



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Meltem TARIM

FUTBOL HAKEMLERİNİN LİDERLİK VE ÖZGÜVEN İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2024



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Meltem TARIM

FUTBOL HAKEMLERİNİN LİDERLİK VE ÖZGÜVEN İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Danışman

Prof. Dr. Hasan ŞAHAN

Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2024

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Meltem TARIM'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. M. Emre ERYÜCEL (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Hasan ŞAHAN (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Doğukan Batur Alp GÜLŞEN (İmza)

Tez Başlığı: Futbol Hakemlerinin Liderlik ve Özgüven İlişkisinin İncelenmesi

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

Tez Savunma Tarihi : 13/06/2024

Mezuniyet Tarihi : 04/07/2024

(İmza)
Doç. Dr. Seda BAYRAKTAR
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Futbol Hakemlerinin Liderlik ve Özgüven İlişkisinin İncelenmesi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Meltem TARIM





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Meltem TARIM
Öğrenci Numarası	202152033003
Anabilim Dalı	Spor Yöneticiliği
Programı	Spor Yöneticiliği
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Hasan ŞAHAN
Yüksek Lisans Tez Başlığı	Futbol Hakemlerinin Liderlik ve Özgüven İlişkisinin İncelenmesi
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2408362724
Rapor Tarihi	25.06.2024
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %15 Alıntılar dahil: %28
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 72 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımca yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.	
Danışman Öğretim Üyesi Unvanı, Adı-Soyadı Prof. Dr. Hasan ŞAHAN İmza	

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TEŞEKKÜR.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

FUTBOL

1.1. Futbol	3
-------------------	---

İKİNCİ BÖLÜM

FUTBOL HAKEMİ KAVRAMI

2.1. Hakemliğin Tarihçesi.....	6
2.2. Futbol Hakemlerinin Özellikleri, Görevleri.....	7

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK

3.1. Liderlik Yaklaşımları	12
3.1.1. Özellikler Yaklaşımı.....	12
3.1.2. Davranışsal Yaklaşımı	14
3.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	15
3.1.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	16
3.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi.....	17
3.1.2.4. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi.....	18
3.1.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	19
3.1.3.1. Fiedler'in Durumsallık Teorisi.....	20
3.1.3.2. House ve Evansın Amaç-Yol Teorisi	21
3.1.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Hayat Eğrisi Teorisi	21
3.1.3.4. Vroom ve Yetton'un Liderlik Teorisi	21
3.2. Liderlik Tarzları	21
3.2.1. Otokratik Liderlik	21
3.2.2. Demokratik (Katılımcı) Liderlik	22
3.2.3. Karizmatik Liderlik	22

3.2.4.	Destekleyici Liderlik	23
3.2.5.	Serbest Bırakıcı Liderlik.....	23
3.2.6.	Dönüşümcü Liderlik	23
3.2.7.	Vizyonel Liderlik.....	24

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖZGÜVEN

4.1.	Özgüvenin Gelişimi	27
4.2.	Özgüven Oluşumunu ve Gelişimini Etkileyen Faktörler.....	27
4.2.1.	Ana-Baba Tutumları	27
4.2.2.	Akademik Başarı	28
4.2.3.	Çevrenin Etkisi	28
4.2.4.	Zekâ	29
4.2.5.	Fiziksel Görünüm	29
4.2.6.	Diğer Faktörler	29

BEŞİNCİ BÖLÜM

MATERYAL VE METOT

5.1.	Araştırmanın amacı ve kapsamı.....	30
5.2.	Araştırma Problemleri.....	30
5.2.1.	Ana Problem	30
5.2.2.	Alt Problemler	30
5.3.	Araştırmanın Modeli ve Yöntemi	30
5.4.	Evren ve Örneklem	31
5.5.	Veri Toplama Araçları	31
5.5.1.	Kişisel Bilgi formu	31
5.5.2.	Özgüven Ölçeği	31
5.5.3.	Liderlik Stilleri Ölçeği.....	32
5.6.	Verilerin İstatistiksel Analizi	32
5.7.	Bulgular.....	33

SONUÇ	41
--------------------	-----------

KAYNAKÇA.....	48
----------------------	-----------

EK 1- DEMOGRAFİK BİLGİLER.....	58
---------------------------------------	-----------

EK 2- ÖZGÜVEN ÖLÇEĞİ.....	59
----------------------------------	-----------

EK 3- LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ	60
EK 4- LİDERLİK YÖNELİM ÖLÇEK İZNİ	61
EK 5- HAKEM KATILIM İZNİ.....	62
EK 6- ÖZGÜVEN ÖLÇEK İZNİ.....	63
ÖZGEÇMİŞ	64



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1 Liderlikte Fiziksel ve Kişisel Özellikler.....	13
Tablo 5.1 Araştırmada Kullanılan Yanıtlara İlişkin Bazı Tanımlayıcı Bilgiler	33
Tablo 5.2 Katılımcıların demografik bilgilerine dair bilgiler.....	33
Tablo 5.3 Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik Stilleri ve Özgüven Düzeyleri t-Testi Analiz Sonuçları	34
Tablo 5.4 Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Liderlik Stilleri ve Özgüven Düzeyleri Tek Yönlü Varyans Analiz (ANOVA) Sonuçları.....	35
Tablo 5.5 Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Liderlik Stilleri ve Özgüven Düzeyleri Tek Yönlü Varyans Analiz (ANOVA) Sonuçları.....	36
Tablo 5.6 Katılımcıların Hakemlik Yılı Değişkenine Göre Liderlik Stilleri ve Özgüven Düzeyleri Tek Yönlü Varyans Analiz (ANOVA) Sonuçları.....	37
Tablo 5.7 Katılımcıların Futbol Geçmişi Olup Olmaması Değişkenine Göre Liderlik Stilleri ve Özgüven Düzeyleri t-Testi Analiz Sonuçları.....	38
Tablo 5.8 Katılımcıların Liderlik Stilleri ve Özgüven Düzeylerine İlişkin Korelasyon Sonuçları.....	39

KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA: Tek Yönlü Varyans Analiz

FİFA: Uluslararası Futbol Federasyonu

IFAB: The International Football Association Board

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

T.C.: Türkiye Cumhuriyeti

Vd.: Ve devamı



ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, Antalya ilinde faaliyet gösteren futbol hakemlerinin liderlik ve özgüven arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca katılımcı hakemlerin demografik özelliklerine bağlı olarak liderlik ve özgüven düzeylerini analiz etmeyi amaçlamıştır.

Bu çalışmada, betimsel tarama modeli benimsenmiştir ve veri toplama süreci anket formu aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler analiz edilmiştir.

Araştırmanın evrenini, Antalya’da farklı klasmanlarda görev yapan futbol hakemleri oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini, 2022-2023 futbol sezonunda Antalya ilinde farklı klasmanda (üst klasman hakemi, üst klasman yardımcı hakemi, bölgesel hakem, bölgesel yardımcı hakem, kadın bölgesel hakem, kadın bölgesel yardımcı hakemi, il hakemi ve aday hakem) görev yapan 227 (192 erkek ve 35 kadın) gönüllü katılım sağlayan futbol hakemlerinden oluşmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen 9 maddelik Kişisel Bilgi Formu, Akın (2007) tarafından geliştirilen ve 33 maddeden ve 2 alt boyuttan oluşan Özgüven Ölçeği ile Dereli (2003) tarafından geliştirilip türkçeye uyarlanan ve 4 alt boyutu ve 32 maddesi bulunan Liderlik Stilleri Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS 23.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında iki değişken arasındaki farklılıkların incelenmesi amacı ile bağımsız örneklem t-testi ikiden fazla değişkenin arasındaki farklılıkların incelenmesi için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Katılımcıların özgüven ve liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının incelenmesi amacı ile ise pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmaya verilen yanıtların iç tutarlılığı Cronbach Alpha katsayısı ile hesaplanmıştır (Tablo 5.1). Araştırma kapsamında anlamlılık düzeyi $p<0.05$ olarak ele alınmıştır. Test sonuçları kapsamında liderlik yönelimi ve özgüven arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, özgüven, spor, futbol hakemleri

ABSTRACT

**EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN FOOTBALL REFEREES'
LEADERSHIP AND SELF-CONFIDENCE**

The main aim of this study is to examine the relationship between leadership and self-confidence among football referees operating in Antalya province. Additionally, it aims to analyze the levels of leadership and self-confidence of participant referees based on their demographic characteristics.

In this study, a descriptive survey model was adopted, and the data collection process was conducted through a questionnaire. Subsequently, the collected data were analyzed.

The population of the research consists of football referees serving in different classes in Antalya. The research sample was selected from 227 (192 male and 35 female) volunteer football referees serving in different classes (Elite referee, elite assistant referee, Regional referee, Regional assistant referee, Women's regional referee, Women's regional assistant referee, Provincial referee, and candidate referee) in Antalya province during the 2022-2023 football season.

As the data collection tool, a 9-item Personal Information Form developed by the researcher, the Self-Confidence Scale designed by Akın (2007), consisting of 33 items and 2 sub-dimensions, and the Leadership Styles Scale developed by Dereli (2003), adapted into Turkish, consisting of 32 items and 4 sub-dimensions, were used. In evaluating the findings obtained in the study, the SPSS 23.0 package program was used for statistical analyses. Independent samples t-test was applied to examine differences between two variables, and one-way analysis of variance was used to examine differences between more than two variables. Pearson correlation coefficient was calculated to investigate whether there is a significant relationship between participants' self-confidence and leadership styles. The internal consistency of the responses given in the study was calculated using Cronbach's Alpha coefficient (Table 5.1). The significance level of the research was considered as $p < 0.05$. Based on the test results, it was determined that there is a positive relationship between leadership orientation and self-confidence.

Keywords: Leadership, self-confidence, sports, football referees

TEŞEKKÜR

Yıllardır mensup olduğum okulumda yüksek lisans tezimi de tamamlıyor olabilmenin gururunu yaşıyorum. Bu yolda yürürken bana tez danışmanlığı yapan, benden yardımlarını ve bilgilerini esirgemeyen, tecrübeleri ile bana yol gösteren hocam Prof. Dr. Hasan ŞAHAN' a çok teşekkür ediyorum.

Lisans yıllarımdan bu yana bana vakit ayırarak ilgisini benden esirgemeyen, her konuda desteğini hissettiğim Doç. Dr. Mehmet Emre ERYÜCEL' e teşekkürü borç bilirim.

Ayrıca mesafelerin önemi olmadan yanımdaymış gibi hissettiren, her adımda destekçim olan, umudum bittiğinde bana umut olan, haklarını asla ödeyemeyeceğim annem Müjgan Tarım ve babam Cemil Tarım başta olmak üzere ablam Müge'ye, ağabeyim Ertuğrul'a teşekkürlerimi sunarım.

Tanıştığımız günden bugüne elimi hiç bırakmayan, her zaman yanımda olan Nurcan Şenel' e, tez çalışmam süresince bana yardımcı olan ve bana moral veren tüm arkadaşlarıma ve son olarak, hayatımın her alanında olduğu gibi, tez çalışmamı hazırlarken de sevgisini ve desteğini esirgemeyen sevgili nişanlım Ahmet KARAKUZU' ya sonsuz teşekkür ederim.

Meltem TARIM

Antalya, 2024

GİRİŞ

Spor, çok uzun zamandır hayatımızda ve hızla gelişmektedir. Spor, başarıma azmi ve mücadele azmini genel olarak belirli kurallar çerçevesinde adil şartlarda bireylerin kişisel veya toplu olarak, yarışmaya dönüştürmesi ve yarışmadan alınan haz ile farklı duyguları bireye yaşatan, bireyleri bütünleştiren, serbest zamanı aktif geçirmeyi sağlayan evrensel bir fenomendir. Spor aynı zamanda bireyin fizyolojik ve psikolojik gelişimine katkı sağlamaktadır (Karakuş, 2005; Kılıcıl, 1985). Tarih boyunca bireyler kendi arzu, ihtiyaç ve hedeflerinden bir kısmını gerçekleştirmek üzere bir gruba katıldılar. Katıldıkları bu grupta bir yol göstericiye ihtiyaç duyarlar. İhtiyaç duydukları yol göstericinin, diğerlerine üstünlük sağlayabilmiş, geniş kitleleri etkileyebilmeyi başarabilmiş ve diğer insanlarda kolay bulunmayan ayrı bir ikna yeteneğine sahip olmasını isterler. Belirli hedefe yönelmiş insan gruplarını oluşturmak ve bu insanları harekete geçirmek özel bir beceri ve ikna kabiliyeti gerektirir. Liderlik ise bunları yapabilecek gerekli bilgi ve kabiliyetlerin tamamı şeklinde tanımlanmaktadır. Liderlik olarak tanımlamamız için belirli bir gruba ihtiyaç vardır ve bu grubu da ortak amaç ve hedefler ulaştırmak adına bir araya getirmek için ise zeki, donanımlı ve insanlara yön verebilen bir kişi olması gerekmektedir.

Sporda ise liderlik görevini üstlenen bireyin tecrübeli, takımına yön verebilen, zeki, özgüvenli, iyi iletişim kurabilen, yetenekli, saha içi ve dışındaki kişilerle saygılı, kurallara uyan örnek sporculardan bu görevi üstlenmesi beklenir. Liderlik vasfını üstlenen sporcuların yanı sıra sahada kurallara uymayan sporcularda olabilmektedir (Özkalp, 1997; Eren, 2004). İşte bu yüzden spor müsabakalarının yönetimi önemli bir konudur. Spor müsabakalarının etkili bir şekilde yönetilememesi durumunda, adaletsizlik, kural ihlalleri ve kazananın belirlenememesi gibi olumsuz durumlar ortaya çıkabilir. Hakemlik, spor müsabakalarında sosyal bir fenomen olarak görülmekte olup, pek çok seyircinin ve katılımcının ilgi duyduğu bu spor müsabakalarının başı, ortası ve sonunda yerine getirmesi gereken görevleri, mesleki bilgi ve liderlik becerilerine dayanarak rolü üstlenen ve adaleti sağlayan bir figür olarak açıklanabilir (Ekmekçi, 2008; Atabeyoğlu, 2005).

Spor, en temel anlamıyla harekettir ve bu hareketler belirli kurallara göre yapılmalıdır. Spor tüm kültürleri birleştirir. Futbolda bu farklı kültürleri birleştiren en çok seyirci ve sporcuya sahip olan ve en çok globalleşen spor branşıdır. İşte tam da bu yüzden futbol hakemleri de bu kuralları saha içinde en iyi bilen ve en iyi uygulayan olması gerekmektedir. Çünkü vermiş oldukları her karar müsabakanın sonucuna etki etmektedir. İyi bir futbol hakeminin iyi bir lider, iletişimi becerisi güçlü, dengeli, kararlı, tutarlı ve özgüvenli olması

gerekmektedir. Çünkü çevresi ile iyi iletişim kurabilen ve özgüveni yüksek olan bireyler toplum içinde kolaylıkla benimsenebilir. Hakem, karar verme sırasında yüksek özgüvenli olması, müsabakada verdiği kararların doğruluğu ve kabul edilebilirliğinde çok büyük öneme sahiptir (Orta, 2000; Kasımoğlu, 2019).

Bu çalışmanın temel amacı, Antalya ilinde faaliyet gösteren futbol hakemlerinin liderlik ve özgüven ilişkisini incelemektir. Ayrıca katılımcı hakemlerin demografik özelliklerine bağlı olarak liderlik ve özgüven düzeylerini analiz etmeyi amaçlamıştır.

Bu doğrultuda, farklı klasmanlarda görev yapan futbol hakemlerinin liderlik ve özgüven seviyelerinin, hakemlik süresi, yaş, meslek durumu, klasman durumu, eğitim durumu, futbol oynama durumları, hakemlikten beklentileri, medeni durumları ve cinsiyet değişkenlerine göre incelenmesi hedeflenmiştir. Hakemlerin liderlik ile özgüven seviyelerine bakılarak, bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

Literatür çalışmaları incelendiğinde hakemlerle ilgili yapılmış çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen futbol hakemlerinin liderlik ve özgüven konularında yapılan araştırmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Bu çalışma sonuçlarından elde edilen veriler ile Türkiye'deki futbol hakemlerinin ulusal ve de uluslararası düzeydeki gelişimlerine katkı sunabilmeyi ve bununla birlikte futbol hakemleri için gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutabilmeyi amaçlamaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

FUTBOL

1.1. Futbol

İnsanlık tarihinin başından beri insanlar sporu, savaş ve beden eğitimi için kullanmışlardır. Bununla birlikte bedenleri eğitilirken ortaya farklı oyunlarda çıkmıştır. Topta bu şekilde savaştan oyuna dönmüştür. Günümüzde de hala top dediğimizde akla gelen ilk oyun futboldur. Her millet kendi kültürüne uygun oyunu benimsemiş ve kökü tarihin derinliklerine uzanan ata sporları geliştirmişlerdir. Futbol da pek çok oyun gibi yüzyıllardır oynanmaktadır. Ancak tarihte pek çok ülkeden insan, futbolu kendi atalarının icat ettiğini iddia etmiştir. M.Ö 2500’ de Çin askerlerinin topu anımsatan bir cisimle sopaların arasından geçirerek yaptıkları yarışmalar literatürde bilinmektedir. İmparator Huang Ti, askerlerinin kondisyon kazanmaları için oyunlara yönlendirdiği de belgelerde yazmaktadır (Aksoy, 2019). Tarihi kaynaklardan bilinmektedir ki, farklı coğrafyalarda, futbolun benzeri aktiviteler vardı örneğin; Antik Yunanlıların ‘Episkiros’, Antik Romalıların ‘Harpastum’, Orta Asya Türklerinin ‘Tepük’ adıyla oynadıkları oyunlar yüzyıllardır çeşitli kaynaklarda belirtilmiştir. Futbolun ilk oynandığı ülkelere dair bilgiler değişik kaynaklarda görülmüştür. Futbol oynanan bu ülkeler şunlardır: Çin, Japonya, Hindistan, Mısır, Meksika, Yunanistan, İtalya, Fransa ve İngiltere (Sülün, 2013).

Kaşgarlı Mahmut, Orta Asya Türklerinin geçmişte oynadığı “Tepük” adlı oyuna Divan-ı Lügat-i Türk adlı eserinde de yer vermiştir. Türklerin de tarihi boyunca Tepük oyununun oynandığı, Ayasofya Müzesi Kütüphanesi’nde var olan ‘Tarihi Timur’ isimli eserde belirtilmiştir. Türklerin, Timur zamanında kuzu derisi ile dış yüzeyi kaplı, içi ise hava ile dolu bir topu ayaklarıyla oynadıklarından bahsedilmektedir. Yüzyıllar geçmesine rağmen Tepük oyununun kuralları günümüzle benzerdir. Örneğin eserde, topa el ile temas etmenin ve saha çizgisinden dışarı çıkarmanın yasak olduğu yazılıdır (Güven, 1992). Günümüzde de futbol, geniş ancak sınırları belli bir alanda birçok katılımcının katılımıyla oynan, oyun kuralları belirlenmiş, kaleye atılan golle oyunun sonucunun belirlendiği, eller hariç vücudun her bölgesi kullanılarak oynanan bir spordur (İnal, 1998). Orta Çağ zamanında Romalı ve Fransız askerlerinin aralarında oynadığı "Le Souie" adlı oyunun, günümüz futboluyla önemli benzerlikleri bulunduğu belirtilmektedir (T.F.F, 1992). Değişik kültürlerin tarihlerinde futbola benzeyen birçok oyun bulunmuş ve oynanmıştır. Avrupa’da futbolun gelişimi, 12. yüzyılda İngiltere’de yayılım göstermiştir. Bu oyun, başlangıçta sokak ve caddelerde oynanmış, zamanla köyler ve şehirler arasında rekabete haline gelerek gençler arasında kavgalara sebep

olmuştur. Futbol o dönemde son derece ilkel ve kaba oynanmasından dolayı Kral II. Edward tarafından bir süreliğine yasaklanmıştır (Saçaklı, 1984; Oral, 1954).

İngiltere’de günümüz futbolu evrim geçirerek, Orta Çağ’da başlayan ilkel ve kaba oyunlar yerini zamanla belirli kuralların ortaya konulmasıyla şekillenmeye başladı. 19. yüzyılın başlarında Fute-Ball olarak tanınmaya da başladı ve Victoria dönemi ile endüstrileşme ve ekonomik gelişmelerden kaynaklı oluşan boş zamanın artması, futbola olan ilgiyi artırdı. Bu dönem ortalarında ise bazı ünlü devlet okulları örneğin; Rugby, Idarrow, Eton ve Winchester gibi kurumlar, futbol kurallarında bir modernizasyon sürecine girdi. En başta bu kurallar her kurumda farklıydı fakat kurumların sürekli oyun karşılaşmalarında beraber oynamasıyla kurallar standartlaşmaya başladı. 1884’te top, küre şeklinde olarak kabul edilmiş ve 1848’ de ‘Cambridge prensipleri’ adı altında birleştirilmiştir ve ilk müsabaka okul öğrencileri arasında yapılmıştır (FIFA, 1996). 1863’te Londra’da, on bir kulüp yöneticisi toplanarak ‘İngiltere Futbol Birliği’ kurmuşlar ve bu da bugün bilinen anlamıyla modern futbol doğurmuştur. Futbolun modern şeklini alması ve kuralların standartlaşması için 1886’da İskoçya, Galler, İngiltere ve Kuzey İrlanda federasyon temsilcileri bir araya gelerek “The International Football Association Board” (IFAB) kuruldu. Ardından, 1904 yılında Fransa, Hollanda, İspanya, Belçika, İsviçre ve İsveç federasyonları, Uluslararası Futbol Federasyonları Birliğini (FIFA) kurmuşlardır (İnal, 1998).

Futbol, toplumun kültürel, sosyal ve ekonomik hayatında önemli bir yer tutmaktadır. Kitlelerin ilgisini çeken ve geniş bir izleyici kitlesine hitap eden futbol, toplumsal etkileşimlerin ve kimlik oluşumunun bir parçası haline gelmiştir (Maguire, 1999). Özellikle futbol maçları, insanları bir araya getirerek toplumsal bağların güçlenmesine katkı sağlar (Giulianotti, 2002). Ekonomik açıdan bakıldığında, futbol endüstrisi önemli bir ekonomik aktivite alanıdır. Futbol artık ticari rekabetin yaşandığı, spor piyasasının etkilediği bir ticari faaliyet halini almıştır (Bekiroğlu, 2019). Profesyonel futbol ligleri, kulüpler, sponsorlar, medya kuruluşları ve diğer paydaşlar arasında büyük miktarda para dönmektedir (Szymanski ve Smith, 1997). Bu durum artık futbolun sadece masum bir oyun olmadığını göstermektedir (Şen, 2006). Futbol, sponsorluk anlaşmaları, televizyon yayın gelirleri, bilet satışları ve lisanslama gelirleri gibi çeşitli gelir kaynaklarıyla ekonomik büyümeye ve istihdama katkı sağlar (Fort ve Fizel, 2006). Ancak, futbolun ekonomik etkileri sadece olumlu değildir. Özellikle büyük kulüpler arasındaki rekabet, futbolcuların astronomik transfer ücretleri ve yüksek maaşlar gibi konular, endüstride gelir adaletsizliği ve mali sürdürülebilirlik sorunlarına yol açabilir (Dobson ve Goddard, 2001).

İKİNCİ BÖLÜM

FUTBOL HAKEMİ KAVRAMI

Futbol hakemi, futbol müsabakasını idare eden, belirlenmiş kurallar çerçevesinde bu kuralları müsabaka içinde uygulama yetkisi olan ve müsabakanın zamanını tutan kişiye denilmektedir (Sunay, 1992). Hakem, İki rakip takım arasında, sporcu ve seyirci arasında iletişimi üstlenen bununla beraber kurallara uygun karar veren kişidir (Orta, 2000). Hakem, belirli bir otorite ya da bağlı olduğu kurumlar tarafından atanmış ve müsabakada ortaya çıkan anlaşmazlığı ortadan kaldıran kişidir (TDK).

İngilizcede hakem kelimesinin karşılığı ‘referee’dir. Referee kelimesi de ingilizce de ‘başvurmak’ tan gelir. Hakem tereddütte düşüldüğünde başvurulacak kişidir (FIFA, 1996). Hakem, bir müsabakada doğru uygulanacak olan kuralların tüm yetkisine sahip kişiye denir (İnal, 1998). Hakem bir müsabakada iki takım arasında oluşabilecek anlaşmazlıklarda iki takımın da haklarını gözeterek, tarafsızlık ilkesine göre doğru olanı yapacak olan yetkili kişidir (Cel, 1994). Hakemler, organizasyon yöneticileri tarafından görevlendirilir. Hakemler, müsabakaları önceden belirlenen oyun kuralları çerçevesinde yönetir ve aynı zamanda oyunun fair-play çerçevesinde oynanmasını sağlarlar (Satman, 2014).

Hakem, saha içinde olduğu kadar özel hayatında da düzgün yaşam tarzı ve dürüst kişiliğe sahip olmalı, aynı zamanda hakem özel hayatında da daha hatasız olmaya çabalayan, belirli bir profesyonel kimliğe sahip, fikirlerini her zaman açıkça ifade edebilen ve kararlılıkla hareket eden bireylerdir. Hakem, saha içinde bulunan tüm bireylere karşı saygısını korur ve vereceği kararlarda eşitliği sağlamaya özen gösterir. Hakem, toplumun sosyal dinamiklerini anlayabilen ve spor ahlakında, renk ve bayrağın yeri olmadığının bilincinde olan bir birey olmalıdır (Babacan, 1990; Orta, 2002).

Müsabakada görevli hakemlerin, futbol oyun kurallarını çok iyi bilmesi ve oyun kuralları çerçevesinde müsabakayı yönetmeleri gerekmektedir (Collina, 2004). Hakemler sadece kuralları iyi bilmekle kalmayıp maç içerisinde pozisyonlara yakın olmalı ve oluşan pozisyonlarda kararı doğru verip kuralları uygulamalıdır. Bu yüzden hakemlik sadece kural bilgisi değil aynı zamanda fiziksel dayanıklılıkta gerektiren bir iştir. Hakemlikte verilen kararlardan sonra oluşan baskılar içinde tabii ki psikolojik dayanıklılık da çok önemlidir (Castillo vd., 2015; Cel, 1994). Hakemler, etkili iletişim kurmak, saha içinde etkili liderlik sergileyerek oyuncular arasındaki gerginlikleri önlemek, oyunun akışını yönetmek, kurallara uygunluğu sağlamak ve gerektiğinde ceza vermek gibi roller üstlenirler. Hakemlik sadece

kuralları uygulamakla sınırlı değildir. Stres altında doğru kararlar alma ve kendine güven gibi psikolojik faktörde oldukça önemlidir (Sülün, 2013). Hakem; vereceği kararları kısa sürede düşünen, haklıyla haksızı hızla ayıran, kısa bir zaman da gördüklerini değerlendirip kurallar doğrultusunda gerçekleştiren kişidir (Durna, 1997).

2.1. Hakemliğin Tarihçesi

Futbol 1860'ta İngiltere'de ilk kez kurallara bağlanmıştır. 1880' de bu oyunu yönetmek için kendisine yetkiler verilen görevliler atanmıştır (Şimşek, 1999).

1819 yılına kadar futbol müsabakaları hakem olmadan oynandı ve müsabakaların bu şekilde yönetilmesi birden çok sorunu da ortaya çıkarttığı bilinmektedir. Tam da bu nedenden dolayı, 1819 yılında hakemlerin saha içerisine girmeden, müsabakaları saha dışından yönetmeleri için görev verilmeye başlanmıştır (Babacan, 1991).

İlk futbol hakemleri, sahanın iki alanında iki hakem sahayı ayrı ayrı kontrol edecek şekilde konumlanır ve sahanın dışında da umpire adı verilen masa başında görev yapan masa hakemi vardır. Masa hakeminin görevi ise saha içerisinde sorumlu olan her iki hakemin anlaşmazlığı durumunda kesin hükmü vermektir. Umpire aynı zamanda müsabakanın kayıtlarını ve müsabakanın zamanını tutar. İlk futbol hakemleri, bir masa hakemi olmak üzere toplam üç hakemden oluşmaktadır. 1868' de futbol oyununun 14 kural ile oynandığı bilinmektedir (Durna, 1997).

Futbol müsabakalarında tam yetki hakemlere 1890'da verilmiştir (Arıpınar, 1992). Ancak müsabaka içerisinde tekrar yetersizlikler ve problemler oluşması sebebi ile masa hakemini (umpire) günümüz orta hakemi olarak saha içinde tek yetkili kişi olarak atamışlardır. Diğer hakemler de günümüz taç çizgisi boyunca saha dışında olacak şekilde müsabakada görev almışlardır. Saha dışında bulunan iki hakem ise taç çizgisinden köşe bayrağına doğru koşarak gördükleri hataları hakeme işaret ediyorlardı. Umpire saha içinde her bölgeye koşar ve topun saha içinde bulunduğu her yerde bulunur. Umpire her alana koşmaya çalışmasından dolayı müsabakanın seyrini değiştiren hatalı kararlar vermeye başlar ve bu nedenle de tekrar düzenlemeye gidilerek, 1905 yılında hakemler için günümüzde de uygulanan diyagonal sisteme benzer bir sistem uygulanmaya başlanmıştır. 1930 yılında Sir Stanley Rous tarafından günümüz şekline en yakın Diyagonal sistem düzenlenerek oluşturulmuştur. Taç çizgisinde bulunan yan hakemler kendi koştugu yarı alan bölgesindeki köşe bayrağı ve penaltı noktasının oluşturduğu üçgenin içerisinde kalan alanı kontrolleri altında tutmaktadır ve bu alanda oluşabilecek durumları hakeme uygun şekilde gösterir. Buna

istinaden hakem de bu iki üçgenin dış kısmında bulunan alanı kontrol altında tutmaktadır (Babacan, 1991).

Futbol hakemliğinin ivme kazanmasının sebebi eskiden futbol oynayan bireylerin daha sonra hakem olmasıyla ilişkilidir. 1932’de İstanbul’da açılan ilk hakem kursu, futbol hakemliğine büyük bir düzen getirmiştir. Hakem kursları daha sonra, İzmir ve Ankara gibi başlıca illerimizde düzenlendi. Bu sayede Türkiye’deki futbol hakemleri eğitilmiş ve lisanslı hakemler olarak müsabakalarda görev almaya başlamıştır (Durna, 1997).

1938’de 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu’nun yürürlüğe girmesiyle birlikte Türk futbol hakemliği kurumsal bir çatı altında toplanmış ve yasal dayanaklara kavuşmuştur. Aynı dönemde Futbol Hakem Komitesi, Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğüne bağlanmıştır. 1940 yılında hakemlerin lisans sahibi olması, hakemlik camiasında devrim olarak nitelendirilmiştir. Kadıköy ile Moda takımları arasında 1907’de iddialı bir lig müsabakasını yöneten ve adı tespit edilen ilk Türk hakemi Fuad Hüsnü Kayacan’dır. 1 Ekim 1940’ta ilk hakem lisansları sahiplerine dağıtılmıştır (Orta, 2011).

1 numaralı “Beynelminel Hakem” lisansı Nuri Bosut’a,

1 numaralı “Milli Hakem” lisansı da Şazi Tezcan’a verilmiştir.

1946 yılında iki yabancı milli takım arasındaki ilk maçı Şazi Tezcan yönetmiştir. 1985 yılında ilk Türk kadın hakem Elmas Arabacıdır. 1960 yılında yönettiği beş uluslararası maçtan sonra Sulhi Garan ilk FİFA kokardını alan hakem olmuştur. FİFA kokartlı ilk kadın hakem ise 1995’te Lale Orta olmuştur (Babacan, 1991).

2.2. Futbol Hakemlerinin Özellikleri, Görevleri

Bir futbol hakeminin başarılı ve etkin olabilmesi için futbol oyun kurallarını çok iyi bilmesi, oyun esnasında sanatsal yeteneklerini göstermesi onların tamamen kişisel yetenekleri ile alakalıdır bu da futbol hakemini etkili ve başarılı olmasını sağlamaktadır (Kasımoğlu, 2019). Müsabakanın en iyi şekilde devamını sağlamak ve müsabaka boyunca tutarlılık göstermek futbol hakemlerinin ilk görevidir ve bununla beraber hakemlerin müsabaka boyunca saha içinde doğru yer almaları, hatasız karar verebilmeleri açısından oldukça elzemdir (Snyder ve Purdy, 1987). Bir futbol hakemi, müsabakayı oyun kurallarına uygun olarak sonuçlanmasını sağlayacak şekilde yürütmelidir (Konter, 1996). Hakem sporculara her zaman otoritesini göstermek zorundadır. Hakemlik iyi bir liderlik ve etkili iletişim gerektirir (Yetim ve Cengiz, 2010).

Bunun için her zaman fiziki ve psikolojik olarak kendini hazır tutmalıdır. Çünkü performans sporcuları kendilerini müsabaka için her türlü koşula hazır tutmaktadırlar.

Hakemde kendini her daim zinde tutmalıdır (Ergun, 1998). İyi bir hakem olabilmek için hem fiziki hem de psikolojik olarak belirli özelliklere sahip olmak gerektiği çeşitli kaynaklarda belirtilmiştir (Eryücel, 2018). Hakemin fiziki yeterliliği çok iyi olmalıdır ki saha içinde gelişebilecek her türlü pozisyonda, pozisyona yakın olabilmeli ve kararlarını kondisyonu sayesinde doğru yorumlayabilmelidir. Hakemler saha içinde oluşan pozisyonda kısa sürede karar vererek, kendinden emin bir algı oluşturarak saha içindeki ve dışındaki her bireye kararını kabullendirebilir ve olumsuz düşünceleri ortadan kaldıracaktır. Her hakem kendine uygun olan belirli özellikleri sıraya koyarak kendi kişiliğini oluşturur. Bu özelliklerden temel olanları özgüven, tutarlılık, kararlılık, denge, dürüstlük ve muhakeme yaparak karar vermedir (Ekmekçi, 2008; Collina, 2004). Hakemlerin özgüven seviyesi yüksek olursa, hakem kuralları uygulamada tutarlı olur ve çevresel baskıya dayanıklı olacağı için takımların ona daha fazla güveneceği söylenmektedir (Simmons, 2011).

Hakem sahada cesur olmalıdır. Hakem kendine iyi bir kişilik oluşturmaktadır. Hakem istikrarlı, tutarlı ve tarafsız olmalıdır. Hakemlerin saha içinde sakin ve rahat olmaları gerekmektedir. Hakemlerin müsabakaya olan konsantrasyonu iyi durumda olmalıdır. Bu da saha içinde doğru karar vermesine yardımcı olur çünkü hakemler düşük konsantrasyon nedeni ile genelde hatalı kararlar vermektedirler. Tüm bunlarla beraber hakem özgüvenli olabilmelidir. Hakem, oyuncular tarafından verilen değeri ve kendisine duyulan güveni sarsmamakla yükümlüdür (Kasımoğlu, 2019; Epak, 1997). Bununla beraber hakemler de kendilerine ne kadar güvenir ve kararlarına inanırlarsa saha içindeki olumsuz süreci o denli kontrol edebilirler. Özgüvene sahip hakemler, müsabaka sürecini en iyi şekilde yönetebilmektedirler (Biçer, 2006).

Başarılı hakemler olumsuz durumları pozitif yaklaşımlarıyla yönetebilmelidirler. Başarılı hakemler müsabakaları iyi bir şekilde yönetebilmek için kendilerine güvenirler. Ancak hakem kendi yeteneklerine güvenmiyorsa ve performansı ile ilgili negatif düşüncelere sahipse, müsabaka için psikolojik, fizyolojik vb. faktörlere yönelik iyi hazırlık yapmalıdır. Çünkü kendine güven, başarılı bir hakemlik için atılacak ilk adımdır (Weinberg ve Richardson, 1990).

Hakem, karar verme becerisini artırmak için devamlı pratik yapmalıdır. Hakemler müsabaka içerisinde doğru karar verdikleri zamanları birbirleri ile yorumladıklarında; müsabakaya yoğunlaştıklarında, dış faktörlerden gelen negatif tepkilere açık olmadıkları zaman, bir pozisyon gereği verdikleri kararlara gelen itirazlardan etkilenmedikleri ve kaygılanmadıkları zamanlar yani konsantrasyonu dağılmasına sebep olacak durumlara izin

vermedikleri zamanlar olarak üç ortak noktada birleşmişlerdir (Weingberg, 1990; Ekmekçi, 2011).

Hakemlerin müsabakalarda iyi bir performans sergilemesi için;

- Fiziksel faktörler; teknik beceriler, kondisyon, koordinasyon
- Zihinsel faktörler; kararlılık, algı ve dikkat
- Sosyolojik faktörler; iş birliği, ekip ruhu, liderlik ve paylaşma
- Duygusal faktörler; endişe, stres, motivasyon, özgüven vb.

faktörlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşımların herhangi birinde eksiklik veya başarısızlık olması tüm bileşenlerin etkilenmesine neden olabilir (Konter, 1996). Futbol hakemlerinin yapması gereken en elzem şey, müsabaka sırasında olan stresli anlarda bahsedilen nitelikleri kullanmaktır. Bir hakemin, konsantrasyonu bozan uyarıları dikkate almama yeteneği gibi önemli niteliklere sahip olması, gergin anlarda dahi sakinliğini koruyarak müsabakanın kontrolünü tamamen elinde tutabilme becerisini gösterir (Ratmatpenah, 1997).

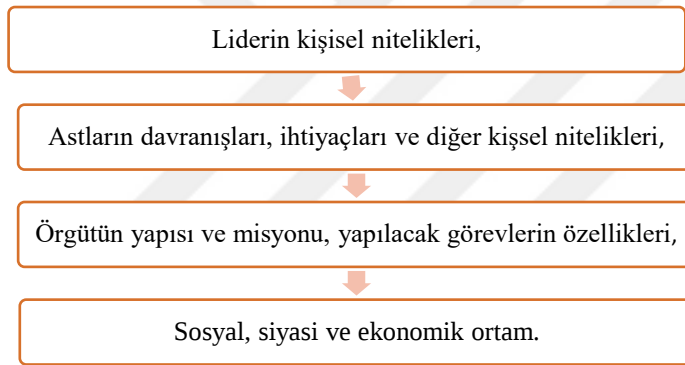
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK

Geçmişten günümüze liderlik kavramıyla ilgili olarak birçok tanım yapılsa da liderliği tanımlamak hiç de kolay olmamıştır. Liderlik; evrensel, beşerî ve sosyal tüm yapıları içinde bulunduran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik kavramı, küçükte olsa grupların bulunduğu birçok yerde karşımıza çıkabilmektedir (Şahin vd., 2004). Liderlik, örgütsel literatürdeki en çok araştırılan konudur (George, 2000).

Yapılan tanımlamaların pek çoğunun özünde liderliği kelime anlamı olarak; önderlik edici, samimi, kılavuzluk yapan, grubunun istek ve ihtiyaçlarını gideren, bir grubun hedeflerine ulaşmasında yol gösteren olarak tanımlanmıştır (Şişman, 2002).

Liderlik ile ilgili yapılan açıklamalar genellikle dört değişken olarak belirtilmektedir (Yıldız, 2002):



Şekil 3.1 Liderliğe ilişkin tanım değişkenleri

Bir hedefe ulaşmak gayesi ile örgüt üyelerinin davranışlarının yönetilmesi, insanları ortak amaçlar etrafından toplayarak onları etkileme ve harekete geçirme gücü liderliktir (Eren, 2014).

Araştırmalar geçmişten günümüze çeşitli liderlik tanımları yapıldığını göstermiş olmasına rağmen, günümüzde hala net bir tanımı yoktur (Bass, 1990).

Toplumlar, insanların doğada bir araya gelmesiyle ortaya çıkmıştır. Toplumlar oluşukça insanlar doğadan ayrılıp yalnızlığı giderebilecek beraberlikler kurmuşlardır. İnsanlar, diğer insanlarla birlikte olurlarsa tehlikelere karşı daha kolay koruma sağlayacaklarına inanmışlardır. İnsanlar birlik oldukları zaman birçok şeyi daha iyi yaparlar. Ancak ne olursa olsun insan kendi içinde her zaman yalnızdır, kendisi ile baş başadır ve aslında her insan dünyada sürekli mücadele içerisinde (Geçtan, 2019). İnsanlar, topluluk

etkinlikleri ve topluluğun verimliliğinden bahsedildiği zamanlarda, insan çabasının ve birlikte çalışmanın gerekli olduğu anlarda lidere ihtiyaç duymaktadırlar (Özbey, 2003). Buna ilaveten insanlar genellikle grup olarak yaşayan toplumsal varlıklardır. Bu yüzden insanlar ortak amaç ve hedeflere ulaşmak içinde gruplar oluşturmakta ve insanların oluşturduğu bu grupları yönetebilecek, hedeflerine ulaştırabilecek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar (Eren, 2014).

İnsanlar ilk dönemlerden beri küçükte olsa gruplar şeklinde yaşamaktaydı. Bu grupların içerisinde kişisel özellikleri diğerlerine göre daha fazla öne çıkan kimseler olmuştur. Bu kimseler içinde bulundukları grubu hedeflerini doğrultusunda başarıya götürmeyi amaçlamıştır. Bu kişiler, ayırt edici özellikleri ve öne çıkan kişilik özellikleri sayesinde ‘lider’ olarak adlandırılmıştır. Yani başarıya giden yolda liderin önemli bir etken olduğu görülmüştür (Eren, 2001). Geçmişte bakıldığında insanlar sosyal varlıklardır bu nedenle içgüdüsel olarak hayatına devam edip, türünün devamını sağlama isteğindedir. Bu istek ve ihtiyacın, tek başına giderilmesi mümkün olmadığından; insan, örgütlü yaşama yönelmiştir. Örgütlü yaşamda var olan karmaşa durumu ise lider ihtiyacının ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Demir, 2019). Örgütün yaşamasını sağlayan, bunun için gerekli iş bölümünü yapan, düzeni kuran ve düzenin işlemlerini sağlayan, motive edip, heyecan uyandıran insanlara her zaman ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütler için lider; işleyişi sağlayan kişi olması dışında, grubun kimliği haline gelmiş, ikna ve beceri yetkinlikleri ile grubun var olmasını ve amaçlarına ulaşmasını amaç edinen kimsedir (Şama ve Kolamaz, 2011). Genel olarak bir liderde bulunması gereken özelliklere bakacak olursak 3 temel başlıktan bahsedebiliriz. Bunlar ise;

- Entelektüel özellikler
- Karakter özellikleri
- Sosyal özellikleridir (Erdoğan, 2004).

Bir liderin genel çerçevede literatür taraması yapıldığında liderde bulunan özellikler şunlardır (Eren, 2007; Zel, 200; Hunger ve Wheelen, 2003; Aktan, 1997):



Şekil 3.2 Lider özellikleri

Liderlik nitelikleri, zaman, durum, ölçüt ve sınıflandırmaya bağlı olarak değişebilir ve çeşitlilik gösterebilir. Ancak bir liderde bu özelliklerden ne kadar çok olursa başarılı bir lider olması da kaçınılmazdır.

Bir lider var olması için, lider olan kişinin resmi hakları olması gerekli değildir. Resmi hakları olmasa da toplumu arkasından götüren liderler de mevcuttur (Koçel, 1999).

Günümüzde ise liderlik konusunda elde edilen geniş literatür ve bulguların farklı bakış açılarının oluşmasına sebep olduğunu belirtebiliriz. Bu farklı bakış açıları, özellikle liderlik teorilerinin ve liderlik tarzı yaklaşımlarının geliştirilmesinde görülmektedir (Mendenhall, 2013).

Bu nedenle ilerleyen bölümlerde söz konusu farklı yaklaşımların, etkilediği liderlik kuramlarını ayrı alt başlıklarda inceleyeceğiz.

3.1. Liderlik Yaklaşımları

3.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı öne sürülen ilk yaklaşım kategorisinde yer almaktadır (Koçel, 2005). Liderlik kuramları araştırmalarında görüldüğü gibi ilk kişilik özellikleri üzerinde durulmuş ve etkili bir liderin doğuştan gelen özelliklerinden dolayı ‘lider’ oldukları belirtilmiştir. Özellikler teorisinin ilk bilinen kuramı Büyük Adam Kuramı (The Great Man Theory) olarak bilinmektedir (Aksel, 2010).

Özellikler yaklaşımında liderlik sürecinin başarısına etki eden en önemli etmenin liderin nitelikleri ve kişisel özellikleri olduğu bilinmektedir (Stoner ve Wankel, 1986). Bu fiziksel özellikler ise; yaş, boy, ağırlık, fiziksel görüntü, güç, sağlık durumu, güzellik, yaşlılık vb. olarak açıklanmıştır. Liderde bulunması gereken kişisel/niteliksel özellikler ise; zekâ, hitabet yeteneği, cesaret, kendine güven, girişimcilik ve riski göze almadır (Donuk, 2016).

Bu yaklaşım, insanların lider olarak doğdukları ve sonradan bu özellikleri kazanamayacağını içermektedir (Çelebi, 2013).

Spor alanında, bu niteliklere sahip antrenörler genellikle sporculara göre başarılı olarak nitelendirilir. Ancak, antrenörün sadece üstün yeteneklere ve niteliklere sahip olması yeterli değildir; aynı zamanda, sporcuların da antrenörün nitelikli ve yetenekli olduğuna inanmaları önemlidir. Başarılı antrenörlük niteliklerinin tespit edilmesi için kişilik özellikleri kuramı temel alınarak birçok araştırma yapılmıştır. Ancak, bu konuda evrensel kabul gören tek bir araştırma bulunmamaktadır. Sporda ideal antrenörlük vb. yalnızca özellikler kuramıyla belirlenemez (Konter, 1996).

Özellikler yaklaşımı eleştirilmiştir çünkü lideri sadece kişisel özelliklerine göre tanımlayan bu yaklaşımın zaman içerisinde yetersiz olduğu tespit edilmiştir (Kağıtçıbaşı, 2006). Dahası, her kültür ve toplumun özelliklerine, bulunduğu koşulların değişimlerine ve belirsizliklerine göre liderin, lider görülmeyeceği iddiası ortaya konulmuştur. Araştırmacılar, özellikler yaklaşımına yapılmış olan eleştirilerden dolayı; liderin davranışları ve bu liderin takipçilerinin özellikleri hakkında araştırmaya başlamışlardır (Tuncer, 2012; Koçel, 2005).

Yani özellikler yaklaşımını eleştiren araştırmacılar sadece lider özelliklerini değil liderin içinde bulunduğu duruma göre de değerlendirilmesini savunmuş, farklı durumlarda liderin davranışlarını gözlemlemeye girmiştir (Boss ve Boss, 2008). Bunlardan ilk olarak grup araştırmacıları davranışsal yaklaşımı, ikinci grup olarak ise araştırmacılar durumsallık yaklaşımının oluşmasına öncülük etmişlerdir (Mendenhall, 2013).

Tablo 3.1 Liderlikte Fiziksel ve Kişisel Özellikler

FİZİKSEL ÖZELLİKLER	KİŞİSEL ÖZELLİKLER
Yaş	Zekâ
Boy	Hitabet Yeteneği
Ağırlık	Cesaret
Fiziksel Görüntü	Kendine Güven
Güç	Girişimcilik
Sağlık Durumu	Riski Göze alma
Güzellik ya da Yaşlılık	Güvenilir olma ya da güven verme

3.1.2. Davranışsal Yaklaşımı

Bazı araştırmacıların etkili liderin genel olarak aynı özellikleri göstermedikleri saptamalarıyla yaptıkları çalışmalarda dikkat edilen nokta, liderin davranışları olmaya başlamıştır (Küçüközkan, 2015). Yaklaşımın temel amacı, liderin verimli ve başarılı olmasını sağlayan niteliklerin, liderin bireysel ve fiziksel niteliklerinden ziyade, liderin sergilediği davranışlarıdır.

Bu yaklaşım üzerine yapılan araştırmalarda, bir liderin başlıca davranışları belirlenmeye çalışılmıştır (Çelik, 2003).

Bu davranışlara bakacak olursak eğer; liderin takipçileri arasındaki iletişimi, grup hedeflerini belirleme şekli, grup için karar alma, denetim şekli, planlama, gruptaki üyelerini motive etme şekli gibi davranışlar olduğu belirlenmiştir. Bu davranışlar etkili ve başarılı bir lideri belirlemektedir (Tunçer, 2012).

Liderlik, bir grupta olan kişinin sergilemiş olduğu davranışların ve faaliyetlerin diğer grup üyeleri tarafından kabul edilmesi, karşılıklı olarak beğenilip aynı zamanda şekillendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır (Aksel, 2012).

Bu yaklaşım liderin davranışlarına ilaveten diğer etken olarak grup üyelerini de kapsamaktadır (Koçel, 2005).

Sporda ise davranışsal yaklaşım, antrenörlerin lider davranışlarını temel alarak tanımlama üzerine kuruludur. Spor takımlarını değerlendirdiğimizde, antrenörlerin de başarıya yönelik veya sporculara yönelik davranışlar sergilediklerini gözlemliyoruz. Bir lider konumunda olan antrenör, yeni bir takımı devraldığı zaman sağlam ilişkiler kurmalı ve etkili iletişimi sağlamalıdır. Ayrıca, net hedefler ve amaçlar belirlemesi de önemlidir. Başarılı antrenörler, etkili iletişim becerilerine sahiptir aynı zamanda başarılı antrenörler etkili bir eğitim ve modelleme gösterirler. Araştırmalar, başarılı antrenörlerin, çalışma yoğunluğu ve çabalarıyla ilgili olarak teşviklerde bulunduklarını göstermektedir (Konter, 1996).

Liderin davranışsal yaklaşımları çerçevesinde elde edilen bilgilere göre liderin davranışlarını inceleyen araştırmalar yapılmıştır. (Paksoy, 2002).

Bu araştırmaların birkaçı şunlardır;

- Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları
- Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları
- Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi
- Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi

3.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio State Üniversitesi'nde yapılan liderlik araştırmalarının en kapsamlı ve üzerinde en fazla durulan konulardan biri, davranışsal yaklaşımdır.

Bu araştırmaların sonunda liderin davranış şekilleri tespit edildi ve bunlardan bir anket oluşturuldu anketin ismi de 'Liderlik Davranışı Belirleme Anketi' yani 'Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ)' dir (Tunçer, 2012; Daft, 2000).

Yapılan bu geniş araştırmalar neticesinde ise lider davranışları açısından birbiri ile bütünleşen ancak organizasyonun ihtiyaçları açısından birbirinden ayrılan iki boyut ortaya çıkarılmıştır (Koçel, 2005; Tunçer, 2012).

1. Kişiyi Dikkate Alma (Anlayış): Liderin grup üyeleri arasında güven, iletişim ve saygı ilişkilerini ifade eden boyuttur.

- Lider, üyelerini takdir eder ve eğer gerekli ise ödüllendirir.
- Lider, grup içindeki tüm üyelerle ve üyelerin birbiri ile olan güvenini sağlamalıdır, iletişimi güçlü tutmalıdır.
- Üyelerin fikirlerine karşı saygılı olmalıdır.
- Lider, üyelerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenmelidir.
- Üyeler lideri ihtiyaçları ve isteklerinin bir temsilcisi olarak görürler.

Sonuçları: Liderin anlayışa yönelik davranışlarının artması;

- İş tatmini artar,
- Devamsızlığı azaltır.

2. Yapıyı Harekete Geçirme (İnisiyatif): Liderin grup üyelerini yönlendirme ve harekete geçirme özelliğinin öne çıktığı boyuttur.

- Lider, grup amacını belirler,
- Liderin grup üyelerini yapacakları iş ve amaca yönelik motive etmesi,
- Yönlendirmesi,
- Denetlemesi ve planlaması,
- Grubu harekete geçirmesi,
- Liderin iş ile ilgili tüm süreçlerde karar vermesini içerir.

Sonuçları:

- Grubun etkin bir şekilde harekete geçirilmesi, üyelerin performansının artırılması liderin iş başarısını etkiler (Koçel, 2005; Şirin, 2015; Yukl, 2001; Ağlargöz, 2012; Güney, 2001).

3.1.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Rensis Likert'in katkısıyla yapılan Michigan üniversitesi liderlik çalışmasında farklı firmalarda yöneticilik yapan kişiler üzerinde yapılan bu çalışmada, lider davranışları Ohio State üniversitesi araştırmalarıyla benzer özellikler gösteren iki faktör üzerinde toplanmıştır (Ağlargoğlu, 2012; Tunçer, 2012; Koçel, 2011).

1. İşe Yönelik Lider

- Grup içindeki hedeflere ulaşılmasına önem vererek, üyelerini kontrol altında tutarlar,
- Grup üyelerini amaca ulaşmakta araç olarak görürler,
- Üyelerin işlerini nasıl yaptıklarına bakarak duruma göre onları cezalandırabilirler,
- Otoriter özelliklerini kullanırlar,
- Kişiler arası ilişkilerden çok, işin teknik yönlerine önem gösteren liderdir.

Sonuçları: Liderin işe yönelik davranışlarının artması;

- Bu durum, iş performansını olumsuz etkilemektedir.

2. Kişiyeye Yönelik Lider

- Bireyler arası ilişkilere ve iletişime önem veren,
- Üyelerinin kişisel ihtiyaçlarına yardımcı olmaya çalışan,
- Yetki devrini dikkate alan,
- Üyeler arasındaki kişisel farklılıkları göz önüne alan,
- Üyelerinin memnuniyetini artırmaya odaklanan, koşulların oluşturulmasını vurgulayan liderlik tutumudur.

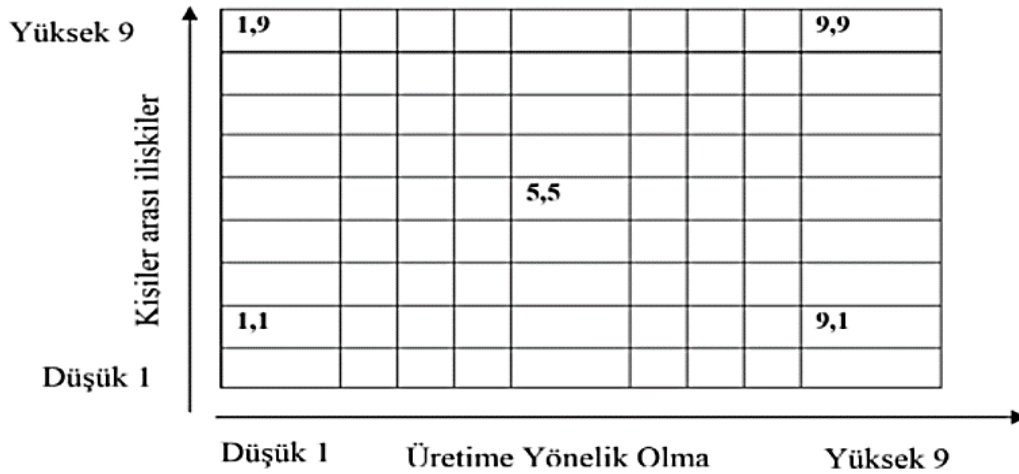
Sonuçları: Liderin kişiyeye yönelik davranışının artması;

- İş verimliliğini ve çalışan memnuniyetini maksimum seviyede tutar.
- Olağanüstü başarı sağlamaktadır (Koçel, 2011; Koçel, 2005; Tunçer, 2012; Çelebi, 2013; Ağlargoğlu, 2012).

Michigan Üniversitesi araştırmaları ile Ohio State Üniversitesi araştırmaları arasındaki fark, liderin her iki davranış modelini benimseyememesidir. Michigan çalışmalarına göre, lider sadece bir davranış modelini benimseyebilirken, Ohio State Üniversitesi araştırmalarında liderin her iki davranış modelini kısmen ya da tamamen benimseyebileceği öne sürülmüştür (Cevrioğlu, 2007).

3.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

1964 yılında R. Blake ve J. Mouton, Michigan üniversitesiyle Ohio state üniversitesinde yapılan çalışmalar ışığında ilerleyerek liderlik olguları ile benzer özellikleri bulunan yöneticilerin davranışlarını tanımlamada kullanılabilecek 'Yönetim Tarzı Matrisi' oluşturmuşlardır (Şimşek ve Şerif, 2008). Yönetici davranışları iki faktörden oluşmaktadır: 'Üretim Odaklı Liderlik (Üretime Yönelik Olma)' ve 'İnsan Odaklı Liderlik (Kişiler Arası İlişki)'.



Şekil 3.3 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: Koçel, 2005

Görülen şekilde, yatay eksen üretime olan ilgi seviyelerini, dikey eksen ise liderin insanlara yönelik ilgi seviyelerini temsil etmektedir. Bu iki boyut, liderlik türlerini belirlemek için kullanılan ağırlık derecesine göre beş farklı tip liderliği ortaya koymaktadır (Donuk,2016; Güney, 2001).

Şekil 3.3' ün genel özellikleri ise (Donuk, 2016; Luthans, 1992; Likert, 1992; Tunçer, 2012; Aksel, 2010; Küçüközkan, 2015; Koçel, 2011):

- **1.1 Tipi Liderlik:** Bu lider tipine 'cılız lider' veya 'Başarısız yönetim' demek mümkündür. Lider burada insan ve iş odaklı davranışlarını en alt düzeyde tutmaktadır. Lider alt ve üstleri ile mümkün oldukça iletişime geçmemektedir. Yaratıcılık düzeyi minimumdur. Üstle bir sorunu olduğunda geri çekilerek durumun kısa süre içinde geçmesini bekleyen bir yaklaşımdır. Önemli olmadıkça altlarını övmez ve eleştirmez, fikirlerininse genelde olumlu olanlarını belirtir.

- **1.9 Tipi Liderlik:** ‘Kulüp liderliği’ diyebiliriz. Çünkü lider üretime önem vermez, insan odaklı davranışları üst düzeydedir. Lider astlarının memnuniyetini, duygularını ve düşüncelerini önemser. Örgütsel amaçlar önemlidir ama astlarına baskı kurmaz. Cezayı değil, uzlaşmayı desteklemektedir.
- **9.1 Tipi Liderlik:** ‘Otoriter Liderlik’ veya ‘Görev liderliği’ diyebiliriz. Çünkü üretime en üst düzeyde önem verir, insan odaklı davranışları yok denecek kadar azdır. Bu lider, planlama yapar, aktif şekilde çalışmaya önem verir, başarıyı, kar ve üretim ile ölçmektedir. Tüm örgüt için kuralları olduğundan dolayı bu liderden yaratıcılık beklenmemektedir.
- **9.9 Tipi Liderlik:** ‘Ekip Lideri’ demek mümkündür. Bu liderin insan odaklı davranışları da üretim odaklı davranışları da yüksek seviyededir. Herkes arasında bağlılık söz konusudur. Örgütte saygı ve güven üst düzeydedir. Çatışmalarda ortak çözüm ve uzlaşma yapılmaktadır. Lider yaratıcıdır ve yeni yaklaşımlarla, değişime ihtiyaç duyar. İdeal liderlik davranışıdır.
- **5.5 Tipi Liderlik:** Orta yol liderliği demek mümkündür. Bu tip hem insan odaklı hem de üretim odaklı davranışları orta ölçüde barındıran bir liderlik yaklaşımını ifade eder. Bu liderler, işleri planlarken çalışanların moralini önemser ve örgüt içinde işlerin düzenli bir şekilde ilerlemesini sağlarlar. Planlama ve görev dağılımı yaparak işlerin akışını düzenler ve gerektiğinde çalışanlara yönlendirme ve destek sağlarlar. Ayrıca, olası aksaklıklarda cezalandırma yerine çalışanlara bir şans daha verme eğilimindedirler. Ancak, bu liderlik tarzı yaratıcılığı teşvik etmez ve dolayısıyla değişime direnç gösterebilir.

3.1.2.4. Douglas McGregor’un X ve Y Teorisi

1960’ da geliştirilen bu teori, McGregor tarafından liderlik davranışlarını X ve Y olarak adlandırılan iki karşıt gruba ayırmaktadır. X tipi davranışlar, bireylerin emir alma eğiliminde oldukları, sorumluluktan kaçındıkları ve güvenliğe önem verdikleri bir liderlik yaklaşımını ifade eder. Bu teoriye göre, yöneticiler genellikle "başarı için anahtar faktörlerin para, prim ve ceza alma korkusu olduğunu" savunurlar.

X teorisinin hipotezi şu şekilde ifade edilir;

Kişiler çalışmayı sevmez ve işten kaçmaya-kaytarma eğilimindedirler. Genellikle sorumluluk almaktan kaçınan bu bireyler, başkalarının kendilerini yönetmesini tercih ederler. Kendi amaç

ve isteklerine odaklanma eğiliminde olan bu bireyler, örgütsel hedeflerden ziyade kişisel hedeflere önem verirler. Bu nedenle, örgütsel amaçları gerçekleştirebilmeleri için güven ortamına ihtiyaç duyarlar ve sürekli denetleme, disipline edilme ve gerektiğinde cezalandırılmaları gerekir.

Y teorisinin varsayımları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Bowditch ve Huse, 1997);

Y teorisine göre ise X grubunun tersine sorumluluk almaktan kaçınmayan, çalışmaktan haz alan ve kendilerini yönetecek birine ihtiyaç duymayan bireylerdir, kişiler çalışmayı severler. Ayrıca bu kişiler sorun yaratmak yerine daha çok sorun çözmeye yardımcı olmak isterler. Dolayısıyla zorlama, sıkı denetleme ve cezalandırmaya yapılmasına gerek yoktur çünkü örgütsel amaçları benimsemektedirler. İşte tam olarak bu yüzden;

X teorisini benimseyen kişiler, otokratik bir lider tercih ederken, Y Kuramını benimseyen bireyler, genellikle demokratik ve katılımcı bir lider tercih ederler (Kozak, 2008).

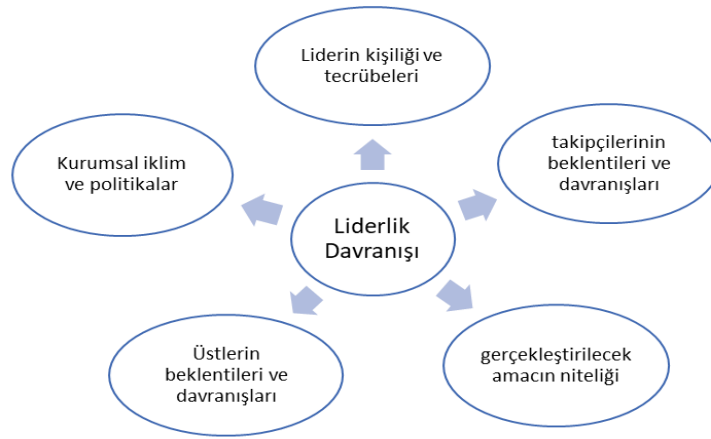
3.1.3. Durumsallık Yaklaşımı

Yapılan liderlik çalışmalarında davranışsal yaklaşımın ve özellikler yaklaşımının, toplumda yaşanan gerekliliklere ayak uydurmadıkları ve yetersiz kaldıkları düşünüldüğü için liderliği açıklayacak daha detaylı araştırmalara ihtiyaç duymuşlardır (Bolat ve ark., 2008). 1960-1980 yılları arasında geliştirilen durumsallık yaklaşımı, liderlikte tek tip en iyi davranışları belirlemek yerine, liderin etkili olabileceği farklı durumları vurgulamıştır (Köseoğlu, 2019). Bu yaklaşımdaki temel görüş, liderin etkili olabilmesi için davranış özelliklerinin değişmez olmaması gerekir. Bu yaklaşımda benimsenen; tek bir liderlik davranışı veya tarzı olmadığı, bulunduğu koşulda en etkin lider davranışı hangisi ise o lider davranışını sergilemesi gerektiği savunulmaktadır (Alioğulları, 2019).

Bu yaklaşımı benimseyenler, liderin değişen durumlar altında, kendisine başarı getiren niteliklerin aynı ölçüde etkili olup olamayacağını sorgulamışlardır (Mendenhall, 2013).

Yine bu kuramda etkili liderliği artıran faktörler vardır bu faktörler şunlardır (Koçel, 2011):

- Hedefin özelliği
- Lider ve takipçilerinin tecrübeleri
- Takipçilerinin becerileri ve beklentileri
- Liderin belirlediği organizasyonun özellikleridir.



Şekil 3.4 Liderlik davranışı

Liderliği belirli koşullara, durumlara göre tanımlamaya çalışan bu kuram üzerine en etkili lider nasıl olacağı konusunda araştırmalar ve teoriler ortaya çıkmıştır (Koçel, 2003). Bu modeller arasında; Fiedler'in Durumsallık Teorisi, House ve Evans'ın Amaç-Yol Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi ve Vroom ve Yetton'un Liderlik Modelleri bulunmaktadır. Bu modellerin, görev veya ilişki odaklı liderlik tarzının her durumda tek geçerli olmadığı, ancak belirli koşullarda ilişki odaklı liderliğin başarılı, verimli ve etkili olabileceği ortak noktadır (Çağlar, 2004).

3.1.3.1. Fiedler'in Durumsallık Teorisi

Fiedler liderlik konusunda çeşitli çalışmalara odaklanmıştır. Çalışmalar genellikle yapıyı etkinleştirme veya insan faktörlerine odaklanmış olsa da lider davranışının değerlendirilmesinde bu unsurların tek başına yeterli olmayacağını savunmuştur. Ona göre, lider davranışının etkinliğini belirlemek için, davranışın gerçekleştiği çevrenin benzersiz özelliklerinin de dikkate alınması gerekmektedir (Kılınç, 2013). Fiedler, çevre değişkeninin liderliği açıklarken ne kadar önemli olduğunu sürekli vurgulamıştır. Ancak vurguladığı bir başka konu ise liderlik tarzlarını değiştirmeye yönelik eğitim ve öğretim çalışmalarının gereksizliğidir. Önceki yaklaşımlara benzer olmayarak Fiedler, işi insana uyarlama yerine, işe uygun insanları bulma konusunu desteklemektedir. Fed Fiedler'in teorisinde lider ve takipçisi arasındaki ilişki, başarıya ulaşılacak işin niteliği ile liderin pozisyonundan kaynaklanan otoritesinin seviyesine dayanmaktadır (Eren, 2010).

3.1.3.2. House ve Evansın Amaç-Yol Teorisi

House ve Evans'ın ortaya koyduğu bu teori, liderin davranışlarına odaklanmıştır. Bu teori, liderin grup üyelerini etkileme biçimi, işle ilgili amaçları ele alma biçimini ve başarıya ulaşma sürecini açıklamaya çalışmaktadır (Northcraft, 1994). Bu teoride, lider takipçilerine örgüt amaçlarını benimsetip, istenen davranışları gerçekleştiren takipçileri destekleyerek, takipçilerine hangi konularda ödüllendirileceğini aktarmaktır. Amaç-yol teorisinde dört farklı liderlik tipi vardır. Bunlar:

- Başarıya yönelik,
- Katılımcı,
- Destekleyici,
- Yönlendirici

liderlik tipleridir (Güney, 2017).

3.1.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Hayat Eğrisi Teorisi

Uygulamacılar arasında önemli bir yere sahip olan durumsal liderlik kuramlarından biri, Hersey ve Blanchard'ın 'Hayat Eğrisi' teorisidir. Bu teori, Ohio Üniversitesi liderlik teorisini, üç boyutlu liderlik teorisini ve iki boyutlu liderlik teorisini bir araya getirilerek oluşturulmuştur (Zel, 2001). Liderin etkinliğini belirleyen faktör, takipçilerin olgunluk düzeylerine uygun ve durumsal faktörler dikkate alınarak ayarlanmasıdır (Güney, 2017).

3.1.3.4. Vroom ve Yetton'un Liderlik Teorisi

Bu teoride liderde olması gereken önemli becerilerden biri olan 'karar verme' becerisinden yola çıkarak bu model geliştirilmiştir. Bu teoriye göre lider karar vericidir. Modelin temel amacı, karar kalitesini korurken, astların kararlarına katılımını ve kabulünü sağlamaktır (Victor, 1999).

Liderin, alınan kararların etkinliği için çalışanlar tarafından ne ölçüde kabul edildiğine bağlıdır. Bu nedenle, çalışanların karar sürecine büyük ölçüde katılım sağlamaları beklenmektedir. Yani kısacası, bu durum otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru bir eğilimi ortaya çıkarmışlardır (Erdoğan, 2014).

3.2. Liderlik Tarzları

3.2.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik, bireysel olarak karar veren ve otoritesini tamamen kendinde toplayan bir yaklaşımı ifade eder. Diğer bir deyişle, hedeflerin, stratejilerin ve politikaların belirlenmesinde astların katılımı veya söz hakkı bulunmaz. Lider, talimatlarına tam bir itaat

bekler ve kendisine duyulan güveni önemser (Yukl, 1994). Bu liderlik tarzını benimseyen kişinin, kendine özgü kişiliği sayesinde saygı ve bağlılık oluşturabilecek düzeyde güçlü ve zeki olması önemlidir. Ayrıca, astların bağlılığı ve sadakati bu liderlik modelinde önem arz eder (Ergun, 1991). Otokratik liderlik tarzının en olumsuz yönü, liderin tek taraflı kararlar alması ve astların katılımını veya görüşlerini dikkate almamasıdır. Bu durum, astların örgüt içi faaliyetlere katılımını azaltabilir, iş doyumunu ve motivasyonu azaltabilir, örgüt içi çatışmaların ve anlaşmazlıkların artmasına yol açabilir ve işe olan bağlılıklarını azaltabilir (Locke, 1999).

3.2.2. Demokratik (Katılımcı) Liderlik

Demokratik liderlikte lider, çalışanlara yol gösterir, öncülük eder. Amaçlara ulaşmada ve karar alma sürecinde çalışanların katılımını ister hatta bu hususta onları destekler ve isteklendirir. Bu yönetim tarzı, neo-klasik dönemde önemli bir popülerlik kazandırmıştır.

Bu yaklaşımın esas amacı, çalışanların katılımını teşvik ederek, hedeflerin başarıyla gerçekleştirilmesini sağlamak ve iş birliği kültürünü geliştirmektir. Demokratik liderlik biçiminde lider, yetkisini paylaşma eğilimindedir, böylece çalışanlar arasında iş birliği ve karar alma süreçlerine katılım sağlanır (Şimşek vd., 2001; Şahin vd., 2004; Donuk, 2006).

Lider çalışanlarına güven verir, davranışlarıyla saygı görür ve bu nedenle de çalışanları tarafından bağlılıkla takip edilir (Ertürk, 2008).

3.2.3. Karizmatik Liderlik

Bu liderlerin diğerlerinden ayırt edici özellikleri arasında, toplumun kabul ettiği normlara uymayan ve kendine güveni yüksek bireyler yer alır. Karizmatik liderler, gerektiğinde büyük değişikliklere cesaretle yönelirler ve mevcut durumu koruma eğiliminde değillerdir (Ertan-Kantos, 2011).

Liderlerin olağanüstü güçleri, takipçilerin sadakatini doğurmaktadır. Lider, grup üyelerini etkileme, ilham verme ve onları motive etme yeteneğine sahiptir ve tüm kararları kendisi alır, her sözü itaatle kabul edilir. Mesafeli bir yapısına rağmen çalışanları verdiği emirleri kolaylıkla yerine getirir (Kuru, 2000; Koçel, 1999).

Karizmatik liderler, demokratik hayat tarzını benimseyen yerlerde olduğu gibi katılımcının olmadığı yönetimde de ortaya çıkmaktadır (Aydar, 2000). Yasaların, kuralların ve demokratik süreçlerin güçlü olduğu ülkelerde bu liderlik tarzı nadiren görülür. Ancak, belirsizlik, yetersizlik, risk ve kriz dönemlerinde bu tarz liderlik daha sık ortaya çıkar (Eren, 2010).

3.2.4. Destekleyici Liderlik

Bu liderlik tarzında olan liderler ödül ve katılım sistemini benimser, vereceği kararları gurupla almıyor olsa da çoğu zaman guruptaki bireylerinde fikirlerini dikkate alarak karar verir. Hem üstten aşağıya hem de aşağıdan üste yönelik bir bilgi alışverişi açıklığı sağlar (Kuru, 2000).

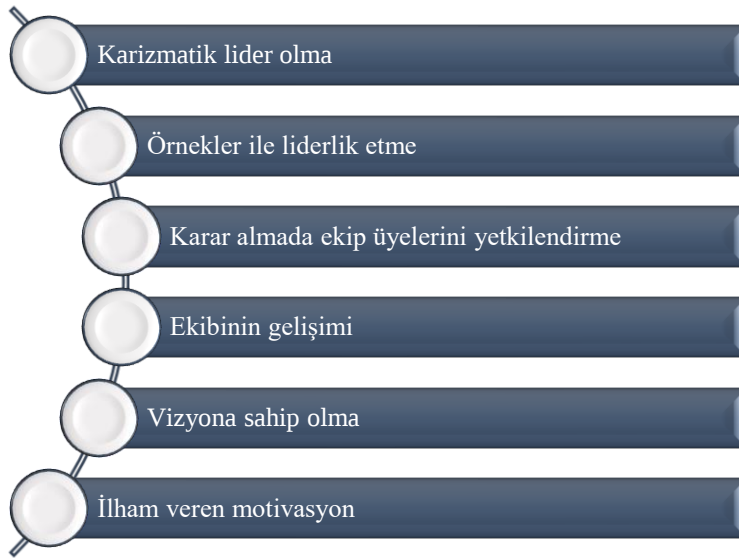
3.2.5. Serbest Bırakıcı Liderlik

Bu liderlik tarzında ise; çalışanlar için amaç koyulur, çalışanlar kendi kabiliyetlerince amaca ulaşmada özgür bırakılır (Eren, 1998). Çalışanlara, problemlere karşı kendilerini yetiştirmesi için ve kendi çalışma programlarını da çalışma müsaitliği dahilinde yapmalarına imkân veren liderlik tarzıdır. Kaynak sağlamak liderin ilk görevidir. Lider, bir hususta fikri sorulursa ancak o zaman düşüncesini bildirir. Bildirdiği düşünceler çalışanları tamamlayıcı boyutta değildir. Grup içerisindeki otorite ve güç kaynakları, tamamen çalışanlar tarafından kontrol edilmektedir. Bu tarzda liderler yetkiye sahip çıkmamaktadır yani yetki kullanma haklarının tamamını çalışanlarına bırakmaktadırlar (Arun, 2008). Amaca ulaşıldığında bu liderin değil çalışanlarının başarısıdır (Türkmen, 1996).

3.2.6. Dönüşümcü Liderlik

Bu kavram 1978 yılında siyasetçi McGregor Burns tarafından ortaya çıkarılmıştır (Genç ve Halis, 2006). Liderin bağımsız çalışanlar ortaya çıkarmasının sebebi çalışanlarının olaylarda eleştirel düşünebilme ve amaçlara ulaşmada yenilik sağlayabilmesidir (Şenel, 2011). Liderler hataları kendilerine fırsat bilirler, hata yapmaktan hiç çekinmezler aynı zamanda kolayca riskte alabilirler (Tengilimoğlu, 2005).

Podsakoff ve ark. tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlerin davranışları 7 temel başlıkta bir araya getirilmiştir (Carless vd., 2000; Gözükara, 2014):



Şekil 3.5 Dönüşümcü lider davranışları

3.2.7. Vizyonel Liderlik

Vizyon kavramı, bireyin duygusal, düşünsel, mantıksal ve duygusal yetkinlikleri kullanarak geleceği öngörebilme, planlayabilme ve hedeflerini yenilikçi bir şekilde gerçekleştirebilme yeteneğini ifade eder. Bu süreç, mevcut durumun değerlendirilmesini içerir. Çalışanların istediği neyse onu gerçekleştirmede ne yapması gerektiğini yani bir amaca ulaşmada kullanılması gereken yöntem ve yolları gösterir ancak bunları nasıl yapacağını göstermez. Çünkü çalışanlarının risk almasını ister onları bu konuda özgür bırakır ve çalışanlarında bağlılık ve güven duygusu oluşturur (Ekici, 2006).

Çalışanlara her zaman görevlerinin asıl amacını bildirir ve tipik olarak yapılan görevlere anlam yükler (Yetim ve Şenel, 2001). Liderin vizyon sahibi olmasının yanında mevcut niteliğini insanları motive ederek göstermesi beklenir. Diğer durumda ise liderlikten söz edilemez (Doğan, 2007; Özdenk, 2015).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖZGÜVEN

Özgüven üzerine yapılan araştırmalarda özgüveni tanımlayan araştırmacıların kendini yakın hissettiği ekole göre ve kendi yaklaşımlarına göre tanımladıkları gözlemlenmiştir. Bu sebeple de pek çok tanım yapılmıştır (Soner, 2000).

Bu tanımlardan birkaç tanesine bakacak olursak:

Özgüven, bireyin iç dünyasında kontrol ve egemenlik kurmuş olduğunun farkında olmasıyla ilgilidir. Bu his, bireyin yaşadıklarının onaylanmasıyla ortaya çıkar ve kişinin yaşayabileceği zorlukları zekâsı, kabiliyeti ve çabasıyla aşabileceği inancını içerir (Gökner, 2010).

Özgüven, bireylerin kendisini kabullenmesi, duygularını anlaması, kuvvetli ve zayıf yönlerini gözlemlemesi, bir mücadeledeki kabiliyetin ve gücünün bilincinde olmasını ifade eder (Feltz, 1988).

Özgüven bir bireyin kendi kendine ne ölçüde değer verdiği ve ne ölçüde inandığıyla ilgili olarak değişmektedir (Eldeleklioglu, 2004).

Özgüvenli bireyler, her sorun için bir çözüm bulabileceğine inanır ve olumsuz duygulara kapılmak yerine duygu ve düşüncelerini olumlu düşünmeye odaklarlar. Kendilerine ait işe kolaylıkla motive olabilirler ve karar verme sürecinde zorlanmazlar (Lindenfield, 1997).

Özgüven, kişinin kendisini değerli hissetme yargısı olarak tanımlanmıştır (Bandura, 1997).

Özgüven, bireyin kendine has yeteneklerine inancı şeklinde tanımlanmıştır. Özgüven, davranışların önemli belirleyicisi olup, kişinin kendi kendine yetebilmesi, bulunduğu ortamı kontrol edebileceğine olan inancı, kendi değerinin fark etmesi ve kendini kabul etmeyle ilişkilidir (Hambly, 2003).

Özgüven, bireyin kendisini değerli hissetme yargısıdır. Özgüven, geçici bir tutum değildir, sürekliliği olan bir kişilik özelliğidir (Pervin ve John, 2001). Özgüven seviyesi kişilerin tüm hayatını etkilemektedir. Düşük özgüvenli kişiler yüksek özgüvenli kişilere kıyasla başarısız olma olasılıkları daha yüksektir. Örneğin, çocuklar üzerine yapılan çalışmada yüksek özgüven seviyesine sahip olan çocuklar, düşük özgüven seviyesine sahip olan çocuklarla kıyaslandığında, özgüven seviyesi yüksek çocukların daha kendine güvenen, bağımsız ve yaratıcı oldukları tespit edilmiştir (Tokinan, 2008). Bireyi diğer canlılardan belirgin şekilde ayrılmasını sağlayan özellik benlik bilincidir. Kişi, kim olduğunu

anlatabilecek beceriye sahiptir aynı zamanda kimliğini kabul edip etmediğine de karar verme becerisine sahiptir. Bireyin kendisiyle barışık olması ya da olmaması sonucu oluşan özgüven bireyde yüksek ya da düşük özgüven oluşturabilmektedir. Özgüven seviyesi, bireyin duygu ve davranışlarını değişik şekillerde etkileyebilmektedir (Soner, 2000). Özgüvenli olan kişilerin ruh sağlığının iyi olduğu, başarılı ve mutlu oldukları gözlemlenmiştir (Soner, 2000).

Aşırı özgüven sahibi kişiler, başarıma isteği olan, kendini önemseyen ve inan, kendini dikkate alınmaya değer bulan, farklılıklara açık, kendilerini vasıflı olarak algılamaya eğilimli, araştırmacı, ilişkilerinde doğal ve samimi, mücadeleci, sorumluluk alabilen ve girişken bir kişiliğe sahiptirler. Psikolojik problemleri olan kişilerle yapılmış olan bir çalışmada, özgüven eksikliğine sahip olan kişilerde, kişiyi cesaretsizliğe ve yetersizlik duygusuna sürüklediği görülmüştür (Kasatura, 1998). Özgüvenin yüksek olması, kişilerin doğal bir lider olarak ortaya çıkmasını sağlar (Greenacre vd., 2014).

İç ve dış özgüven olarak, özgüven iki şekilde ayrıştırılabilir. İç özgüven, kişinin kendine olan inancı ile kişinin kendiyle uyumlu olduğuna dair hissettikleridir, dış özgüven ise kişilerin sosyal çevresindeki kişilere hissettirdiği ve gösterdiği kendinden emin duruşlarıdır (Lindenfield, 2004).

İç özgüven, bireyin kendiyle uyumlu bir ilişki kurması, kendini tanıması, hedefler belirlemesi ve iyimser hissetmesi durumunu ifade eder. Dış özgüven, bireyin öz ifade kabiliyeti ve duygularını kontrol altında tutabilmeye ilişkilidir, kendinden emin bir görünüm ve davranışlarla kendini gösterir. Her iki özgüven türü de genellikle kişi farkında olmadan sergilenir. Örneğin, etkili iletişim için iç ve dış özgüvenin uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesi önemlidir.

Özgüven, başarı ile doğru orantılıdır. Kişi hayatta ne kadar başarılı olursa özgüven de o düzeyde artar (Özbey, 2004).

İç özgüven 4 alt boyutu bulunmaktadır (Lindenfield, 1997).

- Kendi benliğini kabul etme
- Kendi farkındalığını artırma
- Kendi için açık hedefler koyma
- Olumlu düşünme

Dış özgüven 3 alt boyutu bulunmaktadır (Lindenfield, 1997).

- Etkili iletişim
- Kendini doğru ifade edebilme
- Duygularını yönetebilme

4.1. Özgüvenin Gelişimi

Çocuğun psiko-sosyal gelişim süreci doğumla başlar, genellikle de bir yaş boyunca süren süreçtir. Erken dönem, çocuğun “temel güven duygusunun” olduğu kritik evredir. Bahsedilen evrede özgüvenin olumlu gelişebilmesi için çocuğa gösterilen ilgi düzenli, tatmin edici olmasının yanında şefkatinde sürekli olması özgüven gelişimine katkı sağlar. Çünkü özgüven kişinin doğuştan kazanabileceği bir yetenek değildir. Özgüven kişinin yaşamı boyunca karşı karşıya kalacağı olaylara bağlı olarak gelişebilecek bir durumdur (Gökner, 2015). Doğumdan sonra bebeğin ebeveyn veya bebeğin bakımını sağlayan kişiye inanıp güvenmesi sonraki yaşlarında etkili ilişkiler oluşturmaya için önemlidir. Birey güven oluşturmaya ilk olarak annesiyle başlar. Daha sonra kendisine ve etrafına güven duymaya başlar. Böylelikle özgüven duygusunun yapıtaşları oluşur. Çocuk ilgiyi gördükçe güven duygusu gelişir bu nedenle çevresindeki insanlardan ya da ailesinden şefkat ve ilgi göremeyen çocuk, ileriki yaşlarında kendisinin yetersiz olmasına bağlayarak kendisinde aşağılık veya üstünlük duyguları oluşturur (Ezmeci, 2012). Çocuğun özgüven gelişimi için, etrafındaki kişilerin verdiği tepkilerin büyük önemi vardır (Yavuzer, 2002) Özgüven, doğum ile başlar ve yaşam boyu gelişir. Özgüven karmaşık bir süreçtir. Özgüven, başlangıçta ebeveynlerin verdiği ilgi, sevgi ve şefkatle gelişir, daha sonra çocuğun okula başlamasıyla yerini öğretmen ve akranlarına bağlı olarak gelişen özgüvene bırakır. Çok sayıda araştırma, yüksek özgüvenli çocukların öğrenme kabiliyetlerinin çok hızlı ilerlediğini ve de etrafındaki bireylerle daha etkili iletişim kurabildiklerini göstermektedir (Beil, 2003).

Kişinin özgüvenini oluşturabilmesi için ilk olarak kendi özünü farkında olması gerekir ve daha dahası kısıtlayıcı olmaması, güven yaratmak için amacı belli etme ve gerçekleştirmek için söz vermesi, hayal kurmaktan çekinmemesi gibi faktörleri kabullenmesi gerekmektedir (Preston, 2008).

4.2. Özgüven Oluşumunu ve Gelişimini Etkileyen Faktörler

4.2.1. Ana-Baba Tutumları

Bir özgüvenin gelişimi doğumla başlayıp yaşam boyu gelişmeye devam etmektedir. Bu nedenle özgüvenin oluşumunda en etkili faktör anne-baba faktörüdür. Bir çocuğun özgüveninin yüksek veya düşük olmasını araştırmacılar aile ile ilişkilendirmektedir. Okul öncesi dönemde ailenin çocuğa yönelik tutum ve davranışları büyük önem taşımaktadır. Ailenin çocuktan beklentileri, övgüleri, eleştirileri çocuğun özgüvenini geliştirir. Ailelerin özgüven seviyeleri, genellikle çocuğun özgüven düzeyini etkileyen önemli bir faktördür. Bu, ailenin eğitim anlayışı, tutumu ve disipliniyle yakından ilişkilidir. Anne ve babanın

beklentileri, çocuğun sayısı, cinsiyeti ve karakteristik özellikleri gibi faktörler, ailelerin çocuklarına yönelik tutumlarını şekillendirebilir. Bu faktörlere ek olarak, ebeveynlerin çocukluklarında kendi ebeveynleri ile olan deneyimleri, çocuklarına karşı tutumlarını etkileyebilir. Aileler, özgüvenli bir çocuğa sahip olabilmek için öncelikle kendi aralarında ve çocuklarıyla güvenilir bir ilişki kurmalıdır (Başoğlu, 2007).

Tek başına kendi işlerini başaran çocuk, kendine ve ailesine güven duyan bireydir. Başarısına ise olumlu geri bildirim veren ebeveynler çocuğun başarısını ve özgüveninin artmasına katkı sunmuş olur. Bu ebeveynler aynı zamanda çocuklarına özgürlük hakkını tanıyan ve onlara imkân sunan, üzerlerine düşen görevlerin ve sorumlulukların bilincindedirler. Bu sayede çocukları da sağlam kişiliğe ve özgüvene sahiptir (Yavuzer, 2002).

4.2.2. Akademik Başarı

Çocukluk yıllarında başlayan özgüven oluşumunda başarı faktörü de önemli bir yere sahiptir. Çünkü başarıda bir gereksinimdir. Bu gereksinim doğrultusunda öğretmenler ve ailelerin tutumları etkilidir. 1989’ da Midgley, Feldloufer ve Eccles tarafından yapılan çalışmada özgüvenin oluşmasında öğretmenlerin karakter özellikleri ve tutumlarının önemi vurgulanmıştır. Örneğin, bir öğretmen bir konuda çok yetenekli olmayan öğrencisine başarılı olabilmesi için destek verirken diğer zeki ve yetenekli öğrencilerinin güvenini sarsmadan başarı düzeylerini attırabilir. Yapılmış olan çalışmalarda yüksek özgüvene sahip öğretmenlerin, tüm alanlarda öğrencilerini destekledikleri, öğrencilerin sorumluluk duygularını ve derse karşı heveslerini artırdıkları tespit edilmiştir. Çünkü bir şeyleri başarabildikçe bireyin kendisine olan güveni artmaya başlar. Bireyin özgüven düzeyi, başarılar ve olumlu davranışlarla değişebilmektedir (Yörükoğlu, 1990). Çocukların özgüven gelişiminde, devamlı bir güven ve sevgi ortamının sağlanmasının büyük önemi belirtilmiştir. Kendisine uzun süre başarısızlık deneyimi yaşatan çocuklar, suçluluk duygusu ve yetersizlik duygusunun etkisiyle düşük özgüvene sahip olmaktadır (Çelik, 2014).

4.2.3. Çevrenin Etkisi

Psikososyal gelişim süresince kişilerin özgüven kazanmada dış çevrenin önemli etkisi bulunmaktadır. Aile, okul, arkadaşlar, sosyal gruplar içinde uygulanan kurallar, normlar, değerler ve tutumlar ve diğer çevresel unsurlar kişiliğimizin oluşmasında önemlidir (Yüksel, 2006).

4.2.4. Zekâ

Farklı başarı seviyelerine ulaşabilen bireyler benzer zekâ seviyesinde olabilir. Zekâ, dünyayı anlama kapasitesi, rasyonel düşünebilme ve problem çözebilme yeteneğidir (Feldman,1996). Başarılı olmak için zekanın yanı sıra kişinin özgüveni, sosyal kabiliyetleri, çalışkan olması ve amacını iyi belirlemesi gerekir (Yörükoğlu, 1990).

4.2.5. Fiziksel Görünüm

Kişilerin fiziksel görünümleri, çevrelerindeki diğer insanlar üzerinde derin bir etki bırakabilir ve bu etki, kişilerin davranışlarını şekillendirir. Yani kişinin dışarı yansıttığı görünüş ve duruş özgüven açısından önemlidir (Atkinson vd., 1995). Düşük özgüvenli kişiler kendini fiziksel olarak da çekici görmeyen kişilerdir (Altan, 2001). Bu durum ergenlik çağında meydana gelen ani değişimlerden dolayı kendini kabullenememe, sevmeme, yetersiz görme gibi problemleri beraberinde getirir. Dolayısı ile ergenlik dönemindeki çocuk kendini özgüvensiz olarak benimser, bu durumda olumsuz hisler taşıyan çocuklar özgüvensiz olarak yaşamlarına devam etmektedirler (Gökner, 2010).

4.2.6. Diğer Faktörler

Kişiliğin şekillenmesinde önemli olan diğer faktörler ise;

Sorumluluk, stres, psikolojik hastalıklar, uzun süreli rahatsızlıklar, kişinin yok sayılması, kişinin engelinin olması, işsiz olması, bulunduğu ortamının değişmesi, cinsiyeti, medeni durumu, ölüm, kitle iletişim araçlarıdır. Bir çocuğun gelişmekte olduğu dönemlerde çevresinde bulunan yetişkinler de kişilik oluşumunda önemlidir (Oktay, 2007; Başoğlu, 2007).

BEŞİNCİ BÖLÜM

MATERYAL VE METOT

5.1. Araştırmanın amacı ve kapsamı

Araştırmanın amacı, Antalya ilinde görev yapan futbol hakemlerinin liderlik ve özgüven ilişkisinin incelenmesidir. Aynı zamanda, araştırmaya katılan hakemlerin demografik özelliklerine göre liderlik ve özgüvenlerinin incelenmesidir.

5.2. Araştırma Problemleri

Araştırmanın ana ve alt problemleri aşağıda verilmiştir.

5.2.1. Ana Problem

- Futbol hakemlerinin liderlik stilleri ile özgüven düzeyleri arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığıdır.

5.2.2. Alt Problemler

- Futbol hakemlerinin demografik özellikleri nelerdir?
- Futbol hakemlerinin liderlik stilleri ile cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki durum, eğitim durumu, bulunduğu klasman, hakemlikten beklentisi, hakemlik yaptığı yıl ve futbol oynayıp oynamaması arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Futbol hakemlerinin özgüven düzeyleriyle cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki durum, eğitim durumu, bulunduğu klasman, hakemlikten beklentisi, hakemlik yaptığı yıl ve futbol oynayıp oynamaması arasında nasıl bir ilişki vardır?

5.3. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi

Betimsel tarama yönteminde; geçmişte veya şu an da var olan bir durumun, nesnelerin veya katılımcıların görüşlerini, tutumunu vb. kendi koşulları içinde değiştirmeden açıklamaya çalışılan genel bir tarama modelidir (Karasar, 2005). Araştırmada; yaş, klasman durumu, cinsiyet, eğitim düzeyi, meslek durumu, hakemlik süresi, futbol oynama durumu, medeni durumu ve hakemlikten beklentisi gibi değişkenlere dayalı olarak oluşan farklılıklar ele alındığı için karşılaştırmalı ilişkisel tarama modeli özelliklerini de içermektedir.

5.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Antalya’da farklı klasmanlarda görev yapan futbol hakemleri oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise 2022-2023 futbol sezonunda Antalya ilinde farklı klasmanlarda (üst klasman hakem, üst klasman yardımcı hakem, bölgesel hakem, bölgesel yardımcı hakem, kadın bölgesel hakem, kadın bölgesel yardımcı hakem, il hakem ve aday hakem) görev yapan 227 (192 erkek ve 35 kadın) gönüllü katılım sağlayan futbol hakemlerinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan hakemlerin yaş ortalamaları $24,92 \pm 5,89$ olduğu tespit edilmiştir. Örneklem alınma kriterleri; katılımcıların araştırmaya katılmaya gönüllü olmaları, sorulara samimiyetle ve dürüstlükle cevap vermeleri, aktif hakemlik yapıyor olmaları şeklinde belirlenmiştir. Araştırmaya katılan hakemlere, çalışmanın bilimsel bir amaç niteliği taşıdığı ve verilen cevapların önemi sözlü ve yazılı olarak ifade edilmiştir.

5.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, araştırmacı tarafından geliştirilen 9 maddelik Kişisel Bilgi Formu, Akın (2007) tarafından geliştirilen ve 33 maddeden ve 2 alt boyuttan oluşan Özgüven Ölçeği ile Dereli (2003) tarafından geliştirilip Türkçeye uyarlanan ve 4 alt boyutu ve 32 maddesi bulunan Liderlik Stilleri Ölçeği kullanılmıştır.

5.5.1. Kişisel Bilgi formu

Araştırmaya katılan futbol hakemlerinin sosyal demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanan kişisel bilgi formu; yaş, klasman durumu, eğitim durumu, meslek durumu, cinsiyet, hakemlik süresi, futbol oynayıp oynamama durumu, hakemlikten beklentisi ve medeni durum gibi soruları içermektedir (EK 1).

5.5.2. Özgüven Ölçeği

Futbol hakemlerinin özgüven seviyelerini ölçmek amacıyla Akın (2007) tarafından geliştirilen 'Özgüven Ölçeği' kullanılmıştır (Ek 2). Ölçek, 33 maddeden ve 2 alt boyuttan oluşmakta olup, katılımcıların kendilerini değerlendirmelerini sağlayan 5'li likert tipi ifadeler içermektedir. Ölçekte olumsuz madde bulunmamaktadır. Ölçekte, hiçbir zaman, nadiren, bazen, genellikle, her zaman gibi ifadeleri kullanılmaktadır. Özgüven ölçeğinin puanlanmasında hem toplam puan hem de alt ölçek puanları hesaplanmaktadır. Yüksek puan, yüksek özgüven seviyesini göstermektedir. İç özgüven alt boyutu, 17 maddeden oluşmakta olup kişinin kendini kabullenmesi, tanınması, açık hedefler koyması gibi unsurlar yer almaktadır. Dış özgüven alt boyutu ise 16 maddeden oluşmaktadır. Kişilerin dış çevre ve sosyal ilişkilerine yönelik özgüvenini değerlendirir; bu kapsamda kolay iletişim kurabilme,

kendini etkili bir şekilde ifade edebilme, duygusal kontrol ve risk alma gibi kabiliyetlerini kapsamaktadır (Akin, 2007). Özgüven ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı bütünü için .83, iç özgüven .83 ve dış özgüven alt ölçeği .85 olarak bulunmuştur. Ölçeğin test-tekrar test güvenirlik katsayıları ise ölçeğin bütünü için .94, iç özgüven alt ölçeği için .97 ve dış özgüven için .87 olarak bulunmuştur.

5.5.3. Liderlik Stilleri Ölçeği

Futbol hakemlerinin liderlik stilleri ile ilgili verileri toplamak amacıyla 1991’de Bolman ve Deal tarafından geliştirilmiş olan 'Liderlik Stilleri Ölçeği' kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması, geçerlilik ve güvenirlik çalışması 2003’te Dereli tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek, 4 alt boyutu ve 32 maddesi içermektedir (Ek 3). Bu 4 alt boyut, yapıya yönelik liderlik; 1-5-9-13-17-21-25-29 soruları ile, insan kaynaklı liderlik; 2-6-10- 14-18-22-26-30 soruları ile, Karizmatik liderlik 4-8-12-16- 20-24-28-32 soruları ile, dönüşümsel liderlik ise 3-7-11- 15-19-23-27-31 soruları ile ölçülmüştür. Ölçekte tüm maddeler olumlu ifadeler içermekte olup, katılımcılar 5’li likert ölçeği ile değerlendirilmiştir.

Derecelendirme seçenekleri “Hiçbir Zaman=1, Nadiren=2, Bazen=3, Sık Sık=4 ve Her Zaman=5” şeklinde oluşturulmuştur.

Ölçeğin madde analizine dayalı olarak hesaplanan Cronbach alfa iç-tutarlılık katsayısı, .92 olarak belirlenmiştir. “Yapısal Liderlik” .72, “İnsan Kaynaklı Liderlik” .73, “Dönüşümsel Liderlik” .75, “Karizmatik Liderlik” ise .76 olarak belirlenmiştir.

5.6. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırma kapsamında öncelikle bulunan veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin eksik ve/veya hatalı girişlerinin olup olmadığı kontrol edilmiştir. Verilerin normallik dağılımlarının incelenmesi için basıklık ve çarpıklık değerleri göz önünde bulunduruldu ve tüm alt boyutların ± 2 aralığında basıklık çarpıklık değerleri olduğu tespit edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu değerler göz önüne alındığında verilerin normal dağılıma yakın olduğu kararı verilmiştir (Tablo 5.1). Araştırma kapsamında iki değişken arasındaki farklılıkların incelenmesi amacı ile bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla değişkenin arasındaki farklılıkların incelenmesi için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Pearson korelasyon katsayısı ise, katılımcıların özgüven ve liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının incelenmesi amacıyla uygulanmıştır. Araştırmada verilen yanıtların, iç tutarlılığı Cronbach Alpha katsayısı ile belirlenmiştir (Tablo 5.1). Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS 23.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak ele alınmıştır.

Tablo 5.1 Araştırmada Kullanılan Yanıtlara İlişkin Bazı Tanımlayıcı Bilgiler

Boyut	Ort	Ss	Çarp	Bas	Crα
İnsana Yönelik Liderlik	4,37	,65	-,880	-,114	,767
Yapıya Yönelik Liderlik	4,26	,62	-,811	,397	,659
Dönüşümsel Liderlik	3,87	,85	-,430	-,737	,811
Karizmatik Liderlik	3,93	,81	-,556	-,391	,808
İç Özgüven	4,42	,49	-1,097	1,357	,899
Dış Özgüven	4,38	,52	-,759	-,181	,889
Özgüven Toplam Puan	4,40	,48	-,856	,307	,941

5.7. Bulgular

Araştırmaya dair bulgulara bu bölümde yer verilmiştir.

Tablo 5.2 Katılımcıların demografik bilgilerine dair bilgiler

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Erkek	192	84,6
	Kadın	35	15,4
Yaş	18-21 Yaş	69	30,4
	22-25 yaş	77	33,9
	26 ve Üzeri Yaş	81	35,7
Medeni Durumu	Evli	31	13,7
	Bekar	196	86,3
Eğitim Durumu	İlköğretim	42	18,5
	Lise	42	18,5
	Üniversite	143	63,0
Hakemlik Geçmişi	1-3 Yıl	79	34,8
	4-6 Yıl	75	33,0
	7 Yıl ve Üzeri	73	32,2
Futbol Geçmişi	Evet	164	72,2
	Hayır	63	27,8

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik dağılımlarına ilişki yüzde (%) ve frekans (f) dağılımları verilmiştir.

Tablo 5.3 Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik Stilleri ve Özgüven Düzeyleri t-Testi Analiz Sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
İnsana Yönelik Liderlik	Kadın	35	4,33	,67	2,818	,007*
	Erkek	192	4,62	,53		
Yapıya Yönelik Liderlik	Kadın	35	4,24	,63	1,518	,130
	Erkek	192	4,41	,54		
Dönüşümsel Liderlik	Kadın	35	3,82	,85	1,916	,057
	Erkek	192	4,12	,82		
Karizmatik Liderlik	Kadın	35	3,88	,82	2,171	,031*
	Erkek	192	4,20	,71		
İç Özgüven	Kadın	35	4,39	,50	1,955	,052
	Erkek	192	4,57	,41		
Dış Özgüven	Kadın	35	4,35	,53	1,613	,108
	Erkek	192	4,51	,45		
Özgüven Toplam Puan	Kadın	35	4,37	,49	1,870	,063
	Erkek	192	4,54	,41		

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet değişkenine göre liderlik stilleri ortalamaları ile özgüven düzeylerini belirlemek amacı ile bağımsız örneklem t-testi analizi kullanılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonuçları incelendiğinde, insana yönelik liderlik alt boyutunda kadın ve erkek katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Elde edilen ortalamalar incelendiğinde ise erkek katılımcıların (4,62) kadın katılımcılara göre (4,33) insana yönelik liderlik düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Karizmatik liderlik alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Elde edilen ortalamalar incelendiğinde erkek katılımcıların (4,20) kadın katılımcılara göre (3,88) karizmatik liderlik düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Liderlik ölçeği alt boyutlarından yapıya yönelik liderlik ve dönüşümsel liderlik alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Özgüven ölçeği toplam puanında ve iç özgüven ile dış özgüven alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 5.4 Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Liderlik Stilleri ve Özgüven Düzeyleri Tek Yönlü Varyans Analiz (ANOVA) Sonuçları

	Yaş	N	$\bar{X}$	Sd	F	P
Zihinsel Temel Beceriler	18-21 yaş	69	4,37	,63	,027	,974
	22-25 yaş	77	4,39	,70		
	26 yaş ve üzeri	81	4,36	,63		
	Toplam	227	4,37	,65		
Yapıya Yönelik Liderlik	18-21 yaş	69	4,29	,65	,387	,680
	22-25 yaş	77	4,21	,64		
	26 yaş ve üzeri	81	4,29	,57		
	Toplam	227	4,26	,62		
Dönüşümsel Liderlik	18-21 yaş	69	3,95	,80	,904	,407
	22-25 yaş	77	3,89	,90		
	26 yaş ve üzeri	81	3,77	,84		
	Toplam	227	3,87	,85		
Karizmatik Liderlik	18-21 yaş	69	3,93	,79	,018	,982
	22-25 yaş	77	3,91	,84		
	26 yaş ve üzeri	81	3,93	,81		
	Toplam	227	3,93	,81		
İç Özgüven	18-21 yaş	69	4,38	,54	,794	,453
	22-25 yaş	77	4,40	,52		
	26 yaş ve üzeri	81	4,48	,41		
	Toplam	227	4,42	,49		
Dış Özgüven	18-21 yaş	69	4,33	,54	,670	,513
	22-25 yaş	77	4,37	,54		
	26 yaş ve üzeri	81	4,42	,48		
	Toplam	227	4,38	,52		
Özgüven Toplam Puan	18-21 yaş	69	4,36	,52	,782	,459
	22-25 yaş	77	4,38	,51		
	26 yaş ve üzeri	81	4,45	,41		
	Toplam	227	4,40	,48		

$p < 0.05$

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş değişkenlerine göre liderlik stilleri ve özgüven düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının tespit edilebilmesi amacı ile tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre liderlik stilleri tüm alt boyutları, özgüven ölçeği alt boyutları ve toplam puanlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 5.5 Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Liderlik Stilleri ve Özgüven Düzeyleri Tek Yönlü Varyans Analiz (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Sd	F	P	
Zihinsel Temel Beceriler	İlköğretim	42	4,29	,61	2,910	,057	
	Lise	42	4,19	,77			
	Üniversite	143	4,45	,62			
	Toplam	227	4,37	,65			
Yapıya Yönelik Liderlik	İlköğretim	42	4,07	,77	2,634	,074	
	Lise	42	4,30	,64			
	Üniversite	143	4,31	,55			
	Toplam	227	4,26	,62			
Dönüşümsel Liderlik	İlköğretim	42	3,65	,80	2,164	,117	
	Lise	42	3,80	,97			
	Üniversite	143	3,95	,82			
	Toplam	227	3,87	,85			
Karizmatik Liderlik	İlköğretim	42	3,76	,82	1,229	,295	
	Lise	42	3,91	,83			
	Üniversite	143	3,98	,80			
	Toplam	227	3,93	,81			
İç Özgüven	İlköğretim	42	4,23	,58	5,930	,003*	3>1
	Lise	42	4,33	,53			
	Üniversite	143	4,50	,43			
	Toplam	227	4,42	,49			
Dış Özgüven	İlköğretim	42	4,23	,57	3,807	,024*	3>1
	Lise	42	4,27	,55			
	Üniversite	143	4,45	,48			
	Toplam	227	4,38	,52			
Özgüven Toplam Puan	İlköğretim	42	4,23	,55	5,269	,006*	3>1
	Lise	42	4,30	,51			
	Üniversite	143	4,48	,43			
	Toplam	227	4,40	,48			

p<0.05

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumu değişkenlerine göre liderlik stilleri ve özgüven düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının tespit edilebilmesi amacı ile tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Liderlik stilleri ölçeği tüm alt boyutlarında katılımcıların ilköğretim, lise ve üniversite mezunu olması değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Özgüven ölçeği iç özgüven alt boyutunda ($F_{(224)}=5,930$; $p=,003$), dış özgüven alt boyutunda ($F_{(224)}=3,807$; $p=,024$), ve özgüven ölçeği toplam puanında ($F_{(224)}=5,269$; $p=,006$) eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen farkın kaynağını belirleyebilmek amacıyla post-hoc Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testi sonuçları incelendiğinde ise iç özgüven alt boyutunda üniversite

mezunları ile ilköğretim mezunları arasında üniversite mezunlarının ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Dış özgüven alt boyutunda iç özgüven alt boyutunda üniversite mezunları ile ilköğretim mezunları arasında üniversite mezunlarının ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Özgüven toplam puanında üniversite mezunları ile ilköğretim mezunları arasında üniversite mezunlarının ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.6 Katılımcıların Hakemlik Yılı Değişkenine Göre Liderlik Stilleri ve Özgüven Düzeyleri Tek Yönlü Varyans Analiz (ANOVA) Sonuçları

	Hakemlik Yılı	N	$\bar{X}$	Sd	F	P
Zihinsel Temel Beceriler	1-3 Yıl	79	4,28	,67	1,567	,211
	4-6 Yıl	75	4,47	,66		
	7 yıl ve Üzeri	73	4,39	,63		
	Toplam	227	4,37	,65		
Yapıya Yönelik Liderlik	1-3 Yıl	79	4,19	,64	1,238	,292
	4-6 Yıl	75	4,35	,61		
	7 yıl ve Üzeri	73	4,26	,59		
	Toplam	227	4,26	,62		
Dönüşümsel Liderlik	1-3 Yıl	79	3,85	,80	,066	,936
	4-6 Yıl	75	3,90	,96		
	7 yıl ve Üzeri	73	3,85	,79		
	Toplam	227	3,87	,85		
Karizmatik Liderlik	1-3 Yıl	79	3,83	,78	,784	,458
	4-6 Yıl	75	3,98	,85		
	7 yıl ve Üzeri	73	3,97	,82		
	Toplam	227	3,93	,81		
İç Özgüven	1-3 Yıl	79	4,32	,55	2,732	,067
	4-6 Yıl	75	4,49	,48		
	7 yıl ve Üzeri	73	4,47	,41		
	Toplam	227	4,42	,49		
Dış Özgüven	1-3 Yıl	79	4,30	,55	1,265	,284
	4-6 Yıl	75	4,41	,55		
	7 yıl ve Üzeri	73	4,42	,44		
	Toplam	227	4,38	,52		
Özgüven Toplam Puan	1-3 Yıl	79	4,31	,53	2,097	,125
	4-6 Yıl	75	4,45	,49		
	7 yıl ve Üzeri	73	4,45	,40		
	Toplam	227	4,40	,48		

Araştırmaya katılan katılımcıların hakemlik yılı değişkenlerine göre liderlik stilleri ve özgüven düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının tespit edilebilmesi amacı ile

tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde liderlik stilleri tüm alt boyutları, özgüven ölçeği alt boyutları ve toplam puanlarında hakemlik yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 5.7 Katılımcıların Futbol Geçmişi Olup Olmaması Değişkenine Göre Liderlik Stilleri ve Özgüven Düzeyleri t-Testi Analiz Sonuçları

	Futbol Geçmişi	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
İnsana Yönelik Liderlik	Var	164	4,39	,64	,624	,533
	Yok	63	4,33	,70		
Yapıya Yönelik Liderlik	Var	164	4,23	,64	1,220	,224
	Yok	63	4,34	,55		
Dönüşümsel Liderlik	Var	164	3,91	,82	1,274	,204
	Yok	63	3,75	,91		
Karizmatik Liderlik	Var	164	3,96	,81	1,106	,270
	Yok	63	3,83	,80		
İç Özgüven	Var	164	4,43	,50	,552	,581
	Yok	63	4,39	,46		
Dış Özgüven	Var	164	4,40	,52	1,016	,311
	Yok	63	4,32	,52		
Özgüven Toplam Puan	Var	164	4,42	,49	,820	,413
	Yok	63	4,36	,46		

Araştırmaya katılan katılımcıların daha önce futbol geçmişlerinin olup olmaması değişkenine göre liderlik stilleri ortalamaları ile özgüven düzeyleri belirlemek amacı ile bağımsız örneklem t-testi analizi kullanılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonuçları incelendiğinde, liderlik stilleri tüm alt boyutları ile özgüven ölçeği alt boyutları ile toplam puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 5.8 Katılımcıların Liderlik Stilleri ve Özgüven Düzeylerine İlişkin Korelasyon Sonuçları

		Yapıya Y.	Dönüşümsel L.	Karizmatik L.	İç Özgüven	Dış Özgüven	Özgüven T.
İnsana Yönelik Liderlik	r	,588**	,570**	,619**	,478**	,515**	,520**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Yapıya Yönelik Liderlik	r	-	,692**	,675**	,635**	,570**	,631**
	p	-	,000	,000	,000	,000	,000
Dönüşümsel Liderlik	r		-	,794**	,581**	,616**	,627**
	p		-	,000	,000	,000	,000
Karizmatik Liderlik	r			-	,631**	,619**	,654**
	p			-	,000	,000	,000
İç Özgüven	r				-	,824**	,955**
	p				-	,000	,000
Dış Özgüven	r					-	,955
	p					-	,000

Araştırma kapsamında hakemlerin liderlik stilleri ile özgüven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda insana yönelik liderlik ile iç özgüven arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki ($r=,478$; $p=,000$), insana yönelik liderlik ile dış özgüven arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki ($r=,515$; $p=,000$), insana yönelik liderlik ile özgüven toplam puanı arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=,520$; $p=,000$).

Yapıya yönelik liderlik alt boyutu ile iç özgüven arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki ($r=,635$; $p=,000$), yapıya yönelik liderlik alt boyutu ile dış özgüven arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki ($r=,570$; $p=,000$), yapıya yönelik liderlik alt boyutu ile özgüven ölçeği toplam puanı arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki ($r=,631$; $p=,000$) olduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümsel liderlik alt boyutu ile iç özgüven alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki ($r=,571$; $p=,000$), dönüşümsel liderlik alt boyutu ile dış özgüven alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki ($r=,616$; $p=,000$), dönüşümsel liderlik alt boyutu ile özgüven ölçeği toplam puanı arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki ($r=,627$; $p=,000$) olduğu tespit edilmiştir.

Karizmatik liderlik alt boyutu ile iç özgüven alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki ($r=,631$; $p=,000$), karizmatik liderlik alt boyutu ile dış özgüven alt boyutu

arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki ($r=,619$; $p=,000$), karizmatik liderlik alt boyutu ile özgüven ölçeği toplam puanı arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki ($r=,654$; $p=,000$) olduğu tespit edilmiştir.



SONUÇ

Araştırmada Antalya ilinde çeşitli klasmanlarda görev yapan futbol hakemlerinin liderlik stillerinin ve özgüven düzeylerinin, cinsiyet, yaş, futbol oynama durumu, klasman durumu, hakemlik yılı, eğitim durumu, meslek durumu, hakemlikten beklentisi ve medeni durum değişkenleri arasında bir farkın olup olmadığına bakılmış ve futbol hakemlerinin liderlik stilleri ile özgüven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Tüm bu sonuçlar doğrultusunda, bulunan bulgular literatürde mevcut olan benzer çalışmalar ile tartışılmıştır. Araştırmada toplam 227 katılımcı vardır. Katılımcılardan 192'si erkek, 35'i kadındır. Araştırmada erkek katılımcının kadın katılımcıdan fazla olmasının sebebinin futbolun ülkemizde halen bir erkek sporu olarak görülesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Gerçekleştirilen araştırmanın analiz sonuçları incelendiğinde, insana yönelik liderlik alt boyutunda kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ortalama değerler incelendiğinde, erkek katılımcıların insana yönelik liderlik düzeyi kadın katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Karizmatik liderlik alt boyutunda, kadın ve erkek cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Elde edilen ortalamalar incelendiğinde, karizmatik liderlik düzeyi, erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Liderlik ölçeği alt boyutlarından yapıya yönelik liderlik ve dönüşümsel liderlik alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Literatür incelendiğinde araştırma sonuçlarımızdan farklı şekilde Turhal (2019) yaptığı çalışmada spor yöneticisi adaylarının liderlik yönelimlerini cinsiyet değişkenine göre değerlendirmiş, kadınların erkeklere göre liderlik yönelimlerinin daha gelişmiş olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 2012' de Dinçer, öğretmenler üzerine yaptığı çalışmada cinsiyet değişkenine göre değerlendirmiş ve liderlik yönelimlerinin anlamlı bir biçimde farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Literatürde yer alan mevcut araştırmalar doğrultusunda cinsiyet değişkenine göre liderlik yönelimlerinin anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır (Uğur, 2017; Atçı, 2018; Kadak, 2008). Literatür incelendiğinde araştırma sonuçlarımıza farklı şekilde Arslan ve Uslu (2014) yaptıkları çalışmalarda stajyer öğretmenlerin liderlik özelliklerini cinsiyet değişkenine göre değerlendirmiş, liderlik stilleri alt boyutlarında kadınların erkeklere göre daha gelişmiş olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Durmuş (2011) tarafından yapılan ilköğretim ve lise öğrencilerinin liderlik özelliklerini araştırdığı çalışmada yapısal liderlik ve insan kaynaklı liderlik alt boyutunda kadınların liderlik özelliklerinin erkeklere göre daha gelişmiş olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yapılmış

olan bir çalışmada, liderlik yönelimlerinde insana odaklı liderlik alt boyutunda cinsiyet değişkenine bağlı olarak önemli bir farklılık bulunduğu gösterilmiştir. Ancak, aynı çalışmada çok yönlü liderlik ölçeğinin diğer alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı vurgulanmıştır (Aygün, 2018). Çelik (2014)'in öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada, cinsiyet değişkenine bağlı olarak liderlik yönelimlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Öğretmen örneklemini üzerine yapılan başka bir çalışmada cinsiyet değişkenine göre liderlik yönelimleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirtilmiştir (Senger, 2014). Memişoğlu ve Çakır (2015)' in çalışmada, cinsiyet değişkenine göre liderlik yönelimlerinde anlamlı bir farklılık olmadığı belirtmiştir. Güllü ve Arslan (2009) yaptıkları çalışmada cinsiyet değişkenine göre liderlik yönelimlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığını belirtmişlerdir. Karataş (2017), Semiz (2011) yaptıkları çalışmalarında cinsiyet değişkenine göre liderlik yönelimlerin anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir. Atar ve Özbek, (2009), Güngör (2016), Özkan ve Arslantaş (2012) yaptıkları çalışmalarında liderlik yönelimlerinde cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir.

Literatürde bulunan bu farklılığın sebebi olarak, birçok toplum ve kültürde olduğu gibi kadınlar ve erkeklerin farklı yetiştirilme tarzından, aile içinde farklı görev ve sorumluluklara sahip olmasından, farklı sosyal ve ekonomik çevrede yetişmesinden kaynaklı olarak değişiklik göstermesinin olağan olduğu söylenebilir. Futbol dünyası geleneksel olarak erkek egemen bir alandır. Bu yüzden erkek hakemler bu alanda daha rahat olabilir ve kendi liderlik stillerini daha kolay sergileyebilirler. Araştırma bulgularımızda, insana yönelik liderlik ile karizmatik liderliğin erkeklerde daha yüksek çıkmasını buna bağlayabiliriz. Çünkü insana yönelik liderlik ile karizmatik liderlik daha fazla sosyal etkileşim ve kişilerarası beceri gerektirir. Ancak dönüşümsel ve yapıya yönelik liderlik daha çok profesyonel bilgiye dayandığından cinsiyet farklılığı daha az ortaya çıkmış olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmamızda elde ettiğimiz bulgular doğrultusunda, özgüven ölçeği toplam puanında ve iç özgüven ile dış özgüven alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Literatürde Karademir (2015) tarafından yapılan çalışma sonucunda cinsiyet ile özgüven arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı belirtilmiştir.

Ortaya çıkan bu sonucun sebebi ise Şahan (2018)'in belirttiği gibi ataerkil toplumlarda erkek ve kadına biçilen kalıpların ve normların dışına çıkmayı başaran kadınların üniversite okuma oranlarının artması ve toplumun her alanında kadınların daha fazla söz sahibi

olabilmeyi başarabilmesidir. Kadınların hem farklı meslek gruplarında hem de futbol da varlığının artmasından dolayı özgüven farkını azaltması olağandır.

Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde liderlik stilleri tüm alt boyutları, özgüven ölçeği alt boyutları ve toplam puanlarında yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

İlkokul öğretmenlerinin liderlik niteliklerini inceleyen bir çalışma, öğretmenlerin liderlik özelliklerinin yaşlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını ortaya koymuştur (Köleşoğlu, 2009). Beden eğitimi öğrencileri üzerine yapılmış olan farklı iki çalışmada da liderlik yönelimleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı fark bulunmamıştır (Özkan 2012; Erkmen,2007). Aldemir ve Bayram (2019) tarafından yapılan çalışmada yaş değişkeniyle liderlik özellikleri ve özgüven değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Literatürde yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde ise özgüven düzeyleri ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı fark görülmemiştir (Gökkaya ve Biçer, 2017; Öztürk vd., 2016).

Literatür taramasında bulunan bu sonuçlar, araştırma bulgularımızı destekler niteliktedir. Bu bulguların sebebi kişilerin hangi yaşta olduğu önemsenmeksizin hayattaki deneyimleri ve bu deneyimlerden elde ettikleri başarı sonuçları, bireyin kendine olan güvenini artırdığı düşünülmüştür.

Liderlik stilleri ölçeği tüm alt boyutlarında katılımcıların ilköğretim, lise ve üniversite mezunu olması değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Literatürler incelendiğinde Güllü ve Arslan (2009), Aygün (2018)'ün yapmış oldukları çalışma bulgularında, eğitim düzeyine göre liderlik yönelimlerinde anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir.

Bu çalışmalar ile çalışmamız bulguları paralellik göstermektedir.

Eğitim düzeyi değişkeni ile özgüven ölçeği iç özgüven alt boyutunda, dış özgüven alt boyutunda ve özgüven ölçeği toplam puanında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yapılan çalışmada, farkın kaynağını belirleyebilmek için uygulanan testin sonuçları incelendiğinde ise dış özgüven alt boyutunda ve iç özgüven alt boyutunda üniversite mezunları ile ilköğretim mezunları arasında üniversite mezunlarının ortalamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Çalışmamızda elde ettiğimiz bulgular sonucunda, özgüven toplam puanına bakıldığında da üniversite mezunları ile ilköğretim mezunları arasında üniversite mezunlarının ortalamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Literatür incelendiğinde çalışmalarımıza benzer olarak, Aydın ilinde farklı klasmanlarda görev yapan futbol hakemleri üzerine yapılan çalışmada futbol hakemlerinin,

özgüven düzeyleri ile eğitim durumu değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Çalışmaya katılmış olan futbol hakemlerinden, lisans, ön lisans ve lise mezunu hakemlerinin özgüven düzeyleri, yüksek lisans ve doktora mezunu futbol hakemlerine göre daha düşük olduğu belirtilmiştir. Ön lisans ve lise mezunu hakemlerin ise özgüven düzeyleri, lisans mezunu hakemlere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Aksoy, 2019).

Bu literatür çalışmalarının sebebi olarak bireyin eğitim düzeyinin artması, akademik olarak daha donanımlı hale gelmesi, oluşturdukları yaşam standardı ve gerçekleştirdikleri hedefler bakımından topluma kendini kanıtlamış olması özgüvenlerini artırmış olabileceği söylenebilir.

Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde liderlik stilleri tüm alt boyutları, özgüven ölçeği alt boyutları ve toplam puanlarında hakemlik yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Literatür incelemelerinde çalışmamıza benzer olarak Seçgel (2005) tarafından müzik öğretmenlerine yapılan, Güllü ve Arslan (2009) tarafından beden eğitimi öğretmenlerine yapılmış olan çalışmalarda liderlik stillerinin meslek yıllarına göre anlamlı bir fark göstermediğini tespit etmişlerdir. Bu çalışmalar ile bulgularımız paralellik göstermektedir.

Çalışmamıza benzer olarak, Yerebatan (2019) farklı klasmanlarda görev yapan basketbol hakemlerinin hakemlik yılları ile özgüven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir.

Literatür çalışmamızdan farklı olarak Kargün vd. (2012) tarafından yapılan çalışma sonucunda futbol hakemlerinin mesleklerinde çalışma yılları arttıkça özgüvenlerinin de o derecede arttığı tespit edilmiştir. Literatürde yetişkinler üzerine yapılan bir çalışmada meslek yılları arttıkça, sahip oldukları özgüveninde arttığı tespit edilmiştir (Merey,2010).

Hakemlikte özgüven gibi tabiatı gereği doğuştan gelen bir yetenek olmadığı için tecrübeler doğrultusunda zaman içerisinde başarıya ulaşmayla, kendi güç ve yeteneklerini farkına varmayla ilişkili olarak gelişeceği düşünülür, hatta Feltz (1988)'in yapmış olduğu bir çalışmada özgüveni genellikle bireyin bir işi başarabileceğine olan inancı ve kendi kabiliyetine ve gücüne güvenmesi şeklinde tanımlamış olmasına karşın çalışmamızın bulgularında ve literatür taramalarımızda aksi bulgulara da ulaşılmıştır. Ancak çıkan bu farklı sonuçların nedeni, hakemlik yapan kişilerin, erken dönem deneyimleri, hakemlik hayatları boyunca kazandıkları deneyimleri, bireysel özellikleri, çevresel faktörler ve sürekli gelişim sürecine bağlı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Yine bu faktörler yıllar içinde

büyük ölçüde liderlik stillerinin sabit kalmasını sağlar ve hakemin liderlik stilini sürdürmesine olanak tanır.

Gerçekleştirilen analiz sonuçları incelendiğinde, futbol geçmişi olup olmaması değişkenine göre liderlik stilleri tüm alt boyutları ile özgüven ölçeği alt boyutları ile toplam puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Literatüre baktığımızda bulgularımızı destekleyen benzer çalışmalardan birinde farklı klasmanlardaki basketbol hakemlerinin, daha önce basketbol oynama durumlarıyla özgüven düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır (Yerebatan,2019).

Literatürde bulgularımıza farklı olarak bazı çalışmalarda hakemlerin daha önceden futbol oynamaları ile özgüven düzeyleri arasında lisanslı sporcu olma lehine anlamlı fark olduğu belirtilmiştir (Aksoy, 2016; Kargün vd., 2012).

Hakemlerin, futbolu oynayarak tanınmaları avantajlı bir durum gibi düşünülmüştür. Çünkü futbol oynayan hakemler, oyunu oynadıkları için oyunun içindeki atakları daha önceden tahmin edebilir bu da maç içinde daha doğru ve yerinde kararlar uygulamasında avantaj sağlar. Ancak bulgularımız doğrultusunda futbolun yaygın bir spor branşı olduğunu düşünürsek futbol oynamanın ya da oynamamanın önemi olmaksızın erken dönem deneyimleri doğrultusunda bireylerin bu spor branşına hâkim olduğu düşünülmektedir.

Gerçekleştirilen analiz sonucunda insana yönelik liderlik ile iç özgüven arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki, insana yönelik liderlik ile dış özgüven arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki, insana yönelik liderlik ile özgüven toplam puanı arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapıya yönelik liderlik alt boyutu ile iç özgüven arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki, yapıya yönelik liderlik alt boyutu ile dış özgüven arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki, yapıya yönelik liderlik alt boyutu ile özgüven ölçeği toplam puanı arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümsel liderlik alt boyutu ile iç özgüven alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki, dönüşümsel liderlik alt boyutu ile dış özgüven alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki, dönüşümsel liderlik alt boyutu ile özgüven ölçeği toplam puanı arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Karizmatik liderlik alt boyutu ile iç özgüven alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki, karizmatik liderlik alt boyutu ile dış özgüven alt boyutu arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki, karizmatik liderlik alt boyutu ile özgüven ölçeği toplam puanı arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Literatür çalışmalarımıza benzer olarak Kurtuldu (2007), Aldemir ve Bayram (2019), Karaka (2023) tarafından yapılan farklı çalışmalarda liderlik ile özgüven düzeyleri arasında

pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Liderlik özelliklerinin özgüven üzerinde pozitif anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Öte yandan, Smith ve Johnson'ın (2015) çalışmasının sonuçlarına dayanarak, futbol hakemlerinin liderlik stilleri ile özgüven düzeyleri arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle, daha etkili liderlik sergileyen hakemlerin genellikle daha yüksek bir özgüven seviyesine sahip olduğu bulunmuştur.

Sonuç olarak liderlik stilleri düzeyinde meydana gelen değişimler, özgüven düzeyinin de artmasına neden olmaktadır. Futbol hakemlerinin performansları ile futbolun gelişimine katkı sağlama paralellik göstermektedir. Futbol hakemlerinin başarılı performans sergilemesi ise belirli şartların sağlanması ile gerçekleşmektedir. Hakemin gelişmiş liderlik stillerine ve özgüvene sahip olması maç içerisinde kabul edilmesine olanak sunar. Liderlik ve özgüven, sosyal ilişkilerde bireyler için kritik bir rol oynar. Gelişmiş liderlik stillerine ve yüksek özgüvene sahip kişiler, toplum içinde kolayca kabul edilir. Bu kişiler özgüvenleri sayesinde kendilerine güvenen ve kararlı bir tavır sergiler ve bu kişiler toplum içerisinde hemen dikkat çekerler. Hakemler, saha içinde tarafsız bir şekilde kuralları uygulamakla görevli oldukları gibi müsabaka boyunca oyuncularla ve hakem triosuyla da devamlı iletişim ve etkileşim içindedir. Hakemler, maç içinde oyunculara ve saha içindeki diğer kişilere etkili liderlik yapmakla görevli olduğu söylenebilir; bu nedenle, futbol hakemlerinin liderlik stilleri ve özgüven düzeyleri, saha içindeki performanslarını önemli ölçüde etkileyebilir. Özgüven düzeyi yüksek olan bireylerin, liderlik becerileri de olumlu yönde desteklenir (Kurtuldu, 2007). Bu varsayımı ele alarak yaptığımız araştırmada, farklı klasmanlarda görev yapan futbol hakemlerinin liderlik stilleri ve özgüven düzeyleri, sosyal ve demografik özelliklerine göre incelenmiş, aynı zamanda liderlik stilleri ile özgüven arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığı araştırılmıştır.

Yapılan araştırma kapsamında ise literatürde, futbol hakemlerinin liderlik ve özgüven arasında ilişkinin incelendiği çalışmalar ve dahası özgüven ve liderlik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar da sınırlıdır.

Araştırma sonuçlarına dayanarak yapılan değerlendirme ve yorumlar doğrultusunda, aşağıdaki önerilerde bulunabiliriz:

- Bu çalışma, Antalya ilindeki futbol hakemleri ile sınırlı kalmıştır. Dolayısıyla, gelecekte yapılabilecek çalışmalarda örneklem genişletilerek, Türkiye genelindeki futbol hakemlerinin liderlik ve özgüven ilişkisi incelenebilir. Türkiye örnekleminde çalışmanın tekrar yapılması, konu hakkındaki bilgilerin ilerletilmesine ve genellemeler yapılmasına katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

- Futbol hakemlerinin liderlik ve özgüven davranışlarının geliştirilmesi üzerine il eğitimleri ve saha çalışmaları uygulanabilir.
- Kurullar tarafından futbol hakemi olmak isteyen adaylara atletik test, mülakat, yazılı sınav gibi uygulamaların yanında liderlik stilleri ve özgüven düzeylerini tespit etmeye yönelik testler uygulanabilir.
- Liderlik ve özgüven ilişkisinin incelenmesinde, farklı değişkenleri (gelir durumu, hakemlik gelir durumu, hakemliğe başlama etkeni, yabancı dil bilgisi) baz alarak araştırmalar yapılabilir.
- Farklı hakemlik branşları ile futbol hakemlerinin liderlik stillerini ve özgüven düzeylerini karşılaştırarak farklar tespit edilebilir.
- Yapılan çalışmada görüldüğü gibi, kadın ve erkek katılımcı sayısı arasında fark oldukça fazladır. Bu durumun nedenine ulaşmak için ulusal düzeyde futbol hakemlerinin toplumsal cinsiyet eşitliği incelenebilir. Bulunan sonuçlar doğrultusunda ise kadın hakemlerin futbolda nasıl varlığını devam ettirebileceğine dair çalışmalar yapılabilir.
- Merkez Hakem Kurulu, hakem klasmanlarını belirleme sürecinde, özgüven düzeylerini ve liderlik stillerini ölçmeye yönelik testler uygulayabilir. Bu testlerin sonuçları, hakemlerin değerlendirilme sürecinde dikkate alınabilir.
- Video Yardımcı Hakemleri ile hakemler arasında teknolojik yeniliklerin, liderlik stilleri ve özgüven düzeyleri üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar yapılabilir. Bu, teknolojinin hakemlik sürecine entegrasyonunun hakemlerin özgüven düzeyi ve liderlik açısından nasıl değiştiğini anlamamıza yardımcı olabilir.
- Literatür incelendiğinde, futbol hakemlerinin liderlik stilleri ve özgüvenleri üzerine çalışılmış oldukça az sayıda çalışmanın mevcut olduğu görülmüştür. Bu nedenle, benzer çalışmalar, farklı şehirlerdeki hakemlerle gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, U. (2019). *Farklı Klasmanlarda Görev Yapan Futbol Hakemlerinin İletişim Becerileri ve Özgüven Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi (Aydın İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Aydın.
- Aksu, A. (2016). *Farklı klasmanlardaki futbol hakemlerinin karar verme stilleri ve özgüven düzeylerinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Aktan, C. C. (1997). *Değişim ve Yeni Global Yönetimi*. MESS Yayınları, İstanbul.
- Alganer, Y. İ. (2002). *Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik*. Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Altan, A. (2001). *Body image dissatisfaction, self-esteem and anxiety in plastic surgery patients*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arıpınar, E. (1992). *Türk futbol tarihi*. Türkiye Futbol Federasyonu Yayınları, İstanbul, S, 7-18.
- Arslan, H. ve Uslu, B. (2014). Öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinin incelenmesi. *EInternational Journal of Educational Research*, 5(1), 42-60.
- Arslantaş, H. İ., & Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 555-570.
- Arun, K. (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Atabeyoğlu, C. (2005). *Basketbol Morpa Spor Ansiklopedisi*. Doğan Ofset, İstanbul.
- Atar, E., & Özbek, O. (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik davranışları. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(2), 51-59.
- Atçı, H. B. (2018). *Ortaokul öğretmenlerinin liderlik ve rol çatışmaları*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., & Ve Hilgard, E. R. (1995). *Psikolojiye giriş*. Sosyal yayınları, İstanbul.
- Aydar, N. (2000). *Karizmatik liderlik*. Sakarya Üniversitesi Yayınları. Sakarya
- Aygün, M. (2018). *Buz hokeyi sporcularının duygusal zekâ ve liderlik özelliklerinin sportif sürekli kendine güven üzerine etkisi*. Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

- Babacan, D. (1991). *Türkiye’de Futbol Hakemliği*. Eğitim Yayınları. İstanbul.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise Of Control*, New York: Freeman Press
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Beil, B. (2003). *İyi Çocuk, Zor Çocuk*, (Çev. C. Yorulmaz), Arkadaş Yayınevi, Ankara.
- Biçer, T. (2006). *Şampiyonluğun Psikolojisi*. Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Bakioglu, Ahmet. (2019). "The Politics of Turkish Football". Political Studies Association.
- Bilgin, O. (2011). *Ergende Özgüven Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Bowditch, L., Huse, E. (1997). *Behavior in Organizations: A System Approach to Managing*, Second Edition, Addison -Wesley Publishing Company, p.124-125
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389-405.
- Castillo, D., Yanci, J., Casajús, J. A., & Cámara, J. (2016). Physical fitness and physiological characteristics of soccer referees. *Science & Sports*, 31(1), 27-35.
- Cel, A. (1994). Hakemlik psikolojisi. *Futbol Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 1(1), 21-23.
- Collina, P. (2004). *Le Mie Regole Del Gioco Benim Oyun Kurallarım*. Ankara: Altın Kitaplar.
- Çar, B. (2013). *Spor eğitimi alan üniversite öğrencilerinin liderlik özelliklerinin belirlenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çar, B., Arslan, O., Kurtoğlu, A., & Aydos, L. (2023). Salon sporları hakemlerinin karar verme ve özgüven düzeylerinin incelenmesi. *Research in Sport Education and Sciences*, 25(1), 19-25.
- Çelik, İ. (2014). *Ortaokul öğrencilerinin özgüven düzeyinin bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi Afyonkarahisar örneği*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Çelik, O. B., & Tamer, K. (2018). Farklı liderlik stillerine sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin sınıf yönetimi davranışlarının incelenmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 23(2), 85-102.
- Demir, B. (2019). *Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık İle Görev Performansı Arasındaki İlişki*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Diñçer, T. (2012). *Edirne ilinde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik davranışlarının değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Edirne.

- Dobson, S., Goddard, J. A., & Dobson, S. (2001). *The economics of football* (Vol. 10). Cambridge: Cambridge University Press.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik*. Kare Yayınevi, İstanbul.
- Donuk, B. (2006). *Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri antrenörlerinin Liderlik tarzlarının İncelenmesi ve Bir Model yaklaşım*. Marmara Üniversitesi. Doktora Tezi. İstanbul.
- Durmuş, Ö. (2011). *İlköğretim ve lise öğrencilerinde görülen liderlik davranışlarının araştırılması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale.
- Durna, E. (1997). *Türkiye’de futbol ve hakem*. Yıldızlar Matbaacılık. İstanbul.
- Ekici, M. K. (2006). *Vizyoner liderlik*. Turhan Yayınevi, Ankara.
- Ekmekçi, R. (2008). *Hakemlikte Zihinsel Hazırlık*, 1.Basım, Detay Yayıncılık, Ankara
- Epak, (1997). *Türkiye Futbol Federasyonu Merkez Hakem Kurulu Hakem ve Gözlemci Rehberi*, Türkiye Futbol Federasyonu Yayını, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2014). *Eğitim ve Okul Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erdoğan, Ş. A. M. A., & Kolamaz, C. (2011). Destekleyici Ve Geliştirici Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 313-342.
- Eren E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 11. Basım. İstanbul, Beta Yayın Dağıtım, 12-431-7.
- Eren E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, Onuncu Bası, s.431-451
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdas ve Küresel Yaklaşımlar)*. Genişletilmiş Besinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergun T. (1991). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*, TODAİE Yayınları,
- Ergun, B. (1998). *Uygulamalı Spor Psikolojisi*, Bağırhan Yayınevi, Ankara.
- Erkek, N. P. (2016). *Yatılı ve Gündüzlü Eğitim Alan Öğrencilerin Şiddet Eğilimleri İle Özgüvenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erkmen, G. (2007). *Selçuk Üniversitesi beden eğitimi ve spor yüksekokulunda öğrenim gören öğrencilerin empatik eğilimlerinin sporda tercih ettikleri lider davranışları ile karşılaştırılması*. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Ertan-Kantos, Z. (2011). *Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme*. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 14

- Ertürk, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Organizasyonel Başarı Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi,
- Ezmeçi, F. (2012). *İlköğretim 1. sınıf öğrencilerinin özgüvenleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Feldman, R. S. (1996). *Understanding Psychology*, 4th Edition. Boston, Mcgraw-Hill College.
- Feltz, D. (1988). Self Confidence and Sport Performance. *Exercise and Sport Science Rewiews*, 16(1):423-458.
- FIFA, (1996). *History of Futbol*. Fifa Magazine, April
- FIFA. (1996). *The Referee is a Part of the Game*. Fifa Magazine, March
- Fort, R. D., & Fizek, J. L. (Eds.). (2004). *International sports economics comparisons*. Bloomsbury Publishing USA.
- Geçtan, E. (2019). *İnsan Olmak*, İstanbul: Metis Yayınları.
- Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği*. Timaş Yayınları, İstanbul.
- George, J. M. (2000). Duygular ve liderlik: Duygusal zekanın rolü. *İnsan ilişkileri*, 53 (8), 1027-1055.
- Gökkaya, D., & Biçer, T. (2017). Psikolojik beceri kıstası olarak özgüvenin, elit sporcuların performansına katkısı; boks milli takımı örneği. *Marmara Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 16-28.
- Göknaç, Ö. (2010). *Özgüven kazanmak* (2. baskı). Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Gözükara, E. (2014). *Liderlik tipleri, yenilikçi kültür, örgütsel yaratıcılık ve firma performansı arasındaki ilişkiler*.
- Greenacre, L., Tung, N. M., & Chapman, T. (2014). Self confidence, and the ability to influence. *Academy of Marketing Studies Journal*, 18(2), 169.
- Giulianotti, R. (2002). Supporters, followers, fans, and flaneurs: A taxonomy of spectator identities in football. *Journal of sport and social issues*, 26(1), 25-46.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Nobel Yayınları.
- Güngör, N. B. (2016). *Beden eğitimi öğretmen adaylarının epistemolojik inançları ile liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Güven, Ö., (1992). *Türklerde Spor Kültürü*, Atatürk Kültür Merkezi Yayınları, Ankara.
- Hambly, K. (2003). *Özgüven* (5. Basım) (Çev. Barış Bıçakçı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=HAKEM
- Hunger, D., Wheelen, T. (2003). *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, Tenth Edition.

- İnal, A. (1998). *Futbolda Eğitim ve Öğretim*, Nobel Yayınevi, Konya.
- Kadak, Z. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin liderlik stilleri ile sınıf yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karademir, N. (2015). Fen edebiyat fakültesi coğrafya bölümü öğrencilerinin özgüven algıları. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 53-77
- Karaka, M. (2023). Gençlik kulüpleri çalışanlarının liderlik yönelimlerinin özgüvenleri üzerindeki etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. İstanbul.k
- Karakuş, S. (2005). Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulunda Okuyan Öğrencilerin Fiziksel Sağlıkları ile Serbest Zaman ve Sigara Kullanımı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1-13
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, E. Ö. (2017). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin liderlik yönelimleri ve özgüven davranışlarının incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Malatya.
- Kargün, M., Albay, F., Cenikli, A., & Güllü, M. (2012). Türk futbol hakemlerinin iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 30-38.
- Kasatura, İ. (1998). *Özgüven ve kişilik*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kasımoğlu, M. (2019). *Futbol Hakemlerinde İletişim ve Beden Dili Eğitiminin Hakemlik Becerine Etkisi*, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Konya.
- Kılıçgil, E. (1985). *Sosyal Çevre-Spor İlişkileri*. Bağiran Yayınevi, Ankara.
- Kılıç, A. (2015). MEB ortaöğretim kurumlarındaki öğrencilerin akran zorbalığına maruz kalma düzeyleri ve özgüven arasındaki ilişki. *VI. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu Bildiriler Kitapçığı*, 6: 23-29
- Kılınç, A. Ç. (2013). *İlköğretim Okullarında Liderlik Kapasitesinin Belirlenmesi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Koçak, N., Bal, E., & Şahan, H., (2018). ERKEN CUMHURİYET DÖNEMİ BEDEN TERBİYESİ, SPOR VE MİLİTARİZM. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, vol.11, no.57, 925-931.
- Koçel, T. (1999). *İşletme yöneticiliği*. 7inci Baskı. İstanbul: Beta Yayınları
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. Arıkan Basım Yayınları.

- Konter, E. (1996). *Spor Psikolojisi ve Futbol*. Saray Yayınları, İzmir.
- Kozak, M. (2008). Turizm işletmelerinde liderlik ve liderlik tarzları. *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikler*, Ankara: Detay Yayıncılık, 431-461.
- Köleşoğlu, G. (2009). *İlköğretim öğretmenlerinin liderlik özellikleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişki (İstanbul ili Beyoğlu ilköğretim okullarında bir uygulama)*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Kurtuldu, P. S. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin özgüven düzeyleri ile liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kuru, E. (2000). *Sporda psikoloji*. Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi
- Lindenfield, G. (2004). *Kendine Güvenen Çocuk Yetiştirme*. (Çev., Gülder Tümer). İstanbul, Hyb Yayıncılık.
- Locke, E. A. (1999). *The essence of leadership: The four keys to leading successfully*. Lexington Books.
- Memişoğlu, S. P., Çakır, S., & Çakır, G. (2015). Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin liderlik stillerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 13-23.
- Mendenhall, M. E., Osland, J. S., Bird, A., Oddou, G. R., Maznevski, M. L., Stevens, M. J., & Stahl, G. K. (2013). *Global leadership*. New York: Routledge.
- Merey, B. (2010). *Yetişkinlerde özgüven duygusu ile anksiyete düzeyi arasındaki ilişkinin karşılaştırılması ve kültürlerarası bir yaklaşım*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Northcraft, G. (1994). *Organizational Behavior*, Orlando, The Dryden Press.
- Oğuz, A, Topkaya, N. (2008). Ortaöğretim Alan Öğretmenliği Öğrencilerinin Öğretmen Özyeterlik İnançları ile Öğretmenliğe İlişkin Tutumları. *Akademik Bakış*, 14: 23–36
- Oktay, H. (2007). *İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyonu ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Okyay, B. (2012). *Yönetici ve çalışanların özgüven düzeyleri ve kişisel gelişim inisiyatifi alma becerilerinin karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oral, M. A. (1954). *Türkiye Futbol Tarihi*. İstanbul. [Türkische Fussballgeschichte Band 1.], 18-26.

- Orta, L. (2000). *Dünya'da ve Türkiye'de Futbol Hakemliğinin Başlangıcı ve Gelişimi 5 Semineri*, Onsekiz Mart Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü, Çanakkale.
- Orta, L. (2002). Dünya ve Türkiyede Futbol Hakemliğinin Başlangıcı ve Gelişimi. *Spor Araştırmaları Dergisi*, c. 6, 16, s. 79–89.
- Orta, L. (2006). *Dünya ve Türkiye de Futbol Hakemliğinin Başlangıcı ve Gelişimi*.
- Özbey, Ç. (2004). *Çocuk sorunlarına yapıcı çözümler*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Özbey, S. (2003). *Spor bilimlerine giriş*, Ankara: Bağırhan Yayınevi.
- Özdenk, S. (2015). *Bireysel ve takım sporuyla uğraşan sporcular ile spor yapmayan bireylerin duygusal zekâ ve liderlik özelliklerinin incelenmesi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özevin Tokinan, B. (2008). *Yaratıcı dans etkinliklerinin motivasyon, özgüven, özyeterlik ve dans performansı üzerindeki etkileri*, Doktora Tezi, DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özkalp, E, Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Örgütlerde Davranış*, 9. Baskı. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkan, Ö.N. (2012). *Hemşirelik öğrencilerinin liderlik yönelimleri ve motivasyon düzeylerinin incelenmesi*. İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Öztürk, A., Bayazıt, B., & Gencer, E. (2016). Judocuların problem çözme becerilerinin ve sportif güven düzeylerinin incelenmesi (Trabzon Olimpiyat Hazırlık Merkezi örneği). *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 14(2), 145-151.
- Ratmatpenah, M. (1997). *A Critical Look at the Quality of Our Soccer Officials*, Central Methodist College MO.
- Satman, C. (2014). Futbol maçlarındaki seyirci topluluklarının sesinin, hakemlerin kararları üzerindeki etkisi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 12(2), 147-154.
- Seçgel, N. (2005). *Müzik öğretmenlerinin liderlik stilleri*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Semiz, H. (2011). *Ortaöğretim öğrencilerinde sporun liderlik üzerine etkisi:(Hendek örneği)*, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi. Sakarya.
- Senger, K. (2014). *Öğretmenlerin liderlik yönelim algılarının incelenmesi: Kars ili örneği*. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Simmons, P. (2011). Competent, Dependable and Respectful: Football Refereeing as a Model for Communicating Fairness. *Journal: Ethical Space. The International Journal of Communication Ethics*. 3(4), 33-42.

- Snyder, E. E., Purdy, D. A. (1987). Social Control in Sport: An Analysis of Basketball Officiating. *Sociology of Sport Journal*, 4, 394-402.
- Soner, O. (2000). Aile Uyum, Öğrenci Özgüveni Ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkiler. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(12), 249-260.
- Sunay, H. (1992). Ankara bölgesi futbol hakemlerinin hakemliğe yönelmelerine etki eden motivasyonel etkenler üzerine bir araştırma. *Futbol Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 2(2), 18-23.
- Sülün, Ö. (2013). *Futbol hakemlerinin öfke ve kızgınlık düzeyleri ile empatik eğilim düzeylerinin karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Öğretmenliği Ana Bilim Dalı.
- Szymanski, S., & Smith, R. (1997). The English football industry: Profit, performance and industrial structure. *International review of applied economics*, 11(1), 135-153.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.
- Şahan, H., Sülün, Ö. Y., & Eryücel, M. E., (2018). Hakemlerin Empati ve Öfke Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, vol.1, no.2, 90-98.
- Şahin, A., Temizel, H., & Örselli, E. (2004). Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma. *Ulusal Bilgi, ekonomi ve yönetim kongresi bildiri kitabı*, 657, 665.
- Şahin, F., Çakmakçı, R., & Kantar, F. (2004). Sugar beet and barley yields in relation to inoculation with N₂-fixing and phosphate solubilizing bacteria. *Plant and soil*, 265(1), 123-129.
- Şama, E. Ve Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 313-342.
- Şen, H. (2006). Endüstrileşen Futbol ve Bir Toplumsal Sorun Olarak Futbolda Şiddet. 9. *Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi*, Muğla.
- Şenel, M. (2011). *Liderlik Tarzının Stratejik Değişime Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon.
- Şimşek, M. (1999). *Futbolun Prensleri*. İstanbul: Nadir Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 41.

- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.) Pearson, Boston.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Turan Başoğlu, S. (2007). *Sınav kaygısı ile özgüven arasındaki ilişkinin erinlik döneminde incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Turhal, S. N., Tutkun, E., & Çelik, A. (2020). Spor yöneticisi adaylarının liderlik yönelimleri ve sosyal zeka düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(4), 193-202.
- Türk Dil Kurumu, (2018). Hakemlik Tanımı.
- Türkmen İ. *Yönetişel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*, Ankara, MPM Yayını 1996: 63.
- Uğur, O., & Çolakoğlu, T. E. K. İ. N. (2019). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Davranışlarının İletişim Becerileri İle İlişkisinin İncelenmesi (Ankara İli Örneği). *The Journal Of International Social Research*, 12(65).
- Victor, H. V. (1999). A new look at managerial decision making. *Organizational Dynamics*, 2: 345-7
- Weinberg, R. S ve Richardson, P. A. (1990). *Psychology of Officiating*. USA, Human Kinetic.
- Yavuzer, H. (2002). *Eğitim ve Gelişim Özellikleri ile Okul Çağı Çocuğu*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Yerebatan, Z. (2019). *Basketbol klasman hakemlerinin karar verme stilleri ve özgüven düzeylerinin incelenmesi*. Marmara Üniversitesi. Doktora Tezi. İstanbul.
- Yetim, A. Ve Cengiz, R. (2010). *İletişim ve Spor*, Berikan Yayınevi, Ankara.
- Yıldız, M. (2002). Liderlik yaklaşımları ve Türk kamu yönetiminde liderlik araştırmaları. *Türk İdare Dergisi*, 74(435), 221-246.
- Yörükoğlu, A. (1990). *Gençlik Çağı Ruh Sağlığı ve Ruhsal Sorunlar*, İstanbul: Özgür Yayınları.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*, Third Edition, PrenticeHall, New Jersey.
- Yüksel, Ö. (2006). *Davranış Bilimleri*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, 1.Baskı. Ankara, Seçkin Yayıncılık.



EK 1- DEMOGRAFİK BİLGİLER

- Yaş :

- Cinsiyet :

☐ Erkek ☐ Kadın

- Medeni durum :

☐ Evli ☐ Bekâr

- Eğitim durumunuz :

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

- Meslek :

- Hakemlikte bulunduğunuz klasman ? :

☐ Üst Klasman Hakemi ☐ Üst Klasman Yardımcı Hakemi

☐ Klasman Hakemi ☐ Klasman Yardımcı Hakemi

☐ Kadın Bölgesel Hakemi ☐ Kadın Bölgesel Yardımcı Hakemi

☐ Bölgesel Hakem ☐ Bölgesel Yardımcı Hakem

☐ İl Hakemi ☐ Aday Hakem

- Kaç yıldır hakemlik yapıyorsunuz?

- Hakemliğe başlamadan önce futbol oynadınız mı?

☐ Evet ☐ Hayır

- Hakemlikten beklentileriniz?

☐ Hobi ☐ Spor Yapmak ☐ Maddi Gelir ☐ Kariyer Diğer (.....)

EK 2- ÖZGÜVEN ÖLÇEĞİ

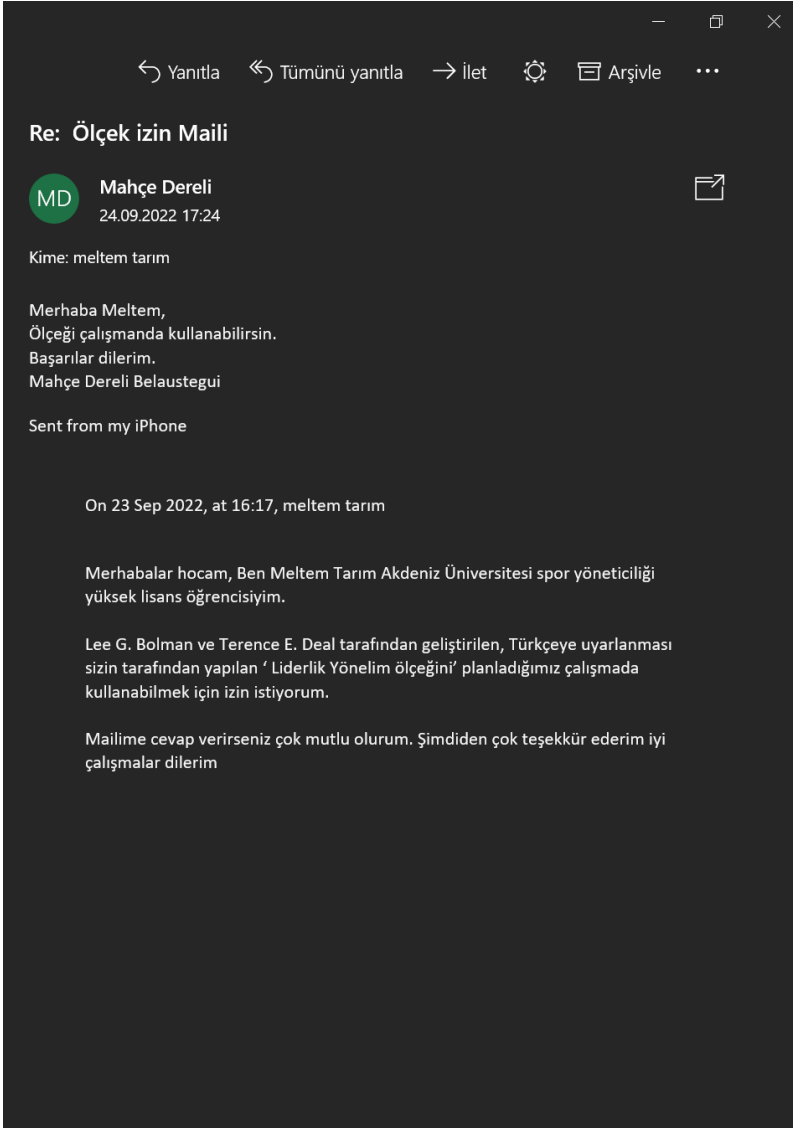
Bu anketlerden elde edilen sonuçlar bilimsel bir çalışmada kullanılacaktır. Sizden istenilen bu ifadeleri okuduktan sonra kendinizi değerlendirmeniz ve sizin için en uygun seçeneğin karşısına çarpı (X) işareti koymanızdır. Her sorunun karşısında bulunan; (1) Hiç bir zaman (2) Nadiren (3) Sık sık (4) Genellikle ve (5) Her zaman anlamına gelmektedir. Lütfen her ifadeye mutlaka TEK yanıt veriniz ve kesinlikle BOŞ bırakmayınız. En uygun yanıtları vereceğinizi ümit eder katkılarınız için teşekkür ederim.

1	Kendimi başarılı bir insan olarak görürüm.	1	2	3	4	5
2	Başkalarının yanında heyecanımı kontrol edebilirim.	1	2	3	4	5
3	Seçimlerimde başkalarına bağımlı değilimdir.	1	2	3	4	5
4	Yaşamdaki zorluklarla baş edebilirim.	1	2	3	4	5
5	Benim için aşılamayacak sorun yoktur.	1	2	3	4	5
6	Başkalarının görüşlerine saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
7	Problemlerimin üstesinden gelebileceğime inanırım.	1	2	3	4	5
8	Sosyal etkinliklere katılmaktan çekinmem.	1	2	3	4	5
9	Verdiğim kararların arkasında dururum.	1	2	3	4	5
10	Kendi kendime yetebileceğime inanırım.	1	2	3	4	5
11	Aktif birisi olduğumu düşünürüm.	1	2	3	4	5
12	Öz-eleştiri yapabilirim.	1	2	3	4	5
13	Anlamadığım konularda başkalarına soru sorabilirim.	1	2	3	4	5
14	Yeni girdiğim ortamlara uyum sağlarım.	1	2	3	4	5
15	Kendimle barışık bir insanım.	1	2	3	4	5
16	Gerektiğinde sonuna kadar hakkımı savunurum.	1	2	3	4	5
17	İstediğim şeyleri elde etmek için mücadele edebilirim.	1	2	3	4	5
18	Kendimi rahat bir şekilde ifade edebilirim.	1	2	3	4	5
19	Kendimi ve başkalarını olduğu gibi kabul ederim.	1	2	3	4	5
20	Çevremde yeteri kadar güvenebileceğim insan vardır.	1	2	3	4	5
21	Sorumluluk almaktan çekinmem.	1	2	3	4	5
22	Diğer insanların eleştirilerini anlayışla karşılayabilirim.	1	2	3	4	5
23	Sıkıntılı anlarımda bile olumlu düşünmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
24	Ön plana çıkmaktan korkmam.	1	2	3	4	5
25	Başarısız olduğumda hemen pes etmem.	1	2	3	4	5
26	Başka insanlarla kolaylıkla iletişim kurabilirim.	1	2	3	4	5
27	Değerli birisi olduğuma inanırım.	1	2	3	4	5
28	Kolay arkadaş edinebilirim.	1	2	3	4	5
29	Düşüncelerimi ifade ederken başkalarından çekinmem.	1	2	3	4	5
30	Kolay karar verebilirim.	1	2	3	4	5
31	Sosyal bir insan olduğuma inanırım.	1	2	3	4	5
32	Kendimi severim.	1	2	3	4	5
33	Başka insanların övgülerini hak ettiğime inanırım.	1	2	3	4	5

EK 3- LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ

LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ	Her zaman	Sık sık	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
Net ve mantıklı bir şekilde düşünürüm					
Diğer insanları destekler ve onların sorunlarına karşı ilgi gösteririm					
İşlerin yerine getirilmesi amacıyla insanları harekete geçirmek ve kaynakları etkili kullanma gibi bir yeteneğim vardır					
Ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham veririm					
Dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgularım					
Açık ve iş birliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven yaratırım					
Karşıt görüşlere sahip insanları ikna etmede başarılı ve yetenekliyimdir					
Karizmatik bir insanımdır					
Problemlerin mantıklı çözümleme dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanırım.					
Diğer insanların ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlılık gösteririm					
İkna kabiliyetim iyi ve etkileyiciyim					
Diğer insanlar için ilham kaynağıyım					
Net, akılcı politikalar ve süreçler geliştir ve uygularım					
Alınan kararlarda insanların almalarını ve katılmalarını desteklerim					
Sınıf içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür çözme konusunda yılmada çalışırım					
Hayal gücüm kuvvetlidir ve yaratıcıyım					
Problemlere gerekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşırım					
Tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açığım ve yardım ederim					
Güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etikliğim					
Güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşlarım					
Açık ölçülebilir hedefler ortaya koyar kişileri sonuçlarından sorumlu tutarım					
İyi bir dinleyiciyim diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açığım					
Politik davranma konusunda duyarlı ve yetenekliyim					
Mevcut gerçeklerin ölesini görerek yeni ve heyecan fırsatlar yaratırım					
Detaya önem veririm					
İyi yapılan işler konusunda insanları takdir ederim					
Yeterli desteği sağlamak için okul içi ve dışı ilgi grupları ile koalisyonlar geliştiririm					
Sadakat ve şevk aşılarım					
Eğitim kurumlarının ve bu kurumlarda hiyerarşinin gerekliliğine inanırım					
Katılımı destekleyen bir liderim					
Çatışma ve muhalefete rağmen başarıya ulaşırım					
Çevremdeki insanlar için kişiliğimden model/örnek bir liderim					

EK 4- LİDERLİK YÖNELİM ÖLÇEK İZNİ



EK 5- HAKEM KATILIM İZNİ

Yanıtla
Tümünü yanıtla
İlet
Arşivle

RE: Yüksek Lisans Tez İzin

BS Beyhan Satioğlu
27.01.2023 09:29

Kime: 'meltem tarım' Bilgi: 'Erdoğan Üstün'

Tüm ekleri kaydet

CamScanner 01-05-2023...
797,74 KB

ölçeklerim tümü.doc
121 KB

Merhaba,

Anket talebiniz; anketi uygulayacağınız kişilerin iletişim bilgilerine kendiniz ulaşmanız ve Antalya ili Hakemlerine uygulanması şartı ile kabul edilmiştir.

Bilgilerinize.

NOT: Ekteki sorulara bağlı kalınız.

From: meltem tarım |
Sent: Thursday, January 26, 2023 2:08 PM
To: Beyhan Satioğlu
Subject: Yüksek Lisans Tez İzin

Sayın Hakem İşleri Müdürlüğü;
Ben Antalya bölgesi Kadın bölgesel yardımcı hakemi Meltem TARIM (43264).
Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor yöneticiliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. 'Futbol Hakemlerinin Liderlik Ve Özgüven İlişkisinin İncelenmesi' başlıklı araştırmayı yapabilmem için gereken anketleri ve etik kurul onayını ekli dosyada paylaşıyorum. Tezimin amacı; futbol hakemlerinin liderlik ve öz güven davranışlarını inceleyerek, ilişki faktörleri belirlemek ve çalışma sonucunda önerilerde bulunmak amacıyla planlanmıştır. Tez Antalya bölgesi hakemlerine ve Antalya bölgesi hakemlerinin tamamına uygulanacaktır.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Saygılarımla, iyi çalışmalar.

EK 6- ÖZGÜVEN ÖLÇEK İZNİ



ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Meltem TARIM
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Tekirdağ Fatih Anadolu Lisesi
Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği
Yabancı Dil / Diller	İngilizce
İŞ DENEYİMİ	
Çalıştığı Kurumlar	Antalya Büyükşehir Belediyesi Gençlik Hiz. Ve Spor Daire Başkanlığı