 (%11,4)	
	Fikrim Yok	21 (%22,1)	7 (%20,0)	
	Katılıyorum	30 (%31,6)	9 (%25,7)	
	Kesinlikle Katılıyorum	14 (%14,7)	10 (%28,6)	



Kadınlarla erkekler arasında hakemliklerinin meslektaşlarıyla iletişime etkisine yönelik sorulan 4 soruya verilen yanıtlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır (p değerleri sırasıyla 0,265; 0,604; 0,679 ve 0,508) (Tablo-12). Tablo-12'deki sonuçlar incelendiğinde hem erkek hem kadınlar benzer oranlarda hakemliklerinin meslektaşlarıyla iletişimini daha iyileştireceği görüşündedirler.

**Tablo-13 Hakemliğin Meslektaşlarıyla İletişime Etkisinin Gelire Göre Karşılaştırılması**

		2000-3500 TL	3501TL ve üzeri	p
<b>(Soru-7) Hakemlik yapmama meslektaşlarım olumlu bakarlar</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	5 (%8,1)	5 (%7,4)	<b>0,008</b>
	<b>Katılmıyorum</b>	4 (%6,5)	6 (%8,8)	
	<b>Fikrim Yok</b>	15 (%24,2)	3 (%4,4)	
	<b>Katılıyorum</b>	23 (%37,1)	23 (%33,8)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	15 (%24,2)	31 (%45,6)	
<b>(Soru-8) Müsabakaya giderken çalıştığım yerden izin almakta sıkıntı yaşarım</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	10 (%16,1)	21 (%30,9)	<b>0,002</b>
	<b>Katılmıyorum</b>	13 (%21,0)	27 (%39,7)	
	<b>Fikrim Yok</b>	15 (%24,2)	4 (%5,9)	
	<b>Katılıyorum</b>	15 (%24,2)	9 (%13,2)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	9 (%14,5)	7 (%10,3)	
<b>(Soru-10) Hakemlik görevim nedeniyle meslektaşlarım tarafından kıskanılırım</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	16 (%25,8)	15 (%)	0,737
	<b>Katılmıyorum</b>	10 (%16,1)	14 (%)	
	<b>Fikrim Yok</b>	18 (%29,0)	16 (%)	
	<b>Katılıyorum</b>	10 (%16,1)	16 (%)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	8 (%12,9)	7 (%)	
<b>(Soru-22) Hakemlik yapmak mesleğimde ayrıcalık sağlar</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	11 (%17,7)	10 (%14,7)	<b>0,017</b>
	<b>Katılmıyorum</b>	3 (%4,8)	15 (%22,1)	
	<b>Fikrim Yok</b>	19 (%30,6)	9 (%13,2)	
	<b>Katılıyorum</b>	19 (%30,6)	20 (%29,4)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	10 (%16,1)	14 (%20,6)	

Gelir grupları arasında hakemliklerinin meslektaşlarıyla iletişime etkisine yönelik sorulan 4 soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde; soru-7 (hakemlik yapmama meslektaşlarım olumlu bakarlar.), soru-8 (maçlara giderken çalıştığım yerden izin alırken sıkıntı yaşarım) ve soru-22'ye (hakemlik yapmak mesleğimde ayrıcalık sağlar) verilen yanıtlar gelir grupları arasında anlamlı farklılık göstermektedir (p değerleri sırasıyla 0,008; 0,002 ve 0,017). (Tablo-13). Tablo-13'teki sonuçlar incelendiğinde; 2000-3500 TL gelire sahip bireylerde hakemlik yapmalarına meslektaşlarının olumlu bakacağını düşünenlerin oranı %61,3 iken bu oran 3501 TL ve üzeri gruptakilerde %79,4. Bununla beraber 2000-3500 TL gelire sahip bireylerde müsabakaya giderken çalıştığı yerden izin almakta sorun yaşadığını düşünenlerin oranı %38,7 iken bu oran 3501 TL ve üzeri grupta %23,5 olarak bulunmuştur. 2000-3500 TL gelire sahip bireylerde hakemlik yapmanın mesleklerinde ayrıcalık sağladığını düşünenlerin oranı %46,7 iken bu oran 3501 TL ve üzeri grupta %50 olarak bulunmuştur. Bununla beraber soru-10'a verilen yanıtlar bakımından gelir grupları arasında anlamlı bir fark yoktur (p=0,737).

**Tablo-14 Hakemliğin Meslektaşlarıyla İletişime Etkisinin Eğitime Göre Karşılaştırılması**

		Lise	Üniversite	p
<b>(Soru-7) Hakemlik yapmama meslektaşlarım olumlu bakarlar</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	3 (%10,0)	7 (%7,0)	<b>0,015</b>
	<b>Katılmıyorum</b>	2 (%6,7)	8 (%8,0)	
	<b>Fikrim Yok</b>	10 (%33,3)	8 (%8,0)	
	<b>Katılıyorum</b>	6 (%20,0)	40 (%40,0)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	9 (%30,0)	37 (%37,0)	
<b>(Soru-8) Müsabakaya giderken çalıştığım yerden izin almakta sıkıntı yaşarım</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	3 (%10,0)	28 (%28,0)	<b>0,001</b>
	<b>Katılmıyorum</b>	6 (%20,0)	34 (%34,0)	
	<b>Fikrim Yok</b>	12 (%40,0)	7 (%7,0)	
	<b>Katılıyorum</b>	8 (%26,7)	16 (%16,0)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	1 (%3,3)	15 (%15,0)	
<b>(Soru-10) Hakemlik görevim nedeniyle meslektaşlarım tarafından kıskanılırım</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	7 (%23,3)	24 (%24,0)	0,859
	<b>Katılmıyorum</b>	7 (%23,3)	17 (%17,0)	
	<b>Fikrim Yok</b>	8 (%26,7)	26 (%26,0)	
	<b>Katılıyorum</b>	6 (%26,7)	20 (%20,0)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	2 (%20,0)	13 (%13,0)	
<b>(Soru-22) Hakemlik yapmak mesleğimde ayrıcalık sağlar</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	5 (%16,7)	16 (%16,0)	0,330
	<b>Katılmıyorum</b>	2 (%6,7)	16 (%16,0)	
	<b>Fikrim Yok</b>	10 (%33,3)	18 (%18,0)	
	<b>Katılıyorum</b>	7 (%23,3)	32 (%32,0)	
	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	6 (%20,0)	18 (%18,0)	

Eğitim grupları arasında hakemliklerinin meslektaşlarıyla iletişime etkisine y6nelik sorulan 4 soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde; soru-7 (hakemlik yapmama meslektaşlarım olumlu bakarlar.) ve soru-8'e (m6sabakaya giderken 7alıştığım yerden izin almakta sıkıntı yaşarım) verilen yanıtlar gelir grupları arasında anlamlı farklılık g6stermektedir ( $p=0,015$  ve  $p=0,001$ ). (Tablo-14). Tablo-14'teki sonu7lar incelendiğinde; 2000-3500 TL gelire sahip bireylerde hakemlik yapmalarına meslektaşlarının olumlu bakacağını d6ř6nenlerin oranı %50 iken bu oran 3501 TL ve 6zeri gruptakilerde %77. Bununla beraber 2000-3500 TL gelire sahip bireylerde m6sabakaya giderken 7alıştığı yerden izin almakta sorun yaşamadığını d6ř6nenlerin oranı %30 iken bu oran 3501 TL ve 6zeri grupta %62 olarak bulunmuştur. Bununla beraber soru-10 ve soru-22'ye verilen yanıtlar bakımından eğitim grupları arasında anlamlı bir fark yoktur ( $p=0,859$  ve  $p=0,330$ ).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmadaki elde edilen sonuç ve bulgulara göre katılımcıların hem işlerini hem de hakemliklerini bir arada yaparken yaşadıkları sıkıntıları bulup çözüme ulaştırmak için saha çalışması olarak 5'li likert ölçekli bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırmaya 130 hakem katılmıştır. Bu çalışmanın yapılabilmesi için Türkiye Futbol Federasyonundan izin alınmıştır. Ankara illerindeki hakemler ile yapılmıştır.

Çalışmanın amacına ulaştığı sonuçlarından görülmekte olup, katılanların beyanları gerçekçi bir şekilde incelenip olumlu bir sonuca varılmıştır. Çıkan sonuçlara göre çifte kariyerli hakemlerin meslekleriyle işleri arasında zaman sorunların çıktığı ve bu problemleri ailelerinin yardımı ile çabuk atlattıkları gözlemlenmiştir. Futbol müsabakaları, evrensel bir dile sahip olup futbolun dili her ülkede aynıdır. Kuralları İFAB tarafından belirlenir ve ülkelerin federasyonlarına gönderilir. O ülkelerde görev yapan hakemlere öğretilir ve müsabakalar o kurallara göre yönetilir. Ülkeden ülkeye değişiklik göstermesinin sebebi, insanların kültürel farklılıkları ve futbola bakışından kaynaklanır. Hakemlerin çift kariyerli olması saha içerisinde çeşitli ruh halleri içerisinde olmasını sağlar ve müsabaka içinde psikolojik olarak motivasyonsuz görülür bu da hatalarını arttırır ve kariyerlerini olumsuz etkiler.

Hakemler kuralları öğrendikten sonra müsabaka içerisinde yorumlamalarıyla karar verirler. İngiltere de Almanya'da ve İtalya'da futbol Türkiye'ye oranla daha kalitelidir. Türk futbolu ve hakemleri son yılların en sıkıntılı günlerini yaşamaktadırlar. Bunun sebeplerinden en büyük pay sahibi olan sorun ise ekonomidir. Futbol aslında basit bir oyundur ancak önemli olan kuralları doğru bir şekilde uygulamaktır. Türk hakemliğinin son dönemdeki durumu ülkenin bulunduğu ekonomik durumla paralel gitmektedir. Futboldan insanlar geçtiğimiz yıllara göre uzaklaşmış durumda statlar tam anlamıyla dolmamakla beraber Türkiye de ilginin de azaldığı görülmektedir.

Hakemlerin genel anlamda yaşadıkları sorunlar aile içi sorunlardır. Hakemler haftada en az 2 veya 3 antrenman yapmak zorundadırlar ve hafta sonu müsabakalara gittiklerinde bunların hepsi ailenin beraber zaman geçiremeyecekleri anlamına gelmektedir. Bu sorunlar maddi olarak hakemi karşılamamaya başladığında huzursuzluklar da patlak verir buda direk performansa ve kariyer sorunlarına yol açar. Hakemlerin bu işten maddi getiri görmediği zaman ise motivasyonları düşer.

Çalışmandaki sonuçları temel alırsak 1 ile 10 yıllık tecrübeye sahip hakemlerin oldukça genç olduklarını ve küçük yaşta bu işe başladıklarını görülmektedir. Amatör hakemleri ile süper lig hakemleri arasındaki ücret farkı da göze çarpmaktadır. Amatör bir hakem 80 lira alırken, süper lig hakemi 10 bin lira maç başı ücret almaktadır. Yeni başlayan hakem hep hedefini süper lig üzerine kurar ve onun hayali ile çok çalışır. İyi bir hakem olabilmek için elinden geleni yapar yükselebildiği kadar yükselir. Yükseldikçe kazancı artar, kazancı arttıkça motivasyonu yükselir, bunların hepsi birbirine bağlı birer zincir halkası gibidir.

Türkiye Futbol Federasyonu, hakemlerin olabildiğince genç olmasını ve mesleki deneyime sahip olmasını istemektedir. Son yıllarda klasman ve üst klasmandaki hakemlerin yaş ortalamalarını düşürmüşlerdir.

Çalışmada görüldüğü gibi 19-30 yaş arası hakemlerin müsabaka alamadıklarında, ailelerine sorunları çok yansıtmadıkları gözlemlenmiştir. 31-41 yaş arasındaki hakemlerin ise genel olarak yansıttıkları görülmektedir. Üst üste müsabaka yönetmesi ise tüm yaş kategorilerin de aileleriyle genel olarak sorun yaşadıkları gözlemlenmiştir. Medya tarafından olumsuz eleştiri almakta yaşa göre bakıldığında aileyi olumsuz olarak etkilememektedir. Müsabakada iyi performanslarını ailelerine yansıtan 88 kişi gözlemlenmiştir. Bu hakemlerin büyük bir kısmı 19 ile 35 yaş arasındadır.

Araştırmada hakemlerin sorunları ele alınmış olup çiftte kariyerliğin olumlu olumsuz yönlerini bulmak için çalışmalar yapılmıştır ve hakemlerden sorunlar ile ilgili öneriler alınmıştır. Katılımcılar hakemlik mesleğinin tamamen profesyonelleşmesi taraftarı olup bunun için çalışma başlatılması gerektiğini düşünmektedir. Çifte kariyerli hakemler hem mesleklerine odaklanma hem de ailelerine zaman ayırma konusunda sıkıntı yaşanmadığı görülmektedir.

Hakemlerin kazançları arttıkça ailelerinin hayat standarttı da arttığı gözlenmiştir. Bu da ailenin maddi anlamda sıkıntı yaşamadığı ve çiftte kariyerli ailelerin bu sıkıntıları göz ardı ettiğini söyleyebiliriz. Bu yıl yapılan talimat değişikliği ile de eski havuz sistemini kısmen de getirildiği gözlemlenmiştir.

Bu yıldan itibaren hakemler üst klasman ve klasman hakemi olarak iki gruba ayrılmıştır. Hakem hata paylarının azalması, sürekli hakemleri aynı maçlara göndermemek, hakemleri iyi dinlendirebilmek, yaşanabilecek sorunlara karşı önleyici olmak bu talimat değişikliğinin başlıca sebebi olarak görülmektedir. Hakemlerimizin bu yıldan itibaren maçlardaki performansları ve sakatlıkları kariyerlerini direk etkileyeceğini söyleyebiliriz. Çünkü artık hata yaptıkları an hemen maç sayısında geriye düşeceklerini ve çok iyi bir rekabet sistemi oluşturulduğu gözlemlenmiştir. Bu rekabet sistemi hem ülke futboluna hem de alttan yetişen hakemlere büyük bir fayda sağlayacağı şimdiden görülmekte olup hakemler fiziki ve mental olarak her zaman hazır olmak zorunda kalacaklar ki her an maç gelebilir ve sıra geldiğinde bütün konsantrasyonu ile kendini maça hazır hissetmelidir.

Bu çalışma, hazırlanırken dikkat edilen noktalardan biri de hakemlere bire birde ulaşmak ve çalışmanın gerçeklik payını arttırmak, güzel bir çalışma ortaya koymak olmuştur. Konuyu seçerken kendi yaşadığım sıkıntıları göz önünde bulundurdum. Anket çalışmasını birebir yaparken hakemlerin öneri ve yorumlarına bu bölümde yer verilmiştir. Araştırmanın hem şu an ki sorunları çözebilmek hem de alttan gelecek genç hakemlerimize bir fikir olması için büyük emek vererek hazırlanmıştır.

Saha çalışmasında, görüldüğü gibi hakemler kazançları sayesinde ailevi ve mesleki tüm sıkıntılara göğüs gerebilmektedir. Hakemler toplumsal bir iş yaptıklarının artık futbolun dünya da en çok takip edilen bir spor dalı olduğunun farkındadırlar. Bu doğrultuda medya da ilk sırada olup ailelerinin bu kadar baskı altında olması hakemlerin psikolojik destek alması gerektiği gerçeğini ortaya koymuştur.

Çalışma saha da uygularken dikkat edilen diğer bir konu da klasman hakemleriyle il ve bölgesel hakemlerin arasındaki düşünce farklılıkları gözlemlemek olmuştur. Klasman hakemlerinin kazançlarının çok olması ve genel olarak yaşlarının da büyük olması düşüncelerindeki farklılıkları ortaya koymaktadır. Klasman hakemlerinin, devlet memuru, öğrenci ya da ticaretle uğraşan insanlardan oluştuğu görülmektedir. Devlet memurlarının izin hakları yasal olup federasyona yazı ile hafta içi ya da hafta sonu izin verebilmektedir. Kendi işini yapan hakemlerde izin konusunda problem yaşamadığı gözlemlenmiştir.

Anket çalışmasının en önemli sorularından biri de ‘Müسابaka dönüşü işine odaklanabilirim’ olmuştur. Müsabaka dönüşleri hakemlerin en fazla zorlandığı zamanlar olmuştur. Bu süreçte müsabakanın nasıl geçtiği çok önemlidir. Yorgun vücut ertesi gün işe giderken büyük sıkıntı çekebilir ama işini iyi yapan güzel maç geçiren ve kendine dikkat eden hakemlerin sıkıntı yaşamadıkları gözlemlenmiştir. Çalışmaya katılan hakemler bu soruya (Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum) diyerek işlerini ne kadar profesyonel yaptıkları gözlemlenmiştir. İşlerinde sorun yaşamayan hakemler ailelerine de olumsuz bir durum yansıtırlar. Bu da kariyerlerine ve performanslarına direkt etki eder.

Katılımcıların olumsuz bir sezonu ailelerine yansıttığı bu çalışma ile gözlemlenmiştir. Anket çalışmasının bu sorusuna verilen cevap ile hakemlerin en çok yaşadığı sorunlardan biride sezonun kötü geçmesi olduğu gözlemlenmiştir. Kötü geçen sezonun bir den fazla sebebi olabilir. İlki siyah- beyaz hataya girmiş olabilirler, sakatlık yaşamış olabilirler ya da istediği maçları alamamış olabilirler bunlar en temel yaşanan sıkıntılar olarak gözlemlenmektedir. Aslında bunların hepsinin birbirlerine bağlantıları vardır. İyi bir hakem olmak istiyorsan fiziki yeterliliğin tam olacak, sahada doğru yerde bulunacaksın, kural bilgin, hitap şeklin, yabancı dilin ve en önemlisi de kriz yönetimin çok iyi olması gerekmektedir. Bunlar bir hakem de tam ise ve tamamını sahaya yansıtma konusunda problem yaşamıyorsa hakemin yükselmemesi ve iyi maçlara gitmemesi için hiçbir sebep görülmemektedir.

Hakemlerin en büyük korkusu kural hatası yapmak ve sakatlanmaktır. Hakemler bunları yaşamamak için çok çalışırlar. Kural hatası yapan hakemi kimse yukarı çıkarmak için uğraşmaz.



Hakemlikte her zaman hazır halde beklenilmesi istenir. Fırsatın ne zaman nasıl bir durumda geleceğini bilemezsin bu yüzden hakemlere hep beklenilmeyeni bekleyin derler. Bunun nedeni saha içi ve dışında hızlı karar verip uygulama yeteneğini canlı tutup geliştirmeleri içindir. Bu çalışmanın da gösterdiği gibi hakemler her zaman her şekilde tüm olumsuzlukları yaşar ama bunu dışarıya çok yansıtmadıkları görülmektedir. Maddi kazancı iyi olan bir hakem müsabakada yaşadığı sıkıntıları saha dışına taşımadığı görülmekte çünkü yaşadığı olumsuzlukta kalırsa anı kaçıır ve bir sonraki hafta müsabaka alamamak gibi bir tehlikeyle karşı karşıya kalabilir.

Katılımcıların çalışma arkadaşları tarafından kıskanılma sorusuna büyük bir kısmın kıskanılmadığının beyan edilmesi ve çalışmanın en çok fikrim yok cevabının bu soruya verilmesi şu sonucu ortaya çıkarmıştır. Ankete katılanların büyük bir kısmının memur ve öğrenci olması kıskanılmanın olmadığını göstermiştir. Memurların birbirlerini kıskanmadığını gözlemlediğimiz gibi öğrencilerinde aktif çalıştığı bir yer olmadığı için kıskanılmadığı gözlemlenmiştir.

Araştırmaya göre hakemlerin yaşadığı sorunları ailelerine yansıtmayarak huzursuzluk çıkarmadıkları iş yerlerindeki sıkıntıları ikili ilişkileriyle çözdükleri, hakemlik mesleklerini olumsuz etkilemedikleri gözlemlenmiştir. Maddi anlamda insanların refahını karşıladığın zaman yaşadığı sorunların bir öneminin olmadığı görülmektedir. Ankara'daki hakemlere göre yaşadığı tüm sorunları hakemlikteki kazanımlarının örttüğü gözlemlenmiştir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A.C. (1994). “İki kariyerli aileler ve işletmeler”, Yönetim, Makale, 17.
- Acar,C.A., (2000); “Genel ve Özel İşgören Grupları Açısından Kariyer Yönetimi”, (Yayınlanmamış Seminer Notları) Makale.
- Adams G., A-king L., A-king D.W. (1996)“Relationships Jobadn Family Involvement, Family Social Support and Work-FamilyConflictwithJoband Life Satisfaction”,Journal of Applied Psychology, Vol:81, No:4,pp.411-412.
- Akcan M., Başaran R. (2007) “İş Yaşamında Kariyer”, www.gencbilim.com.
- Albayrak, O,ve arkadaşları (2012) “Futbol Hakemlerinin Meslek ve Aile Yaşantılarında Karşılaşmış Oldukları Sorunlar” Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi, Konya
- Arifoğlu, S. (2015). “Türk İlaç Sanayinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Bir Çalışma” Yayınlanmamış Doktora Tezi Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Auster C.J., (1996) “The Sociology of Work, Concepts and Cases”, PineForpePress.
- Aydemir, Nilgün (1995); “2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları”, İstanbul. TÜGİAD
- Aydın E., B., (2007); “Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlanması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Aytaç S. (2001)“Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri”, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.

Babacan, D., (1991),**Türkiye de Futbol Hakemliği**, İstanbul, Eğitim Yayınları.

Baldık, Ö., (Ekim 2002),**“Futbolun Kuşatıcılığı Altında”**, Zafer Dergisi, Sayı:310 18-20

Barnett R.C. (1999)**“A New Work – Life Model for the Twenty – First Century”**,Annuals of the American Academy of Politicial&Social Scince, March, No: 562.

Barutcuğil İ. (2006) **“Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi”**,  
,<http://www.rcbadoor.com>

Bayraktaroğlu, S.(2003). **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Bekata Mardin N., Tulun A.M. VD. (2000) **“Sağlık Sektöründe Kadın”**, T.C. Başbakanlık KSSGM Yayını, Ankara.

Benin, M.H. ve Nienstedt, B.C. (1985). **“Happiness in single and dual-earner families: The effects of marital happiness”**, job satisfaction, and life cycle. Journal of marriage and family, Number47,

Bhowon, U. (2013). **“Role salience, work-family conflict and satisfaction of dual-earner couples”**, journal of business studies quarterly, 5(2),

Bingöl, D. (2016). **İnsan Kaynakları Yönetimi** (10.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Bolat, T.; Seymen, O.A. (2003), **“Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme”**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi: Yönetim, Yıl.13, Sayı. 45, Haziran, s. 3-19.

Budak, G., Tozkoparan, G., (1995); **“Kariyer Planlaması ve Kariyerde Plato”**,Yayınlanmamış Araştırma Raporu, İzmir.

Budak G.,Aldemir C., Ataol A., (2004). **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Barış Yayınları, İzmir.

Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (2001); **“Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Ankara: Siyasal Kitap Evi,

Can H., Akgün A., Kavuncubaşı S., (1995)**“Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi”**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Clark S.C, (2000)**“Work/Family Border Theory: A New Theory Of Work/Family Balance”**, Human Relations, Vol 53 (6), s.s. 747-770.

Çelik, S., (2004),**Hakem, Dördüncü Hakem, Yardımcı Hakem ve Gözlemciler El Kitabı**, Ankara, EPAK (Eğitim, Planlama, Alt, Komisyonu) Yayınları.

ÇSGB, (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı) (2007) **“Yenileşme ve Değişim İçin Türkiye’de Sosyal Diyalogu Güçlendirme Projesi / Aile ve İş Yaşamının Uyumlaştırılması Çalışma Grubu Raporu”**, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ankara.

Demirel, E. (2017). **Çift kariyerli eşler (aileler) sorunu**. İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Demirel A., Bilgin Z.K., Kocaman M. VD. (1999)**“Çalışmaya Hazır İşgücü Olarak Kentli Kadın ve Değişimi”**, KSSGM, Ankara.

Diener E., Emmons R.A., Larsen R.J., Griffin S., (1985)**“The Satisfaction with Life Scale”**,Journal of Personality Assessment,49, 71–75.

Dikeçligil B., (1998)“Yaşama Tarzı ile Gelir Seviyesi Arasındaki İlişki”,Aile Yazıları I, Der. Beylü Dikeçliğil-Ahmet Çiğdem, Ankara: T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları, No.5,

Doğan, İ. , (1999),**Türk Futbolunda Potansiyel İstanbul Ruhu ve Şiddet**, Düşünen Siyaset Dergisi (Futbol Özel Sayısı), Sayı 2.

Dökmen Z.Y., (2004)“**Toplumsal Cinsiyet: Sosyal Psikolojik Açıklamalar**”,Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Dubrin, Andrew (1990); “**Human Relations For Career Success**”, Prentice Hall, New Jersey.

Durna, E., (1997),**Türkiye’de Futbol ve Hakem**, İstanbul, Yıldızlar Matbaacılık.

Efeoğlu İ.E. (2006)“**İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Eken H., (2005)“**Toplumsal Cinsiyet Olgusu Temelinde Mesleğe İlişkin Rol ile Aile İçi Rol Etkileşimi: Türk Silahlı Kuvvetlerindeki Kadın Subaylar**”, Doktora Tezi,Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Ekmekçi, R.(2011),”**İyi Bir Hakemim Özellikleri**” Pamukkale Spor Bilimleri Dergisi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi

Ersöz A.G., (1999)“**Cinsiyet Rollerine İlişkin Beklenti, Tutum, Davranışlar ve Eşler Arası Sorumluluk Paylaşımı: Kamuda Çalışan Yönetici Kadınlar Örneği**”, T.C.Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.

Fındıkçı, İlhami (1999); “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Alfa Basım Yayım, İstanbul.

Fişekçioğlu, İ., B., (1996),“**Konya İlindeki Amatör ve Profesyonel Futbolcuların Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Profillerinin İncelenmesi**”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Frone M.R., Russell M., Cooper M.L., (1992)“**Antecedents and Out comes of Work Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface**”, Journal of Applied Psychology, 77 (1), 65-78.

Greenhaus J.H., Beutell N.J., (1985)“**Sources of Conflict Between Work and Family Roles**”, Academy of Management Review, 76-88.

Griffin, R.W., (1993); “**Management**”, 4. Edit, Texas.

Gutteridge T.G. (1986). “**Organizational Career Development Systems**” ,InD. Hall (Ed.)Career development in organizations, Jossey-Bass, San Francisco.

Güney, S. (2015). **İnsan Kaynakları Yönetimi** (2. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Güngör U. , (2016), “**Kariyer Yönetimi: Bir Güvenlik Kuruluşunda Sistem Modellemesi**” Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Güvenç, B. (2010). “**İnsan ve Kültür**”, Boyut Yayınları, İstanbul.

Gürbüz, S. (2018). **İnsan Kaynakları Yönetimi** (2.baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Halıcı, S. (2019) “**360 Derece Performans Değerleme ve Geri Bildirim Sisteminin Kariyer Yaşamı ile ilişkisi Ankara Giyim Sektörüne Ait Bir Çalışma**” Seminer Projesi Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Hewlett, S.A. &Luce, C.B. (2005). “**Off-ramps and on-ramps: KeepingtalentedWomen on the road to success**”,Harvard Business Review, 83(3),

Higgins C.A., Duxbury L.E., (1992)“**Work Family Conflict: A Comparison of Dual Career and Traditional- Career Men**”, Jurnal of Organizational Behavior,Vol.13.

İbicioğlu, H. (2011). **İnsan Kaynakları Yönetimi**Alter Yayıncılık Reklamcılık.

Kapız S., Ö., (2002)“**İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:4, Sayı:3.

Karcıoğlu F. (2001). “**Kariyer Yönetimi**”, Karizma Yayınları, İstanbul.

Kardam F., Tokgöz G., (1999) “**Cumhuriyetten Günümüze Çalışma Yaşamı ve Kadınlar: Ayrımcılığın Değişen Boyutlarıyla**”, TÜBA “Bilanço 1923-1998: Türkiye Cumhuriyeti'nin 75. Yılına Toplu Bakış Uluslararası Kongresi Tebliğ Kitabı.

Onur ALBAYRAK, Serkan İBİŞ, N. Bahadır KAYIŞOĞLU, (2012) “**Futbol Hakemlerinin Meslek ve Aile Yaşantılarında Karşılaşmış Oldukları Sorunlar**”, Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi, 2012; 14 (1): 75-82, Konya

Klaft, L.A., Murdick, R.G., Schuster, F.E., (1985); “**Human Resource Management**”, Vharles E.Merril Publ.Comp., All Bell&Howell Comp., Florida.

Luthans, F., (1992); “**Organizational Behavior**”, 6. Editör,Mc Graw Hill.

Merkez Hakem Kurulu (2018) “**Gözlemci Raporu Kullanım Kılavuzu**”,Ağustos, 2018.

Mert, İ. S., Bekmezci M. (2016) “**İki Kariyerli Aile Çalışanlarında İş ve Yaşam Tatmini**”, Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, Nisan 2016 Cilt: 1 Sayı: 1 Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.

Mizrahi, R. ve Aracı, H. (2010). “**Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma**”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1).

Northouse, P.G. (2014). **“Liderlik Kuram ve Uygulamaları”**, 6.baskıdan Çeviri  
Editör: Cengiz Şimşek, Sürat Yayınları, İstanbul.

O’driscoll M.P., Ilgen D.R., Hildreth K., (1992)**“Time Devoted to Job and Off-Job Activities, Interrole Conflict and Affective Experiences”**, Journal of Applied Psychology, Vol. 77, No.3.

Öge, H.S (2017)**İnsan Kaynakları Yönetimi** (9. Baskı). Konya: Eğitim Yayın Evi.

Oppong C., Abu K., (1985)**“A Handbook for Data Collection and Analysis on Seven Roles and Statues of Women”** Geneva: International Labor Office.

Önel N. (2006)**“İş-Aile Çatışmasının Çalışan Kadının Aile İçi İlişkileri Üzerine Etkileri”**,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Özden, M.C., (2001); **“Bireysel Kariyer Yönetimi: Profesyonel’in El Kitabı”**, Ankara: Ümit Yayıncılık,

Özer, M.A, Sökmen, A., Akçakaya M., ve Özaydın, M.M. (2017). **İnsan Kaynakları Yönetimi** (1.baskı) Ankara Gazi Kitap Evi.

Perry – Jenkıs M., Repetti R.L., Crouter A.C., (2000) **“Work and Family in the 1990’s.”**, Journal of Marriage and the Family, Vol 62, No:4.

Pleck J.H., Stames G.L., LANG L., (1980)**“Conflicts Between Work and Family Life”**, Monthly Labor Review, Vol 103, 29-30.

Radnedge, K., (1994),**The Ultimate Encyclopedia Of Soccer**, London.

Ratmatpenah, M., A., (1997),**Critical Look at the Quality Of Our Soccer Officials**, Central Methodist College (MO).



Sandberg, S. (2014). **“Lean in”**, Çeviri: Zeynep Koçak Yılmaz, CEO Plus Yayınları, 7.baskı, İstanbul.

Schuller, Randall, S., (1993); **“Personnel& Human Resource Management”**, John Willey and Sons., New York

Singer, M., G. (1990); **“Human Resources Management”**,Puns. Kent. Publ. Comp., Boston.

Sunay, H., (1992), **“Ankara Bölgesi Futbol Hakemlerinin Hakemliğe Yönelmelerine Etki Eden Motivasyonel Etkenler Üzerine Bir Araştırma”**, Hacettepe Üniversitesi, Futbol Bilim ve Teknoloji Dergisi,Sayı 2:18-23

Şimşek ve Öge, (2011): **Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi**, Sayı 1

Taşgın, Ö., (2000),**“Fenerbahçe Futbol Seyircisinin Sosyo-Ekonomik Profili”**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Terry F, (1976) **“Domestic Labor, An Analysis of House Word and Its Relation to the Production Processé”**, The Review of Radical Political Economics, cilt 8, s. 1-8.

TİSK, (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu) (1999)**”Kadın İşgücü Araştırması”**, KSSGM Yayınları, Ankara.

TİSK (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu) (2006)**“Kadın İstihdamı Zirvesi”**, TİSK Yayınları, İstanbul.

Türkmen, H., N., (1998),**Çağımızda Bacasız Sanayi Futbol**, İstanbul, TFF Yayınları.

Toksöz G. (2007) **“Türkiye’de Kadın İstihdamının Durumu”**, ILO, Ankara.

Uyargil vd., (2010): **Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi**, Sayı

Varoğlu D., (2001) “**Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini, Yönetim ve Organizasyon**”, Editör: Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım.

Vega R., Carrasquilla D. , Ortiz E ,Ruiz R., Armenteros M.,(2017); : “**Influence of Reaction Time and Movement in the Performance of Football Referees**” ,Accion Psicologica, vol. 14 num., Hakemlerle ilgili Makale, İspanya

Voydanoff P., (2005)“**Work Demands and Work-to-Family and Familyto-Work Conflict: Direct and Indirect Relationships**”,Journal of Family Issues, 26(6),September, ss.707-726.

Yenigün, H., S., (1997),“**Amatör Futbolcuların Sosyo-Ekonomik Durumlarının Araştırılması**”, Bitirme Tezi, Ege Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, İzmir.

Yılmaz, B. (2009) “**Çift Kariyerli Ailelerde Sosyal Rol Değişimi: Kültürel Bir Değerlendirme**” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara

Walker, J., Gutteridge, T. (1990); “**Career Planing Practices**”, New York.

## EKLER

### EK 1: Anket Formu

#### HAKEMLERİN ÇİFT KARIYERLİLİK SORUNU VE PERFORMANSLARINA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ SORU FORMU

Değerli katılımcılar,

Bu anket Ufuk Üniversitesi'nde yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Bu çalışmanın amacı; TFF de hakemlik yapan ve bu camia için emek harcayan arkadaşların yaşadıkları sorunlarla ilgili görüş ve düşüncelerini ortaya koymaktır. Sorulara verilen cevaplar hiçbir şekilde yöneticilerle ve hocalarla paylaşılmayacaktır.

<b>Cinsiyet</b>	Bayan( )	Erkek( )						
<b>Yaşınız</b>								
<b>Aylık kazancınız TL</b>	2000-2500( )	2501-3500( )	3501- 4500( )	4501 ve üzeri ( )				
<b>Mezuniyet Durumu</b>	Lise ( )	Üniversite ( )	Lisansüstü( )	Diğer ( )				
<b>Mesleğiniz</b>								
<b>Mesleki Deneyim</b>	1-10 Yıl ( )	11- 15 Yıl ( )	16-20 Yıl ( )	21 Yıl Üzeri ( )				
<b>SORU NO</b>	<b>SORULAR</b>			<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>A. Hakemlerin Karşılaştıkları Sorunlardan Aile Boyutuna İlişkin Görüşler</b>								
1.	Uzun süre maç gelmediğinde bu olayı aile fertlerine yansıtırım							
2.	Sürekli müsabakaya gitmem aile fertlerimle sıkıntılar yaşama sebep olur							
3.	Müsabakadan sonra sosyal medyadan eleştirilmem aile fertlerimi olumsuz etkiler							
4.	Yönettiğim bir müsabakadaki iyi performansımı aileme yansıtırım.							
5.	Hakemlikte geçirdiğim başarısız bir sezon ailemi olumsuz etkiler.							

<b>B. Hakemlerin Çalıştığı Ortamlarda Yaşadığı Sorunlar Boyutuna İlişkin Görüşler</b>						
6.	Mesai saatlerinde maça gitmem mesleğimi olumsuz etkiler					
7.	Hakemlik yapmama meslektaşlarım olumlu bakarlar.					
8.	Müsabakaya giderken çalıştığım yerden izin almakta sıkıntı yaşarım					
9.	Müsabakaya gitmem, yaptığım işi olumsuz etkiler.					
10.	Hakemlik görevim nedeniyle meslektaşlarım tarafından kıskanılırım.					
<b>C. Hakemliğin Mesleğe Olumsuz Yansıması Boyutuna İlişkin Görüşler</b>						
11.	Hakemlik, meslekteki kariyerimi olumsuz etkiler.					
12.	Hakemliği ve mesleğimi uzun yıllar bir arada yapabilirim.					
13.	Mesleğim ve hakemliği bir arada yaparken zorlanırım.					
14.	Müsabaka sonrası medya tarafından eleştirilmem mesleğimi olumsuz yönde etkiler.					
15.	Hakemlikte yaptığım antrenmanlar mesleğimi olumsuz etkiler.					
16.	Yönettiğim bir müsabakadaki kötü performansımı mesleğime yansıtırım					
17.	Müsabakada sakatlanmam mesleğimi olumsuz yönde etkiler.					
<b>D. Hakemliğin Mesleğe Olumlu Yansıması Boyutuna İlişkin Görüşler</b>						
18.	Hakemlikle geliştirdiğim yeteneklerim, mesleki başarıyı olumlu etkiler.					
19.	Hakem antrenmanlarının bireysel olarak yapılabilme olanağı iş yaşantımı olumlu etkiler					
20.	Hakemlikte başarılı bir sezon geçirdiğimde mesleğim bundan olumlu yönde etkilenir.					
21.	Çalıştığım kurumdaki amirlerin hakemliğe bakış açısı mesleğimi olumlu etkiler.					
22.	Hakemlik yapmak mesleğimde ayrıcalık sağlar					

<b>E. Hakemlerin Mesleklerine Odaklanabilmesi Boyutuna İlişkin Görüşler</b>						
23.	Hakemlik, mesleğime bakış açımı olumsuz etkiler					
24.	Müsabaka dönüşünde işime odaklanabilirim.					
25.	Maç tebligatı beklediğim zamanlarda tebligat gelmediğinde mesleğime odaklanabilirim.					
26.	Bir müsabakaya atanmamdan sonra o hafta mesleğime odaklanabilirim.					



## ***EK 2: Özgeçmiş***

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı: MAHİR EMRE HERDEM

Doğum Yeri ve Tarihi: YENİMAHALLE-12.03.1993

### **Eğitim Durumu**

Lisans Öğrenimi: ANADOLU ÜNİVERSİTESİ- KONAKLAMA İŞLETMECİLİĞİ

Yüksek Lisans Öğrenimi: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bilimsel Faaliyetleri:

### **İş Deneyimi**

Stajlar: DEDEMAN OTEL, ANGORA OTEL, ESENBOĞA HAVALİMANI

Projeler: Çevre bilinci ve Eko Turizm Paneli, 2014 Kocaeli Üniversitesi

Çalıştığı Kurumlar: T.C. BAŞBAKANLIK VE TBMM

### **İletişim**

E-Posta Adresi:emreherdem@windowlive.com

**Tarih:31.01.2020**