

**ÖRGÜTSEL MOTİVASYON ve FUTBOL  
HAKEMLERİNİ MOTİVE EDEN FAKTÖRLER  
(2006–2007 FUTBOL SEZONU ÖRNEĞİ)**

**Evrensel Heper**

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜTSEL MOTİVASYON ve FUTBOL  
HAKEMLERİNİ MOTİVE EDEN FAKTÖRLER  
(2006–2007 FUTBOL SEZONU ÖRNEĞİ)**

**Evrensel Heper**  
Yüksek Lisans Tezi

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı  
Eskişehir, Ocak 2008

**Tez Danışmanı:** Yard.Doç.Dr. M.Serdar Terekli

## **Jüri ve Enstitü Onayı**

Evrensel Heper'in "Örgütsel Motivasyon ve Futbol Hakemlerini Motive Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi (2006–2007 Futbol Sezonu Örneği)" başlıklı, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'ndaki Yüksek Lisans Tezi, 04.02.2008 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	<b>Adı-Soyadı</b>	<b>İmza</b>
<b>Üye (Tez Danışmanı)</b>	Yard. Doç. Dr. M. Serdar Terekli Anadolu Üniversitesi	.....
<b>Üye</b>	Prof.Dr. Coşkun Bayrak Anadolu Üniversitesi	.....
<b>Üye</b>	Prof.Dr. Fethi Heper Anadolu Üniversitesi	.....

**Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun**  
.....tarih ve .....sayılı kararıyla onaylanmıştır.

**Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü**

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde, beni böyle bir çalışmaya teşvik eden araştırmanın gerçekleştirilip ortaya konmasında bana büyük destek veren danışmanım Sayın Yard. Doç. Dr M. Serdar TEREKLİ'ye,

Araştırmanın çeşitli aşamalarında öneriler ve eleştirilerde bulunarak araştırmaya katkıda bulunan Sayın Prof. Dr. Coşkun Bayrak'a, verilerin istatistiksel çözümlerinde katkılarından dolayı Sayın Yard. Doç. Dr. Metin Argan'a ve çalışmanın her aşamasında desteğini hiçbir zaman esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Fethi Heper'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Evrensel HEPER

Eskişehir, 2008

**ÖRGÜTSEL MOTİVASYON ve FUTBOL HAKEMLERİNİ  
MOTİVE EDEN FAKTÖRLER  
(2006–2007 FUTBOL SEZONU ÖRNEĞİ)**

**ÖZET**

Bu çalışma Türkiye 2006–2007 Futbol Sezonunda görev yapan futbol hakemlerinin örgütsel motivasyonu ve futbol hakemlerini motive eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Çalışmaya 2006–2007 futbol sezonunda Merkez Hakem Kurulu tarafından Bursa’da düzenlenen “Hakem Eğitim Semineri” ne katılan FIFA, FIFA Yardımcı Hakemleri, Süper Lig Hakemleri (28 kişi), Süper Lig Yardımcı Hakemleri (41 kişi) ve Türk Telekom 2.Lig A Kategorisi Hakemleri (20 kişi) olmak üzere toplam 89 kişi katılmıştır.

Bu çalışmada futbol hakemlerini motive eden faktörleri belirlemek üzere iki anket formu uygulanmıştır. Bu anket formlarından birincisi hakemlerin Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumları, Meslekleri, Hakemlik Yapma Yılları, Mesleki Amaçlarını belirlemek amacıyla demografik bilgi formundan oluşmuştur. İkinci anket formunda “Mesleki Doyum Ölçeği” kullanılmıştır.

Mesleki Doyum Ölçeğinde yer alan toplam 35 soru maddesi kendi içerisinde üç gruba ayrılmıştır. Bunlar;

- a. Futbol Hakemlerinin Yönetim Politikalarına Bakış Açıları
- b. Futbol Hakemlerinin Para Politikalarına Bakış Açıları
- c. Futbol Hakemlerinin Mesleki Doyumudur.

Futbol hakemlerinin örgütsel motivasyonu ve hakemleri motive eden faktörleri belirlemek amacıyla araştırmanın boyutlarına bağlı kalarak değerlendirmeler yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda futbol hakemlerinin demografik özelliklerine ilişkin veriler incelendiğinde, hakemlerin % 42,7’si 25–29 yaş aralığında, % 55,1’i evli, % 79,8’i üniversite, % 12,4’ü yüksek lisans eğitimi almıştır. Hakemlerin % 61,8’i futbol hakemliği yapma amaçlarının birinci önceliğini Türk Futbol hakemliğini Avrupa’da temsil etmek, FIFA hakemi olarak sürdürmek olarak belirlemişlerdir.

Araştırma grubuna katılan futbol hakemlerinin Merkez Hakem Kurulu’nun Yönetim Politikalarına ilişkin olan Klasik Yönetim Politikasını benimsemediklerini, Katımlı Yönetim Politikasını istediklerini belirtmişlerdir.

**Anahtar Kelimeler:** motivasyon, örgüt, futbol hakemi, ödül

**ORGANIZATIONAL MOTIVATION and THE FACTORS THAT  
MOTIVATE FOOTBALL REFEREES  
(A SAMPLE of 2006-2007 FOOTBALL SEASON)**

**ABSTRACT**

The ultimate objective of the study is to determine football referees' organizational motivation and the factors that motivate football referees who were appointed in 2006-2007 Turkish Football Season.

The study was carried out on FIFA, FIFA Assistant referees, Super League Referees (28 referees), Super League Assistant Referees (41 referees), and Turkish Telecom Second League A category referees (20 referees), total 89, who attended 'Referee Training Seminar' organized by Central Referee Committee in Bursa.

In this study, two survey sheets were used to determine the factors that motivate the football referees. The first survey was formed to evaluate their demographic characteristics (Age, Marital status, Educational Background, Profession, Experience, Professional Aims). In the second survey 'Professional Satisfaction Scale' was used.

35 items in the Professional Satisfaction Scale were divided into three groups;

- a. Football referees' opinions on management policies
- b. Football referees' opinions on monetary policy
- c. Football referees' professional satisfaction

The findings of the study were evaluated in order to determine football referees' organizational motivation and the factors that motivate football referees.

At the end of the study, the demographic characteristics of the referees revealed that % 42,7 of referees were between 25–29 age groups and % 55,1 of them were married. % 79,8 of them are university graduate, and % 12,4 of them are post graduate. % 61,8 of referees emphasized that they desired to represent Turkish Football Referees in Europe, in other words they wanted to be a FIFA referee.

The second part of the survey revealed that football referees didn't adopt Classical Management Policy, they demanded to have Participatory Management Policy.

**Key words:** motivation, organization, football referee, reward

## İçindekiler

	SAYFA
ÖZGEÇMİŞ	i
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
ÇİZELGELER DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
SİMGE ve KISALTMALAR DİZİNİ	x
GİRİŞ ve AMAÇ	1
KAYNAK BİLGİSİ	3
Motivasyon Kavramı	3
Örgütsel Motivasyon ve Merkez Hakem Kurulu	7
Hat (Dikey) Boyut	10
Kurmay (Yatay) Boyut	10
Merkez Hakem Kurulu	11
Futbol Hakemlerini Motive Eden Faktörler	20
Ücret, Prim ve Ödüller	23
<i>Tazminatlar</i>	23
<i>Harcırahlar</i>	24
<i>Antrenman Ücreti</i>	25
<i>Prim</i>	25
Sosyal Kolaylıklar	26
Takdir, Övgü ve Yapıcı Eleştiriler	27
Terfi ve Kariyer Geliştirme Olanakları	27
Eğitmek ve Yetiştirmek	28
Örgütün Üyesi Olduğu Duygusunu Geliştirmek	29
Moral Vermek	30
Araştırmanın Amacı	31
Araştırmanın Önemi	31
GEREÇLER VE YÖNTEMLER	32
Sınırlılıklar	32
Materyal ve Yöntem	32

<b>Araştırmanın Modeli</b>	<b>32</b>
<b>Evren ve Örneklem</b>	<b>32</b>
<b>Veri Toplama Aracı</b>	<b>33</b>
<b>Verilerin Analizi</b>	<b>34</b>
<b>BULGULAR ve TARTIŞMA</b>	<b>35</b>
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER</b>	<b>44</b>
<b>KAYNAKLAR</b>	<b>50</b>
<b>EKLER</b>	<b>54</b>
<b>EK 1</b>	<b>54</b>
<b>EK 2</b>	<b>55</b>
<b>EK 3</b>	<b>56</b>



## ÇİZELGELER DİZİNİ

ÇİZELGE NO ve ADI	SAYFA
Çizelge 1 Merkez Hakem Kurulunda Görev Yapan Erkek Hakemler	15
Çizelge 2 Merkez Hakem Kurulunda Görev Yapan Bayan Hakemler	15
Çizelge 3 Müsabaka Başına Futbol Hakemlerinin Çeşitli Liglere Göre Aldıkları Ücret	23
Çizelge 4 Futbol Hakemlerinin Müsabaka Başına Liglere Göre Aldıkları Harcırahlar	24
Çizelge 5 Futbol Hakem Eğitimi Seminerine Katılan Hakemlerin Sayısal Verileri	33
Çizelge 6 Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri	35
Çizelge 7 Futbol Hakemlerinin Hakemlik Mesleğini Yapma Amaçları	36
Çizelge 8 Futbol Hakemlerinin Hakemlik Yapma Yılları	37
Çizelge 9 Araştırma Grubunun Klasik Yönetim Politikalarına İlişkin Görüşleri	37
Çizelge 10 Araştırma Grubunun Katımlı Yönetim Politikalarına İlişkin Görüşleri	40
Çizelge 11 Araştırma Grubunun Para Politikasına Bakış Açıları	41
Çizelge 12 Araştırma Grubunun Mesleki Doyumları	43

## ŒEKİLLER DİZİNİ

ŒEKİL NO ve ADI	SAYFA
Œekil 1 Temel Motivasyon Süreci	5
Œekil 2 Performans Düzeyine Motivasyonun Etkisi	6
Œekil 3 Türkiye Futbol Federasyonu Yapısal Oluşumu	12
Œekil 4 Merkez Hakem Kurulu Teşkilat Yapısı	13
Œekil 5 İstenilen Motivasyon Düzey Eğrisi	18

## **SİMGE ve KISALTMALAR DİZİNİ**

EPAK	:	Eğitim Planlama ve Araştırma Komisyonu
HAK	:	Hakem Atama Komisyonu
HAS	:	Hakem Atama Sorumlusu
MHK	:	Merkez Hakem Kurulu
TFF	:	Türkiye Futbol Federasyonu
TFFHGD	:	Türkiye Faal Futbol Hakemleri ve Gözlemcileri Derneği

## GİRİŞ ve AMAÇ

Başta teknoloji olmak üzere çevremizdeki her olgu her gün sürekli olarak büyük bir değişim yaşamaktadır. Toplumsal yaşantının en önemli kurumlarından olan örgütlerde varlıklarını sürdürebilmek için bu değişime ayak uydurma ve yeni örgütsel değerler oluşturmak zorundadırlar. Türkiye Futbol Federasyonu içerisinde yer alan ve en önemli örgütsel kurullardan biri olan Merkez Hakem Kurulu'dur. Nitelikli hakem eğitimi, hakemlerin motivasyonunun sağlanması gibi girişimler Merkez Hakem Kurulu'nu etkilemektedir. Bu durum temel bir var oluş koşulu olarak ülkemiz futbol dünyasında yer almaktadır. Bu bağlamda;(http-1)

- Yetmiş bir eleman eğitimini tamamladıktan sonra her yıl teorik bilginin % 5'ini yitirmektedir.
- Teorik bilgisini çağa uydurmak için çalışanlarının zamanlarını % 15'ini (yılda 6 hafta) bilgi yenilemesine ayırmaktadır.
- Yılda iki, üç hafta seminerler ile yılda üç, dört hafta yayın izleme v.b. yollarla eğitilemeyen elemanlar 45 yaşına geldiğinde tüm gelişmelerin gerisinde kalacaktır.

Gelişen futbol endüstrisi içerisinde en önemli yere sahip futbol hakemlerinin de çağdaş futbol endüstrisinin gerisinde kalmayarak, nitelikli elemanlar olarak yer almaları için örgütsel motivasyonun Merkez Hakem Kurulu tarafından uygulanması çok önemlidir.

İleri teknolojiyi geliştiren ülkeler yetişmiş insan gücüne duydukları ihtiyacı karşılamak için zorunlu olan nitelikli hakem uygulamasını çok önce başlatmışlardır. Günümüz futbol endüstrisinde sahip olduğu dengesiz gelişim dinamiklerinin etkisi ile çok ciddi krizler yaşanıyor, seyircinin kaçıışı önlenemiyor, büyük kulüpler borç batağı içerisinde kıvranıyor, müsabakalar da sürekli yaşanan hakem hataları gün geçtikçe daha da artıyor. Benzer sorunların en aza indirilmesi amacıyla futbol sektöründe önemli bir role sahip olan Merkez Hakem Kurulu'nun yönetsel özellikleri ve tüm klasmanlarda yer alan hakemlerin örgütsel motivasyonunun önemle ele alınıp incelenmesi, niteliklerinin artırılması ve yeni bir bakış açısı ile çağdaş futbol dünyasındaki gelişmeler ile donatılması büyük bir gerekliliktir.

Kuruluşlarda bazı çalışmalara yetki vermekle işlerin yürütülmesini sağlamak artık günümüzde gittikçe zorlaşmaktadır. Türkiye Futbol Federasyonu hakem eğitimi ve atamaları konusunda yetki verdiği örgütsel kurum olan Merkez Hakem Kurulu örgütsel değişim dinamiklerini ve kendi vizyonunu ortaya çıkaramadığı için en büyük eleştiriler doğal olarak bu örgütsel kuruma yapılmaktadır. Türkiye Futbol Federasyonu da bu eleştiriler karşısında kamuoyu tarafından en büyük sorumlu kurum olarak gösterilmektedir.

Merkez Hakem Kurulu açısından örgütsel motivasyon sağlanması ve futbol hakemlerini motive eden faktörlerin belirlenmesi çağdaş futbolun en önemli

faaliyetlerinden birisidir. Bu nedenle Show-Business (Gösteri İşi) futboldaki değişimlere ayak uydurarak, faydalı eğitimin tanımı ve verilmesi bu açıdan önem kazanacaktır.

Profesyonel futbol hakemlerinin karar vermesinde kullanılan etik kurallar, etik karar alma, rasyonel karar verme modelleri ve farklılıkları, hakemlik mesleğinin saygınlığının yaratılması ve korunması, mesleki sorumluluk, iş ortamının güvenliği, dışarıya bilgi sızmasının önlenmesi hakem performansının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi gibi v.b. kritik kararların belirlenmesinde örgütsel motivasyon hem yönetimler hem de futbol hakemleri için çok önemlidir.

Yaşamın doğal ve önlenemez bir olgusu olan stres çağdaş toplumda kendini daha çok hissettirmekte, bireylerin günlük yaşamlarını daha çok etkilemektedir. Özellikle futbol hakemleri stres yapıcı etkenler ile uğraşırken, diğer taraftan ise örgütsel ortamdaki kaynaklanan özel stres yapıcılar ile karşı karşıyadır. Aşırı stres hakemlerin performansını olumsuz etkilemekte bu da kuşkusuz müsabakada verimlilik ve etkililiğe yansımaktadır. Bu nedenle örgütsel yönetim stresi ortadan kaldıracak her türlü tedbiri alarak futbol hakemlerinin örgütsel değerlere bağlanmaları ve bireysel motivasyonlarını sağlayıcı yöntemler, uygulamalıdır.

Yapılan literatür taramasında futbol hakemlerine yönelik örgütsel motivasyon ve futbol hakemlerini motive eden faktörler konusunda bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle Merkez Hakem Kurulu kendi bünyesinde görev yapan her klasmandaki hakemlerini motive eden faktörler konusunda neler yapabileceklerine ilişkin ve hakemlerin Merkez Hakem Kurulu'ndan beklentilerinin neler olduğunun araştırılması yararlı olacaktır.

Bu çalışmanın genel amacı; futbol hakemlerini motive eden faktörlerin belirlenmesi ve Merkez Hakem Kurulu örgütsel yönetim yapısına ilişkin bakış açılarının neler olduğunun değerlendirmesine yöneliktir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara yer verilmiştir.

- Araştırma grubunda yer alan futbol hakemlerinin para politikasına ilişkin görüşleri nelerdir?
- Araştırma grubunda yer alan futbol hakemleri Klasik Yönetim Politikalarını nasıl değerlendirmektedirler?
- Araştırma grubunda yer alan futbol hakemleri Katımlı Yönetim Politikalarını nasıl değerlendirmektedirler?
- Futbol hakemlerini motive eden faktörler nelerdir?
- Futbol hakemleri Merkez Hakem Kurulu bünyesinde uygulanan örgütsel motivasyonu nasıl değerlendirmektedirler?
- Futbol hakemlerinin mesleki doyuma etki eden faktörler nelerdir?

## KAYNAK BİLGİSİ

### Motivasyon Kavramı

Bireyleri bir davranış sergilemeye iten, o davranışı güçlü ya da zayıf bir şekilde yapmasına neden olan etkenler vardır. Gelişen teknoloji ve iletişim araçlarının aracılığı ile sayılamayacak kadar çok sayıda uyaran alınmaktadır. Ancak bu uyarılardan bir kısmı bireyleri davranışa götürmekte, bir kısmı ise herhangi bir davranışta bulunmama neden olmaktadır. Bireyi davranışa iten, davranışlarının yönünü ve şiddetini artıran ya da düşüren bu olguya motivasyon adı verilmektedir (Terekli,1999).

Motivasyon terimi sözlük anlamı olarak ele alındığında hareket ettirmek anlamına gelmektedir. Sözcüğün kökünü “movere” oluşturmakta ve motivasyon ile motiv bu kökten türemiştir (Luthans, 1995). Türk Dil Kurumu motivasyon sözcüğünü “Güdü” ve “Güdülenme” olarak ele almıştır. Güdü terimi tanımlandığında pek çok yazarın farklı bir tanım yapıldığı görülmektedir. Örneğin; Cratty “eyleme girişme ya da girişmemeyi zorlayan etmen” olarak güdüyü ele alırken Cratty, (1993), Korman “ hareketin başlangıç noktası” dır demektedir (Korman, 1974). Morgan ise, güdüyü “bir gereksinim ve hedefe yönelik olan davranışı ifade eden” terim olarak ele almaktadır (Clifford, 1991). Tanımlardan da anlaşılacağı gibi ortak olan nokta hareketin dayanak noktası olarak güdünün gösterilmesidir.

Motivasyon sözcüğü ise daha genel bir tanımdır. Morgan motivasyonu, gereksinimler ile harekete geçen ve hedeflere yönelmiş davranışları ifade eden terim olarak adlandırmıştır. Türk Dil Kurumu Ruh Bilim Terimleri Sözcüğü’nde ise motivasyon terimi iki biçimde ele alınmaktadır (Terekli,1999).

Kişinin eylemin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ya da dış dürtülerin etkisi ile eyleme geçmesi

Canlıda öğrenmeye ya da eyleme geçme eylemi olarak adlandırılmaktadır.

Koç (1995), motivasyonu “organizmayı belirli davranışlara sürükleyen içsel olayların tümü” olarak ele alırken, Konter (1995) ise, motivasyonu “en genel anlamıyla tarihsel, toplumsal, ekonomik, biyolojik, fizyolojik, kültürel, düşünsel ve duygusal mirası taşıyan insanın bunların etkisi altında belirli bir eyleme yönelik olarak iradi ve iradi olmayan bir şekilde aktivite olmuşluk derecesidir” olarak ele almaktadır.

Yapılan tanımlardan ortak olarak davranışlar başlatan ve bireyleri harekete geçiren tüm güçlere motivasyon denildiği görülmektedir. Bu tanım şematik olarak ele alındığında davranışın oluşumu şöyle gösterilebilir (Terekli, 1999).

Gereksinmeler  $\implies$  Dürtü  $\implies$  Gudu  $\implies$  DAVRANIŞ

Gereksinimlerimiz ve onları tatmin etme isteği motivasyonun temel kaynağıdır. Her birey bir gereksinimi karşılamak için çalışır. Genel olarak para bu gereksinimleri karşılamak için en önemli motive edici etken olarak görölmesine rağmen, bir gruba ait olma, statü, tanıma, arkadaşlık ve kendini gerçekleştirme yani kendine yönelik olan kendi gelişimi için potansiyelinin, yapabileceklerinin farkında olma ve bunları davranışa yansıtabilme gereksinimi gelir.

Motivasyon kavramı iki görünüşe sahiptir. Motivasyon bireyleri davranışlara doğru yönlendirir; yani davranışlara güç verir. Motivasyon bireylerin belirli davranışları yapmasını sağlar, yani davranışlara yön verir. Bu nedenle motivasyon bireyler açasından bir süreç içerisinde oluşturulan davranış değişikliğidir. Motivasyon kavramının temelinde üç ana faktör yer almaktadır. Bu üç ana faktör; (Tınaz, 2005)

Bireyin öz yapısında gizli bulunan ve onun çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler ve bu güçleri harekete geçiren çevresel faktörler aracılığıyla davranışın tetiklenmesi,

Belli bir hedefe ulaşmak amacıyla davranışın değerlendirilmesi,

Birey tarafından algılanan amaç doğrultusunda davranışın sürdürölmesi.

Motivatörler denilen itici güç, bireyi harekete zorlayan mekanizmadır. Yani bireyin istek ve arzularına cevap bir davranış kalıbının seçimidir. Çünkü motivasyon kavramı da bir eksikliğin / gereksinimin karşılanması ya da hedefin gerçekleştirilmesi durumu söz konusudur (Keser,2006).

Bireysel motivasyonun düzeyi, her şeyden önce, bireylerdeki gerilim ve dengesizliğin şiddetine bağlıdır. Bireyi belirli bir davranışta bulunmaya iten gücün yokluğunu ya da motivasyonun gücünü belirleyen etmenler, Atkinson'a göre şu denklemle belirlenebilir ( Can, 1985).

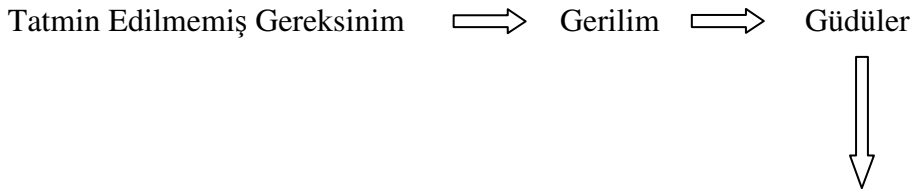
Motivasyon Düzeyi= f (Gudu x Beklenti Düzeyi x Özendirme Öğeleri)

Yukarıda verilen denklem incelendiğinde bireyin belirtilen üç değişkene göre eksi ya da artı değer almasıyla değişecektir. Eğer sonuçta eksi bir değer ortaya çıkarsa bireyin motivasyon düzeyinin yetersizliğinden, eğer artı değer ortaya çıkarsa bireyin motivasyon düzeyinin yeterliliğinden bahsedilebilir.

Atkinson motivasyona ilişkin şu görüşleri ileri sürmektedir (Can, 1985).

- Tüm bireylerin temel güdeleri ve gereksinimleri vardır. Bu güdüler davranışın gizli gücünü simgeler ve yalnız uyarıldıkları zaman davranışı etkiler.
- Bu güdülerin uyarılıp uyarılmadıkları bireyce algılanan duruma yani çevreye bağlıdır.
- Özel çevresel öğeler türlü güdülerin uyarılmasını sağlarlar. Diğer bir deyişle özel bir güdü, uygun bir çevre tarafından uyarılmadıkça davranışı etkilemeyecektir.
- Algılanan çevresel değişiklikler, uyarılan güdüleme biçimlerinde de değişiklikler yaratacaktır.
- Her türlü motivasyon ayrı bir gereksinim doyurulmasına yöneliktir. Uyarılan motivasyon tarzı, davranışı biçimlendirir ve uyarılan motivasyon tarzında bir değişiklik, davranışta da değişiklik doğurur.

İnsan güdeleri çok çeşitlidir. Güdülerin önemi, bunların gereksinim olma durumlarına paralel olarak değişir. Güdülerin özellikle iş yaşamında önemi büyüktür (Kütevin ve Kütevin, 1996). Tatmin edilmeyen gereksinim gerilim yaratır. Gerilim bireydeki dürtüleri harekete geçirir. Bu dürtüler, kişiyi belirli amaçlar bulma arayışına sokar. Bu amaçlara ulaşıldığında kişi gereksinimlerini tatmin edecek; gerilimi azaltacaktır. Bu süreç aşağıda yer alan **Şekil 1**'de gösterilmiştir (Öztürk, 1994).

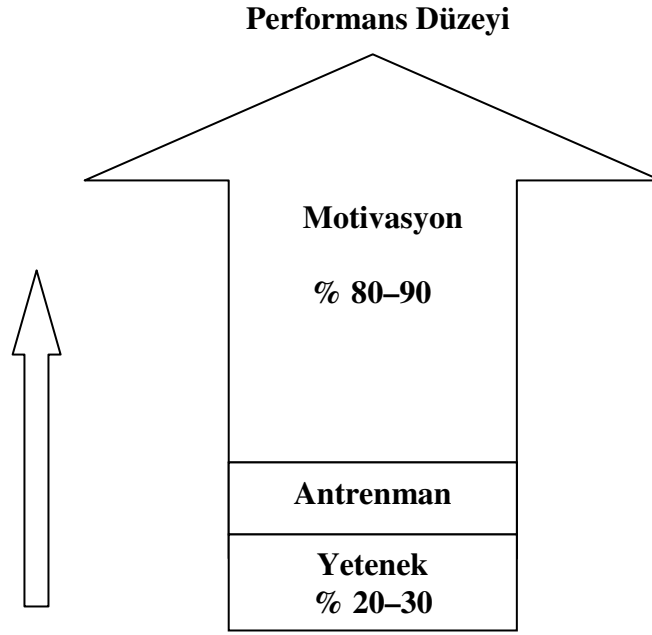


Gerilimin Azalması    $\Leftarrow$    Gereksinimin Tatmini    $\Leftarrow$    Araştırma Davranışı

**Şekil 1. Temel Motivasyon Süreci**

Özellikle son yıllarda motivasyon kavramı performansın artırılması için spor bilimleri içerisinde de çok sık kullanılmasına karşın, yine de pek çok spor tartışmasının psikik boyut ve motivasyon düzeyinde bitmemiş bir tartışma olduğu bilim adamlarının çoğu tarafından kabul edilen bir gerçektir. Çünkü tüm insanların eyleme geçiş nedenlerini bir tek madde altında toplamak çok güç hatta olanaksız ise, sporcuların performanslarının nedenini belirleyen etmenleri basite indirgeyip bir noktada toplamak da o denli zordur (Terekli, 1996). Bu bağlamda, sportif performans ile motivasyonun birbirlerini tamamlayan ve birbirlerinden ayrılmayan öğe olduğu unutulmamalıdır.





**Şekil 2. Performans Düzeyine Motivasyonun Etkisi**

**Şekil 2'**de sportif performansın düzeyine etki eden öğeler görülmektedir. Bu öğelerden yetenek sportif performansın %20-30 arasında etkili olurken, iyi bir motivasyonun % 80-90 oranında performansı etkilediği görülmektedir.

Motivasyon sürecinde görülen bu karmaşıklığı çözebilmek ve anlayabilmek için performansı motive eden nedenlerin saptanması gerekmektedir. Çünkü, **Şekil 2'**de de görüldüğü gibi, motivasyon sportif performans içinde önemli bir yere sahiptir. (Fisher, 1976). Bu nedenle de bireyleri motive eden faktörlerin bilinmesi ve onların gereksinimlerinin tatmin edilmesi gereklidir. Motivasyonun iki seviyesi vardır. Hayatta kalmak ve başarı. Birey hayatta kalmak için güvenliğe, beslenmeye, barınmaya gereksinim duyar. Bunlar günlük hayatımızın temel fiziksel gereksinimleridir. Bu temel gereksinimler giderilirse başarı, duygusal tatminler, kişisel gelişim, değerli olmak, kabul edilmek gibi diğer gereksinim olarak hissedilenler ortaya çıkar ve bu gereksinimlerin giderilmesine çalışılır.

Özellikle başarı motivasyonu bireyin engellere belki de başarısızlıkla karşılaştığında bile başarılı olmak için ısrar etmesi ve buna motive olmasına bağlıdır. Bu spor ortamı içinde bulunan ve performans gösteren bütün aktörler için çok önemli bir niteliktir. Daha ayrıntılı olarak incelendiğinde; başarılı olmaya çok yüksek motive olan bir birey aşağıdaki karakteristik özellikleri gösterir (Woods,1998).

Mücadeleyi arzu eder.  
Yüksek düzeyde performans gösterir.  
Israrcıdır.  
Diğerlerinden aldığı feedbackleri değerlendirir.  
Yaşanılan durumları değerlendirir ve buna göre davranır.  
Başarısızlıktan çekinmez.  
Performansını içsel faktöre bağlar.

Yukarıda yer alan özellikler incelendiğinde çalışmanın içeriğini oluşturan futbolun önemli aktörleri olan ve her hafta çeşitli klasmanda verimlilik sınavına çıkan futbol hakemleri, bazı haftalarda aldıkları görevin niteliğine göre, bazı haftalarda da beklentilerine rağmen görev alamamalarına rağmen sürekli olarak başarı motivasyonu sağlama gayreti içinde olmalıdırlar. Bu nedenle de hakemler, bazen yüksek baskı, bazen de baskı düzeyi düşük amatör düzeydeki bir müsabakada bile üst düzeyde karar vermek için performanslarını yükseltmek ve bireysel motivasyonu sağlamak zorundadırlar.

Literatür araştırmalarında motivasyonun, bireyin değerlendirmesinde, yarışma anında veya başarı standardına ulaşılacak istendiğinde, kişilik özellikleri, sosyal değişkenler ve ortaya çıkan düşünce özelliklerine hitap ettiği belirlenmiştir (Glyn, 1992). Bu nedenle futbol hakemleri de kültürlere, toplumlara, zamana, yaşanılan yere göre ve başkalarıyla ilişkiler ile elde edilen psiko-sosyal motivlere daha çok gereksinim duyarlar. Çünkü bunlar kişinin fizyolojik dengesi dışındaki futbol hakeminin bütün kişiliğini ilgilendiren koruyucu ve denge sağlayıcı motivlerdir. Bu yönde yapılan bilimsel araştırmalarda motivasyonun iki etmeni olduğu görülmüştür. Bunların ilki sürdürme etmeni, diğeri ise motive edici etmenlerdir. Sürdürme etmeni ödenen ücret, çalışma şartları, ast-üst ilişkileri, iş güvencesi gibi unsurlar olmakla birlikte burada önemli olan futbol hakemlerinin içinde yer aldığı örgütsel yapı, görev tanımları ve sorumlulukları ve işin gerektirdiği niteliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Eğer ki bu özellikler iyi derecede sağlanamazsa bireysel motivasyon azalacak ve örgütsel yapı içinde devamlı bir hoşnutsuzluk, gerginlik ve tatminsizlik ortamı oluşacaktır. Diğer etmen ise, motivasyona yönelik etmendur. Bunlar örgütün hakemlere verdiklerinden çok çalışanın kendi elde ettikleri ile tatmin olmasıdır. Yani içsel motivasyondur. Sürdürme etmenleri oluşturulmadan motive edici etmenlerin futbol hakemlerinin motivasyonu üzerinde etki yaratmayacağı bir gerçektir. Bu nedenle örgütsel motivasyonun sağlanması futbol hakemlerinin performansı ve iş verimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

## **Örgütsel Motivasyon ve Merkez Hakem Kurulu**

Dünyanın her yerinde milyonlarca insan, mal ve hizmet üretmek maksadıyla, günün her saatinde durmadan çalışmakta, yüz binlerce kişide bu çalışmalarını yönetmektedir. Bütün bu faaliyetler dünyanın her yerinde “Örgüt” adı verilen ekonomik, sosyal, kültürel, askeri, dinsel ve siyasal amaçlı “işbirliği sistemleri” içinde yerine getirilmektedir (Genç, 2005).

Örgüt, insanlar bir arada çalışırken var olan ilişkiler, erk, hedefler, roller, eylemler, iletişim ve benzer öğelerin bir yapısıdır. Klasik kuramlar örgütü bir makine gibi görürken, çağdaş kuramlar örgütü etkileşim sürecinden oluşan bir doku olarak görmektedir. Buna karşılık, örgüt ve yönetim kuramları, örgüt tanımları içinde az ya da çok şu öğelere yer vermektedir (Başaran, 1989).

1. Birden çok insan,
2. Ortaklaşılın amaçlar,
3. Var olmalarını işbirliği içerisinde sürdürmek,
4. Tümlleşmek için etkili iletişim,
5. Amaçlara yönlendirilmiş düzenli eylemler,
6. Dış çevre ile uyum içinde olmak.

Örgütlenme ve örgüt; amaçlara ulaşmak üzere yapılması öngörülen işlerin tanımlanmış görevler halinde düzenlenmesi ve bu görevlere uygun kişilerin getirilmesi yoluyla ortaya çıkan yapısal süreç şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 2002). Yine bir başka tanıma göre örgüt, ortak çaba sarfıyla bir işi başarmak için bir araya gelen ve her birinin bir faaliyet bütünü içinde belirli görev, sorumluluk ve yetkileri bulunan şahıslar veya gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapıya denir (Efil, 1993).

Örgüt, belirli amaçları gerçekleştirmek için insanlar arasında kurulmuş bir işbirliğidir. Diğer taraftan örgüt ile ilgili, klasik örgüt teorisine göre örgütler, “bir işi başarmak amacıyla oluşturulmuş araçlar” olarak tanımlanırken, durumsallık kuramı açısından, “içinde yer aldıkları çevreyle karşılıklı değişim sürecine uyum sağlayıcı organizasyonlar”, bilişsel örgüt kuramı açısından “paylaşılan bilgi sistemleri”, sembolik örgüt kuramı açısından da “sembolik söylem örüntüleri” olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2002). Tanımlar incelendiğinde örgüt kavramına ilişkin yapılan tanımlar toplumları ve kültürleri tanımlamada benimsenen temel kurallara bağlı olarak farklılaşmaktadır. Ancak yine de tanımlar arasında birbiriyle ilişkili ve aynı zamanda da karmaşık özelliklerin yer aldığı görülebilir.

Bunlar, (Şaylan, 1972)

- 1- Amaç ya da amaçlar
- 2- Amacı gerçekleştirmek için belirli bir şekilde düzenlenmiş faaliyetler ve bu faaliyetlerin örgüt üyelerine dağıtılacak şekilde görevlere bölünmesi.
- 3- Görevlerin örgüt birimlerine verilmesi ve birimler arasında kumanda birliği ya da resmi hiyerarşi gibi çeşitli gereçler kullanılarak koordinasyon sağlanması.
- 4- Üyelerin güdüleri, ilişkileri, davranışları, değerleri. Bunların bazıları örgüt amacına yönelmiş faaliyetler göz önüne alınarak kurallara bağlanabilir, bazıları ise kişilerin kendi kararlarının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır ve derhal tedbir alınmasını gerektiren bir nitelik taşıyabilmektedir.
- 5- Amaçların tayininde ya da gerçekleştirilmesinde hayati önem taşıyan veya örgütün değişik kısımlarını genel hedeflere mümkün olduğu kadar uygun olarak çalışmasını sağlayan süreçler (karar verme, haberleşme, kontrol, ödül ve ceza verme).
- 6- Yeni ya da ek özellikler aranmaksızın sadece yukarıda sayılmış olanlar arasında mümkünse uyum sağlanmış bir örgüt düzeni.

Yukarıda yer alan özelliklerin her biri örgüt kavramının içinde yer almasına rağmen, bir örgütten söz edebilmek için en az üç temel özelliğin bir arada bulunması gerektiği unutulmamalıdır (Gürsel ve ark., 2006).

Bunlar;

1. Gerçekleştirilmesi insanların bireysel güçlerini aşan ortak bir amaç,
2. Birden fazla insan,
3. Bir araya gelen insanların ortak amacı gerçekleştirmeye değer bulup bunun için çaba göstermeye istekli olmasıdır.

Yukarıda belirtilen üç özellik bir arada bulunmadığında, bir örgütten ya da örgütlü bir çabadan söz etmek olası değildir (Gürsel ve ark., 2006). Bu nedenle örgütsel yapı içinde bu üç özelliğin sağlanmasının yanı sıra örgüt yönetiminin amacı örgüt üyesi olarak bireyin artı değerler verebilmesi için belli bir yönde davranmaya yöneltmektir. Çünkü örgüt yöneticisi başkaları aracılığı ile iş yaptıran kişi olduğundan, örgüt içindeki bireyleri en iyi şekilde çalıştırması ve onların motivasyonlarının ne şekilde olabileceğini belirleyerek eksilenden çok artı değerlerin verilmesini sağlamaya yani bireyi belirli yönde davranmaya yöneltmeli ve bunu da yüksek düzeyde verimlilik için temel faktör olarak görmelidir.

Örgütler belirli bir amacı yerine getirmek için, bilinçli olarak oluşturulmuş ve bir düzen çerçevesinde işleyen toplumsal birimlerdir. Bu nedenle de örgütler, insan toplulukları ya da toplumsal birimler olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin en temel ögesi insandır. Örgütler, bireylerin çabalarının eşgüdümleşmesi sonucunda ortaya çıkar. Örgüt tanımlarında diğer önemli bir öğede, örgütlerin bir tesadüf sonucu değil, bilinçli bir şekilde ortaya çıktığıdır. Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Örgütler bu amaca, rastgele davranışlarla değil, ancak bir düzen çerçevesinde işleyen yapılar sayesinde ulaşabilirler. Düzen kavramı, bir işleyiş düzenini ifade eder. Örgütlerin son bir ögesi de, onların bir “toplumsal birim” olmasıdır. Örgütler bir boşlukta değil, ancak sosyal bir çevrede faaliyette bulunurlar(Genç, 2005).

Bir örgüt ortamında bir araya gelen insanlar öncelikle içinde yaşadıkları büyük toplumun ve toplumsal kültürün, bu toplum ve kültür içinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin üyeleridir. Dolayısıyla bu insanlar, herhangi bir örgüt oluştururken ya da oluşturulmuş bir örgüte üye olarak girerken içinde yetiştikleri toplum ve kültürlerin bazı özelliklerini ve değerlerini de birlikte ortaya taşırlar. Her örgütün örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmek için örgüte katılan üyelerini ortak bir kültür içinde yeniden sosyalleştirmesi gerekli görünmektedir.

Bir örgüt, bireylerin amaçlarına ulaşmak için karşılıklı davranışlarda buldukları yapısal bir süreçtir. Bu süreci yönetici işletir. Örgütte meydana gelen olaylar, karşılıklı olarak birbirine bağımlıdır. Örgütsel yapı, söz konusu karşılıklı davranışları ve ilişkiler düzenini tanımlar (Tutar, 2006). İş gören bir örgütün, örgüt olmasının temel sebebidir. İşgören olmadan, örgütün var olması mümkün değildir (Ergül, 2005). İnsanlar, toplumun bir kısım gereksinimlerini karşılamak

için üretime geçtiklerinde, aslında kendilerinin de bir takım gereksinimlerini karşılamayı hedeflemektedirler. Bu hedeflenen bir takım gereksinimlerin karşılanması ile işgörenin verimliliği artmakta ve örgüte daha bağlı bir birey olarak çalışmalarına devam etmektedirler.

Örgüt, beşeri ve fiziki kaynakların eşgüdümlü bir şekilde bir araya getirilmesiyle ortaya çıkan açık bir sistemdir. Örgüt, çevreden birtakım girdileri alıp işleyen, enerjiye dönüştüren ve sonuçta bunları çıktılar biçimde çevreye veren açık bir sistemdir. Bir işi başarmak üzere ortak bir amaç etrafında toplanan ve söz konusu faaliyet bütünü içinde belirli görev, sorumluluk ve yetkiyi üstlenen kişi ya da gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapılanma olan örgüt; “Hat (Dikey) Boyut” ve “Kurmay (Yatay) Boyut” olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006).

### **Hat (Dikey) Boyut**

Her örgütün amaçladığı bir takım hedefleri vardır. Bu amaçlara ulaşmaya yönelik uğraşları yerine getiren örgüt birimleri hat boyuttur (Üçok, 1993). Örgütteki yetki ve sorumluluk dağılımı temel alınarak oluşan ve örgüt hiyerarşisinde yukarıdan aşağıya doğru ilerleyen boyut, hat boyut olarak isimlendirilmektedir. Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde hat kelimesi; yol, geçek ve kanal gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Bu bağlamda örgütün hat boyutu, yetki ilişkilerini temel alan ve örgütsel işleyişi olanaklı kılan bir niteliğe sahiptir.

Dikey bir işleyişe sahip olan hat boyut, yetkinin hiyerarşik basamakları takip etmesi anlamına gelmektedir. Piramidal bir yapılanmaya sahip olan örgüt, yetki ilişkilerinin en üstten en alta doğru ilerleyerek dağıldığı bir örüntüler yumağıdır. Hiyerarşik basamağın en üst noktası, en fazla yetkiyle donatılmıştır. Hiyerarşik basamaklardan aşağıya doğru inildikçe, yetki görece olarak azalmaktadır. Bu anlamıyla örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesini, sağlayan yetki ve sorumluluk dağılımı hiyerarşik düzen uyarınca işlemektedir (Gürüz ve Gürel, 2006).

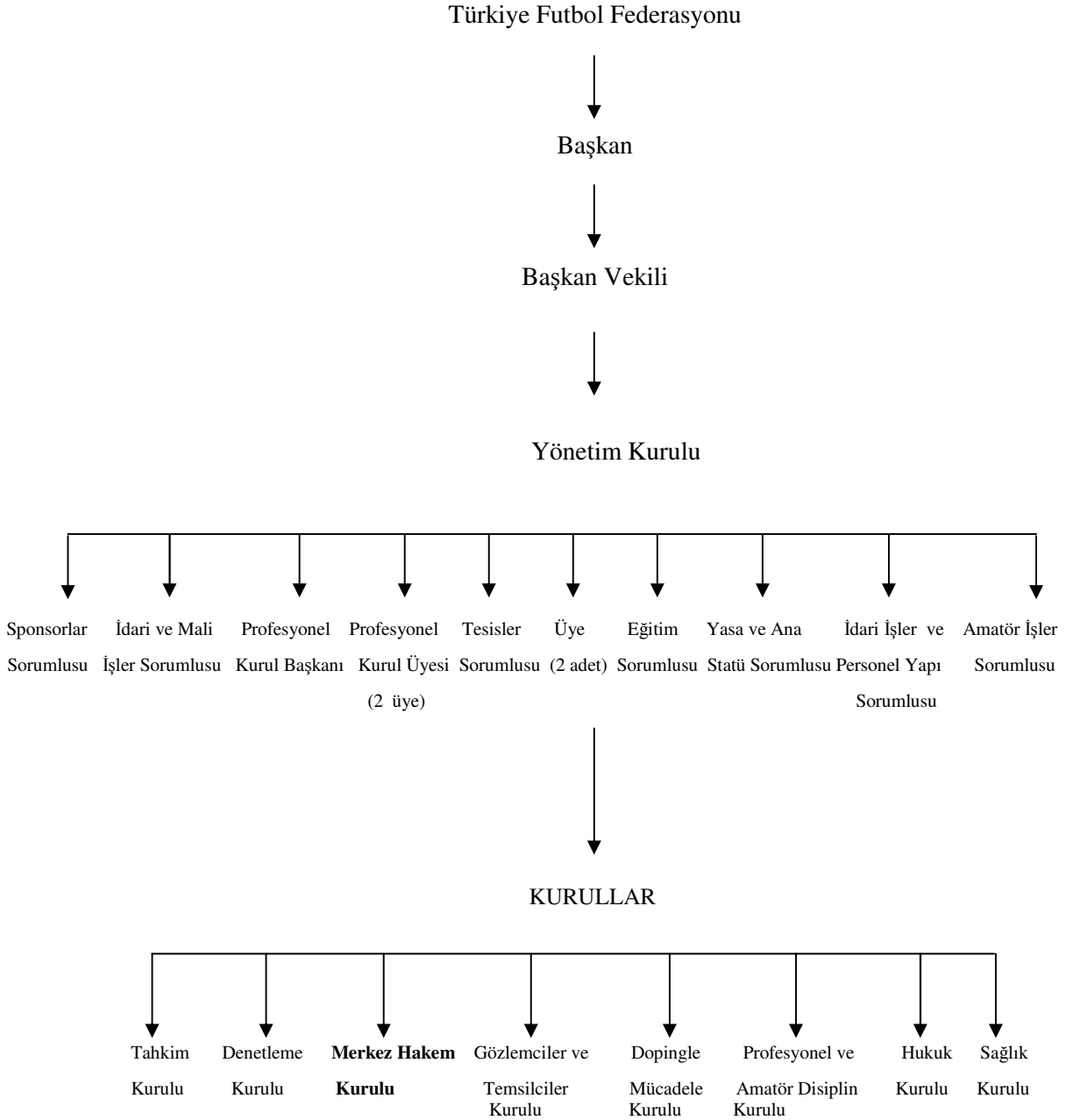
### **Kurmay (Yatay) Boyut**

Örgüt hiyerarşisine doğrudan dahil olmayan ve örgütsel yapılanmada yatay işleyişe sahip olan boyut, kurmay boyut olarak adlandırılmaktadır. Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde “kurmay”, harp akademilerine girerek eğitimini başarıyla bitirmiş subay olarak tanımlanmaktadır. Komutanlara ordu yönetiminde yardımcı olmak üzere yetiştirilmiş subay anlamına gelen kurmay, örgütsel bağlamda ele alındığında örgüt yöneticilerine danışmanlık temelinde yardımcı olmak üzere istihdam edilen örgüt çalışanlarını tanımlamaktadır. Örgütsel bağlamda ele alındığında, kurmay boyut örgütte eşit yetkilerle görev yapan birimlerden oluşan boyut anlamına gelmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006). Bu boyut üzerinde yer alan

birimlerin birbirleri arasındaki ilişki “danışma”ya dayalıdır. Hiçbir birimin diğeri üzerinde yaptırım gücü (yetkisi) yoktur (Akat ve ark.,1999).

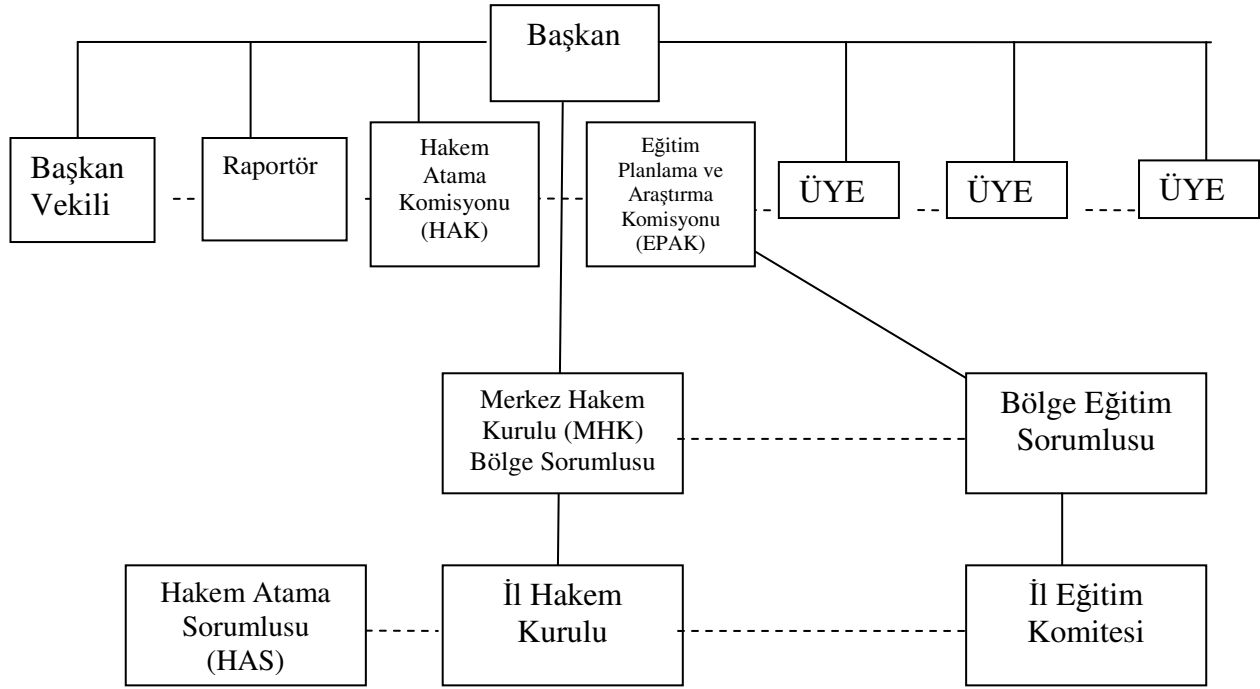
### **Merkez Hakem Kurulu**

Türkiye’de futbol faaliyetlerini milli ve milletlerarası kurallara göre yürüten, teşkilatlandıran, geliştiren ve Türkiye’yi futbol konusunda yurt içinde ve yurt dışında temsil eden özel hukuk hükümlerine tabii olan Türkiye Futbol Federasyonu kendi bünyesinde 3813 Sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun hükümlerine göre kurulmuş olan kurulları ile futbol sektörünün önemli örgütsel bir kurumudur ([http-2](#)).



**Şekil 3. Türkiye Futbol Federasyonu Yapısal Oluşumu**

**Şekil 3'**de görüldüğü gibi Türkiye Futbol Federasyonu kendi bünyesi içerisinde yer alan sekiz kurul ve her bir kurulun kendi yönetmelikleri, çalışma kuralları ve ayrı bir yönetim yapısı ile diğer federasyonlardan farklı bir yönetsel yapı görünümündedir. Bu kurulların her biri belirli amaç ve hedefler doğrultusunda Türkiye Futbol Federasyonu bünyesinde yer almalarına rağmen hem yapısı gereği, hem de içinde en fazla iş göreni barındırması, özellikle de profesyonel futbol endüstrisi içerisinde önemli bir yere sahip olması ve en fazla tartışılan kurumlardan biri olması nedeni ile de Merkez Hakem Kurulu (MHK) Türk futbol sektörünün önemli bir örgütsel kuruluştur.



**Şekil 4. Merkez Hakem Kurulu Teşkilat Yapısı**

Merkez Hakem Kurulunun örgütsel yönetim yapısı incelendiğinde,(**Şekil 4**) Türkiye Futbol Federasyonu'nun ana statüsü çerçevesinde de düzenlenmiş 29.11.2007 tarihinde çıkartılan yeni yasa ile de Futbol federasyonu başkanının teklifi ve yönetim kurulunun onayı ile faal hakemliği genel kurul tarafından bir yıl ve daha öncesinde bırakmış olanlar arasından bir başkan olmak üzere dokuz asil ve dokuz yedek üyeden oluşması ve görevinde de bağımsız olması sağlanmıştır <sup>(1)</sup>

Merkez Hakem Kurulu'nun görev yetkileri şunlardır:

- a-**Hakem ve Eğitimcilerin Ulusal Geliştirme Programını çağdaş düzeye getirmek, stratejik plan hazırlamak ve uygulamak.
- b-**Merkez Hakem Kurulu'nun yıllık planını hazırlamak ve bütçesi ile ilgili görüşlerini Türkiye Futbol Federasyonunun onayına sunmak.
- c-**Merkez Hakem Kurulu'nun Teşkilatlanma, Çalışma Prensipleri ve Görevleri ile ilgili Talimatta gerekecek değişiklikleri Türkiye Futbol Federasyonu Yönetim Kurulunun onayına sunmak.
- d-**FIFA, UEFA veya TFF tarafından organize edilen ve / veya onaylanan her türlü futbol müsabakasına hakem, yardımcı hakemler ve gerektiğinde dördüncü hakem atamalarını Hakem Atama Komisyonu (HAK) aracılığı

<sup>(1)</sup> Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dahil Kanun, Kanun No, 5719, Kabul Tarihi, 29.11.2007



ile yapmak ve gerekli gördüğü durumlarda müsabaka hakemlerini, MHK üyelerine ayrıca izlettirmek.

**e-**Hakemlerin ve Eğitimcilerin eğitilmesi, bunların klasman ve ünvanlara ayrılması, yükselme ve indirme şartlarının belirlenmesi ile ilgili ve diğer gerekli İç Talimatları hazırlamak, değişiklikleri yapmak ve Türkiye Futbol Federasyonu Yönetim Kuruluna onay sunmak.

**f-**Eğitim ile ilgili ana prensipleri saptamak ve bunlara uyulmasını sağlamak.

**g-**FIFA hakem ve yardımcı hakem adaylarını tespit etmek ve Türkiye Futbol Federasyonu Yönetim Kurulunun onayına sunmak.

**h-**Uluslararası müsabakalarda görevlendirilecek hakem, yardımcı hakemler ve dördüncü hakemi tespit etmek ve isimlerini yönetim kurulu onayına sunmak.

**ı-**Her yıl hakem ve yardımcı hakemler ile eğitimcilerin klasman ve kadrolarını belirleyerek ve yönetim kurulu onayına sunmak.

**i-**MHK üyeleri, hakem ve eğitimcilere ödenecek tazminat, harcırah ve yolluk miktarlarını tespit etmek ve ilgili iç talimatı hazırlayarak yönetim kurulu onayına sunmak.

**j-**Müsabakalardaki teknik anlaşmazlıkları oyun kuralları açısından çözüme bağlamak.

**k-**Hukuki sonuçlar doğurabilecek kararlarını onay için yönetim kuruluna göndermek.

**l-**Cezayı gerektirecek durumlarda hakem ve eğitimcileri Disiplin Kuruluna gönderilmek üzere yönetim kuruluna sevk etmek.

**m-**İl ve ilçe hakem kurullarını atamak.

**n-**Profesyonel bölgesel eğitim sorumlularını yönetim kuruluna teklif etmek.

**o-**Madde 5’te belirtilen komisyonları ve gerekebilecek diğer komisyonları kurmak, alt komisyonlara teklif edilebilecek üyeleri değerlendirmek ve onaylamak.

**ö-**Yönetim Kurulu ile ilişkileri Yönetim Kurulu’nun belirlediği üye ile koordine etmek ve koordinatörün istediği bilgi ve belgeleri vermek.

**p-**Kanunda tanımlanan Türkiye Faal Futbol Hakemleri ve Gözlemcileri Derneği (TFFHGD) ile teknik ve sosyal işbirliğini kurmak.

**r-**Hakem ve eğitimcilerin sosyal güvenlikleri amacı ile fon oluşturmak ve bu amaçla yardımlaşma sandığı işlemlerini yürütmek.

**s-**Kulüplerin, spor basınının ve kamuoyunun futbol oyun kurullarındaki değişikliklerden haberdar olmasını sağlamak ve eksikliklerin giderilmesi amacıyla talepler doğrultusunda eğitim programları düzenlemek.

**ş-**Gözlemciler ve Temsilciler Kurulu ile koordineli çalışmak.

Yukarıda yer alan Merkez Hakem Kurulu'nun görev ve yetkileri incelendiğinde iş görenler olan futbol hakemlerinin yetiştirilmesi, eğitimi, bir üst klasmana terfisi, uluslararası düzeyde görev yapacak FIFA hakemlerinin belirlenmesi ve müsabakalara hakem atamalarının yapılması örgütün en önemli görevleri arasındadır. Merkez Hakem Kurulu'nda görev yapan çeşitli klasmanlardaki erkek ve bayan hakemlerin sayılarına ilişkin veriler **Çizelge 1** ve **Çizelge 2**'de gösterilmiştir.

**Çizelge 1. Merkez Hakem Kurulunda Görev Yapan Erkek Hakemler**

<b>Klasman Özellikleri</b>	<b>2007-2008 Sezonu Hakem Sayıları</b>
FIFA Hakemi	7
Süper Lig Hakemi	31
FIFA Yardımcı Hakemi	10
Süper Lig Yardımcı Hakemi	63
A Klasman Hakemi	41
B Klasman Hakemi	119
C Klasman Hakemi	205
C Klasman Yardımcı Hakemi	421
İl Hakemi	14953
<b>TOPLAM</b>	<b>15850</b>

**Çizelge 2. Merkez Hakem Kurulunda Görev Yapan Bayan Hakemler**

<b>Klasman Özellikleri</b>	<b>2007-2008 Sezonu Hakem Sayıları</b>
Bayan FIFA Hakemi	3
Bayan A Klasman Hakemi	4
Bayan FIFA Yardımcı Hakemi	4
Bayan B Klasman Hakemi	5
<b>TOPLAM</b>	<b>16</b>

**Çizelge 1** ve **Çizelge 2** incelendiğinde sayısal değerlerin yoğunluğunun alt klasman hakemlerinde olduğu ve üst klasmanlara çıkıldıkça ciddi bir sayısal düşüşün olduğu görülmektedir.

Ülkemizdeki sportif faaliyetler değerlendirildiğinde başta futbol olmak üzere sektörün hızla büyüdüğü ve futbolun sadece amatör bir uğraştan çıkarak dev bir endüstri haline geldiği görülmektedir. Bu endüstrinin her geçen gün büyümesini sağlayan en önemli etken spor kulüpleridir. Her yıl yaptıkları milyonlarca dolarlık yatırımın karşısında müsabakaların tek bir karar vericisi olarak hakemler, futbol endüstrisi içerisinde oyun kurallarını uygulayan ve müsabakayı yönetmek için pek çok faktörü bir arada yaşayan ve sahada en az futbolcular kadar emek harcayan bu sektörün en önemli aktörleri arasında yer almaktadır.

Hakemler oyunu izleyenlerin en üst düzeyde zevk alabilecekleri şekilde yöneten ve takımlara görsel efekt kazandıran kişilerdir. Hakemin görevi kendi kararlarını keyfi bir şekilde uygulamak ve müsabakanın kaderini belirlemek değil, futbolculara kendi yeteneklerini en iyi biçimde ortaya çıkartma fırsatı sunmaktır. Hakem oyuncunun emeğinin karşılığını vermek için sahadadır. Yani hakem için bu tek başına yaptığı sportif bir faaliyet değildir. Sahaya çıktığı andan itibaren oyuncuların tutumu, seyirciler, müsabakanın baskı düzeyi, hava ve saha koşulları hakemlerin kararlarını olumlu ya da olumsuz etkileyecek faktörler olarak sayılabilir.

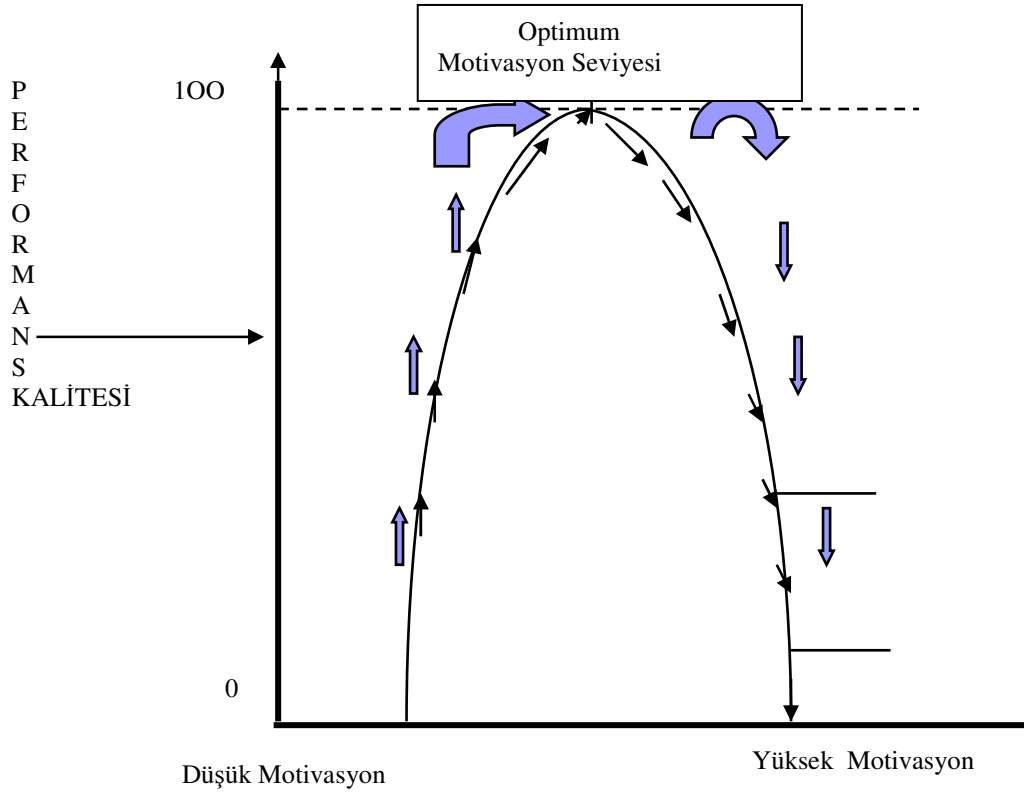
Çok yönlü bir sorumluluğa sahip olan futbol hakemleri için önemli olan müsabakalarda görev almalarıdır. Çünkü hakem için en önemli mesleksi uygulama maç görevine çıkabilmesidir. Futbol hakemlerinin müsabakalarda görevlendirilme şekli talimatla ve yönetmelikle, Merkez Hakem Kurulu, Teşkilatlanma, Çalışma Prensipleri ve Görevleri İle İlgili Talimat gereğince yapılmaktadır. Örgütsel süreç içerisinde yapılan hakem atamalarında hakemi izlemek için görevlendirilen ve daha önce futbol hakemliği yapmış gözlemci adı verilen görevlinin hakemler hakkında vermiş olduğu notlar temel olarak alınmaktadır. Bu notun düşüklüğü ya da yüksekliğine göre hakemin tekrar görev alması ya da almaması konusunda Merkez Hakem Kurulu Başkanı ve Hakem Atama Kurulu karar verir. Böylece hakemler ülkemizde yılda sadece profesyonel düzeyde 800 milyon dolar, Dünya’ da ise 200 milyar dolarlık bir ciroya sahip futbol endüstrisi içinde sahanın tek hakimi olarak görev yapmaktadırlar.

Özellikle ülkemizde futbol sektöründe bu kadar önemli bir görevi üstlenen futbol hakemlerinin sahada vermiş oldukları kararları 17 ayrı televizyon programında ve 55 farklı yorumcunun konuştuğu, eleştirdiği zor bir ortamda görev yaptıkları da bir gerçektir. Bu nedenle de hakemlere en büyük destek kendi örgütlerinden gelmelidir. Çünkü örgütün amaçlarının belirlenmesinde ve hakemlerin bu amaçlara dahil edilmesinde örgütsel iklimin, norm ve değerlerin oluşturulmasında en önemli görev Merkez Hakem Kurulu’na düşmektedir. Hakemlerin motive edilebilmesi için örgütün bazı özelliklerinin ve Merkez Hakem Kurulu’nun açık

ve net bir vizyonu ile birkaç yıl için belirlediği stratejik plan ve hedefleri konusunda net bir bilgiye sahip olması gerektiği söylenebilir.

Özellikle ülkemizde 81 il ve ilçelerde farklı toplumsal yapı ve kültürlere sahip nitelikte hakemlerin olması örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmesi için örgüte katılan üyelerinin ortak bir kültür içinde yeniden yapılanması gerekli görülmektedir. Örgüt kültürü, örgütün içinde yer aldığı toplumsal kültüründen bütünü ile ayrı bir kültür değildir (Şişman, 2002). Bu nedenle Merkez Hakem Kurulu'nun kendi örgüt kültürünü oluşturması ve bünyesi içerisinde yer alan toplam 15866 futbol hakemine bunu benimsetmesi örgüt değerlerini koruması açısından önemlidir.

Bu bağlamda hakemlerin kendi meslekleri dışında yapmış oldukları ikinci bir meslek olarak tanımlanabilen hakemliği üst düzeyde ve verimli bir şekilde yapabilmeleri için kendi örgütsel değerlerinin önemini bilmeli ve hakemlerine örgütsel motivasyonu uygulayabilme gayreti içinde olmalıdır. Bursalıoğlu, “örgütsel motivasyon bir işgöreni çalışmaya başlatan ve devamlılığını sağlayan etkiler bütünü” olarak tanımlamaktadır (Öztürk ve Dünder, 2003). İnsanları neyin motive ettiğini bilmek çevredekileri anlamayı, onların hareketlerini, davranışlarını anlamayı gerektirir. Motivasyon bireyin yeteneklerini ve potansiyelini ortaya çıkarma konusunda ona destek sağlarken, düşük motivasyon çalışanlarda bazı sağlık sorunlarına yol açarak düşük verimli çalışmalara neden olur.



**Şekil 5. İstenilen Motivasyon Düzey Eğrisi**

Yukarıda gösterilen İstenilen Motivasyon Düzey Eğrisinde hem düşük motivasyon düzeyinde hem de yüksek motivasyon düzeyinde performansın düşük olduğu ve optimum düzeyde sağlanabilecek bir motivasyon düzeyi ile performansın yükseleceği ve aynı zamanda da iş verimliliğin de artışın olacağı görülmektedir. Burada önemli olan düşük motivasyon düzeyinde olan bireyin optimum seviyeye nasıl çıkabileceği ve optimum seviyede kalabilmek için neleri yapılmasını bilmesi önemlidir. İşte örgütsel motivasyon bu seviyede çok önemlidir.

Futbol hakemlerinin kendi amaçları yönünde motive olması doğaldır. Ama örgütlerinin belirlediği amaçlara motive olması yapaydır. Buradan hareketle kurum çalışanlarını yaptıkları işe motive etmek çok önemlidir. Bireyin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça örgütsel edimler istenen düzeyde olmayacaktır. Hakemler Merkez Hakem Kurulu içerisinde bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bu amaç Merkez Hakem Kurulu içinde hizmettir. Bunun için hakemlere örgütleri tarafından hizmetleri karşılığında bazı şeyler verilmeli ve böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olmalıdır.

Bu bağlamda düşük motivasyon seviyesinde olan futbol hakemlerinde ortaya çıkabilecek özellikler şu şekilde özetlenebilir:

- a) Futbol hakeminin düşünsel emeği ve yeteneği müsabaka süreci içerisinde çok etkin olduğu için verimlilik büyük ölçüde etkilenecektir. Ancak düşünsel emek ve yeteneklerini müsabaka süreci içerisinde etkin bir şekilde kullanmıyor ya da kullanamıyorsa verim önemli ölçüde etkilenmeyecek düşük olarak devam edecektir.
- b) Düşük motivasyon futbol hakemlerinde genellikle psikolojik rahatsızlıklarına neden olacak ve futbol hakemleri için en önemli davranışsal özellikler olan karar verme, dikkat dağılımı, dikkatte odaklanma ve konsantrasyon sürelerini bozacaktır.
- c) Düşük motivasyon futbol hakemlerinin hakemlik mesleğini bırakmalarına, iş gruplarından kopmalarına neden olur.
- d) Futbol hakemleri için örgütsel değerler, normlar ve yönetsel davranışlar iş verimliliği açısından çok önemlidir. Ancak düşük motivasyon örgütsel bağlılığı zayıflattığı için örgüte ve çalışanlara karşı güvensizliğin artmasına neden olur.

Gerçekçi bir motivasyon sistemi, psikoloji ve sosyoloji ilkelerine dayanmalıdır. Futbol hakemlerine uygulanabilecek bir motivasyon sistemi futbol hakemlerine aşağıdaki yararları sağlayabilir:

- a- Futbol hakemlerini sağlanan motivasyon olanaklarında daha çok yararlanmaya yönelterek, kendi aralarında olumlu bir rekabetin oluşmasını sağlayacaktır.
- b- Futbol hakemleri için temel ekonomik gereksinimlerini karşılamaya olanak sağlayacaktır.
- c- Futbol hakemlerinin toplumsal gereksinimleri (kültürel, sosyal güvenlik vb.) karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- d- Futbol hakemlerinin “ego” larını tatmin (toplantılara katılma, danışılma olanakları, özgürce konuşabilme vb.) etmelerini sağlar.
- e- Futbol hakemlerinin müsabaka süreci içinde yaratıcılık ve liderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlar.
- f- Futbol hakemlerinin becerilerini geliştirecek önlemlerin alınmasına olanak sağlar.
- g- Merkez Hakem Kurulu ile futbol hakemleri arasında bireysel amaçlar ile organizasyonunu amaçlarını uyumlaştırarak örgütsel yapının verimliliğini artırdığı gibi, örgütün dış çevre karşısında imajını yükseltir.

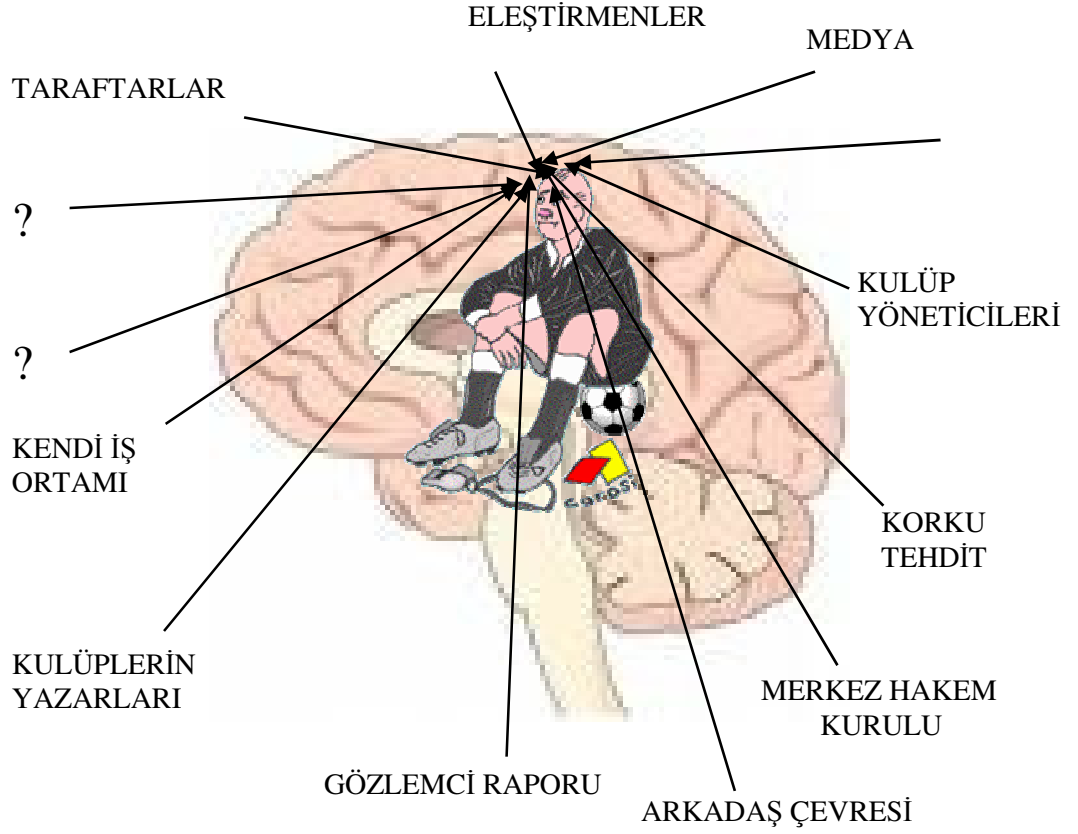
Bu sayılan özelliklerin her biri futbol hakemlerinin verimliliği ya da verimsizliği üzerinde etkiler sağlayan nitelikler olarak kabul edilebilir. Ancak, her yıl çeşitli hakem atamaları ve çeşitli hakem hataları gerekçe gösterilerek değiştirilen Merkez Hakem Kurulu'nu oluşturan yönetim kurul üyeleri kendilerine göre farklı bir yönetim politikası uyguladığı için futbol hakemlerinin örgüt hedeflerine bağlanmaları ve hizmetlerinin de üst seviyede yapılması engellenmektedir. Bu sonuç futbol hakemlerinde yetersiz motivasyonun oluşmasına neden olduğu için doğal olarak da hem en savunmasız hem de en çok eleştirilen kişiler olarak kendilerini hem iç hem de dış çevreye karşı koruyamamaktadırlar. Burada en önemli özellik futbolun yönetim yapısı ve kurulları defalarca yıllardan beri değişmesine rağmen, bu yapının değişmeyen tek unsurunun futbol hakemleri olduğu unutulmamalıdır.

### **Futbol Hakemlerini Motive Eden Faktörler**

Futbol hakemlerinin müsabaka sürecinde verimliliğin sağlanabilmesi iyi bir performans gösterebilmeleri açısından ortaya çıkan teknik zorluklar genellikle kolay çözülen problemlerdir. Zor olan bütün problemlerin ortaya çıkmasına yol açan ama yine bu problemlerin bizzat çözümlenmesini sağlayan futbol hakemlerinin tatmin, teşvik ve tahrik edilmesi, yani motivasyonel özelliklerinin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalardır.

Motivasyon insanların faaliyetlerini harekete geçiren ve başlayan hareketlerin devam ettirilmesini sağlayan bir itici kuvvet olduğuna göre, doğrudan hakemlerin bireysel çıkar ve arzularıyla iç içedir. Bu amaçla motivasyon futbol hakemlerini psikolojik durumlarıyla yakından ilgilidir.

Gerçektende futbol hakemlerinin birer makine olmadığı ve duygusal yanlarının ağır bastığı düşünülürse, onların içinde buldukları psikolojik ortamın önemi daha iyi anlaşılabilir olur. Her hakemin aynı durumda olması beklenemez. Günlük yaşamdaki olaylar, verilen müsabaka görevlerinin niteliği, Merkez Hakem Kurulu uygulamaları, yapılan eleştiriler ve özel yaşantıları onların performans düzeylerini etkileyen en önemli psikolojik faktörlerdir.



İnsanlar bir örgüte katıldıkları zaman, beraberlerinde örgüte, iş yerinde başarıyı etkileyen belirli gereksinimler getirirler. Bu gereksinimden bazıları fizyolojiktir; diğerleri ise psikolojik ve sosyal değerlerle ilgilidir (Öztürk ve Dündar, 2003). Bunlar çalışanların kurumdaki motivasyonunu sağlamada önemli faktörleri oluşturmaktadır.

Merkez Hakem Kurulu tarafından futbol hakemlerini motive etmek zor bir iştir. Çünkü her bir futbol hakeminin motivasyonel özelliklerinin belirlenmesi gerekir. Bu nedenle de Merkez Hakem Kurulu için hakemleri verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmek için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması motivasyon uygulamalarına yönelik yapılması gereken işlerin başında gelir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de, en iyi uygulamaların olduğu kurumlar, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri ve becerilerini geliştirme ve yenilerin edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlar. Bunun gibi Merkez Hakem Kurulu tarafından kullanılacak birçok uygulama hakemlerin motivasyonu üzerinde önemli bir katkı sağlayacaktır.



Çünkü çalışanların performanslarını en üst düzeyde tutmayı başaran kurumlar, üst yönetimin desteğini sağlar. Merkez Hakem Kurulu'da uygulayacağı bir takım faaliyetler sonucunda futbol hakemlerinin üst düzey de performans göstermelerini başardığında, Türkiye Futbol Federasyonu'nda en fazla eleştiri aldığı ve yıprandığı konulardan biri olan hakem hataları eleştirilerinden de kurtulabilecek ve böylece Merkez Hakem Kurulu'na Türkiye Futbol Federasyonu içinde güven ve destekte artacaktır. Özellikle son beş yıl içinde beş farklı Merkez Hakem Kurulu'nun göreve gelmesi böyle bir güvenin sağlanamadığının açık bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Bu bağlamda yönetimin desteğinin sağlanabilmesi ile futbol hakemlerinin beklenti düzeyini artırdığı gibi, açık bir iletişim kanalının kullanılmasını da sağlayacaktır. Böylece organizasyon tabana kadar yayılacak, hakemlerin problemlerine sahip çıkılarak çözümler üretilecek ve başarılı olan hakemler herkesin önünde (yazılı ve görsel basın, hakem eğitim seminerleri) ödüllendirileceklerdir.

Bu uygulamalar kapsamında çalışan birey ve kurumlar, ücretlerin tek başına çalışanların performanslarını arttırmadığını ancak destekleyici bir faktör olduğunu bilirler. Optimum motivasyon kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, performansı yükselir, verimli iş ahlakını artırmayı amaçlarlar. Aydın'a göre de çalışanların kurum tarafından başarılarını artırmak için etkilenmeleri bir bakıma motivelerinin sağlanmaları gerekmektedir. Bu etkilerde, yükselmeler, ücret artışları, tanıma, takdir etme ve sınırlı kaynaklara erişme olanağının sağlanması gibi ifade edilmiştir (Aydın, 2000).

Motivasyon araçları genel olarak maddi ve manevi olmak üzere iki kısma ayrılır. Manevi motivasyon araçlarından biri olan katılım örgütsel davranış açısından, kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içermeleri olarak tanımlanır. Bu çalışanın yaptığı iş ile ilgili kararlarda etkili olması anlamına gelir (Tutar ve ark, 2006).

Motivasyon araçlarında manevi aracı etkileyen önemli bir faktör, örgütün dış çevre ile olan ilişkisidir. Çünkü bir örgütün üyeleri, örgüt içinde yer aldığı söz konusu dış çevreyi etkileyebileceklerine, kontrol edebileceklerine, yönlendirilebileceklerine, değiştirilebileceklerine inanabileceği gibi; onu etkileme, kontrol etme, yönlendirme ve değiştirme gücüne sahip olamadıklarına; bu nedenle de söz konusu çevreye boyun eğmek, tabi olmak, uymak gerektiğine inanabilirler. Özellikle Merkez Hakem Kurulu dış çevre ile çok sıkı bir ilişki içinde olmasına rağmen, çevrenin Merkez Hakem Kurulu'nu çok etkilediği, alınan kararlarda (müsabaka görevleri vb.) açıklayıcı bilgi istediği ve hakemlere ilişkin manevi motivasyon aracının kullanılamaz bir hale gelmesine, neden olduğu uygulamalarda açıkça görülmektedir.

Bu bağlamda Merkez Hakem Kurulu kendisi dışında yer alan çevrenin kontrol mekanizmalarını değil, kendisinin üretebildiği ve uygulanabilir kontrol mekanizmalarını geliştirmelidir. Bu uygulamaların varlığı ancak hakemlerin motivasyonlarının sağlanabilmesine bağlıdır. Çünkü müsabaka süresince verimli maç yöneten hakem sayısı arttıkça dış çevrenin Merkez Hakem Kurulu'nu etkileme sürecinde zayıflayacaktır. Bu nedenle Merkez Hakem Kurulu hakemlerin motivasyonunun hem insan kaynakları sürecinin bir parçası, hem de bir ürünü olduğunu bilecek ve hakemleri motive eden faktörleri bulup uygulayabilmek için olanaklar yaratmaya çalışacaktır.

Maddi veya manevi motivasyon araçları, hakemlerin bu araçlara ihtiyaçları oranında motivasyon sağlar. Buna göre genel anlamda hakemleri motive eden maddi ve manevi motivasyon araçları şu şekilde açıklanabilir.

### **Ücret, Prim ve Ödüller**

Çalışanın bir işi gerçekleştirmek üzere zihinsel, bedensel ya da her iki şekilde de sunduğu emek karşılığında aldığı bedele ücret denir (Çakır, 2006). Prim ise performansa bağlı olarak ücret dışı yapılan ödemelere denir. Ödül ise, çalışanlara üstün gayretleri ve örgüte yaptığı önemli katkıları nedeniyle sağlanan ekonomik yararlarıdır (Tutar ve ark., 2005)

Merkez Hakem Kurulu bünyesinde yer alan ve farklı klasmanlarda görev yapan futbol hakemlerine her yıl değişen oranlara göre tazminat, harcırah, prim ve antrenman ücreti, yol gideri şeklinde dört başlıkta ödeme yapılmaktadır.

### ***Tazminatlar***

Türkiye Futbol Federasyonu farklı klasmanlarda görev yapan futbol hakemlerine "Tazminat" adı altında gittikleri müsabakalara göre aşağıda belirtilen ücretleri ödemektedir.

**Çizelge 3. Müsabaka Başına Futbol Hakemlerinin Çeşitli Liglere Göre Aldıkları Ücret**

<b>Lig</b>	<b>Orta Hakem</b>	<b>Yardımcı Hakem</b>	<b>Dördüncü Hakem</b>
Süper Lig	1.500	850	750
2.Lig A	700	380	300
2.Lig B	600	350	300
3.Lig	260	185	160
İl Amatör Ligi	35	23	17

**Çizelge 3** incelendiğinde hakem ücretlerinin lig gruplarına göre farklılık gösterdiği profesyonel kulüplerin yer aldığı liglerde en fazla ücretin Süper Lig hakemlerini, en az ücretin ise, 3.Lig seviyesinde alındığı görülmektedir. İç talimatla belirtilen ve Süper Lig ve Türkiye 1.Liginde şampiyon olmuş kulüplerin kendi aralarındaki müsabakalarda görevlendirilen futbol hakemlerine **Çizelge 3**'de görülen tazminat ücretlerinin bir kat fazlası ödenmektedir.

### ***Harcırahlar***

Türkiye Futbol Federasyonu farklı klasmanlarda görev yapan futbol hakemlerine “Harcırah” adı altında gittikleri müsabakalara göre **Çizelge 4**'de belirtilen ücretleri ödemektedir. Bu ödeme ile futbol hakemleri otel paralarını ve yemek masraflarını karşılamaktadırlar. Yol gideri olarak ise fatura karşılığında ayrıca ödeme yapılmaktadır.

**Çizelge 4. Futbol Hakemlerinin Müsabaka Başına Liglere Göre Aldıkları Harcırahlar**

Lig	250 km'ye kadar 1 Günlük	251-500 km arası 2 Günlük	501 km'den fazla 3 günlük
Süper Lig	220	415	520
2.Lig A	160	300	350
2.Lig B	110	220	275
3.Lig	100	185	220
İl Amatör Ligi	17	-	-

Yukarıda yer alan **Çizelge 3** ve **Çizelge 4** de belirtilen ücretlerin hiçbirinden kanuni kesinti yapılmadan, net olarak ödenmektedir. Bu verilere göre en üst lig olan Süper Ligde futbol hakemlik görevleri dikkate alınarak yapılan değerlendirmede, yine en üst klasmanda FIFA hakemi olan bir hakemin bir sezon boyunca en fazla 21 maç yönetebildiği ve 31.188 YTL. gelir elde ettiği görülmektedir.

Bu verilerin ışığı altında gerçekte bütçeleri milyon dolarlarla anılan ve bir müsabaka içinde birden fazla değişkenin gelir grubu olarak katılım sağladığı futbol sektöründe en düşük hisseyi futbol hakemlerinin aldığı ve Avrupalı meslektaşları ile karşılaştırıldığında Türk futbol hakemlerinin gelirlerinin çok gerilerde kaldığı görülmektedir.

Avrupa liglerinde futbol hakemlerine müsabaka başına ödenen ücretler incelendiğinde ise, Almanya’da Bundesliga liginde 3000 avro, 2. Bundesliga liginde 1500 avro, Regionalliga 150 avro, Oberliga 50 avro, Verbandsliga 40 avro, yönettikleri maç başına 12 bin Euro ile İspanyol hakemler alıyor (http-3). İtalyanlar’da ise bu rakam 1.Ligde orta hakem 3400 Euro, yardımcı hakem 800 Euro şeklindedir (http-4). Bu da Avrupa’nın önde gelen ülkelerinden İspanya, İtalya, Fransa, İngiltere ve Almanya’nın hakem ücretlerinin Türk meslektaşlarından beş kat fazla bir ücret aldıklarını göstermektedir.

### ***Antrenman Ücreti***

Yukarıda belirtilen ücretler dışında, “Antrenman Ücreti” adı altında sadece Süper Lig hakemlerine verilen ve bir futbol sezonunu kapsayan her ay içinde ayrı bir ücret ödenmektedir. Ancak bu ücretin sadece Süper Lig futbol hakemlerine verilmesi aynı müsabaka sürecinde kendisi ile birlikte görev yapan Süper Lig yardımcı hakemlerine verilmemesi örgütsel motivasyon açısından bazı sıkıntıları da beraberinde getireceği söylenebilir. Büyük bir olasılıkla Süper Lig yardımcı hakemleri bu sorunu örgütsel yapı içinde yıllardan beri yerleşmiş olan ve her aşamada uygulanan hiyerarşik yapının çok merkezîyetçi olması nedeniyle gündeme taşıyamamışlardır.

### ***Prim***

Ayrıca Süper Lig hakemlerine sezon içinde toplam en az 8 Türkiye Profesyonel Süper Ligi ve Türkiye kupası (karşılaşan iki takımın da süper lig takımı olması koşulu) müsabakasında hakem olarak görev yaptıkları takdirde sezon sonunda yönettikleri her müsabaka başına federasyon tarafından bonus adı verilen primle ödüllendirildikleri de bir farklı ücret ödemesi olarak görülmektedir. Ancak bu ücretin sadece Süper Lig futbol hakemlerine verilmesi aynı müsabaka sürecinde kendisi ile birlikte görev yapan Süper Lig yardımcı hakemlerine verilmemesi örgütsel motivasyon açısından bazı sıkıntıları da beraberinde getireceği söylenebilir.

Bu bağlamda belirtilen farklı ücret kalemlerinden prim sistemi de ücret sistemi gibi çalışanları doğrudan ilgilendirir. Bu nedenle bireyin motivasyonunun da önemli yere sahip olan adil bir sistem geliştirme zorunluluğu olduğu açıkça görülmektedir. Bu nedenle de Merkez Hakem Kurulu’nun şimdiki sistemde uyguladığı gözlemci değerlendirme notuna göre hakem ataması yapmasının yanında başka performans değerlendirme ölçütlerini de kullanması gerektiği söylenebilir.

## Sosyal Kolaylıklar

Sosyal kolaylıklar çalışanlara, örgütsel yapı içinde veya dışında daha iyi koşullar sağlayan örgütün zorunlu olmadığı halde çalışanlara sağladığı kolaylıklar olarak ele alınmaktadır. Çalışana para olarak verilmeyen, ancak maliyeti şirket tarafından karşılanması nedeniyle çalışanın harcamalarından tasarruf sağlayan uygulamalardır (Ulaşım için servis, özel sağlık sigortası, özel emeklilik fonu, cep telefonu, şirket aracı vb.).

Bu tür kolaylıklar ücret ve prim gibi nakdi olmamakla birlikte çalışanların bu tür harcamalarından tasarruf yapmaları suretiyle ekonomik katkı sağlar. Dolayısıyla çalışanlar, ücret ve prim dışında sağladıkları ekonomik yararları da, örgütün kendilerine verdiği değerin bir ürünü olarak dikkate alırlar.

Gayri nakdi sosyal kolaylıklar çok genişlemiştir. Çalışanların çocuklarına sağlanan burslar, tatil olanakları, araç, telefon, psikolojik danışmanlık, hukuki danışmanlık bu kolaylıklardan bazılarıdır. Dolayısıyla sadece ücret açısından üstün konumda olmak rekabet için yeterli olmamakta, sosyal kolaylıklar açısından da en azından sektör ortalamasında bir yerde bulunmak gerekmektedir. İnsan kaynakları alanında rekabet artıkça sosyal olanakların çeşit ve içerik olarak artacağı söylenebilir.

Bu bağlamda Merkez Hakem Kurulu da futbol hakemlerine bütçe olanakları çerçevesinde çeşitli sosyal kolaylıklar sağlayabilmelidir. Özellikle müsabaka görevlerine gidilirken yolculuk gidiş ve dönüşlerinde karşılaşılabilecek herhangi bir olumsuz durum karşısında futbol hakemlerinin hiçbir güvencesi olmadığı bilinmektedir. Bu nedenle görevli, oldukları süre içerisinde yaptırılacak özel sağlık sigortası ile bir güvence sağlanabilir. Ayrıca futbol hakemlerinin çeşitli sosyal olaylarda birbirleriyle dayanışmasını sağlamak amacıyla sosyal fon yönetmeliği hazırlayarak evlenme, doğum, ölüm gibi olaylarda farklı bir yardımlaşma etkinliği de sağlanabilir. Özellikle motivasyon ve verimliliği arttırmak isteyen Merkez Hakem Kurulu futbol hakemlerinin tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden iç ve dış faktörleri göz önünde bulundurmalıdır.

Bu nedenle bir amaç topluluğu olarak hizmet veren Merkez Hakem Kurulu şu özelliklere sahip olmalıdır;

- Kişiler insanların tümü ile ilişkili olmalıdır.
- Her klasmandaki futbol hakeminin değerli olduğu hissettirilmelidir.
- İletişim açık olmalıdır ve güven üzerine kurulmalıdır.
- Sorumluluk ortaktır ve geniş çaplıdır.
- Ait olma hissi uyandırmalı ve ortak bir kimlik paylaşılmalıdır.
- Kişisel gelişim, güvenlik ve tatmin önemlidir.

## **Takdir, Övgü ve Yapıcı Eleştiriler**

Çalışanın başarılı olması sonucu örgüt içinde yöneticileri tarafından yazılı veya sözlü olarak övülmesi, tebrik ve takdir edilmesi önemli bir motivasyon öğesidir (Tutar ve ark., 2005). Bu amaçla iyi bir müsabaka çıkaran futbol hakemi ve ekibi doğal olarak kendi yöneticilerinden bu tür söylemleri duyabilmek için haklı olarak bir beklenti içine girebilir. Aynı zamanda bu takdir sadece yöneticilerinden değil aynı zamanda da kendi arkadaşlarından, hatta diğer kurum ve kuruluşlardan gelmesi dahi, hakemi büyük ölçüde motive edecektir. Ancak günümüzde futbola gösterilen ilginin fazla olması ve en kolay eleştirilecek aktörlerinde hakemler olması açısından gereksiz yere yapılan eleştiriler, ya da samimi olmayan takdir yeterli motivasyon sağlamayacağı gibi, motivasyonu düşürücü bir etkiye neden olabilir.

## **Terfi ve Kariyer Geliştirme Olanakları**

Çalışan için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme gereksinimi terfi, yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi, paraya dayalı olmayan statüyle ilgili bir konudur. Kişilere yükselme olanaklarının tanınması, hem kişiler arasında güven duygusunu geliştirerek katılım ve yetki almayı kolaylaştırmakta, hem de motivasyonu artırarak, yüksek performans için bir teşvik aracı olmaktadır (Tutar ve ark., 2005).

Futbol hakemlerinde terfi ve kariyer geliştirme olanakları klasman grupları arasındaki geçişlerde görülmektedir.

Klasman gruplarında yer alan hakem ünvanları şunlardır.

FIFA H	:	FIFA Hakemi
FIFA Y	:	FIFA Yardımcı Hakemi
SLH	:	Süper Lig Hakemi
SLYH	:	Süper Lig Yardımcı Hakemi
AKH	:	A Klasman Hakemi
BKH	:	B Klasman Hakemi
CKH	:	C Klasman Hakemi
CKYH	:	C Klasman Yardımcı Hakemi
İH	:	İl Hakemi
AH	:	Aday Hakem
Bn, FIFA H	:	Bayan FIFA Hakemi
Bn, FIFA YH	:	Bayan FIFA Yardımcı Hakemi
Bn, AKH	:	Bayan A Klasman Hakemi
Bn, İH	:	Bayan İl Hakemi
Bn, AH	:	Bayan Aday Hakem

Futbol hakemlik mesleğine ilk olarak amatör müsabakalarda başlayan ve daha sonra, 3.Lig, 2. Lig, 1. Lig, Süper Lig ve FIFA hakemliği olarak devam eden hakemlerin klasmanlar arası yükselmeleri, yukarıda belirtilen futbol hakemleri için terfi ve kariyer gelişme olanakları olarak ele alınmalıdır.

Bu sıralamaya göre İl hakemleri, İl Hakem Kurulu'nun teklifi Merkez Hakem Kurulu onayı ile; C Klasman Hakemi ve B Klasman Hakemi, C Klasman kursunu başarı ile tamamlayanlar arasından Merkez Hakem Kurulu Bölge Sorumlusunun önerisi ve Merkez Hakem Kurulu onayı ile; A Klasman Hakemi, A Klasman Kursunu başarıyla tamamlayanlar arasından Merkez Hakem Kurulu'nun onayı ile; Süper Lig Hakemi; Süper Lig kursunu başarı ile tamamlamış olanlar arasında Merkez Hakem Kurulu onayı ile FIFA hakemi ise, FIFA'nın ve Merkez Hakem Kurulu İç Talimatı'nın belirlediği koşullar ve kriterlere uyanlar arasından Merkez Hakem Kurulu Tavsiyesi ve Türkiye Futbol Federasyonu yönetim kurulunun onayı ile olabilmektedir.

Kişilere yükselme olanaklarının tanınması, hem kişiler arasında güven duygusunu geliştirerek katılımı ve yetki almayı kolaylaştırmakta, hem de motivasyonu artırarak yüksek performans için bir teşvik aracı olmaktadır. Çünkü örgüt içinde sosyal statü sahibi olma, kişiye kendi ailesi ve özel çevresi içinde ve hatta memleketinde bile itibar kazandırır.

Bu bağlamda futbol hakemleri de farklı klasmanlar da bir diğer üst klasmana geçiş yaptıkça örgüt içinde ve örgüt dışı çevrede sosyal bir statü sağlamaktadır. Özellikle FIFA ve Süper Lig orta hakemleri örgütsel toplantılarda ayrı bir sosyal statüye sahip iken, aynı klasmanları yardımcı hakemlerinin orta hakemlerden daha farklı bir statüye sahip olduğu bilinmektedir. FIFA ve Süper Lig hakemleri derbi adı verilen dört büyük kulüp maçlarında daha çok görev almaları onların yazılı ve görsel basında daha fazla yer almalarına katkı sağlamaktadır.

Merkez Hakem Kurulu bünyesinde görev yapan hakemler, hakemlik mesleği dışında farklı meslek gruplarında yer almalarından dolayı çalışma ortamı içerisinde de arkadaşları tarafından, astlarından ve üstlerinden destek görmektedirler.

### **Eğitmek ve Yetiştirmek**

Örgütte çalışan daha verimli çalışabilmesi için öncelikle çalışanların yetiştirilmesi ve eğitilmesi, bu amaçla kurum içinde kurs ve seminerler düzenlenmesi ve ayrıca kurum dışında düzenlenen kurs ve seminerlere gönderilmesi çalışanı hem alanında uzmanlaştırır hem de örgütte daha verimli ve başarılı kılar (Tutar ve ark., 2005).

Bu bağlamda Merkez Hakem Kurulu sezon sonu ve sezon ortası olmak üzere yılda iki kere düzenlenmiş olduğu seminerler ile futbol hakemlerinin eğitim düzeylerini yükseltmeyi amaç edinmiştir. Ancak bu seminerlere sadece FIFA orta ve yardımcı, Süper Lig hakem ve yardımcı, 2.Lig A kategorisi hakemlerini çağırılmakta diğer klasmanlardaki hakemlere ise kendi illerinde il hakem kurulları tarafından seminerler düzenlenmektedir.

Merkez Hakem Kurulu yapmış olduğu seminerlerde daha çok müsabakalara ilişkin maç görüntüleri ile dersler yanında yeni oyun kuralları ve saha uygulamaları dersleri de verilmektedir. Bu tür uygulamalar özellikle sezon içerisindeki yanlış verilen hakem hataları arttıkça daha çok önem kazanmaktadır. Ancak geçmiş yıllarda uygulanan seminer programlarının değiştirilmeden ve seminerin kapsamı geliştirilmeden uygulanması birçok sıkıntıyı da beraberinde getirmektedir. Merkez Hakem Kurulu bünyesinde hakemlerin eğitilmeleri ve yetiştirilmesine Eğitim Planlama ve Araştırma Komisyonu bölümü gerçekleştirmektedir. Eğitim Planlama ve Araştırma Komisyonu çağdaş futbol hakemliğine ilişkin yeni eğitim programları uygulayabilmek ve hakemlerin motivasyonu üzerinde önemli bir güce sahiptir. Ancak aynı programların uygulanmasından dolayı hakemlerde seminerlere karşı ilgiyi uyandırmadığı için seminer programlarının da öğrenme de gerçekleşmemektedir. Zira her kurs ve seminer hakem performansı geliştirir ve onu motive eder. Onun için Merkez Hakem Kurulu hakemlerin eğitim ile ilgili yetiştirilmesine çok önem vermelidir.

### **Örgütün Üyesi Olduğu Duygusunu Geliştirmek**

Her birey örgütsel yapı içerisine bir gereksimi karşılamak için girer. Örgütte kendini diğer örgütlerden ayıran ve kendi özgünlüğü ile ifade edilen bir kimlik yapısı ile bireyin gereksinimlerini karşılamaya çalışır. Örgütün kimliğini dış çevre tarafından algılanan biçimi de imaj olarak nitelendirilmektedir.

Bir örgütsel yapıda güçlü imajlar yüksek düzeyde örgütsel verimlilik ve performansa, zayıf imajlar ise düşük verim ve performansa neden olduğu söylenebilir. Özellikle çalışanlar örgütün imajları ne oranda yüksek ise daha verimli ve performansı yüksek bir şekilde çalışacaklardır. Burada önemli olan örgütün kendi değerleri ve normları iyi bir şekilde ortaya koyması ve çalışanları ile ortak bir örgütsel iklimi belirleyebilmesidir. Ancak Merkez Hakem Kurulu'nda örgütsel bir iklimden bahsetmek mümkün değildir. Çünkü son beş yıl içerisinde beş kere yönetimleri değişmiş olan Merkez Hakem Kurulları sadece bir sezon görev yapabilmiş ve daha sonra yerini başka bir Merkez Hakem Kurulu'na görevlerini devretmek zorunda kalmıştır. Bu nedenle futbol hakemleri birbirinden farklı anlayışa sahip olan yönetim kurulları ile çalıştıkları için örgütsel bir iklimin oluşması konusunda da çaresiz kalmışlardır. Yine de klasman yükselmelerine Merkez Hakem Kurulu'nun karar verdiği içinde kendilerini hakemlik mesleğine devam ettikleri sürece örgütün bir üyesi olarak gördükleri söylenebilir.



Bu bağlamda Merkez Hakem Kurulu sadece örgütün yapı, görev ve stratejilerini belirlemekle kalmayıp aynı zamanda kültürel değer ve normları da belirlemesi gerekir. Çünkü her örgüt kültürünü ve iklimini kendisi gerçekleştirir. Örgütler kültürünü ve iklimini de gerçekleştirirken bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Nasıl ki, toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır (Tutar ve ark., 2006).

Örgütlerdeki demografik ve merkezi yapı örgüt ikliminin önemli unsurudur. Örgütlerde açık iklim örgüt üyelerini ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirlemektedir (Tutar ve ark., 2006). Ancak Merkez Hakem Kurulu'nda merkezi bir yapının otokratik bir yapı olması örgüt içerisinde güçlü bir hiyerarşik yapıyı da beraberinde getirdiği söylenebilir.

Bu nedenle futbol hakemleri, örgütün üyesi olduklarına algılamalarına rağmen örgüt içerisinde özgürce konuşabilme özelliğine sahip değildir. Yine de futbol hakemleri örgütten kendilerine sahip olmalarını desteklemelerini beklemekte ve yoğun eleştiri içerisinde oldukları içinde örgütün kendilerine sahip olmalarını beklemeleri kadar doğal bir şey olamaz.

### **Moral Vermek**

Yönetici örgütte çalışanın moral yapısını daima yüksek tutmalıdır. Zira yönetim de moral ile başarı ve verimlilik arasında doğrudan bir ilişki vardır. Moralın zayıf olduğu yerde verimlilikte düşüktür. Bu nedenle çalışanın psiko-sosyal moral yapısı başarı ve verimlilik üzerinde direkt etkilidir (Tutar ve ark., 2005).

Bu bağlamda Merkez Hakem Kurulu futbol hakemlerine moral vermek ve onları gönülden desteklemek gibi önemli bir görevi üstlenmiştir. Ancak, sadece gözlemci notu ile değerlendirilen ve yoğun eleştiri altında kalan futbol hakemleri düşük nottan sonra dört beş hafta dinlenmeye alınmaları ve bu dönem içerisinde de morali yükseltmeye yönelik hiçbir çalışmanın yapılmamasından büyük sıkıntı duydukları söylenebilir. Çünkü yoğun seyirci baskısı, maç görevi almakta çekilen sıkıntılar, maçın niteliği ve baskı altında karar verme süreçlerinde futbol hakemi için en önemli motivasyonel özelliklerden bir tanesinin moral olduğu bilinmektedir.

Geçmiş müsabakalarda da görüldüğü gibi yüksek moral yapısını kaybeden bir hakemin müsabakayı yönetebilme becerisini de kaybettiği bilinmektedir. Bu nedenle yöneticileri ile hakemler arasında iyi bir iletişim yapısının oluşması Merkez Hakem Kurulu hakemleri ile ilgilenmesi, özellikle yönetim politikası olarak da demografik, katılmalı ve insancıl bir yönetim biçimi uygulanması futbol hakemlerinin morali ve verimi üzerinde önemli bir etki yaratabilecektir.

## **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, Türkiye 2006–2007 Futbol Sezonunda görev yapan FIFA ve FIFA yardımcı hakemleri, Türkcell Süper Ligi hakemleri ve yardımcı hakemleri, Türk Telekom 2.Lig A Kategorisi'nde görev yapan orta hakemlerini motive eden faktörlerin belirlenmesi ve örgütsel yönetim yapısına karşı bakış açılarının neler olduğunun değerlendirmesini araştırmaktır.

Gerçekleştirilmeye çalışılan araştırmanın amacını belirlerken, araştırmaya ilişkin alt problemler doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara yer verilmiştir;

- Araştırma grubunda yer alan futbol hakemlerinin Para Politikasına ilişkin görüşleri nelerdir?
- Araştırma grubunda yer alan futbol hakemleri Klasik Yönetim Politikalarını nasıl değerlendirmektedirler?
- Araştırma grubunda yer alan futbol hakemleri Katımlı Yönetim Politikalarını nasıl değerlendirmektedirler?
- Futbol hakemlerini motive eden faktörler nelerdir?
- Futbol hakemleri Merkez Hakem Kurulu bünyesinde uygulanan örgütsel motivasyonu nasıl değerlendirmektedirler.
- Futbol hakemlerinin mesleki doyuma etki eden faktörler nelerdir?

## **Araştırmanın Önemi**

Bu çalışma Türkiye'deki futbol endüstrisi içinde yer alan ve en önemli kurumlarından birisi olan Türkiye Futbol Federasyonu Merkez Hakem Kurulu ve bu kurulda görev yapan futbol hakemlerinin motivasyonu, ödül sistemi ile yönetsel yapının karşılaştırılıp futbol hakemini motive eden faktörlerin belirlenmesi açısından önemlidir. Futbol sektörünün en çok tartışılan kurumlarından birisi Merkez Hakem Kurulu'dur. Merkez Hakem Kurulu'nun yapmış olduğu hakem atamaları, hakemlerin eğitimi ve hakemlerin müsabaka süreci içerisinde verdikleri hatalı kararları nedeniyle hem görsel ve yazılı basında hem de kulüp yöneticileri tarafından eleştirilmeleri futbol hakemlik mesleğinin geleceğine ilişkin kaygıyı artırmaktadır. Futbol hakemlerini motive eden faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılan bu araştırma ile futbol hakemlerinin kendi mesleklerine bakış açısını ortaya koymada önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **GEREÇLER VE YÖNTEMLER**

### **Sınırlılıklar**

Bu çalışma 2006–2007 Futbol Sezonunda FIFA ve FIFA yardımcı, Türkiye Türkcell Süper Lig’inde görev yapan hakem ve yardımcı hakemler ile Türk Telekom 2.Lig A Kategorisi’nde görev yapan hakemler ile sınırlıdır.

1. 2.Lig B klasmanında görev yapan orta hakemleri araştırma kapsamına alınmamıştır.
2. 2.Lig C klasmanında görev yapan orta ve yardımcı hakemleri çalışma içerisine alınmamıştır.
3. Bayan FIFA orta ve yardımcı hakemleri çalışma kapsamı dışında tutulmuştur.
4. Bayan A ve B klasman hakemleri çalışma kapsamı dışında tutulmuştur.
5. İl Hakemleri çalışma kapsamına alınmamıştır.

### **Materyal ve Yöntem**

FIFA ve yardımcı hakemleri, Turkcell Süper Lig hakem ve yardımcı hakemleri ile Türk Telekom 2.Lig A Kategorisi orta hakemlerinin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmanın materyal ve yöntem bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasında kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmaktadır.

### **Araştırmanın Modeli**

Yapılan araştırma “Geçmişte ve halen var olan uygulama durumu var olduğu haliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımı olan” Karasar, (1994) genel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir.

### **Evren ve Örneklem**

Türkiye Merkez Hakem Kurulu bünyesinde görev yapan futbol hakemlerinin motivasyonlarına etki eden faktörleri ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmanın evrenini 2006–2007 futbol sezonunda Türkcell Süper Futbol Liginde görev yapan FIFA ve FIFA yardımcı hakemleri, Türkcell Süper Ligi orta hakem ve yardımcı hakemleri ile Türkiye Türk Telekom 2.Lig A Kategorisi’nde görev yapan orta hakemler oluşmaktadır.

Yapılan araştırmaya ilişkin bilgiler sağlamak amacıyla Merkez Hakem Kurulu EPAK Başkanlığı ile ilişkiye geçilerek en yakın zamanda düzenlenecek olan ‘‘Hakem Eğitim Seminer’’ tarihi ve seminere katılacak olan futbol hakemlerine ilişkin bilgiler alınmıştır.

4-6/08/2006 tarihinde Bursa’da düzenlenen ‘‘Hakem Eğitim Semineri’’ ne katılmak üzere davet edilen ve **izelge 3**’de sayısal verileri gösterilen ve araştırmanın evrenini oluşturan farklı klasmanlarda yer alan toplam 126 futbol hakemine ulaşılmış, ve bu sayı ana kütlenin çerçevesinin büyüklüğünü gösterdiği için de evrenden örnekleme alma yoluna gidilmemiştir. Böylece sayısının sınırlı ve ulaşabilecek sayıda olması tam sayının yapılmasını olanaklı kılmıştır. ‘‘Anakütle bireylerinin tamamının incelemeye tabii tutulduğu duruma tam sayı ismi verilir’’ (Kurtuluş,1998). Araştırmacının mali durumu ve zamanı uygun olup ana kütle ulaşılabilecek genişlikte ise tam sayı uygulanabilir.

Yapılan araştırmada anakütleyi oluşturan toplam 126 futbol hakeminin seminer boyunca farklı eğitim süreçlerine katılmaları nedeniyle araştırma toplam 105 futbol hakemine uygulanmış verilerin dökümü aşamasında da 16 adet anket formu tam doldurulmadığı için araştırma kapsamından çıkartılarak 89 anket formu değerlendirilme kapsamına alınmıştır.

**Çizelge 5. Futbol Hakem Eğitimi Seminerine Katılan Hakemlerin Sayısal Verileri**

FIFA Orta Hakem	7
FIFA Yardımcı Hakem	10
Süper Lig Orta Hakem	23
Süper Lig Yardımcı Hakem	50
A Klasman Orta Hakem	36
TOPLAM	126

### **Veri Toplama Aracı**

Araştırma verilerinin toplanması amacıyla, yapılan araştırmaya temel oluşturmak üzere, Türkiye’de ve yurt dışında Futbol Hakem Kurulları, Futbol Hakemlik Mesleği ve Motivasyon konusuna ilişkin yayınlanmış çeşitli kitap, makale ve araştırmalara alan yazın taraması yapılmıştır. Ayrıca alanlarında etkin olan FIFA Hakemi, Süper Lig Hakemi, Merkez Hakem Kurulu yeleri ve istatistik uzmanları ile düşünce alışverişinde bulunularak araştırmanın kuramsal yn oluşturulmaya çalışılmıştır.

Uygulama aşamasında, araştırmaya temel oluşturacak bilgilerin toplanması amacıyla hakemlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 sorudan oluşan (EK 1) bir sormaca hazırlanmıştır. Hakemlerin mesleki doyumlarının belirlenmesi amacıyla da Gülten İncir (1990) tarafından geliştirilen ve 35 soru maddesinden oluşan (EK 2) “Çalışanların İş Doyumu Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır.

Çalışanların İş Doyumu Değerlendirme Ölçeğinde yer alan sorular üç bölüm şeklinde tasniflenmiş ve verilerin analizi bu şekilde yapılmıştır.

1. Futbol Hakemlerinin Yönetim Politikalarına Bakış Açıları
  - 1.1. Klasik Yönetim Politikalarına Bakış Açıları
  - 1.2. Katılmalı Yönetim Politikalarına Bakış Açıları
2. Futbol Hakemlerinin Para Politikasına Bakış Açıları
3. Futbol Hakemlerinin Mesleki Doyumu

Hazırlanan her iki anket formu 4–6.08.2006 tarihin de Bursa Uludağ’da Merkez Hakem Kurulu tarafından yapılan Hakem Gelişim Seminerine katılan hakemlere uygulanabilmesi için Merkez Hakem Kurulu Eğitim Kurul Başkanlığı yöneticilerinden izin alınmıştır (EK 3).

Anket formlarının uygulanması ve verilerin daha sağlıklı elde edilmesi amacıyla araştırmacı tarafından araştırma kapsamı içerisine alınan hakemlere anketin uygulanması için Hakem Eğitim Seminerine gidilerek anket uygulanmış veriler elden alınmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanıldığından dolayı, verilerin analizi bilgisayar ortamında SPSS (Statistical Package For Social Sciences) 12.0 paket programında yapılmıştır. Tanımlayıcı veri analizinde; frekans ve yüzdelerle değerlendirilmiştir.

## BULGULAR ve TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmanın boyutlarına bağlı kalarak araştırma grubunu oluşturan FIFA ve FIFA yardımcı hakemleri, Süper Lig Hakemleri, Süper Lig Yardımcı Hakemleri ve Türkiye Türk Telekom 2.Lig A Kategorisi Futbol Hakemlerinin “Mesleki Doyum Ölçeği”ne (EK 2) verdikleri cevaplara göre verilerin çözümlenmesi ve değerlendirilmesi ile araştırmaya katılan araştırma grubunu oluşturan futbol hakemleri hakkında daha ayrıntılı bilgiler sunabilmek “Demografik Bilgi Formu” (EK 1) diye adlandırılabilen araştırma grubu ile ilgili genel ve tanıtıcı nitelikler üzerinde durulmuştur.

Çizelge 6. Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

Özellik	Sayı	Yüzde
<b>Yaş</b>		
20–24	4	4,5
25–29	38	42,7
30–34	31	34,8
35–39	14	15,8
40–44	2	2,2
<b>Toplam</b>	<b>89</b>	<b>100</b>
<b>Medeni Durumu</b>		
Evli	49	55,1
Bekar	40	44,9
<b>Toplam</b>	<b>89</b>	<b>100</b>
<b>Öğrenim Durumu</b>		
Ortaokul	1	1,1
Lise	6	6,7
Üniversite	71	79,8
Yüksek Lisans	11	12,4
<b>Toplam</b>	<b>89</b>	<b>100</b>
<b>Mesleki Dağılım</b>		
Öğretmen	21	23,6
Doktor	2	2,2
Mühendis	12	13,5
Mimar	1	1,1
Devlet Memuru	12	13,5
Özel Sektör	10	11,2
Serbest	18	20,3
Diğer	13	14,6
<b>Toplam</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

2006–2007 futbol sezonu Turkcell Süper Futbol Liginde ve Türk Telekom 2.Lig A Kategorisi’nde görev yapan futbol hakemlerinin %42,7’sinin 25–29 yaş, %34,8’nin 30–34 yaş, %15,8’sinin 35–39 yaş, %4,5’inin 20–24 yaş ve %2,2’sinin 40–44 yaş grupları arasında yer almakta ve %55,1’inin evli, %44,9’unun bekar olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan futbol hakemlerinin “**eğitim durumları**”nı öğrenmek amacıyla sorulan soruya verilen cevaplar incelendiğinde hakemlerin %79,8’ini üniversite, %12,4’ünü yüksek lisans, %6,7’sini lise ve %1,1’ini ortaokul mezunu hakemler oluşturmaktadır. **Çizelge 1**’de belirtilen “**mesleki dağılımlar**” incelendiğinde ise, araştırmaya katılan hakemlerin 21’i öğretmen (%23,6), 18’i serbest meslek (%20,3), 12’si mühendis (%13,5), 12’si devlet memuru (%13,5), 10’u özel sektör (%11,2), 2’si doktor (%2,2), 1’i mimar (%1,1) olarak çalışmaktadır.

**Çizelge 7. Futbol Hakemlerinin Hakemlik Mesleğini Yapma Amaçları**

Sıra No	1. Öncelik		2. Öncelik		3. Öncelik		4. Öncelik		5. Öncelik		6. Öncelik		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Para Kazanmak	5	5,6	12	13,5	20	22,5	25	<b>28,0</b>	11	12,4	16	18,0	89	100
Şöhret Sahibi Olmak	4	4,5	9	10,0	28	<b>31,5</b>	24	27,0	13	14,6	11	12,4	89	100
Ticari Hayata Atılmak	1	1,1	---	---	8	9,0	16	18,0	30	<b>33,7</b>	34	<b>38,2</b>	89	100
Geleceği Garantilemek	5	5,6	8	9,0	14	15,7	13	14,6	24	27,0	25	28,1	89	100
Avrupa’da Temsil Etmek	55	<b>61,8</b>	19	21,4	9	10,1	3	3,4	1	1,1	2	2,2	89	100
Değişik İnsanlarla Tanışmak	19	21,4	41	<b>46,1</b>	10	11,2	8	9,0	10	11,2	1	1,1	89	100

Araştırmaya katılan futbol hakemleri, “Futbol Hakemlik Mesleğini Yapma Amaçları” ifadesine verdikleri cevaplarda, birinci öncelik olarak (% 61,8) “Türk Futbol Hakemliğini Avrupa’da İyi Bir Şekilde Temsil Etmek”, ikinci öncelik olarak (% 46,1) oranında “Değişik İnsanlarla Tanışmak”, üçüncü öncelik olarak (% 31,5) oranında “Şöhret Sahibi Olmak”, dördüncü öncelik olarak (% 28,0) “Para Kazanmak”, beşinci öncelik olarak (% 33,7) “Ticari Hayata Atılmak” ve altıncı öncelik olarak da (% 38,2) “Ticari Hayata Atılmak” şeklinde cevap vermişlerdir.

**Çizelge 8. Futbol Hakemlerinin Hakemlik Yapma Yılları**

Hakemlik Yılı	N	%
8-10	42	47,2
11-13	28	31,5
14-16	17	19,1
17-19	1	1,1
20 ve yukarı	1	1,1
<b>Toplam</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

Araştırma grubunu oluşturan futbol hakemlerinin mesleki tecrübelerini değerlendirmek için sorulan soruda %47,2'sinin 8–10 yıl, %31,5'inin 11–13 yıl, %19,1'inin 14–16 yıl, %1,1'inin 17–19 yıl ve %1,1'inin ise 20 yıl ve üzerinde hakemlik yaptığı tespit edilmiştir.

### **Araştırma Grubunun Klasik Yönetim Politikasına Bakış Açılı**

**Çizelge 9. Araştırma Grubunun Merkez Hakem Kurulu Yönetim Politikalarına Bakış Açılı (Klasik Yönetim Politikalarına İlişkin Görüşleri)**

Seçenekler Sorular	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Genellikle astlar, üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar	7	7,9	41	46,0	7	7,9	32	36,0	2	2,2	89	100
Üstleri vermek isteseler bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar	12	13,5	46	51,7	6	6,8	23	25,8	2	2,2	89	100
Yükselme olanaklarının yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz	41	46,1	35	39,3	3	3,4	8	9,0	2	2,2	89	100
Ancak tecrübesiz yöneticiler, herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar	16	18,0	31	34,8	2	2,2	34	38,2	6	6,8	89	100



Futbol hakemlerin Klasik Yönetim Politikasını değerlendirme anlayışını belirlemek amacıyla, Mesleki Doyum Ölçeği Anketinde dört ifade verilerek, bu ifadelere ilişkin fikirleri tespit edilmeye çalışılmıştır (**Çizelge 9**) Mesleki Doyum Ölçeği anketinin ikinci sorusuna futbol hakemlerinin **“Genellikle astlar, üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar”** ifadesine ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Buna göre hakemlerin ifadesinde % 7,9’u “ Hiç Katılmıyorum”, % 46,0 “Katılmıyorum”, % 7,9 “Kararsızım”, % 36,0 “Katılıyorum”, % 2,2 “Tamamen Katılıyorum” oranında olmuştur. Mesleki Doyum Ölçeği Anketinin beşinci sorusunda hakemlerden **“Üstleri vermek isteseler bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar”** ifadesine ilişkin cevapların oranı % 13,5 “Hiç Katılmıyorum”, % 51,7 “Katılmıyorum”, % 6,8 “Kararsızım”, % 25,8 “Katılıyorum”, % 2,2 “Tamamen Katılıyorum” şeklindedir. Futbol hakemlerin Klasik Yönetim Politikası ile ilgili **“Yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz”** sorusuna % 46,1 “ Hiç Katılmıyorum”, % 39,3 “Katılmıyorum”, % 3,4 “Kararsızım”, % 9,0 “Katılıyorum”, % 2,2 “Tamamen Katılıyorum” cevabı vermişlerdir. Futbol hakemleri anketin dokuzuncu sorusuna **“Ancak tecrübesiz yöneticiler herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar”**, % 18,0 “ Hiç Katılmıyorum”, % 34,8 “Katılmıyorum”, % 2,2 “Kararsızım”, % 38,2 “Katılıyorum”, % 6,8 “Tamamen Katılıyorum” cevapları verdikleri görülmektedir

#### **Araştırma Grubunun Katılnalı Yönetim Politikasına Bakış Açıları**

Araştırmaya futbol hakemlerinin Katılnalı Yönetim Politikalarını anlayabilmek için Mesleki Doyum Ölçeği Anketindeki on dört soru maddesine ilişkin verdikleri cevaplar **Çizelge 10**’da gösterilmiştir. Hakemler **“Astların kararların alınmasında söz sahibi olmaları üstün otoritesini yıpratmakta ve kararların zamanında alınmasını engellemektedir”** sorusuna, % 23,6 “Hiç Katılmıyorum”, % 45,0 “Katılmıyorum”, % 5,6 “Kararsızım”, % 24,7 “Katılıyorum”, % 1,1 “Tamamen Katılıyorum” oranında cevap vermişlerdir.

Sekiz numaralı soru olan **“Görevliler, üstlere gerek kalmadan kendi kendilerini denetleyebilir”** ifadesine %5,6 “Hiç Katılmıyorum”, % 23,6 “Katılmıyorum”, % 15,7 “Kararsızım”, % 45,0 “Katılıyorum”, % 10,1 “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevaplamışlardır. On iki numaralı soruya **“Yöneticiler astların sorumluluk alabilmeleri için onlara yaptıkları işleri kontrol edebilmelerine yarayacak bilgiler vererek yardımcı olmalıdırlar”** % 55,1 “Katılıyorum”, % 42,7 “Tamamen Katılıyorum” cevabı vermişlerdir. On altı numaralı soru olan **“Bir kurumda kararlar konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır”** ifadesine % 48,3 “Katılıyorum”, % 40,4 “Tamamen Katılıyorum” oranında cevaplamışlardır.

On yedi numaralı soru olan **“Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin görevde gösterilen başarıya bağlı olması işgörenlerin daha başarılı olmasını sağlar”**

ifadesine % 39,3 “Katılıyorum”, % 58,5 “Tamamen Katılıyorum” olduğu görülmektedir. Hakemler Katımlı Yönetim Politikalarına ilişkin sorulan on dokuz numaralı soruya ”**Kurumlarda üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır**” verdikleri cevaplar % 47,2 “Katılıyorum”, % 49,5 “Tamamen Katılıyorum” oranındadır. Yirmi bir numaralı soru olan “**Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır**” ifadesine hakemler % 34,8 “Katılıyorum”,% 65,2 “Tamamen Katılıyorum” cevabı vermişlerdir. Hakemler yirmi iki numaralı soruya “**Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır**”, % 45,0 “Katılıyorum”, % 53,9 “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir. Mesleki Doyum Ölçeğindeki yirmi dört numaralı soru olan “**Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır**” ifadesine hakemler % 9 “Katılmıyorum”, % 13,5 “Kararsızım”,% 54,0 “Katılıyorum”, % 21,3 “Tamamen Katılıyorum” şeklindedir. **Çizelge 10** incelendiğinde yirmi beş numaralı “**Kişinin saygınlığına değerine ve gelişmesine önem verilmelidir**” sorusu karşısında hakemlerin % 43,8 “Katılıyorum”, % 55,1 “Tamamen Katılıyorum” cevabı vermişlerdir. Yirmi altıncı soruya “**Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler**” hakemler, % 40,4 “Katılıyorum”, % 50,6 “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevaplamışlardır. **Çizelge 10**'de hakemlerden yirmi yedinci soru karşısında “**Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri olmalıdır**” şu bilgiler elde edilmiştir. 38,2 “Katılıyorum”, % 59,6 “Tamamen Katılıyorum” oranında olmuştur. Yirmi sekizinci soruya “**Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır**” hakemlerin verdikleri cevaplar, % 38,2 “Katılıyorum”, % 60,7 “Tamamen Katılıyorum” şeklindedir. Mesleki Doyum Ölçeğindeki otuz numaralı “**Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır**” sorusunu hakemler, % 6,7 “Hiç Katılmıyorum”, % 1,1 “Katılmıyorum”, % 3,4 “Kararsızım”,% 45,0 “Katılıyorum”, % 43,8 “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevaplamışlardır.

**Çizelge 10. Araştırma Grubunun Merkez Hakem Kurulu Yönetim Politikalarına Bakış Açıları (Katımlı Yönetim Politikalarına İlişkin Görüşleri)**

Seçenekler Soru No	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Kathıyorum		Tamamen Katılmıyorum		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Astların kararların alınmasında söz sahibi olmaları üstün otoritesini yıpratmakta ve kararların zamanında alınmasını engellemektedir	21	23,6	40	45,0	5	5,6	22	24,7	1	1,1	89	100
Görevliler üstlere gerek kalmadan, kendi kendilerini denetleyebilir	5	5,6	21	23,6	14	15,7	40	45,0	9	10,1	89	100
Yöneticiler, astların sorumluluk alabilmeleri için onlara, yaptıkları işleri kontrol edebilmelerine yarayacak bilgiler vererek, yardımcı olmalıdırlar	-	-	-	-	2	2,2	49	55,1	38	42,7	89	100
Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır	1	1,1	3	3,5	6	6,7	43	48,3	36	40,4	89	100
Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin görevde gösterilen başarıya bağlı olması, işgörenlerin daha başarılı olmasını sağlar	-	-	1	1,1	1	1,1	35	39,3	52	58,5	89	100
Kurumlarda üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır	-	-	1	1,1	2	2,2	42	47,2	44	49,5	89	100
Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır	-	-	-	-	-	-	31	34,8	58	65,2	89	100
Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır	-	-	-	-	1	1,1	40	45,0	48	53,9	89	100
Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır	2	2,2	8	9,0	12	13,5	48	54,0	19	21,3	89	100
Kişinin saygınlığına değerine ve gelişmesine önem verilmelidir	-	-	-	-	1	1,1	39	43,8	49	55,1	89	100
Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler	-	-	4	4,5	4	4,5	36	40,4	45	50,6	89	100
Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri olmalıdır	-	-	-	-	2	2,2	34	38,2	53	59,6	89	100
Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır	-	-	-	-	1	1,1	34	38,2	54	60,7	89	100
Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır	6	6,7	1	1,1	3	3,4	40	45,0	39	43,8	89	100

**Araştırma Grubunun Para Politikasına Bakış Açıları**  
**Çizelge 11. Araştırma Grubunun Para Politikasına Bakış Açıları**

Seçenekler Soru No	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Çalışanlar parasal ödüllere, manevi ödüllerden daha çok önem verirler	4	4,5	28	31,4	15	16,9	38	42,7	4	4,5	89	100
Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir	10	11,2	40	45,0	13	14,6	21	23,6	5	5,6	89	100
Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak, Çalışma temposu artacaktır	-	-	16	18,0	19	21,3	41	46,1	13	14,6	89	100
Bir kurumda, ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır	1	1,1	-	-	1	1,1	49	55,1	38	42,7	89	100
Çalışanlar manevi özendiricilere(övlme, kişiliğe saygı v.b), parasal özendiriciler kadar önem verirler	1	1,1	9	10,1	10	11,3	38	42,7	31	34,8	89	100
Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır	-	-	-	-	-	-	43	48,3	46	51,7	89	100

Araştırmaya katılan Turkcell Süper Futbol Liginde ve Türk Telekom 2.Lig A Kategorisi'nde görev yapan hakemlerin Para Politikasına İlişkin olarak verdikleri cevaplar Çizelge 11'de gösterilmiştir. Para Politikasına İlişkin olarak üç numaralı soruya **“Çalışanlar parasal ödüllere, manevi ödüllerden daha çok önem verirler”** verilen cevapların % 4,5 “Hiç Katılmıyorum”, % 31,4 “Katılmıyorum”, % 16,9 “Kararsızım”,% 42,7 “Katılıyorum”, % 4,5 “Tamamen Katılıyorum” olduğu görülmektedir. On numaralı soruya **“Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir”** futbol hakemlerinin verdikleri cevaplar % 11,2 “Hiç Katılmıyorum”, % 45,0 “Katılmıyorum”, % 14,6 “Kararsızım”,% 23,6 “Katılıyorum”, % 5,6 “Tamamen Katılıyorum” şeklindedir.

Mesleki Doyum ölçeği anketindeki onüç numaralı soruya **“Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak, çalışma temposu artacaktır”** ifadesine hakemler, % 18,0 “Katılmıyorum”, % 21,3 “Kararsızım”, % 46,1 “Katılıyorum”, % 14,6 “Tamamen Katılıyorum” cevaplarını vermişlerdir. Ondört numaralı soruya hakemler **“Bir**

kurumda ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır”, % 1,1 “Hiç Katılmıyorum”, % 1,1 “Kararsızım”, % 55,1 “Katılıyorum”, % 42,7 “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevaplamışlardır. Para Politikasına ilişkin sorulan onsekizinci soruya “**Çalışanlar manevi özendiricilere (övülme, kişiliğe saygı v.b), parasal özendiriciler kadar önem verirler**” hakemler % 1,1 “Hiç Katılmıyorum”, % 10,1 “Katılmıyorum”, % 11,3 “Kararsızım”, % 42,7 “Katılıyorum”, % 34,8 “Tamamen Katılıyorum” oranında cevaplamışlardır. Mesleki Doyum Ölçeği anketindeki Para Politikası ile ilgili yirmi üçüncü soruya “**Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır**” hakemlerin verdikleri cevaplar % 48,3 “Katılıyorum” ve % 51,7 “Tamamen Katılıyorum” şeklindedir.

### **Araştırma Grubunun Mesleki Doyumları**

Futbol hakemlerinin Mesleki Doyumlarını belirlemeye yönelik sorulan dört numaralı soruya hakemler, “**Kişiler bir işi tek başlarına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar**”, % 10,1 “Hiç Katılmıyorum”, % 47,2 “Katılmıyorum”, % 13,5 “Kararsızım”, % 27,0 “Katılıyorum”, cevabını vermişlerdir. Bu soruya verilen cevaplar sekizinci soruya verilen cevaplarla paralellik göstermektedir. Hakemlerin, “**Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır**” ifadesine ise, büyük bir çoğunlukla (% 36,0 “Katılıyorum”, %60,7 “Tamamen Katılıyorum”) katılmışlardır. Merkez Hakem Kurulu bünyesinde görev yapan hakemlerin “**Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar**” sorusuna verdikleri cevaplar % 2,2 “Hiç Katılmıyorum”, % 6,7 “Katılmıyorum”, % 4,5 “Kararsızım”, % 45,0 “Katılıyorum”, % 41,6 “Tamamen Katılıyorum” oranındadır. On beş numaralı soruyu hakemler “**Görevlilerin görüş ve önerilerinin üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar**” % 94,5 yoğunluğunda olumlu desteklemişlerdir. Araştırma grubunda yer alan hakemler “**Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir**” sorusuna % 1,1 “Hiç Katılmıyorum”, % 2,2 “Katılmıyorum”, % 36,0 “Katılıyorum”, % 60,7 “Tamamen Katılıyorum” cevabı vermişlerdir. Hakemler yirmi dokuz numaralı “**Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır**” ifadesine % 1,1 “Katılmıyorum”, % 3,4 “Kararsızım”, % 49,4 “Katılıyorum” ve % 46,1 “Tamamen Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan hakemler “**İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım**” sorusunu % 3,5 “Katılmıyorum”, % 15,7 “Kararsızım”, % 40,4 “Katılıyorum”, % 40,4 “Tamamen Katılıyorum” oranında cevaplamışlardır. Otuz iki numaralı soruya “**Çalışabileceğim en iyi kurumun yine bu kurum olduğunu düşünüyorum**” hakemlerin verdikleri cevaplar % 6,7 “Katılmıyorum”, % 22,5 “Kararsızım”, % 41,6 “Katılıyorum”, % 29,2 “Tamamen Katılıyorum” şeklindedir. Hakemler “**Bu kurum veya bir başkası benim için fark etmez**” ifadesini % 23,6 “Hiç Katılmıyorum”, % 38,2 “Katılmıyorum”, % 23,6 “Kararsızım”, % 14,6 “Katılıyorum”, oranında cevaplamışlardır. Otuz dört numaralı soruya “**İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmak isteyeceğimi pek düşünmüyorum**” verdikleri cevaplar % 28,1 “Hiç Katılmıyorum”, % 37,1 “Katılmıyorum”, % 20,2 “Kararsızım”, % 13,5

“Katılıyorum”, % 1,1 “Tamamen Katılıyorum” şeklindedir. Merkez Hakem Kurulu’nda görev yapan hakemler “**Başka bir kurumda iş bulsam şu anki işimi bırakırım**” sorusunu % 31,5 “Hiç Katılmıyorum”, % 36,0 “Katılmıyorum”, % 21,3 “Kararsızım”, % 9,0 “Katılıyorum”, % 2,2 “Tamamen Katılıyorum” oranında cevaplamışlardır.

**Çizelge 12. Araştırma Grubunun Mesleki Doyumları**

Seçenekler Soru No	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kişiler, bir işi tek başlarına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar	9	10,1	42	47,2	12	13,5	24	27,0	2	2,2	89	100
Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır	1	1,1	2	2,2	-	-	32	36,0	54	60,7	89	100
Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar	2	2,2	6	6,7	4	4,5	40	45,0	37	41,6	89	100
Görevlilerin görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar	2	2,2	2	2,2	1	1,1	34	38,2	50	56,3	89	100
Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir	1	1,1	2	2,2	-	-	32	36,0	54	60,7	89	100
Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır	-	-	1	1,1	3	3,4	44	49,4	41	46,1	89	100
İş yaşamına yeni başlıyorsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım	-	-	3	3,5	14	15,7	36	40,4	36	40,4	89	100
Çalışabileceğim en iyi kurumun yine bu kurum olduğunu düşünüyorum	-	-	6	6,7	20	22,5	37	41,6	26	29,2	89	100
Bu kurum veya bir başkası benim için farketmez	21	23,6	34	38,2	21	23,6	13	14,6	-	-	89	100
İş yaşamına yeni başlıyorsaydım, yine bu kurumda çalışmak isteyeceğimi pek düşünmüyorum	25	28,1	33	37,1	18	20,2	12	13,5	1	1,1	89	100
Başka bir kurumda iş bulsam şu anki işimi bırakırım	28	31,5	32	36,0	19	21,3	8	9,0	2	2,2	89	100

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Türkiye 2006–2007 Futbol Sezonunda Futbol Federasyonu Merkez Hakem Kurulunda görev yapan FIFA ve Yardımcı Hakemler, Süper Futbol Liginde ve Yardımcı Hakemler ile Türk Telekom 2.Lig A Kategorisi'nde görev yapan 89 hakem ile yapılan bu araştırma sonucunda elde edilen araştırma sonuçları değerlendirildiğinde araştırma kapsamına giren konularla ilgili şu sonuçlar çıkmıştır.

### Hakemlerin Demografik Özellikleri

Yapılan araştırma sonuçları Türkiye 2006–2007 Futbol Sezonunda görev yapan FIFA ve FIFA yardımcı hakemler, Süper Futbol Lig hakem ve yardımcı hakemler ile Türk Telekom 2.Lig A Kategorisi'nde görev yapan hakemlerin büyük bir kısmının (% 77,5) 25–29 ve 30- 34 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu veri Merkez Hakem Kurulu bünyesinde görev yapan futbol hakemlerinin genç bir yaş aralığında olduklarını göstermektedir.

Araştırma grubunun medeni durumları incelendiğinde ise futbol hakemlerinin % 55,1'inin evli ve % 44,9'unun bekar olduğu görülmektedir. Genç yaş grubunun sayısal çokluğu göz önüne alındığında bekar futbol hakemi oranının yüzde ellilere yakın olması doğal olarak karşılanabilir.

Araştırma grubuna katılan hakemlerin eğitim durumları açısından ele alındığında büyük çoğunluğunun (%92,2) üniversite mezunu ve üniversite eğitiminden sonra eğitimlerine devam ederek yüksek lisans mezunu olduğu dikkat çekmektedir. Türkiye'de futbol hakemliği bir meslek olarak kabul edilmediği için hakemlerin bu yüzden eğitimlerine daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Zaten mevcut yasa gereği futbol hakemlerin süper lig de görev yapabilmesi içinde en az lise mezunu olması zorunluluğu nedeniyle eğitim durumlarına da (% 98,9) etki eden bir başka etken olduğu söylenebilir.

Merkez Hakem Kurulu'nda görev yapan hakemlerin mesleki dağılımları incelendiğinde %23,6'sının öğretmen, %20,3'nün serbest meslek, %13,5 oranında mühendis ve aynı oranda devlet memuru, % 11,2'sinin özel sektör, %2,2' sinin doktor, %1,1'inin de mimar olduğu dikkat çekmektedir. Mevcut yasa gereği aday hakem olmak isteyenlerde aranan özelliklerden birisi de geçimini sağlayacak bir mesleğin olması gerektiğidir. Bu nedenle de hakemlerin eğitim düzeylerinin yüksek olması ile bir meslek sahibi olmaları arasında doğru bir orantı olduğu görülmektedir.

Ayrıca araştırma grubunda yer alan futbol hakemlerinin hakemlik mesleğini yapma yılları incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun mesleki tecrübelerinin olduğu ve kısa aralıklarla klasman yükseldikleri görülmektedir. Yaş grupları ile hakemlik yapma yılları karşılaştırıldığında araştırmaya katılan hakemlerin bu mesleğe çok genç yaşlarda başladıkları, hem üniversite eğitimi hem de hakemlik mesleğini aynı anda yaptıkları ve hakemlik mesleğinin onların eğitimlerine devam etmelerini engellemediği kanısı çıkarılabilir.

Araştırmaya katılan grubun mesleki amaçları incelendiğinde hakemlerin futbol hakemliğini birinci öncelik olarak % 61,8 ile Türk hakemliğini Avrupa’da iyi bir şekilde temsil etmek yani FIFA klasmanına çıkarak ülke dışında müsabaka yönetmek arzusu içinde oldukları belirlenmiştir. İkinci öncelik ise % 46,1 oranında da değişik insanlarla tanışmak olduğu görülmektedir. Üçüncü öncelik ise % 31,5 ile şöhret sahibi olmaktır. Dikkat çekici bir nokta ise hakemlerin bu görevi daha çok para kazanmak ve geleceklerini garanti altına almak için çok fazla tercih etmedikleri yönündedir. Ancak FIFA’nın Türkiye’ye vermiş olduğu kontenjanı 7 erkek 3 bayan hakem ve 4 bayan 10 tane de erkek FIFA yardımcı hakem olarak belirlemiş olması ve hakemlerin % 61,8’inin FIFA olmak istemeleri dikkat çekicidir. Çünkü FIFA hakemi olabilmek için hem yabancı dil bilme zorunluluğu hem de 38 yaş sınırı olması ve hakemlerinde bu şartları bildiği düşünüldüğünde yine de futbol hakemlik kariyerlerinin en üst noktası olana FIFA hakemliğini hepsinin arzuladığı kanısı geliştirilebilir.

### **Araştırma Grubunun Klasik Yönetim Politikalarına Bakış Açıları**

Yönetim süreci yaklaşımının kurucusu olan Fayol’da diğer klasik kuramcılar gibi insan psikolojisi, insan davranışı ve insanlar arası ilişkiler üzerinde durmamış, buna karşılık organizasyonun etkin ve verimli iş yapması üzerinde durmuştur. Fayol’a göre, insan tembeldir, iş yapmaktan kaçmanın yollarını araştırır. Yöneticiler astlarına güvenmemeli ve yapılan her işe nezaret etmeli ve mutlaka kontrolden geçirmelidir (Eren, 1998).

Bu bağlamda Merkez Hakem Kurulunda görev yapan futbol hakemleri de bu görüşe paralel olarak sorulan üstleri tarafından kontrol edilmedikleri sürece işlerini ihmal ederler sorusuna % 53,9 oranında katılmadıklarını belirtmişlerdir. Aynı amaca yönelik olarak sorulan astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınır sorusuna ise % 65,2 oranında katılmıyorum cevabı vermişlerdir. Futbol hakemlerinin verdikleri cevaplar ile Merkez Hakem Kurulu yapı içinde Klasik Yönetim yaklaşımını benimsemedikleri aksine, modern yönetim anlayışını istedikleri söylenebilir.

Araştırma grubunda yer alan futbol hakemleri altı numaralı “Yükselme olanaklarının yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz” sorusuna verdikleri yanıtlarda % 85,4 oranında bu ifadeye



katılmadıklarını ve örgütlerinde adil bir yönetim anlayışı istediklerini belirtmişlerdir.

### **Araştırma Grubunun Katılnalı Yönetim Politikalarına Bakış Açıları**

Araştırma grubuna katılan hakemler Katılnalı Yönetim Politikalarını on altı numaralı “Bir kurumda kararlar konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır” sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde, büyük bir oranda %88,7 bu görüşü destekler niteliktedir. Çalışanların alınan kararlara katılmasının temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıkların da verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri düşüncesi yatmış olabilir. Yapılan bu çalışmada Merkez Hakem Kurulu’nda görev yapan hakemlerin yirmi dört numaralı “Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır” sorusuna verdikleri cevaplar ile % 75,3 oranında yönetimde ve alınan kararlarda söz sahibi olmak istediklerini belirtmişlerdir.

On dokuz numaralı “Kurumlarda üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır” sorusuna verdikleri yanıtlarda % 96,7 oranında da bu görüşü desteklemişlerdir. Fakat motivasyon aracı olarak işgörenlerin kararlara katılması isteniyorsa, bu aracı sadece işgörenlerin görüşlerini almak gibi göstermelik bir amaçla kullanmaktan kaçınmak gerekir. Çünkü sorunun temelinde yatan gerçekleri işgörenler daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır.

Araştırma grubuna katılan futbol hakemleri tarafından “Astların, kararların alınmasında söz sahibi olmaları üstün otoritesini yıpratmakta ve kararların zamanında alınmasını engellemektedir” sorusuna verdikleri cevaplarda % 68,6 oranında katılmadıklarını belirtmişlerdir. Çünkü yöneticiler, birlikte çalıştıkları kişilerle, ancak birlikte karar alma ilkesini uyguladıkları ölçüde başarılı olabilirler İşgörenin düşüncelerini küçümsemek yöneticiye hiçbir şey kazandırmaz (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Bu bağlamda yapılan çalışmada hakemlerin yirmi iki numaralı “Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır” sorusuna verdikleri yanıtlarda % 98,9 oranında katıldıklarını yani yaptıkları her işin bir değerinin olduğunun üstleri tarafından bilinmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Merkez Hakem Kurulu’nda görev yapan futbol hakemlerin yirmi beş numaralı “Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine önem verilmelidir” sorusunda sağlıklı ilişkinin kurum içerisindeki önemini destekler biçimde % 98,9 oranında katıldıklarını göstermektedirler. Merkez Hakem Kurulu’nda görev yapan hakemler “Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin görevde gösterilen başarıya bağlı olması işgörenlerin daha başarılı olmasını sağlar” sorusuna verdikleri cevaplarda yükselme olanaklarının yönetimin kolladığı kişilere değil, kişisel olarak görevde gösterilen başarıya bağlı olması gerektiğini % 97,8 oranında

katılarak bu görüşü desteklediklerini belirtmişlerdir. Yönetimlerde adalet bozulması, ayrımcılığın olması ve adama göre iş düşüncelerinin ortaya çıkması örgütsel motivasyon açısından her zaman çok zararlıdır. Alt klasman hakemleriyle yapılan görüşmelerde müsabakadan 8,3 puan ve 1 zorluk notu alan bir hakem o müsabakada çok başarılı olarak kabul edilirken bu hakemin başarılı müsabakasından sonra 12 hafta bir daha görev alamadığı görüldüğünde Merkez Hakem Kurulunda futbol hakemlerinin değerlendirilmesine başka değişkenlerin öne çıktığı söylenebilir.

### **Araştırma Grubunun Para Politikalarına Bakış Açıları**

Merkez Hakem Kurulu bünyesinde görev yapan hakemler üç numaralı “Çalışanlar parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem verirler” sorusuna verdikleri cevapların oranları incelendiğinde bir seçeneğe yığılmanın olmadığı görülmektedir. Bu da bu soruda futbol hakemlerinin net bir görüş içinde olmadıklarını bazılarının parasal ödüllere bazılarının ise manevi ödüllere önem verdiği kanısı geliştirilebilir. Ancak “Çalışanlar manevi özendiricilere (övülme, kişiliğe saygı vb.) parasal ödüller kadar önem verirler” sorusuna da % 77,5 oranında katıldıklarını belirtmişlerdir. Merkez Hakem Kurulunda görev yapan hakemlerin, manevi ödüllerin parasal ödüllere göre daha çok motivasyon sağladığı söylenebilir. Hakemlerin mesleki amaçlarının neler olabileceğine ilişkin olarak sorulan soruda da hakemlerin “para kazanmak” görüşünü dördüncü öncülük olarak belirterek bu görüşü destekledikleri görülmüştür. Hakemler manevi ödüllere olduğu kadar maddi ödüllere de önem verdikleri söylenebilir.

Hakemler on numaralı “kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir” sorusuna verdikleri % 56,2 oranında katılmadıklarını belirtmişlerdir. Yine hakemler on üç numaralı soruya da % 60,7 oranında katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir. Hakemleri ödüllendirilmenin gruba yönelik yapılmaması gerektiğine tam tersine kişilere yönelik olarak yapılması gerektiğine, bunun da çalışma tempolarını arttıracığı söylenebilir. Merkez Hakem Kurulu’nda çalışan hakemlerin on dört ve yirmi üç numaralı sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde, on dört numaralı soruya %97,8 oranında kurumlarında ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliğinin çalışanlar arasında huzursuzluk yaratacağına katıldıklarını belirtmişlerdir. Hakemler yirmi üç numaralı soruya da % 100 oranında katılarak, kurumlarında yeterli ve adil bir ücret dağılımının olması gerektiğine dikkat çekmektedirler. Merkez Hakem Kurulu’nda görev yapan hakemler kurumlarında ücret adaletsizliğinden sıkıntı duydukları verdikleri cevaplar ile söylenebilir.

## Araştırma Grubunun Doyum Politikalarına Bakış Açıları

Merkez Hakem Kurulu bünyesinde yer alan hakemler yirmi numaralı “kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir” sorusuna % 96,7 oranında katıldıklarını belirtmişlerdir. Hakemlerin üstleri tarafından işlerinde başarılı olduklarında takdir edilme beklentisi içinde olduklarını ve işi takdir edecek uygulamaların bireysel motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği bilinen bir gerçektir.

On bir numaralı “birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar” sorusuna hakemlerin % 86,6 oranında katılarak bu görüşü destekledikleri görülmektedir. Diğer taraftan, ilişki gereksinimine az güdülenmiş bireylerde yalnız başlarına çalışmayı tercih edeceklerinden, bağımsız çalışabilecekleri bir pozisyonda çalışabilmelidir (Çetinkanat, 2000). Bu görüşü destekleyen dört numaralı “ kişiler, bir işi tek başlarına yapmayı, birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar” sorusuna da hakemler %57,3 oranında katılmadıkları ve bu görüşü desteklemedikleri söylenebilir. Hakemlerin bağlı oldukları birim ve yöneticilerinden almış oldukları takdir onlarda iş yapma adına derin bir tatmin duygusu uyandırır. Bu bağlamda hakemler yedi numaralı soruya % 96,7 oranında katılarak desteklediklerini belirtmişlerdir. Hakemler on bir numaralı “birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar” ifadesini % 86,6 oranında destekler niteliktedir.

Hakemler, iş yaşamına yeni başlıyor olsaydım yine Merkez Hakem Kurulu’nda çalışmaktan mutluluk duyacaklarını otuz bir numaralı soruya % 80,8 oranında verdikleri cevaplar ile katıldıklarını belirtmişlerdir. Otuz dört numaralı “iş yaşamına yeni başlıyor olsaydım yine bu kurumda çalışmak isteyeceğimi pek düşünmüyorum” sorusuna % 65,2 oranında katılmayarak, otuz bir numaralı soruyu destekledikleri görülmektedir. Bu bağlamda hakemlerin, Merkez Hakem Kurulu yönetim yapısından ve çalışma koşullarından memnun oldukları söylenebilir.

Sonuç olarak elde edilen verilere göre Merkez Hakem Kurulu bünyesinde görev yapan futbol hakemleri örgütsel yapı içerisinde uygulanan Klasik Yönetim anlayışı yerine Katılmalı Bir Yönetimin örgütsel motivasyon üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ve bunun Merkez Hakem Kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği özlemi içerisinde olduğu görülmektedir. Özellikle para politikalarına ve mesleki doyumlarına ilişkin morallerin yükseltilmesi ve kendilerinin saygınlık görme duygularını sonuna kadar destekledikleri ve Türkiye Futbol Federasyonu tarafından örgütsel isteklendirme ve kendilerini motive eden faktörlerin belirlenmesi gerektiğini büyük bir istekle savunmaktadırlar. Yapılan bu çalışma futbol hakemlerine ilişkin olarak düşünülmüştür. Bu çalışmayı Merkez Hakem Kurulu yöneticilerine de yapmak mümkündür.

Yapılan bu çalışmayla birlikte Merkez Hakem Kurulu yöneticilerine yapılan çalışma birleştirilerek daha farklı sonuçlara ulaşılabilir. Bu çalışma bize futbol hakemlerinin başarılarının en önemli değişkeni olan futbol hakemlerini motive eden faktörlerin bulunmasında yararlıklar sağlayabildiği gibi aşağıda belirtilen özelliklerinde uygulanabilirliğinde kolaylıklar sağlayabilir.

Bu araştırmanın genellenebilirliğini artırabilmek için 2.Lig B klasmanında görev yapan hakemler ve 2.Lig C klasmanında görev yapan futbol hakemlerine de aynı çalışma yapılabilir.

Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'ndan mezun olan futbol hakemleri ile diğer yükseköğretim kurumlarından mezun olan futbol hakemlerinin görüşleri karşılaştırılarak futbol hakemliğinde eğitimin yeri ve öneminin belirlenmesine yardımcı olabilir.

Futbol hakem eğitiminde bu araştırma bulgularından yararlanılarak işlevsel futbol hakem eğitim programları hazırlanabilir.

## KAYNAKLAR

Akat, İ., Budak, G., Budak, G., İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir,165-165, 1999.

Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 276-276, 2000.

Başaran, İ.E., Yönetim, Gül Yayın evi, Ankara, 89-90, 1989.

Can, H., Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı, H.Ü.İ.İ.B.F. Yayınları, Ankara, 18-18, 1985.

Clifford, M., Psikolojiye Giriş, Çev; Komisyon H.Ü. Psikoloji Bölümü Yayınları, Ankara, 211-212, 1991.

Cratty, B.J., Psychology in Contemporary Sport, Prentice Hall Inc, London, 50-61, 1993.

Çakır, Ö., Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Başbakanlık Basım Evi, Ankara, 1-1, 2006.

Çetinkanat, C., Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık, Ankara, 22-22, 2000.

Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Uludağ Üniversitesi Basım Evi, Bursa, 91-91, 1993.

Ergül, H.F., Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Dicle Üniversitesi, 14-67, 2005.

Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul, 21-21, 1998.

Fisher, A.C., Psychology of Sport, Issuesand Insight, Pale Alto, Myfield Publishes, 121-121, 1976.

Genç, N., Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic.A.Ş, Ankara, 34,53, 98-99, 2005.

Gürüz, D. ve Gürel, E., Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 13-16, 246-247, 249, 2006.

Gürsel, M ve ark., Sınıf Yönetimi, Pegem A Yayınları, Ankara, 3-3, 2006.

Glyn, C.R., Motivation In Sport And Exercies, Human Kinetics Publishers, 9-9, 1992.

**http 1** Sürekli eğitim merkezi, <http://cusem.cumhuriyet.edu.tr/hakkinda.htm> (Erişim Tarihi 28.01.2008).

**http 2** TFF kuruluş ve görevleri hakkında <http://bim.tff.org/tffkanun2005.doc>. ( Erişim Tarihi 16.01.2008).

**http 3** Tribun dergi hakem ücretleri <http://www.tribundergi.com/forum> (Erişim Tarihi 25.01.2008).

**http 4** Mister X il bolg di chi ancora ama il calcio <http://www.blogquotidiani.net> (Erişim Tarihi 24.01.2008).

Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi, Kavramlar, İlkeler, Teknikler, Nobel Yayın Evi, Ankara, 77-79, 1994.

Keser, A., Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel, İstanbul, 3-4, 2006.

Koç, Ş., Spor Psikolojisine Giriş, Saray Tıp Kitapevi, İzmir, 167–168, 1995.

Korman, A., The Psychology of Motivation, Prentice Hall, Boruch College City University of New York, 211-211, 1974.

Konter, E., Sporda Motivasyon, Saray Tıp Kitapevi, İzmir, 9-29, 1995.

Kurtuluş, K., Pazarlama Araştırmaları, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 310-310, 1998.

Kütevin, Z., ve Kütevin, E., Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 114-114, 1996.

Luthans, F., Organizational Behavior, Mc-Graw Hill Inc. New York, 141-143, 1995.

Öztürk, A., Örgütsel Davranışın Temelleri, Etam A.Ş, Eskişehir, 40 41, 1994.

Öztürk, Z. ve Dünder, H., Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, C.Ü. İ.İ.B.D, 4, (2), 58-58, 2003.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa, 169-169, 2003.

Şaylan, G., Örgüt Kuramı ve Politikası, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No,124, Ankara, 1-2, 1972.

Şimşek, M.Ş., Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya, 137-137, 2002.

Şişman, M., Örgütler ve Kültürler, Pegem A Yayıncılık Tic.Ltd.Şti, Ankara, 23-24,71, 2002.

Terekli, M.S., Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Kulüplerin Yönetim Politikalarının Sporcu Güdülenmesi Üzerine Etkisi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye (1996).

Terekli, M.S., Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Kulüplerin Yönetim Politikalarının Sporcu Güdülenmesi Üzerine Etkisi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No,114, Eskişehir, 59-61, 1999.

Tınaz, P., Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul, 8-8, 2005.

Tutar, H., Yılmaz, K.M., Erdönmez, C., İşletme Becerileri Grup Çalışması, Nobel Yayın, Ankara, 170-171-174, 2005

Tutar, H., Yılmaz, K.M., Erdönmez, C., İşletme Becerileri Grup Çalışması, Nobel Yayın, Ankara, 84-85,151-152, 2006.

Tutar, H., Meslek Yüksekokulları Programları İçin İşletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık San ve Tic. A.Ş, Ankara , 125-125, 2006.

Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dahil Kanun, Kanun No, 5719, Kabul Tarihi, 29.11.2007.

Üçok, T., Yönetim İlkeleri, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 100-100, 1993.

Woods, B., Applying Psychology to Sport, Hodder & Stoughton, London, 1-10, 1998.



## EK.1

### DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER FORMU

Size verilen anket formu bilimsel olarak hazırlanan bir araştırma için gereklidir. Sizlerden istenen ankette yer alan soruları dikkatle okuyup kendi durumunuza ve düşüncelerinize en uygun yanıtı belirlemenizdir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırma kapsamının dışında kesinlikle kullanılmayacaktır.

Bu araştırma elde edilen bilgilerin geçerliliği, sizlerin anketi yanıtlamanızdaki içtenliğinize bağlıdır. Göstereceğiniz ilgi ve katkıya şimdiden teşekkür ederiz.

#### 1. Yaş

- |       |     |             |     |
|-------|-----|-------------|-----|
| 20-24 | ( ) | 25-29       | ( ) |
| 30-34 | ( ) | 35-39       | ( ) |
| 40-44 | ( ) | 44 ve üzeri | ( ) |

#### 2. Medeni Durumu

- Evli ( ) Bekar ( )

#### 3. Öğrenim Durumu

- Ortaokul ( )  
Lise ( )  
Üniversite ( )  
Yüksek Lisans ( )  
Doktora ( )

#### 4. Futbol Hakemliği Dışında Hangi Meslekle Uğraşıyorsunuz?

- Öğretmen ( ) Mühendis ( )  
Doktor ( ) Mimar ( )  
Devlet Memuru ( ) Özel Sektör ( )  
İşçi ( ) Serbest ( )  
Diğer.....

#### 5. Kaç Yıldan Beri Hakemlik Yapıyorsunuz?

- |             |     |       |     |
|-------------|-----|-------|-----|
| 8-10        | ( ) | 11-13 | ( ) |
| 14-16       | ( ) | 17-19 | ( ) |
| 20 ve üzeri |     |       |     |

#### 6. Futbol Hakemliği bir meslek olarak düşünüldüğünde amaçlarımızın neler olabileceğine ilişkin olarak aşağıda bir kısım açıklamalar verilmiştir. Bu açıklamaları ön planda tuttuğunuz maddeye (1) en son maddeye (6) gelecek şekilde sıraya diziniz?

- ( ) Para Kazanmak  
( ) Şöhret Sahibi Olmak  
( ) Ticari Hayata Atılmak  
( ) Geleceği Garantilemek  
( ) Türk hakemliğini Avrupa'da İyi Bir Şekilde Temsil Etmek  
( ) Değişik İnsanlarla Tanışmak

**EK.2**  
**MESLEKİ DOYUM ÖLÇEĞİ**

<b>SORULAR</b>	<b>Hiç katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1.Astların kararların alınmasında söz sahibi olmaları üstün otoritesini yıpratmakta ve kararların zamanında alınmasını engellemektedir					
2.Genellikle, astlar, üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar					
3.Çalışanlar parasal ödüllere, manevi ödüllerden daha çok önem verirler					
4.Kişiler, bir işi tek başlarına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar					
5.Üstleri vermek isteseler bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar					
6.Yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz					
7.Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır					
8.Görevliler, üstlere gerek kalmadan, kendi kendilerini denetleyebilir					
9.Ancak tecrübesiz yöneticiler, herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar					
10.Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir					
11.Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar					
12.Yöneticiler, astların sorumluluk alabilmeleri için onlara, yaptıkları işleri kontrol edebilmelerine yarayacak bilgiler vererek, yardımcı olmalıdırlar					
13.Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak, Çalışma temposu artacaktır					
14.Bir kurumda, ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır					
15.Görevlilerin görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar					
16.Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır					
17.Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin, görevde gösterilen başarıya bağlı olması, işgörenlerin daha başarılı olmasını sağlar					
18.Çalışanlar manevi özendiricilere(övlme, kişiliğe saygı v.b),parasal özendiriciler kadar önem verirler					
19.Kurumlarda üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır					
20.Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir					
21.Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır					
22.Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır					
23.Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır					
24.Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır					
25.Kişinin saygınlığına değerine ve gelişmesine önem verilmelidir					
26.Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler					
27.Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri olmalıdır					
28.Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır					
29.Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır					
30.Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine,açıklığa,tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır					
31.İş yaşamına yeni başlıyorsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım					
32.Çalışabileceğim en iyi kurumun yine bu kurum olduğunu düşünüyorum					
33.Bu kurum veya bir başkası benim için farketmez					
34.İş yaşamına yeni başlıyorsaydım, yine bu kurumda çalışmak isteyeceğimi pek düşünemiyorum					
35.Başka bir kurumda iş bulsam şu anki işimi bırakırım					

**EK.3**  
**İZİN YAZISI**

Sayın.....Eğitim Planlama ve Araştırma Komisyonu Başkanlığına

Başta teknoloji olmak üzere çevremizdeki her olgu her gün sürekli olarak büyük bir değişim yaşamaktadır.

Toplumsal yaşantının en önemli kurumlarından olan örgütlerde varlıklarını sürdürebilmek için bu değişime ayak uydurma ve yeni örgütsel değerler oluşturmak zorundadır. Türkiye Futbol Federasyonu içerisinde yer alan en önemli örgütsel kurullardan biri olan Merkez Hakem Kurulu'da nitelikli hakem eğitimi ve hakemlerin motivasyonunu sağlamasında ve bu değişimlerden etkilenmekte ve temel bir var oluş koşulu olarak ülkemiz futbol dünyasında yer almaktadır.

Gelişen futbol endüstrisi içerisinde en önemli yere sahip futbol hakemlerinin de çağdaş futbol endüstrisinin gerisinde kalmayarak, nitelikli elemanlar olarak yer almaları için örgütsel motivasyonun Merkez Hakem Kurulu tarafından uygulanması çok önemlidir.

Yapılan çalışma bilimsel amaçlı olup, hakemlerinizin vereceği cevaplar araştırma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacak ve gizliliğe tam bir özen gösterilecektir. Gösterdiğiniz ilgi, işbirliği ve katkılar için şimdiden teşekkür ederim.

Anadolu Üniversitesi  
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu  
Öğretim Görevlisi  
Evrensel HEPER