

T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**FUTBOL HAKEMLERİNİN İŞ TATMİNİ  
VE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK  
DÜZEYLERİNİN ÇEŞİTLİ FAKTÖRLER  
AÇISINDAN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MEHMET KARGÜN**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN**  
**Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜLLÜ**

**MALATYA-2011**

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

**FUTBOL HAKEMLERİNİN İŞ TATMİNİ**  
**VE MESLEKİ TÜKENMİŞLİK**  
**DÜZEYLERİNİN ÇEŞİTLİ FAKTÖRLER**  
**AÇISINDAN İNCELENMESİ**

**MEHMET KARGÜN**

**DANIŞMAN**

**Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜLLÜ**

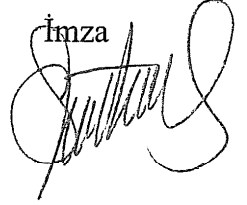
**MALATYA-2011**

Sağlık Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼ę¼'ne

Bu alışma j¼rimiz tarafından Beden Eğitimi ve Spor Programında Y¼ksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

J¼ri Başkanı

Yrd.Doç.Dr. Murat ŐENTUNA

İmza  


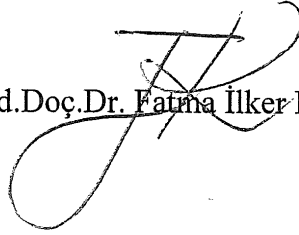
Danışman

Yrd.Doç.Dr. Mehmet G¼LL¼



¼ye

Yrd.Doç.Dr. Fatma İlker KERKEZ



ONAY :

Bu tez, İn¼n¼ Üniversitesi Lisans¼st¼ Eğitim-¼ęretim Y¼netmelięi'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri ¼yeleri tarafından uygun g¼r¼lm¼ř ve Enstit¼ Y¼netim Kurulu...../...../2011 tarih ve 2011/.....sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Ali OTLU  
Enstit¼ M¼d¼r¼

## TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın tasarlanmasında, yürütülmesinde ve tamamlanmasında beni destekleyen, yönlendiren, bilgilendiren değerli hocam, tez danışmanım Sayın Yrd.Doç. Dr. Mehmet GÜLLÜ'ye sonsuz teşekkür ediyorum.

Çalışmanın bilimsel standartlar açısından son halini almasında değerli öneri ve katkılarını esirgemeyen Sayın Yrd.Doç. Murat SENTUNA' ya ve Sayın Yrd.Doç.Dr. Fatma İlker KERKEZ'e teşekkür ediyorum.

Araştırmanın anketleri uygulama aşamasında bana yardımcı alan Sayın Yrd.Doç.Dr. Abdullah ÇANIKLI'ye ve öğrencilerim Mehmet Akif FİLİZ'e ve Mücahit ÖZBALTA'ya teşekkür ediyorum.

Tüm çalışmam boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen arkadaşım Mehmet Zeki AYGÜN'e teşekkür ediyorum.

Bugünlere gelmem de benden her türlü yardım ve desteği esirgemeyen değerli aileme sonsuz şükran borçluyum.

Saygılarımla...

Mehmet KARGÜN-2011

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Türkiye Futbol Ligleri'nde faal olarak görev yapan klasman futbol hakemlerinin meslekî tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırma tarama modelindedir. Araştırma grubunu Türkiye'nin çeşitli illerinde görev yapan 198 erkek üst düzey futbol hakemi oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Maslach Tükenmişlik Envanteri (1981) ve Minnesota İş Doyum Ölçeği (1967) ile 15 soruluk kişisel bilgilerin yer aldığı anket formu kullanılmıştır. Veri analizleri için Shapiro-Wilk testi, Kolmogrov Testi, Kruskal Wallis Testi, Mann Whitney U Testi ve Spearman Korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi olarak 0,05 ve 0,01 kullanılmıştır.

Araştırma bulgularında klasman futbol hakemlerinin yaşlarına, medeni durumlarına, mesleklerine, aylık ortalama gelirlerine, eğitim düzeylerine, hakemlikteki kategorisine, hakemliğin maddi getirisine, hakemliğin sosyal statüsüne, görev alma durumlarına, farklı branşlarda hakemlik yapma durumlarına, hakemliğin asli mesleğini etkileme durumlarına göre iş doyum düzeyleri ve mesleki tükenmişlik düzeyinin bütün alt boyutları (duyarsızlaşma, duygusallık, kişisel başarı) arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. Ancak klasman futbol hakemlerinin müsabık olarak futbol oynama durumlarına göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı ( $p<0,05$ ) fark bulunmuştur. Futbol hakemlerinin hangi bölgenin hakemi olduğuna dair iş doyum düzeyleri arasında ve tükenmişliğin "kişisel başarı" değişkenleri açısından istatistiksel anlamlı farklar bulunmuştur. Futbol hakemlerinin kaç yıllık hakem olduklarına dair iş doyum ve mesleki tükenmişlikleri incelendiğinde sadece "duygusallık" değişkeni açısından istatistiksel anlamlı farklar bulunmuştur. Futbol hakemlerinin kategorideki hakemlik yıllına göre iş doyumları ve mesleki tükenmişlikleri incelendiğinde sadece "iş doyum" değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Klasman Futbol Hakemlerinin mesleki tükenmişlikleri ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur.

Araştırma sonucunda Klasman Futbol Hakemlerinin hem mesleki tükenmişliklerinin hem de iş doyum düzeylerinin orta düzeyde olduğu, hakemlerin

mesleki tükenmişlikleri ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Futbol, Futbol Hakemi, İş Doyumu, Mesleki Tükenmişlik

**EXAMINATION OF WORK SATISFACTION AND FATIGUE  
LEVELS OF THE RANKING FOOTBALL REFEREES IN TERMS OF  
VARIOUS FACTORS**

**ABSTRACT**

This study was carried out with the purpose to survey the level of the professional burnout and the internal satisfaction of the ranking football referees, who perform an active duty at the Turkish Football Leagues.

The model of the survey is in the form of a scanning. The survey group is consisted of 198 male referees who perform duty in the different cities of Turkey. The Maslach Burnout (Scale) (1981) and Minnesota Job Satisfaction Scale (1967) were used as a data collection tool and a questionnaire form consisted of 15 questions for personal information was used during the survey. Shapiro-Wilk test, Kolmogorov Test, Kruskal Wallis Test, Mann Whitney U Test and Spearman correlation coefficient were used for the data analyses. 0,05 and 0,01 were used as a significance level.

No any significant difference ( $p>0,05$ ) was found in the survey findings among the job satisfaction level and job burnout level of the Ranking Football Referees and all of their lower neck (desensitization, emotionality, personal success) with respect to their ages, marital status, profession, average monthly income, educational level, their categories as referees, the material yield as a referee, the social status as a referee, performing their duties, performing duty as a referee in different fields, the effect of being a referee on their original profession. However, a significant difference ( $p<0,05$ ) was found between their job satisfaction level in accordance with the status of the Ranking Football Referees playing football as a competitors. When the job satisfaction was surveyed in terms of in which region they are football referees, there were found statistical significant differences in respect of the “job satisfaction” and “personal success” variables. When the job satisfaction of the football referees regarding their spent years as a referee, there were found statistical significant differences only in terms of “emotionality” variable. When the job satisfaction of the football referees in the category of their spent years as a referee was surveyed, there was statistically found a significant

differences only in terms of “job satisfaction” variable. It was found that there was no any significant relation between the professional burnout and the job satisfaction of the Ranking Football Referees.

As the result of the survey it was found that both the Professional burnout and the job satisfaction of the Ranking Football Referees was of a medium level, and there was not any significant relationship between the professional burnout and the job satisfaction of the referees.

**Keywords:** Football, Football Referee, Job Satisfaction, Professional Burnout.



## İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	III
TEŞEKKÜR.....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VII
İÇİNDEKİLER.....	IX
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	XII
TABLOLAR DİZİNİ.....	XIII
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Varsayımlar.....	6
1.5. Sınırlılıklar.....	6
1.6. Tanımlar.....	7
2. GENEL BİLGİLER.....	8
2.1. Spor.....	8
2.2. Futbol ve Tarihi Gelişimi.....	9
2.3. Hakem.....	9
2.3.1. Hakemin Görevleri.....	11
2.3.2. Futbol Hakemliği.....	13
2.3.3. Futbol Hakemliğinin Tarihçesi.....	16
2.3.4. Hakemliğe Değişen Bakış.....	17
2.3.5. Futbol Hakeminde Bulunması Gereken Özellikler.....	18
2.3.5.1. Bireysel Özellikler.....	18
2.3.5.2. Fiziksel Özellikler.....	18
2.3.6. Futbol Hakemliği Türleri.....	19
2.3.6.1. HİF Hakemi ve İl Hakemi.....	19
2.3.6.2. Ulusal Yardımcı Hakem.....	19
2.3.6.3. Ulusal Hakem.....	19
2.3.6.4. Üst Klasman Yardımcı Hakemi.....	19
2.3.6.5. Üst Klasman Hakemi.....	20

2.3.6.6. FİFA Yardımcı Hakemi.....	20
2.3.6.7. FİFA Hakemi.....	20
2.3.7. Futbol Hakemi Olma Genel Şartları.....	21
2.4. İş Doyumunun Tanımı ve İlgili Kuramsal Açıklamalar.....	21
2.4.1. İş Doyumunun Tanımı.....	21
2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	22
2.4.1.2. Maslow'un İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi.....	22
2.4.1.3. Mc. Gregor'un Kendini Gerçekleştirme Kuramı	23
2.4.1.4. Herzberg'in İki Etmenli (Çift Etmenli) Kuramı..	23
2.4.1.5. Vroom'un ve Lawler'in Beklenti Kuramları....	24
2.4.1.6. Porter-Lawler Beklenti Kuramı.....	24
2.4.1.7. Hakkaniyet (Denkserlik) Kuramı.....	27
2.4.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	27
2.4.2.1. İçsel Faktörler.....	28
2.4.2.2. Dışsal Faktörler.....	34
2.4.3. Tükenmişlik.....	35
2.4.3.1. Tükenmişliğin Tanımı.....	35
2.4.3.2. Tükenmişlik Modelleri.....	37
2.4.3.2.1. Cherniss Modeli.....	37
2.4.3.2.2. Pines Modeli.....	37
2.4.3.2.3. Edelwich ve Brodsky Modeli.....	37
2.4.3.2.4. Venigna ve Spradley Modeli.....	37
2.4.3.2.5. Freudenberger Modeli.....	38
2.4.3.2.6. Maslach Modeli.....	38
2.4.3.2.6.1. Duygusal tükenme.....	39
2.4.3.2.6.2. Duyarsızlaşma.....	39
2.4.3.3. Tükenmişliği Etkileyen Değişkenler.....	40
2.4.3.4. Tükenmişliğin Belirtileri.....	40
2.4.3.4.1. Fiziksel Belirtiler.....	41
2.4.3.4.2. Davranışsal Belirtiler.....	41
2.4.3.4.3. Psikolojik Belirtiler.....	42
2.4.3.5. İnsan İşlevleri Bakımından Tükenmişliği Belirtileri.....	42
2.4.3.6. Tükenmişlikle Bahşetme Yolları.....	42
2.4.3.7. Tükenmişlikle Başa çıkmada Kişisel Yöntemler.....	43

2.4.3.7.1. Gerçekçi Hedefler Belirleme.....	43
2.4.3.7.2. Dinlenme.....	44
2.4.3.7.3. İş Değişirme.....	44
2.4.3.7.4. İşe Ara Verme.....	44
2.4.3.7.5. Kendini Tanıma.....	45
2.4.3.7.6. Kendini Gerçekleştirme.....	45
2.5. Konu İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	46
3.GEREÇ VE YÖNTEM.....	47
3.1. Araştırmanın Modeli.....	47
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	47
3.3. Veri Toplama Araçları.....	47
3.4. Verilerin Analizi.....	49
4.BULGULAR.....	51
4.1. Birinci ve İkinci Alt Problem Grupları İlişkin Bulgular.....	51
4.2. Üçüncü Alt Problem Grupları İlişkin Bulgular.....	66
5.TARTIŞMA.....	67
5.1. Birinci Alt Problem Grubuna İlişkin Tartışma.....	67
5.2. İkinci Alt Problem Grubuna İlişkin Tartışma.....	73
5.3. Üçüncü Alt Problem Grubuna İlişkin Tartışma.....	78
6.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	80
7.KAYNAKLAR.....	84
8.EKLER.....	92
EK.1. Futbol Federasyonundan Alınan İzin Belgesi.....	92
EK.2. Anket Formu.....	93
9.ÖZGEÇMİŞ.....	97

**SİMGELER VE KISALTMALAR**

TFF	: Türk Futbol Federasyonu
HİF	: Herkes İçin Futbol
FİFA	: Uluslararası Futbol Federasyonunu
MHK	: Merkez Hakem Kurulu
MTÖ	: Maslach Tükenmişlik Ölçeği
MİDÖ	: Minnesota İş Doyumu Ölçeği
X	:Aritmetik Ortalama
S	:Standart Sapma
N	:Kişi Sayısı

## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Bağımlı Değişkenlerin Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro Wilk Testleri ile Normallik Sınaması.....	52
Tablo 4.1. Futbol Hakemlerinin Yaşlarına Göre İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları.....	53
Tablo 4.2. Futbol Hakemlerinin Medeni Durumlarına Göre İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları..	54
Tablo 4.3. Futbol Hakemlerinin Mesleklerine Göre İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları.....	55
Tablo 4.4. Futbol Hakemlerinin Aylık Ortalama Gelirlerine Göre İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları.....	56
Tablo 4.5. Futbol Hakemlerinin Eğitim Düzeylerine Göre İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları.....	57
Tablo 4.6. Futbol Hakemlerinin Futbol Oynayıp Oynamadığına Dair İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları....	58
Tablo 4.7. Futbol Hakemlerinin Hangi Bölgenin Hakemi Olduğuna Dair İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları.....	59
Tablo 4.8. Futbol Hakemlerinin Kaç Yıllık Hakem Olduklarına Dair İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları.....	60
Tablo 4.9. Futbol Hakemlerinin Hakemlik Kategorilerine Göre İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları.....	61

Tablo 4.10. Futbol Hakemlerinin Hakemlik Yılına Göre İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları.....	62
Tablo 4.11. Futbol Hakemlerinin Maddi Getirisinin Miktarına Göre İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları.....	63
Tablo 4.12. Futbol Hakemliğinin Toplum içi Sosyal Statüsünü DeğerlendirmesineGöre İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları.....	64
Tablo 4.13. Futbol Hakemlerinin Bir Sezonda Kaç Tane Müsabakada Görev Aldığına Dair İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları.....	65
Tablo 4.14. Futbol Hakemleri Başka Spor Dallarında Hakemlik Yaptıklarına Dair İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları.....	66
Tablo 4.15. Futbol Hakemlerinin Hakemlik Görevlendirmeleri Asli Mesleklerini Olumsuz Yönde Etkileyip Etkilemediğine Dair İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları.....	67
Tablo 4.2.1. Hakemlerin Mesleki Tükenmişlik alt boyutları ile İş Doyum Düzeleri arasındaki ilişki durumu.....	68

## GİRİŞ

Bu bölümde, araştırma ile ilgili problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımlar ve tanımlar sunulmuştur.

### 1.1. Problem Durumu

Spor, bugün yüzyılın en önemli sosyal olgularından biridir ve ekonomik, sosyal, kültürel bir sektör olarak da gelişimini sürdürmektedir. Yarışmalar ve yüksek performans beklentisi, sporla ilgilenenlerin ortak konuları arasında yer almaktadır. Özellikle futbol tüm dünya toplumlarının ilgi odağı haline gelmiştir. Bütün sporlar içinde en çok seyircinin izlediği bu sporun gerek öğretiminde gerekse yönetiminde hakemlerin belirleyici etkisi, tartışmasız, önemlidir (1).

Günümüzde spor denilince akla, büyük kitlelerin ilgi odağı olan futbol oyunu gelmektedir. İnsanların gün geçtikçe futbola karşı ilgilerinin artması, futbolu bilerek oynayan oyuncuların yetişmeye başlamasının yanında, bu oyunun özelliklerinin ilgi çekici olmasından kaynaklanmaktadır. Futbol oynanması kolay ve zevkli bir spor branşı olması sebebiyle; psikolojik, sosyal, fiziki ve pedagojik değerleriyle gençliğin en sevdiği oyun haline gelmiştir. Futbol, güncel hayat içerisinde oldukça önemli bir yer edinmiştir. Bu yerini de hızlı bir şekilde geliştirerek devam ettirmektedir. Özellikle futbol, günümüzde insanların ilgi odağı haline gelmiştir. Sırasında milyonların izlediği bu sporun saha içerisindeki yönetimi spor eğitimi almış, futbol hakemleri tarafından yapılmaktadır (2). 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 (3). 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 degerekir. Hakem, aynı hâkimlerin korunması gerektiği gibi, kendini her açıdan güvende hissettiği sürece doğru karar verebilir. Hakemin, kolay elde edilebilir ve hınç alınabilir olduğu izlenimi, hakemlik dışı camiaları hakeme karşı harekette cesaretlendirir (3.4).

Futbol hakemliği psikolojik ve bilişsel (zihinsel) yönleri olan bir fiziksel eylemdir. Olayın farkına varan hakem çok kısa bir zaman dilimi içerisinde karar

vermek durumundadır. Hakemlerin genelde otoriter bir kişiliğe sahip olduğu inancı oldukça yaygın olsa da hiçbir bilimsel çalışma bu fikri desteklememiştir. Hakemlikte ideal profili belirlemek için yapılan araştırmalar da anlamlı bulunmadığından bırakılmıştır. Hakemler saha içinde ve saha dışında pek çok baskıya maruz kalmaktadır. Her müsabaka sonrasında günah keçisi ilan edilir, olumlu veya olumsuz her türlü sonuçtan onlar sorumlu tutulur ve en önemlisi kişilikleri hakkında çeşitli yorumlar yapılır. Tüm bu gelişmeler, hakemler üzerinde gerek psikolojik gerekse zihinsel olarak olumsuz etkiler yaratmaktadır (5).

Futbol hakemlerinin müsabaka öncesinde, sırasında ve sonrasında karşılaştıkları çeşitli olumsuz tepkiler karşısında moral bozukluğuna uğramadan başarıyla görevlerini yerine getirmeleri gerekmektedir. Müsabaka sırasında futbolcuları, teknik heyetteki kişileri, takım yöneticilerini ve taraftarı tedirgin edici davranışlardan sakınmaları hakemlerin kişilikleriyle yakından ilgilidir. Bazen milyonların bazen ise yüz milyonların izlediği bu sporun saha içerisindeki yönetimi spor eğitimi almış, futbol hakemleri tarafından yapılmaktadır (2).

Türkiye’de eğitim sürecinin hizmet içi eğitim faaliyetleri şeklinde düzenlendiği kurumlardan biri olan futbol hakemliği kurumu ise Türk Futbolu’nda başarılı olmak zorunda olan ve futbolun içinde olan kurumlar arasında en çok eleştirilen kurumdur. Diğer bütün kurumlarda olduğu gibi hakemlik kurumu için de gelişmek ve başarılı olabilmek için ön şartlardan biri eğitimidir ( 6).

Futbol hakemlerinin bir müsabakada başarılı olabilmeleri için gerekli fiziksel performanslarının dışında ihtiyaç duydukları kural bilgisi, insan ilişkileri, yönetim ve organizasyon, beden dilini etkili kullanabilmek, kriz yönetimi gibi birçok konuda gördükleri eğitimin verimliliği her aşamada kontrol edilmeli ve geliştirilmelidir. Bu noktada; müsabaka sonuçlarında ve gidişatında büyük etkisi bulunan ve buna bağlı olarak çok büyük toplumlara ilgilendiren hakem, hakemlik, hakem eğitimi ve hizmet içi eğitim kapsamında yapılan eğitim seminerlerinin verimliliği konuları bu araştırma açısından önem kazanmaktadır.

İş doyumu, iş görenin (çalışanın) işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi konusunda duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal doyum olarak ifade edilmektedir. İş doyumunun yaşam doyumuyla ilgili olduğu ve bireylerin fizik ve ruh sağlıklarını



doğrudan etkilediği kabul edilmektedir. İş doyumu, çalışma yaşamının kalitesinin artırılması, çalışma koşullarının ve çalışma çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik olarak toplumsala indirgenmesiyle sağlanabilmektedir (7).

Tükenmişlik, bireylerin iş yaşamında insanlarla yüz yüze çalışmalarından dolayı yine insanlardan kaynaklanan ve bireylerde oluşan fiziksel, duygusal, ruhsal ve sosyal enerji kaybı olarak özetlenebilir. İlk kez Freudenberg (2002), tarafından ortaya konan tükenmişlik kavramı başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde karşılanamayan istekler sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu olarak tanımlanmıştır (8). Daha sonra Maslach ve Jackson (1981), tükenmişliği; insanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları ile birlikte bireyin yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom olarak tanımlamışlardır (9).

Tükenmişlik negatif bir deneyimdir ve kişi ile çevresi arasında olan karşılıklı etkileşim ile sonuçlanır. Kronik iş stresine bir yanittir. İnsanlarla ilgili işte çalışan bireylerde oluşan tükenmişliğin düzey, şekil ve durumlarını tanımlanmasına göre farklı şekillerde gruplandığı görülmektedir (10).

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma Türkiye Futbol Ligleri'nde faal olarak görev yapan Klasman Futbol Hakemlerinin iş doyumlarını ve mesleki tükenmişliklerini çeşitli faktörler açısından incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu araştırma bu amaçla üç grup altında toplanan alt problemlere cevap aramaktadır:

### **Birinci Grup Alt Problemler**

Klasman Futbol hakemlerin aşağıda sıralanan değişkenlerine göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı düzeyde fark var mıdır?

- Yaş durumları,
- Medeni durumları,
- Meslek durumları,
- Aylık gelir durumları,
- Öğrenim durumları,

- Futbol oynayıp oynamadıkları ile ilgili durumları,
- Hangi bölgenin hakemi oldukları durumu,
- Kaç yıldır hakemlik yaptıkları durumu,
- Kategorideki hakemlik yıllı durumu,
- Kategorideki hakemlik durumları,
- Hakemliğin maddi getiri durumu,
- Hakemliğin sosyal statüsü durumu,
- Bir sezonda kaç tane müsabakada görev aldıkları,
- Başka bir spor dalında hakemlik durumları,
- Hakemlik görevlendirmelerinin asli mesleklerini etkileme durumları, gibi özelliklere göre ele alınıp incelenmiştir

### **İkinci Grup Alt Problemler**

Klasman Futbol hakemlerin aşağıda sıralanan değişkenlerine göre tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı düzeyde fark var mıdır?

- Yaş durumları,
- Medeni durumları,
- Meslek durumları,
- Aylık gelir durumları,
- Öğrenim durumları,
- Futbol oynayıp oynamadıkları ile ilgili durumları,
- Hangi bölgenin hakemi oldukları durumu,
- Kaç yıldır hakemlik yaptıkları durumu,
- Kategorideki hakemlik yıllı durumu,
- Kategorideki hakemlik durumları,
- Hakemliğin maddi getiri durumu,
- Hakemliğin sosyal statüsü durumu,

- Bir sezonda kaç tane müsabakada görev aldıkları,
- Başka bir spor dalında hakemlik durumları,

Hakemlik görevlendirmelerinin asli mesleklerini etkileme durumları, gibi özelliklere göre ele alınıp incelenmiştir.

### **Üçüncü Grup Alt Problemler**

Klasman Futbol hakemlerinin iş doyumları ile mesleki tükenmişlik durumları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

#### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Futbol hakemleri üzerine yapılan çalışmaların az olmasıyla beraber bu çalışmaların çoğunluğunun futbol hakemlerinin fiziksel performanslarına yönelik olması ve araştırma konusunun hakemlerin psikolojik özelliklerine yönelik olması araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Dünyada ve Türkiye’de Futbolun çok bir önemli spor dalı olduğunu ve ülkemizde de büyük bir yere sahip olduğunu görmekteyiz. Futbolun bu kadar önemli olduğu ve yer tuttuğu ülkemizde Futbol hakemleri de çok büyük bir ilgi çekmekte ve göz önünde bulunmaktadırlar.

Türk futbol Hakemliğinin daha iyi yerlere gelmesi için Türk Futbol Hakemlerine çok büyük iş düştüğü düşünülürse hakemlerimizin sorunlarının belirlenerek çalışma şartlarının daha iyi hale getirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda hakemlerin kişisel değişkenleri açısından mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin belirlenmesi, hakemlerin başarılarını etkilemekte oldukça önem arz etmektedir. Bu açıdan çalışmanın önemi daha da artmaktadır.

Futbol Federasyonu, başarılı amatör ve profesyonel hakemleri müsabakalarda almış oldukları başarı notuna göre aylık olarak belirleyip ödüllendirirse hakemlerin mesleklerine olan ilgi ve motivasyonları, mesleki doyumluluk düzeyi en üst düzeyde tutulmuş olacaktır.

Futbol Federasyonu bu çalışma sonucu elde edilen bulgular ışığında Futbol Hakemlerinin İş Tatmini ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Faktörler Açısından elde edilen sonuçlar ışığında yeni çözüm önerileri getirmiş olacaktır.

Ayrıca tükenmişliği yüksek olan futbol hakemlerine, bu durumla başa çıkabilmeleri için gevşememe ve stres azaltma teknikleri eğitimi verilebilir.

Araştırmanın sonucunda futbol yorumcuları Federasyon gözlemcileri hakemlerle ilgili yapacakları değerlendirmelere ışık tutacak ve bu sonuçların incelenerek etki değerlerinin belirtilmesi, bu alanda yapılacak çalışmalar için önem arz edecektir.

### **1.6. Varsayımlar (Sayıtlar)**

Varsayım, doğru olarak kabul edilen bir fikri temsil eden bir ifadedir. Bu araştırma için kabul edilen varsayımlar aşağıda sıralanmıştır:

1. Araştırma örneklemini oluşturan hakemlerin yeterli sayıda ve evreni temsil edecek nitelikte olduğu kabul edilmiştir.
2. Araştırmada kullanılan “Maslach Tükenmişlik Envanteri” ve “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” araştırmanın değişkenini yeterli düzeyde ölçmektedir.
3. Bilgi toplama aracı olarak kullanılan anketteki sorulara katılımcı hakemlerin doğru ve güvenilir cevaplar verdikleri kabul edilmiştir.

### **1.7. Sınırlılıklar**

Araştırmanın evreni 2010-2011 Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinde görev yapan 198 klasman futbol hakemi oluşturmaktadır. Klasman futbol hakemlerinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin ölçülmesine yönelik geliştirilmiş Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin yer aldığı anket formlarına verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır.

Araştırmanın örnekleme, kolay örnekleme yöntemiyle ulaşılabilen 198 klasman futbol hakemlerinden oluşmaktadır. Çalışmanın evrenini Türkiye'de Bölgesel, Klasman ve Ulusal Liglerde görev yapmakta olan 198 futbol hakemi oluşturmaktadır.

### 1.8.Tanımlar

**Futbol Hakemi:** Herhangi bir müsabakayı, oyunu yönetmek veya idare etmek üzere, karşılıklı iki takımın haklarını çiğnemen ve tarafsızlık ilkelerine bağlı kalarak, en iyiyi gerçekleştirmek amacıyla, oyun kurallarını uygulama işi için oyun alanında bulunan kişidir (3).

**Doyum:** Doyum, kişinin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu hissettiği zevkli ya da olumlu duygusal durum olarak tanımlanmıştır (9).

**İş doyum:** İş doyum, kişinin iş ile ilgili değerlerinin işinde karşılandığını algılaması ve bu değerleri bireyin gereksinimleriyle uyumlu olması olarak tanımlanmakta, bir başka deyişle iş doyum, iş görenin (çalışanın) işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi konusunda duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal doyum olarak ifade edilmektedir (7).

**Mesleki Tükenmişlik:** Bireylerin iş yaşamında insanlarla yüz yüze çalışmalarından dolayı yine insanlardan kaynaklanan ve bireylerde oluşan fiziksel, duygusal, ruhsal ve sosyal enerji kaybı olarak özetlenebilir (10).

**Duygusal Tükenme:** Çalışanların yorgunluk ve duygusal yönden kendilerini aşırı yıpranmış hissetmeleri gibi duygularındaki artış olarak tanımlanmaktadır (9).

**Duyarsızlaşma:** Kişinin bakım ve hizmet verdiklerine karşı, onların kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın ve duygudan yoksun şekilde davranmasıdır (11).

**Kişisel Başarısızlık:** Kişinin kendini olumsuz değerlendirmesi ve kişisel başarı eksikliği olarak tanımlanmaktadır (9).

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. Spor

Spor çok yönlü bir kavram olduğundan, sporun tanımı konusunda farklı yazarlar farklı tanım ve görüşler ortaya koymuşlardır. Bunun nedeni ise, sporun, branşı, hedefleri, içerikleri ve yapılış biçimlerinin farklı biçimde algılanıp, değerlendirilmesidir (12).

Spor, bir disiplindir ve bir kültürdür. Sporun bilimsel bir yanı vardır. Dünya barışı ve kardeşliğinin oluşmasında spor en büyük araçtır. Spor; insanların yaşantısında ve sağlığında önemli yer edinen bir olaylar bütünüdür (13).

Spor insan ruhundaki mücadele ve başarıma gücünün tabiat ve sosyal yapı ile karşılıklı ilişki kurmak amacıyla, sistemli ve adil belirli kurallar içinde, hayatı pahasına fizik, moral, toplumsal ve karakter kişiliğinin yarışmaya dönüşmesine denir (14).

“Spor, vücudu çalıştırmak amacıyla elde edilen güçle bazı işleri yapmak demektir“ anlamında kullanıldığında yapılan her türlü çalışmanın spor olduğunun varsayılması gerekir. Spor; bireyin fizyolojik ve psikolojik açıdan sağlığını geliştiren, sosyal davranışlarını düzenleyen, zihinsel ve motorin olarak belirli bir düzeye getiren biyolojik, pedagojik ve sosyal bir olgudur (12)

Spor, kişisel veya toplu oyunlar biçiminde uğraşılan, genellikle yarışmaya yol açan, bazı kurallara göre uygulanan beden hareketlerinin tümüdür. Spor, tek başına veya toplu olarak yapılan, kendine özgü kuralları olan, genelde yarışmaya dayanan bedensel ve zihinsel yeteneklerin gelişimini amaçlayan, eğitici ve eğlendirici uğraşlardır (15.) Bireylerin bedensel, motorsal ve zihinsel performanslarını ortaya çıkardıkları bireysel ve toplumsal bir olgudur (16).

Kişinin bireylerle olan ilişkisinde gerek toplum içinde yer edinmesinde gerekse sosyal ilişkilerinin daha iyi ilerlemesinde sporun etkili olduğu göz ardı edilemez. Spor'u, 'Ferdin doğaya karşı üstünlüğünü belirtmesine imkân veren ya da yüceltilmiş bir yaşam uğraşısını simgeleyen bireyin saldırganlık eğilimlerini kurallar içinde uygun biçimde yönlendiren etkinlikler bütünüdür' gibi tanımlayanlar da vardır (17).

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak sporun tanımını şöyle toparlamak mümkün olabilir.“Spor, ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmanın temel belirleyicisi olan insanın beden ve ruh sağlığını geliştirmek, kişiliğin temelini oluşturan karakter özelliklerinin gelişimini sağlamak, bilgi, beceri ve yetenek kazandırarak çevre barışını sağlamak, kişinin mücadele gücünü artırmanın yanında belirli kurallara göre rekabet ölçüleri içerisinde mücadele etme, heyecan duyma, yarışma ve yarışmada başarıyla yapılan faaliyetlerdir. Spor evrensel kültürün parçası, dünyada dili dini, ırkı farklı insanları bir araya getiren önemli bir vasıtadır (18).

## **2.2. Futbol ve Tarihi Gelişimi**

Futbol, geniş bir oyun alanında çok sayıda insanın katılımıyla oyun kuralları gereği belirlenmiş sınırlı bir alanda, sonucunun kalelere atılan gollerle belirlendiği el harici vücudun her yeri kullanılarak oynanan bir spordur (19). İlk zamanlardan bu yana, küre şeklinde yuvarlanan cisimler bir oyun ve spor aracı olarak insanoğlunun dikkatini çekmiştir. Günümüzde de topla oynanan birçok oyun vardır. Ancak top oyunu denildiğinde genellikle akla ilk gelen oyun futbol olmaktadır.

Futbol on ikinci yüzyılda İngiltere’de yayılma göstermiştir. 1841 yılında topun biçimi, küre olarak kabul edilmiştir. 1848 yılında ise oyun kuralları “Cambridge Kuralları ”adı altında birleştirilmiştir. 1855 yılında İngiltere de ilk futbol kulübü olan Sheffield kurulmuştur (19). İngiltere’de 1863 yılında kurulmuş olup faaliyet gösteren on bir kulübün yöneticileri bir araya gelerek İngiltere Futbol Birliği’ni kurmuşlardır. Futbolun günümüzdeki şeklini alması ise, 1866 yılında İngiltere, İskoçya, Galler ve İrlanda Futbol Federasyonlarının bir araya gelerek “International Board (Uluslararası Kurul)” adı altında ilk uluslararası futbol kuruluşunu gerçekleştirmeleriyle olmuştur. 1904 yılında yedi ülkenin federasyonları bir araya gelerek, uluslararası futbol federasyonunu (FIFA) kurmuşlardır. Modern futbolun Türk toplumuna girmesi on dokuzuncu yüzyılın sonlarına rastlar. Türk Futbol Federasyonu (TFF) ilk kez 1923 yılında Yusuf Ziya Öniş başkanlığında kurulmuştur (19).

## **2.3. Hakem**

Genel anlamda hakem, aralarındaki anlaşmazlığı çözmesi için iki tarafın başvurduğu kimse ya da kendine seçme yetkisi verilen bilirkişi, yargı sahibi

anlamına gelmektedir. Spor kavramı içerisinde ise, herhangi bir müsabakayı, oyunu gereksiz idare etmek üzere, karşılıklı iki takımın haklarını çiğnemen ve tarafsızlık ilkelerine bağlı kalarak, en iyiyi gerçekleştirmek amacıyla, oyun kurallarını uygulama işi için oyun alanında bulunan kişiye “hakem”; bu kişinin saha içerisinde yaptığı hareketlerle, verdiği kararlarla ve uyguladığı yöntemlerle, icra ettiği işe ise ‘hakemlik’ denir (20).

Futbol hakemliği, psiko-sosyal ve bilişsel (zihinsel) yönleri olan ve futbol oyun kurallarını uygulamaya dayalı fiziksel bir aktivitedir. Futbol hakeminin yetkileri, sahaya girdiği andan itibaren başlar, oyunun devam ettiğini süreler dâhil, müsabakanın bitimine kadar sürer (21). Hakemin kelime karşılığı, oyunun akışını mümkün olan en az müdahale ile kontrol edecek profesyonel davranışları göstermek, bütün taraflara saygı göstermek ve saygı göreceği şekilde davranmak, oyunu adaletle ve futbolun ruhuna uygun yönetmektir (22). Kelime karşılığı bir anlaşmazlığı hakemlik yoluyla çözümlenmek için ilgili taraflarca seçilmiş veya bir merci tarafından atanmış kişidir. Sportif anlamda ise müsabakalarda kazanılan sayıları tespit etmek, kuralları uygulamak ve uygulatmak, kurallara uymayanları cezalandırmakla görevlendirilmiş kimsedir (23). Hakem, hem seyirci ile sporcu arasında, hem de rakip takımlar arasında köprü görevini görmekte, bir yandan da oyunun önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde değerlendirmesini yapmaktadır (3). Başka bir tarif ise, spor hakemliği içindeki fonksiyonlarına göre kendi federasyonlarının koyduğu sınırlılıklar içerisinde uluslararası kuralları uygulayıcı kimsedir.

Hakem kelimesi farklı şekillerde kullanılır. En yaygın olanı “referee” olanıdır. Bunun dışında “Arbitre” ve “Schlichter” de kullanılır. Hakem, kararlarını en süratli şekilde veren, haklıyı haksızı saniyede ayıran, çok kısa bir anda gördüklerini yorumlayıp kurallar çerçevesinde neticelendiren, en önemlisi dönüşü olmayan kararlar veren, bir benzetme yapacak olursak, spor hâkimleridir. Hâkim ile hakem arasındaki en önemli fark zamansal açıdan değerlendirme ve düşünme süreleridir (23).

Hakim; hukuk kurallarına aykırı davranan kişileri yargılar. Bu yargılamada acele etmez, zamanı yanına alır, tanıkları dinler, kanıtları inceler ve yasanın ilgili maddesine göre kararını verir. Verdiği bu karar yasalara aykırı ise bir üst mahkemede bozdurularak adalet yine de sağlanır. Ama hakemler için konum tamamen farklıdır.



Hakem, anında karar verir, verdiği karar tartışmasız uygulanır, uymayanlar ise müsabakadan men edilir ve hakem, oyun yeniden başlamışsa; yanlış dahi olsa kararından geri dönemez. Görülüyor ki her ikisi de kuralları işletmektedirler, adaleti sağlamaktadırlar ve kurallara uymayanları cezalandırmaktadırlar (24).

Hakem, sportif çatışmayı önleyen, barışı ve adaleti sağlayan bir mekanizma durumundadır. Çünkü onun verdiği her karar, sonuç üzerinde etkili olmaktadır. Sonuç üzerinde bu denli etkiye sahip olan hakemler verdikleri kararlar neticesinde bazen övgüler, bazen de büyük eleştiriler almaktadırlar (25).

Hakem oyunu kontrol altında tutmakla yükümlüdür. Bu yükümlülük içerisinde kargaşaya sebebiyet verebilecek sinyalleri de sürekli olarak kontrol dâhilinde bulundurmak gerekir. O, oyuncuların zevk veren ve eğlence kaynağı olan yetenekleri ile sakatlanmalara sebebiyet veren sert hareketleri arasındaki hassas çizgiyi temsil eder (26).

Hakemlik; bilgi, tecrübe, eğitim, yeterlilik, kişilik, kondisyon ve konsantrasyon gerektirir. Hakem; düzgün yaşantısı, dürüst kişiliği ile insan psikolojisinden ve toplum sosyolojisinden anlayan, insanın bireysel ve toplumsal davranışlarını yorumlayabilen, saha içindeki ve dışındaki hareketleriyle örnek olması gereken kişidir. Hakemlik özel olarak seçilmiş insanların topluluğu olma yolundadır (3).

### **2.3.1. Hakemin Görev ve Yetkileri**

Bir hakem maçı yönetecekse futbolu çok iyi bilmelidir. Futbolu bilmek demek ilk aşamada kuralları bilmek demektir. Hakemin görevi oynayanları kurallar doğrultusunda yönetmektir. İşte bu yüzden hakem, kuralları en iyi bilen olmalıdır. Karşılaşma süresince uluslararası kuralları uygular, oyunun centilmence ve kurallar içinde oynanmasını sağlar, Karşılaşma öncesi takımları ve oyuncuları kontrol eder; sahanın, kalenin, diğer filelerin, topun durumu ve ölçülerinin uluslararası standartlara uygunluğunu denetler (27).

Karşılaşmayı başlatmak üzere takımları sahaya çağırır, kura ile oyuna başlayacak karşılaşma süresince uluslararası oyun kurallarına aykırı olan davranışları saptayarak takımı belirler ve düdük çalarak oyunu başlatır, tarafsızca ceza verir, karşılaşma sırasında hatalı davranan veya centilmenliğe aykırı hareket eden

oyuncuya ihtar verir, bu tutumun tekrarı halinde oyuncuyu oyun dışı bırakır ve bu durumu yetkili makama raporla bildirir. Hakemler toplu takım oyunlarında ve güreş, boks gibi bireysel müsabakalarda etkin görev alırken, atletizm dalları, yüzme, halter, buz pateni gibi oyunlarda sadece puanlama yapar. Karşılaşma sonunda skor ve zaman raporu tutar, saptadığı düzensizliklerle birlikte diğer olayları geniş olarak belirten bir rapor düzenler, raporu federasyona ve diğer ilgililere sunar (28).

Her maç, oyun kurallarını uygulamada tam yetkili olarak atanan bir hakem tarafından yönetilir (29). Hakem;

- Oyun kurallarını uygular,
- Oyunu, yardımcı hakemler ve varsa dördüncü hakem ile işbirliği içinde yönetir,
- Kullanılan her topun belirtilen özelliklere uygun olup olmadığını kontrol eder,
- Oyuncuların giysilerinin belirtilen özelliklere uygunluğuna karar verir,
- Oyunun süresini belirler ve oyun ile ilgili kayıtları tutar,
- Kuralların herhangi bir şekilde ihlalinde veya diğer bir sebepten gerekli görürse, oyunu durudur, geçici olarak erteler veya tatil eder,
- Bir oyuncunun ciddi sakatlandığı kanısına varırsa oyunu durdurur ve oyuncunun oyun alanından çıkarılmasını sağlar, sakatlanan futbolcu oyun alanına ancak oyun yeniden başladıktan sonra dönebilir,
- Bir oyuncunun hafif sakatlandığı kanısına varırsa oyunu top oyun dışı oluncaya kadar devam ettirir,
- Kanayan yarası olan bir oyuncunun oyun alanından çıkarılmasını sağlar. Bu oyuncu ancak hakemin kanamanın durduğuna kanaat getirmesi halinde hakemin işareti ile oyun alanına dönebilir,
- Oyunu durdurmakla, ihlali yapan takıma bir avantaj sağlayacağı hallerde oyunu devam ettirir. Düşündüğü avantajın oluşmaması halinde yapılan ihlali cezalandırır,
- Bir oyuncunun aynı anda birden fazla ihlal yaptığı durumlarda daha ağır olanı cezalandırır,

- İhtar veya ihraç gerektiren bir ihlal yapan oyuncuyu gerekli şekilde cezalandırır. Gerekeni o anda yapmazsa, topun oyun dışı olduğu anda yapmalıdır,
- Sorumlu bir şekilde hareket etmeyen takım yetkililerini cezalandırır ve gerekirse oyun alanından ve çevresinden uzaklaştırır,
- Kendisinin göremediği durumlarda, yardımcı hakemlerin verdiği bilgiye göre hareket eder,
- Yetkili olmayan kişilerin oyun alanına girmemesini sağlar,
- Durmuş olan oyunu tekrar başlatır,
- Oyunculara ve/veya takım yetkililerine ve maç öncesinde, maç sırasında ve maç sonrasında meydana gelen olaylara karşın alınan disiplin tedbirleri hakkında bilgi içeren maç raporlarını ilgili kurumlara verir (29).

### **2.3.2. Futbol Hakemliği**

Hakemlik; futbolun altın üçgeninin (seyirci, oyuncu) en önemli köşesini oluşturmaktadır. Futbol artık sadece spor dalı olmaktan çıkmıştır. Artık bir sektör hem de büyük rakamların söz konusu olduğu bir sektör haline gelmiştir. Hakem de bunun bir parçasıdır. Kısa sürede çok sayıda karar verme görevi içeren mesleklerden biri futbol hakemliğidir (30).

Hakem, kuralların ve uygulamaların özel bilgisine sahip yetkili kişidir. Oyunu yönetir ve kararları nihaidir; yani devamında değiştirilmesi bir kural hatası olmadığı veya oyun tekrar başlamadan önce yardımcı ve dördüncü hakemlerin uyarıları ile hatalı kararını değiştirmedeği hallerde olanaklı değildir. Bu durum hakemin sahadaki otoritesini sağlar ve yanlış verilebilecek kararları da olası kılar. Yarışmalar ve yüksek performans beklentisi, sporla ilgilenenlerin ortak konuları arasında yer almaktadır. Özellikle futbol, günümüzde sırasında milyonların izlediği bu sporun saha içerisindeki yönetimi spor eğitimi almış, insanların ilgi odağı haline gelmiştir. Futbol hakemleri tarafından yapılmaktadır (1).

Hakem futbol oyununu yöneten sorumludur. Bir başka tanımda ise futbol oyununda anlayamayan iki taraf arasında doğruyu göstererek aracılık yapan kişidir. Öyleyse hakem, kendisine verilen yetkilerle bir yargı görevi yapmaktadır. Yani bir

müsabakanın kurallar içerisinde oynanmasını, aksi davranışların da cezalandırılması işlevini görmektedir.

Ülkemizde futbol hakemliğinin gelişimi sadece hakemlik kurumunu değil; kulüplerin, kulüp yönetimlerinin, futbolcu ve taraftarların gerek yapısal özelliklerinin, gerekse toplumsal konumlarının ayrıntılı bir biçimde ortaya konmasını, değerlendirmesini ve karşılaştırmasını gerektirir (3). Futbol hakemliği şüphesiz ki yapılması en zor uğraşlardan biridir. İşin güçlüğü, bu görevin futbolun kurallarını tam bilmeyen seyirciler önünde yapılmasıdır. Buna birde hakemin kararlarına devamlı itirazı adet edinmiş yöneticiler, antrenörler ve sporcular eklenirse, bir hakemin karşılaştığı zorluklar kendiliğinden ortaya çıkar.

Hakemin, kuralların uygulanmasından başka bir düşüncesi olmadığı müsabakada, düşünceleri sadece kazanmak olan iki takım ve bu takımların taraftarları, kuralların bilinmemesinden doğan bilgisizlikleri yüzünden verilen kararları kendilerince değerlendirmekte ve dolayısıyla ortaya iki farklı görüş çıkmaktadır. Seyircilere göre, taraftarı olduğu takım aleyhine verilen kararların çoğunda hakem haksızlık yapmaktadır. Çünkü onların tüm düşünceleri takımların galip gelmesidir. Günümüzde ise spor dünyasındaki profesyonelliğin gelişmesi ve daha iyi performans elde etme isteği, futbol hakemlerinin fiziksel, psikolojik olarak ve oyun kural bilgisi konusunda yeterli olması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (5).

Bir hakemin mesleğini icra ederken ve yaşadığı tatminlerden söz ederken işin ekonomik yönü göz ardı edilmemelidir (27). Futbolun her geçen gün değişmesi ve ekonomisinin her geçen gün büyümesi, hakemlik kurumunun önemini oldukça artırmış, olayı basit maç yönetimin ötesine taşımıştır. Çünkü önemli bir yarışma artık yalnızca yarışmacıları ilgilendirmemektedir. Taraflı ve tarafsız büyük bir kitle, kulüp yöneticileri, politikacılar ve hatta devlet adamları da sonuç ile ilgilenmekle, olanak buldukları takdire ise sonuca etki etmeye çalışmaktadırlar. Bunu sağlamanın en kolay yolu ise hakemi etkilemektir. Güleryüz ve küçük değerli hediyelerden başlayıp, büyük rüşvetlere, tehdit ile başlayıp kaba kuvvete başvurma ve hatta idari ya da siyasi baskı yolları bir bir denenmekte ve yarışma sonucu etkilenmek istenmektedir. Bütün bunlarla beraber yarışma öncesi yapılan yönetici açıklamaları ve bunların basın yoluyla sunulan şekiller, bazen bir savaş ilanı gibi olmaktadır. Yarışmayı yöneten hakem çoğu kez yalnız vicdanı ile baş başa kalmak yerine can derdine

düşmektedir. Yarışmadan sonra ise kaybeden tarafın suçlamaları, yine suçlamaların basında yansıyış şekli çoğu kez gerçekleri yansıtmamaktadır. Bütün bunlara karşı çoğu kez hakem savunmasızdır ve bazen kendini savunma hakkı bile elinden alınmaktadır. Ancak bu madalyonun bir yüzüdür. Madalyonun diğer yüzü ise, hakemler açısından hiç de sevindirici değildir. Hakemler yüzünden kaybedilen müsabakalar, kaçırılan şampiyonalar, küme düşen takımlarda vardır. Burada hiç kimseyi suçlamadan su ayırımı yapmak zorunludur. “Olay ya basit bir hatadır ya da kasıt vardır.” Önemli olan kasıtlı davranışların önüne geçmektir. Hatalı davranışlar ise anlayışla karşılanmalı, ancak yinelenmesindeki sıklık göz önünde tutulmalıdır. Tabi çok sık hata yapan bir hakemin, hakemlik mesleğine uygun olmadığı da düşünülmesi gereken bir husustur. Müsabakalarda hakem yanlıgılarını en aza indirmek önce hakemlerin en önemli sorunu olmalı, sonra da ilgili kuruluşlar bu konuda gerekli önlemleri almalıdırlar. Bu önlemler alındığı takdirde, sportif çatışmaların ve itirazların daha az olduğu ve fair-play ruhuna uygun maçlar izlememiz mümkün olacaktır (23).

Yaklaşık 7000 metrekare alanda 22 futbolcu ile beraber 2 yardımcı hakem ve ana unsurlar olmak üzere, köşe gönderleri, varsa dördüncü hakem, kale direkleri, top, hava şartları ve diğer dış etmenleri aynı anda kontrol etmek ve oyuna ilişkin teknik kararlar vermek futbol hakeminin temel görevinin tanımıdır. Buna ek olarak görev ve yetkileri müsabaka saatinden 2 saat önceye ve bitiminden bir müddet sonraya kadar uzanır (31).

FIFA (2005) tarafından yayımlanan ‘Top Bir Dünyadır’ isimli eserde özellikleri ve gösterdikleri performansla anlatılmaya çalışılan futbol hakemlerinden ve hakemlikten şu şekilde bahsedilmektedir (31);

*“Futbolda adalet yoktur hakem vardır. O tanım itibarıyla keyfidir, dediği dedik acımasız bir diktatördür. Ona itiraz edemezsiniz, ağzında düdüğü elinde kartları, istediği golü sayan, istediğini iptal eden, istediği oyuncuyu cezalandıran bir yargıçtır. Hiçbir zaman alkışlanmaz hep ıslıklanır. Sahada en çok koşan odur, maç boyunca zorunlu olarak bir kaleden diğerine koşturur. Kan ter içinde maçın başından sonuna kadar beyaz topu ve olayları izlemektir görevi. Taraftar ondan ne kadar nefret de etse aslında hakeme ihtiyacı vardır.*

*Başarısızlık kendine kurban arar. Suçu yükleyecek birileri olmalıdır. O olmasaydı onu icat etmek zorunda kalırdı. Toplum içindeki sosyal yönüyle nükteli olarak, bu şekilde dile getirilen hakemliği, insan davranışlarını oyun kurallarının belirlediği sınırlar içinde idare edebilme sanatı olarak tanımlayabiliriz.”*

Araştırmalara göre bilgilerin %85'i görerek elde edilir. İyi bir hakem oyun sırasında daima oyuncuların hareketlerini görebileceği en iyi yerde durmalıdır. Bu, doğrudan görme olarak tanımlanabilir. Dolaylı görme ise yardımcı hakemleri kullanarak yapılır, ancak doğrudan görme daima daha güvenlidir (31).

### **2.3.3. Futbol Hakemliğinin Tarihçesi**

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 (31).

Futbol oyunu ilk defa 1860 yılında belirli kurallara bağlanmıştır. Bu oyunda Cheltenham ilk defa bir hakemin konuşulduğu yerdir. Bu ilk dönemlerde her iki sahayı kontrol eden iki hakem ve saha dışında masa başında sahadaki iki hakemin anlaşmazlığında karar verecek, zamanı ölçen umpire denilen bir hakem vardı Hakem kelimesinin İngilizcedeki karşılığı “referee” dir. Bu kelime de bu dilde başvurmadan doğar. Yani hakem tereddüde düşüldüğünde başvurulacak kişidir. İlk yıllarda bu kişi müsabakayı oynayacak her iki takımın kaptanının ortak kararı ile seçilirdi (23). 1964 yılında kurallarda yapılan değişiklik sonucu, 1905 yılında futbol hakemleri sahadaki konumları itibariyle şimdikine benzer bir nitelik kazanmıştır. Buna göre masa başındaki hakem saha içine geçmiş, içerdeki hakemler taç çizgileri kenarında görev yapmaya başlamışlardır. Ancak bunlar, şimdiki uygulamanın aksine taç çizgileri boyunca; iki korner direği arasında görev yapmışlardır. Bunun gibi saha içindeki hakem de, henüz Sir Stanley Rous’un 1930’da bu günkü şekline dönüştürdüğü diyagonal sistem anlayışından çok farklı bir biçimde görev yapmaktadır (3). 1900’lü yılların başında futbol sahasının çizgileri şu anki kullanılan çizgilere benzemeye başlamıştır. 1902’de gol ve penaltı alanı günümüzdeki gibi belirlenmiş. orta çizgi hakemin ‘off-side’ ı belirlemesi için çizilmiş, buna paralel olarak 1905 yılında bu

günkü diyagonal sistem uygulanmaya başlandı ve sonrasında da Sir Stanley tarafından geliştirilip günümüze kadar gelmiştir (23).

Ülkemizde hakemliğin başlangıcı, 1890 yılında futbolun yaygınlaşmaya başlamasına paralel bir seyir izlemiştir. Türkiye'deki hakemliğin orijini hakkındaki kaynaklar yetersiz ve düzensizdir. Ülkemizdeki hakemlik ancak 1900 yılından sonra özellikle futbolu bırakanların hakem olmasıyla gelişmeye başlamıştır. Yurdumuzda ilk başlarda parkalı, eli şemsiyeli hakemler müsabakalarda görev yaparken, bu durum ilk hakem kursunun 1932 yılında İstanbul'da açılması ile değişmiş ve Türk futbolunda ilk diplomalı hakemler görev almaya başlamıştır. Futbol hakemi olan ilk Türk, Fuat Hüsnü Kayacan olmuştur (23). 1940 yılında hakemlik müessesesinde bir devrim gerçekleşmiş ve hakemler lisansa bağlanmıştır. Bu tarihten itibaren hakemlik kurumu futbolun hızlı gelişimine uygun biçimde ilerlemiş ve günümüzdeki çağdaş yapısına ulaşmıştır (23).

Hakem, sadece sıradan maç yöneten bir kişi değildir. Onun ötesine yansıyan yönleri vardır. Büyük kitleler, yöneticiler, siyasetçiler, sanatçılar, ekonomi patronları müsabaka sonuçları ile ilgilenmekte, gazetelere ve televizyonlara demeçler vermektedir. Herkesin amacı, hakemi etkilemektir. Hakemlere çeşitli hediyeler ve imkanlar verilerek tesir altına alınabileceği düşünülmektedir. Hakemler tehdit edilmekte, siyasi ve ahlaki yönden baskı altına alınmak istenmektedir. Bazı kişiler, basın yolu ile hakemlere savaş ilan etmektedir. Hakem, can kaygısına düşürülmektedir. Televizyonlarda, çoğu kez yorumcular başta olmak üzere, idam sehпасına oturtulmakta, hataları suçmuş gibi takdim edilmektedir. Bütün bunlara karşı hakem savunmasızdır, yalnız bırakılmaktadır. Gazetelerde hakemlerle ilgili olarak tek taraflı yayınlar olağandır. Herkes, hakemleri yayılım ateşine tutar, bütün öfkelerini kusar. Hakemlerin hataları sebebiyle takımların küme düştüklerini, şampiyonlukların kaçtığı bilinmektedir. Ancak, burada kesin bir tespit yapılabilir. Hata iyi niyetle yada kasıtlı olarak yapılmış olabilir. Arzu edilen ve önemli olan, kasıtlı davranışları önlemek olmalıdır. Basit, sıradan hakem hataları abartılmamalıdır, iyi niyetle karşılanmalıdır. Ancak tekrarlanmasına izin verilmeyerek gerekli tedbirler alınmalıdır (32).

### 2.3.5.Futbol Hakeminde Bulunması Gereken Özellikler

Bir kişinin futbol hakemliği yapabilmesi için bireysel, fiziksel, sporla ve hakemlikle ilgili alanlarda çeşitli özellikler taşıması gerekmektedir. Bir futbol hakeminde bulunması gereken özellikler “Bireysel Özellikler” ve “Fiziksel Özellikler” adı altında gruplandırılarak incelenebilir.

#### 2.3.5.1. Bireysel Özellikler

Futbol hakeminde bulunması gereken fiziksel özellikler şöyle sıralanabilir (24):

- Cesaretli, dürüst ve adaletli bir kişiliğe sahip olmalı,
- Olgun ve nerede nasıl hareket edebileceğini bilen kişi olmalı,
- Otoriter olmalı ve lider özelliklerine sahip olmalı,
- İletişim ve kişiler arası ilişkilerinde kendini kabul ettirmeli,
- Objektif olmalı, saha içinde ve dışında güven yaratabilmeli,
- Özgüven ve öngörülerini güçlü özelliklere sahip olmalı,
- İyi bir dikkat ve algı düzeyine sahip olmalı,
- Yorumlardan etkilenmeyen fakat hatalardan ders alan kişiliğe sahip olmalı,
- Pratik zekâyâ sahip farklı çözüm yolları bulabilen kişiliğe sahip olmalı,
- Soğukkanlı, sabırlı ve çabuk sinirlenmeyen bir yapıda olmalı,
- Sosyal yönü gelişmiş, yaşantısıyla örnek bir kişiliğe sahip olmalı,
- Ekibiyle birlikte başarılı şekilde çalışan kişi olmalıdır.

#### 2.3.5.2. Fiziksel Özellikler

Futbol hakeminde bulunması gereken fiziksel özellikler şöyle sıralanabilir (24):

- Fiziksel ve psikolojik yönden tam sağlıklı olmalı,
- Fiziksel kapasitesini geliştirmek ve kondisyonunu korumak için düzenli olarak antrenman yapmalı,
- Sağlık kontrolünü ihmal etmemeli,
- Fiziksel özelliklerini olumsuz olarak etkileyecek sigara, uyuşturucu gibi zararlı alışkanlıkları olmamalıdır.



### **2.3.6.Futbol Hakemliği Türleri**

#### **2.3.6.1.HİF (Herkes İçin Futbol) Hakemi**

Hakemliğin ilk başlangıç aşaması olan HİF Hakemleri ilk olarak salon ve halı saha turnuvalarına görev alırlar. Sağlık Kurumundan hakemlik yapabileceğine ilişkin sağlık raporu almak, en az 15, en çok 55 yaşında olmak şartı aranır. HİF Hakemleri göstermiş oldukları performansa göre iki yıl içerisinde İl Hakemliğine yükselirler. İki sezon içerisinde İl Hakemliğine teklif edilmeyenlerin adaylıkları sona erer. Belgelendirilmiş yasal mazereti olanların durumu MHK tarafından görüşülüp karara bağlanır (24).

#### **2.3.6.2.Ulusal Yardımcı Hakem**

Ulusal Yardımcı Hakem, Türkiye 3. Ligi, 2. Ligi müsabakaları ile Türkiye Kupası müsabakalarında Yardımcı Hakem ve Dördüncü Hakem olarak görev alan hakemdir (24).

#### **2.3.6.3.Ulusal Hakem**

Ulusal Yardımcı Hakem, Türkiye Profesyonel İkinci Ligi ile Türkiye Kupası Kademe Müsabakalarında hakem, Türkiye Birinci Süper Liginde 4.Hakem, atama yetkisi MHK' ye (Merkez Hakem Kurulu) ait diğer alt kategorilerdeki müsabakalarda Hakem ve 4. Hakem olarak görevlendirilen hakemdir (24).

#### **2.3.6.4.Üst Klasman Yardımcı Hakemi**

Üst Klasman Yardımcı Hakemi Süper Lig ve 1.Lig Hakemlerine Yardımcı Hakemlik yapan hakemlerdir. Giriş koşulları, iç talimatla belirtilen koşullar ile kriterlere uymak şartıyla şöyledir (24).

- En çok 35 yaşında olmak,
- En az bir sezon (dondurma süresi hariç) 2 ve 3 Ligde hakemlik yapmış olmak,
- Sınavlarda ve Fiziksel Yeterlilik testlerinde başarılı olmak.

### **2.3.6.5.Üst Klasman Hakemi**

Üst Klasman Hakemi, TFF'nün düzenlediği tüm müsabakalarda görevlendirilen hakemdir. Giriş koşulları, iç talimatla belirtilen koşullar ile kriterlere uymak şartıyla, şöyledir:

- En çok 36 yaşında olmak,
- En az bir futbol sezonu (dondurma süresi hariç) görev yapmış olmak.
- Sınavlarda ve Fiziksel Yeterlilik testlerinde başarılı olmak.

Yaş Sınırı 23-45 olup, kokart kırmızı bordürlüdür. Kadro sayısı Türkiye Profesyonel Birinci Süper Ligi takım sayısının 1,5 katı kadardır (MHK Bu sayıyı %10 oranında arttırmaya yetkilidir) Onayı MHK verir (24).

### **2.3.6.6.FIFA Yardımcı Hakemi**

FIFA ve UEFA ile Türkiye Futbol Federasyonu tarafından düzenlenip müsabakalarda Yardımcı Hakemlik yapan Uzmanlaşmış Yardımcı Hakemdir. Hakemliğe giriş koşulları, FIFA'nın ve Merkez Hakem Kurulu iç Talimatının belirlediği koşullar ve kriterlere uymak şartıyla;

- En çok 35 yaşında olmak
- İyi derecede İngilizce bilmek
- En az 2 futbol sezonu kadrosunda başarı ile görev yapmak

Yaş sınırı 24-45 olup, kokart mavi (FIFA) bordürlüdür. FIFA yaş haddini değiştirdiğinde yeni sınırlar geçerlidir. Kadroyu FIFA belirler. Tavsiye ve Onayı MHK ve TFF Yönetim Kurulu verir (24).

### **2.3.6.7.FIFA Hakemi**

FIFA veya UEFA ile Türkiye Futbol Federasyonunun düzenlediği müsabakalarda görevlendirilen hakemlerdir. Giriş koşulları ise FIFA'nın ve Merkez Hakem Kurulu İç Talimatı'nın belirlediği koşullar ve kriterlere uymak şartıyla;

- En çok 38 yaşında olmak,
- İyi derecede İngilizce bilmek,
- En az 2 futbol sezonu kadrosunda başarıyla görev yapmak.

Yaş sınırı 25-45 olup, kokart beyaz (FIFA) bordürlüdür (FIFA, yaş haddini değiştirdiğinde yeni sınırlar geçerlidir.) kadroyu FIFA belirler. Tavsiye ve onayda MHK ve TFF Yönetim Kurumu yetkilidir (24).

### **2.3.7.Futbol Hakemi Olma Genel Şartları**

Futbol hakemi olma genel şartları aşağıda sıralanmıştır:

- En az lise ve dengi okul mezunu olmak ( Kurs tarihinde Lisede öğrenim görmekte olan örgencilerde bu şart aranmaz ) ve bunu belgelemek,
- En az 18, en çok 26 yaşında olmak ( En az bir sezon Türkiye Profesyonel Liglerinde oynamış olanlarla, 2 sezon Amatör Liglerde oynamış olanlar için, durumlarını belgelemek koşulu ile en fazla 28 yaşında olmak. Belgelemede, Türkiye Futbol Federasyonu kayıtları esas alınır).
- Tam teşekküllü hastanenin Dahiliye, Göz, Asabiye, Hariciye, Kulak Burun Boğaz uzmanlarından Hakemlik Yapabilir onaylı Sağlık Raporu almak,
- Cumhuriyet Savcılığından Adli Sicil Belgesi almak,
- Atletik yapıya sahip olmak ( Erkekler için; 1.75 m. 'den, Bayanlar için ise, 1.65 m 'den kısa olmamak (24).

## **2.4. İş Doyumu**

### **2.4.1. İş Doyumunun Tanımı**

İş doyumu, kişinin iş ile ilgili değerlerinin işinde karşılandığını algılaması ve bu değerleri bireyin gereksinimleriyle uyumlu olması olarak tanımlanmakta, bir başka deyişle iş doyumu, iş görenin (çalışanın) işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi konusunda duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal doyum olarak ifade edilmektedir. İş doyumunun yaşam doyumuyla ilgili olduğu ve bireylerin fizik ve ruh sağlıklarını doğrudan etkilediği kabul edilmektedir. İş doyumu, çalışma yaşamının kalitesinin artırılması, çalışma koşullarının ve çalışma çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve toplumsala indirgenmesiyle sağlanabilmektedir. Hakemlerde iş doyumu bazı çalışmalarda tükenmişlik ile birlikte ele alınmakta, bazılarında ise iş doyum ile iş doyumuna yönelik tutumlar kavramları birbirlerinin yerine kullanılarak geniş bir araştırma konusu oluşturmaktadırlar (7).

### 2.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Psikologlar, insan davranışlarını etkileyen ihtiyaçları çeşitli şekillerde sınıflandırmaya çalışmışlardır. Bu sınıflamalar içerisinde en çok bilineni A. Maslow'un sınıflandırmasıdır. Maslow yapmış olduğu araştırmalar sonucunda insanların başlıca ihtiyaçlarını beş grupta toplamıştır. Bunlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevgi ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (33). Maslow'un kuramına göre insanın içinde onu kendisini gerçekleştirmeye, üstünlüğe doğru iten bir güç olduğu varsayılır. Bu güce güdü (motiv) denir. İnsanın en yüksek düzey güdüsü olan öz gerçekleştirmeye ulaşabilmesi için bunun altında, bir sıra dizin oluşturan birçok güdüsünü doyurması gerekir. Birey bu güdülerini doyurabilmek için değişik çalışmalar yapar (34).

### 2.4.1.2. Maslow'un İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi

**Fizyolojik İhtiyaçlar:** Açlık, susuzluk, cinsellik, dinlenme, uyku, annelik gibi. Bu ihtiyaçlar giderilmeden organizma diğer ihtiyaçları düşünemez. Yani insan uzun bir süre aç ya da susuz kaldığında açlığını ya da susuzluğunu gidermekten başka bir şey isteyemez. Bu ihtiyaçlar karşılandığı zaman bundan sonraki ihtiyaçlar ortaya çıkmaya başlar (35).

**Güvenlik İhtiyacı:** Bunlar insanın kendini güvenlik içinde hissetmesi için gerekli ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, daha çok çocuklarda görülür. Yetişkinler için de emeklilik, sigorta, gibi işlemleri örnek gösterilebilir. Bu ihtiyaçlarda giderilmedikleri zaman organizmaya bütünüyle egemen olurlar. Böylelikle insan sadece güvenlik arayan bir varlık haline gelir. Bütün insan davranışlarının arkasında bu ihtiyacı bulmak mümkündür. Bu ihtiyaçlar da bir ölçüde karşılandığında bundan sonraki ihtiyaçlar belirmeye başlar (35).

**Sevgi (Yakınlık) ihtiyaçları:** Bunlara genellikle toplumsal ihtiyaçlar denilmektedir. İnsanlar başka insanlarla bir arada olmak, sevgi alışverişinde bulunmak ister. Ortalama bir insan, bir eşi, çocukları arkadaşları olmasını, çevresindeki toplumsal gruplarda bir yeri olmasını ister (35).

**Kendini Gerçekleştirme ihtiyaçları:** Maslow bu ihtiyaçları insanda gizli olarak ne gibi yetenekler varsa onları kullanma eğilimi olarak tanımlamıştır.

Hiyerarşide daha üst düzeydeki ihtiyaçların önemli güdülenme kaynakları haline gelebilmeleri için önce aşağı düzeydeki ihtiyaçların en azından kısmen tatmin edilmesi gerekir (35).

#### **2.4.1.3. Mc. Gregor'un Kendini Gerçekleştirme Kuramı**

McGregor, Maslov'un kuramına dayanarak X kuramı (geleneksel yönetim-denetim görüşü) ile Y kuramı (bireysel-örgütsel amaçların kaynaştırılması) adını verdiği iki kuram ileri sürmüştür. Bu iki kuram, yönetimle ilgili iki karşıt görüş niteliğini taşımaktadır. X görüşüne göre insan genellikle işi sevmez, elinden geldiği kadar isten kaçır. Bu yüzden insanların çoğu, örgüt amaçlarının elde edilmesinde yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli, cezayla korkutulmalıdır. İnsan genellikle yönetilmeyi yeğler, sorumluluktan kaçmak ister, hırslı azdır, her şeyin üstünde de güvenlik arar (36).

Buna karşılık McGregor'un ileri sürdüğü Y kuramına göre insanın güdülleri hiyerarşik bir düzen içinde sıralanmıştır. Örgütte çalışan bir insanın alt düzeydeki ihtiyaçları bir ölçüde karşılandıktan sonra insan işinde başarılı olmaya çalışır. Dışarıdan denetim ya da cezayla korkutma insan çabasını örgütsel amaçlara yönelten tek araç değildir, insanlar amaçlara bağlanırlarsa kendi kendilerini yönetip denetleyebilirler. Amaç elde edilmesiyle bir ödül kazanılacaksa bu amaçlara bağlanır. Amaçların en önemlisi de insanın kendi benliğini gerçekleştirmesidir (36).

#### **2.4.1.4. Herzberg'in İki Etmenli (Çift Etmenli) Kuramı**

Herzberg ve arkadaşları, çalışanlar üzerinde araştırmalar yaparak doyum ve doyumsuzluğa yol açan etmenleri sıralamaya çalışmışlardır. Araştırmacılar, çalışanların önce çalışma yaşamlarına ilişkin olumlu duygular yaratan olayları anlatmalarını istemişlerdir. Bu olaylara dayanarak, çalışanlarda doyuma yol açan etmenleri tespit etmişlerdir. Daha sonra aynı çalışanlarda, kendilerinde olumsuz duygular yaratan olayları anlatmalarını isteyerek doyumsuzluğa neden olan etmenleri tespit etmişlerdir. Buna göre 'doyuma yol açan etmenler' şunlardır: "Başarı elde etme, tanınıp sayılma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişme". Doyumsuzluğa yol açan etmenler'de şunlardır: "Örgütün yönetimi, gözetim, astlarla ilişkiler, ücret, arkadaşlarla ilişkiler, statü, güvenlik, çalışma koşullarıdır" (33).

Doyuma ve doyumsuzluğa yol açan etmenler, sürdürme ve güdülenme etmenleri olarak da nitelendirilmektedir. Sürdürme etmenleri, çalışanı güdelemekten çok çalışanın işini sürdürmesini sağlar. Bu etmenlere, işin sürdürülmesi ve çalışanın sağlıklı yaşaması yönünden gerek olduğundan sağlık etmenleri (iş yeri ile ilgili hijyen etmenler) de denmektedir. Bunların azaltılması çalışmada hoşnutsuzluk, duyumsuzluk yaratabilir. Sürdürme etmenleri her örgütte bulunur, örgüt, sürdürme etmenleri olmadan işlettilerilemez. Sürdürme etmenleri, biçimsel bir yapıda olduğundan dışsal olmasına karşın güdülenme etmenleri içseldir. Güdülenme etmeninde, örgütün çalışana verdiklerinden çok, çalışanın kendi yaptıklarıyla kendi kendisini güdümesi söz konusudur. Bir örgütte sürdürme etmenleri yetersiz ise güdülenme etmenleri de etkili olamamaktadır. Sürdürme etmenleri yeterli olabildiğinde, güdülenme etmenleri çalışmanı yüksek oranda güdüleme olanağını yakalayabilmektedir (34).

#### **2.4.1.5. Vroom'un ve Lawler'in Beklenti Kuramları**

Vroom, bir kişinin belli bir iş için çaba harcamasını iki nedenle açıklamaktadır. Vroom'un beklenti kuramına göre bir insanın güdülenmesi, eylemin amaca ulaşma beklentisi ile sonuca verilen önemin çarpımına eşittir. Bu kurama göre çalışanların eylemleri, elde edilecek ürün için bir araç niteliğindedir. Bundan dolayı çalışan, beklentilerini gerçekleştirecek eylemleri seçer, ürünü elde etmek için gayret gösterir. Çalışan, amacına ulaşmayı ne kadar çok istiyor ise o kadar gayret gösterir. Kısacası güdülenme, bir eylemden beklenen ile eylemle elde edilmesi olası görülen değer sonucudur (34).

#### **2.4.1.6. Porter-Lawler Beklenti Kuramı**

Porter'la Lawler'in (1968) kuramı, özel kurumda çalışan yöneticilerin işle ilgili tutumlarının işle ilgili davranışlarıyla, isteki başarılarıyla ilişkilerini inceleyen bir araştırmada kavramsal bir taslak geliştirme ihtiyacından doğmuştur. Kuramın başlıca özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirlemesidir. Kuramda incelenen bu dokuz değişken ve bununla ilgili geriye bildirimler şunlardır (36).

**Ödülün Değeri:** Bu değişken, çeşitli sonuçların birey için çekiciliğini göstermektedir. Bu araştırmada ücret gibi ödül niteliğinde sonuçlar ele alındığından

olumsuz sonuçlar üstünde durulmamıştır. Ama araştırmacılar "ödüllerin değeri" yerine "sonuçların değeri" kavramının da konabileceğini, dolayısıyla değerlerin de kuram kapsamına alınabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca kuramda ödüllerin neden çeşitli değerler aldığı sorusu üstünde durulmamakla birlikte, geriye bildirim yoluyla bu soruya bir ölçüde yanıt verilmiştir. Ödüller çeşitli temel ihtiyaçları karşıladıkları ölçüde çeşitli değerler alırlar (36).

**Algılanan "çaba-ödü" olasılığı:** Bu değişken bir kişinin çabalarının beklediği ödülü elde edip etmeyeceği konusundaki beklentileri göstermektedir. Burada araştırmacılar beklentiyle araçsallığı birleştirmişlerdir. Çünkü araştırmacılara göre bu beklenti iki alt beklentiye ayrılabilir: Birincisi, ödülle iş başarımı arasındaki ilişki konusundaki beklentisi ve ikincisi, iş başarımıyla çaba arasındaki ilişki konusundaki beklentisidir. Bu ikisinin gerçekleşme olasılığı düşükse, çabanın ödülle sonuçlanması olasılığı da düşük olur (36).

**Çaba:** Bir işi yapmak için insanın harcadığı fiziksel ve zihinsel enerji miktarıdır. Bir işte her çaba gösterenlerin başarılı olmasıyla birlikte, her zaman da başarı kazanmayabilir. Araştırmacılara göre ise güdülenme daha çok çabayla ilgilidir. Çalışma ortamında güdülenme, bir çalışanın işteki başarısından çok gösterdiği çabayla kendini gösterir (34).

**Yetenekler ve özellikler:** Bunlar insanın çevredeki anlık değişimlerden pek etkilenmeyen, uzun süreli kişilik özellikleridir. Bu özellikler, bir çalışanın herhangi bir işte başarılı olup olmayacağına çok etkili olur. Yetenekler çabayla değerlendirildiği ölçüde etkili olur (34).

**Rol algıları:** Bu değişken, bir çalışanın işini nasıl tanımladığıyla, işinde başarılı olmak için nasıl çaba göstereceğiyle ilişkilidir. Bir birey işinde nasıl başarılı olacağına ilişkin anlık yorumlar yapıyorsa, ne kadar çaba gösterirse göstereceği başarılı olamayacaktır (34).

**İş başarımı:** Çalışanın, kendi işinde elde ettikleri, kısacası çabasının, çalışmasının ürünüdür. İş başarımının nesnel ölçütleri olduğu gibi, çalışanın kendisince ya da üstlerince yapılan öznel değerlendirmeler de olabilir (34).

**Ödüller:** Çalışanların elde etmek istediği sonuçlardır. Bunlar ya kendi çabalarıyla elde edilir, ya da başkalarınca verilir. İçsel ödüller, bir işi yapıp bitirmek, başarılı bir çalışma yapmak gibi, kişinin kendi davranışı sonucu elde ettiği ödüllerdir.

Dışsal ödüllerse ücret artışı, yükselme gibi çalışanın dışında, daha çok örgüt tarafından verilen ödüllerdir. İçsel ödüller daha çok özerklik, kendini gerçekleştirme gibi üst düzey ihtiyaçların doyumunda etkili olur. Dışsal ödüller her zaman iş başarısı ile ilgili değildir. Bu ödüller genellikle iş başarısına bakılmadan herkese verilir. İçsel ödüllerle iş başarısı arasında ise daha sıkı bir ilişki vardır. Elde edilen ödüller, algılanan adil ödüllerden çoksa, birey doyumlu olacaktır. Elde edilen ödüller, algılanan ödüllerden azsa doyumsuz olacaktır (34).

**Algılanan adil ödüller:** Çalışanın gösterdiği çalışma sonucunda alması gerektiğini düşündüğü ödül miktarıdır. Her çalışan gerek gösterdiği çabaya, gerek bulunduğu göreve adil olduğunu düşündüğü bir fiyat biçer, bunu almak ister. Karşılımadığını ya da bu miktarı geçip geçmediğini gösterir (34).

**Geriye bildirim:** Bir çalışan, geçmişteki benzer çabalarının ödül ile sonuçlandığını görmüşse o zaman şimdiki çabasının da ödül ile sonuçlanacağını daha çok düşünecektir. Yalnız burada dikkat edilmesi gereken iki nokta vardır. Birincisi; örgütün verdiği ödüller çalışanca ödül olarak görülmeyebilir, dolayısıyla çabaların ödül getirme olasılığını artırmayabilir. İkincisi; çalışan aldığı ödüllerin iş başarısıyla bir ilgisi olmadığını düşünebilir. Bundan dolayı geriye bildirim, ödülün daha çok, iş başarısı-ödül ilişkisi aranmalıdır (34).

İnsanların, kişilik gelişimlerinin ve özlem düzeylerinin belirlendiği çeşitli amaçları vardır. Bu amaçlar, onların davranışını yönlendirir. Amaçlarla davranış arasındaki bu yakın ilişkiden yola çıkan amaç kuramı, amaçların iş başarımını belirleyeceği varsayımını kabul etmektedir (33).

Bu kurama göre, çalışan, işinde kendi özelliklerine uygun amaçlar koymakta ve bu amaçlara ulaşmakta çalışanların, kendi koydukları amaca, başkalarının koydukları amaca göre daha iyi güdülenmeleri beklenir. Bu güdülenme örgüt yönetimi tarafından da özendirilebilir (34).

Kuramın başlıca iki önermesi vardır. Birincisi, bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışını yönlendirir. Birey, çalışmaya baslarken mevcut enerjisini kendi saptadığı amaca yöneltir. Dolayısıyla iş başarısını etkileyen önemli bir güdüsel etmen de bireyin amacı, niyetidir; ikincisi ise dışarıdan, örgüt tarafından verilen özendiriciler, çalışanların amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek iş başarısı üzerinde etkili olmasıdır (34).



#### **2.4.1.7. Hakkaniyet (Denklik) Kuramı**

Homans, daha sonra da Adams (1978) tarafından geliştirilen bu kuram, insan davranışlarını bir alışveriş süreci olarak nitelendirmektedir. Kuram, çalışan kişinin, eğitim düzeyini, deneyimini, işteki becerisini, çabasını, sorumluluk duygusunu, yaşını ve buna benzer niteliklerini, o bireyin çalıştığı kuruma "katkılar" olarak tanımlamaktadır. Buna karşılık, ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvenliği, yükselme olanakları, statü sembolleri (sembolleri) gibi çalışılan kurumun çalışanlara verdikleri de "ödülleri" olarak nitelendirilmektedir. Katkılar ve ödüller her ikisi de birey tarafından algılanan katkı ve ödül kavramlarını anlatmaktadır (33).

Bireylerin aldıkları ödüller ile denklerlik arasında bir ilişki vardır. Bireyin aldığı ödüller diğerlerine göre azsa, daha çabuk denklerlik duymaya başlar. Birey daha fazla ödül alıyorsa, bu denksizliğe bir süre daha katlanabilir. Dolayısıyla denksizliği daha geç hisseder (36).

Burada çalışan, örgütün kendine verdiği karşılık, kendisinin verdiğini az bulursa çalışmaya daha çok güdülenir. Kendisinin örgüte verdiğini, örgütün kendisine verdiğinden çok bulursa çalışmaya güdülenemez. Böyle bir durumda çalışanın, sağlıklı bir yargıya ulaşabilmesi için diğer çalışanlarla kendini karşılaştırması gerekir (34).

#### **2.4.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

İş görenlerin çalışma yaşamlarından sağladıkları doyum ve mutluluk ile genel yaşamlarından duydukları doyum arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla çeşitli çalışmalar yapılmakta ve bu konuda başlıca iki görüş ileri sürülmektedir. Bunlardan birinci görüş "Giderme" tezidir. Buna göre, yaşamında aradığı mutluluğu bulamayan bireyler, işlerine daha çok bağlanacak ve çok çalışarak doyum elde etmeye çalışacaklardır. Bunun tersine, işlerinden ruhsal bir doyum sağlayamayan iş görenler ruhsal yatırımlarını diğer yaşam rollerine yapacak ve bu rollerle ilgili giderici bir doyum elde etmeye çalışacaklardır. Bu tezi destekleyen pek fazla araştırma bulgusu bulunmamakla birlikte Kuveyt' te yapılan bir incelemede, işlerinde doyuma ulaşmayan iş görenlerin, nispeten doyuma ulaşmış olan iş görenlere göre boş

zamanlarındaki faaliyetlerde daha aktif oldukları tespit edilmiştir. Fransa'nın Annecy kentinde yapılan bir işçi etüdünde, işlerinde doyuma ulaşan iş görenlerin evlerinde dinlenme faaliyetlerine daha az önem verdikleri belirlenmiştir (35).

İkinci görüş ise "Saçılma" tezidir (37). Buna göre, genel yaşam doyumu ile çalışma yaşamından sağlanan doyum birlikte yürüyecektir. İşlerinden doyum alamayan bireyler özel yaşamlarında da mutsuz olacaklar ya da bireyin genel yaşamındaki mutsuzluk, işinden doyum sağlamasına engel olacaktır (35). Örneğin; iş görenlerin, zihinsel ve ruhsal sağlıklarını inceleyen çalışmalarda, monoton ve içsel ödüller açısından güçlü olmayan işlerde çalışan, özellikle vasıfsız iş görenlerin sağlıklarının daha sık bozulmasının bu bireylerin genel yaşam mutluluklarını da olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Sonuç olarak, iş görenlerin çalışma ve çalışma dışı yaşamlarında yer alan çok sayıdaki değişkenin onların işlerinden doyum ya da doyumсузлук duymalarında etkili olabileceği ve genel yaşam doyumu ile çalışma yaşamından sağlanan doyumun karşılıklı etkileşim içerisinde olacağı söylenebilir. Aşağıda iş doyumunu etkileyen faktörler içsel faktörler ve dışsal faktörler başlıkları altında detaylı olarak incelenmektedir.

#### 2.4.2.1.İçsel Faktörler

İş doyumunu etkileyen iç faktörler sırasıyla cinsiyet, yaş ve işte kalma süresi, meslek ve eğitim düzeyi, statü, kişilik, sosyo kültürel çevre, zekâ ve yetenek başlıkları altında incelenmiştir.

**Cinsiyet:** Cinsiyet ile iş doyumunu arasındaki ilişkileri arayan araştırma sonuçları farklılık göstermektedir. Bazı araştırma sonuçları kadınların iş doyumunu düzeyinin daha yüksek olduğunu gösterirken, bazıları ise kadınların daha düşük iş doyumuna sahip olduğunu göstermektedir (33). İncir tarafından 1990 yılında yapılan "Çalışanların İş Doyumu" üzerine iş doyum düzeyi ile cinsiyet arasındaki ilişkide kadın iş görenlerin, ailenin ekonomik sorumluluğunu tam olarak yüklenmedikleri için, iş yaşamına ilişkin beklentilerinin az, özlem düzeylerinin düşük olduğu, dolayısıyla aynı koşullarda erkek iş görenlerden daha kolaylıkla iş doyumunu sağladıkları, yani benzer koşullarda kadın iş görenlerin iş doyumunun, erkek iş görenlerden yüksek olduğu şeklinde bir kanı vardır (33). İnceleme" adlı çalışmada 37 adet KİT'in merkez örgütlerinde çalışan ve rastgele seçilen 385 iş göreni kapsayan, çalışanların doyum düzeylerini yükseltmek isteyen yöneticileri hangi

örgütsel unsurlar üzerinde durmaları gerektiği konusunda bilgilendirmek amacındaki araştırmada; çalışanların örgütsel gereksinmelerinin cinsiyete bağlı olmadığı sonucuna varılmıştır.(38).

Kadın ve erkeğin iş doyumundaki farklılıklarının analiz edildiği bir çalışmada analiz sonuçlarına göre kadınların iş doyumunu derecesi erkeklere oranla daha yüksektir. Yani kadınlar işlerinde erkeklerden daha mutludurlar (39). Güney ve ark. (1996) yılında özel ve kamu bankalarında çalışan 215 personel üzerinde iş doyumunu ile ilgili bir araştırma yapılmıştır. Örneklemin 63 kişisi özel bankalarda çalışanlardan, 154 kişisi kamu bankalarında çalışanlardan seçilmiş ve erkeklerin gelir düzeyleri yanında doyum düzeylerinin de kadınlara göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir (47). Buna göre iş ve meslek faktörlerini sabit tutmak üzere, kadının mı yoksa erkeğin mi daha fazla doyuma ulaştığını gösteren tutarlı bir delil yoktur (39).

Sonuç olarak; cinsiyet farklılığının iş doyumunu ile ilişkilendirilmesi yanlış olabilir, ancak kadınların toplumda üstlendikleri eşlik ve annelik gibi sosyal rolleri ile aynı yetişme düzeyindeki ve aynı işi yapan erkeklerin cinsiyet-doyum ilişkisi incelenirken, ülkelerin ekonomik gelişmişliği ve iş görenlere göre aldıkları ücret iş doyum düzeylerini etkileyebilmektedir.

**Yaş ve Hizmet Süresi:** İş görenlerin hizmet yılları arttıkça iş doyumunun buna paralel olarak artacağı düşünülmektedir. Bunun nedeni; uzun yıllar aynı işi yaparak daha fazla deneyim kazanan ve adeta işle bütünleşen iş görenlerin işlerine karşı uyumları fazla olacağından daha fazla doyuma ulaşacakları, buna karşılık daha fazla ücret ve yükselme beklentisi içinde bulunan genç iş görenlerin ise yaşlı iş görenlere göre daha az doyuma ulaşabilecekleri düşüncesidir (40).

Mesleki düzey sabit kaldığında yaş ile iş doyumunu arasında emeklilik öncesi yıllara kadar pozitif bir ilişki vardır. Ama daha sonra ani bir düşüş başlar. Bunun nedenini referans teorisinin çerçevesinde açıklamak gerekirse, bireye daha az sosyal değeri olan ve daha az prestij sağlayan görevler verilmesidir. Çünkü artık örgütten ayrılmaya yaklaşmaktadırlar. Bu yüzden birey de işine daha az değer verme eğiliminde olmaktadır (39).

Herzberg ve arkadaşları yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye değinmişlerdir. Araştırmalar, genellikle yaş ve iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Genç çalışanların, işte beklentilerinin yüksek olması, onların

doyumsuzluğa kapılma olasılıklarını artırmaktadır. Bireylerin yaşlandıkça, işlerinden aldıkları doyumun arttığı görülmektedir. Bunun nedeni, deneyimlerinin güçlenmesinden kaynaklanan uyum artışı olabilir. Ayrıca, yaş ilerledikçe ödüllerin artması, mesleki konumun yükselmesinde, iş doyumunda artış sağlar (40).

Sonuç olarak, eğitim ve statü gibi değişkenler sabit tutulduğunda yaş ve meslekte geçen süre ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu düşünülmekte ise de, geçen yıllar içerisinde iş görenin gereksinimlerinin karşılanamaması halinde, olumlu düşünce ve beklentiler yerini olumsuz düşünce ve beklentilere bırakacağından, iş doyumsuzluğunun artabileceği unutulmamalıdır.

**Meslek ve Eğitim Düzeyi:** Eğitim uygun şekilde yapıldığında bireyin kendine güvenini ve yeteneğini artırır. Çalışanların doyumunu belirli şekilde etkileyen tek alan eğitimidir. İyi bir eğitim, bireyin iş doyumunu etkiler, çünkü bireyin daha iyi performans göstermesini sağlar. Eğitim, hemen tüm mesleklerde profesyonellik imajını geliştirir ve bireylerin kendilerini eğitim ile geliştirme olanağı veren örgütlere daha bağlı ve sadık olmalarını sağlar. Eğitim, çalışanları geliştirerek kişisel verimliliklerini artırmakta, böylece çalışanın başarısı sonuçta işletmeyi olumlu yönde etkilemektedir. Etkin eğitim, insanların tutum, davranış, beceri ve bilgilerini geliştirir (41).

Literatür incelendiğinde, eğitim seviyesi ile iş doyumunu ilişkisinin olumlu veya olumsuz olabileceği görülmüştür. Yapılan araştırmalar da, eğitimin iş doyumuyla negatif ilişkisi olduğunu göstermiştir. Yüksek eğitim düzeyine sahip kişiler işlerinden daha doyumsuzdur. Çünkü daha iyi eğitilmiş kişiler daha yüksek beklentilere sahip olup işlerinin kendilerine daha fazla başarı hissi ve sorumluluk sağlamasını istemektedirler. Çoğu iş, bu beklentileri karşılamadığından yüksek eğitim düzeyine sahip insanlar işlerinde düşük doyum algılamaktadırlar (42).

Eğitim, mesleki hareketlilikte fonksiyonel ve sembolik olarak iki rol birden üstlenmektedir. Bir amaca ulaşmak için doğrudan doğruya eğitimden istifade edilirse eğitimin fonksiyonel değerinden bahsedilmiş olunur. Örneğin; doktorluk veya inşaat mühendisliği bölümlerinde okuyan kimseler öğrenimlerinin sonunda kendilerini bekleyen kazanılmış statüye ulaştıkları takdirde yani doktor veya inşaat mühendisi olurlarsa gördükleri öğrenim değeri "fonksiyonel eğitim değeri" dir. Eğer eğitimden faydalanır fakat kazanılan statü sembolik olarak taşınırsa eğitimin sembolik

değerinden bahsetmiş olur. Örneğin; iktisatta doktora derecesi kazanan bir kimsenin öğrenimi sonunda elde ettiği statüden faydalanamaması ve bu sahada faaliyet gösterememesi halinde "eğitimin sembolik değeri" ortaya çıkmaktadır (43).

İş doyumunu üzerinde yapılan araştırmalardan elde edilen en tutarlı bulgulardan biri, işin hiyerarşideki düzeyi ne kadar yüksekse bireyin doyumunun da o kadar fazla olduğudur. Yani yüksek hiyerarşik düzeydeki bir işte çalışan kişi düşük düzeydeki bir işte çalışana göre daha çok doyumludur. Kendi işlerinde çalışanların, başkalarının işlerinde çalışanlara göre iş doyumunu daha yüksektir. Bunun nedeni, başkalarından emir almamaları ve örgütsel hiyerarşide yüksek seviyede yer almalarıdır (39). İş görenlerin bulunduğu konum ve rütbe ile sahip olduğu eğitim düzeyi işe karşı duyduğu ilgiyi etkilemektedir. İşyerinde daha yüksek konumda ve amir statüsünde bulunanlar daha yüksek bir doyum elde etmektedirler (44).

İş doyumunda mesleklerin içeriğinden doğan farklılıklar da etkilidir. Örneğin; maden işçiliği, demircilik gibi mesleklerde çalışanların iş doyumları ile kütüphanecilik veya öğretmenlik vb. mesleklerde çalışanların doyum düzeyleri birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Toplum tarafından yüksek statülü olarak kabul edilen mesleklere sahip olan bireylerde, saygınlık gereksinimi tatmin edileceğinden, bu tür mesleklerde iş doyumunun diğerlerine göre daha fazla olduğu söylenebilir (39).

Meslek düzeyi sabit kaldığında eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki olabilir. Çünkü birey daha yüksek eğitim düzeyine sahip olarak, iş ödüllerini değerlendirerek daha üst düzeyde statü arayışlarına girmeyi düşünebilir (39).

Sonuç olarak, iş doyumunu, iş görenlerin eğitim düzeylerine uygun işlerde çalışıp çalışmadıkları ve mesleki içeriklerine göre farklılık gösterebilir.

**Statü:** Statü bir bireyin bir işletme, toplum ya da bir grupta diğerlerine kıyasla yapılan sıralamada sahip olduğu yer olarak tanımlanmaktadır. Bu mevki zamanla toplumun tabakalaşma piramidinde aşağı veya yukarı doğru hareketlilik gösterebilir (42). O halde statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü daha çok saygı ile birlikte bulunur.

Yani, gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür (45).

Eğitim hizmetlerinde statü, mesleğin sosyal değerler sistemindeki yerini belirlerken rol, kişinin görev ve sorumluluklarıyla ilgili davranışlarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Statü yükseldikçe iş doyumunun artış göstereceği düşünülebilir. Statü; kişinin örgüt hiyerarşisindeki yeri, mesleğinin sağladığı prestij vb. gibi özellikleri temsil ettiğinden çok geniş kapsamlı bir terimdir. .Bu güdü de diğer öğrenilmiş güdüler gibi erken yaşlarda kendini gösterir. Genelde statü güdüsü yüksek kişilerin yoksulluk çekmiş kişiler arasından çıktığı gibi yanlış bir kanı vardır. Aslında bu daha çok bireyin adalet anlayışına bağlıdır. Birey statüsünün hak ettiğine uygun olup olmadığına bakar ve ona göre içine doğduğu statüyü kabul veya reddeder (43).

Sonuç olarak; iş doyumunu ile statü arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ve üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin, iş doyumlarının daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Aynı zamanda astların da bazı statüler kazanmaları için güdülendikleri ve iş doyumuna ulaştıkları da ifade edilebilir.

**Kişilik:** Konfüçyüs'e göre, "kimi kişiler, kişiliklerini geliştirmek, kimi kişilerse başkalarının sahip olduklarını elde etmek için çaba gösterirler". Kişilik; bireyin bakış, konuşma, düşünme, hissetme şekilleri, sevdiği ve nefret ettiği şeyler, becerileri, ilgilendiği şeyler, ümit ve arzularıdır. Kişilik; bireyin karşılaştığı durumlarda, gösterdiği karakteristik tepkilerde görülen yapısal ve dinamik özelliklerin tümüdür. Başka bir ifadeyle kişilik, bireylerin kalıcı özelliklerini temsil eder ki, bu da, onları diğer bireylerden ayıran özelliklerdir. Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, onu diğer bireylerden ayırt eden tutarlı ve yapılaşmış bir düşünme, hissetme ve buna göre davranma biçimidir (46).

Kişilik, bireyi diğerlerinden ayıran zihinsel, duygusal ve davranışsal özellikler olarak tanımlanır. Bu tanım kişilikle ilgili farklılık ve tutarlılık olmak üzere iki önemli özelliği vurgulamaktadır. Her bireyin düşünme, hissetme ve davranış tarzı onun diğer bireylerden farklı olmasını sağlamaktadır (43).

Kişilik, bireyin kendisi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Şu halde, kişilik insanın kendisinde olup bitenleri değerlendirmesi ve kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmeyi

istememesidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollerle (göreve) sahip olmasıdır (45). İnsani ilişkileri zayıf, fazla sinirli belirtiler gösteren ve kişisel konumundan hoşnut olmayan kişiler, genelde mesleklerinden doyum alamayan kişilerdir. Fakat bu durum her meslekte doyuma ulaşmamış kişiler için "bu şekilde tepki verir" biçiminde genellenemez (47).

Kişilik özellikleriyle iş doyumunu arasında bir ilişkinin olması beklenebilir. Bunun en açık örneğini nekrotik kişilik yapısında görebiliriz. Nekrotik kişilik özelliği olanlar endişeli, karamsar kişilerdir. Sürekli kötü bir şeylerin olacağı endişesi ile yaşarlar. Olaylara sert tepkiler verirler; esnek değillerdir. Böyle bir yapıya sahip kişilerin işlerine bakış açılarının da olumsuz olacağını söylemek mümkündür. İş, yaşamdaki birçok alandan biridir ve insanda olaylara olumsuz bakma eğilimi varsa, kişi, işinde yaşamış olduğu deneyimleri böyle değerlendirecektir (48).

İş doyumunun derecesi (düzeyi), iş görenden iş görene değişir. İş doyumunu, iş görenin gereksinmesinin türüne, derecesine ve süresine, işinden ve örgütten beklentisinin niteliğine, işini değerlendirmesindeki yeterliğine dayanır. Her iş görende bu üç değişkenin farklılık göstermesi, onların iş doyumlarının değerini de değiştirir. Kendine güvenen, öz benlik duygusuna sahip iş görenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok iş doyumunu sağlar (48).

Öz gerçekleştirme düzeyine ulaşan bir iş gören, savaşımlı isteyen işe karşı, daha yüksek değer vermekte, başarıya daha çok güdülenmekte, daha yüksek sorumluluk almakta, adil yükselmeye daha çok yandaş olmakta, eleştiriden daha az kırılmakta, işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte, daha az uyum mekanizmasına başvurmaktadır (34).

İş doyumunu kişiliğin diğer boyutlarından da etkilenebilir. Her meslek ya da örgüt belli kişilik yapısındaki insanlara daha fazla iş doyumunu verebilir. İçedönük kişiler için fazla dışsal uyaranla karşılaşmak stres verici olabilir ancak dışadönük bir kişi dışsal uyaranları daha fazla arzu eder. Dolayısıyla, içedönük bir kişi mümkün olduğunca az sayıda kişiyle karşılaşacağı, daha sessiz bir ortamda oldukça doyumlu olabilirken, dışadönükler fazla sayıda insanın ve değişik uyaranların olduğu bir iş ortamından daha fazla doyum alabilirler. Öz benlik duygusunu geliştiren ve kendine güvenen iş görenlerin, kendilerinden daha aşağı düzeyde öz benlik duygusu geliştiren

ve kendine güveni düşük olan, yetenekleri sınırlı, çevreye uyum sağlayamamış iş görenlere göre çok doyum sağladıkları da söylenebilir (48).

**Sosyo Kültürel Çevre:** İnsanlar işlerini sadece geçim aracı ve gelir elde etmek olarak görmezler. İnsanlar yaptığı işlerle, toplumca beğenilme, takdir edilme, kabul görme duygularını da tatmin ederler. İnsanın yaptığı iş veya topluma verdiği hizmet aynı zamanda onun toplumdaki kaçınılmaz statüsü olarak da algılanmaktadır. Bu yüzden toplumların iş ve hizmetlere verdiği değerler vardır. Toplumda önemsenen işler olabileceği gibi, toplumun geleneklerine ters düşen, toplumca önemsiz görülen meslekler de olabilir. İşlere verilen önem seviyesi zaman içerisinde toplumsal ve iktisadi durumlara göre değişiklik göstermektedir (36). Bu nedenle iş görenler, toplum değerlerine ve geleneklerine uygun olmayan işlerin gördürülmesini istememektedirler (43). Bundan dolayı iş görenlerin doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo kültürel çevrenin iş görene aşladığı tutum ve değerler, onun işine karşı olan tutumlarını da etkilemektedir. İşe belirli değerler ve beklentiler ile gelen birey, bunlar karşılanmadığı takdirde işinden hoşnut olmamaktadır. Diğer bir deyişle, her ülkenin veya her milletin kendine özgü, kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı bulunduğundan, iş doyumunun kaynaklandığı faktörler ve bunların nispi önem seviyesi ülkeden ülkeye, toplumdan topluma farklılık göstermektedir (49).

#### 2.4.2.2.Dışsal Faktörler

İş doyumunu etkileyen dışsal faktörler sırasıyla fiziksel özellikler, ücret düzeyi, özendirme, birlikte çalışılan işgörenler, ast-üst ilişkileri ve gözetim, ilerleme imkânları, kararlara katılma ve iletişim başlıkları altında incelenebilir.

**Fiziksel Özellikler:** Kişinin çalıştığı iş yerine maddi çevre adı verilmektedir. Maddi çevre kötü ısınma koşulları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma ile ortaya çıkan böylece işin yapılmasını büyük ölçüde aksatan, aynı zamanda bireyin bedeni ve ruhi fonksiyonlarının bozulmasına yol açan durumlardır. Ancak işin içeriğinin ilginç ve zevkli olması, iş görenin çalıştığı işin niteliğini beğenmesi iş doyumunu etkileyen başlıca faktörlerdendir (34). Bu faktörün en önemli üç unsuru, bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir(43). Çünkü çalışmada bağımsızlık bireye karar verme serbestisi ve üstünlük kullanma hakkı tanır.



Çeşitlilik ise işi monotonluktan uzaklaştırır. Bireye beceri, bilgi, yetenek ve deneyimlerini daha fazla kullanma olanağı sağlar. Bir işin aynı tempoda sürekli tekrarlanarak yapılması sonucunda, iş görenin duyduğu yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına monotonluk adı verilmektedir. Sanayide makineleşme sonucunda ortaya çıkan aşırı işbölümü bazı üstünlükler taşımakla birlikte birtakım olumsuz etkilere ve sonuçlara yol açmakta ve bu sonuçların başında monotonluk gelmektedir. Bu niteliği ile monotonluk iş görenler için başlıca şikâyet ve doyumsuzluk kaynağı olmaktadır (45). Evinden sonra, en çok zamanını işletmede geçiren iş gören, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister.

İnsanlar, genellikle değişiklik, farklılık ve yeni bir şeyler aradıkları için, işlerinden kolayca sıkılırlar. Bu nedenle, birçok çalışan, bazı çabalara değecek mücadeleciler bir iş ister. Saatlerce aynı aktiviteyi gerektiren bir iş, zamanla sıkıcı bir hale gelir (62). İşinden sıkılmış bir birey, genellikle iyi bir çalışan olamaz.

**Ödüllendirme ve Ücret Düzeyi:** Araştırmacılar iş doyumunun ücretle yakından ilişkisi olduğunu ileri sürerler. Düşük ücret, çalışanların en önde gelen doyumsuzluk kaynağıdır. Özellikle ülkemizde, ücretle ilgili memnuniyetsizlik oldukça fazladır (50).

İşletmenin kuruluş amacıyla iş görenlerin çalışma nedeni, genellikle ekonomik temele dayanır. Girişimcinin temel amacı, gelirini arttırarak, kendi çıkarlarını maksimize etmek iken iş göreni çalışmaya iten en güçlü neden ise, yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir (51). Örgütçe iş görenin emeği ve işte göstereceği başarı karşılığında sağlanan ödeme (para, ekonomik yararlar, sosyal haklar, olanaklar vb.) iş doyumunun sağlanmasında önemli bir faktörü oluşturmaktadır (34).

### **2.4.3. Tükenmişlik**

#### **2.4.3.1. Tükenmişliğin Tanımı**

Günümüz insanı, yaşamın her alanında kendini hissettiren zorlamalarla dolu bir dünyayla karşı karşıyadır. Bu zorlamalar bireyin dengesini bozarak, bir taraftan yaşamın devamı için gerekli olan enerjiyi açığa çıkarırken, diğer taraftan tüm enerjisini yok edebilmekte ve bireyi çaresiz, savunmasız, güçsüz bırakabilmektedir.

Tükenmişlik, fiziksel hastalıklarla karakterize olan, işe ilişkin stresin kronik bir periyodundan sonra, ruhsal ve fiziksel enerji azalması durumu olarak kullanılan bir terimdir. İlk kez Freudenberger (2002), tarafından ortaya konan tükenmişlik kavramı başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde karşılanamayan istekler sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu olarak tanımlanmıştır (8). Daha sonra Maslach ve Jackson (1981), tükenmişliği; insanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları ile birlikte bireyin yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom olarak tanımlamışlardır (52).

Cardinell (1964), tükenmişliği daha geniş bir anlamda ifade ederek; bireyin hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi ve orta yaş krizi olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda birçok insanın orta yaşlarda kariyer ve statü kazanma isteği başta olmak üzere, sosyal içerikli bazı problemler nedeniyle tükenmişlik yasadıklarını ifade etmiştir (53).

Pines ve Maslach (1998), tükenmişliği olumsuz benlik kavramı, olumsuz iş tutumları, insanlarla ilgi ve duygu kaybının gelişmesini kapsayan fiziksel ve emosyonel tükenme olarak tanımlamışlardır (10).

Cherniss (1980), tükenmişliği aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak kişinin kendini psikolojik olarak işinden geri çekmesi olarak özetler. İş stresine cevap olarak motivasyon el, duygusal, tutumsal ve davranışsal değişiklikleri oluşturan tüm olguların bileşkesine eşdeğer bir baskı olduğunu ve baskının geçici bir yorgunluk ve zorlanma olmadığını kabul eder (54).

Maher (1986), tükenmişliği, psikosomatik hastalık, uykusuzluk, iş ve hastaya karşı olumsuz tutum, işe gelmeme, alkol ve ilaç kullanma, suçluluk, kötümserlik, ilgisizlik, depresyonu içeren karmaşık bir sendrom olarak tanımlanmış ve enerji azalmasına neden olan işe bağlılığın, tükenmişliğin önemli bir etkeni olduğunu belirtmiştir (52).

Tükenmişlik negatif bir deneyimdir ve kişi ile çevresi arasında karşılıklı etkileşim ile sonuçlanır. Kronik iş stresine bir yanıttır. İnsanlarla ilgili iste çalışan bireylerde oluşan tükenmişliğin düzey, şekil ve durumlarını tanımlanmasına göre farklı şekillerde gruplandığı görülmektedir(10).

Tanımlarda geçen ifadelerle bakıldığında tükenmişlik, bireylerin iş yaşamında insanlarla yüz yüze çalışmalarından dolayı yine insanlardan kaynaklanan ve bireylerde oluşan fiziksel, duygusal, ruhsal ve sosyal enerji kaybı olarak özetlenebilir.

### **2.4.3.2. Tükenmişlik Modelleri**

#### **2.4.3.2.1. Cherniss Modeli**

Cherniss Modeli, tükenmişliği zamana yayılmış bir süreç sonunda ortaya çıkan bir durum olarak ele almaktadır. Bu modele göre, tükenmişlik işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan ve işle psikolojik olarak ilişkiyi kesmeyi içeren bir başa çıkma davranışıyla son bulan bir süreçtir. Başka bir ifadeyle bu modelde tükenmişlik, iş ortamında ortaya çıkan stres kaynaklarına uyum sağlama ve stresle başa çıkma yolu olarak görülmektedir (55).

#### **2.4.3.2.2. Pines Modeli**

Bu modelde tükenmişlik fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bitkinlik durumu olarak tanımlanmıştır (56).

#### **2.4.3.2.3. Edelwich ve Brodsky Modeli**

Edelwich ve Brodsky'ye (1980), göre tükenmişlik, yardım edici mesleklerde çalışan bireylerde görülen ve iş koşullarının bir sonucu olan ideal, enerji ve amaç yitimidir. Çok fazla kişiye hizmet verip, çok az ücretle çok uzun saatler çalışma, hizmet verilen kişilerin iyilik bilmezliği, yüksel idealler ile ulaşılabilen nokta arasındaki uçurum, bürokratik zorlamalar tükenmişliğe yol açan iş koşullarına verilebilecek örneklerdir (57).

#### **2.4.3.2.4. Venigna ve Spradley Modeli**

Bu modelde tükenmişlik beş aşamada ortaya çıkan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Balayı (honey moon) olarak adlandırdıkları ilk aşama Edelwich ve Brodsky modelinin ilk aşamasıyla benzerlik göstermektedir. Bu modele göre ilk aşama bireyin heves, heyecan ve enerjisinin en üst seviyede bulunduğu bir aşamadır. Yakıt azalması (fuel shortage) olarak adlandırılan ikinci aşamada gözlenen özellikler birinci aşamanın tam tersidir. Bu aşamada iş verimliliğinde düşme, uyku sorunları, ilaç ve alkol kullanımında artış ve yorgunluk gibi şikayetler ortaya çıkmaktadır (58).

Kronikleşme eğilimi gösteren ilk fiziksel ve psikolojik belirtiler üçüncü aşamada ortaya çıkmaya başlar. Bu belirtiler arasında kronik hastalıklar, öfke ve depresyonu saymak mümkündür. Tükenme sendromu dördüncü aşamada kriz halini almaktadır. Bu aşama belirtilerin akut hale geldiği ve bireysel tükenmenin bireyin zihinsel süreçlerini meşgul etmeye başladığı aşamadır (58).

Kısaca umutsuzluk olarak özetlenebilecek olan beşinci asama çıkmaza girme (hitting the wall) olarak adlandırılmaktadır. Bu aşama da mesleki açıdan gerileme ve fiziksel ve psikolojik sağlığın çıkmaza girmesiyle karakterize edilmektedir (58).

#### **2.4.3.2.5. Freudenberger Modeli**

Freudenberger'e (2002), göre tükenmişlik deneyiminde; çabuk öfkelenme, ani huzursuzluk ve engellenme ile belirgin olup kolay ağlama, önemsiz baskıları taşıyabileceğinin üstünde algılama ve duyguları ele alma güçlüğü görülmektedir (8). Çabuk öfkelenme ile birlikte şüphe ve alınganlık artmakta, böylece başkalarının kendini aldattığını düşünmektedir. Değişime direnç geliştirmekte, herkesin kendine çıkar sağlamak için çalıştığı inancı oluşmaktadır. Bundan sonraki aşamada kişinin bakışları, hareketleri ve görüntüsü depresiftir. İş yerinde harcanan zaman süresi artmasına karşın, başarı düşmekte ve kişi arkadaşlarının çoğunu kaybetmektedir (59).

#### **2.4.3.2.6. Maslach Modeli**

Maslach'ın tükenmişlikle ilgili ilk çalışması tükenmişliğin sosyal psikolojik açıdan analizine yönelik olmuştur. Çalışanlardan insan kitlesiyle yoğun ve içten bir şekilde psikolojik, sosyal ve fiziksel sorunlarıyla ilgilenmeleri beklenmektedir. Mesleki etkileşim yıpratıcı ve yorucu olup kişisel stres ve buna bağlı duyguların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu mesleklerde çalışanlar hizmet verdikleri bireylere mesafeli ve objektif davranarak kendilerini psikolojik yükten koruyabilmektedir. Ancak bu konuda eğitimin olmaması nedeniyle göreve başladığında, sorun oluşturmakta ve tükenmişlik süreci başlamaktadır (52).

Tükenmişlik, hizmet verilen bireylere ilgi kaybını içeren emosyonel ve fiziksel tükenme ile karakterizedir. Çalışan kişide insanlara, mesleki sorunlara ve bunları çözme çabalarına karşı alaycı bir tutum olarak tanımlanabilecek bir öfke gözlenir. Bu sürecin sonunda o insanların, o sorunlara layık olduğu görüşü gelişerek hizmetin niteliğinde bozulma, performansta azalma, işe gelmeme, işi bırakma, alkol

ve ilaç kullanımında artma, kişisel başarısızlık inancıyla psikolojik tedavi veya danışmana başvurma, evlilik ve aile çatışması, insanlardan uzaklaşma görülebilmektedir. Günümüzde kabul gören en yaygın tükenmişlik tanımı Maslach ve Jackson (1981), tarafından yapılan ve tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak algılayan tanımdır. Bu tanımda tükenmişlik; işi gereği sürekli olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde sıklıkla ortaya çıkan üç boyutlu bir sendrom olarak kabul edilmektedir ve bu üç alt boyutu vardır. Bunlar Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarıda Düşme Hissi olarak adlandırılmıştır (52).

#### **2.4.3.2.6.1. Duygusal tükenme**

Çalışanların kendilerini yorgun ve duygusal yönden aşırı yıpranmış hissetmelerini, diğer bir deyişle kişinin işinde aşırı yüklenmiş olma duygularını tanımlar (60). Enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının bittiği hissine kapılması biçiminde ortaya çıkar. Bu duygusal yorgunluğu yasayan kişi, hizmet verdiği kişilerin geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu olmadığını düşünür. Gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır (62-63). Bu duruma yakalananlar kendilerini, yeni bir güne başlayabilmek için gerekli enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir. Tekrar doldurmak için yeni kaynak bulamazlar (61).

#### **2.4.3.2.6.2. Duyarsızlaşma**

İş gereği karşılaştığı diğer insanlara ve işine karşı geliştirilen soğuk, ilgisiz, katı hatta insani olmayan tutum, tükenmişlik sendromunun ikinci boyutu olan "duyarsızlaşmayı" oluşturur. Dozu gittikçe artan bu negatif reaksiyon çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranır; onların rica ve taleplerini göz ardı eder (62).

Duyarsızlaşma çalışanların hizmet verdikleri kişilere birer insan yerine nesne gibi davranmaları ile kendini gösterir. Bu durumda çalışanlar, etkileşimde buldukları kişilere ve çalıştıkları iş yerine karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tavır takınırlar. Küçültücü bir dil kullanma, insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma ve başkalarından sürekli bir kötülük geleceğini sanma duyarsızlaşmanın diğer belirtileri arasındadır (63). Kişi gerekli yardım ve servisi

sağlamada başarısız olur. Diğer insanların hayatından çıkıp kendisini yalnız bırakmasını içten arzu eder.(61). Bu durumu yaşayan kişiler, diğer insanlara karşı saygısız ve küçük düşürücü tutumlar sergileyebilirler.

#### **2.4.3.2.6.3. Kişisel Başarısızlık**

Kişinin kendini olumsuz değerlendirmesi ve kişisel başarı eksikliği olarak tanımlanmaktadır (9).

#### **2.4.3.3. Tükenmişliği Etkileyen Değişkenler**

Tükenmişlik sendromu insanlarla yoğun biçimde yüz yüze ilişkide bulunan meslek gruplarında daha çok karşımıza çıkmaktadır. Bu meslek grupları hemşirelik, hekimlik, fizyoterapistler, öğretmenler, sosyal hizmet uzmanları, psikolojik danışmanlar, psikologlar, diş hekimleri, polisler ve yöneticilerdir (64). Ancak günümüz iş yaşamında hemen hemen her meslekte tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin olduğunu söylemek mümkündür.

Tükenmişliğin nedenleri kişisel ve örgütsel olmak üzere iki grupta ele alınabilir (65). Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, işe aşırı bağlılık, kişisel beklentiler, isteklendirme, kişilik, performans, kişisel yaşamda karşılaşılan stres, iş doyumu informal ilişkiler yürüttüğü bireyler ve üstlerinden gördüğü destek gibi etmenler, kişisel nedenler başlığı altında incelenmektedir. İşin niteliği, çalışılan iş yeri tipi, çalışma süresi, iş yerinin özellikleri, iş yükü, iş gerilimi, rol belirsizliği, eğitim durumu, karara katılamama, örgüt içi ilişkiler, ekonomik ve toplumsal etmenler ise tükenmişliğin örgütsel nedenleri olarak ele alınabilir

Son yıllarda iş koşulları ile birlikte; kişilik özellikleri, kişinin stres yaratan durumlara bakış tarzı ve onlarla baş etme yöntemlerine bağlı olarak tükenme düzeylerinin, benzer streslerle karşılaşılsa bile, bireysel ayrılıklar gösterdiği öne sürülmektedir (59).

#### **2.4.3.4. Tükenmişliğin Belirtileri**

Tükenmişlik, verilen hizmetin niteliğinde ve niceliğinde bozulmaya yol açtığı gibi hizmeti veren bireylerin sağlığını da olumsuz etkilemektedir. Tükenmişliğin belirtileri araştırıldığında çok çeşitli belirtilerle ortaya çıktığı görülmektedir. Bu belirtilerden bazılarını Çam (1992), bu alanda yapılan çalışmalara ve ilgili literatüre dayanarak şu şekilde sıralamıştır (80);

#### 2.4.3.4.1.Fiziksel Belirtiler

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri şöyle sıralanabilir (80);

- Yorgunluk ve bitkinlik hissi,
- Sık sık baş ağrısı,
- Uykusuzluk,
- Solunum güçlüğü,
- Uyuşukluk,
- Kilo kaybı,
- Genel ağrı ve sızılar,
- Yüksek kolesterol,
- Çok sık görülen soğuk algınlığı ve gripler.

Bu belirtilerin yanında fiziksel belirtiler hızlı kalp atması, uykusuzluk, yorgunluk, enfeksiyonlara karşı direncin azalması, zayıflık ve sersemlik, hatırlamada güçlük, kilo değişimi, mide şikayetleri, mutsuzluk, hipertansiyon, baş ve kas ağrılarını içermektedir (66).

#### 2.4.3.4.2. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri şöyle sıralanabilir (80);

- Çabuk öfkelenme,
- İse gitmek istemeyiş hatta nefret etme, birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama,
- Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme,
- İlaç, alkol ve tütün vb. alma eğilimi ya da alımında artma,
- Öz-saygı ve öz-güvende azalma,
- Evlilik, aile çatışmaları ile aile ve arkadaşlardan uzaklaşma,
- İzolasyon, uzaklaşma, içe kapanma ve sıkıntı,
- Teslimiyet, güncellik, suçluluk, içlerlemişlik,
- Hevesin kırılması, çaresizlik, kolay ağlama, yoğunlaşma güçlüğü,
- Unutkanlık, hareketli olmayış,
- Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma,
- Rol çatışması, görev ve kurallarla ilgili karışıklık,
- Görevlilere fazla güvenme veya onlardan kaçınma,

- Kuruma yönelik ilginin kaybı,
- Bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma,
- Başarısızlık hissi,
- Çalışmaya yönelmede direniş,
- Arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı olma ve
- Suçlayıcı olma.

Yukarıda sayılan belirtilerin yanında davranışsal tükenme belirtileri insanlarla daha az zaman geçirme, yavaşlık ve görev yerinde olmama, yetersiz kayıt tutma, acı ve alaycı söz, herkese karşı şüpheyile bakma, evde ve işte konuşmaktan kaçınma, sık sık gözyaşı ve duygusal patlama belirtileri gösterme davranışlarını da içermektedir (66).

#### **2.4.3.4.3. Psikolojik Belirtiler**

Tükenmişliğin Psikolojik belirtileri şöyle sıralanabilir (79);

- Aile sorunları,
- Uyku düzensizliği,
- Depresyon,
- Psikolojik hastalıklar.

Aile sorunları biçiminde ortaya çıkan belirtiler ise belli olmayan nedenlerle evde bulunmama, eşini ve çocuklarını suiistimal etme, cinsel fonksiyonlarda anormallikler, aile üyeleri tarafından dışlanmışlık hissi yaşama olarak ifade edilebilir (66).

Yukarıda sayılanların dışında psikolojik belirtiler olarak, diğer insanları eleştirme, duygusuz bir davranış, bireylerle ilgilenmeme, düşük kişisel başarı hissi, hayal kırıklığı, sıkılma, depresyon, endişe, umutsuzluk, eksik yoğunlaşma, alınganlık, yabancılaşma ve tek başına kalma duygularını içermektedir (66).

#### **2.4.3.6. Tükenmişlikle Bahsetme Yolları**

Tükenmişliği önleme yollarında bireyin kendi gücüne, meslektaşlarının, ailesinin, arkadaşlarının, yöneticilerinin destek ve rehberliğine gereksinim duyulur. Bu unsurlar gerektiği gibi sağlıklı işlerse tükenmişlik süreci durdurulabilir veya gerçek bir değişime katkı sağlayabilir (10-67).



Çalışanların tükenmişlikle baş etme becerilerinin geliştirilmesi, yönetsel, meslekler arası iş birliği, ekip çalışması ve bireysel gelişim düzeylerinde düzenlemelere ve alınacak önlemlere bağlıdır. Tükenmişlikle bahsetmede, bireyin sorumluluklarının sınırlarını çizmesi çok önemlidir. Müşterilerin ve kurumun sorunları ne olursa olsun birey yalnızca kendi eylemlerinden sorumludur (80). Dolayısıyla birey kendi mesleği, işi ve özlük haklarını bilerek davranmalıdır. Bu durum, yaptığı işin daha doyum elde edici bir seviyeye gelmesini sağlamada etkili olacaktır. Risk altındaki bireylerin, tükenmişlik sürecinin farkına varmaları ve aşamalarına ilişkin bilgi sahibi olmaları önemlidir.

Tükenmişliğin ilk evresinde bireyler genellikle bir girişimin gerekmediğini düşünürler. Engellenme döneminde ise enerji ve motivasyon kaybı yaşamaya başlarlar. Ortaya konulan tutum ve davranışla, bireyin hedefleri arasında ciddi bir tutarlık tükenmişliği önlemede etkili bir yoldur. Bununla birlikte iş kapasitesi ve bireyin potansiyeli göz önünde bulundurularak çalışma koşullarının ayarlanması ve kararların dikkatli alınması tükenmişliği önlemede sağlıklı yöntemlerdendir (10-67).

#### **2.4.3.7. Tükenmişlikle Başa Çıkma Kişisel Yöntemler**

Tükenmişlikle mücadelede alınabilecek bireysel düzeyde, işle ilgili gerçekçi ve hedeflerin geliştirilmesi; atılganlık eğitimi, kişisel gelişme ve danışmanlık gruplarına katılma, zaman yönetimi, hobi edinme, tatile çıkma, derin düşünme, gevşeme eğitimi, biofeedback, jimnastik, monotonluğu azaltmak ve iş değişikliği öneriler arasında görülebilir (67).

##### **2.4.3.7.1. Gerçekçi Hedefler Belirleme**

İnsanoğlu, yüksek değerlerle donatılmış üstün bir varlıktır. İnsan daima amaçlı, yani amaca yönelik hareket eden ve devamlı bir ideale erişme çabası içinde olan sosyal bir varlıktır. Her insan yavrusu, bazı potansiyellerle doğar. Onun büyüyüp gelişmede devamlı gittiği yön, gittikçe artan bir psikolojik yeterlik ve güce sahip olma yönüdür (68).

Tükenmişliğin nedenleri arasında en önemli etkenlerden biri bireyin koymuş olduğu hedef ve ideallerin gerçekleşme biçimleridir. Tükenmiş birey bağlandığı bir yaşam tarzı ya da ilişkiden beklentilerini elde edememesine bağlı bir yorgunluk ve hayal kırıklığı içindedir. Eğer bireyin beklentileri gerçekten olabileceklerin çok

üzerinde ise ve kişi kendi kafasındaki bu amaca ulaşmada ısrarlıysa, huzursuzluk ve sıkıntı riski artmakta ve yoğun çatışmalar yaşanabilmektedir (68).

#### **2.4.3.7.2. Dinlenme**

İnsanlar kronik stres altında oldukları zaman, çoğunlukla yüzde ve boyunda olmak üzere, sık sık kasların gerilmesi gibi fiziksel belirtiler görülür. Kan basıncı artar, mide şikâyetleri ortaya çıkar. Bu belirtiler sadece rahatsız edici değil, uzun vadede sağlığı bozucu ciddi rahatsızlıklara da yol açar. Yorgunluk, özellikle yüksek tansiyon, kalp rahatsızlıkları ve zaman zaman ortaya çıkan çarpıntılarının en önemli sebeplerindendir. Organizmanın yapısal olarak dinlenmeye gereksinimi olduğu kadar psikolojik anlamda da zihinsel olarak dinlenmeye ihtiyacı vardır. Dolayısıyla aşırı yorgunluğa dikkat etmek, mola ve dinlenme zamanlarını düzenli ayarlamak, iş dışında hobi ve boş zamanı olumlu değerlendirmek gibi faaliyetler, bireyin zinde kalmasını sağlayan etkinliklerdir. Bu etkinlikler sürecinde organizma yeniden bir zindelik kazandığı için bireyin iş gücü ve verimliliği artacaktır (68).

#### **2.4.3.7.3. İş Değiştirme**

Bireyin sürekli aynı işi yaparak monoton bir koşuşturmaya girmesi ve aynı işi sürdürmesi, onun daha çok tükenmesine neden olabilir. Bu durumda monotonluğu azaltmak ve iş değiştirmek tükenmişlikle mücadelede bir yöntem olarak önerilmektedir. Fakat işten ayrılmak ciddi bir durumdur. Bunun için karar vermeden önce bütün alternatiflerin dikkate alınması, her bir seçeneğin gözden geçirilmesi, en doğru kararın verilmesi bakımından önemlidir. Belli bir iş yaşamı ve kariyerinden sonra iş değiştirmenin maddi ve manevi bedeli kişi için ağır olabilir. Böylesi hayati önem teşkil eden problemler uzman kişilerle görüşülerek çözülmeli, bireyin yaşamının diğer yönleri de göz önünde bulundurularak iş değiştirme gibi radikal kararalar daha sonra verilmelidir (67).

#### **2.4.3.7.4. İşe Ara Verme**

Zaman zaman verilen izinler ve dinlenme süreleri, çalışanların entropiden kurtulmalarını ve dinlenerek negatif entropi toplamalarını amaçlayan hizmet içi eğitim kursları çalışanların iş stresini azaltmak için bir çözüm olarak düşünülebilir (69). Bu tür dinlenme yöntemleri duygusal yönden kişinin rahatlamasını sağlar. İşin en yoğun olduğu zamanlarda bile verilen kısa süreli aralar bir fırsat olarak

görülebilmektedir. Kısa olmalarına rağmen, zindeliği yeniden elde edip, işin kontrolden çıkmasını engellemede bir çözüm olabilmektedir. Gün içinde verilen çay molaları, yemek saatleri kişinin duygusal olarak kendisini yenilemesi için bir fırsattır. Bu dinlenme vakitlerinin avantajlarını iyi kullanarak işin yoğun baskı ve taleplerinden uzaklaşmak faydalı olabilir (67).

#### **2.4.3.7.5. Kendini Tanıma**

İnsanın kendini tanıması ve ihtiyaçlarının farkında olması tükenmişlikle mücadelede oldukça önemlidir. Stresle baş edebilmek için karşıt dengeleyici stratejilere ihtiyaç duyduklarının farkına varan insanlar kendi hislerine kulak verirler. Mücadelede ilk adım ne hissettiğini ve niye hissettiğini bilmektir. Kişinin kendisini tanımmasının bir boyutu, sahip olduğu benlik kavramını tanımasıdır. Benlik karmaşık bir olgudur (70).

Kişinin oluşturduğu ben ego durumları hayata bakış tarzlarını ve gelişmelerin algılanmasında etkilidir. Kişinin kendine güveni, başkalarına verdiği değerler, işini ve mesleğini benimsemesi, hedefleri ve bu hedef doğrultusunda göstermiş olduğu çaba iş hayatını otomatik olarak etkileyecek unsurlardır (71).

#### **2.4.3.7.6. Kendini Gerçekleştirme**

Maslow (1981) kendini gerçekleştirme kavramını ilk kez kullanandır. Sağlıklı bir kişiliğin gelişebilmesi için gerekli olan gereksinimlerden meydana gelen piramit biçiminde bir gereksinimler hiyerarsisi ortaya koymuştur. Bu piramidin en tepesinde kendini gerçekleştirme gereksinimi bulunmaktadır. Ancak kişinin kendisini gerçekleştirebilmesi güdülenmesi daha alt basamaklarda yer alan fizyolojik, güvenlik, ait olma ve saygınlık kazanma ile ilgili gereksinimlerinin yeterince karşılanmasına bağlıdır. Piramidin alt basamaklarında bulunan temel ihtiyaçları karşılanan insan kendisini daha bağımsız, daha iyi hissedecek, sonuçta kendisinde var olan potansiyel ortaya çıkacaktır. Kişinin kendini gerçekleştirme nihai bir amaçtır: İnsanoğlunun amaçlı ve devamlı çaba gösteren bir varlık olduğunu, insanın toplum içinde kişi olarak varlık ve bütünlüğünü, yaratıcılığını, amaç ve çabasını ifade eden bir ihtiyaçtır (9).

Maslow, kendini gerçekleştirme sürecine giren insanın, diğer insanlardan daha farklı özellikler taşıdığını ifade etmektedir. Bu insanlar psikolojik açıdan sağlıklıdırlar (69).

## 2.5. Konu İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Karataş (2009) çalışmasında hentbol, basketbol, voleybol klasman hakemleri üzerine yapılan çalışmada, yaşlarına göre iş doyum düzeyleri arasında ilişkinin ( $p<0,05$ ) anlamlı düzeyde olduğunu fark etmiştir. Hakemlerin klasmanları ile yaşları arasındaki ilişki sorusuna, A klasman hakemlerin %50'sinin 33-39 yaş aralığında, B klasman hakemlerin yine %50'sinin 33-39 yaş olduğu, C klasman hakemlerin %33'nün 26-32 yaş federasyon hakemlerin %54'nün 19-25 yaş ve bölge - il hakemlerinin %50'sinin 19-25 yaş aralığında cevap verdikleri görülmektedir (60).

Şahin (2001), güreş hakemleri üzerinde yaptığı çalışmada ücretin iş doyum üzerinde olumlu etkileri olduğunu tespit edilmiştir. Bu çalışma ile, ücretin artması paralelinde hayat standartlarındaki yükseliş ile bireyin yaptığı işe daha iyi motive olduğunu göstermektedir (76).

Can ve ark. (2010), hentbol hakemlerini iş doyum ve tükenmişlik düzeylerinin arasındaki ilişkiye bakıldığında, iş doyum ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre hentbol hakemlerinin iş doyum düzeyleri yükseldikçe tükenmişlik düzeyleri düşmektedir (77). Çam (1992), tükenmişlik envanteri konulu çalışmasında, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunda yaşa bağlı değişme olduğunu belirtmektedir (80). Akçamete ve ark. (2001), öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyum ve kişilik konulu çalışmasında yaşın iş doyum ve tükenmişlik üzerine etkili bir değişken olmadığını belirtmişlerdir (7).

. Bodur (1997) sağlık yöneticilerinde iş doyum, Karlıdağ ve ark. (2001) doktorların iş doyum ve tükenmişlik düzeyi ile ilgili çalışmalarında çalışma süresi arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azalmış, iş doyum düzeylerinin ise artmış olduğunu belirtmektedirler (81-82).

Autem (1988) ve Chung (1989), ücretin iş doyum düzeyinde olumlu bir etkisi bulunduğunu ortaya koymuşlardır (78-79).

Çam (1992), sağlık çalışanlarının iş doyum ve tükenmişlik ile ilgili çalışmalarında bu araştırmanın sonucunda olduğu gibi iş doyum düzeyinde anlamlı bir fark tespit etmemişlerdir (80).

## GEREÇ VE YÖNTEM

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, Futbol Klasman Hakemlerinin iş doyumları ve mesleki tükenmişliklerini çeşitli faktörler açısından incelemeyi amaçlamaktadır. Bu araştırmanın modeli tarama modelidir. Tarama modelleri yaşanmış veya yaşanmakta olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (72).

### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde 2010-2011 Futbol sezonunda aktif olarak görev yapan 1020 klasman futbol hakemi içerisinde 198 futbol klasman hakemi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise kolay örnekleme yöntemiyle seçilen yedi bölgeden yine kolay örnekleme yöntemiyle ulaşılabilen 198 futbol hakeminden oluşturmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Anket formu kullanılmıştır. Anket formu üç kısımdan (Kişisel Bilgi Formu, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Minnesota İş Doyumu Ölçeği) meydana gelmiştir.

**Kişisel Bilgi Formu:** Bağımsız değişkenler ile ilgili bilgi toplamak üzere, araştırmacılar tarafından geliştirilen, kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Bu formda yaş durumları, meslek durumları, aylık gelir durumları, öğrenim durumları futbol oynayıp oynamadıkları ile ilgili durumları, hangi bölgenin hakemi oldukları durumu, kaç yıldır hakemlik yaptıkları durumu, kategorideki hakemlik yıllık durumu kategorisindeki hakemlik durumları, hakemliğin maddi getiri durumu, hakemliğin sosyal statüsü durumu, bir sezonda kaç tane müsabakada görev aldıkları başka bir spor dallında hakemlik durumları ile ilgili sorular yer almaktadır.

**Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTÖ-Maslach Burnout Inventory):**

Araştırmada Klasman Futbol Hakemlerinin tükenmişliği belirlemek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır (9). Ergin (1999), tarafından Türkçeye çevrilen envanterin 235 kişilik (doktor, hemşire, öğretmen, avukat, polis vb.) bir grupla ön denemesi yapılarak, bu gruptan elde edilen verilerin analizi sonucunda envantere bazı değişikliklere gidilmiştir. Özgün formu “hiçbir zaman, yılda birkaç kere, ayda bir, ayda birkaç kere, haftada bir, haftada birkaç kere, her gün” şeklinde 7 basamaklı cevap seçeneklerinden oluşmaktadır. Türkçe uyarlaması ise “hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman, her zaman” şeklinde 5 basamaklı cevap seçeneklerinden oluşmaktadır (64).

- **Duygusal Tükenme:** (Emotional Exhaustion) alt ölçeği, kişinin mesleği ya da işi tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olma duygularını tanımlar ve 9 maddeden oluşmaktadır (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20. madde).
- **Duyarsızlaşma:** (Desentization) alt ölçeği, kişinin hizmet verdiklerine karşı, bireylerin kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun biçimde davranmalarını tanımlar ve 5 maddeden oluşmaktadır (5, 10, 11, 15 ve 22 madde).
- **Kişisel Başarı:** (Personal Accomplishment) kişisel başarı alt ölçeği, insanlarla çalışan bir kimsede yeterlilik ve başarıyla üstesinden gelme duygularını tanımlar ve 8 maddeden oluşmaktadır (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21 madde).

	<b>Yüksek</b>	<b>Orta</b>	<b>Düşük</b>
Duygusal Tükenme:	18 ve Üzeri	12- 17	0- 11
Duyarsızlaşma:	10 ve Üzeri	6- 9	0- 5
Kişisel Başarı:	0- 21	22- 25	26 ve üzeri

**Minnesota İş Doyumu Ölçeği (MİDÖ):** 15 sorudan oluşan likert tipi bir ölçektir.

Her bir soru içinde, kişinin işinde duyduğu hoşnutluk derecesini tanımlayan 5 cevap seçeneği vardır. Ölçeğin güvenirlik ve geçerlik çalışması Hackman ve Oldham (1975). tarafından, test tekrar test yöntemiyle yapılmış, birinci uygulamanın puan ortalaması 34. 27, ikinci uygulamanın puan ortalaması 34. 71 olarak bulunmuştur. İki

uygulamanın puan ortalamalarının birbirine çok yakın olması güvenilirliğin göstergesi olarak kabul edilmiştir. Türkiye’de Gödelek’in (1988), bu ölçeğin madde geçerliliği için yaptığı çalışmada, ölçekteki maddelerin korelasyonları incelendiğinde, maddelerin çoğunun toplam ile anlamlı ilişkiler verdikleri görülmüştür (104). Ölçek her öğrenim düzeyindeki kişilere uygulanabilmektedir. Ölçeği oluşturan maddelerin tümü olumlu yönde olduğu için 1’den 5’e doğru puanlanmaktadır.

Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 70, en düşük puan ise 14’tür. Ölçekten alınan puanların 53– 70 arasında olması iş doyumunun yüksek olduğunu, ölçekten alınan puanların 33–52 arasında olması iş doyumunun orta düzeyde olduğunu, ölçekten alınan puanların 14–32 arasında olması iş doyumunun düşük olduğunu göstermektedir.

### **3.4. Veri Analizleri**

Futbol hakemlerinin mesleki iş doyum ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi için düzenlenen bu çalışmada, anket yönteminden elde edilen ham veriler İstatistik Paket Programına (SPSS) yüklenmiştir.

İlk olarak bağımlı değişkenlere ait verilerin normal dağılıp dağılmadıkları Kolmogrov-Smirnov testi ve Shapiro Wilk testleri ile sınanmış ve bu sınama sonuçlarında verilerin normal dağılmadıkları görülmüştür (Tablo 3.1). Bu nedenle istatistikî analizlerde nonparametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir. İkili karşılaştırmalar için Mann- Whitney U Testi ve Çoklu karşılaştırmalar için Kruskal-Wallis H Testi, Bonferroni düzeltilmeli Mann-Whitney U Testi ve ilişki çözümlemelerinde Spearman korelasyonu analiz yöntemleri kullanılmıştır. Anlamlılık değeri için  $\alpha=0.05$  değeri kritik nokta olarak belirlenmiştir.

**Tablo 3.5.** Bağımlı Değişkenlerin Kolmogrov-Smirnov ve Shapiro Wilk Testleri ile Normallik Sınaması

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	K-S	sd	p	S-W	sd	p
<b>İş Doyumu</b>	,100	198	<b>,000*</b>	,982	198	<b>,013*</b>
<b>Duygusallık</b>	,069	198	,022	,985	198	<b>,033*</b>
<b>Duyarsızlaşma</b>	,135	198	<b>,000*</b>	,957	198	<b>,000*</b>
<b>Kişisel Başarı</b>	,077	198	<b>,006*</b>	,987	198	,065

P<0,05



## BULGULAR

### 4.1. Birinci ve İkinci Alt Problem Grupları İlişkin Bulgular

Tablo 4.1. Futbol Hakemlerinin Yaşlarına Göre İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları

		18-22	23-27	28-32	33-37	38	p
		yaş	yaş	yaş	yaş	üzeri	
N		11	52	57	39	39	
		× ±ss	× ±ss	× ±ss	× ±ss	× ±ss	
İŞ DOYUM	İş doyumu	48,63±8,51	48,17±8,44	48,09±7,88	47,13±6,91	47,42±9,31	0,894
	Duygusallık	22,96±4,67	23,27±6,71	24,60±6,97	22,00±7,48	25,31±7,36	0,375
TÜKENMİŞLİK	Duyarsızlaşma	12,04±4,09	13,42±4,32	14,18±4,29	11,85±4,43	13,46±4,83	0,087
	Kişisel Başarı	24,67±4,65	26,83±4,02	25,40±4,91	26,31±4,60	26,15±4,57	0,332

Tablo 4.1.'de futbol hakemlerinin yaşlarına göre iş doyumları incelendiğinde 18-22 yaş futbol hakemlerinin iş doyum düzeyleri ( $X=48,63$ ) diğer yaş gruplarına göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.1.'de yaşlarına göre futbol hakemlerinin tükenmişlik alt boyutları (duygusallık, duyarsızlaşma, kişisel başarı) incelendiğinde 38 yaş ve üzerindeki futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=25,31$ ) duygusallık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. 28-32 yaşları arasındaki futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=14,18$ ) duyarsızlık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup

puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. 23-27 yaşları arasındaki futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=26,83$ ) kişisel başarı boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaştırmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.2. Futbol Hakemlerinin Medeni Durumlarına Göre İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları

	<b>Evli</b>	<b>Bekar</b>	<b>p</b>
<b>N</b>	102	96	
	$\times \pm SS$	$\times \pm SS$	
<b>İş Doyumu</b>	48,25±7,72	47,53±8,44	0,536
<b>Duygusallık</b>	24,02±6,23	23,22±7,47	0,230
<b>Duyarsızlaşma</b>	13,19±4,14	13,15±4,73	0,976
<b>Kişisel Başarı</b>	25,86±4,48	26,07±4,67	0,648

Tablo 4.2.'de futbol hakemlerinin medeni durumlarına göre iş doyumları incelendiğinde evli futbol hakemlerinin iş doyum düzeyleri ( $X=48,25$ ) diğer gruba göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaştırmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.2.'de medeni durumlarına göre futbol hakemlerinin tükenmişlik alt boyutları (duygusallık, duyarsızlaşma, kişisel başarı) incelendiğinde evli futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=24,02$ ) duygusallık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaştırmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. Evli futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=13,19$ ) duyarsızlık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaştırmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. Bekar futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=26,07$ ) kişisel başarı boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaştırmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.3: Futbol Hakemlerinin Mesleklerine Göre İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları

	Öğretim Elemanı	İşçi	Öğretmen	Doktor	Polis	Büro Memuru	Yönetici	Diğerleri	P
N	12	23	32	18	16	8	10	79	
	× ±SS	× ±SS	× ±SS	× ±SS	× ±SS	× ±SS	× ±SS	× ±SS	
<b>İş doyum</b>	46,50 ±5,17	48,57 ±7,78	47,63 ±8,73	50,61 ±9,72	47,75 ±6,86	54,13 ±6,66	49,50 ±6,15	46,61 ±8,18	0,181
<b>Duygusallık</b>	24,08 ±6,15	22,57 ±6,10	21,97 ±5,80	24,61 ±4,34	23,88 ±7,42	24,88 ±4,98	25,70 ±7,74	23,89 ±7,94	0,723
<b>Duyarsızlaşma</b>	15,33 ±2,83	12,74 ±4,75	12,59 ±3,90	15,06 ±1,98	12,50 ±4,76	13,63 ±2,61	12,80 ±4,84	12,90 ±5,04	0,408
<b>KişiselBaşarı</b>	26,75 ±4,92	26,00 ±4,72	26,91 ±4,75	25,33 ±2,84	25,44 ±3,65	27,50 ±3,07	24,80 ±4,34	25,70 ±5,05	0,714

Tablo 4.3.'de futbol hakemlerinin mesleklerine göre iş doyumları incelendiğinde büro memuru hakemlerin iş doyum düzeyleri ( $X=54,13$ ) diğer meslek gruplarına göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.3.'de mesleklerine göre futbol hakemlerinin tükenmişlik alt boyutları (duygusallık, duyarsızlaşma, kişisel başarı) incelendiğinde yönetici olan futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=25,70$ ) duygusallık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. Öğretim elemanı olan futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=15,33$ ) duyarsızlık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. Büro memuru olan futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=27,50$ ) kişisel başarı boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.4. Futbol Hakemlerinin Aylık Ortalama Gelirlerine Göre İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları

	544TL ve altı	545- 1000TL	1001- 1500TL	1501- 2000TL	2001- 3000TL	3001TL ve üzeri	P
N	16	21	30	41	42	48	
	× ±SS	× ±SS	× ±SS	× ±SS	× ±SS	× ±SS	
<b>İş doyum</b>	46,87± 8,48	48,05± 7,98	48,83± 8,95	48,52± 7,02	45,76± 7,00	47,81± 8,99	0,557
<b>Duygusalılık</b>	22,70± 7,54	24,02± 6,98	22,75± 6,20	22,83± 6,54	27,76± 5,99	23,69± 7,82	0,051
<b>Duyarsızlaşma</b>	12,10± 4,94	13,59± 4,72	12,92± 4,52	12,74± 3,87	15,24± 3,25	13,25± 4,69	0,292
<b>Kişisel Başarı</b>	25,43± 4,73	25,85± 4,49	26,60± 4,41	25,36± 4,86	26,62± 4,36	26,06± 4,68	0,741

Tablo 4.4.'de futbol hakemlerinin aylık ortalama gelirlerine göre iş doyumları incelendiğinde 1001-1500TL arası alan futbol hakemlerinin iş doyum düzeyleri ( $X=48,83$ ) diğer miktarlar gruplarına göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.4.'de aylık ortalama gelirlerine göre futbol hakemlerinin tükenmişlik alt boyutları (duygusalılık, duyarsızlaşma, kişisel başarı) incelendiğinde 2001-3000TL arası alan futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=27,76$ ) Duygusalılık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. 2001-3000TL arası ücret alan futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=15,24$ ) duyarsızlık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. 2001-3000TL arası ücret alan futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=26,62$ ) kişisel başarı boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak

gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır

Tablo 4.5. Futbol Hakemlerinin Eğitim Düzeylerine Göre İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları

	Lise	Lisans	Lisansüstü	p
N	71	85	42	
	$\times \pm ss$	$\times \pm ss$	$\times \pm ss$	
<b>İş doyum</b>	47,94 $\pm$ 8,45	48,58 $\pm$ 7,89	46,40 $\pm$ 7,74	0,397
<b>Duygusallık</b>	23,07 $\pm$ 6,33	23,51 $\pm$ 7,46	24,83 $\pm$ 6,42	0,343
<b>Duyarsızlaşma</b>	12,63 $\pm$ 4,55	12,99 $\pm$ 4,66	14,43 $\pm$ 3,47	0,104
<b>Kişisel Başarı</b>	25,86 $\pm$ 4,42	25,73 $\pm$ 4,74	26,62 $\pm$ 4,49	0,762

Tablo 4.5.'de futbol hakemlerinin eğitim düzeylerine göre iş doyumları incelendiğinde lisans eğitimi alan futbol hakemlerinin iş doyum düzeyleri ( $X=48,58$ ) diğer eğitim düzeylerine göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.5.'de eğitim düzeylerine göre futbol hakemlerinin tükenmişlik alt boyutları (duygusallık, duyarsızlaşma, kişisel başarı) incelendiğinde lisansüstü eğitim gören futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=24,83$ ) Duygusallık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. Lisansüstü eğitim alan futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=14,43$ ) duyarsızlık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. Lisansüstü eğitim gören futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=26,62$ ) kişisel başarı boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.6. Futbol Hakemlerinin Futbol Oynayıp Oynamadığına Dair İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları

	Hiç Yapmadım	1-3 yıl	4-6 yıl	7-9 yıl	10 yıl ve Üzeri	p
N	48	48	59	25	16	
	× ±ss	× ±ss	× ±ss	× ±ss	× ±ss	
<b>İş doyumunu</b>	45,77±8,21	47,23±7,03	47,90±8,87	51,72±7,79	50,06±6,01	<b>0.046</b>
<b>Duygusallık</b>	23,79±6,35	23,52±7,62	23,59±6,67	24,28±6,52	22,72±7,64	0.933
<b>Duyarsızlaşma</b>	12,54±4,56	13,58±4,36	13,44±4,20	13,32±4,38	12,61±5,23	0.880
<b>Kişisel Başarı</b>	26,27±4,86	25,35±4,80	26,58±3,90	24,48±4,40	26,83±5,14	0.228

Tablo 4.6.'de futbol hakemlerinin futbol oynayıp oynamadığına dair iş doyumları incelendiğinde sadece "iş doyumunu" değişkeni açısından "hiç yapmadım" diyenler ile "7-9 yıl" diyenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p < 0.005$  Bonferroni düzeltmesi). Diğer değişkenler açısından istatistiksel anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 4.6.'da futbol hakemlerinin futbol oynayıp oynamadığına göre futbol hakemlerinin tükenmişlik alt boyutları (duygusallık, duyarsızlaşma, kişisel başarı) incelendiğinde 7-9 yıl diyen futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=24,28$ ) duygusallık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaştırmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p > 0,05$ ) bulunamamıştır. 4-6 yıl diyen futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=13,44$ ) duyarsızlık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaştırmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p > 0,05$ ) bulunamamıştır. 10 yıl ve üzeri diyen futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=26,83$ ) kişisel başarı boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaştırmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p > 0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.7. Futbol Hakemlerinin Hangi Bölgenin Hakemi Olduğuna Dair İş Doyumu ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları

	İç Anadolu	Marmara	Ege	Akdeniz	Karadeniz	Doğu Anadolu	Güney Doğu Anadolu	p
N	49	84	29	10	7	9	10	
	× ±SS	× ±SS	× ±SS	× ±SS	× ±SS	× ±SS	× ±SS	
<b>İş doyumu</b>	45,29 ±8,31	51,05 ±6,68	46,86 ±8,69	42,80 ±7,51	45,29 ±5,70	46,22 ±9,74	45,70 ±8,34	<b>0.001</b>
<b>Duygusallık</b>	23,96 ±7,64	23,17 ±6,76	23,90 ±6,85	29,20 ±7,08	25,86 ±3,97	21,00 ±4,82	20,40 ±2,87	<b>0.027</b>
<b>Duyarsızlaşma</b>	12,65 ±4,56	13,13 ±4,35	14,62 ±4,13	16,50 ±3,80	12,57 ±5,50	11,00 ±4,41	10,80 ±2,44	<b>0.007</b>
<b>Kişisel Başarı</b>	25,94 ±5,23	25,80 ±4,60	27,97 ±3,61	27,10 ±3,03	24,71 ±3,77	24,11 ±4,88	23,10 ±2,42	<b>0.018</b>

Tablo 4.7.'de futbol hakemlerinin hangi bölgenin hakemi olduğuna dair iş doyumları incelendiğinde “iş doyumu” ve “kişisel başarı” değişkenleri açısından istatistiksel anlamlı farklar bulunmuştur. “İş doyumu” için “İç Anadolu” ile “Marmara” ve “Marmara” ile “Akdeniz” bölgeleri arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ( $p < 0.0023$  Bonferroni düzeltmesi). Ayrıca “kişisel başarı” için ise, “Ege” ile “Güney Doğu Anadolu” bölgeleri arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur ( $p < 0.0023$  Bonferroni düzeltmesi).

Tablo 4.7.'de futbol hakemlerinin hangi bölgenin hakemi olduğuna dair futbol hakemlerinin tükenmişlik alt boyutları (duygusallık, duyarsızlaşma, kişisel başarı) incelendiğinde Akdeniz bölgesinde yaşayan futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=29,20$ ) duygusallık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p > 0,05$ ) bulunamamıştır. Akdeniz bölgesinde yaşayan futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=16,50$ ) duyarsızlık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p > 0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.8. Futbol Hakemlerinin Kaç Yıllık Hakem Olduklarına Dair İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları

	1-3 yıl	4-6 yıl	7-9 yıl	10-12 yıl	13-15 yıl	16 yıl ve üzeri	p
<b>N</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>50</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	
	× ±ss	× ±ss	× ±ss	× ±ss	× ±ss	× ±ss	
<b>İş Doyumu</b>	45,58 ±7,70	48,00 ±7,57	48,52 ±8,44	48,46 ±7,02	51,12 ±8,42	47,77 ±10,32	0.246
<b>Duygusallık</b>	22,71 ±7,32	22,56 ±6,60	23,42 ±5,97	25,82 ±7,60	22,18 ±7,76	28,54 ±3,25	<b>0.011</b>
<b>Duyarsızlaşma</b>	12,62 ±4,84	12,67 ±4,84	13,38 ±4,09	13,36 ±4,58	13,41 ±3,92	15,23 ±2,58	0.698
<b>Kişisel Başarı</b>	26,33 ±4,73	26,02 ±4,93	25,84 ±3,81	25,96 ±5,17	26,00 ±5,28	24,92 ±3,47	0.925

Tablo 4.8.'de futbol hakemlerinin hakemlikteki yılına göre iş doyumları incelendiğinde 13-15 yıl diyen futbol hakemlerinin iş doyum düzeyleri ( $X=51,12$ ) diğer yıllara göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.8.'de futbol hakemlerinin kaç yıllık hakem olduklarına dair iş doyumları incelendiğinde sadece “duygusallık” değişkeni açısından “4-6 yıl” diyenler ile “16 yıl ve üzeri” diyenler arasında ve “7-9 yıl” diyenler ile “16 yıl ve üzeri” diyenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0.0033$  Bonferroni düzeltmesi). Diğer değişkenler açısından istatistiksel anlamlı fark bulunmamıştır. 16 yıl ve üzeri diyen futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=15,23$ ) duyarsızlık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. 1-3 yıl diyen futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=26,33$ ) kişisel başarı boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.



Tablo 4.9. Futbol Hakemlerinin Hakemlik Kategorilerine Göre İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları

	Ulusal orta	Ulusal yan	Klasman orta	Klasman yan	Bölgesel orta	Bölgesel yan	P
N	18	14	57	32	40	37	
	× ±ss	× ±ss	× ±ss	× ±ss	× ±ss	× ±ss	
<b>İş doyumu</b>	50,17± 7,84	44,93± 9,80	48,56± 7,16	49,63± 9,21	47,10± 7,38	46,27± 8,21	0,269
<b>Duygusallık</b>	25,17± 7,48	20,64± 6,66	25,05± 5,85	23,19± 7,24	24,13± 7,00	21,68± 7,13	0,121
<b>Duyarsızlaşma</b>	13,94± 4,49	12,79± 3,37	14,19± 3,85	13,25± 4,82	13,35± 4,89	11,08± 4,24	0,059
<b>Kişisel Başarı</b>	26,17± 5,29	26,14± 4,27	25,95± 3,95	25,75± 4,85	26,40± 4,74	25,54± 4,98	0,985

Tablo 4.9.'de futbol hakemlerinin hakemlik kategorilerine göre iş doyumları incelendiğinde ulusal orta futbol hakemlerinin iş doyum düzeyleri ( $X=50,17$ ) diğer hakemlik kategorilerine göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.9.'da hakemlik kategorilerine göre futbol hakemlerinin tükenmişlik alt boyutları (duygusallık, duyarsızlaşma, kişisel başarı) incelendiğinde Ulusal orta futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=25,17$ ) Duygusallık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. Klasman orta futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=14,19$ ) duyarsızlık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. Bölgesel orta futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=26,40$ ) kişisel başarı boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş

ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.10. Futbol Hakemlerinin Hakemlik Yılına Göre İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları

	1-3 yıl	4-6 yıl	7-9 yıl	10 yıl ve Üzeri	p
N	85	50	37	26	
	× ±ss	× ±ss	× ±ss	× ±ss	
<b>İş Doyumu</b>	46,46±7,74	48,06±8,12	51,81±6,71	46,73±9,26	<b>0.008</b>
<b>Duygusallık</b>	23,19±7,22	24,00±6,99	23,30±5,01	24,85±7,76	0.778
<b>Duyarsızlaşma</b>	12,52±4,80	13,62±4,28	12,97±3,73	14,69±4,07	0.205
<b>Kişisel Başarı</b>	26,00±4,86	25,96±4,62	26,68±4,53	24,85±3,40	0.601

Tablo 4.10.'da futbol hakemlerinin hakemlik yılına göre iş doyumları incelendiğinde sadece "iş doyumunu" değişkeni açısından "1-3 yıl" diyenler ile "7-9 yıl" diyenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0.0083$  Bonferroni düzeltmesi). Diğer değişkenler açısından istatistiksel anlamlı fark bulunmamıştır. ( $p>0,05$ ).

Tablo 4.10.'da futbol hakemlerinin hakemlik yılına göre futbol hakemlerinin tükenmişlik alt boyutları (duygusallık, duyarsızlaşma, kişisel başarı) incelendiğinde 10 yıl ve üzeri diyen futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=24,85$ ) duygusallık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. 10 yıl ve üzeri diyen futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=14,69$ ) duyarsızlık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. 7-9 yıl diyen futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=26,68$ ) kişisel başarı boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.11. Futbol Hakemlerinin Maddi Getirisinin Miktarına Göre İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları

	<b>Çok az</b>	<b>Az</b>	<b>Yeterli</b>	<b>Fazla</b>	<b>Çok fazla</b>	<b>p</b>
<b>N</b>	<b>48</b>	<b>58</b>	<b>64</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	
	× ±ss	× ±ss	× ±ss	× ±ss	× ±ss	
<b>İş Doyumu</b>	47,58±7,19	47,95±7,97	47,41±9,30	49,69±6,54	49,17±7,24	0,828
<b>Duygusallık</b>	23,13±6,73	23,34±7,47	24,66±6,59	22,69±6,83	22,83±3,83	0,683
<b>Duyarsızlaşma</b>	12,27±4,66	13,03±4,75	14,14±4,00	12,38±4,42	13,25±3,57	0,339
<b>Kişisel Başarı</b>	25,42±4,34	26,48±4,79	25,31±4,83	24,94±4,55	25,17±2,58	0,594

Tablo 4.11.'de futbol hakemliğinin maddi getirisinin miktarına göre iş doyumları incelendiğinde fazla diyen futbol hakemlerinin iş doyum düzeyleri ( $X=49,69$ ) diğer hakemlik kategorilerine göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.11.'de futbol hakemliğinin maddi getirisinin miktarına göre futbol hakemlerinin tükenmişlik alt boyutları (duygusallık, duyarsızlaşma, kişisel başarı) incelendiğinde yeterli diyen futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=24,66$ ) duygusallık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. Yeterli diyen futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=14,14$ ) duyarsızlık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. Az diyen futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=26,48$ ) kişisel başarı boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.12. Futbol Hakemliğinin Toplum içi Sosyal Statüsünü Değerlendirmesine Göre İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları

	Çok kötü	Kötü	Yeterli	İyi	Çok iyi	p
N	39	62	36	33	28	
	× ±SS	× ±SS	× ±SS	× ±SS	× ±SS	
<b>İş Doyumu</b>	47,08±7,22	46,37±9,08	47,78±8,13	49,36±7,17	<b>50,86±7,08</b>	0,124
<b>Duygusallık</b>	23,36±7,40	23,66±7,57	22,06±6,15	23,24±5,67	26,43±6,11	0,268
<b>Duyarsızlaşma</b>	13,00±4,51	12,90±4,89	12,97±4,21	12,58±3,64	14,93±4,18	0,237
<b>Kişisel Başarı</b>	26,82±5,15	25,82±4,94	26,19±3,82	25,70±4,29	25,11±4,10	0,543

Tablo 4.12.'de futbol hakemlerinin toplum içi sosyal statüsüne göre iş doyumları incelendiğinde çok iyi diyen futbol hakemlerinin iş doyum düzeyleri ( $X=50,86$ ) diğer yaş gruplarına göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.2.'de futbol hakemlerinin toplum içi sosyal statüsüne göre futbol hakemlerinin tükenmişlik alt boyutları (duygusallık, duyarsızlaşma, kişisel başarı) incelendiğinde çok iyi diyen futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=26,43$ ) Duygusallık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. Çok iyi diyen futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=14,93$ ) Duyarsızlık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. Çok kötü diyen futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=26,82$ ) kişisel başarı boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.13. Futbol Hakemlerinin Bir Sezonda Kaç Tane Müsabakada Görev Aldığına Dair İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları

	4-6	7-9	10-12	13-15	16 ve üzeri	p
N	17	28	38	48	67	
	× ±SS	× ±SS	× ±SS	× ±SS	× ±SS	
<b>İş Doyumu</b>	45,06±8,82	48,39±8,68	49,42±7,57	46,17±8,37	<b>48,79±7,47</b>	0,242
<b>Duygusallık</b>	23,18±6,43	24,79±6,44	22,34±6,89	24,63±6,14	23,28±7,57	0,580
<b>Duyarsızlaşma</b>	10,88±4,71	13,68±3,90	14,18±4,40	13,54±3,94	12,69±4,75	0,146
<b>Kişisel Başarı</b>	25,35±4,56	25,21±4,26	26,6±v5,12	26,21±4,36	25,85±4,56	0,753

Tablo 4.13’de futbol hakemlerinin bir sezonda kaç tane müsabakada görev aldıklarına dair; futbol hakemlerinin iş doyum düzeyleri ( $X=49,42$ ) diğer sayılara göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.13.’de futbol hakemlerinin bir sezonda kaç tane müsabakada görev aldıklarına dair futbol hakemlerinin tükenmişlik alt boyutları (duygusallık, duyarsızlaşma, kişisel başarı) incelendiğinde 7-9 müsabaka diyen futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=24,79$ ) duygusallık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. 10-12 müsabaka diyen futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=14,18$ ) Duyarsızlık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. 13-15 müsabaka diyen futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=26,21$ ) Kişisel başarı boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.14. Futbol Hakemleri Başka Spor Dallarında Hakemlik Yaptıklarına Dair İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları

	<b>Evet</b>	<b>Hayır</b>	<b>p</b>
<b>N</b>	27	171	
	$\times \pm ss$	$\times \pm ss$	
<b>İş doyumunu</b>	46,89 $\pm$ 7,82	48,06 $\pm$ 8,11	0,457
<b>Duygusallık</b>	22,22 $\pm$ 5,52	23,85 $\pm$ 7,03	0,259
<b>Duyarsızlaşma</b>	12,04 $\pm$ 4,75	13,35 $\pm$ 4,36	0,228
<b>Kişisel Başarı</b>	25,67 $\pm$ 4,34	26,01 $\pm$ 4,61	0,860

Tablo 4.14.'de futbol hakemlerinin başka spor dallarında hakemlik yapıp yapmadığına dair iş doyumları incelendiğinde hayır diyen futbol hakemlerinin iş doyum düzeyleri ( $X=48,06$ ) diğer yaş gruplarına göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.14.'de futbol hakemlerinin başka spor dallarında hakemlik yapıp yapmadığına göre futbol hakemlerinin tükenmişlik alt boyutları (duygusallık, duyarsızlaşma, kişisel başarı) incelendiğinde hayır yanıtı veren futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=23,85$ ) duygusallık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. Hayır yanıtı veren futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=13,35$ ) duyarsızlık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. Hayır yanıtı veren futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=26,01$ ) kişisel başarı boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.15. Futbol Hakemlerinin Hakemlik Görevlendirmeleri Asli Mesleklerini Olumsuz Yönde Etkileyip Etkilemediğine Dair İş Doyum ve Tükenmişlik Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Dağılımları

	Etkilemiyor	Çok az	Az	Fazla	Çok fazla	p
N	52	44	43	38	21	
	× ±ss	× ±ss	× ±ss	× ±ss	× ±ss	
<b>İş Doyumu</b>	48,15±7,29	46,86±6,90	46,35±9,27	49,89±8,81	<b>49,00±7,86</b>	<b>0,202</b>
<b>Duygusallık</b>	24,13±7,42	22,77±7,32	23,79±6,88	22,61±5,73	25,71±6,15	0,568
<b>Duyarsızlaşma</b>	14,04±4,49	12,14±4,71	13,05±5,08	13,16±3,56	13,43±3,40	0,446
<b>Kişisel Başarı</b>	27,00±4,79	25,36±4,45	25,35±4,85	25,95±4,28	25,95±4,06	0,172

Tablo 4.15.'de futbol hakemlerinin hakemlik görevlendirmeleri asli mesleklerini olumsuz yönde etkileyip etkilemediğine göre futbol hakemlerinin iş doyum düzeyleri ( $X=49,89$ ) diğer gruplara göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

Tablo 4.15.'de futbol hakemlerinin hakemlik görevlendirmeleri asli mesleklerini olumsuz yönde etkileyip etkilemediğine göre futbol hakemlerinin tükenmişlik alt boyutları (duygusallık, duyarsızlaşma, kişisel başarı) incelendiğinde çok fazla yanıtı veren futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=49,00$ ) duygusallık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. Etkilemiyor yanıtını veren futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=14,04$ ) Duyarsızlık boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır. Etkilemiyor yanıtını veren futbol hakemlerinin puan ortalamalarının ( $X=27,00$ ) kişisel başarı boyutunda en yüksek çıktığı görülmüş ancak gruplar arası yapılan istatistikî karşılaşmada grup puanları arasında anlamlı bir fark ( $p>0,05$ ) bulunamamıştır.

#### 4.2. Üçüncü Alt Problem Grubuna İlişkin Bulgular

Tablo 4.2.1. Hakemlerin Mesleki Tükenmişlik alt boyutları ile İş Doyum Düzeleri Arasındaki İlişki Durumu

	İş doyum	Duygusal	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı
İş Doyumu	1	-,076	,014	-,006
Duygusal	-,076	1	,644*	-,248*
Duyarsızlaşma	,014	,644*	1	,001
Kişisel Başarı	-,006	-,248*	,001	1

\*  $P < 0,01$

Tablo 4.2.1.'de görüldüğü üzere Klasman Futbol hakemlerin iş doyum ile mesleki tükenmişliğin bütün alt boyutları (Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı) arasında anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilememiştir.

Tablo 4.2.1'de Klasman futbol hakemlerinin mesleki tükenmişliğin alt boyutlarının (Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı) kendi aralarında anlamlı düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir ( $P < 0,01$ ) Duygusal ile duyarsızlaşma arasında  $r = 0.644$  oranında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0.01$ ). Kişisel başarı ile duyarsızlaşma arasında  $r = 0.248$  oranında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0.01$ ). Ancak Kişisel başarı ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.



## TARTIŞMA

Bu çalışma, Türkiye Futbol Ligleri'nde faal olarak görev yapan Futbol Klasman Hakemlerinin meslekî tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin araştırılması amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın tartışma bölümünde, araştırmada verilen hipotezlere ve alt problemlere ilave olarak, futbol hakemlerinde iş doyumunu ve mesleki tükenmişlik nedeni ve kaynağı olması muhtemel olan bazı kriterlere de kısaca değinilerek, bu alanda olası bazı tartışmalar için zemin oluşturulması amaçlanmıştır. Yoğun stres ve baskı altında bir mesleki hayat sürdüren futbol hakemlerinin, yaşamış oldukları stresin iyi değerlendirilmesinde ve bu strese neden olan kaynakların bertaraf edilmesinde aşağıda verilen kriterlerin de incelenmesi son derece faydalı olacağı düşünülmektedir.

### 5.1. Birinci Alt Problem Grubuna İlişkin Tartışma

Yaş değişkenine bağlı olarak klasman hakemlerinde; iş doyum ölçeğinde aldıkları puanların arasında istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilmemiştir ( $P>0,05$ ).

Herrera ve Lim (2003), yaptıkları çalışmada antrenörlerin yaşlarını ve iş doyum puanları arasında anlamlı fark bulmuştur (84). Benzer şekilde Drakou ve ark. (2006), yaptıkları çalışmada yaşı büyük olanların iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğunu saptamışlardır (85).

Glenn ve ark. (1977), ise yaptıkları çalışmada, yaşın hem kadın hem de erkek çalışanların iş tatminini doğrudan etkilediğini saptamışlardır (86).

Çalışmamızda hakemlerin yaşlarına göre iş doyum ölçeğinde aldıkları puanların arasında fark çıkmaması, hakemlerin yaş değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir. Buna neden olarak hakemlerin yaşlarına göre değil yönetmiş oldukları maçlara göre ödüllendirilmesi ve işiyle bütünleşmesi bu farkın ortaya çıkmamasındaki etkenler olarak düşünülebilir. Futbol hakemleri hangi yaş grubunda olursa olsun bedence sağlam ve güçlü olmasından dolayı daha dinamik hareket edebilen ve daha pozitif düşünebilen kişilerdir.

Klasman hakemlerinin, medeni durumlarına göre iş doyum puanlarının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı bulunmuştur ( $P>0,05$ ).

Çalışmamız ile Güler'in (1990), bir çalışmasındaki işçilerin medeni durumlarına göre iş doyumunu arasında anlamsız bir fark bulmuştur (87). Bu sonuç çalışmamızın sonucu ile paralellik göstermektedir.

Kemaloglu (2001), medeni durum açısından bakıldığında yaptığı araştırmada evli öğretim görevlilerinin bekârlarından; çocuklu öğretim görevlilerinin çocuğu olmayanlarından daha fazla iş doyumuna sahip olduklarını belirtmektedir. (89).

Spor uzmanları üzerinde yapılan araştırmada Musal ve ark.(1995), sağlık çalışanlarının iş doyumunu ile medeni durumları üzerinde anlamlı bir farkın olmadığını vurgulamıştır (88).

Çalışmamızda hakemlerin medeni durumlarına göre iş doyum ölçeğinde aldıkları puanların farklılaşmaması, hakemlerin genel olarak iş doyumunun medeni durum değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir. Çünkü hakemlik yapan kişilerin fazla mesailerinin olmaması, çalışma saatlerinin uzun süreli olmaması, evli hakemlerin ailelerine ve işlerine, bekâr hakemlerin yakın çevrelerine ve arkadaşlarına yeterince zaman ayırmasından dolayı medeni durumlarına göre farkın ortaya çıkmamasına neden olabileceği düşünülmektedir.

Klasman hakemlerinin, hakemlik dışı mesleklerine göre iş doyum puanları arasında fark görülmediği tespit edilmiştir ( $P>0,05$ ).

Karaküçük ve Ermihan (1996), çalışmalarında hakemlerin çoğunlukla bir kurum ve kuruluştaki çalışmakta ve hakemliği işlerinden arta kalan boş zamanlarında yapmakta olduklarını belirtmektedir (90).

Ünsal (2005), "Ticarileşen Türkiye Futbolunda Şiddet" adlı çalışmasında Ankara bölgesi basketbol hakemlerinin mesleklerine baktığımızda A klasman hakemlerinin %60'ı memur %40'nın serbest meslek, B klasman hakemlerin %50'sini memur %34'ünü serbest meslek, C klasman hakemlerin %42'sini, federasyon hakemlerin %38'ini bölge il hakemlerinin %50'sini öğrenci grubunun oluşturduğu görülmektedir (91).

Çalışmamızda hakemlerin hakemlik dışı mesleğine göre iş doyum ölçeğinde aldıkları puanların farklılaşmaması, hakemlerin genel olarak iş doyumunun hakemlik dışı meslek değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir. Ayrıca hakemlere görev

verilirken dışarıda yaptığı işe göre değerlendirilmeyip, hakemlikteki başarılarına göre değerlendirildiğinden anlamlı bir farkın ortaya çıkmadığı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan hakemlerin iş doyumunu ölçteğinde aldıkları puanların elde edilen aylık gelir düzeyine göre karşılaştırılmasında ekonomik durumu düşük olan, orta seviyede olan ve iyi durumda olan hakemler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $P>0,05$ ).

Ashegbeyeri (1998), tarafından yapılan bir araştırmada, eğitim yöneticilerinin iş doyumunu üzerinde ücret seviyesinin herhangi bir etkisi bulunamamıştır (93). Ashton (1989) Thanogasai (1989) Price (1962) aynı şekilde ücretin iş tatmini ile önemli ölçüde ilişkili olmadığını ileri sürmüşlerdir (94-95-96).

Buna karşılık Autem (1988) ve Chung (1989), ücretin iş doyum düzeyinde olumlu bir etkisi bulunduğunu ortaya koymuşlardır (78-79).

Öztürk (2002) beden eğitimi öğretmenleri, Şahin (2001) ise güreş hakemleri üzerinde yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Ücret ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir (94-76).

Çalışmamızda hakemlerin gelir durumlarına göre iş doyum ölçteğinde aldıkları puanların farklılaşmaması, hakemlerin genel olarak iş doyumunun gelir durumları değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir. Bunun nedeni olarak hakemlerin çoğunluğunun gelir durumunun orta düzeyde olması gösterilebilir. Hakemlik yapmak için gelir durumunun çok iyi olmasına gerek olmadığı, hakemlik yapanları masraflarının ilgili federasyonlarca karşılandığından kaynaklandığı düşünülmektedir. Hakemlerin daha iyi müsabaka yönetebilmeleri için ekonomik yönden rahat ve üst seviyede bulunmaları önemlidir.

Eğitim durumlarına bağlı olarak futbol hakemlerinin iş doyum ölçteğinde aldıkları puanların istatistiksel sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $P>0,05$ ).

Tan (2003) öğretmenlerin iş doyumuyla ilgili çalışmasında, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin iş doyum düzeylerini lisans mezunlarına göre daha az olarak belirtmiştir (115).

Çalışmamızda hakemlerin eğitim durumlarına göre iş doyum ölçteğinde aldıkları puanların farklılaşmaması, hakemlerin genel olarak iş eğitim değişkeninden

etkilenmediğini göstermektedir. Bunun neden olarak hakemlerin çoğunluğunun kendini geliştirmiş düzeyde oldukları hakemlik yapmak için eğitim düzeylerinin en tepede olmasına gerek olmadığı kanısına varılabilir.

Hakemlerin futbol oynama durumlarına göre iş doyumunu ölçteğinde aldıkları puanların arasında istatistiksel olarak anlamlılık tespit edilmiştir ( $P<0,05$ ). Sadece “iş doyumunu” değişkeni açısından “hiç yapmadım” diyenler ile “7-9 yıl” diyenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Diğer değişkenler açısından anlamlı fark bulunmamıştır.

Çalışmamızda hakemlerin futbol oynama durumlarına göre iş doyum ölçteğinde aldıkları puanların farklılaşması, hakemlerin genel olarak “futbol oynadınız mı“, değişkeninden etkilendiği görölmektedir. Bunun nedeni olarak daha önce faal futbol oynamış hakemlerin iş doyumunu düzeylerinin yüksek olmasında önemli bir etken olduğu görölebilir.

Hakemlerin yaşadığı bölgelerine bağlı olarak, iş doyumunu ölçteğinde aldıkları puanların arasında istatistiksel olarak anlamlılık tespit edilmiştir ( $P<0,05$ ). İş doyumunu değişkeni açısından istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur. İş doyumunu için İç Anadolu ile Marmara ve Marmara ile Akdeniz bölgeleri arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur. Diğer değişkenler açısından anlamlı fark bulunmamıştır

Çalışmamızda hakemlerin hangi bölgenin hakemi olduğunu durumuna göre iş doyum ölçteğinde aldıkları puanların farklılaşması, hakemlerin genel olarak bölge değişkeninden etkilendiği görölmektedir. Bunun nedeni; olarak bölgeler arasındaki spor müsabaka sayılarının fazla olması ve maç başına düşen gelir miktarının önemli bir etken olduğu söylenebilir.

Meslekteki hizmet yıllarına bağlı olarak futbol hakemlerinin meslekteki hizmet yıllarına göre iş doyum ölçteğinde aldıkları puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlılık tespit edilmemiştir ( $P>0,05$ ).

Ergene (1994) müfettiş adaylarının iş doyumunu, Çam (1986) sağlık çalışanlarının iş doyumunu ve tükenmişlik ile ilgili çalışmalarında bu araştırmanın sonucunda olduğu gibi iş doyum düzeyinde anlamlı bir fark tespit etmemişlerdir (95-80).

Futbol hakemlerinin mesleği sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri için, işleri gereği beden ve ruh sağlıklarını pozitif yönde etkileyen bir meslek grubunda

çalışıyor olmaları, onların meslekte geçen hizmet yıllarına bağlı olarak iş doyum düzeylerinin farklılaşmasının sebebi olarak gösterilebilir.

Klasman hakemlerinin, klasman durumlarına göre iş doyum ölçeğinde aldıkları puanların arasında fark görülmemiştir ( $P>0,05$ ).

Ergene, T. (1994). “Müfettiş Adaylarını İş Doyum Düzeyleri“ adlı çalışmada Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü personelinin iş doyum düzeyleri, iş doyum boyutları açısından incelendiğinde unvan değişkenine bağlı bir farklılaşma bulunamamıştır (96).

Çoknaz (1998), takım ve bireysel spor antrenörlerinin kademlerine göre iş doyumları arasında anlamlı fark bulunamamıştır (97).

Bu sonuçların aksine Oshagbemi (1997), göre genel iş doyum düzeyinin alınan unvanlarla birlikte arttığını gözlemlemiştir (98).

Çalışmamızda hakemlerin klasman durumlarına göre iş doyum puanlarının farklılaşmaması, hakemlerin genel olarak iş doyumunun klasman değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir. Hakemlerin klasmanları değişse de yaptıkları iş, çalışma şartları, arkadaş çevreleri, bağlı buldukları yer aynı olduğundan klasman durumlarına göre farkın ortaya çıkmamasına neden olabileceği düşünülmektedir.

Kategoride hakemlik yılına bağlı olarak futbol hakemlerinin meslekteki hizmet yıllarına göre iş doyum ölçeğinde aldıkları puanların gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlılık tespit edilmiştir ( $P<0,05$ ).

Sadece iş doyumunu değişkeni açısından “1-3 yıl diyenler ile 7-9 yıl” diyenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Diğer değişkenler açısından istatistiksel anlamlı fark bulunmamıştır.

Bodur (1997), sağlık yöneticilerinde iş doyumunu, Karlıdag ve ark. (2000) doktorların iş doyumunu arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azalmış, iş doyum düzeylerinin ise artmış olduğunu belirtmektedirler (81-82).

Futbol hakemlerinin kategorideki hakemlik yılınıza bağlı olarak gerekli fiziksel performanslarının dışında ihtiyaç duydukları kural bilgisi, insan ilişkileri, beden dilini etkili kullanabilme gibi özelliklerin zamanla hakemlerde yerleşebileceği düşünülebilir unutulmamalıdır ki; tecrübe ile öğrenme öğrenmenin en pahalı yoludur.

Araştırmaya katılan hakemlerin iş doyumunu için elde edilen puanlar ile futbol hakemliğinin maddi getirisi miktarına göre karşılaştırılmasında ekonomik durumu düşük olan, orta seviyede olan ve iyi durumda olan hakemler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $P>0,05$ ).

Sungur (2001), yapmış olduğu çalışmada Türk Futbol Hakemlerinin sosyo ekonomik yapılarının incelenmesi sonucunda sosyo-ekonomik düzeylerinin orta seviyede olduğunu tespit etmiştir (92).

Çalışmamızda hakemlerin gelir durumlarına göre iş doyum ölçeğinde aldıkları puanların farklılaşmaması, hakemlerin genel olarak iş doyumunun gelir durumları değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir. Bunun nedeni; hakemlerin çoğunluğunun gelir durumunun orta düzeyde oldukları hakemlik yapmak için gelir durumunun çok iyi olmasına gerek olmadığıdır. Hakemlik yapanları masraflarının ilgili federasyonlarca karşılandığında kaynaklandığı düşünülmektedir. Hakemlerin daha iyi müsabaka yönetebilmeleri için ekonomik yönden rahat ve üst seviyede bulunmaları bu açıdan önemlidir.

Araştırmaya katılan hakemlerin iş doyumunu için elde edilen puanların “futbol hakemliğinin toplum içi sosyal statüsünü nasıl etkiliyor“ sorusuna göre karşılaştırılmasında hakemler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $P>0,05$ ).

Hakemliği, “hangi statüde bulunuyorsunuz” sorusuna verdikleri cevaplarda A klasman hakemlerin %80, B klasman hakemlerinin %59’u üst seviyede olduklarını belirtmişler. C klasman, federasyon ve bölge-il hakemlerinin ise ortalama %65 oranında statülerinin orta seviyede olduğunu söylemişlerdir (103).

Çalışmamızda hakemlerin toplum içi sosyal statülerinin iş doyumlarında fark çıkmaması, hakemlerin toplum içi sosyal statüsü değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir. . Bu sonuca en büyük etken toplum tarafından futbol hakemliğinin meslek gurubu olarak görülmemesi en büyük etken olarak düşünülebilir.

Futbol hakemlerinin başka bir spor dalında hakemlik yapıp yapmama durumuna bağlı olarak; iş doyum düzeylerinde aldıkları puanları arasında istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalışmamızda hakemlerin başka bir spor dalında hakemlik yapıp yapmama durumuna göre iş doyumlarında fark çıkmaması, hakemlerin yapmış oldukları diğer branş hakemliklerinde severek ve isteyerek yaptıkları sonucunu ortaya çıkarılabilir.

Futbol hakemlerinin hakemlik görevlendirmeleri asli mesleklerini ne yönde etkilediğine bağlı olarak; iş doyum düzeylerinde aldıkları puanların arasında istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilmemiştir ( $P>0,05$ ).

Karaküçük ve Ermihan (1996), çalışmasında hakemlerin çoğunlukla bir kurum ve kuruluştaki çalışmakta ve hakemliği işlerinden artı kalan boş zamanlarında yapmakta oldukları görülmekte ve hakemliği bir iş olarak değil, amatör bir anlayış içerisinde yapan insanlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar (90).

Çalışmamızda hakemlerin, hakemlik görevlendirmeleri asli mesleklerinden ne yönde etkilendiğine dair iş doyumlarında fark çıkmaması, hakemlerin asli meslekleri değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir. Buna neden olarak futbol hakemlerinin iki işi bir arada severek idame ettikleri kanısına varılabilir.

## 5.2. İkinci Alt Problem Grubuna ilişkin Tartışma

Yaş değişkenine bağlı olarak klasman hakemlerinde; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ölçeklerinden aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilmemiştir ( $P>0,05$ ).

Aslan (1997), sağlık çalışanlarında “işe bağlı gerginlik, tükenmişlik ve iş doyumunu” konulu çalışmasında, tükenmişliğin azalması ve iş doyumunun artmasında işinde planlı olma, iş tecrübesinde artma, bağımsız kararlar alma yeteneğinde gelişme, doyum sağlayıcı bazı statülere sahip olma durumu tükenmişliğe daha dirençli hale gelme ve zorluklara basa çıkabilme gibi nedenlerin etkili olduğunu belirtmiştir (83).

Akçamete ve ark. (2001), “Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik” konulu çalışmasında paralel olarak yaşın iş doyumunu ve tükenmişlik üzerine etkili bir değişken olmadığını belirtmişlerdir (7).

Çalışmamızda hakemlerin yaşlarına göre tükenmişlik düzeyleri arasında fark çıkmaması, hakemlerin yaş değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir. Buna

neden olarak hakemlerin yaşlarına göre değil yönetmiş oldukları maçlara göre ödüllendirilmesi ve işiyle bütünleşmesi bu farkın ortaya çıkmamasındaki etkenler olarak düşünülebilir. Bunun neticesinde futbol hakemlerinin yaş değişkenine bağlı olarak tükenmişlik düzeyleri açısından anlamlı bir fark yaşamadığı düşünülebilir.

Klasman hakemlerinin, medeni durumlarına göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısı ölçeklerinden aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilmemiştir ( $P>0,05$ ).

Gaines ve Jermier (1983), polislerin duygusal tükenmişliğinin bazı değişkenler açısından incelediği çalışmada, medeni durumlarına göre iş doyumunu arasında bir fark olmadığını ortaya çıkarmıştır (86).

Çalışmamızda hakemlerin medeni durumlarına göre tükenmişlik düzeylerinin farklılaşmaması, hakemlerin genel olarak iş doyumunun medeni durum değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir. Çünkü hakemlik yapan kişilerin fazla çalışma saatlerinin uzun süreli olmaması, evli hakemlerin ailelerine ve işlerine, bekâr hakemlerinde yakın çevrelerine ve arkadaşlarına yeterince zaman ayırmasından dolayı medeni durumlarına göre farkın ortaya çıkmamasına neden olabileceği düşünülmektedir

Klasman hakemlerinin, hakemlik dışı meslek'e göre tükenmişlik düzeyleri arasında fark görülmediği tespit edilmiştir ( $P>0,05$ ).

Sungur (2001), futbol hakemlerinde yapılan araştırmada mesleklerle olan ilişkiye bakıldığında, A klasman hakemlerin %65'i serbest meslek, B klasman hakemlerin %60'ı ve C klasman hakemlerin %47'sinin memur olduğu, il hakemlerinin ise %55'ni öğrencilerin oluşturduğu görülmektedir (92).

Emre (2008) futbol antrenörlerinin, antrenörlük dışındaki mesleklerini incelediğinde işçi olanlar ( $N=49$ , % 18,5), memur olanlar ( $N=36$ , % 13,6), öğretmen olanlar ( $N=58$ , % 21,9), akademisyen olanlar ( $N=15$  % 5,7), emekli olanlar ( $N=61$ , % 23,0) ve serbest meslekle uğraşanlar ( $N=46$ , % 17,4) olarak tespit etmiştir (93).

Çalışmamızda hakemlerin hakemlik dışı mesleğine göre tükenmişlik düzeylerinin farklılaşmaması, hakemlerin genel olarak tükenmişliğin hakemlik dışı meslek değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir. Hemen her gün basında ve spor programlarında hakem kararları devamlı tartışılmaktadır, bazen günlerce spor gündemi oluşmaktadır. Hakemlere görev verilirken dışarıda yaptığı işe göre



değerlendirilmeyip, hakemlikteki başarılarına göre değerlendirildiğinden bir farkın ortaya çıkmadığı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan hakemlerin mesleki tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı için elde edilen puanların aylık gelir düzeyine göre karşılaştırılmasında ekonomik durumu düşük olan, orta seviyede olan ve iyi durumda olan hakemler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $P>0,05$ ).

Sungur (2001) yapmış olduğu çalışmada, Türk futbol hakemlerinin sosyo ekonomik yapıların incelenmesi sonucunda sosyo-ekonomik düzeylerinin orta seviyede olduğunu tespit etmiştir (92).

Öğretim elemanlarının %39,1'inin orta gelir, %41,0'i ortanın üzerinde bir gelir düzeyinde, %13,7'sinin üst gelir düzeyine sahip oldukları bulunmuştur (93).

Çalışmamızda hakemlerin gelir durumlarına göre iş doyum düzeylerinin farklılaşmaması, hakemlerin genel olarak iş doyumunun gelir durumları değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir. Bunun nedeni; hakemlik yapmak için gelir durumunun çok iyi olmasına gerek olmadığı, hakemlik yapanların masraflarının ilgili federasyonlarca karşılandığından kaynaklandığını düşünülebilir.

Araştırmaya katılan hakemlerin mesleki tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı için elde edilen puanların eğitim düzeylerine göre karşılaştırılmasında ekonomik durumu düşük olan, orta seviyede olan ve iyi durumda olan hakemler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $P>0,05$ ).

Tan (2003) öğretmenlerin iş doyumuyla ilgili çalışmasında, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin iş doyum düzeylerini lisans mezunlarına göre daha az olarak belirtmiştir (115).

Futbol hakemleri üst düzeyde akademik yeteneğe sahip olmamalarına rağmen özellikle alanlarıyla ilgili olan konularda kendilerini geliştirmeye istekli olmalarından dolayı eğitim durumlarına bağlı olarak lise, lisans ve yüksek lisans mezunu futbol hakemlerinin tükenmişlik düzeylerinde farklılık yaşamadığı düşünülebilir. Öğrenim durumunun ise hakemlerin tükenmişlik düzeyleri üzerinde negatif bir ilişki içerisinde olduğu, öğrenim düzeyinin artması ile tükenmişlik

seviyesinin azalması beklenirken araştırmada herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

Hakemlerin futbol oynama durumlarına göre tükenmişlik düzeyleri arasında fark görülmediği tespit edilmiştir ( $P < 0,05$ ).

Çalışmamızda hakemlerin “futbol oynadınız mı“ durumlarına göre tükenmişlik düzeylerinin farklılaşmaması, hakemlerin genel olarak futbol oynadınız mı değişkeninden etkilenmediği grlmektedir. Bunun nedeni, yapılan antrenmanın kişiye göre değişmemesi ve yöneteceği maçlarda bunun dikkate alınmaması olarak değerlendirilebilir.

Hangi bölgenin hakemisiniz değişkenine bağlı olarak klasman hakemlerinde; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısı duygusunda azalma alt ölçeklerinden aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlılık tespit edilmiştir ( $P < 0,05$ ). Sadece “kişisel başarı” için ise “Ege” ile “Güney Doğu Anadolu” bölgeleri arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur.

Çalışmamızda hakemlerin hangi bölgenin hakemi olduğu durumuna göre tükenmişlik düzeylerinin farklılaşması, hakemlerin genel olarak bölge değişkeninden etkilendiği grlmektedir. Bunun nedeni; futbol hakemlerinin bölgelerin sosyo ekonomik, çevresel ve iklimsel şartlarından etkilendiği durumu ortaya çıkmasıdır.

Meslekteki hizmet yıllarına bağlı olarak futbol hakemlerinin meslekteki hizmet yıllarına göre tükenmişlik düzeyi puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlılık tespit edilmiştir ( $P < 0,05$ ). Kaç yıllık hakem olduğuna göre; sadece “duygusallık” değişkeni açısından 4-6 yıl diyenler ile 16 yıl ve üzeri” diyenler arasında ve 7-9 yıl diyenler ile 16 yıl ve üzeri diyenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Diğer değişkenler açısından istatistiksel anlamlı fark bulunmamıştır.

Futbol hakemlerinin mesleği sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri için, işleri gereği beden ve ruh sağlıklarını pozitif yönde etkileyen bir meslek grubunda çalışıyor olmaları onların meslekte geçen hizmet yıllarına bağlı olarak tükenmişlik düzeylerinin farklılaşmasının sebebi olarak gösterilebilir.

Klasman hakemlerinin, klasman durumlarına göre iş doyum düzeyleri arasında fark görülmemiştir.

Çalışmamızda hakemlerin klasman durumlarına göre tükenmişlik düzeylerinin farklılaşmaması, hakemlerin genel olarak tükenmişliğin klasman değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir. Hakemlerin klasmanları değişse de yaptıkları iş, çalışma şartları, arkadaş çevreleri, bağlı buldukları yer aynı olduğundan klasman durumlarına göre farkın ortaya çıkmamasına neden olabileceği düşünülmektedir.

Kategorideki hakemlik hizmet yılına bağlı olarak tükenmişlik düzeyi puanları ile gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlılık tespit edilmemiştir ( $P>0,05$ ).

Araştırmaya katılan hakemlerin tükenmişlik düzeyleri için elde edilen puanların futbol hakemliğinin maddi getirisi miktarına göre karşılaştırılmasında ekonomik durumu düşük olan, orta seviyede olan ve iyi durumda olan hakemler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Öztürk (2002), beden eğitimi öğretmenleri, Şahin (2001), ise güreş hakemleri üzerinde yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Ücret ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir (94-76).

Çalışmamızda hakemlerin maddi getiri durumlarına göre tükenmişlik düzeylerinin farklılaşmaması, hakemlerin genel olarak tükenmişlik düzeyinde gelir durumları değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir. Bunun nedeni; hakemlerin çoğunluğunun gelir durumunun orta düzeyde olduğu hakemlik yapmak için gelir durumunun çok iyi olmasına gerek olmadığı, hakemlik yapanları masraflarının ilgili federasyonlarca karşılandığında kaynaklandığı düşünülmektedir. Hakemlerin daha iyi müsabaka yönetebilmeleri için ekonomik yönden rahat ve üst seviyede bulunmaları bu açıdan önemlidir.

Araştırmaya katılan futbol hakemlerin tükenmişlik düzeyleri için elde edilen puanların futbol hakemliğinin toplum içi sosyal statüsünü nasıl etkiliyor; sorusuna göre karşılaştırılmasında hakemler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $P>0,05$ ).

Uzunkara (2007) hakemlerin “hangi statüde bulunuyorsunuz” sorusuna verdikleri cevaplarda A klasman hakemlerin %80, B klasman hakemlerinin %59’u üst seviyede olduklarını belirtmişler. C klasman, federasyon ve bölge-il hakemlerinin ise ortalama %65 oranında statülerinin orta seviyede olduğunu söylemişlerdir (103).

Çalışmamızda hakemlerin toplum içi sosyal statülerinin tükenmişlik düzeylerinde fark çıkmaması, hakemlerin toplum içi sosyal statüsü değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir.

Futbol hakemlerinin başka bir spor dalında hakemlik yapıp yapmama durumuna bağlı olarak; tükenmişlik düzeylerinde aldıkları puanların arasında istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalışmamızda hakemlerin başka bir spor dalında hakemlik yapıp yapmama durumuna göre tükenmişlik düzeylerinde fark çıkmaması, hakemlerin yapmış oldukları diğer branş hakemliklerini 'de severek ve isteyerek yaptıkları sonucunu ortaya çıkabilir ( $P>0,05$ ).

Futbol hakemlerinin hakemlik görevlendirmelerinin asli mesleklerini ne yönde etkilediğine bağlı olarak; tükenmişlik düzeylerinde aldıkları puanların arasında istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilmemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalışmamızda hakemlerin, hakemlik görevlendirmelerinin asli mesleklerinden ne yönde etkilendiğine tükenmişlik düzeylerinde fark çıkmaması, hakemlerin asli meslekleri değişkeninden etkilenmediğini göstermektedir. Buna sonuç olarak futbol hakemlerinin iki işi bir arada severek idame ettikleri kanısına varılabilir.

### 5.3. Üçüncü Alt Problem Grubuna ilişkin Tartışma

Araştırmaya katılan Klasman Futbol hakemlerin iş doyum ile mesleki tükenmişliğin bütün alt boyutları (Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı) arasında anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durum klasman futbol hakemlerinin iş doyumları ile mesleki tükenmişliklerinin birbirlerinden etkilemeyen iki bağımsız unsur olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.2.1'de Klasman futbol hakemlerinin mesleki tükenmişliğin alt boyutlarının (Duygusal, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı) kendi aralarında anlamlı düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir ( $P<0,01$ ) Duygusal ile duyarsızlaşma arasında  $r=0.644$  oranında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<0.01$ ). Kişisel başarı ile duyarsızlaşma arasında  $r=-0.248$  oranında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<0.01$ ). Ancak Kişisel başarı ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durum Klasman hakemlerinin işlerine yönelik olarak duygusal isteksizliğinde bir artış olduğunda, hakemin işine yönelik duyarsızlaşmasının da arttığını; ayrıca hakemlerin işlerine yönelik duyarsızlaşması arttığında kişisel başarı bir azalma meydana getirdiğini göstermektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

### 6.1.Sonuç

Bu çalışma, Türkiye Futbol Ligleri'nde faal olarak görev yapan futbol klasman hakemlerinin meslekî tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin araştırılması amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya Türkiye'nin çeşitli illerinde görev yapan 198 erkek futbol hakemi katılmıştır.

Futbol hakemlerinin etkin ve verimli olarak çalışmalarını etkileyen bazı stres faktörleri vardır. Hakemler, bu stres faktörlerini yaşamında düzenlenmesiyle ilintili olarak tükenmişlik yaşabilmektedirler.

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen alt problemler, sırasıyla yorumlanıp tartışılarak aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan hakemler için elde edilen iş doyumunu ve mesleki tükenmişlik düzeylerine ilişkin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt faktörlerinin karşılaştırılması sonucunda;

Yaş durumuna göre; 18-22 yaş, 23-27 yaş,28-32 yaş 33-37 yaş ve 38 ve üzeri yaşlarda olan hakemlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Medeni duruma göre; bekâr ve evli hakemlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Mesleklere göre; öğretim elemanı, yönetici, büro memuru, öğretmen vb olan hakemlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Aylık ortalama gelir durumuna göre; ekonomik durumu düşük olan, orta seviyede olan ve iyi durumda olan hakemlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Eğitim durumuna göre; lise, lisans ve yüksek lisans mezunu hakemlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Müsabık olarak futbol oynayıp, oynamadığına göre; sadece “iş doyumunu” değişkeni açısından “hiç yapmadım” diyenler ile “7-9 yıl” diyenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Diğer değişkenler açısından istatistiksel anlamlı fark bulunmamıştır.

Hangi bölgenin hakemi olduğuna göre; iş doyumunu ve kişisel başarı değişkenleri açısından istatistiksel anlamlı farklar bulunmuştur. İş doyumunu için İç Anadolu ile Marmara ve Marmara ile Akdeniz bölgeleri arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca kişisel başarı için ise, Ege ile Güney Doğu Anadolu bölgeleri arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur. Diğer değişkenler açısından istatistiksel anlamlı fark bulunmamıştır.

Kaç yıllık hakem olduğuna göre; sadece “duygusallık” değişkeni açısından 4-6 yıl diyenler ile 16 yıl ve üzeri” diyenler arasında ve 7-9 yıl diyenler ile 16 yıl ve üzeri diyenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Diğer değişkenler açısından istatistiksel anlamlı fark bulunmamıştır.

Hakemlerin hakemlik kategorisine göre; ulusal, klasman, bölgesel hakemlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Hakemlerin buldukları kategorideki yıllına göre; sadece “iş doyumunu” değişkeni açısından 1-3 yıl diyenler ile 7-9 yıl diyenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Diğer değişkenler açısından istatistiksel anlamlı fark bulunmamıştır.

Hakemliğin maddi getirisine göre; ekonomik durumu düşük olan, orta seviyede olan ve iyi durumda olan hakemlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Futbol hakemlerinin toplum içi sosyal statüsüne göre, iş doyumları ve tükenmişlik düzeylerinde yapılan istatistikî karşılaştırmada grup puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Çalışmamızda hakemlerin bir sezonda kaç tane müsabakada görev aldıklarına dahil durumuna göre tükenmişlik düzeylerinde ve iş doyum puanları arasında fark çıkmamıştır.

Futbol hakemlerinin başka bir spor dalında hakemlik yapıp yapmama durumuna bağlı olarak; tükenmişlik düzeylerinde ve iş doyumlarında aldıkları puanların arasında istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilmemiştir.

Futbol hakemlerinin hakemlik görevlendirmelerinin, asli mesleklerini ne yönde etkilediğine bağlı olarak; tükenmişlik düzeylerinde ve iş doyumlarında aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilmemiştir.

Araştırmanın sonucunda klasman futbol hakemlerinin iş doyumlarının ve mesleki tükenmişliklerinin orta düzey oldu; iş doyumları ile mesleki tükenmişlikleri arasında bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

## 6.2. Öneriler

Araştırmanın bulguları ışığında, kişilerin hizmet verdikleri sosyal ortam ve koşullar iyileştirilmelidir. Futbol hakemlerine sağlanan imkanlar arttırılmalı, standartlar yükseltilmelidir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda şu öneriler geliştirilebilir:

1. Futbol hakemlerinin sosyo-ekonomik durumları iyileştirilmeli, bunun da yaşam doyumu ile bağlantılı olduğu dikkate alınmalıdır.

2. Futbol hakemlerinin iş doyumu sağlamanın, onların mesleki tükenmişliklerini minimum seviyeye indirgeyebilecek bir etken olduğu dikkate alınmalı ve düzenlemeler buna göre yapılmalıdır.

3. Futbol Federasyonu başarılı amatör ve profesyonel hakemleri aylık olarak belirleyip ödüllendirirse hakemlerin mesleklerine olan ilgi ve motivasyonları, mesleki doyumluluk düzeyi en üst düzeyde tutulmuş olacaktır.

4. Futbol Federasyonu konuya daha dikkatli yaklaşmalı, onların maddi yapılanmalarını sağlamalı ve yaşam kalitelerini yükseltecek katkılar sağlamalıdır.

5. Futbol Hakemlerinin mesleklerinde daha fazla verimli çalışmalarını sağlamak için eğitimden başlayarak çalışma ortamlarına kadar çeşitli konularda düzenleme ve iyileştirmeler yapılmalıdır. Uygun iş koşulları oluşturulması tükenmişliği azaltıcı tedbirler olarak önem taşımaktadır. Başarılı futbol maçları



yöneten hakemlere maddi ve manevi olarak ödüllendirilmelidir. Federasyon yöneticileri, futbol hakemlerinin olumlu çalışmalarını takdir etmekten kaçınmamalı futbol hakemlerini desteklemeli ve motive etmelidirler

6. Futbol hakemi yetiştiren faal futbol hakem ve gözlemciler derneği merkezlerinde liderlik eğitimi konularına, futbol hakemi olarak karşılaştıkları sorunlara nasıl çözümler getirebilecekleri gibi konulara ağırlık verilmelidir. Futbol hakemlerinin sahalarda karşılaştıkları sorunlar ve çatışmalarla baş edebilmeleri için seminer programlarında sık sık tükenmişlik, iş doyumu ve stres konularına ve bunları önleme yollarına yer verilmelidir.

7. Futbol hakemlerinin hizmet verdikleri sosyal ortam ve koşullar iyileştirilmeli, onların işlerinden doyum elde edebilmeleri için örgütsel destekler sağlanmalıdır.

Futbol hakemlerinin mesleğinin gerektirdiği üzere hangi yaş grubunda olursa olsun bedence sağlam ve güçlü olmasından dolayı daha dinamik hareket edebilen ve daha pozitif düşünebilen kişilerdir. Bu açıdan bakıldığında Federasyon bünyesindeki hakemlerin, başarılı olabilmeleri için organizasyon içinde ve dışında yukarıda ifade etmeye çalıştığımız tutumların birbirleri ile uyumlu olmalarının önem taşıdığı görülmektedir.

## KAYNAKLAR

1. Sunay, H, (1995). Ankara Bölgesi Futbol Hakemlerinin Hakemliğe Yönelmelerine Etki Eden Motivasyon el Etmenler Üzerine Bir Araştırma, *Hacettepe Üniversitesi Futbol Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (2), 18.
2. Berdan, E, (2002). Futbol Hakemi Yetiştirme ve Eğitim Politikaları (Kocaeli Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
3. Orta, L, (2005). Dünya ve Türkiye de Futbol Hakemliğinin Başlangıcı ve Gelişimi, s: 2. <http://www.tffhdg.org.tr/araştırmaceviri.asp>, 16 Haziran 2006.
4. Bilgen, G, Orta, L, (2004). Alman Hakemlik Sistemi ve Anlayışı, [http://www.tffhdg.org.tr/araştırmaceviri/Alman\\_Hakemlik\\_Sistemi.doc](http://www.tffhdg.org.tr/araştırmaceviri/Alman_Hakemlik_Sistemi.doc).(11E kim20).
5. Cel, A, (1994). *Hakemlik Psikolojisi, Futbol Bilim ve Teknoloji Dergisi*, çeviren: Kin A, 121-23, Ankara.
6. Özdemir, S, (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme, Pegem Yayınları, 5. Baskı.
7. Akçamete, K, ve ark. (2001), Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik Durumlarının İncelenmesi, *Futbol Bilim ve Teknoloji Dergisi*, Ankara, 6;(4),
8. Freudenberger, N.D, (2002). Staff Burnout, 1. of Social Issue, 30.
9. Maslach C, Jackson SE, (1981). The Measurement of Experienced Burnout *Journal of Behaviour*, 2 - 99 –113.
10. Kavla, E, (1998). Hemşirelerde "İş Doyumu ile Tükenmişlik İlişkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
11. Landy F.J. (1978). An Opponent Process of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol.63, No.5, s.533.
12. Yetim, A, (2000). *Sosyoloji ve Spor*, Ankara. Topkar Matbaacılık.
13. Tiryaki, Ş, (2000). *Spor Psikolojisi, Kavramlar, Kuramlar ve Uygulama*, Ankara. Eylül Kitap ve Yayınevi
14. Ketten, M, (1974). *Türkiye’de Spor*, Ankara, s;17.

15. Aktaş, Z. (2003). Profesyonel Erkek Basketbolcuların Sosyal Uyum, Kaygı ve Saldırganlık Düzeyleri ile Maç Başarısı Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi. Manisa.
16. Yücesan, S, Sürücüoğlu, M, S, Akman, M. (1988). Tekvandocuların Besleme Alışkanlıkları ve Bilgileri Üzerine Bir Araştırma. Spor Hekimliği Dergisi, Cilt:23, Sayı:2, s. 49.
17. Koç, M. (1994) Spor psikolojisine Giriş. Bornova İzmir. Saray Medikal Yayıncılık, Dağışan Matbaası, s. 98. 109. 112. 113.
18. Karabulut, E. (2007). Aktif Sporcuların Yarışma Öncesi Ve Sonrası Psikolojik Belirtilerle Reaksiyon Zamanları Arasındaki İlişkilerin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
19. An, İ. (1998). Futbolda Eğitim ve Öğretim, Nobel Yayınevi, Konya.
20. Morgan, C.T. (1980). “Psikolojiye Giriş Ders Kitabı” (Çev. Karakaş, Şevki), Hacettepe Ün., Psikoloji Bölümü Yayını, Ankara.
21. Mühlfrieded, B. (1987 ). “Performans Training in Sports”, Frankfurt.
22. Özbaydar, S. (1993). “İnsan Davranışını Sınırları ve Spor Psikolojisi”, Altın Kitaplar Yayınevi, 1.Baskı, İstanbul, Ağustos.
23. Durna, E. (1997). Türkiye’de Futbol ve Hakem, Yıldızlar Matbaacılık, İstanbul.
24. Epak, (1997). Türkiye Futbol Federasyonu Merkez Hakem Kurulu Hakem ve Gözlemci Rehberi, Türkiye Futbol Federasyonu Yayını, Ankara.
25. Yenigün, HS. (1997). Amatör Futbolcuların Sosyo-Ekonomik Durumlarının Araştırılması, Bitirme Tezi, Ege Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, İzmir.
26. Çoban, D. (2004). Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde Görev Yapan Klasman Hakemlerinin Sürekli Kaygı Durumlarının \*incelenmesi, S.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü Antrenörlük Eğitim Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Konya.
27. Collina, P. (2004). Benim Oyun Kurallarım, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
28. Erişim. (2004). Spor Hakeminin Görevleri.

29. Schulte, R. W. (1925). "Eignungs und Leistungsprüfung im Sport", Berlin
30. Uzun, B. (2004). Türkiye Futbol Federasyonu, Futbol Dergisi, 11, 29, İstanbul.
31. Fıfa. (1996-I ). The Referee is a Part of the Game. Fıfa Magazine, March 1996. 95.
32. Rakuvalvy, P. (1980). "Sports Psychologie", Hamburg,
33. İncir, G. (1985). Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, MPM Yayınları, Ankara, ss. 14.
34. Basaran, i.E. (1982). Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 3. Baskı, Ankara, ss. 82 – 182 – 186.
35. Uyargil, C. (1988). İş Tatmini ve Bireysel Özellikler, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi,
36. Onaran, O. (1981). Üniversite Öğretim Elemanlarının Meslek Doyum Düzeylerine ilişkin Bir Araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya ss. 21, 140, 141, 169.
37. Bingöl, Dursun, (1990). İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı(Çalışma), Özgün Matbaacılık, İstanbul,
38. Clarke, Thomas,(1995). Organizational Climate, Productivity and Creativity
39. Korman, A. (1992). Organizational Behavior, Prentice Hall Inc, New Jerse
40. Erol, V, (1998). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul,
41. Taşkın, E, (1993). İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Der Yayınları, İstanbul.
42. Erkal, M, (2000). .Sosyoloji (Toplum Bilimi), Der Yayınları, İstanbul.
43. Baysal, A. Tekarslan, E, (1999). Davranış Bilimleri, Avcıol Basım Yayın,
44. Davis, K. (1982). İşletmelerde İnsan Davranışı; Örgütsel Davranış, A.Ruhi Sarpkaya, İstanbul.
45. Eren, E. (2003).Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım, İstanbul, Nisan.
46. Ceylan, A. (1998). Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, GYTE Yayını, Gebze, Aralık.

47. Ulusoy, A.D. ( 1998). “Kamu Hizmeti Anlayışında Yeni Yönelimler: Avrupa Yapılanmasının Kamu Hizmeti Teorisine Etkileri”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 31, Sayı 2.
48. Telman, N. Ünsal P, (2004). Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayınları, İstanbul.
49. Günbay, İ. (2000). Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Özen Yayıncılık, Ankara.
50. Schultz, D.P ve S.E. Schultz, (1990). Psychology and Industry Today, Mac Millan Publishing Company, New York.
51. Sabuncuoglu, Z. (1987)..Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
52. Christian, A. (2002). Futbol A.Ş. (Çev. Ali Berktaş) İstanbul: Kitap Yayınevi.
53. Cardnell, C. F. (1981). “Mid-Life Professional Crises: Two Hypotheses”, The annual Meeting of the National Conference of Professors of Educational Administration, Seattle.
54. Cherniss, C. (1980). Professional Burnout in Human Service Organizations, Praeger Press, Newyork.
55. Cherniss, C. (1982). “Staff Burnout: Too Much Stress or Little Cmmitment” (Paper) Lake Wilderness Conference on the Impact of Residential Environments on Retarded Persons and their Care Providers, August, p.28-31.
56. Pines, A.M., Aranson, E. (1988) Career Burnout (Causes and Cures) New York: The Free Press.
57. Edelwich, J., Brodsky, A. (1980)..Burnout (Stages of Disillusionment in the Helping) Professions, New York: Human Science Press
58. Yıldırım, F. (1996) “Banka Çalışanlarında "İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki "ilişki”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler, Ankara.
59. Sever, D.A. (1997). “Hemşirelerin "İş Stresi ile Başa Çıkma Yolları ve Bunun Sonuçlarının Araştırılması”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) "İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, "İstanbul.

60. Karataş, Ö. (2009). Hentbol Basketbol Voleybol Klasman Hakemlerinin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.
61. Örmən, U. (1993). "Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, "İstanbul.
62. Cordes, S.L., DOUGHERTY, T. W., (1993). "A Review and an Integration of Research on Job Burnout", Academy of Management Review,18, (4).
63. Torun, A. (1995). "Tükenmişlik Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme", (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, "İstanbul.
64. Ergin, C. (1999). "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Türk Psikologlar Derneği Yayını, s.143-154.
65. Ağaoğlu, E. ve Ark. (2004). "Araştırma Görevlilerinin Kendi Tükenmişlik Düzeylerinin İlişkin Görüşleri", XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya
66. Demir, A. (1995). "Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Tükenmişliği Etkileyen Faktörler", (Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
67. Glogow, E. (1998). "Bornout and Locus of Control", Public Personnel Management.(Spring), pp. 79-83.
68. Tümbara, S. (1997). "İlkokul Ortaokul ve Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ile Kullandıkları Basa Çıkma Davranışları", IV. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi, Ankara.
69. İzgar, H. (2000). "Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Bornout) Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi", (Yayınlanmış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
70. Baymur, F. (1976). Benlik Yapısı ve Ruh Sağlığı, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikolojik Danışma ve Rehberlik Bilim Dalı Ders Notları
71. Arı, R. (1989). "Üniversite Öğrencilerinin Baskın Ben Durumları ile Bazı Özlük Niteliklerinin, Ben Durumlarına Atılganlık ve Uyum Düzeylerine

- Etkisi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
72. Karasar, N. (2005) Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara Nobel Yayın Dağıtım
73. Sailer, H.R. (1982). “Stress: Causes, Consequences and Coping Strategies”, Stress Management, July- August.
74. Ersin, M. (2003).Eğitimde Psikolojinin Rolü, Milli Eğitim Basımevi, Öğretmen Kitapları, No:154, İstanbul.
75. Eren, E. (1999). Yönetim Psikolojisi, İstanbul İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, No: 105, İstanbul.
76. Şahin, S. (2001) Serbest ve Grekoromen Stil Minder Güreşi Hakemlerinde İş Doyumu.M.Ü.Sağ.Bil.Ens., Y.L.Tezi, İstanbul.
77. Can, Y. Soyer, F. Yılmaz ,F. (2010) Hentbol Hakemlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi, 12 (2): 113–119.
78. Autem W.D. (1988) Educators’ Job Satisfaction and Attitudes Towards School Reform Analyzed by Position Level. D.A.Int., 50-1-pp.30, D.D.Oklahoma State Uni.
79. Chung A.H. (1989) Factors Associated With Overall Job Satisfaction Among Community College Faculty in The South East United States. D.A.Int., 50-6-pp.1495, D.D.North Carolina State Uni
80. Çam, O. (1992). Tükenmişlik Envanterinin Geçerlilik ve Güvenirliğinin Araştırılması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Ankara, 155.
81. Bodur, S. (1997). Sağlık Yöneticilerinde İş Doyumu, Genel Tıp Dergisi, 7(1), 12 – 14.
82. Karlıdağ, R. Ünal S, Yololu S (2001). Hekimlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi, Türk Psikiyatri Dergisi, 11(1),54.
83. Aslan, H. (1997) “Kocaeli’nde bir Gurup Sağlık Çalışanlarında ise Bağlı Gerginlik ve Doyumu.”, Toplum ve Hekim, 12 (82) ss. 24 -29.

84. Herrera R. Lim, J. Y. "Job Satisfaction Among Athletic Trainers in Division Iaa Institutions", 2003, [www.thesportjournal.org/2003journal/Vol6No1/satisfaction.as](http://www.thesportjournal.org/2003journal/Vol6No1/satisfaction.as).
85. Drakou. A. Kambitsis C. Characousou Y. Tzetzis. G. (2006) "Exploring Satisfaction of Sport Coaches in Greece", *European Sport Management Quarterly* Vol. 6, No.3, pp. 239-252.
86. Gaines J. ve Jermier J. (1983) "Emotional Exhaustion In A High Stress Organization". *Academy of Management Journal*, 26, 567-586.
87. Güler, M. (1990) "Endüstri İşletmelerinin İş Doyumu ve Depresyon, Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi". (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
88. Musal, B. Ergin, S. Elçi, Ö. C. (1995), "Uzman Hekimlerde Mesleki Doyum" *Toplum ve Hekim*, S.10; 68
89. Kemaloğlu E. (2001) A research on the job satisfaction of the instructors of english at Yıldız Technical University basic english department. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi. İstanbul.
90. Karaküçük S. Ermihan N. (1996). 'Boş zamanlarımı değerlendirme Açısından Voleybol, Basketbol ve Hentbol Hakemlerinin Hakemlik Anlayışlara Üzerine Bir Araştırma'. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*.I, 2: Ankara. S.58-69.
91. Ünsal A., (2005). *Tribün Cemaatinin Öfkesi. Ticarileşen Türkiye Futbolunda Şiddet. İletişim Yayınları. İstanbul.*
92. Sungur E. (2001). "Türk Futbol Hakemlerinin Sosyo-Ekonomik Yapılarınınincelenmesi" .Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi Bölümü. Sakarya.
93. Emre R.(2008). *Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği Konya Subesine Üye Antrenörlerinin Sosya-Ekonomik ve Kültürel Yapılarının Tespiti ve Değerlendirilmesi. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Konya.*
94. Öztürk, G. (2002). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinde İş Doyumu. M.Ü., Sağ.Bil.Ens., Y.L.Tezi, İstanbul.*



95. Ergene, T. (1994) Müfettis Adaylarını İş Doyum Düzeyleri. I. Eğitim Bilimleri Kongre Kitabı, Adana, ss. 697 – 706.
96. Sun Ö.H.( 2002 ).İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. Ankara. S.14.
97. Çoknaz H. (1998).Takım ve bireysel spor antrenörlerinin iş doyumu düzeylerinin karşılaştırılması. Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Beden Eğitimi ve Spor Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Bolu.
98. Oshagbemi T. (1997). The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members,Journal of Managerial Psychology,12-7/8, S.511-520.
99. Ashton F.L. (1989) Connecticut Middle School Principals' Job Satisfaction With Respect to Selected Motivators and Hygienes. D.A.Int. 50-11-3421, D.D.The Uni. Of Connecticut.
100. Thanogasai, S. (1989). Job Satisfaction Among Faculty Members at Size Metropolitan Area Teachers College in Bangkok, Thailand. D.A.Int. 50-7-1903, D.D.The Uni. Of North Texas.
101. Price J.L. (1962) Handbook of Organizational Measurement. D.C. Health and Co.
102. Doğan B. Moralı S., (1996) “Futbolda Seyirci Taşkınlıkları ve Bunun Altında Yatan Psiko-Sosyal Nedenler”, Futbol Bilim ve Teknoloji Dergisi, Ankara, 6;(4).
103. Uzunkara M.K. (2007) Ankara Bölgesi Basketbol Hakemlerinin Sosyo Ekonomik Yapılarının İncelenmesi ve Hakemliği Seçme Nedenleri Üzerine Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor öğretmenliği Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Ankara. S. 18.
104. Gödelek, E. (1988). Üç Farklı iş kolunun (Tekstil, Tekstil Boya, Çimento) Psiko- Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## Ek-1. İzin Yazısı



TFF

Türkiye Futbol Federasyonu  
Türkiye Futbol Federasyonu


ÜNİTESİ : Hakeem İşleri Müdürlüğü  
SAYI : 2011-23/994 7075  
KONU : Taz Çalışması.

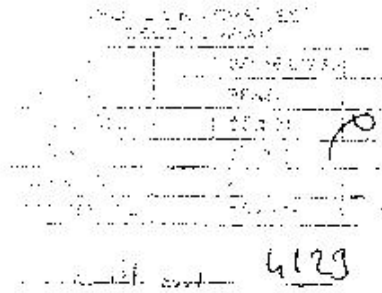
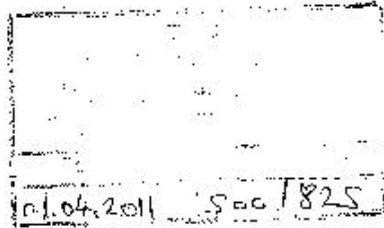
T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı  
MALATYA

İlgi: 04.01.2011 tarihli yazınız

İlgi yazınız ve ek'leri Merkez Hakeem Kurulu'nun 26-27 Şubat 2011 tarih ve 43 sayılı toplantısında görüşülmüş olup, "Futbol Hakeemlerinin iş deneyimi ve mesleki yeterlilik düzeylerinin belirli kriterler açısından incelenmesi" konulu Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Mehmet KARGÜN'ün tez çalışması kapsamında yazınız ekinin 3.sayfasında gönderilen Maslach Yükekmişlik Envanteri bölümünde yer alan 22. maddesinin iptal edilerek uygulanmasına karar verilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz/rica ederim.

  
Özgür SARYAN  
Merkez Hakeem Kurulu Başkanı



İzmirliye Mahallesi, Darıoğuzcağa Caddesi No:45 Kat:2, 34480, Şişli - Beşiktaş/İstanbul Türkiye T: +90 (212) 362 22 23 F: +90 (212) 525 43 50  
Fıstıkcıy Mahallesi 5. Sokak No:3, 06520, Balgat- Ankara/ Türkiye T: +90 (312) 473 45 46 F: +90 (312) 473 45 52

www.tff.org



**Ek-2. Anket Formu****ANKET FORMU**

Değerli Futbol Hakemleri,

Bu anket formu “Türkiye’deki Ulusal Futbol Hakemlerinin İş Doyum ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Faktörler Açısından İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezi için uygulanmaktadır. Anket formu üç bölümden ( Kişisel Bilgiler, Minnesota İş Doyum Ölçeği, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ) oluşmaktadır. Lütfen soruları okuduktan sonra size en uygun seçeneği ( X ) şeklinde işaretleyiniz. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Mehmet Kargün

İnönü Üniv.Yüksek Lisans Öğrencisi

**KİŞİSEL BİLGİLER**

1-Yaşınız?.....

2-Medeni durumunuz? Evli( ) Bekar( )

3-Mesleğiniz?

Öğretim Elemanı ( ) İşçi( ) Öğretmen( ) Doktor( ) Polis( ) Büro  
Memuru ( ) Yönetici( ) Diğerleri( )

4-Aylık ortalama geliriniz?

544 TL( asgari üc.) ve altı( ) 545-1000 TL ( ) 1001-1500 TL ( ) 1501-2000  
TL ( ) 2001-3000 TL ( ) 3001 TL ve üzeri ( )

5-Eğitim düzeyiniz?

Lise ( ) Lisans( üniv.) ( ) Lisansüstü( )

6-Müsabık olarak futbol oynadınız mı?

Hiç yapmadım( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl( ) 7-9 yıl( ) 10 yıl ve üzeri( )

7-Hangi bölgenin ( ilin) hakemisiniz?

8-Kaç yıllık hakemsiniz?

1-3 yıl( ) 4-6 yıl( ) 7-9 yıl( ) 10-12 yıl( ) 13-15 yıl( ) 16 yıl ve üzeri( )

9-Hakemlik kategoriniz?

Ulusal orta hakem( ) Ulusal yan hakem( ) Klasman orta hakem( ) Klasman yan hakem( ) Bölgesel orta hakem( ) Bölgesel yan hakem( )

10-Kategorideki hakemlik yılınız?

1-3yıl( ) 4-6 yıl( ) 7-9 yıl( ) 10 yıl ve üzeri( )

11-Futbol hakemliğinin maddi getirisini miktar olarak nasıl değerlendiriyorsunuz?

Çok az( ) Az( ) Yeterli( ) Fazla( ) Çok fazla( )

12-Futbol hakemliğinin toplum içi sosyal statüsünü nasıl değerlendiriyorsunuz?

Çok kötü( ) Kötü( ) Yeterli( ) İyi( ) Çok iyi( )

13-Bir sezonda kaç tane müsabakada görev alıyorsunuz?

4-6( ) 7-9( ) 10-12( ) 13-15( ) 16 ve üzeri( )

14- Başka bir spor dalında hakemlik yapıyor musunuz?

Evet( ) Hayır( )

15-Hakemlik görevlendirmeleri asli mesleğinizi olumsuz yönde etkiliyor mu?

Etkilemiyor( ) Çok az( ) Az( ) Fazla( ) Çok fazla( )

## MİNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

Değerli Futbol Hakemi,

Bu ölçeği doldururken sadece futbol hakemliğinizi göz önüne alınız. Başka mesleğiniz varsa lütfen bu ölçeği doldurduğunuz sürece önemsenemeyiniz.

UYGUN OLAN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ	Beni hiç tatmin etmez	Beni yeterince tatmin etmez	Kararsızım	Beni oldukça tatmin eder	Beni çok tatmin eder
1-İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi	( )	( )	( )	( )	( )
2-Aldığım maaş ( ücret ) ve terfilerin miktarı	( )	( )	( )	( )	( )
3-İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkanı	( )	( )	( )	( )	( )
4-İşimde birlikte çalıştığım etkileştiğim ve konuştuğum kişiler	( )	( )	( )	( )	( )
5-Amirimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi	( )	( )	( )	( )	( )
6-İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu	( )	( )	( )	( )	( )
7-İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı	( )	( )	( )	( )	( )
8-Amirlerimden gördüğüm destek ve rehberlik	( )	( )	( )	( )	( )
9-Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi	( )	( )	( )	( )	( )
10-İşimde kendime ait, bağımsız düşünme ve davranışları uygulayabilme imkanı	( )	( )	( )	( )	( )
11-İş yerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi	( )	( )	( )	( )	( )
12-İş yerimdekilere yardım etme fırsatı	( )	( )	( )	( )	( )
13-İşimdeki yarışma ( mücadele ) fırsatı	( )	( )	( )	( )	( )
14-İş yerimdeki yönetimin tutumu	( )	( )	( )	( )	( )
15-Anket soruları dışında işimizle ilgili sorunlarınız ve duygu ve düşünceleriniz					

## MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ

Değerli Futbol Hakemi,

Bu ölçeği doldururken sadece futbol hakemliğinizi göz önüne alınız. Müsabaka öncesi ve sonrası sizin özel ve iş yaşamınızda karşılaştığınız sorunlar çerçevesinde değerlendiriniz. Başka mesleğiniz varsa lütfen bu ölçeği doldurduğunuz süreçte önemsemeyiniz.

	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1-İşimden soğuduğumu hissediyorum	( )	( )	( )	( )	( )
2-İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	( )	( )	( )	( )	( )
3-Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	( )	( )	( )	( )	( )
4-İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım	( )	( )	( )	( )	( )
5-İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum	( )	( )	( )	( )	( )
6-Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	( )	( )	( )	( )	( )
7-İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum	( )	( )	( )	( )	( )
8-Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	( )	( )	( )	( )	( )
9-Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	( )	( )	( )	( )	( )
10-Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim	( )	( )	( )	( )	( )
11-Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum	( )	( )	( )	( )	( )
12-Çok şeyler yapabilecek güçteyim	( )	( )	( )	( )	( )
13-İşimin beni kısıtladığını biliyorum	( )	( )	( )	( )	( )
14-İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum	( )	( )	( )	( )	( )
15-İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil	( )	( )	( )	( )	( )
16-Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor	( )	( )	( )	( )	( )
17-İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum	( )	( )	( )	( )	( )
18-İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum	( )	( )	( )	( )	( )
19-Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim	( )	( )	( )	( )	( )
20-Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	( )	( )	( )	( )	( )
21-İşimdeki duygusal sorunlara serin kanlılıkla yaklaşırım	( )	( )	( )	( )	( )
22-İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemleri sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum	( )	( )	( )	( )	( )

## 9.ÖZGEÇMİŞ

Soyadı :KARGÜN  
Adı :MEHMET  
Doğum Tarihi :10.08.1979  
İş adresi :İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Malatya  
e-mail adresi :mehmetkargune@hotmail.com  
Program Alanı :Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı  
Lisans :Fırat Üniversitesi BESYO-2007  
Lise :Balak gazi Lisesi-1998  
Yabancı Dil :İngilizce