



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Sibel TERCAN

# HAKEMLERİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN KARAR VERME STİLLERİNE ETKİSİ

Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2022



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Sibel TERCAN

HAKEMLERİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN KARAR VERME STİLLERİNE  
ETKİSİ

Danışman

Prof. Dr. Hasan ŞAHAN

Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2022

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

.....'in bu çalışması, jürimiz tarafından ..... Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : (İmza)

Üye (Danışmanı) : (İmza)

Üye : (İmza)

Tez  
Başlığı:

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

Tez Savunma Tarihi : ....../....../20...

Mezuniyet Tarihi : ....../....../20...

(İmza)  
Prof. Dr. Suat KOLUKIRIK  
Müdür

## AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Hakemlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stillerine Etkisi” 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

Sibel TERCAN





T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ**

| ÖĞRENCİ BİLGİLERİ             |                                                                     |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Adı-Soyadı                    | Sibel TERCAN                                                        |
| Öğrenci Numarası              | 20195233008                                                         |
| Enstitü Ana Bilim Dalı        | Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı                                    |
| Programı                      | Spor Yöneticiliği Programı                                          |
| Programın Türü                | (X) Tezli Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Tezsiz Yüksek Lisans        |
| Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı | Prof. Dr. Hasan ŞAHAN                                               |
| Tez Başlığı                   | Hakemlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stillerine Etkisi |
| Turnitin Ödev Numarası        |                                                                     |

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 ..... 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:

( ) 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 yüzdelerle sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

Öğretim Üyesi  
Soyadı

Danışman  
Unvanı, Adı-

İmza

## İÇİNDEKİLER

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| TABLolar LİSTESİ .....    | iii |
| KISALTMALAR LİSTESİ ..... | iv  |
| ÖZET .....                | v   |
| SUMMARY .....             | vi  |
| TEŞEKKÜR .....            | vii |
| GİRİŞ .....               | 1   |

## BİRİNCİ BÖLÜM HAKEMLİK KAVRAMI

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Hakemliğin Yetki ve Görevleri .....                      | 4  |
| 1.2. Hakemliğe Değişen Bakış .....                            | 4  |
| 1.3. Hakemlerde Başarıyı Etkileyen Psikolojik Faktörler ..... | 5  |
| 1.3.1. Fiziksel Faktörler .....                               | 5  |
| 1.3.2. Zihinsel Faktörler .....                               | 6  |
| 1.3.3. Duygusal Faktörler .....                               | 6  |
| 1.4. İyi Bir Hakem Olmanın Özellikleri .....                  | 7  |
| 1.4.1. Tutarlılık .....                                       | 7  |
| 1.4.2. Uyum .....                                             | 7  |
| 1.4.3. Denge .....                                            | 8  |
| 1.4.4. Kararlılık .....                                       | 9  |
| 1.4.5. Dürüstlük .....                                        | 9  |
| 1.4.6. Özgüven .....                                          | 10 |
| 1.4.7. Motivasyon .....                                       | 10 |
| 1.4.8. Yargılama (Değerlendirip Karar Verme) .....            | 12 |

## İKİNCİ BÖLÜM DUYGUSAL ZEKÂ

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Duygu Kavramı .....                                | 14 |
| 2.2. Zekâ Nedir .....                                   | 15 |
| 2.3. Duygusal Zekâ Kavramı, Tanımı .....                | 16 |
| 2.4. Duygu ve Zekâ İlişkisi .....                       | 18 |
| 2.4.1. Klasik Yaklaşım .....                            | 18 |
| 2.4.2. Modern Yaklaşım .....                            | 19 |
| 2.5. Duygusal Zekânın Önemi .....                       | 20 |
| 2.6. Duygusal Zekâ Üzerinde Etkili Olan Etmenler .....  | 21 |
| 2.7. Duygusal Zekâ ve Sportif Performans İlişkisi ..... | 22 |
| 2.8. Duygusal Zekâ Modelleri .....                      | 23 |
| 2.8.1. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli .....      | 23 |
| 2.8.2. Bar-On Modeli .....                              | 24 |
| 2.8.3. Cooper ve Sawaf Modeli .....                     | 25 |
| 2.8.4. Goleman Modeli .....                             | 25 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM KARAR VERME STİLLERİ

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Karar Verme Kavramı, Tanımı .....                    | 27 |
| 3.1.1. Sporda Karar Verme .....                           | 28 |
| 3.1.2. Hakemlerde Karar Verme .....                       | 29 |
| 3.1.3. Karar Verme Süreci .....                           | 30 |
| 3.1.4. Karar Verme Stilleri .....                         | 31 |
| 3.1.5. Karar Verme Konusundaki Kuramsal Açıklamalar ..... | 31 |
| 3.1.5.1. Gelatt'ın Karar Verme Kuramı .....               | 32 |

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 3.1.5.2. Fayda Kuramı .....   | 32 |
| 3.1.5.3. Çatışma Kuramı ..... | 33 |

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| 4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı .....       | 35 |
| 4.2. Araştırma Modeli ve Yöntemi .....         | 36 |
| 4.3. Evren ve Örneklem .....                   | 36 |
| 4.4. Veri Toplama Araçları .....               | 36 |
| 4.4.1. Demografik Bilgi Formu .....            | 36 |
| 4.4.2. Duygusal Zekâ Ölçeği .....              | 36 |
| 4.4.3. Karar Verme Stilleri Ölçeği .....       | 37 |
| 4.5. Verilerin Analizi .....                   | 37 |
| 4.6. Bulgular .....                            | 39 |
| SONUÇ .....                                    | 50 |
| KAYNAKÇA .....                                 | 56 |
| EKLER .....                                    | 66 |
| EK-1 DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU .....              | 66 |
| EK-2 DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ (DZÖ) .....          | 67 |
| EK-3 KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ (KVSÇÖ) ..... | 68 |
| EK-4 ÖLÇEK İZİNLERİ .....                      | 69 |
| Ö Z G E Ç M İ Ş .....                          | 70 |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 4.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgilerin Dağılımı ve Normal Dağılım Durumlarının İncelenmesi.....              | 38 |
| Tablo 4.2. Ölçek Puanlarının Dağılımına İlişkin Betimsel İstatistikler ve Normal Dağılım Durumun Değerlendirilmesi ..... | 38 |
| Tablo 4.3. Duygusal Zekâ Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....                                             | 39 |
| Tablo 4.4. Duygusal Zekâ Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı .....                                        | 39 |
| Tablo 4.5. Duygusal Zekâ Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Dağılımı .....                                                 | 40 |
| Tablo 4.6. Duygusal Zekâ Puanlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı .....                                       | 40 |
| Tablo 4.7. Duygusal Zekâ Puanlarının Aylık Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı.....                                   | 40 |
| Tablo 4.8. Duygusal Zekâ Puanlarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre Dağılımı.....                                           | 40 |
| Tablo 4.9. Duygusal Zekâ Puanlarının Klasman Değişkenine Göre Dağılımı.....                                              | 41 |
| Tablo 4.10. Duygusal Zekâ Puanlarının Spor Branşı Değişkenine Göre Dağılımı.....                                         | 41 |
| Tablo 4.11. Duygusal Zekâ Puanlarının Hakemlik Dışında Başka Bir Mesleğe Sahip Olma Değişkenine Göre Dağılımı .....      | 42 |
| Tablo 4.12. Duygusal Zekâ Puanlarının Meslek ile Spor İlişkisi Değişkenine Göre Dağılımı.....                            | 42 |
| Tablo 4.13. Karar Verme Stilleri Puanlarının Cinsiyet Değişkenlerine Göre Dağılımı .....                                 | 42 |
| Tablo 4.14. Karar Verme Stilleri Puanlarının Medeni Durum Değişkenlerine Göre Dağılımı .....                             | 43 |
| Tablo 4.15. Karar Verme Stilleri Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Dağılımı .....                                         | 43 |
| Tablo 4.16. Karar Verme Stilleri Puanlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı.....                                | 44 |
| Tablo 4.17. Karar Verme Stilleri Puanlarının Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı.....                                 | 44 |
| Tablo 4.18. Karar Verme Stilleri Puanlarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre Dağılımı .....                                  | 45 |
| Tablo 4.19. Karar Verme Stilleri Puanlarının Klasman Değişkenine Göre Dağılımı .....                                     | 46 |
| Tablo 4.20. Karar Verme Stilleri Puanlarının Spor Branşı Değişkenine Göre Dağılımı .....                                 | 47 |
| Tablo 4.21. Karar Verme Stilleri Puanlarının Meslek Değişkenine Göre Dağılımı.....                                       | 47 |
| Tablo 4.22. Karar Verme Stilleri Puanlarının Meslek Spor İlişkisi Değişkenine Göre Dağılımı .....                        | 48 |
| Tablo 4.23. Duygusal Zeka ve Karar Verme Stilleri Korelasyon Analizi Sonuçları .....                                     | 48 |

**KISALTMALAR LİSTESİ**

|       |                                     |
|-------|-------------------------------------|
| BESYO | : Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu |
| DZÖ   | : Duygusal Zekâ Ölçeği              |
| KVSÖ  | : Karar Verme Stilleri Ölçeği       |
| SBF   | : Spor Bilimleri Fakültesi          |



## ÖZET

Araştırmanın amacı, hakemlerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stillerine etkisinin incelenmesidir. Araştırma örneklemini, aktif hakemlik görevini yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 71 kadın ve 177 erkek toplamında 248 hakem oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşmak için araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Duygusal zekâ düzeylerinin belirlenmesi için Tatar, Tok, Bender ve Saltukoğlu (2017) tarafından Türkçeye çevirisi yapılan Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği kullanılmıştır. Karar Verme Stillerinin belirlenmesi için ise Scott ve Bruce tarafından (1995) geliştirilen ve Türkçeye çevirisi Arzu Taşdelen(2002) tarafından yapılan Karar Verme Stilleri Ölçeği kullanılmıştır.

İkili gruplar arasındaki anlamlılığı test etmek amacı ile bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. İki den fazla bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için ise tek yönlü varyans analizi(ANOVA) kullanılmıştır. Duygusal zekâ düzeyleri ile karar verme stilleri alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacı ile pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Yapılan bu çalışmada betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır.

Bu araştırma bulguları incelendiğinde, hakemlerin kıdem, klasman ve başka mesleğe sahip olma değişkenine göre duygusal zekâ düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. Karar verme stillerinde ise; medeni durum, kıdem, klasman ve başka bir mesleğe sahip olma değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmüştür. Ayrıca duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zekâ, Karar Verme, Hakem

## SUMMARY

### THE EFFECT OF REFEREE'S EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVELS ON DECISION- MAKING STYLES

The aim of the study is to examine the effect of the emotional intelligence levels of the referees on their decision-making styles. The sample of the research consists of 248 referees in total, 71 women and 177 men, who are active referees and voluntarily participated in the research. To achieve the purpose of the research, the personal information formula created by the research was used. The Schutte Emotional Intelligence Scale translated into Turkish by Tatar, Tok, Bender, and Saltukoğlu (2017) was used to determine emotional intelligence levels. The Decision Making Styles Scale developed by Scott and Bruce (1995) and translated into Turkish by Arzu Taşdelen (2002) was used to determine Decision Making Styles.

An independent sample t-test was used to test the significance of the paired groups. One-way analysis of variance (ANOVA) was used to determine whether there was a significant difference between more than two independent variables. Pearson correlation analysis was applied to determine the relationship between emotional intelligence levels and decision-making styles sub-dimensions. In this study, the descriptive scanning method was used.

When the findings of this research were examined, a statistically significant difference was observed in the emotional intelligence levels of the referees according to the variable of seniority, classification, and having another profession. In decision-making styles; There was a statistically significant difference according to the variable of marital status, seniority, classification, and having another profession. In addition, it was determined that there were significant relationships between emotional intelligence levels and decision-making styles sub-dimensions.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Decision Making, Referee.

## TEŞEKKÜR

Öncelikle yüksek lisans tez çalışmamım her aşamasında tavsiye ve deneyimleriyle bana yol gösteren ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli tez danışmanım Prof.Dr.Hasan ŞAHAN’a,

Lisans eğitimi boyunca dersleriyle bize vizyon katan ve yüksek lisans eğitimi konusunda beni cesaretlendiren kıymetli hocam Doç.Dr.Mehmet Emre ERYÜCEL’e

Çalışmamım çeşitli aşamalarında bilgi ve birikimlerini benden esirgemeyen destek ve katkılarıyla her an yanımda olan kuzenim Dr. Öğr.Üyesi Ceyhun ALEMDAĞ’a

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca benden desteğini esirgemeyen ve olumlu tavrıyla her zaman yanımda olan Arş.Gör.Dr.Doğukan Batur Alp GÜLŞEN’e

Çalışmaya gönüllü olarak katılan tüm hakemlere,

Eğitim hayatımı her daim destekleyen abim Sinan Tercan’a ve sadece bu çalışma sürecinde değil her zaman yanımda hissettiğim aileme, fikir ve önerileriyle bana katkı sağlayan tüm arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

## GİRİŞ

Evrensel bir olgu olan spor, geçmişten beri var olan ve hızla gelişmekte olup bireylerin fizyolojik ve psikolojik gelişimine katkı sağlamaktadır. Spor, bireyin doğal çevresini beşeri bir çevre haline dönüştüren, genel olarak belirli kurallar çerçevesinde araçlı veya araçsız yapılan, kişisel veya toplu olarak serbest zaman faaliyetleri kapsamında veya tam zamanlı olacak şekilde bütünleştirici, dayanışmacı ve heyecan,üzüntü,sevinç vb. duyguları bireye yaşatan bir olgudur (Kılıcigil,1985:13).

Spor müsabakalarının yönetimi oldukça önemli bir konudur. Yeteri kadar iyi yönetilmeyen bir spor müsabakası sonucu adaletsizlik, kural ihlali yapma, kazananın belirlenemeyeceği gibi olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır. Müsabaka düzeninin sağlanmasında hakemler en belirleyici unsurlardır. Spor müsabakalarında sosyal bir olgu olan hakemlik, müsabaka öncesi, sırası ve sonrasında yerine getirmesi gereken görev ve unsurları mesleki bilgi ve becerileriyle yürütmesi, adalet sağlaması ve yönetici rolünü üstlenmesi hakemlik işlevini ve rolünü arttırmaktadır (Ekmekçi,2008:29).

Uluslararası pek çok seyirci ve katılımcının ilgilendiği spor müsabakalarında karar verme ve müsabaka yönetme yetkisini elinde bulunduran hakemler, en sade haliyle spor müsabakası içerisinde adaleti sağlayan kişilerdir(Atabeyoğlu,2005:108).

Son yıllarda üzerinde sıklıkla araştırma yapılan duygusal zekâ, bireyin kendisini tanımasında ve duygularını etkin ve doğru bir biçimde tanımlamasında, enerjisini pozitif yönde kullanmasında, yapıcı düşünmesinde, sağlıklı kararlar alabilmesinde ve başkasının duygu durumunu anlamasında etkili olan bir sistemdir (Avcı,2019:197). Duygusal zekâ, bireylerin sosyal hayatında olduğu kadar çalışma hayatındaki başarısında da etkili bir kavramdır. Bireyin duygu durumunu bedensel ve ruhsal olarak kontrol edebilmesinde, hedeflemiş olduğu kariyer planlamasında, duygularını yönetebilmesinde büyük bir rol oynamaktadır. Duygusal zekâ konusu üzerine yapılan çalışmalar, bireylerin zekâ seviyeleri üst düzeyde olmasına rağmen iş ve sosyal yaşamlarında neden istedikleri başarıda olamadıkları konusunu incelemekle başlamıştır (Cooper ve Sawaf,1997:146).

Duygusal zekâ kavramının arkasında yatan temel görüş ise, bireyin mutluluk ve hayattaki başarısının, zekanın yanı sıra farklı durumlara bağlı olduğunu gösterir (Cherniss,1998:28).

Karar, geçmiş bir davranış ve gelecek ile ilgili sonuçları yansıtan bir olgudur. Alınan kararlar herkesin yararına olacak şekilde alternatifler arasından duruma göre en doğru olanı rasyonel bir şekilde belirme sürecidir. Kurt (2003:108) karar verme sürecini öznel ve nesnel faktörler olarak ikiye ayırmıştır. Öznel faktörler, tecrübe, sezgi ve bilimsel yeterlilik iken nesnel faktörler ise karar verici kişinin dışında gelişen faktörlerdir. Yaşadığı çevre ve bilgi seviyesi,

kullanılan karar verme teknikleri ve bulunduğu makama uygunluğu bu faktörler arasında yer almaktadır.

Karar verme süreci her birey için farklıdır. Bunun sebebi ise bireylerin problemlere yaklaşma yöntemlerinin farklı olmasıdır. Bu süreçte izlenen farklı yöntemler karar verme stillerini oluşturmaktadır. Bireyin karar verme ile ilgili durumlara tepkisi ve yorumu karar verme stili olarak tanımlanmaktadır (Harren,1979). Bu doğrultuda hakemlerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stillerine etkisi arasındaki ilişkinin incelenmesi araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda çalışmanın amacı hakemlerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stillerine etkisinin incelenmesi ve bazı değişkenlere göre ilişkinin belirlenmesidir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### HAKEMLİK KAVRAMI

Hakem, bir müsabaka veya oyun içerisinde oluşabilecek anlaşmazlıklara karşı tarafsızlık ilkelerine göre her iki tarafında haklarını koruyarak iyi olanı gerçekleştirmek adına başvurabileceği bilirkişi veya kendisine yetki verilen yargı sahibi anlamına gelmektedir. Hakemlik ise saha içerisinde uyguladığı yöntemler ve verdiği kararlar ile işini icra eden kimsedir (Cel,1994:21).

Hakem, sahada olduğu kadar özel hayatında da daha az hata yapmaya çalışan, belirli bir ünvana sahip, her daim fikirlerini açıkça ifade edebilen, aleyhine sonuçlar olsa da kararlı olan, sporcu, seyirci ve yöneticilere karşı saygınlığını koruyan ve verdiği kararlarda eşitliğin bozulmamasını sağlayan, spor ahlakında renk ve bayrağın yeri olmadığını bilen birey olmalıdır (Babacan,1990:11).

Hakem, karar almada çabuk davranan, haklı ve haksız taraf ayrımını yapabilen, saha içerisinde oluşan olay ve durumları kısa sürede yorumlayabilen ve bu yorumlamaları doğru ve kurallara uygun şekilde neticelendirmeye çalışan spor hakimleridir (Uzunoğlu vd.,2009:28).

Toplumun bu konuda hakemlere, hakemlik yapan bireylere yüklemiş olduğu görev ve değer yargıları mevcuttur. Güvenilir ve doğru kararların verilmesinin yanı sıra saydam bir yönetim anlayışı içerisinde olmalıdır. Çünkü toplum olarak hakemden beklenen sorumlulukları sisteme uygun bir şekilde yerine getirmek, seyir hazzı yaratmak ve modern bir şekilde içinde bulunduğu oyun veya müsabakayı yönetmektir (Engin ve Çelik,2019:55).

Hakemler spor alanında önemli bir konuma sahiptir. Sporcular ve antrenörlerin yanı sıra hakemler müsabakaların önemli yükümlülüklerini üstlenmektedirler. Karşılaşma adına güvenilir kararlar alan hakemler, stratejik ve becerisel anlamda sporculara değer katabilmektedir. Kötü kararlar alan hakemler ise oyun hazzını düşürerek antrenör ve sporcu adına kötü bir karşılaşma yaratmaktadır. Hakemlerin vermiş oldukları kararlar her daim eleştiriye açıktır ve dikkat çekmektedir. Karşılaşma iyi bir şekilde devam ettiğinde hakemler daha az sorgulanmaktadır (Kasımoğlu,2019:4).

Başarılı bir hakem olmak için sadece oyun kurallarını bilmek yeterli değildir. Bunun yanı sıra görev ve sorumluluklarını bilmeli, adil ve mantıklı kararlar alabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Cesaret, iş ahlakı ve adil bir karar verme becerisi bir hakemde olması gereken özelliklerdendir (Day,1996:4).

### 1.1. Hakemliğin Yetki ve Görevleri

Her müsabaka, kuralları uygulamak adına yetkili bir hakem tarafından yönetilmelidir.

Hakem;

- Saha içerisinde oyunla ilgili gerekli kuralları uygular,
- Oyunu, varsa yardımcı hakemler ile iş birliği içerisinde yürütmelidir,
- Oyunun başlangıç ve bitiş süresini belirler,
- Oyunla ilgili gerekli kayıtları not alır,
- Oyun kurallarının ihlali söz konusu olduğun da oyunu durdurma veya geçici olarak erteleme kararı alır,
- Müsabaka içerisinde ciddi bir sakatlanma olması durumunda oyunu durdurur ve oyuncunun saha dışına çıkarılmasını sağlar,
- Bir oyuncunun birden fazla kural ihlali yapması durumunda oyuncuyu uyarır veya cezalandırır,
- Gerekli sorumlulukları dışında harekette bulunan takım yetkililerini uyarır veya gerekirse müsabaka alanında uzaklaştırır,
- Müsabaka alanına oyuncu ve sorumlu kişiler dışında başka bireylerin girmesini engeller,
- Müsabaka öncesi, sırası ve sonrası meydana gelen olay ve durumlara karşı ilgili kurumlara disiplin tedbirleri içeren maç raporlarını sunar (Eigen ve Winkler,1993:21).

### 1.2. Hakemliğe Değişen Bakış

Hakem, sıradan bir maç yönetmenin yanı sıra daha ötesine yansıyan yönleri mevcuttur. Büyük topluluklar, liderler, siyasetçiler ve birçok kişi müsabaka sonuçları ile ilgilenmektedirler. Bütün hepsinin amacı hakemi etkilemektir. Hakemlere imkânlar sunulur ve hediyeler verilerek etki altına alındıkları düşünülmektedir. Gerek ahlaki gerek siyasi açıdan baskı altına alınmak istenilmekte ve tehdit edilmektedir. Belirli topluluklar medya yoluyla hakemlere psikolojik baskı uygulamaktadır. Birçok spor yorumcusu hakemlerin hatalarını bir suç gibi medyaya yansıtmaktadır. Bütün bu olay ve durumlar karşısında hakem olan bireyler savunmasız kalmaktadır. Hakemlerin yapmış olduğu hatalar sebebiyle tutmuş oldukları takımlar küme düştüğünü veya başarısız olduğunu düşünmektedirler. Fakat burada yapılacak olan en doğru tespit, hatanın iyi niyetten kaynaklı yapılmış olması veya kasıtlı olarak hataya sebebiyet verilmiş olmasıdır. Önemli olan kasıtlı olarak yapılan hataları minimum seviyeye

düşürmek, tekrarlanmaması için önlem almak ve sıradan, basit hakem hatalarını abartmamaktır (Balcıoğlu,2003:56).

### **1.3. Hakemlerde Başarıyı Etkileyen Psikolojik Faktörler**

Hakemlerde başarı kavramı iki farklı şekilde ifade edilmektedir. İlki hakemlerin fiziki performanslarının yerine getirilmesinin değerlendirilmeye alınması durumudur. Bir diğeri ise oyun veya müsabakanın sağlıklı bir şekilde sonuçlanacak şekilde yürütülmesidir.

Hakemlerin oyun veya müsabakalarda iyi bir performans sergilemesi için fizyolojik, zihinsel veya duygusal yönlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Fiziksel faktörler; sürat, dayanıklılık, koordinasyon, tekniktir. Zihinsel faktörler; dikkat, algı ve kararlık bunların yanı sıra sosyolojik faktörler olan liderlik, ekip ruhu, birlik ve paylaşma gibi kişilik faktörler ele alırken duygusal faktörler ise; motivasyon, özgüven, kaygı, korku ve öfke gibi özellikleri içine almaktadır. Bütün bu yaklaşımlar doğrultusunda herhangi bir parçanın eksik olması veya başarılı bir şekilde sonuçlandırılmaması bütün parçaların etkilenmesine sebep olmaktadır (Konter,1996:67).

#### **1.3.1. Fiziksel Faktörler**

Bireylerin yetenek ve performanslarının, zihinsel yetenekleri ile ters orantılı olduğu düşüncesi uzun müddet savunulmuştur. Bu yanlış genellemenin sonucunda ileri sürülen iddiaya göre, iyi bir fiziksel özelliğe sahip fakat yeterli derecede zihinsel özelliğe sahip olmayan bir birey, zihinsel yeterlilikleri kendisinden üstün olan bireylere karşı aşağılanma kompleksini spor ile giderebilmektedir.

Geçmiş yıllarda performans sporuna katılım sayısı oldukça yetersizdi. Fakat gelişen spor faaliyetleri ile birlikte performans sporuna katılan bireylerin sayısı arttıkça doğru ve gerçekçi karşılaştırmalar yapılmaktadır. Bütün bunların sonucunda fiziksel ve zihinsel becerilerin arasında ters orantı olduğu ileri sürülen düşüncenin gerçeklerle uyumlu olmadığı görülmektedir (Wagner,1964:104).

Hakemlerin sportif performansları müsabaka içerisinde oldukça önemlidir. Bu sportif performanslar düzenli olarak yapılan fiziksel egzersizler ile desteklenmektedir. Düzenli olarak yapılan fiziksel egzersizler, kandaki oksijeni beyine taşımaktadır. Bu durum, odaklanma ve reaksiyon zamanının gelişimine katkı sağlamaktadır (Tanır,2014:2). Hakem kendi sağlığı ve başarılı bir performans sergilemek için fiziksel uygunluğunu geliştirmek durumundadır. Yüksek bir fiziksel uygunluğa sahip bir hakem müsabaka boyunca geç yorularak hız kesmeden performansını sergileyebilmektedir (Zorba ve Saygın,2017:123).

Dolayısıyla düzenli fiziksel egzersizler hakemlerin motorik, denge, sürat ve koordinasyon gibi fiziksel faktörleri için oldukça önemlidir.

### **1.3.2. Zihinsel Faktörler**

Hayatın birçok alanında ve müsabakalarda başarıya yönelik performanslarda zihinsel süreçlerin önemi oldukça büyüktür. Dikkat, algı, hafıza gibi zekâ dan oluşan zihinsel beceriler, bilginin işlenmesinde öncelikli şartı oluşturmaktadır. Ancak, bunlar bilginin işlenmesinde tek başına etkili olmamaktadır. Hakemlik yapan bireyler müsabaka sırasında duygusal ve zihinsel faktörlerle sporcuları, taraftarları ve ekran başındaki seyircileri etkilemektedirler (Kasımoğlu, 2019:31).

Zihinsel olarak dayanıklı hakemler müsabaka sırasında oluşan durumları kontrol edebilmekte ve işine odaklanarak potansiyel performansını sergimektedir (Gucciardi vd., 2009:57).

Pek çok hakem fiziksel antrenmanları bilmektedir. Fakat hakemlerin iyi fiziksel performansa sahip olmasının yanı sıra kazanmak için zihinsel becerilerinin de yüksek olması oldukça önemlidir. Birçok araştırmacı, başarıya ulaşmanın yarısının zihinsel çalışmalar yapmaktan geçtiğini vurgulamaktadır (Biçer, 1998:20).

### **1.3.3. Duygusal Faktörler**

Başarıya etki eden bir diğer faktör olan duygusal faktörler, bireyin içinde yaşamış olduğu durumların veya şartların bir beklentiye ait olasılıkların değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda sporcularda ve hakemlerde gurur ve sevinç gibi olumlu duyguların yanı sıra korku, kaygı, isteksizlik gibi olumsuz duygularda görülmektedir (İlg, 1991:108). Bir sporcuya antrenörü kötü davranış göstermesi durumunda sporcunun performansı düşebilir. Fakat, bir hakem kendisine kötü davranılması durumunda o durumu görmezden gelip enerji ve performansını düşürmemelidir (Robbins, 1992:40).

Olumsuz bir söz veya fiziki bir davranış karşısında bir hakemin tutumunun değişmemesi ve kendinden emin hissetmesi için duygu ve düşünce olarak belli bir boyuta ulaşmış olması gerekmektedir. Hakem, kendi duygu ve düşüncelerinin farkında olmalıdır. Her daim olumlu düşünmeli ve ilke ve değerlerini göz ardı etmemelidir. Bu durum hem olumlu duygulara sahip olmasını hem de motivasyonunu arttıracaktır (Özkan, 1998:24).

#### 1.4. İyi Bir Hakem Olmanın Özellikleri

Hakemlik teknik bilgi gerektirse de başarılı ve etkili bir hakem olmanın bir sanat olduğu ifade edilmektedir. Bu sanatı kendi hayatlarına adapte ederken toplum sosyolojisinden ve insan psikolojisinden anlayan ve bunu yorumlayabilen müsabaka içinde veya dışında davranış ve hareketleri ile örnek kişilik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Hakemlerin davranışları, karakterleri, hareketleri farklı hakem tiplerinin ortaya çıkmasına kaynak oluşturmaktadır. Ayrıca hakemlerin saha içerisinde alanı ile ilgili göstermiş olduğu sanatsal yeteneklerin çoğu kendisinin kişisel özelliklerine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Bu kişisel özellikler; tutarlılık, uyum, denge, kararlılık, dürüstlük, güven, motivasyon ve yargılamadır (Orta,2002:85).

##### 1.4.1. Tutarlılık

Sporcular ve antrenörler müsabakalarda hakemlerin tutarlı olmasını beklemektedirler. Oyun veya müsabakalarda hakemlerin vermiş oldukları kararlar benzer müsabakalarda farklılık göstermemektedir. Gerekli kurallar her iki takımda eşit şekilde tarafsızca uygulanmalıdır. Tutarlılık durumu sporcular, antrenörler veya seyirciler tarafından hoş karşılanmamakta ve eleştiriye açık bir durum haline gelmektedir. Snyder ve Purdy(1987:396)tarafından yapılmış olan bir araştırmada hakemlerin kurallar kitabına hakim olmalarından daha çok meslek hayatlarındaki tutarlılığa önem vermelerinin daha mümkün olduğu ortaya çıkmıştır(Locke ve Latham,1985:207).

Hakem, bir müsabakada karar alma evresinde tereddütlü yaklaşımlar sergilediği noktada, sporcu ve seyirci kitlesi verilen kararın ne olacağını bilmekte güçlük yaşarlar. Hakem, bir pozisyon hatasında gerekli olan kararı vermeyip daha sonra aynı pozisyon hatasında o kararı veriyorsa oyuncular, antrenörler ve taraftarlarda öfke durumu, hayal kırıklığı ve olumsuz fiziksel davranışlar oluşmaktadır (Weinberg ve Richardson,2008:5).

Tutarlılığın başarıya ulaşmasında iki temel etken vardır. Bunlardan biri iyi bir teknik bilgiye sahip olmaları, bir diğeri ise zihinsel ve duygusal yeteneklere sahip olmalarıdır. Güvenilir ve tutarlı bir hakemlik zihinsel yetenek gerektirmektedir. Hakemin performansının en üst ve alt seviyeleri sık olarak psikolojik tutarsızlıkları ile ilişkilendirilmektedir. Sağlıklı bir psikolojiye sahip bireyler müsabakanın en başından sonuna kadar tutarlı düşünce yapısını korumaktadır (Biçer,2006:22).

##### 1.4.2. Uyum

Uyum, bireylerin kendi benlikleri ile içinde bulundukları çevre ve koşullar arasında dengeli ve sürdürülebilir bir ilişki içerisinde olması olarak ifade edilmektedir. Bireyin yaşam

içerisindeki bu gayreti, bebeklikten itibaren anne ve bebek arasındaki ilişki ile başlamaktadır. Bireyin gelişim çağı boyunca süren çevreye olan uyumu okulda, arkadaşlık ilişkilerinde, katılım gösterdiği spor faaliyetlerinde veya çeşitli toplumsal kurumlarda devam eder (Özgüven,1992:43).

Birey, yaşamı boyunca fiziksel çevresindeki oluşabilecek tüm değişikliklere uyum sağlamak durumundadır. Bu uyum süreci bir talep ile başlamaktadır. Kişinin kendisi veya çevresindeki insanlar tarafından kaynaklanan taleplere göstermiş olduğu reaksiyona uyum denilmektedir. Bireyin çevreye karşı sağlıklı bir uyumunun olması için gösterecek olduğu ilk reaksiyon tehlikeli durum ve kararlardan kaçınması olacaktır (Napoli vd.,1996:4).

Bireylerin sahip olduğu potansiyellerini istedikleri yönde kullanabilme özgürlüğü vardır. Fakat içinde bulundukları çevre ile birlikte sosyal amaçlar edinmeye başladığında sahip olduğu potansiyeli içinde bulunduğu çevrenin talepleri doğrultusunda geliştirmesi durumda sağlıklı bir uyum durumu sağlamış olur (Gençöz,1998:7).

Uyum, başkaları ile etkili iletişim kurmada önemli bir faktördür. Bu insan tutumu hakemlik mesleğinde de bulunması gereken özelliktir. Saha içerisinde oyuncular, antrenörler ve hakemler uyum içerisinde olmalıdırlar. Bu uyumun oluşmasında karşılıklı güven, samimiyet ve saygı oldukça önemlidir. Hakemlerin oyunculara ve antrenörlere karşı iyi bir iletişim ve uyum içerisinde olmaları tarafına gelecek eleştiriyi de azaltabileceklerdir. Saha içerisinde doğru yaklaşım ve etkili iletişim içerisinde olunmalı, gelen şikayetler dinlenilmeli, tarafsızlık ilkesine dayalı olarak gerekli görülen karar verilmelidir (Dökmen,2008:61).

### **1.4.3. Denge**

Spor müsabakaları içerisinde aksiyon ve heyecan her daim değişir ve gelişir nitelikte olduğu için hakemler sakinliklerini koruyabilmekte ve durum analizini dengeli bir şekilde yapmaları gerekmektedir. Hakemlik yapanlar oyuncuların, antrenörlerin veya taraftarların duygularını kontrol edememektedir. Fakat kendileri duygu kontrolünü uyum ve denge içerisinde sağlamaları beklenmektedir. Hakemlerin sakin ve dikkatli kalabilme durumları performanslarına daha iyi bir şekilde yansıdığı görülmüştür. Hakemler; oyuncular, antrenörler ve taraftarlar tarafından yeterince fazla baskı altında kalmaktadırlar. Hakemler başarılı bir performans sergilemiş olsalar bile ilgili kitlenin hepsini memnun edememektedir. Hakemlerin göstermiş olduğu en iyi performans oyuncular ve antrenörler tarafından eleştirilmesine rağmen gerekli uyarıyı vermeye korkmadığı zamanlarda görülmektedir. Hakemlerin hatanın olumsuz sonuçları ile ilgilenmemesi göreve daha çok odaklı olacağını göstermektedir. Saha içerisinde uyum ve kontrol içerisinde olan hakemler otoritesini koruduğu takdirde oluşabilecek olumsuz

olay ve durumları engelleyebilmektedir. Gerginlik anında, hakemler tavrını ve duruşunu bozmamalıdır. Hakemlerin, müsabaka boyunca heyecanını kontrol edebilmeleri ve mevcut düzeyde tutabilmeleri kendi performansları ve müsabakanın doğru sonuçlanması adına oldukça önemlidir (Biçer,2007:35).

Hakemlere her daim saygı göstermek spor müsabakaları için son derece önemlidir. Ayrıca hakemlerin iyi hakem algısı oluşması adına herkesi memnun etme çabası oldukça zarar verici olacaktır. Hakemlerin doğru karar verici olmak adına kendilerini baskı altına almaları mesleki tükenmişlik seviyelerini arttırabilmektedir. Bu baskıcı davranışın yerini rahat ve pozitif düşünceler almalıdır (Reinberg ve Richardson,2008:12).

#### **1.4.4. Kararlılık**

Sporun temelinde olan rekabet ve mücadele, bireylerin zihinsel ve fiziksel bedenini kullanarak zamana karşı belli kurallar dahilinde yarışmasıdır. Gündelik yaşantımızda veya spor müsabakalarında doğru karar vermek rekabeti pozitif yönde etkilemektedir. Yanlış kararlar vermek ise rekabeti olumsuz yönde etkileyecektir (Demir ve Sucan,2021:19).

Hakemlerde olması gereken en önemli özelliklerden birisi de kararlı olmaları gerektiğidir. Bir hakem saha içerisinde mümkün olan en kısa zamanda karar verme yetisine sahip olmalıdır. Görülen pozisyonu değerlendirmek için kısa bir karar verme süreci olabilmektedir. Fakat bu sürecin uzaması halinde sporcu ve antrenörlerde alınan karar ile ilgili emin olamama, kaygı hissi oluşabilmektedir (Kolayış,2009:36).

#### **1.4.5. Dürüstlük**

Hakemler saha içerisinde müsabaka esnasında kaynaklar her ne olursa olsun önyargısız düdüğü çalmaları gerekmektedir. Oyuncular, antrenörler ve seyircilerin bir hakemden beklentisi daima müsabakaya tarafsız yaklaşması gerektiğidir. Gerekli görülen pozisyonda karar verirken doğru, güvenilir ve dürüstlikle karar verebilmelidir. Bir hakem saha içerisinde ve saha dışında her koşulda dürüst ve davranışlarında tutarlı olmalıdır (Kolayış,2009:36).

Hakemlik yapan bireyler, görev ve sorumluluklarının her zaman farkında olacak şekilde davranış sergilemelidir. Saha içerisi kadar saha dışında da dürüstlüklerine olan saygılarından dolayı eşit davranmalıdırlar. Saha dışında gelecek maçları hakkında yorumlarda bulunmamalı, takımdaki oyuncular hakkındaki fikirlerini kimseyle paylaşmamalıdır. Antrenör ve sporcular ile yakın ve samimi davranışlar sergileyip dürüstlüğü olumsuz yönde etkileyecek ayrımcılıklar kabul edilmemelidir (Ekmekçi,2011:4).

#### 1.4.6. Özgüven

Özgüven, bireyin kendisini sevmesi, duygularını tanıması, güçlü ve zayıf yönlerini görmesi, bir mücadeleye karşı yetenek ve gücünün farkında olması durumudur (Feltz,1988:445).

Birey kendisine ne kadar güvenir ve inanırsa özgüveni de o derece yüksek olur (Eldeleklioğlu,2004:114).

Özgüven, bireyler için oldukça önemli bir duygusal gerekliliktir. Kişinin kendi özelliklerinin farkında olması onu diğer insanlardan ayıran bir özelliktir. Bireyler, kendi kimliklerini kendine verdikleri değerle kazanırlar (Mckay ve Fanning,2016:310).

Özgüvenli bireyler, sorunların elbet bir çözümü olduğuna inanır. Olumsuz duygulara yer vermeyip enerjilerini kötü düşünmeye harcamazlar. Sahip olduğu işe kolaylıkla motive olur ve karar alma aşamasında sıkıntı yaşamazlar (Lindenfield,1997:245).

Özgüvene sahip hakem müsabaka sürecini en iyi şekilde yönetebilmektedir. Kendine güveni olan hakem saha içerisindeki zorlu müsabaka sürecini kontrol edebilmekte ve kendi performansına oldukça inanmaktadır. Başarılı hakemler kendi performansına olan güveniyle olumlu ya da olumsuz durumları sergilemiş olduğu tavır ile sürdürebilmektedir (Biçer,2006:27).

Başarılı hakemler olumsuz olay ve durumları pozitif tavırları ile yönetmeye devam ederler. Bu hakemler müsabakaları iyi bir şekilde yönetmek için kendilerine güvenerek beceri ve performanslarını en iyi şekilde gösterirler. Eğer hakem kendisine güvenmiyorsa ve performansı konusunda negatif düşünüyorsa, oyun için kendisini iyi bir şekilde hazırlamalıdır. Çünkü güven başarılı bir hakemliğin ilk adımıdır (Weinberg ve Richardson,1990:5).

#### 1.4.7. Motivasyon

Bireyin yaşamında önemli bir unsur olan motivasyon kavramı birçok kuramcı tarafından açıklanmıştır. Fakat anlaşılır bir kavram olmasına rağmen kuramcılar arasında tanımlama konusunda yıllarca tartışmalar olduğu görülmüştür.

Motivasyon (Güdüleme), bireyleri bir eylemi gerçekleştirme konusunda harekete geçiren istek ve ihtiyaçlarıdır. Farklı bir deyişle, bireyleri bir eylemi gerçekleştirmeye yönelten bir güçtür (Fındıkçı,200:371).

Wolters (2004:236) motivasyonu bir hareket eğiliminde bulunma ihtiyacı ya da eğilimi olarak ifade etmiştir.

Rivers (1983:108) motivasyonun soyut olduğunu belirterek, bireyin iç dünyasında bir şeye ulaşmak arzusu ile o konuyu tanımlayabilmek, araştırmakta istekli olma hali olduğunu ifade etmektedir.

Farklı bir tanımlamada ise motivasyonun, bir davranışı ortaya çıkaran, sürdürerek kontrol eden içsel ve dışsal unsurların tümü olduğu ifade edilmektedir (Direktör ve Nuri,2017:67).

Dembo (2000:12) motivasyonu, davranışı harekete geçirmek için bireyin enerjisini o davranışa yönlendirmesini sağlayan bir etken olduğunu ifade etmektedir.

Brown (1987:45) motivasyonu, bireyin ulaşmak istediği amaca teşvik edici bir çaba, istek ve dürtü olduğunu belirtmektedir.

Motivasyon kavramı her ne kadar üstü kapalı bir kavram olsa da içerisinde birçok güdü barındırmaktadır. Fakat davranış üzerinde etkisinin açık ve etkili olduğu görülmektedir. Bu süreçte bireyler, yeteri kadar motive olmadıklarında iyi beceriye sahip olmalarına rağmen başarıyı geç yakalayabilmektedirler (Dörnyei,1998:117).

Motivasyon kavramını tanımlamaya çalışan davranışçı kuramlar dışsal motivasyonu dikkate alıp pekiştirece vurgu yapılması gerektiğini ifade etmektedir (Erden,2008:93).

Bilişsel kuram ise; bireyin dış etkenlerden ziyade kendi değer ve inançları yönünde kendisini bir eylemde bulunmaya yöneltmesi durumudur. Bu yaklaşımı ile içsel motivasyona önem vermektedir. Bu kurama benzer olarak öz belirleme kuramı da bireyin motivasyonunun kendi içinde ve kontrolünde bir durum olduğunu belirtmektedir. Dışsal motivasyona ek olarak motivasyon iki farklı boyut şeklinde ifade edilmektedir. Bunlardan birisi içsel motivasyon kavramı ve bir diğeri ise motivasyonsuzluk kavramıdır. Motivasyon bireyin içsel olarak kendisini harekete geçirmesi olarak ifade edilirken motivasyonsuzluk ise dış etkenlerden gelen tepki ve durumlara dönüt vermeme hali ya da umursamama durumu olarak ifade edilmektedir (Ryan ve Deci,200:72).

Sporcu, antrenör veya hakem yetersiz motivasyona sahip olduğunda yaptığı işten keyif duymama durumu, işine odaklanamama veya hata yapma durumu ortaya çıkacaktır (Syer ve Connolly,1998:116).

Grössing (1974:71) sporda motivasyon kavramını içsel ve dışsal motivasyon olarak iki şekilde gruplandığını belirtmiştir.

#### 1)İçsel Motivasyon;

-Başarı

-Kendini Tanıma ve Bulma

-Değer Görme İhtiyacı

- Güçlü Olma
- Bir Gruba Dahil Olma İsteği

## 2)Dışsal Motivasyon;

- Sağlık
- Kendine Güven
- Hareket İhtiyacı
- Kondisyon
- Rahat Olma

Sporda motivasyon kavramına bakıldığında başarı ve motivasyon arasında önemli bir ilişki gözlemlenmektedir. Bir hakem, müsabaka içerisinde veya antrenmanda yüksek performans sergilemek durumundadır. Bununla birlikte bir hakemin motivasyon düzeyi arttıkça performansının da arttıracağı ihtimali artmaktadır. Spor faaliyetleri ile ilgilenen bireylerin teknik ve taktik olarak gelişimlerinden daha ziyade motivasyonlarını yüksek tutmaları kendilerini başarıya ulaştıracaktır. Sonuç olarak bir başarının tek başına galibiyet getirmediği ve kişinin çok yönlü olması için motivasyon düzeylerini yüksek tutmaları gerekmektedir (Alev,2020).

Başarılı hakemler yaptıkları işten oldukça haz almaktadırlar. Başarılı bir hakem olmak doğru çalışma teknikleri, kendini işine adanma ve kararlılık gerektirmektedir. Motivasyon arzu edilen bir duruma yoğun şekilde ilgi duymak ve gerekli tüm sorumlulukları alarak doğru kaynağa ulaşmaya çalışmaktır. Motivasyon süreci boyunca duygusal ve zihinsel faktörler etkili olabilmektedir. Bir hakemin görevine olan hazzı azalırsa uygulama esnasında motivasyon eksikliği olabilmektedir. Hakemler arasında yaygın olarak görülen görevini sürdürememe durumu bireylerin artık hakemlik görevinden haz almadığını göstermektedir. Çünkü üzerinde psikolojik bir baskı vardır. Göstermiş oldukları performansın yetersiz değerlendirilmesi ve takdir duygusu eksikliği olabilmektedir (Baysal ve Tekarslan,1998:35).

### 1.4.8. Yargılama (Değerlendirip Karar Verme)

Hakemler karar vermeye öncelikli olarak gerekli spor branşındaki yönetmelikleri ve kuralları en iyi şekilde kavraması ile başlamalıdır. Kural bilgisi müsabakanın doğru bir şekilde uygulanmasında oldukça önemli bir faktördür. Kurallara çalışan ve kendi mesleği ile deneyim kazandıran hakemler daha yetkin hale gelmektedirler. Sporcuların daha başarılı olmak adına fiziksel performanslarını attırmak için yaptıkları antrenman gibi, hakemlerinde karar verebilme becerilerini daha iyi geliştirmek için kural tekrarı yapmaları gerekmektedir. Hakemlerin müsabakanın başından sonuna kadar müsabakaya odaklı olması oldukça güç bir durumdur.

Fakat profesyonel hakemler, görevinin başından sonuna kadar dikkatini işine verebilen bir kişiliğe sahiptirler. Oluşan hataları görebilmeleri onları doğru kararın verilmesine yönlendirecektir. (Biçer,2006:11).

İyi bir değerlendirmeye örnek olarak hakemler şu cevapları vermişlerdir;

-Müsabakaya iyi bir şekilde odaklandıkları zaman

-Karışıklıkların oluşmasını engelleyerek ya da karışıklık olması halinde bu durumu görmezden gelerek işine odaklandıklarında

-Çaldığı düdüğe karşılık gelecek olan tepkileri düşünmediklerinde daha etkili ve faydalı bir karar verileceğini belirtmişlerdir. Bir hakem dış seslere kulak verdiği takdirde konsantrasyonu dağılarak istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durum hatalı sonuçlar doğurabilmektedir. Doğru ve tarafsız kararlar için hakem, müsabaka sonuna kadar konsantrasyonunu düşürmemelidir (Ekmekçi,2011:5).

Sonuç olarak, hakem karar verme ve uygulama esnasında kural bilgisini göz önünde bulundurup ve ortaya çıkabilecek problemleri minimum düzeyde tutarak verimli bir karar vermelidir (İmrek,2003:27).

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKA

#### 2.1. Duygu Kavramı

Duygu kavramı, yüzyılı aşkın süredir felsefeci ve psikologların üzerinde tartıştıkları bir terimdir. Duygu hem felsefi hem de psikolojik olarak bakıldığında birçok tanımı içermektedir. Bununla birlikte derinlik dereceleri, çeşitlemeleri, nitelikleri ve sürekli değişken yapısı yüzlerce duygu kavramının tanımlanmasını ortaya çıkarmaktadır.

Kelime anlamı olarak bakıldığında Türk dil kurumuna göre duygu kavramı; “Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Duygular hakkında birçok modern teoriler ortaya atılmıştır. Bu teoriler duyguların, bireyin kendisi ve çevresindeki hisse özgü belirli düşünceler ve biyolojik ve psikolojik hareket eğilimi olduklarını belirtmektedirler (Caruso ve Salovey, 2004: 9). Son zamanlarda yapılan araştırmalara bakıldığında bilişsel zekâ'nın tek başına yeterli olmadığı, bunun yanı sıra duygusal becerilerinde gerekli olduğu görülmüştür (Doğan ve Şahin,2007:232).

Goleman' a göre (2011:359) duygu kavramı ise; bireylerin, fizyolojik ve psikolojik durumlara karşı bireyin iç dünyasındaki düşüncelerinin değerlendirilmesi ve harekete geçme eğilimi olarak ifade etmektedir.

Duygular düşünce, davranış ve hareketler üzerinde etki yaratmaktadır. Duygular, bireyleri yönlendiren, uyuma yönelik olarak güdüleyen ve karşılıklı duygu durumu oluşmasını da sağlar. Çünkü duygular, iletişim sisteminin önemli bir parçası olarak iletilmek isteneni ifade etme yöntemidir (Demir,2010:202).

Bireyler, yaşamlarının bazı dönemlerinde birtakım güçlüklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu güçlüklerle başa çıkabilmekte duyguların rolü oldukça önem arz etmektedir. Çünkü duygularının farkında olan ve yönetebilen bireyler, duygularının gücünden faydalanabilirler. Duygular, bireylerin olaylara farklı bir bakış açısından bakabilmesinde, olaylara yorum gücü katabilmesinde önemli değerler arasında görülmektedir (Goleman, 2014a:21).

Bireyin davranışları ve düşünceleri üzerinde etkiye sahip olan duygular tek başına yeterli değildir. Çevresindeki bireylerin duygularını anlamayı duygudaşlık kurabilmeyi ve bu durumu yönetebilmeyi de kavraması gerekir. Duygular yaşam içerisinde birçok alanda etkiye

sahiptir. Çalışma hayatında her birey sevinç, korku, üzüntü, özlem vb. farklı duygularla karşı karşıya kalmaktadır (Cooper ve Sawaf,2003:14).

Paul Ekman’a göre (2014:157) Bireylerin duygularını ne kadar doğru veya yanlış ifade edebildikleri önemli bir sosyal yeterliliktir. Hangi duyguların uygun zaman ve durumlarda ifade edilebileceği konusunda toplumsal uyuşmayı dile getirmek adına sergileme kuralları terimini kullanmıştır. Örneğin, Ekman ve arkadaşları tarafından gözlemlenen, buluş çağındaki Avusturya bölgesindeki yerlilerin sünnet törenlerinin filmini izleyen Japonya’daki öğrencilerin yüz ifadelerine bakıldığında başlarında otorite sahibi birisi olduğunda, öğrencilerin yüzlerinde az bir tepki olduğu görülürken yalnız kaldıkları görüldüğünde ise yüzleri korku ve kaygı içerisinde olduğu görülmüştür. Kültürden kültüre farklılık gösteren bu terimin çeşitli kuralları vardır. Bunlardan bir tanesi duygu kavramının en aza indirgenmesi durumudur. Bu durum öğrencilerin otorite sahibi kişi karşısında, üzüntü ve kaygı hissine karşı göstermiş oldukları ifade biçimidir. Duygusal durumlarını boş bir yüz ifadesiyle örtmüşlerdir. Bir diğeri ise; duygusal durumlarını abartma sanatıdır. Bireyin yüz mimiklerini dramatik bir biçimde kullanıp içinde bulunduğu durumu lehine çevirmesidir. Bir üçüncüsü ise, bir his yerine ivaz etmesidir. Asya kültüründe kabalık olarak görülen hayır kavramının güvencelerinin verilmesi sırasında uygulanır. Belirtilen bu stratejileri, bireylerin neyi, ne zaman veya hangi durumlarda kullanabileceğini bilmesi duygusal zekânın göstergelerinden biridir.

## 2.2. Zekâ Nedir

İnsanoğlu varoluşundan beri sosyal ve duygusal kişilik özelliklere sahiptir. Bunların yanı sıra yaradılış olarak her insanı birbirinden ayıran farklı nitelikleri vardır. İnsanların başarı yetenekleri iki alanda açıklamaya çalışılabilir. Bunların ilki beceri ve dayanıklılığı kapsayan bedensel zekâ, bir diğeri ise; merkezi sinir sisteminin işlevleriyle manevi olarak ilişik olan başarı kabiliyetidir. Zekâ kavramı yüzyıllardır üzerine tartışılan ve tanım yapılan bir kavramdır. Zekâ kavramı psikoloji ve birçok alanda önemli bir kavram olmasına rağmen tam anlamıyla fikir birliği oluşmamıştır (Konrad ve Hendl,2004: 41).

Psikoloji sözlüğüne göre zekâ; “Soyut düşünme, kavrama, problem çözme, bildiklerini yeni durumlara uygulama, akıl yürütme, bellek, geçmiş deneyimlerden kazanılan bilgileri kullanma vb. de dâhil olmak üzere zihinsel yetilerin toplamı” olarak tanımlamaktadır (Budak 2000:848).

Başka bir tanımlamaya göre zekâ; Bireyin çevresinde gelişen farklı değişimlerden elde edilen temel bilgiyi yeni durumlarda kullanma becerisidir (Butler ve Mcmanus, 1998: 117).

Psikolog Willian Lois Stern'e göre zekâ, nesneler arasındaki paralelliği ve ayrımı değerlendirebilme ve çözümleyebilme ve başka bir işe yönlendirebilme becerisi olarak ta ifade edilmektedir. Zekâ ile ilgili ilk araştırmalara bakıldığında, problem çözümü olarak tek doğru çözümün var olduğuna inanılmaktadır. Bu durum bireylerde zekâ kavramının yoksun olduğunu göstermektedir. Doğru ve güvenilir çözümler bulunmaması durumunda alternatif çözüm yollarına başvurmak kaçınılmaz olacaktır. Farklı çözüm yollarının denenmesi durumunda yaratıcılık kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple tek bir faktör ile çözüm bulmanın yanı sıra birçok farklı düşünce ve eylem "çoklu zekâ" kavramını ortaya çıkarmaktadır (Konrad ve Hendl,2004: 43).

Çoklu zekâ kuramı bireylerin sahip olduğu bilişsel yeteneklerinin sınıflandırılarak gelişim ve değişime açık olduğunu ifade etmiştir (Doruk ve Öngören, 2003:165).

Zekâ; çok yönlü, fonksiyonel ve kültürel olarak da tanımlanmaya başlanmıştır. Bazı psikologlar zekâ kavramını bilişsel, duygusal ve kişisel özellikler olarak açıklamışlardır. Başlarda daha çok bilişsel özellik olarak ön plana çıkarılan zekâ kavramı yapılan çalışmalar sonucunda farklı kümelerle ayrılmıştır. Çevreye uyum ve kişiler arası ilişki yeterlilikleri de zekâ nın farklı yönü olarak tanımlanmaktadır (Titrek,2007:4).

Zekâ birçok zihinsel işlevi içinde barındırmaktadır. Aynı zekâ düzeyine sahip bireylerin bu tür işlevlerinin farklılık göstermesi sonucu bireyler arasında farklı davranış biçimleri ve kişilik türleri görülmektedir. Örneğin, bazı bireylerin kinestetik zekâ düzeyleri gelişmiş iken bazılarının ise sosyal zekâ veya duygusal zekâ vb. düzeyleri daha başarılı olmaktadır. Günlük hayatta bireylerin işini kolaylaştıracak, temel davranışları kavrayabilme, sözlü veya yazılı durumları kolay algılayabilme, hesap işlemlerini pratik yapabilme, problemler üzerine sağlıklı düşünebilme ve çıkarım yapabilmek gibi zekâ nın yaşama yansıyan ve yaşam üzerinde etkisi olan sosyal ilişkilerin sürdürülebilirliğinde oldukça önem arz eden nitelikleri vardır. Bu özellikler arasında anlamlı ilişkilerin olması bireylerin bu özelliklerin birinde veya hepsinde üstünlük gösterebileceğini göstermektedir. Tüm bu belirtilen özelliklerin gelişimi toplumsal ve biyolojik yapıların etkisi ile yakından ilişkilidir. Zekâ, kültürel değerlerden etkilenmekte ve farklılık göstermektedir (Yaşar,2010:4).

Psikoloji alanında dahi zekâ kavramı tek bir tanım içermemek ile birlikte birçok farklı becerilerin oluşturduğu kapsamlı bir özellik olarak tanımlanabilir (Konrad ve Hendl, 2003: 41).

### **2.3. Duygusal Zekâ Kavramı, Tanımı**

Duygusal zekâ kavramı son zamanlarda üzerinde en çok araştırma yapılan bir kavram haline gelmiştir. Her bilim dalında çeşitli açıdan ele alınan duygusal zekâ kavramı gerek

psikolojide gerek sosyal bilimde ve birçok bilim dalında çok çalışılan bir kavramdır. Yaşam boyu tecrübelerle geliştirilebilen duygusal zekâ kavramının bireyin yaşantısına ve çalışma hayatına olumlu yönde katkı gösterdiğini ileri süren düşünceler birçok akademisyenler, yöneticiler ve ilgili diğer insanlar tarafından dikkat çekici bir kavram haline gelmiştir.

Duygusal zekâ kavramı, “Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak işte bu kolay değildir.” sözünün sahibi Aristo’ya kadar uzanmaktadır. Duygusal zekâ kavramının temelleri 1990 yılında Thorndike’nin ortaya attığı sosyal zekâ modeli ile atılmıştır (Goleman, 2014a:19).

Diğer insanlarla sözlü ya da sözsüz iletişim kurabilme becerileri gelişmiş olan iş birliği içinde çalışma yetisine sahip bireyler olarak tanımlanan sosyal zekâ kavramı önemli ölçüde duygusal zekâ kavramı ile benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla sosyal zekâ kavramı, duygusal zekâ’nın önemli yapıtaşlarından birisidir (Johnson ve Julia, 1999:86).

Duygusal zekâ kavramı ilk kez 1990 yılında Yale Üniversitesi’nden psikolog Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi’nden psikolog John Mayer tarafından kullanılmıştır. Duygusal zekâyı, kendisinin ve başkalarının hislerini gözleyip düzenleyebilmek; hisleri, düşünce ve eyleme kılavuzluk edecek şekilde kullanabilmek olarak tanımlamışlardır (Adil oğulları ve Görgülü, 2015: 86). Duygusal zekâ insanlık tarihi kadar eski bir tarihe dayanmasına rağmen kavramsal olarak ilk araştırmacılar Mayer ve Salovey olmuştur. Duygusal zekâ yı, “İnsanların kendisinin ve etrafındakilerin his, duygu ve düşüncelerini gözlemleyebilme, birbirinden ayırt edebilme ve kendi ve etrafındakilerin düşünce ve davranışlarını yönlendirebilmek amacı ile eski bilgilerini kullanma yeteneğini barındıran zekâ’nın alt kümesi” olarak tanımlamışlardır (Salovey ve Mayer, 1990:185-211).

Duygusal zekâ iş sektöründe başarıyı etkileyen en önemli faktörler arasında gösterilmektedir. İş hayatında kalıcı olabilmek için bilişsel zekâ becerilerinin yanı sıra duygusal zekâ becerilerini kullanabilmek adına önemli bir değer haline gelmiştir. Duygularını ve bilişsel becerilerini bir arada kullanma yetisine sahip olan bireyler öz duygu bilincinin farkında olup kendisini tanıyarak, çevresindeki olayların farkında olur. Duygusal zekâ sı yüksek olan bireyler iş yaşamında çevresine pozitif enerji yayarak çalışma arkadaşları ile uyum ve dayanışma içerisinde çalışırlar. Asosyal olan ve ikili iletişim konusunda güçlük çeken bireylerin aksine hedeflerine daha çabuk ulaşabilirler (Akyel vd.,2019:3).

Bu belirlemeler çerçevesinde “duygusal zekâ”; bireylerin düşüncelerinden hareketle duygularını bilme, anlayabilme, yönetme, değerlendirebilme, kendi duygularını düzenleyebilme, başkalarının duygularına karşı sempati duyabilme ve onlarla etkili iletişimler kurabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Nettelbeck ve Wilson, 2005: 610).

Cooper ve Sawaf ise duygusal zekâ yı; duyguların gücünü ve etkisini, insan enerjisinin ilişkilerinin bilgisi ve etkisinin bir kaynağı olarak anlama ve etkin bir biçimde kullanma olarak tanımlamaktadır (Demir,2010:202).

Reif ve diğerlerine göre yapılan duygusal zekâ tanımı ise; bireyin kendisi ve başkalarıyla olan duygusal ilişkileri yönetebilme becerisinden sorumlu olan zekâ türü olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin vizyon ve misyonunu güçlü ve başarılı bir şekilde gerçekleştirmesini sağlayan tüm davranış, inan ve değerlerdir. Dolayısıyla duygusal zekâ, kendi kendini motive edebilme yetisi, öz farkındalık, duygudaşlık ve sosyal ilişkiler kurma becerilerinden oluşan bir bütündür (Reif vd.,2001:70).

## 2.4. Duygu ve Zekâ İlişkisi

Duygu ve zekâ arasındaki ilişki insanlık tarihi boyunca tartışılmış felsefi bir konudur. Geçmişten beri alışılagelen bir anlayışa göre duygular zayıflık belirtisidir ve karmaşa oluştururlar. Bu anlayışa göre duyguların dikkati başka bir duruma çektiğini ve mantıksal düşünmeyi zayıflattığını, denetime engel olduğunu ve bundan dolayı iş yaşamında yer almaması gerektiğini savunmaktadır (Ural,2001:212).

20. yy. gelişmelere bakıldığında ise, gereğinden fazla duygunun mantık sürecini zorlaştırdığını, gereğinden az duygunun ise, mantık yürütme sürecini engellediğini söylemek doğru olacaktır (Mandell ve Pherwani,2003:387). Günümüz gelişmelerine bakıldığında ise duyguların öğrenmeyi, ahlaki değerleri harekete geçirdiğini, yargılama sürecini hızlandığını ve güven oluşturduğunu söylemek mümkündür (Cooper ve Sawaf,2003:121).

Goleman (1998:28) bireyin başarılı olabilmesi için duygusal zekanın önemini vurgulayarak çalışma hayatında istediği başarıyı yakalamasında etkin olduğunu savunmuştur.

Baltaş (2000:24) göre duygusal zekâsı düzeyi yüksek olan, çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurabilen ve grup çalışmalarında uyumluluk sağlayan bireylerin iş performanslarının akademik zekâları yüksek bireylere göre daha yüksek olduğunu savunmuştur.

Bu konudaki görüşleri klasik ve modern yaklaşım olarak iki ayrı başlık altında incelemek mümkündür.

### 2.4.1. Klasik Yaklaşım

Klasik yaklaşıma bakıldığında Platon, duyguların yönsüz olduğunu ve mantık tarafından yönetilmeye gerek duyulduğunu ileri sürmüştür. Antik felsefede stoacılar bilge kişinin hiçbir duygu veya hissin etkisinde kalmayan kişi olduğunu savunmuşlardır (Mayer vd.,2000).

Orta çağ döneminde Avrupa’da temel duygular skolastik Hristiyan anlayışının da etkisiyle kötü unsurlar olarak görülmektedir. Yedi ölümcül günahın (Kıskançlık, öfke, aç gözlülük, gurur, şehvet, oburluk, tembellik) yorumlamaları da bu görüşü güçlendirmiştir. Çoğu zaman kötülük kişinin kendi duygularını kaptırmasıyla ortaya çıkmaktadır. Yedi ölümcül günaha karşılık yedi erdemin (Ölçülülük, Basiret/sağduyu, metanet, sebat, adalet, tahammül, umut, inanç ve sevgi) gibi erdemler olsa da duygular çoğu zaman kötülüğe giden yolda birer kilometre taşı olarak görülmektedir. Rönesans dönemi gelindiğinde ise tüm bu tartışmalar değişmiş ve duygular kötülüğün ve akıl iyiliğin yerini almıştır (Çakar ve Arbak,2004: 31).

Descartes dönemine bakılacak olunursa akılcılığın sistematik bir şekilde yürütüldüğü ifade edilmektedir. “Düşünüyorum, öyleyse varım” ifadesiyle hareket eden Descartes, duygular bireylerin düşüncelerine bağlı olarak ortaya çıktığını ileri sürmüştür (Konrad ve Hendl:2001).

Descartes, zihin ve vücudun birbirinden ayrıldığını düşünmektedir. Zihnin ölçülemez bir mekanik olduğunu ve vücudun ölçülebilir boyutta olduğunu ifade etmektedir. Zihnin biyolojik işleyiş mekanizmasını organizmanın yapısından ayırmıştır.Özet olarak düşünür, duyguları kontrol edilmesi gereken ilkeler olarak tanımlamaktadır (Graves,1999:124).

#### 2.4.2. Modern Yaklaşım

1960’lı yıllar da Avrupa ve Kuzey Amerika da görülen sosyal olaylarla birlikte modern yaklaşımda aklın duygulara egemenliği sorgulanmaya başlanmıştır. Bu dönemde insanlar duygularını ifade etmeye başlamış ve akılcılığa karşı olan tepkilerini ortaya koymuşlardır. Daha sonrasında beyin araştırmaları alanındaki yeniliklerle birlikte akıl ve duygu durumuna yeni bir bakı açısı getirilmiştir. Nöroloji Profesörü Damasio, aklın mutlak egemenliğine “Descartes’in Yenilgisi” adlı eserinde karşı çıkmıştır (Çakar ve Arbak, 2004:30).

İnsanlığın doğuşundan çok önceleri varlıklar yine varlıktı. Evrimin bir noktasında temel bir bilinçlilik başladı. Bu temel bilinçlilikle basit bir zihin oluştu. Zihnin daha karmaşılaşmasıyla, düşünme, daha da sonraları iletişim kurmak ve düşünceleri daha iyi örgütlemek için dilin kullanılması olasılığı belirdi. Demek ki o zamanlar insan, önce var oldu sonra düşündü. Şimdi biz, dünyaya gelip gelişirken, yine önce var oluyor sonra düşünüyoruz. Düşünme, var oluşun yapıları ve işleyişi sayesinde olabildiği için önce var olur, sonra düşünürüz ve ancak var olduğumuz kadar düşünürüz (Damasio,1999:247)

Beynin biyolojik gelişimi bu görüşü destekler niteliktedir. İnsan beyni oluşum evresinde içten dışa doğru gelişim göstermiştir. Vücudun kontrolünü sağlayan ve tepki vermeye odaklanmış olan ilkel beyin ilk oluşum olmuştur. Daha sonra duygu merkezleri gelişmiştir. Ve bu merkezler limbik sistemini oluşturmuştur. Limbik sistem “sınır” veya “uç” anlamını taşımaktadır. Çünkü bu sistem ilkel beynin kontekstinin sınır kabul edilen kısmında yer almaktadır. Duygusal yetilerin en çok işleme tabi yer olduğu limbik sistem, öğrenme ve bellek becerilerini içermektedir. Ayrıca limbik sistem içgüdüsel ve toplumsal var oluşu getirmiştir. Bu

temellerin üzerine birçok kez evrim geçirmesinin sonucunda üst düzey beyin bölümü olan neokorteks (yeni kabuk) oluşmuştur. Neokorteks sistem ise toplumsal var oluşu getirmiştir. Çoğu zaman insanlar bir tehlike ile karşı karşıya geldiğinde denetim neokorteks sistemden limbik sisteme geçiş yapmaktadır. Bunun sebebi ise limbik sistemin hızlı tepki verebilme gibi içgüdüsel tabanlarının olmasıdır. Bu durumda beyin gücünü acil çözümler üretmeye yönlendirir (Goleman,2011:362).

1990'lı yıllarda duygulardan gelen mesajlar neokorteks'e geçmeden önce amigdala'dan geçmekte olduğu bulunmuştur. Amigdala ise beynin duygusal hafızayla en yoğun ilgili bölümüdür. Duyguları tetikleyen bu nokta olayları sürekli olarak tarayarak zararlı durumlarda acil durumlara karşı uyarı halindedir (Çakar ve Arbak,2004: 33).

Duygu ve zekâ ilişkisi sosyolojik açıdan incelendiğinde duygusal ve akılcı süreçlerin birlikte hareket ettiği görülmektedir. İnsanlar,akılcı varlıklar olmalarından ziyade duygusal varlıklardır.1500 yıl önce gelişim gösteren homosapiens,akılcılığı sağlayan prefrontal cortex'e sahiptir. Bu durumda insanları insan yapan olgu var olan bir duygusal tabanın üzerine akılcı bir zekanın eklenmesi ile oluşmuştur. Dikkat edilmesi gereken nokta, yerine geçme değil eklenti olmasıdır. Çünkü akılcı yetenekleri öncesinde var olan duygusal özelliklerle birleşmiştir. Önemli olan bir diğer durum ise; süreç incelendiğinde geçmişte evrimleşmiş olan duygusallık, zaman ve etki açısından akılcılığın yerine alma eğiliminde olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumu göz ardı edici yaklaşımlar hatalı olacaktır (Yan,2008:12).

## 2.5. Duygusal Zekânın Önemi

Duygusal zekâ insan deneyimlerinin büyük bir çoğunluğunu kapsamaktadır. Bireylerin kişiler arası ilişkilerinde ve özel hayatlarında büyük bir öneme sahiptir. Duygularını kontrol edebilme ve yönetebilme, duygudaşlık becerisini kullanabilme açısından özel hayatlarının yanı sıra iş yaşamlarında da büyük önem arz etmektedir. Sadece akademik başarının iş hayatında yetersiz oluşu ile duygusal zekâ büyük önem kazanmış ve birçok araştırmaya konu olarak iş yaşamındaki olumlu etkilerini de göstermiştir.

Yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip olan bireylerin iş hayatında, örgütün amaç ve hedeflerini daha iyi değerlendirebildiği ve örgütün diğer çalışan bireyelerine göre örgüte daha fazla katkı sağladıklarını söylemek mümkündür. Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireyler örgütler arası rekabet ortamında avantaj elde etmek adına büyük rol oynadıkları belirtilmektedir (Beceren,2004).

Örgüt içi faaliyetlerde bireylerin ekip içinde uyumlu bir şekilde çalışabilmesi için karşılıklı olarak duyguların anlaşılır ve iletişimin güçlü olması gerekmektedir. Örgüt,

hedeflemiş olduğu projelere ekip aracılığı ile ulaşmakta olup duygusal zekâ sı yüksek olan bireyler, birlikte çalışmış olduğu ekibe daha fazla katkı sağladığı ve ekibin iş gücünü arttığı tespit edilmiştir (Demir,2010:202).

Goleman (20014b: 64) Bilişsel zekâ'nın yaşam içerisinde oluşacak değişimlere hazırlıklı olmadığını ifade etmiştir. Bu durumda duygusal zekâ devreye girerek örgüt içinde ve dışındaki değişimlere uyum sağlamayı ve değerlendirmeyi mümkün kılmıştır.

## 2.6. Duygusal Zekâ Üzerinde Etkili Olan Etmenler

Duygusal zekâ gelişimi bireyler arası farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar aile cinsiyet ve yaş olarak belirtilmektedir.

Duygusal zekâ seviyesinin gelişim göstermesi ilk olarak ailede başlamaktadır. Duygularını anlaşılır bir şekilde ifade eden bir aile içinde yetişen bireyler kendilerini ifade etmeyi, duygularını anlamayı ve doğru aktarmayı, duygularının kontrolünü sağlamayı öğrenmektedirler. Aile ne kadar destekleyici olursa bireyin kendisi de o ölçüde duygusal zekâ gelişim imkânına sahip olacaktır. Bireyin ifade ettiği duygu durumlarının onaylanmaması, katı disiplin uygulanması ve duygularının yok sayılması bireyin duygularını ifade ederken tedirgin olması ve gergin hissetmesi duygusal zekâ gelişimini olumsuz etkilemektedir (Tuğrul, 1999: 16).

Duygusal zekâ üzerinde etkiye sahip bir diğer faktör ise yaş faktörüdür. Duygusal zekâ bebeklik dönemi itibarı ile gelişmeye başlamaktadır. Bebekler, ilk aylardan itibaren annelerinin jest ve mimiklerini anlamlandırmaya çalışmaktadırlar (Campos vd.,1983:785). Yapılan araştırmalarda çocuklar 2-3 yaş aralığı döneminde neşe, mutluluk, öfke ve kızgınlık gibi duyguları anlamlandırabilirlerken karmaşık duygular olan hayret ve korku gibi duyguları anlamlandıramadıkları tespit edilmiştir (Arı vd., 1995:120; Gros ve Ballif,1991:368; Laksman ve Whissel,1991:1229; Walden ve Field,1982:1315).

Duygusal zekâ üzerinde etkisi olan bir diğer faktör ise cinsiyettir. Kadın ve erkek bireyler çocukluk döneminden itibaren farklı cinsiyet rollerine bağlı yetişmesinin bir sonucu olarak bu bireylerin duygusal gelişimi etkilenmektedir (Brody ve Hall,1993:41)

Brody ve Hall (1993:44) yaptığı çalışmasında ebeveynlerin duygularını kız çocukları ile daha çok paylaştıklarını ifade etmiştir. Erkek çocukları ile paylaşılan duyguların ise daha çok öfke duygusu ve buna yol açan sebepler ve bunları sonuçları olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak kız çocuklarının duygularını anlama ve doğru ifade edebilmelerinde daha başarılı oldukları tespit edilmiştir (Gottman,1986:141).

## 2.7. Duygusal Zekâ ve Sportif Performans İlişkisi

Duygusal zekâ insan hayatında birçok alanda önemli etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Duygusal zekâ becerileri bilişsel zekâ becerileri ile etkileşim halindedir. Yapılan çalışmalar her iki beceriye sahip olan bireylerin üst düzey performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır. İş karmaşık oldukça duygusal zekâ daha da önemli hale gelmektedir. Bu şu şekilde açıklanmaktadır. Performansın düşük seviyede olması, bireylerde oluşabilecek mesleki ihtisas ya da üst düzey zekâ performansında aksaklıklar oluşabileceğini ortaya koymaktadır (Goleman,2011:376).

Yapılan araştırmalar, yüksek duygusal zekâ ya sahip olan bireylerin güçlü bağışıklık sistemine sahip olduğu, akademik çalışmalarda başarılı ve saldırgan davranışlardan kaçınıldığını göstermektedir (Schilling,2009:140).

Spor arenasında yaygın olarak kullanılan duygu teriminin bütün sportif performanslarda önemli bir yeri olduğu tartışılmaktadır. Rekabet ortamında duygularını yönetmede zorluk yaşayan sporcular, hakemler ya da antrenörler kızgınlık veya saldırganlık gibi spor ahlakına yakışmayan performanslar sergileyebilmektedir. Duygularını etkin bir biçimde kullanan sporcular ise olumsuz bir durum karşısında duygularını olumlu yönde kullanarak kendileri adına motivasyon üretimi sağlayabilmektedirler. (Vallerand,1983:456).

Sporcular maksimum performansın altında düşük bir performans gösterdiklerinde, bu durumun ruhsal durumlardan kaynaklı olduğu belirtilmektedir. Bu yüzden sporcuların fiziksel yeterlilik kadar ruhsal olarak ta hazır duruma gelmesi kaçınılmaz olacaktır (Karageorghis ve Terry,2015:102).

Gezgez (2016:22), gençlerin zihinsel ve bedensel gelişimleri bir sporcu olarak bireysel veya grup içindeki pozisyonuna bakılarak sporcular açısından, duygusal zekâ ve motivasyon merkezli bir ideal sporcu yöntemi üzerine güçlü ve farkındalık duygusu yüksek bir bakış açısı getirmek gerektiğini ifade etmiştir.

Goleman (2011:43) kontrolsüz duyguların akıllı insanları aptallaştırdığını belirtmektedir. Amerikan Express Financial Advisors firmasının başkan yardımcısı olan Doug Lennick'in de başarı için gereksinim duyulan becerilerin entelektüel beyin gücüyle başladığını ifade etmektedir. Fakat bireylerin yeteneklerini sonuna kadar kullanabilmeleri için duygusal yeterliliğe ihtiyaç duyacaklarını belirterek insanlardan gerekli verimin alınamamasının sebebini duygusal yetersizlik olarak ifade etmiştir.

Sportif performansın artması için bireylerin motorik özelliklerinin geliştirilmesiyle beraber psikolojik yönlerinin de geliştirilmesi gerekmektedir. Birey başarılı olmak için fiziki ve psikolojik engelleri aşmak durumundadır (Biçer,1998:121).

Rekabetin bu denli fazla olduğu spor camiasında en üst seviyedekileri rakiplerinden ayıran nitelik; erken yaşlardan itibaren istikrarlı olarak antrenman programlarını uygulayabilmeleri olmuştur. Bu azim ise engeller karşısında dayanma gücü gibi duygusal özelliklere bağlı olduğu belirtilmektedir (Goleman,2014a:14).

## 2.8. Duygusal Zekâ Modelleri

Bilim insanları tarafından yoğun ilgi gören duygusal zekâ kavramı birçok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan tanımlamaların birçok ortak yönü olsa da zaman içinde duygusal zekâ'nın farklı modelleri ortaya çıkmıştır. Bu modeller “yetenek” ve “karma” model olmak üzere iki biçimde ele alınmıştır. Yetenek modeli, duyguları anlama ve algılama duygusal bilgiyi işleme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Karma model ise yetenek faktörlerini bireyin kişilik özellikleri ile birleştirerek incelemektedir (Mayer vd., 2004:198).

### 2.8.1. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli

1990'lı yıllarda ortaya koyulan duygusal zekâ tanımı, bireyin kendisinin ve başkasının duygularını gözlemleyip ayırt etmesi ve bu gözlemini düşünce ve davranışlarında rehber olarak kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Mayer ve Salovey duygusal zekâ konusunda kapsamlı çalışmalar geliştirdiği bilinen ilk bilim insanlarıdır. Geliştirilmiş olan bu model yetenek tabanlıdır ve sosyal çevre model için önemli bir unsurdur. Mayer ve salovey geliştirilen bu model duyguların etkili bir biçimde kullanılmasını dikkate almıştır (Çakar ve Arbak, 2004:15).

Mayer ve Salovey'in bu modeli dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanmıştır;

**Duyguları Anlama:** Kendisinin veya karşısındakinin psikolojik ve fizyolojik yapıdaki duygularını anlaması, iyi kötü veya doğru yanlış ayrımını yapabilmesi ve duygu durumlarını yönetebilmesidir

**Duyguları Yönetme:** Duygular arasındaki ilişkiyi anlama ve ayırım yapabilme becerisidir. Olumsuz duyguları en düşük seviyeye indirerek olumlu duyguların artmasına olanak sağlayabilmektir.

**Duygusal Farkındalık:** Bireyin kendisinin veya başkasının duygularını anlaması ve değerlendirebilmesidir.

**Duyguları Düzenleme:** Bireyin duygu durumunu kontrol edebilmesi, izlemesi ve yönetebilmesidir (Geçikli,2012:22).

Bu modelde kullanılan boyutların ölçülebilmesi için öncelikli olarak Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Ölçeği (MEIS) geliştirilmiştir. Daha sonra yapılan araştırmalarda ölçeğin ölçeğin kişisel özelliklerden bağımsız olduğu saptanmış ve istatistiksel olarak güvenilirliği yetersiz olması sebebiyle Carusa ile beraber Duygusal zekâ testi geliştirilmiştir (Lopes vd.,2003).

Mayer ve Salovey tarafından ortaya atılan bu model duygusal zekâ konusuna önemli derecede katkı sağlamıştır. Berrocal ve Extremera'ya (2006:47) göre birçok yazara için belirgin ve anlaşılır bir modeldir. Diğer modellere göre ölçüm orijinal ve yenilikçidir. Ayrıca modelin uygulandığı alanlarda deneysel verileri sistemli bir biçimde değerlendirir ve destekler. Bu model iş hayatında, çevresel ve sosyal sorunlara kadar birçok alanda kullanılmış olup liyakatli sonuçlar ortaya çıkmıştır.

### 2.8.2. Bar-On Modeli

Bar-on modeline göre duygusal zekâ; bireylerin çevresel talep ve baskılara karşı mücadele edeceği beceriler olarak ifade edilmektedir. (Goleman,2014a:21). Modele göre duygusal zekâ akademik zekâ nın bütünüleyicisi olarak ifade edilmektedir. Bireylerin bilişsel zekâ ya ve duygusal zekâ ya sahip olması yüksek zekâ seviyesine sahip olduğunu göstermektedir (Varol,2020:17). Bu modele göre duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireyler, öz saygınlığı olan, sahip olduğu yetenekleri kullanabilen, liderlik vasfını üstlenen, duygularını kontrol edebilen ve açığa vuran bireylerdir. Bu duygusal zekâ ya sahip bireyler duygudaşlık kurabilen çevresiyle iyi ilişkiler kurup bunu yönetebilen, problem çözme yeteneğine sahip bireylerdir (Goleman,2014b:44).

Duyguların yönetilmesinin önemine vurgu yapan Bar-on bu modeli beş alt boyutta incelemiştir. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Bar-On ve ark.,2000:114).

**Kişisel Beceriler:** Kişinin kendisine duyduğu öz saygısının olması ve kendi duygularının farkında olması, bu duyguların kontrolünü yapabilmesi, yeteneklerinin farkında olması ve yeteneklerini kullanabilmesidir.

**Kişiler Arası Beceriler:** Kişinin diğer insanlar ile olan iletişimini kolaylaştıran sosyalleşme yeteneklerini içine alan becerilerdir.

**Stres Yönetimi:** Kişinin stres içinde olduğu zaman, kontrol yönetimi yapabilmesi, stres durumunda kişinin kendisine fiziksel olarak verilebilecek zararları minimum seviyeye indirmek ve bireye stres anında doğru yön vermeye yarayan boyuttur.

**Uyumluluk:** Kişinin, içine girmiş olduğu farklılaşan çevreye karşı adaptasyon süreci, düşüncelerindeki rahatlık ve sorunlara karşı çözüm odaklı olmasıyla ilgilenen boyuttur.

**Genel Ruh Hali:** Kişinin içinde olduğu olumlu ya da olumsuz durumu görüldüğü gibi kabul etmesi, insanlara karşı olumlu ve iyi ilişkiler kurması ve elde ettiği olumlu duyguların farkında olması durumunu kapsamaktadır

Bar-on modelinin geliştirme sebebi ise; bazı bireyler yüksek IQ seviyesine sahip olmalarına rağmen başarılı olamadıkları ve bazı bireyler düşük IQ seviyesine sahip olmalarına rağmen başarılı oldukları görülmüştür. Bu soruna karşılık olarak bar-on modeli zekâ'nın sosyal, duygusal ve kişisel niteliklerini ölçmektedir (Gürbüz ve Yüksel,2008:177.).

### 2.8.3. Cooper ve Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf tarafından geliştirilmiş olan bu model dört alt boyutta ele alınmıştır. Bunlar; duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simyadır olarak adlandırılmıştır (Cooper ve Sawaf,2003:158).

Duyguları Öğrenmek, kişinin duygu durumun farkında olma halidir. Var olan potansiyelini algılayabilme ve değerlendirebilme, günlük yaşam koşullarına uygulayabilme boyutunu kapsamaktadır.

**Duygusal Zindelik,** fiziksel zinde olma durumunun yanı sıra duygusal anlamda zinde olma durumunu kapsamaktadır. Kişinin farklı duygu durumlarına karşı hazır oluş biçimi başlıca ana konudur.

**Duygusal Derinlik,** Hedeflenmiş olan potansiyel gücün net bir şekilde belirlenmesi öğelerini içermektedir.

**Duygusal Simya,** kişilerin yaratıcılık gücünü geliştirmesi, sezgisel bakış ve geleceği yaratmak için duygularını kullanabilme becerilerini kapsamaktadır.

### 2.8.4. Goleman Modeli

Daniel Goleman geliştirmiş olduğu karma tabanlı bu modelinde, bireyin kendisinin veya başkasının duygularını tanımlayabilme, kişiler arası ilişkileri yönetebilme ve sosyal bilinç duygusunun duygusal zekâ ile ifade edildiğini öne sürmüştür (Goleman,2014a:27).

Goleman, (2011:23) “duygusal zekâyı” bireyin karşılaşmış olduğu aksi olaylara karşı kendini motive ederek harekete geçirmesini sağlamak, dürtülerini kontrol etme ve empati yapabilme yeteneğine sahip olma olarak ifade etmiştir. Duygusal zekâyı bireysel ve sosyal yeterlilik olmak üzere iki ana boyut ve beş alt boyutta sınıflandırmıştır. Bireysel yeterlilik; öz bilinç, benliğine yön verme, motivasyon alt boyutları sosyal yeterlilik ise; empati ve sosyal beceriler olarak sınıflandırılmıştır.

**Öz Bilinç:** Bireyin, kendi duygu ve düşüncelerini dikkate alması, kararlarının farkında olması ve çıkarımlar yapabilmesi durumudur.

**Benliğe Yön Verme:** Bireyin ruh halini ve dürtülerini duygular yoluyla yönetebilmesidir.

**Motivasyon:** Bireyin amaçlamış olduğu hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran psikolojik bir eğilimdir.

**Empati:** Bireyin çevresindeki kişilerin duygu düşünce ve isteklerini anlaması ve kendini onun yerine koyması durumudur.

**Sosyal Beceriler:** Bireyin, sosyal çevresiyle uzlaşma içinde olması ve iş birliğine açık olması durumunu içermektedir.

Çalışma kapsamında, bireylerin duygu durumlarını anlayabilme yönetebilme, duygusal verileri işleyebilme ve duygu-zekâ etkileşimi olan duygusal zekâ tanımı ele alınmıştır. Literatür taraması yapıldığında duygusal zekâ kavramı ile ilgili birçok model geliştirildiğine rastlanılmıştır. Bu çalışmada ise son zamanlarda yaygın kullanılan Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği kullanılmıştır.

Schutte vd. (1998:169) tarafından geliştirilmiş olan duygusal zekâ ölçeğinin Mayer ve Salovey' in çalışmasında önerilen modele dayandığı ifade edilmiştir. Geliştiren bu ölçek üzerinde çalışmalar yapılmış olup ölçek gözden geçirilmiş ve düzenlenmiştir. Yapılan düzenlemelerle ölçeğin maddeleri kırk bire çıkarılmış, bazı maddeler tersine çevrilmiş olup yeni maddeler eklenmiştir. Düzenleme ile birlikte ölçeğin güvenirlik ve geçerliliğinin istatistiksel olarak anlamlı düzeye gelmesi sağlanmıştır (Tatar vd.,2011:327).

Yapılan çalışmalar ölçeğin güvenirliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Konuya ilişkin en güncel ve kolay erişilebilir ölçüm aracı olması sebebiyle bu çalışmanın temel kavramlarından olan duygusal zekâ Schutte Duygusal Zekâ ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KARAR VERME STİLLERİ

#### 3.1. Karar Verme Kavramı, Tanımı

Karar, düşünme, göz önüne alma, muhakeme yapma, uygun vb. anlamları ifade etmektedir (Tosun,1992:56).

Başka bir deyimle karar, bir amaca ulaşma yolunda eldeki imkânları değerlendirerek en kısa sürede uygun olanı seçmek, tercih etme işidir. Karar kavramı sonucu ifade ederken karar verme kavramı süreci ifade etmektedir. Her karar verme başarıya ve iyi olana ulaşma arzusunu içinde barındırmaktadır. Bireyler vermiş oldukları karar doğrultusunda mutluluğa ya da hayal kırıklığına uğramaktadır. Doğru ve uygun olan her karar bireyin yaşamını olumlu yönde etkiliyorken uygun olmayan kararlar ise bireyin yaşamında olumsuz yönde etki bırakmaktadır. Bireyler, geçmişte alınan kararlar sonucunda bugününü yaşamaktadır. Özet olarak karar verme içinde bulunduğu sorun çözüme ulaşmasında alternatif seçenekler arasından en doğru olanı tercih etmesidir (Üngören,2011:100).

Karar verme bir yönüyle bir şeyi tercih etme durumudur. Tercih etme durumu ise diğer tercihlerden vazgeçmektedir. Buradaki diğer tercih durumunun yansıması alternatif kavramını ortaya çıkarmaktadır. Alternatif olmadığı takdirde tercih etmekten bahsetmek mümkün olmayacaktır. Mevcut alternatifleri doğru yönetmek ise bireyi doğruya götürecektir. Bireyin yanlış bir karar alması durumunda sadece kendisi değil çevresi de bu durumdan zarar görecektir. Çünkü her yanlış alınan karar bireyi etkilediği kadar yanlışın nesnesine yapılmış bir haksızlık olacaktır. Bireyin kendisini ve çevresini iyi bilmesi ona doğru karar almasında yol gösterici olacaktır. Kendisini bilmesi durumundan kastedilen bireyin biricikliğidir (İslamoğlu, 2007: 29).

Karar verme kavramı önemli üç terimi ön plana çıkarmaktadır. Bunlardan ilki alternatiflerin varlığıdır. İstenilen hedefe ulaşmada karşılaşılan en yoğun durum alternatifler arasında tercih yapma durumudur. Karar verme aşamasında daimen alternatifler bulunmaktadır. Önemli olan bireyin kendisi için en doğru alternatifi seçmesidir. İkinci önemli nokta ise karar vermenin bir seçim değil bir süreç olmasıdır. Üçüncü terim ise hedeflenen amacın varlığı durumudur. Verilecek olan karar hedeflenen amaca uygun olmalıdır (Lunenburg,2010:2).

Birey, yaşamının her alanında karar verme ile olgusuyla karşılaşmaktadır. Spor müsabakalarında resmi kurallar doğrultusunda objektif kararlar alma ve alınan kararların sonuçlandırılması kuşkusuz hakemlerle doğrudan ilgilidir. Bu durumda karşılaşmayı resmi

kurallar içerisinde, etkili ve doğru kararlar vererek yönetecek olan hakemler, bireyin ya da takımın başarıya ulaşmasında önemli bir belirleyici kabul edilmektedir. Spor alanındaki bu hakemler verecek olduğu kararı en kısa sürede yorumlayabilecek, haklıyı ve haksızı ayıracak olan, kurallar çerçevesinde sonuca kavuşturan alanında yetkin kişi olarak ifade edilmektedir (Kırtepe ve Çetinkaya, 2018:492).

Mantıklı kararlar verebilmek, bireyin kişisel ve profesyonel hedeflerini nasıl yerine getirdiğinin önemli bir göstergesidir. Bireyin hedefleri üzerine düşünmesi, değerlerini ve korku ve kaygılarını, arzularını bilmesi kararının yönünü belirleyecektir (Hammond vd., 1998:7) Bireyler tarafından alınan her iyi karar, iyi bir sonucu garantilememektedir. Aynı şekilde alınan her kötü karar da sonucu çok fazla garantilememektedir. Dikkatsiz bir birey almış olduğu karar doğrultusunda kendinin ve çevresinde gelişen olay ve durumları lehine çevirebilmektedir; dikkatli bir birey ise doğru karar aldığını düşünerek aleyhine sonuçlar yaratabilir. Ancak karar verme problemlerine geniş bir bakış açısıyla bakıp sistematik düşünmeye bağlı olarak iyi karar verme başarı olasılığını arttırmaktadır (Hammond vd., 1998:13).

### 3.1.1. Sporda Karar Verme

Karar verme, bireylerin gündelik yaşantısında, meslek seçiminde, yönetimde, politikada askeri ve idari yapılandırmalarda ve yaşamın birçok alanında olduğu gibi spor alanında da önemli bir yere sahiptir.

Sportif etkinlikler ve müsabakalar esnasında verilen kararlar zaman baskısıyla doğrudan ilgilidir. Bu durum sporda karar vermenin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca spor branşlarında zamana karşı karar verme süreci farklılık gösterebilmektedir. Yelken, golf gibi spor branşlarında zaman kavramı çok önemli olmazken futbol, basketbol, yüzme vb. branşlarda karar verme durumu zamana karşı alınmaktadır (Tükel, 2020:46).

Karar verme sürecinin gerçekleşmesi birçok bilişsel mekanizmaya bağlıdır. İlk olarak temel problem belirlenir, geçmiş bilgiler bellek aracılığı ile hatırlanır, var olan bilgilerle kaynaştırılıp bütünleştirilir ve anlamlı organizasyon oluşturulmaktadır. Bu bakımdan sporcunun karar verme performansı sürecinde duygu hafıza algı yetenek problem çözme gibi bilişsel süreçlere değinilmesi gerekmektedir. Bilişsel süreç iki temel hipotez ile ifade edilmektedir (Uzunoğlu, 2009:36);

- 1) Atletik olan her hareket, sporcunun vermiş olduğu kararın niteliğini oluşturur ve bilişsel süreç gerektirmektedir.
- 2) Bu süreçleri saptamak ve değerlendirmek belli bir sürece kadar olasıdır.

Atletik görevler, enerjik karmaşık ve risk oluşturan durumlar olarak ifade edilmektedir. Atletik görevler genel olarak sporcunun kaygı düzeyinin artmış olduğu durumlarda problem çözme işlevi olarak yerine getirilmektedir. Bu durum beş ana durumda belirlenmiştir. Bunlar; Bilişsel üslup, bellek (kısa ve uzun), dikkat, düşünme kabiliyeti ve yoğunlaşma durumudur. Bu görevlere bağlı olarak, görev nitelikleri zaman içerisinde bağımsız ya da daha önceki kararlara bağlı olarak değişim göstermektedir. Uygun olan bilgi daha önce verilmiş olan kararların sonuçlarına bağlı kalabilir ve bütün kararların hedeflenen anlamlarına ileride ulaşabilir. Bu açıklamaya göre atletik görevler karar vermeyi gerektirir ve sporcular sık olarak karar verme durumuyla karşılaşmaktadır (Uzunoğlu,2009:36).

Türkiye’de Gençlik ve Spor Bakanlığının hedefleri göz önünde bulundurulduğunda, spor federasyonlarının sporcu hakem ve antrenör yetiştirme sürecinde hedef kitlenin kişilik gelişimi, sosyal ve akademik gelişimi gözlenerek gelecek yılların sağlıklı sporcu hakem ve antrenörlerini oluşturma durumu profesyonel olduğu taktirde sağlıklı karar verebilme sanatı istenilen seviyeye ulaşmış olacaktır (Atılğan,2018:4).

### **3.1.2. Hakemlerde Karar Verme**

Spor alanında önemli konulardan biriside hakemlerin karar verme şeklidir. Karar vermenin en önemli unsurları; kararın kim tarafından verilecek olduğu ve hangi zamanda nasıl vermesi gerektiği durumudur (Yarmalı,2000:214).

Sportif faaliyetlerdeki karar verme durumları düşünüldüğünde birçok durum anlıktır. Bu durum sportif hakemler içinde böyledir. Willis ve Campbell (1992:120) “Karar vermek bilişsel ve önemli bir süreçtir” belirtmektedir

Spor müsabakalarında pozisyonun durumuna göre karar verecek kişi hakemdir. Dayanıklılık, konsantrasyon ve sağlıklı bir beden, saha alanı içerisinde veya dışarısında karşılaşacak zorluklara karşı mücadeleci bir benlik taşıma zorunluluğu kaçınılmaz olan hakemlerin sorumluluğu üst düzeydedir. Örnek bir kişilik ve karaktere sahip, toplumun değer yargılarını tanınması gereken, topluma faydalı olma arzusu taşıyan ve yönetici kimliğini sunabilen bir lider olmak zorundadır. Spor hakemlerinin karar verme süreçleri çok kısa ve baskı ortamında oldukları için dikkat ve yoğunlaşmaları üst düzeyde olmak durumundadır. Örnek olarak;1986 yılı FIFA Dünya kupasındaki incelemelerde çeyrek final ve daha sonrasındaki 16 karşılaşmada görev alan futbol hakemlerinin 2167 karar verdikleri tespit edilmiştir. Bu da gösteriyor ki dakika da 1,6 karar, her kırk saniyede bir karardır. Bu kadar kısa zaman dilimi içerisinde alınan kararlar hakemin dikkat ve konsantrasyon seviyesini yansıtmaktadır (Uzunoğlu,2009:31).

### 3.1.3. Karar Verme Süreci

Karar verme süreci alternatifler arasından nihai alternatifi tercih etme durumudur. Karar verme farklı düşünce ya da işlerin birbirini takip etmesi ve bir tercih ile sonuçlanması sürecini de ifade etmektedir (Koçel,2003:800).

Karar verme süreci oldukça komplike ve zihinsel faaliyet gerektirmektedir. Bu yüzden sistemli bir şekilde inceleme gerektirmektedir. Karar verme sürecinde birey, kültürel değer yargılarını, örf ve ananelerini bir kenara bırakıp bilimsel verilere dayanarak karar vermelidir (Eren,2001:171).

Karar verme süreci birçok farklı araştırmacı tarafında farklı şekilde tanımlanmıştır. Zeleny (1982:244) karar vermede süreç odaklı hareket edilmesini savunarak bu yaklaşımını üç ana başlıkta açıklamaktadır. Bunlar “karar öncesi dönem”, “karar dönemi” ve “karar sonrası dönemdir”. Bu aşamaların birbirinden bağımsız olduğunu ifade etmektedir.

**1.Karar Öncesi Dönem:** Bu süreçte bireyi karar vermeye güdüleyen bir çatışma durumu söz konusudur. Birey bu çatışma durumuyla birlikte alternatifler aramaya başlamaktadır. Bu süreçte ortaya çıkan alternatifler ve bu alternatiflerin sonuçları değerlendirilmektedir. İlk etapta tarafsız olarak yapılması gereken bu değerlendirme süreci daha sonra bireyin elde etmiş olduğu bilgiler ile uygun sıraya koyulmaktadır.

**2.Karar Dönemi:** Bu süreçte birey elde edilen alternatifleri en uygunu ile karşılaştırmaktadır. Birey, uygun olan karara en yakın olan alternatifi seçmeye yönelmektedir ve kendisi için en ideal kararı uygulamaya koymaktadır.

**3.Karar Sonrası Dönem:** Bu süreçte birey almış olduğu kararın uygulanması ile oluşan durumu analiz etmekte ve değerlendirmektedir.

Koçel (2003:82) karar verme sürecini şu şekilde ifade etmektedir;

- 1) Hedef belirme ve sorun tanımlama
- 2) Hedef ve sorunları irdeleme, öncelikleri saptamak
- 3) Alternatiflerin belirlenmesi
- 4) Geliştirilen alternatif ve seçenekleri saptamak
- 5) Tercih kriteri belirlemek ve tercih etmek

Dinçer ve Fidan (1996:387)’a göre karar verme süreci şu evrelerden meydana gelmektedir;

- 1) Hangi esasta karar verileceği amaçlanmalıdır.
- 2) Karar vermek için gerekli olan bilgilere ulaşılmalıdır.
- 3) Mevcut bilgiler analiz edilmelidir.
- 4) Alternatif çözümler oluşturulmalıdır.

- 5) Alternatif ile ilgili olasılıklar araştırılmalıdır.
- 6) Alternatifler birbirleri ile mukayese edilmelidir.
- 7) Alternatiflerden birisi seçilmeli ve uygulamaya konulmalıdır.

### 3.1.4. Karar Verme Stilleri

Bireyin, bir karar verme durumunda göstermiş olduğu yaklaşım ve reaksiyon durumuna karar verme stili denilmektedir. Bireyler, karar vermede farklı stratejiler kullanabilmektedir. Bu kullanılan stratejiler öncesinde planlanıp uygulanabileceği gibi karar verme anında da kullanılabilir. Aynı zamanda birleşik şekilde kullanılması da olası durumdur. Bu stratejiler, çaba ve etkili olma durumundan değişkenlik gösterebilmektedir (Payne vd.,1993:126).

Yapılan araştırmalar beş farklı karar verme stili olduğunu göstermektedir (Scott ve Bruce,1995:820) Bunlar;

**Rasyonalist Karar Verme:** Birey, daha dikkatli bir tutum içerisinde karar vermesi gereken durum ile ilgili analizleri yapıp en uygun olan alternatifin değerlendirmesi durumudur.

**Sezgisel Karar Verme:** Bireyin manevi ve içsel duyguları ile hareket ederek karar vermesi durumudur.

**Bağımlı Karar Verme:** Bireyin sosyal çevresindeki kişilerin görüş ve önerilerini dikkate alarak karar vermesi durumudur.

**Kaçıngan Karar Verme:** Bireyin karar verme kapsamı içine dahil olmak istememesi durumunda karar vermeden kaçması (kararsızlık) durumudur.

**Anlık Karar Verme:** Bireyin içinde bulunduğu durum, şart ve imkânlarla göre anında karar vermesi durumudur.

Bacanlı (2005:28) bireyin etkili ve güvenilir karar verme durumunda kullanması gereken en doğru karar vermenin akılcı karar verme olduğunu ifade etmektedir. Bazı teorisyenler karar verme stillerinde, kararsızlık durumunun ayrı ele alınarak değerlendirilmesi ve kararsızlığın kaçınılması gereken bir durum olduğunu ifade etmektedirler.

### 3.1.5. Karar Verme Konusundaki Kuramsal Açıklamalar

Karar verme konusundaki teoriler en iyi karara ekonomik ve matematiksel bir çalışma ile ulaşılabilir. Bu konuda modeller ileri sürmüştür. Daha sonra araştırmacılar karar verme konusunu derinlemesine inceleyerek yeni fikirlerin oluşması sağlamıştır. Bu yeni düşünceler karar vermenin birçok farklı yönünü açıklamayı amaçlamaktadır (Harsanyi,1990:280).

Karar vermeyi açıklayan kuramlar yaygın olarak; Gelatt'ın karar verme modeli, Fayda Kuramı, Sosyal Öğrenme Kuramı ve Çatışma kuramıdır. Bu kuramlara ilişkin açıklamalar aşağıda belirtilmiştir.

### 3.1.5.1. Gelatt'ın Karar Verme Kuramı

Gelatt'a göre (1978), karar verme sürecinde yordayıcı sistem, değer sistemi ve karar sistemi olarak üç ana unsur bulunmaktadır. Birey, yordayıcı sistem ile olası eylemleri ve bu eylemlerin ortaya çıkardığı sonuçları ve bu sonuçların gerçekleşme durumu ile ilgili bilgi edinimi sağlamaktadır. Değer sisteminde, birey alternatiflerin olası yönlerini değerlendirmektedir. Karar sisteminde ise karar verme durumunun içerdiği öncelikler belirlenmektedir. Bu kuramsal teorilere göre birey, karar verme aşamasında belirtilen kuramlarla ilgili doğru bilgiye sahip olmalıdır. Birey, daha doğru ve iyi bilgiye sahip olduğu sürece doğru ve güvenilir kararlar vererek risk durumunu en aza indirmektedir (Gelatt'dan akt. Alver, 2005:22).

Gelatt (1989:255), karar verme kavramı ile ilgili fikirlerini daha da geliştirerek “olumlu belirsizlik” olarak adlandırdığı kavramdan bahsetmiştir. Araştırmacı sürekli olarak değişim içinde olan bir ortamda karar verebilmek için bireyin bilgilerini geliştirmesi ve yeniden düzenlemesi gerektiğini ifade etmektedir. Birey doğru ve mantıklı kararlar alsa da süreç içerisinde çevresel faktörlerin hızlı değişimi alınan kararların geçerliliğini yitirmesine sebep olmaktadır. Bundan dolayı bireyin karşılaştığı belirsizlik durumuna adapte olarak karar vermesi gerektiği ifade edilmektedir. Olumlu belirsizlik durumuna göre karar veren birey sürekli değişim karşısında kararın gelecek hayatında netlik içermediğini ve içinde bulunduğu belirsizlik durumunu olumsuz bir durum olarak görmemeli aksine bir gerçek olarak kabul görmelidir. Ve bu süreçte belirsiz durumlarla mücadele etmeye hazır olmalıdır.

### 3.1.5.2. Fayda Kuramı

Karar verme davranışlarını açıklayan fayda kuramı (utility theory) kuramsal görüşler içerisinde önem arz etmektedir. 17. yüzyıllarda temeli oluşmaya başlayan fayda kuramı günümüz kullanım şekliyle Neumann ve Morganstern'in belirtmiş olduğu fikirlere dayanmaktadır ve yeni çalışmalarla gelişimi desteklenmektedir (akt. Baron, 1988 ve Plous, 1993)

Bireyin karar vermesi gereken durumlarda alternatifler arasından en yararlı olanı belirlemesi konusunda fayda kuramı geliştirilmiştir. Fayda kuramı üç başlık altında açıklanmıştır. Bunlar; Beklenen Fayda Kuramı (expected-utility theory), Çoklu Yüklemlili Fayda Kuramı (multiattribute utility theory), ve Faydacılık'tır. Beklenen fayda kuramı, karar

verme sürecinde birey olası sonuçları değerlendirmekte ve oluşan sonuçların birey adına faydalı olup olmaması durumu ile ilgilidir. Bu durumda birey, kendisi için en yararlı alternatifte yönelim sağlamalıdır. Çoklu yüklemeli fayda kuramı, alternatifler arasından bir tanesine karar verme durumudur. Birey, alternatiflerin sonuçlarını incelemekte ve hedefi doğrultusunda her alternatifte kendisine göre önem arz eden değerler vermektedir. Birey en fazla anlam yüklediği alternatif ile olması muhtemel olan alternatifini değerlendirerek dengeli bir durum söz konusu olduğu takdirde karar vermelidir. Faydacılık kuramı ise; Bireylerin belirlemiş olduğu amaçlar arasında bir çatışma söz konusu olduğunda verilen kararlarla ilgilidir. Bu durumda en yararlı davranış, herkes için en fazla yarar ve kazanç getiren eylemdir. Sonuç olarak, fayda kuramı kural koyucu özelliğe sahiptir. Bireyin alternatif seçenekler içerisinde hangisi seçmesi gerekeni ifade etmektedir. Bireyin var olan bilgi ve tecrübesini anlamlandırabildiği, alternatiflerin lehine ve aleyhine olan kısımlarını hesaplayabildiği ve kendisine en fazla yararı sağlayacağını düşündüğü alternatifini harekete dönüştürebileceği varsayılmaktadır (Baron,1988:187).

Plous(1993:302) fayda kuramının farklı düzenlemelerinin altı ilke ile şekillendiğini ifade etmektedir. Ayrıca, ifade edilen bu ilkeler uygun ve mantıklı karar vermenin işlevlerini oluşturduğunu belirtmektedir. Bu ilkeler, seçeneklerin düzenlenmesi, yönlendirilme, ifade edilebilirlik, dönüştürülebilirlik, süreklilik ve karmaşıklılıktır.

Seçeneklerin düzenlenmesi ilkesine göre, karar verecek olan kişi alternatif iki seçeneği birbiriyle karşılaştırabilir durumda olmalı, birisini tercih etmeli veya her ikisine karşı kayıtsız kalabilmelidir. Yönlendirilme ilkesi, kendisi için en makul kararı vermiş olan birey, diğer kararlar veya dış etmenler tarafından yönlendirilmemeye emin olma durumudur. İfade edilebilirlik ilkesi, karar verirken iki riskli seçenek olması durumunda ortaya çıkacak problemler birbirine yakın durumdaysa benzer sonuçlara göre karar verilmemeli, seçeneklerin farklı sonuçları dikkate alınmalıdır. Dönüştürülebilirlik ilkesi, Birey A sonucunu B sonucuna ve B sonucunu C sonucuna tercih ediyorsa A sonucunu daima C sonucuna tercih etmelidir. Süreklilik ilkesi, birey orta düzey fayda elde edebileceği seçeneğe yönelmesi yerine daima risk alarak daha fazla yarar sağlayan seçeneklere yönelmelidir. Karmaşıklık ilkesi ise; karar verecek olan birey seçeneklerin sunuluşu şeklinden etkilenmemeli, seçenekleri kendisine göre sıralandırmalıdır.

### 3.1.5.3. Çatışma Kuramı

Günümüzde verilen kararlar her zamankinden daha çok ikilem ve çatışma yaratmaktadır. Janis ve Mann sistematik yaklaşımlara taban oluşturmak adına çatışma kuramını

geliştirmişlerdir. Ayrıca karar almanın komplike yapısının bu süreci kaygılı ve stresli bir süreç haline getirdiğini ifade etmektedirler. Bu kaygılı süreç karar verici kişinin seçmiş olduğu seçeneklerden kaynaklanan nesnel, şahsi veya maddi nitelikli endişelerden doğabilmektedir. Buradan hareketle tanımlayıcı bir karar modeli olarak ifade edilen çatışma kuramı geliştirilmiştir. Bu kuramda, stres ve çatışma oluşan durumlarda nasıl davranacaklarına ve bu süreçle hangi şekilde başa çıkacakları öne sürülmüştür.

Janis ve Mann'a göre (1977) bireyler kaygı ve çatışma hissettiği karar durumlarında titiz ve dikkatli, sorumluluğu devretme, kararı erteleme ve panik atılğanlık gibi dört farklı davranışta bulunabilirler.

1. **Titiz ve Dikkatli Karar Verme Davranışı:** Bireyler, bu karar davranışında, karar vermeden önce dikkatli karar vermeyle ilgili bilgiyi toplar ve elde ettiği seçenekleri değerlendirdikten sonra tercih yapar. Bu davranış ilişkisinde karar verici birey iyimser düşünür ve nihai kararı almak için yeteri kadar vaktinin olduğunu düşünür.
2. **Sorumluluğu Devretme Davranışı:** Bu karar davranışını sergileyen bireyler, genel olarak karar vermekten kaçınan ve kararı başkalarına bırakma eğiliminde olan bireylerdir.
3. **Kararı Erteleme Davranışı:** Bu bireyler, alınacak olan kararı sürekli geciktiren ve ertelemek isteyen kişilerdir. Birey, kararı geçerli sebepler olmaksızın sürekli olarak erteleme eğilimindedir. Burada birey, karar vermenin bilincindedir fakat içinde bulunduğu sürecin stresi altında olmasından ötürü kararı almayı geciktirir veya karar alamaz.
4. **Panik Atılğanlık Davranışı:** Birey, karar alma sürecinde iken zaman baskısı ve bunun getirmiş olduğu stres ile kendisini baskı altında hissedebilmektedir. Bunun sonucunda düşüncesiz davranışlar ile kısa süreli hızlı çözümlere ulaşma eğilimindedir. Bu stratejik karar alma süreci ve hızlı çözüme ulaşma kaygısı bireyi en kötü alternatifi seçmeye itebilmektedir.

Bu davranışlar her karar vericinin gösterme potansiyelinin olduğu fakat çatışma içeren kararların önüne geçmek veya bunları geciktirme eğilimleri bireysel farklılıkları ortaya çıkabileceğini ifade etmektedir (Atsan,2017:64).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı, Antalya ilinde çalışmakta olan hakemlerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stillerine etkisi arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaçla araştırmaya katılan hakemlerin demografik değişkenlere göre duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stillerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın amacına ulaşabilmek için aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

1. Araştırmaya katılan hakemlerin duygusal zekâ düzeyleri ile karar verme stilleri alt boyutlarında düşük düzeyde anlamlı farklılık vardır.
2. Cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
3. Medeni durum değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
4. Medeni durum değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin karar verme stilleri alt boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.
5. Yaş değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri arasında pozitif yönde düşük düzeyde ilişki vardır.
6. Eğitim düzeyi değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
7. Gelir düzeyi değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
8. Kıdem yılı değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
9. Hakemlik klasmanı değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
10. Spor branşı değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
11. Hakemlik dışında başka bir mesleğe sahip olma değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri alt boyutlarında anlamlı bir farklılık vardır.

12. Meslek spor ilişkisi değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

#### 4.2. Araştırma Modeli ve Yöntemi

Araştırma amacına ulaşmak için nicel araştırma yöntemlerinden betimsel araştırma modeli kullanılmıştır. Tercih edilen bu model; bir durumu aydınlatmak, standartlar doğrultusunda değerlendirmeler yapmak ve olaylar arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacı ile kullanılmaktadır. Duygusal zekâ düzeyleri ile karar verme stillerinin tespit edilebilmesi ve iki kavram arasında ilişki olup olmadığını incelemek amacı ile ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2014).

#### 4.3. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Antalya ilinde aktif görev yapmakta olan hakemler oluşturmaktadır. Örneklem grubunu ise seçkisiz örnekleme yöntemi ile toplanmış ve çalışmaya gönüllü katılım sağlamış olan 71(%28,6) kadın, 177(%71,4) erkek toplam 248 hakem oluşturmaktadır.

#### 4.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma amacına ulaşmak amacı ile üç bölümden oluşan anket çalışması kullanılmıştır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgilerini tespit etmek amacı ile araştırmacı tarafından hazırlan kişisel bilgi formu kullanılmıştır. İkinci bölümde ise katılımcıların duygusal zekâ düzeylerini tespit etmek amacı ile “duygusal zekâ ölçeği” kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise katılımcıların karar verme stillerini tespit edilebilmesi amacı ile “karar verme stilleri ölçeği” kullanılmıştır.

##### 4.4.1. Demografik Bilgi Formu

Demografik bilgi formunu cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, aylık gelir düzeyi, hakemlik dışında başka bir mesleğe sahip olup olmadığı, hakemlik kıdemi, hakemlik klasmanı, hakemlik branşı, herhangi bir hobisinin olup olmadığı, yurtdışına gidip gitmediği, son bir ay içerisinde kitap okuyup okumadığına dair sorular oluşturmaktadır.

##### 4.4.2. Duygusal Zekâ Ölçeği

Duygusal zekâ ölçeği karma model yaklaşımına dayandığı kabul edilen performans temelli modellerin ve ölçüm araçlarının aksine öz bildirim türü bir testtir. SDZT-33'nin

geliştirilme çalışmasında araştırmacılar, testi geliştirmek için Duygusal zekâ'nın yapısına karar vermek amacıyla, Salovey ve Mayer'in sundukları ve sonra revize ettikleri modelleri, Bar-On ve Bernet'in iki bildirisini ve son olarak Cooper ve Sawaf'ın modellerini incelemişlerdir. Araştırmacılar, Salovey ve Mayer'in ilk önerdikleri modelin daha kapsamlı ve tutarlı olduğuna karar vererek testlerini bu modele dayandırmışlardır. Araştırmacılar testi geliştirme çalışmasına, 'kesinlikle katılmıyorum=1' ile 'kesinlikle katılıyorum=5' arasında beşli Likert tipi yanıtlamadan oluşmaktadır (Tatar, A.vd.,2017).

#### 4.4.3. Karar Verme Stilleri Ölçeği

Karar Verme Stilleri Ölçeği, 1995 yılında Scott ve Bruce tarafından bireylerin karar verme sürecinde sorunlara yaklaşırken kullandıkları karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek, Rasyonel Karar Verme Stili, Sezgisel Karar Verme Stili, Bağımlı Karar Verme Stili, Kaçınmacı Karar Verme Stili, Kendiliğinden/Ani Karar Verme Stili olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. (Scott ve Bruce, 1995:825). Ölçeğin, Türkçe 'ye uyarlaması 2002 yılında Arzu Taşdelen tarafından yapılmıştır

#### 4.5. Verilerin Analizi

Bu bölümde, hakemlerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stillerine etkisi ile ilgili istatistiksel ve tematik analizlere yer verilmiştir. Çalışma kapsamında belirlenen alt amaçlara uygun şekilde öncelikle belirlenen özelliklere ait betimsel istatistikler, ardından katılımcıların kişisel bilgilerinden elde edilen bağımsız değişkenlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

İkili gruplar arasındaki anlamlılığı test etmek amacı ile bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. İki'den fazla bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Duygusal zekâ düzeyleri ile karar verme stilleri alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacı ile pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan hakemlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir düzeyi, hakemlik kıdemi, hakemlik klasmanı, spor branşı, hakemlik dışında herhangi bir mesleğinin olup olmadığı, başka bir mesleği var ise sporla olan ilişkisi, sahip olduğu hobisi, sahip olduğu hobisinin spor ile ilişkisi, yurt dışında bulunup bulunmadığı ve son bir ay içerisinde kitap okuyup okumadığı ile ilgili değişkenler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgilerin Dağılımı ve Normal Dağılım Durumlarının İncelenmesi

|                                      |                 | n   | %    | Çarpıklık | Basıklık |
|--------------------------------------|-----------------|-----|------|-----------|----------|
| Cinsiyet                             | kadın           | 71  | 28,6 | -0,951    | -1,104   |
|                                      | erkek           | 177 | 71,4 |           |          |
| Medeni Durum                         | bekar           | 62  | 25,0 | -1,162    | -0,656   |
|                                      | evli            | 186 | 75,0 |           |          |
| Eğitim Durumu                        | lise            | 30  | 12,1 | -0,835    | 0,298    |
|                                      | ön lisans       | 32  | 12,9 |           |          |
|                                      | lisans          | 156 | 62,9 |           |          |
|                                      | lisansüstü      | 30  | 12,1 |           |          |
| Gelir                                | 2825tl-4825tl   | 163 | 65,7 | 1,101     | -0,393   |
|                                      | 4826tl-6826tl   | 44  | 17,7 |           |          |
|                                      | 6827tl-8827tl   | 41  | 16,5 |           |          |
| Kıdem                                | 1-3 yıl         | 103 | 41,5 | 0,634     | -0,958   |
|                                      | 4-6 yıl         | 69  | 27,8 |           |          |
|                                      | 7-9 yıl         | 36  | 14,5 |           |          |
|                                      | 10 ve üzeri yıl | 40  | 16,1 |           |          |
| Klasman                              | aday hakem      | 69  | 27,8 | 0,630     | -0,442   |
|                                      | il hakemi       | 112 | 45,2 |           |          |
|                                      | bölgesel hakem  | 37  | 14,9 |           |          |
|                                      | üst klasman     | 30  | 12,1 |           |          |
| Spor Dalı                            | takım           | 168 | 67,7 | 0,764     | -1,428   |
|                                      | bireysel        | 80  | 32,3 |           |          |
| Başka Bir Mesleğiniz Var mı?         | evet            | 156 | 62,9 | 0,537     | -1,725   |
|                                      | hayır           | 92  | 37,1 |           |          |
| Diğer Mesleğiniz Sporla İlgili Mi?   | evet            | 33  | 13,3 | -1,426    | 0,035    |
|                                      | hayır           | 123 | 49,6 |           |          |
| Herhangi Bir Hobiniz Var mı?         | evet            | 173 | 69,8 | 0,866     | -1,261   |
|                                      | hayır           | 75  | 30,2 |           |          |
| Sporla İlişkili Hobiniz Var mı?      | evet            | 110 | 44,4 | 0,570     | -1,695   |
|                                      | hayır           | 63  | 25,4 |           |          |
| Daha Önce Yurtdışında Bulundunuz mu? | evet            | 78  | 31,5 | -0,804    | -1,365   |
|                                      | hayır           | 170 | 68,5 |           |          |
| Kitap Okuyor Musunuz?                | evet            | 151 | 60,9 | 0,449     | -1,813   |
|                                      | hayır           | 97  | 39,1 |           |          |

Bunlara ek olarak yaş ortalamaları 28,39'dur.(Sürekli değişken olduğu için ayrıca belirtilmiştir).

Tablo 4.2. Ölçek Puanlarının Dağılımına İlişkin Betimsel İstatistikler ve Normal Dağılım Durumun Değerlendirilmesi

|                 | n   | Min. | Max. | Ort.   | SS      | Çarpıklık | Basıklık |
|-----------------|-----|------|------|--------|---------|-----------|----------|
| rasyonelKV      | 248 | 1,80 | 5,00 | 4,2548 | ,53347  | -1,318    | 2,554    |
| sezgiselKV      | 248 | 1,20 | 5,00 | 3,9242 | ,82318  | -,649     | ,116     |
| bağımlıKV       | 248 | 1,00 | 5,00 | 3,4940 | ,97668  | -,366     | -,560    |
| kaçınanKV       | 248 | 1,00 | 5,00 | 2,1427 | 1,13199 | 1,025     | ,116     |
| kendiliğindenKV | 248 | 1,00 | 5,00 | 3,2016 | ,98079  | ,124      | -,797    |
| DZ              | 248 | 2,27 | 4,97 | 4,1823 | ,47220  | -,748     | ,815     |

Tablo 4.2.'de Duygusal Zekâ Ölçeği (DZÖ) ve Karar Verme Stilleri Ölçeği (KVSÖ)'ni oluşturan faktörlerden alınan puanlarla ilgili aritmetik ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri ile çarpıklık ve basıklık değerlerine yer verilmektedir. Araştırma kapsamında hakemlerin duygusal zekâ düzeyleri puanlarının aritmetik ortalaması 4,1823, standart sapması, 47220 ; KVSÖ'nin *Rasyonel Karar Verme (RKV)* boyutundan elde edilen

verilerin puanlarının aritmetik ortalaması 4,2548 standart sapması ,53347; *Sezgisel Karar Verme (SKV)* boyutundan elde edilen verilerin puanlarının aritmetik ortalaması 3,9242 standart sapması ,82318; *Bağımlı Karar Verme (BKV)* boyutundan elde edilen verilerin puanlarının aritmetik ortalaması 3,4940, standart sapması ,97668; *Kaçınan Karar Verme (KKV)* boyutundan elde edilen verilerin puanlarının aritmetik ortalaması 2,1427, standart sapması 1,13199 ve *Kendiliğinden Karar Verme (KKV)* boyutundan elde edilen verilerin puanlarının ortalaması 3,2016, standart sapması ,47220'dir. Ayrıca DZÖ'nin ve KVSÖ'nin boyutlarından elde edilen verilerin toplam puanlarının normallik varsayımını sağlayıp sağlamadığına ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayıları tabloda verilmiştir. Bu katsayılara ilişkin değerler tablo 4.2.' de görüldüğü üzere DZÖ'nin çarpıklık değeri-.748 ve basıklık ,815; KVSÖ'nin alt boyutlarından RKV boyutunda çarpıklık-1,318, basıklık 2,254; SKV boyutunda çarpıklık-,649, basıklık ,116; BKV boyutunda çarpıklık-,366, basıklık-,560; KKV boyutunda çarpıklık 1,025, basıklık,116 ve KKV boyutunda çarpıklık ,124 ve basıklık ise-,797 olarak hesaplanmıştır. KVSÖ'nin boyutlarından elde edilen verilerin normal dağılım varsayımını sağladığı tespit edilmiştir.

#### 4.6. Bulgular

Tablo 4.3. Duygusal Zekâ Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

|    | Cinsiyet      | ort. | ss   | sd  | t     | p   |
|----|---------------|------|------|-----|-------|-----|
| DZ | Kadın (n=71)  | 4,17 | 0,51 | 246 | -,154 | ,88 |
|    | Erkek (n=177) | 4,19 | 0,46 |     |       |     |

Duygusal zekâ ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4.3'de gösterilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre hakemlerin duygusal zekâ puanları arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlı değildir  $t(246) = -.154, p > 0.05$ .

Tablo 4.4. Duygusal Zekâ Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

|    | Med. Durum    | ort. | ss  | sd  | t    | p   |
|----|---------------|------|-----|-----|------|-----|
| DZ | Evli (n=62)   | 4,23 | ,51 | 246 | ,913 | ,36 |
|    | Bekâr (n=186) | 4,17 | ,46 |     |      |     |

Duygusal zekâ ölçeği puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4.4 'de gösterilmiştir. Medeni durum değişkenine göre hakemlerin duygusal zekâ puanları arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlı değildir  $t(246) = .913, p > 0.05$

Tablo 4.5. Duygusal Zekâ Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

| Korelasyon | yaş                 | DZ   |
|------------|---------------------|------|
| yaş        | Pearson Correlation | 1    |
|            | Sig. (2-tailed)     | ,101 |
|            | N                   | ,114 |
|            |                     | 248  |
|            |                     | 248  |

Duygusal zekâ ölçeği ile yaş arasındaki ilişkiyi test etmek amacı ile Pearson Korelasyon testi yapılmıştır Tablo 4.5'e göre hakemlerin duygusal zekâları ve yaşları arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir; duygusal zekâ ve yaş arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir  $r=.101$ ,  $p>0.05$ .

Tablo 4.6. Duygusal Zekâ Puanlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı

|    | Eğt. Düzeyi       | ort. | ss  | sd    | F    | p   | Anlamlı Fark |
|----|-------------------|------|-----|-------|------|-----|--------------|
| DZ | Lise (n=30)       | 4,21 | ,44 | 3-244 | ,913 | ,36 | -            |
|    | Ön lisans (n=32)  | 4,15 | ,63 |       |      |     |              |
|    | Lisans (n=156)    | 4,20 | ,45 |       |      |     |              |
|    | Lisansüstü (n=30) | 4,12 | ,45 |       |      |     |              |

Duygusal zekâ ölçeği puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 4.6'da gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre hakemlerin duygusal zekâlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür  $F(3, 244) = .299$ ,  $p>0.05$ .

Tablo 4.7. Duygusal Zekâ Puanlarının Aylık Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı

|    | Gelir                 | ort. | ss  | sd    | F    | P   | Anlamlı Fark |
|----|-----------------------|------|-----|-------|------|-----|--------------|
| DZ | 2825tl-4825tl (n=163) | 4,20 | ,45 | 2-245 | ,440 | ,65 | -            |
|    | 4826tl-6826tl (n=44)  | 4,16 | ,50 |       |      |     |              |
|    | 6827tl-8827tl (n=41)  | 4,13 | ,53 |       |      |     |              |

Duygusal zekâ ölçeği puanlarının aylık gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 4.7'de gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre hakemlerin duygusal zekâlarının aylık gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür  $F(2, 245) = .440$ ,  $p>0.05$ .

Tablo 4.8. Duygusal Zekâ Puanlarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre Dağılımı

|    | Kıdem                  | ort. | ss  | sd    | F     | P    | Anlamlı Fark   |
|----|------------------------|------|-----|-------|-------|------|----------------|
| DZ | 1-3 yıl (n=103)        | 4,09 | ,51 | 3-244 | 4,632 | ,00* | 7-9 / 1-3, 4-6 |
|    | 4-6 yıl (n=69)         | 4,16 | ,44 |       |       |      |                |
|    | 7-9 yıl (n=36)         | 4,41 | ,40 |       |       |      |                |
|    | 10 ve üzeri yıl (n=40) | 4,25 | ,42 |       |       |      |                |

\*=istatistiksel açıdan anlamlı

Duygusal zekâ ölçeği puanlarının kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 4.8’de gösterilmiştir. Analiz sonuçları, hakemlerin duygusal zekâları arasında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir  $F(3, 244) = 4.632, p < 0.01$ . Başka bir deyişle, hakemlerin duygusal zekâları kıdemlerine göre değişmektedir. Hakemlerin duygusal zekâları arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek amacıyla yapılan Tukey HSD testinin sonuçlarına göre, 7-9 yıl kıdeme sahip olan hakemlerin duygusal zekâ puan ortalamalarının (Ort.=4.41), 1-3 yıl (Ort.=4.09) ve 4-6 yıl (Ort.=4.16) kıdeme sahip olan hakemlerin duygusal zekâ puan ortalamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.9. Duygusal Zekâ Puanlarının Klasman Değişkenine Göre Dağılımı

|    | Klasman               | ort. | ss  | sd    | F     | p    | Anlamlı Fark            |
|----|-----------------------|------|-----|-------|-------|------|-------------------------|
| DZ | Aday hakem (n=69)     | 4,06 | ,46 | 3-244 | 4,099 | ,00* | bölgesel hak.-aday hak. |
|    | İl hakemi (n=112)     | 4,16 | ,45 |       |       |      |                         |
|    | Bölgesel hakem (n=37) | 4,35 | ,43 |       |       |      |                         |
|    | Üst klasman (n=30)    | 4,32 | ,56 |       |       |      |                         |

\* = istatistiksel açıdan anlamlı

Duygusal zekâ ölçeği puanlarının klasman değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 4.9’da gösterilmiştir. Analiz sonuçları, hakemlerin duygusal zekâları arasında klasman değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir  $F(3,244) = 4.099, p < 0.01$ . Başka bir deyişle, hakemlerin duygusal zekâları klasmanlara göre değişmektedir. Hakemlerin duygusal zekâları arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek amacıyla yapılan Tukey HSD testinin sonuçlarına göre, bölgesel hakem klasmanına sahip olan hakemlerin duygusal zekâ puan ortalamalarının (Ort.=4.35), aday hakem (Ort.=4.06) klasmanına sahip olan hakemlerin duygusal zekâ puan ortalamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.10. Duygusal Zekâ Puanlarının Spor Branşı Değişkenine Göre Dağılımı

|    | Spor Branşı     | ort. | ss  | sd  | t     | p   |
|----|-----------------|------|-----|-----|-------|-----|
| DZ | Takım (n=168)   | 4,17 | ,49 | 246 | -,406 | ,69 |
|    | Bireysel (n=80) | 4,20 | ,43 |     |       |     |

Duygusal zekâ ölçeği puanlarının spor branşı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4.10’da gösterilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre hakemlerin duygusal zekâlarının spor branşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür  $t(246) = -.406, p > 0.05$ .

Tablo 4.11. Duygusal Zekâ Puanlarının Hakemlik Dışında Başka Bir Mesleğe Sahip Olma Değişkenine Göre Dağılımı

|    | Meslek       | ort. | ss  | sd  | t     | p    |
|----|--------------|------|-----|-----|-------|------|
| DZ | Evet (n=156) | 4,24 | ,48 | 246 | 2,563 | ,01* |
|    | Hayır (n=92) | 4,08 | ,44 |     |       |      |

\* = istatistiksel açıdan anlamlı

Duygusal zekâ ölçeği puanlarının meslek değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4.11’de gösterilmiştir. Hakemlik dışında başka bir mesleği olan adayların duygusal zekâ puanları (Ort.=4.24), ilave bir mesleği olmayan adayların duygusal zekâ puanlarına göre (Ort.=4.08) yüksektir. Meslek değişkenine göre hakemlerin duygusal zekâ puanları arasındaki farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır t (246) =2.563, p<0.05.

Tablo 4.12. Duygusal Zekâ Puanlarının Meslek ile Spor İlişkisi Değişkenine Göre Dağılımı

|    | Meslek Spor   | ort. | ss  | sd  | t    | p   |
|----|---------------|------|-----|-----|------|-----|
| DZ | Evet (n=33)   | 4,28 | ,42 | 154 | ,530 | ,59 |
|    | Hayır (n=123) | 4,23 | ,50 |     |      |     |

Duygusal zekâ ölçeği puanlarının meslek ile spor ilişkisi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4.12’de gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre hakemlerin duygusal zekâlarının spor dışında başka bir mesleğe sahip olma değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür t (154) =.530, p>0.05.

Tablo 4.13. Karar Verme Stilleri Puanlarının Cinsiyet Değişkenlerine Göre Dağılımı

|               | Cinsiyet      | ort. | ss   | sd  | t      | p   |
|---------------|---------------|------|------|-----|--------|-----|
| rasyonel      | Kadın (n=71)  | 4,28 | ,45  | 246 | ,501   | ,62 |
|               | Erkek (n=177) | 4,24 | ,56  |     |        |     |
| sezgisel      | Kadın (n=71)  | 3,81 | ,87  | 246 | -1,440 | ,15 |
|               | Erkek (n=177) | 3,97 | ,80  |     |        |     |
| bağımlı       | Kadın (n=71)  | 3,50 | ,97  | 246 | ,098   | ,92 |
|               | Erkek (n=177) | 3,49 | ,98  |     |        |     |
| kaçınan       | Kadın (n=71)  | 2,30 | 1,24 | 246 | 1,426  | ,16 |
|               | Erkek (n=177) | 2,08 | 1,08 |     |        |     |
| kendiliğinden | Kadın (n=71)  | 3,33 | 1,04 | 246 | 1,274  | ,20 |
|               | Erkek (n=177) | 3,15 | ,95  |     |        |     |

Karar verme ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4.13 ‘te gösterilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre hakemlerin karar verme stilleri puanları arasındaki farklılık tüm boyutlar için istatistiksel açıdan anlamlı değildir  $t_{\text{rasyonel}}(246)=-.501$ ,  $t_{\text{sezgisel}}(246)=-1.440$ ,  $t_{\text{bağımlı}}(246)=.098$ ,  $t_{\text{kaçınan}}(246)=1.426$ ,  $t_{\text{kendiliğinden}}(246)=1.274$ , p>0.05.

Tablo 4.14. Karar Verme Stilleri Puanlarının Medeni Durum Değişkenlerine Göre Dağılımı

|               | Med. Durum    | ort. | ss   | sd  | t      | p    |
|---------------|---------------|------|------|-----|--------|------|
| rasyonel      | Evli (n=62)   | 4,30 | ,45  | 246 | ,769   | ,44  |
|               | Bekâr (n=186) | 4,24 | ,56  |     |        |      |
| sezgisel      | Evli (n=62)   | 3,80 | ,86  | 246 | -1,410 | ,16  |
|               | Bekâr (n=186) | 3,97 | ,81  |     |        |      |
| bağımlı       | Evli (n=62)   | 3,48 | ,92  | 246 | -,131  | ,90  |
|               | Bekâr (n=186) | 3,50 | 1,00 |     |        |      |
| kaçınan       | Evli (n=62)   | 2,01 | 1,01 | 246 | -1,095 | ,28  |
|               | Bekâr (n=186) | 2,19 | 1,17 |     |        |      |
| kendiliğinden | Evli (n=62)   | 2,96 | ,92  | 246 | -2,277 | ,02* |
|               | Bekâr (n=186) | 3,28 | ,99  |     |        |      |

\* = istatistiksel açıdan anlamlı

Karar verme ölçeği puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4.16’da gösterilmiştir. Medeni durum değişkenine göre karar verme stili puanları arasındaki fark *Kendiliğinden* boyutu için anlamlıdır

$t_{kendiliğinden}(246)=-2.277$ ,  $p<0.05$ . Kendiliğinden boyutu için medeni durumu bekâr olan hakemlerin karar verme ölçeği puan ortalamalarının (Ort.3.28), medeni durumu evli olan hakemlerin puan ortalamalarına göre (Ort.2.96) yüksek olduğu görülmüştür. Medeni durum değişkenine göre karar verme stili puanları arasındaki fark diğer boyutlar için istatistiksel açıdan anlamlı değildir  $t_{rasyonel}(246)=-.769$ ,  $t_{sezgisel}(246)=-1.410$ ,  $t_{bağımlı}(246)=-.131$ ,  $t_{kaçınan}(246)=-1.095$ ,  $p>0.05$ .

Tablo 4.15. Karar Verme Stilleri Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

| Korelasyon |                     | yaş | rasyonelKV | sezgiselKV | bağımlıKV | kaçınanKV | KV    |
|------------|---------------------|-----|------------|------------|-----------|-----------|-------|
| yaş        | Pearson Correlation | 1   | ,083       | -,117      | -,064     | -,105     | -,064 |
|            | Sig. (2-tailed)     |     | ,191       | ,066       | ,317      | ,099      | ,312  |
|            | N                   | 248 | 248        | 248        | 248       | 248       | 248   |

PC:Pearson Correlation

Karar verme stilleri ölçeği boyutları ile yaş arasındaki ilişkiyi test etmek amacı ile Pearson Korelasyon testi yapılmıştır. Tablo 4.17’de göre hakemlerin karar verme stilleri ve yaşları arasında ölçeğin tüm boyutları için çok düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir; karar verme stilleri ölçeği boyutları ve yaş arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir  $r_{rasyonel}=.083$ ,  $r_{sezgisel}=-.117$ ,  $r_{bağımlı}=-.064$ ,  $r_{kaçınan}=-.105$ ,  $r_{kendiliğinden}=-.064$   $p>0.05$ .

Tablo 4.16. Karar Verme Stilleri Puanlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı

|               | Eğt. Düzeyi       | ort. | ss   | sd    | F    | p   | Anlamlı Fark |
|---------------|-------------------|------|------|-------|------|-----|--------------|
| rasyonel      | lise (n=30)       | 4,17 | ,58  | 3-244 | ,316 | ,81 | -            |
|               | ön lisans (n=32)  | 4,23 | ,62  |       |      |     |              |
|               | lisans (n=156)    | 4,27 | ,51  |       |      |     |              |
|               | lisansüstü (n=30) | 4,27 | ,52  |       |      |     |              |
| sezgisel      | lise (n=30)       | 3,74 | ,91  | 3-244 | ,876 | ,45 | -            |
|               | ön lisans (n=32)  | 3,86 | ,92  |       |      |     |              |
|               | lisans (n=156)    | 3,98 | ,80  |       |      |     |              |
|               | lisansüstü (n=30) | 3,87 | ,72  |       |      |     |              |
| bağımlı       | lise (n=30)       | 3,44 | 1,11 | 3-244 | ,178 | ,91 | -            |
|               | ön lisans (n=32)  | 3,43 | 1,05 |       |      |     |              |
|               | lisans (n=156)    | 3,53 | ,96  |       |      |     |              |
|               | lisansüstü (n=30) | 3,43 | ,90  |       |      |     |              |
| kaçınan       | lise (n=30)       | 2,25 | 1,10 | 3-244 | ,572 | ,63 | -            |
|               | ön lisans (n=32)  | 2,04 | 1,11 |       |      |     |              |
|               | lisans (n=156)    | 2,18 | 1,16 |       |      |     |              |
|               | lisansüstü (n=30) | 1,93 | 1,03 |       |      |     |              |
| kendiliğinden | lise (n=30)       | 3,25 | ,85  | 3-244 | ,227 | ,88 | -            |
|               | ön lisans (n=32)  | 3,09 | 1,04 |       |      |     |              |
|               | lisans (n=156)    | 3,20 | ,99  |       |      |     |              |
|               | lisansüstü (n=30) | 3,28 | 1,00 |       |      |     |              |

Karar verme stilleri ölçeği puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin MANOVA sonuçları Tablo 4.18’de gösterilmiştir. Karar verme stili ölçeği (KVSÖ) boyutları üzerinde yapılan MANOVA sonuçları, eğitim düzeyinin KVSÖ boyutları bakımından anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymuştur  $\lambda = 0.975$ ,  $F(15, 663) = 0.404$ ,  $p > 0.05$ .

Tablo 4.17. Karar Verme Stilleri Puanlarının Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı

|               | Gelir                 | ort. | ss   | sd    | F     | p   | Anlamlı Fark |
|---------------|-----------------------|------|------|-------|-------|-----|--------------|
| rasyonel      | 2825tl-4825tl (n=163) | 4,26 | ,52  | 2-245 | ,461  | ,63 | -            |
|               | 4826tl-6826tl (n=44)  | 4,30 | ,57  |       |       |     |              |
|               | 6827tl-8827tl (n=41)  | 4,19 | ,57  |       |       |     |              |
| sezgisel      | 2825tl-4825tl (n=163) | 3,94 | ,81  | 2-245 | 1,310 | ,27 | -            |
|               | 4826tl-6826tl (n=44)  | 4,03 | ,78  |       |       |     |              |
|               | 6827tl-8827tl (n=41)  | 3,75 | ,90  |       |       |     |              |
| bağımlı       | 2825tl-4825tl (n=163) | 3,48 | ,96  | 2-245 | ,773  | ,46 | -            |
|               | 4826tl-6826tl (n=44)  | 3,65 | 1,01 |       |       |     |              |
|               | 6827tl-8827tl (n=41)  | 3,40 | 1,02 |       |       |     |              |
| kaçınan       | 2825tl-4825tl (n=163) | 2,21 | 1,18 | 2-245 | ,956  | ,39 | -            |
|               | 4826tl-6826tl (n=44)  | 2,08 | 1,04 |       |       |     |              |
|               | 6827tl-8827tl (n=41)  | 1,95 | 1,02 |       |       |     |              |
| kendiliğinden | 2825tl-4825tl (n=163) | 3,27 | ,99  | 2-245 | 2,036 | ,13 | -            |
|               | 4826tl-6826tl (n=44)  | 3,20 | ,93  |       |       |     |              |
|               | 6827tl-8827tl (n=41)  | 2,93 | ,98  |       |       |     |              |

Karar verme stilleri ölçeği puanlarının gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin MANOVA sonuçları Tablo 4.19’da gösterilmiştir. Karar verme stili ölçeği (KVSÖ) boyutları üzerinde yapılan MANOVA sonuçları, gelir düzeyinin KVSÖ boyutları bakımından anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymuştur  $\lambda = 0.966$ ,  $F(10, 482) = 0.850$ ,  $p > 0.05$

Tablo 4.18. Karar Verme Stilleri Puanlarının Kıdem Yılı Değişkenine Göre Dağılımı

|               | Kıdem                  | ort. | ss   | sd    | F     | p    | Anlamlı Fark                |
|---------------|------------------------|------|------|-------|-------|------|-----------------------------|
| rasyonel      | 1-3 yıl (n=103)        | 4,25 | ,56  | 3-244 | ,203  | ,90  | -                           |
|               | 4-6 yıl (n=69)         | 4,27 | ,41  |       |       |      |                             |
|               | 7-9 yıl (n=36)         | 4,20 | ,75  |       |       |      |                             |
|               | 10 ve üzeri yıl (n=40) | 4,29 | ,41  |       |       |      |                             |
| sezgisel      | 1-3 yıl (n=103)        | 3,84 | ,84  | 3-244 | 1,215 | ,31  | -                           |
|               | 4-6 yıl (n=69)         | 3,91 | ,91  |       |       |      |                             |
|               | 7-9 yıl (n=36)         | 4,13 | ,65  |       |       |      |                             |
|               | 10 ve üzeri yıl (n=40) | 3,99 | ,75  |       |       |      |                             |
| bağımlı       | 1-3 yıl (n=103)        | 3,60 | ,96  | 3-244 | 6,629 | ,00* | 7-9 / 1-3, 4-6, 10 ve üzeri |
|               | 4-6 yıl (n=69)         | 3,55 | ,95  |       |       |      |                             |
|               | 7-9 yıl (n=36)         | 2,85 | 1,03 |       |       |      |                             |
|               | 10 ve üzeri yıl (n=40) | 3,69 | ,82  |       |       |      |                             |
| kaçınan       | 1-3 yıl (n=103)        | 2,46 | 1,32 | 3-244 | 5,919 | ,00* | 1-3 / 4-6, 7-9              |
|               | 4-6 yıl (n=69)         | 2,00 | 1,02 |       |       |      |                             |
|               | 7-9 yıl (n=36)         | 1,64 | ,73  |       |       |      |                             |
|               | 10 ve üzeri yıl (n=40) | 2,02 | ,84  |       |       |      |                             |
| kendiliğinden | 1-3 yıl (n=103)        | 3,27 | ,98  | 3-244 | 1,675 | ,17  | -                           |
|               | 4-6 yıl (n=69)         | 3,30 | ,93  |       |       |      |                             |
|               | 7-9 yıl (n=36)         | 3,14 | 1,05 |       |       |      |                             |
|               | 10 ve üzeri yıl (n=40) | 2,91 | ,99  |       |       |      |                             |

\* = istatistiksel açıdan anlamlı

Karar verme stilleri ölçeği puanlarının kıdem yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin MANOVA sonuçları Tablo 4.20’de gösterilmiştir. Karar verme stili ölçeği (KVSÖ) boyutları üzerinde yapılan MANOVA sonuçları, kıdem yılı değişkeninin KVSÖ boyutları bakımından anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur  $\lambda = 0.820$ ,  $F(15, 663) = 3.300$ ,  $p < 0.01$ . Boyutlara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile kıdem yılı durumuna göre faktör bazında yapılan tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre *bağımlı* ve *kaçınan* karar verme puanları kıdeme göre anlamlı farklılık gösterirken  $F_{\text{bağımlı}}(3, 244) = 6.629$ ,  $p < 0.01$ ,  $F_{\text{kaçınan}}(3, 244) = 5.919$ ,  $p < 0.01$ , *rasyonel*, *sezgisel* ve *kendiliğinden* karar verme puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır  $F_{\text{rasyonel}}(3, 244) = 0.203$ ,  $p > 0.05$ ,  $F_{\text{sezgisel}}(3, 244) = 1.215$ ,  $p > 0.05$ ,  $F_{\text{kendiliğinden}}(3, 244) = 1.675$ ,  $p > 0.05$ . Hakemlerin kıdeme göre karar verme

stilleri arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek amacıyla yapılan Tukey HSD testinin sonuçlarına göre, *bağımlı* boyutunda 7-9 yıl kıdeme sahip hakemlerin ortalamalarının (Ort.=2.85), 1-3 yıl (Ort.=3.60), 4-6 yıl (Ort.=3.55) ve 10 ve üzeri yıl (Ort.=3.69) kıdeme sahip hakemlerin ortalamalarından daha düşük olduğu belirlenmiştir. *Kaçınan* boyutunda ise 1-3 yıl kıdeme sahip hakemlerin ortalamalarının (Ort.=2.46), 4-6 yıl (Ort.=2.00) ve 7-9 yıl (Ort.=1.64) kıdeme sahip hakemlerin ortalamalarından yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.19. Karar Verme Stilleri Puanlarının Klasman Değişkenine Göre Dağılımı

|               | Klasman               | ort. | ss   | sd    | F     | p    | Anlamlı Fark             |
|---------------|-----------------------|------|------|-------|-------|------|--------------------------|
| rasyonel      | aday hakem (n=69)     | 4,22 | ,60  | 3-244 | ,163  | ,92  | -                        |
|               | il hakemi (n=112)     | 4,28 | ,46  |       |       |      |                          |
|               | bölgesel hakem (n=37) | 4,26 | ,50  |       |       |      |                          |
|               | üst klasman (n=30)    | 4,23 | ,66  |       |       |      |                          |
| sezgisel      | aday hakem (n=69)     | 3,88 | ,89  | 3-244 | ,671  | ,57  | -                        |
|               | il hakemi (n=112)     | 3,89 | ,78  |       |       |      |                          |
|               | bölgesel hakem (n=37) | 3,98 | ,77  |       |       |      |                          |
|               | üst klasman (n=30)    | 4,10 | ,88  |       |       |      |                          |
| bağımlı       | aday hakem (n=69)     | 3,62 | 1,01 | 3-244 | ,991  | ,40  | -                        |
|               | il hakemi (n=112)     | 3,51 | ,96  |       |       |      |                          |
|               | bölgesel hakem (n=37) | 3,31 | ,97  |       |       |      |                          |
|               | üst klasman (n=30)    | 3,38 | ,97  |       |       |      |                          |
| kaçınan       | aday hakem (n=69)     | 2,62 | 1,26 | 3-244 | 8,668 | ,00* | aday / il, bölgesel, üst |
|               | il hakemi (n=112)     | 2,12 | 1,08 |       |       |      |                          |
|               | bölgesel hakem (n=37) | 1,75 | ,88  |       |       |      |                          |
|               | üst klasman (n=30)    | 1,60 | ,87  |       |       |      |                          |
| kendiliğinden | aday hakem (n=69)     | 3,08 | ,91  | 3-244 | 2,897 | ,04* | bölgesel / aday, il      |
|               | il hakemi (n=112)     | 3,11 | ,99  |       |       |      |                          |
|               | bölgesel hakem (n=37) | 3,60 | 1,08 |       |       |      |                          |
|               | üst klasman (n=30)    | 3,32 | ,90  |       |       |      |                          |

\* = istatistiksel açıdan anlamlı

Karar verme stilleri ölçeği puanlarının klasman değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin MANOVA sonuçları Tablo 4.21’de gösterilmiştir.

Karar verme stili ölçeği (KVSÖ) boyutları üzerinde yapılan MANOVA sonuçları, klasman değişkeninin KVSÖ boyutları bakımından anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur  $\lambda = 0.811$ ,  $F(15, 663) = 3.482$ ,  $p < 0.01$ . Boyutlara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile klasman durumuna göre faktör bazında yapılan tek yönlü ANOVA sonuçlarına göre *kaçınan* ve *kendiliğinden* karar verme puanları klasmana göre anlamlı farklılık gösterirken,  $F_{kaçınan} F(3, 244) = 8.668$ ,  $p < 0.01$ ,  $F_{kendiliğinden} F(3, 244) = 2.897$ ,  $p < 0.05$  *rasyonel*, *sezgisel* ve

*bağımlı* karar verme puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.  $F_{\text{rasyonel}} F(3, 244) = 0.163, p > 0.05$   $F_{\text{sezgisel}} F(3, 244) = 0.671, p > 0.05$ ,  $F_{\text{bağımlı}} F(3, 244) = 0.991, p > 0.05$ . Hakemlerin klasman değişkenine göre karar verme stilleri arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu test etmek amacıyla yapılan Tukey HSD testinin sonuçlarına göre, *kaçınan* boyutunda aday hakem klasmanına sahip hakemlerin ortalamalarının (Ort.=2.62), il hakemi (Ort.=2.12), bölgesel hakem (1.75) ve üst klasman hakem (1.60) klasmana sahip hakemlerin ortalamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. *Kendiliğinden* boyutunda ise bölgesel hakem klasmanına sahip olan hakemlerin ortalamalarının (Ort.=3.60), aday hakem (Ort.=3.08) ve il hakemi (Ort.=3.11) klasmana sahip hakemlerin ortalamalarından yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.20. Karar Verme Stilleri Puanlarının Spor Branşı Değişkenine Göre Dağılımı

|               | Spor Dalı       | ort. | ss   | sd  | t      | p   |
|---------------|-----------------|------|------|-----|--------|-----|
| rasyonel      | Takım (n=168)   | 4,24 | ,53  | 246 | -,716  | ,48 |
|               | Bireysel (n=80) | 4,29 | ,54  |     |        |     |
| sezgisel      | Takım (n=168)   | 3,86 | ,83  | 246 | -1,801 | ,07 |
|               | Bireysel (n=80) | 4,06 | ,79  |     |        |     |
| bağımlı       | Takım (n=168)   | 3,46 | ,96  | 246 | -,727  | ,47 |
|               | Bireysel (n=80) | 3,56 | 1,01 |     |        |     |
| kaçınan       | Takım (n=168)   | 2,14 | 1,15 | 246 | -,093  | ,93 |
|               | Bireysel (n=80) | 2,15 | 1,09 |     |        |     |
| kendiliğinden | Takım (n=168)   | 3,19 | 1,03 | 246 | -,369  | ,71 |
|               | Bireysel (n=80) | 3,24 | ,87  |     |        |     |

Karar verme ölçeği puanlarının spor branşı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4.22’de gösterilmiştir. Spor Branşı değişkenine göre hakemlerin karar verme stilleri puanları arasındaki farklılık tüm boyutlar için istatistiksel açıdan anlamlı değildir  $t_{\text{rasyonel}}(246)=-.716$ ,  $t_{\text{sezgisel}}(246)=-1.801$ ,  $t_{\text{bağımlı}}(246)=-.727$ ,  $t_{\text{kaçınan}}(246)=-.093$ ,  $t_{\text{kendiliğinden}}(246)=-.369, p > 0.05$ .

Tablo 4.21. Karar Verme Stilleri Puanlarının Meslek Değişkenine Göre Dağılımı

|               | Meslek       | ort. | ss   | sd  | t      | p    |
|---------------|--------------|------|------|-----|--------|------|
| rasyonel      | Evet (n=156) | 4,25 | ,56  | 246 | -,136  | ,89  |
|               | Hayır (n=92) | 4,26 | ,49  |     |        |      |
| sezgisel      | Evet (n=156) | 3,86 | ,81  | 246 | -1,663 | ,10  |
|               | Hayır (n=92) | 4,04 | ,84  |     |        |      |
| bağımlı       | Evet (n=156) | 3,41 | ,98  | 246 | -1,731 | ,09  |
|               | Hayır (n=92) | 3,63 | ,96  |     |        |      |
| kaçınan       | Evet (n=156) | 1,97 | 1,01 | 246 | -3,226 | ,00* |
|               | Hayır (n=92) | 2,44 | 1,26 |     |        |      |
| kendiliğinden | Evet (n=156) | 3,13 | ,99  | 246 | -1,431 | ,15  |
|               | Hayır (n=92) | 3,32 | ,96  |     |        |      |

\* = istatistiksel açıdan anlamlı

Karar verme ölçeği puanlarının meslek değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4.23’de gösterilmiştir. Meslek değişkenine göre karar verme stili puanları arasındaki fark *Kaçınan* boyutu için anlamlıdır  $t_{kaçınan}(246)=-3.226$ ,  $p<0.05$ . Kaçınan boyutu için hakemlik dışında geçimini sağladığı başka bir mesleği olmayan hakemlerin karar verme ölçeği puan ortalamalarının (Ort.2.44), hakemlik dışında başka bir mesleği olan hakemlerin puan ortalamalarına göre (Ort.1.97) yüksek olduğu görülmüştür. Meslek değişkenine göre karar verme stili puanları arasındaki fark diğer boyutlar için istatistiksel açıdan anlamlı değildir  $t_{rasyonel}(246)=-.136$ ,  $t_{sezgisel}(246)=-1.663$ ,  $t_{bağımlı}(246)=-1.731$ ,  $t_{kendiliğinden}(246)=-1.931$ ,  $p>0.05$ .

Tablo 4.22. Karar Verme Stilleri Puanlarının Meslek Spor İlişkisi Değişkenine Göre Dağılımı

|               | Meslek Spor   | ort. | ss   | sd  | t     | p   |
|---------------|---------------|------|------|-----|-------|-----|
| rasyonel      | Evet (n=33)   | 4,29 | ,42  | 154 | ,459  | ,65 |
|               | Hayır (n=123) | 4,24 | ,59  |     |       |     |
| sezgisel      | Evet (n=33)   | 3,92 | ,85  | 154 | ,506  | ,61 |
|               | Hayır (n=123) | 3,84 | ,80  |     |       |     |
| bağımlı       | Evet (n=33)   | 3,27 | ,94  | 154 | -,918 | ,36 |
|               | Hayır (n=123) | 3,45 | ,99  |     |       |     |
| kaçınan       | Evet (n=33)   | 2,00 | 1,13 | 154 | ,204  | ,84 |
|               | Hayır (n=123) | 1,96 | ,98  |     |       |     |
| kendiliğinden | Evet (n=33)   | 3,45 | 1,19 | 154 | 2,080 | ,08 |
|               | Hayır (n=123) | 3,05 | ,92  |     |       |     |

Karar verme ölçeği puanlarının meslek spor ilişkisi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4.24’de gösterilmiştir. Meslek spor ilişkisi değişkenine göre hakemlerin karar verme stilleri puanları arasındaki farklılık tüm boyutlar için istatistiksel açıdan anlamlı değildir  $t_{rasyonel}(154)=-.459$ ,  $t_{sezgisel}(154)=.506$ ,  $t_{bağımlı}(154)=-.918$ ,  $t_{kaçınan}(154)=.204$ ,  $t_{kendiliğinden}(154)=2.080$ ,  $p>0.05$ .

Tablo 4.23. Duygusal Zeka ve Karar Verme Stilleri Korelasyon Analizi Sonuçları

| Korelasyon |      | rasyonel | sezgisel | bağımlı | kaçınan | kendiliğinden | DZ  |
|------------|------|----------|----------|---------|---------|---------------|-----|
| DZ         | PC   | ,413**   | ,326**   | ,123    | -,219** | ,139*         | 1   |
|            | Sig. | ,000     | ,000     | ,052    | ,001    | ,029          |     |
|            | n    | 248      | 248      | 248     | 248     | 248           | 248 |

Duygusal zeka ve karar verme stilleri ölçeği arasındaki ilişkiyi test etmek amacı ile Pearson Korelasyon testi yapılmıştır. Tablo 4.25’ e göre hakemlerin duygusal zekâları ile karar verme stilleri *kaçınan* boyutu arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilirken ( $r_{kaçınan}=-.219$ ,  $p<0.01$ ), hakemlerin duygusal zekâları ile karar verme stili *rasyonel*,

*sezgisel* ve *kendiliğinden* boyutları arasında pozitif yönde, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir ( $r_{\text{rasyonel}}=.413$ ,  $p<0.01$ ), ( $r_{\text{sezgisel}}=-.326$ ,  $p<0.01$ ), ( $r_{\text{kendiliğinden}}=.139$ ,  $p<0.05$ ). Hakemlerin duygusal zekâları ile karar verme *bağımlı* boyutu arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir ( $r_{\text{bağımlı}}=.052$ ,  $p>0.05$ ).



## SONUÇ

Bu araştırmanın temel amacı hakemlerin duygusal zekâ düzeyleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesini kapsamaktadır. Ayrıca demografik değişkenlere göre duygusal zekâ düzeyleri ile karar verme stillerinin farklılıklarının tespit edilmesi alt amaçlarını oluşturmaktadır.

Araştırma bulguları incelendiğinde cinsiyet değişkenine araştırmaya katılan hakemlerin duygusal zekâ düzeylerine ve karar verme stillerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Totan ve diğ.(2010) ise yapmış oldukları çalışmalarında cinsiyet değişkenine göre duygusal zekâ düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Taşkın (2008) gerçekleştirdiği araştırmasında cinsiyet değişkenine göre duygusal zekâ düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Savur (2017) genç yetişkin örneklemini ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada cinsiyet değişkenine göre duygusal zekâ düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşmadığı sonucuna varmıştır. Çay (2009) yapmış olduğu çalışmada cinsiyet değişkenine göre duygusal zekâ düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmadığını belirten bir diğer araştırmacıdır. Altay (2011) yönetici örneklemini üzerinde yapmış olduğu çalışmada cinsiyet değişkenine göre duygusal zekâ düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Varol (2020) sporcuların duygusal zekâları üzerine yapmış olduğu araştırmada cinsiyet değişkenine göre tüm alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Gerçekleştirilen bu çalışmaların sonucu araştırmamız ile paralellik göstermektedir.

Ergin (2000) yapmış olduğu araştırmada erkeklerin duygusal zekâ düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Türkmen (2020) beden eğitimi öğretmenleri ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada cinsiyet değişkenine göre kadınların duygusal zekâ düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. Yapılan bir araştırmada ise kadın katılımcıların duygusal zekâ düzeylerinin erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir (İşmen, 2001; Totan ve diğ. 2010; Konakay, 2013). Bu çalışmaların ise araştırmamız ile paralellik göstermediğini belirtebiliriz. Dinçer (2013) yapmış olduğu çalışmada cinsiyet değişkeni ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlamamıştır. Filiz (2019) spor yöneticileri ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada katılımcıların cinsiyet değişkenine karar verme stillerinde anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya çıkarmıştır. Çalışmamız ile paralellik göstermektedir. Temel (2015) beden eğitimi öğretmenleri ile yapmış olduğu çalışmada cinsiyet değişkenine göre karar verme stillerinde

erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha dikkatli karar verdiğini tespit etmiştir. Fakat diğer alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Kılıoğlu (2017) araştırmasında cinsiyet değişkenine göre sporcuların karar verme stillerinde anlamlı düzeyde farklılık tespit ettiği görülmüştür. Bu araştırmalar sonucuna bakıldığında cinsiyet değişkenine göre duygusal zekâ düzeylerinin ve karar verme stillerinin farklılaşıp farklılaşmadığına dair sonuçlara rastlamak mümkündür. Cinsiyet değişkenine göre yapılan çalışmaların farklılıklarında örneklemelerin büyüklüğü farklılığının etkisi olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan hakemlerin medeni durum değişkenine göre duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri incelenmiştir. Medeni durum değişkenine göre duygusal zekâ düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Medeni durum değişkenine göre karar verme stilleri kendiliğinden alt boyutunda ise bekâr adayların ortalamaları (3,28) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Güney (2009) araştırmasında yöneticilerin evli veya bekâr olmasında istatistiksel olarak duygusal zekâ düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit etmediğini belirtmiştir. Mammadov(2019) araştırmasında çalışanların medeni durum değişkenine göre duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmediğini belirtmiştir. Arslantaş (2015) çalışmasında medeni durum değişkenine göre duygusal zekâ düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık içermediğini ortaya koymuştur. Bu bulguların araştırmamız sonuçları ile benzerlik gösterdiğini söyleyebiliriz. Yılmaz (2009) öğretmenlerle yapmış olduğu çalışmasında medeni durum değişkenine göre bekâr öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri evli öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Başaran (2019) çalışmasında medeni durum değişkenine göre duygusal zekâ düzeylerinde anlamlı bir farklılık içerdiğini raporlamıştır. Bu çalışmalar bizim çalışmamız ile paralellik göstermemektedir. Deli (2019) beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin duygusal zekâ ve karar verme stillerinin incelemesi başlıklı çalışmasında medeni durum değişkenine göre incelenmesi sonucunda karar vermede özsaygı, kaçınan ve erteleyici alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemişken; dikkatli ve panik alt boyutunda evli öğretmenlerde anlamlı bir farklılığa rastlanılmıştır. Yerebatan (2019) basketbol hakemlerinin medeni durum değişkenine göre karar verme stillerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını belirlemiştir. Kural (2013) dağcılarla yapmış olduğu çalışmasında medeni durum değişkenine göre karar verme stillerinde anlamlı bir farklılık görülmediğini istatistiksel olarak neticelendirmiştir. Demircan (2018) beden eğitimi öğretmenlerinin medeni durum değişkenine göre karar verme stillerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığını tespit etmiştir. Acar (2020) eğitim yöneticileri örneklemini ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında medeni durum değişkenine göre rasyonalist karar verme boyutunda bekâr yöneticilerin evli yöneticilere göre puan ortalamalarında

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. Temel (2015) beden eğitimi öğretmenleri ile yaptığı araştırmada medeni durum değişkenine göre karar verme stilleri alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğunu neticelendirmiştir. Bu sonuç araştırma bulgularımız ile paralellik göstermektedir. Yapılan araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan hakemlerin yaş değişkenine göre duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri ile yaş arasındaki ilişkiyi test etmek amacı ile Pearson Korelasyon testi yapılmıştır. Bulgulara göre hakemlerin duygusal zekâları ve karar verme stilleri alt boyutlarında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir; duygusal zekâ ve yaş arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Dinçer (2013) spor yöneticileri ile yapmış olduğu araştırmasında yaş değişkenine göre karar verme stillerinde anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir. Havuç (2019) çalışmasında yaş değişkenine göre duygusal zekâ alt boyutları ile anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Oğuzhan (2012) duygusal zekâ ortalamalarının yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Sönmez (2010) yöneticilerle yapmış olduğu araştırmasında yaş değişkenine göre duygusal zekâ düzeylerinin farklılaşmadığını ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan hakemlerin eğitim düzeyi değişkenine göre duygusal zekâ düzeylerinde ve karar verme stilleri alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Literatüre bakıldığında araştırmamız ile benzerlik gösteren çalışmalara rastlanıldığı görülmüştür. Deli (2019) araştırmasında eğitim düzeyi değişkenine göre duygusal zekâ düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını belirtmiştir. Vural (2013) karar verme stillerinin eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık olmadığını belirtmiştir. Bu araştırmalar çalışmamız ile paralellik göstermektedir. Dilmen (2021) gençlik spor il müdürlüğü personelleri ile yaptığı çalışmada eğitim düzeyi değişkenine göre duygusal zekâ alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğunu rapor etmiştir. Uzunoğlu (2009) araştırmasında eğitim düzeyi değişkenine göre karar verme stillerinde anlamlı farklılaşma olduğunu belirtmiştir. Izgar ve Yılmaz (2007) çalışmalarında karar verme stilleri alt boyutlarında eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmalarının sonucunda; yöneticilerin eğitim düzeyleri yükseldikçe karar verme durumları da yükselmiştir. Bu araştırmaların bulguları çalışmamız ile çelişmektedir.

Araştırmaya katılan hakemlerin aylık gelir düzeyi değişkenine göre duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri incelenmiştir. Yapılan analizler sonucu duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Taşkın (2008) araştırmamız ile paralel olarak beden eğitimi öğretmenleri ile

yapmış olduğu çalışmasında aylık gelir düzeyi değişkenine göre duygusal zekâ düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılık olmadığını tespit etmiştir. Varol (2020) araştırmamız ile paralellik göstermeyecek şekilde aylık gelir düzeyi değişkenine göre duygusal zekâ düzeyleri alt boyutunda anlamlı farklılıklar olduğunu belirtmiştir.

Hakemlik kıdem yılı değişkenine göre duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucu hem duygusal zekâ düzeyleri hem de karar verme stilleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Hakemlerin kıdem yılı değişkenine göre duygusal zekâ düzeylerinde 7-9 yıl (4,41) kıdeme sahip hakemlerin 1-3 yıl (4,09) ve 4-6 yıl (4,16) kıdeme sahip olan hakemlerin duygusal zekâ puan ortalamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kıdem yılı değişkeni karar verme stillerine göre, *bağımlı* (6.629) ve *kaçınan* (5.919) alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu ortaya koyulmuştur. Rasyonel, sezgisel ve kendiliğinden alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Hakemlerin kıdem yılı değişkenine göre karar verme stillerinde *bağımlı* boyutunda 7-9 yıl (2,85) kıdeme sahip hakemlerin 1-3 yıl (3,60), 4-6 yıl (3,55) ve 10 yıl ve üzeri (3,69) kıdeme sahip hakemlerin ortalamalarından daha düşük olduğu belirlenmiştir. Kaçınan boyutunda ise 1-3 yıl (2,46) kıdeme sahip hakemlerin ortalamalarının, 4-6 yıl (2,00) ve 7-9 yıl (1,64) kıdeme sahip hakemlerin ortalamalarından yüksek olduğu belirlenmiştir. Tekin (2021) örneklem grubundaki öğretmenlerle yapmış olduğu çalışmada kıdem yılı değişkenine göre duygusal zekâ tüm alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiştir. Kabar (2017) araştırmasında kıdem yılı değişkenine göre duygusal zekâ düzeylerinde anlamlı farklılık olmadığını raporlamıştır.

Araştırmaya katılan hakemlerin klasman değişkenine göre duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stillerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre duygusal zekâ düzeylerinin klasman değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Karar verme stilleri alt boyutlarında ise kaçınan ve kendiliğinden alt boyutunda anlamlı farklılıklara rastlanılmıştır. Diğer alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Bölgesel hakem klasmanına sahip olan hakemlerin duygusal zekâ puan ortalamalarının aday hakem klasmanına sahip olan hakemlerin duygusal zekâ puan ortalamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Klasman değişkenine göre karar verme stilleri kaçınan alt boyutunda aday hakem klasmanına sahip olan hakemlerin ortalamaları il hakemi, bölgesel hakem ve üst klasman hakem klasmanına sahip hakemlerin ortalamalarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kendiliğinden alt boyutunda ise bölgesel hakem klasmanına sahip olan hakemlerin ortalamalarının aday hakemi ve il hakemi klasmanına sahip hakemlerin ortalamalarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kıratlı (2015) tenis

hakemleri ile yapmış olduğu çalışmasında klasman değişkenine göre karar verme stilleri alt boyutunda kaçınan alt boyutunda anlamlı farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Aksu (2016) örnekleme futbol hakemleri olan çalışmasında klasman değişkenine göre karar verme stilleri alt boyutlarından karar verme alt boyutunda anlamlı bir farklılaşmanın olduğunu belirlemiştir. Bu çalışmalar araştırmamızı destekler niteliktedir.

Hakemlik spor branşı değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Yine spor branşı değişkenine göre hakemlerin karar verme stilleri tüm alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Varol (2020) örnekleme sporcu olan araştırmasında spor branşı değişkenine göre duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğunu belirlemiştir. Bu sonuç araştırmamız sonuçları ile çelişmektedir. Taşkın (2008) yapmış olduğu araştırmasında spor branşı değişkenine göre duygusal zekâ düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Bu araştırma çalışmamızı destekler niteliktedir.

Hakemlik dışında başka bir mesleğe sahip olma değişkenine göre araştırmaya katılan hakemlerin duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Karar verme stilleri meslek değişkenine göre kaçınan alt boyutu için anlamlıdır. Hakemlik dışında başka bir mesleği olan adayların duygusal zekâ puanları başka bir mesleği olmayan adayların duygusal zekâ puanlarına göre yüksek olduğu belirlenmiştir. Karar verme stilleri kaçınan boyutu için hakemlik dışında geçimini sağladığı başka bir mesleği olmayan hakemlerin karar verme stilleri puan ortalamaları, hakemlik dışında başka bir mesleği olan hakemlerin puan ortalamalarına göre yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aksu (2016) örnekleme futbol hakemleri olan araştırmasında meslek değişkenine göre karar verme stilleri alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğunu belirlemiştir.

Meslek spor ilişkisi değişkenine göre hem duygusal zekâ hem de karar verme stilleri alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir. İlgili literatür incelendiğinde meslek spor ilişkisi değişkenine göre duygusal zekâ ve karar verme stillerinin incelendiği başka bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Araştırmaya katılan hakemlerin duygusal zekâ düzeyleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson korelasyon testi yapılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda hakemlerin duygusal zekâları ile karar verme stilleri kaçınan boyutunda negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Hakemlerin duygusal zekâları ile karar verme stilleri rasyonel, sezgisel ve kendiliğinden alt boyutları arasında pozitif yönde, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Hakemlerin duygusal zekâları ile karar verme bağımlı boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur.

Sonuç olarak araştırmaya katılan hakemlerin kıdem ve klasman ve hakemlik dışında başka bir mesleğe sahip olma değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Karar verme stillerinde ise medeni durum, kıdem, klasman ve başka bir mesleğe sahip olma değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Bu analiz sonuçlarına göre bekar hakemlerin evli hakemlere göre karar verme stillerinin daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. 7-9 yıl kıdeme sahip olan hakemlerin duygusal zekâlarının 1-3 yıl ve 4-6 yıl kıdeme sahip hakemlerden daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Fakat 7-9 yıl kıdeme sahip hakemlerin karar verme stilleri 1-3 yıl, 4-6 yıl ve 10 ve üzeri yıldan daha düşük olduğunu söyleyebiliriz. Klasman değişkenine göre bölgesel hakemlerin aday hakemlere göre hem duygusal zekâ düzeyleri hem de karar verme stilleri daha yüksek olduğu söylenilebilir. Hakemlik dışında geçimini sağladığı başka bir mesleği olan hakemlerin duygusal zekâları ilave mesleği olmayan hakemlere göre yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca hakemlik dışında başka bir mesleği olmayan hakemlerin karar verme stilleri ilave mesleği olan hakemlere göre daha yüksektir.

### Öneriler

- Daha geniş kapsamlı örneklem grubu ile hakemlerin duygusal zekâ düzeylerinin karar vermelerine etkisi incelenebilir.
- Farklı bölgelerde hakemlik yapan bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişki incelenebilir.
- Farklı branşlara sahip hakemlerin duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme stilleri arasındaki ilişki incelenebilir.
- Hakemlere, duygu dünyalarını yönetebilme becerisi, öz farkındalık ve etkili iletişime dair seminerler düzenlenebilir.
- Hakemlerin karar verme stilleri ile ilgili eğitim programları gerçekleştirilerek karar verme stilleri takip edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Acar,U. (2020).*Eğitim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Erteleme Davranışı İle İlişkisi*. Doktora Tezi.Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Adiloğulları İ. ve Görgülü R. (2015). “Sporda Duygusal Zekâ Envanterinin Uyarılma Çalışması”. *Uluslararası Spor Egzersiz ve Antrenman Bilimi Dergisi*,6 (2): 83-94.
- Aksu,A.(2016).*Farklı Klasmanlardaki Futbol Hakemlerinin Karar Verme Stilleri ve Özgüven Düzeylerinin İncelenmesi*.Yüksek Lisans Tezi.Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü,Elazığ.
- Alev, A., “Sporda Motivasyon”. <https://www.sakaryayenigun.com.tr/m-sporda-motivasyon-7504.html> (erişim tarihi:29.05.2020).
- Altay,Ü.(2011).*Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stillerine Etkisi ve Bir Araştırma*.Yüksek Lisans Tezi.İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul.
- Alver, B. (2005). “Psikolojik Danışma ve Rehberlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”.*Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*,2005(14):20-22.
- Anthony,R.(1992). *Sınırsız Güç*. (Çev.M.Değirmenci),İnkılap Kitapevi,İstanbul.
- Arı,M., Bayhan,P.,ve Üstün,E.(1995). “48-72 Aylar Arasındaki Çocukların Duygusal İfadeleri Tanımlama ve Algılamalarının Yaş ve Cinsiyete Göre İncelenmesi”.*Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi*,2(3):119-125.
- Arslantaş, G, M. (2015). *İlkokullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Örgütsel Kimlik Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Atabeyoğlu, C. (2005). *Basketbol Morpa Spor Ansiklopedisi*.Doğan Ofset, İstanbul.
- Atılğan, D. (2018). “Beden Eğitimi Öğretmenleri Ve Antrenörlerin Özgüven Düzeyleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*,19(3):1-15.
- Atsan, N. (2017). “Karar Vermede Çatışma Kuramı ve Özsaygı İlişkisine Yönelik Kültürel Bir İnceleme” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*” 22(1):63-73.
- Avcı, Ö. (2019). *Duygusal Zekâ ve İletişim*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Babacan, D. (1990). *Futbol ve Hakem*. Eğitim Yayınevi, Ankara.
- Bacanlı, H. (2005). *Gelişim Ve Öğrenme*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Balcıoğlu, İ. (2003). *Sporun Sosyolojisi ve Psikolojisi*. Bilge Yayıncılık, İstanbul.

- Baltaş, A. (2000). “Şirketlerin Duygusal Zekâsı Yüksek Enerji Doğurur”. *Beko Haber Dergisi*,21: (12-27).
- Bar-On, R., Brown, J.M, Kirkcaldy, B.D.ve Thome,E.P.(2000) “Emotional expression and implications for occupational stress;an application of the emotional quotient inventory(EQ-I)”.*Elsevier Science*,28(6):1108-1116.
- Baron,J.(1988).*Thinking and Deciding*.Camridge University Press,United Kingdom,Newyork.
- Başaran, M. (2019). *Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bilecik İlindeki Belediyelerde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Bilecik Şey Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Baysal,C.ve Tekarslan,E.(1998). *Davranış Bilimleri*. İstanbul Üniversitesi,İstanbul.
- Beceren, E., “Okullarda Duygusal ve Sosyal Zekâ”. <https://www.anahtaregitim.com/post/okullardaa-duygusal-ve-sosyal-zeka>.(erişim tarihi:11.04.2022).
- Biçer, T. (2006). *Şampiyonluğun Psikolojisi*. Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Biçer, T. (2007). *Sporda Duygu Ve Aklın Yönetimi*. Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Biçer, T. (1998). *Yaşamda Ve Sporda Doruk Performans*.Sistem Yayınevi, İstanbul.
- Brody, L.R. ve Hall,J.A.(1993).*Gender and Emotion.Handbook of Emotion*.(Çev.M.Levis ve H.Havilland).Guildford Press,New York.
- Brown, J., D’emidio, C. ve Benard, B. (2001). *Resillience Education*. Corwin Press,California.
- Budak, S. (Ed.). (2000). *Psikoloji Sözlüğü*. Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- BUTLER, G. ve MCMANUS, F. (1998). “*Psikolojinin ABC’si*”, (Çev: Z. İyidoğan Babayığıt), Kabalcı Yayınevi, İstanbul.
- Campos, J., Barret,K.ve Lamp,M.(1983).*Socioemotional devolepment.Handbook of Child Psychology :Developmental Psychology*.(Çev.P.H. Mussen).Wiley,New York.
- CARUSO, D.R. and P. SALOVEY (2004), *The Emotionally Intelligent Manager: How To Develop And Use The Four Key Emotional Skills Of Leadership*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, CA.
- Cel, A. (1994). “Hakemlik Psikolojisi”. *Futbol Bilim ve Teknoloji Dergisi*,1(1):1-23.
- Cherniss,C.(1998). “*Social and Emotional Learning for Leaders*” *Educational Leadership*,55(7):26-30.
- Cooper,R ve Sawaf,A.(1997).*Executive:EQ:\_Emotional İntelligence In Leadership and Organizations*.Grosset/Putnam Inc,Newyork.
- Cooper,R.K (2003). *Liderlikte Duygusal Zekâ*. (Çev. Z.B. Ayman ve B.Sancar),Sistem Yayıncılık,İstanbul.

- Çakar, U.ve Arbak, Y (2004). “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu- Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3):15-33.
- Çay, Y.S. (2009). *LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKÂ: UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Day, C. (1996). “Hakemlik İçin Hakemler”. *Voleybol Bilim ve Teknoloji Dergisi*. 1(3):3-9.
- Deli,Ş.C. (2019).*Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ ve Karar Verme Stilllerinin İncelenmesi*.Yüksek Lisans Tezi.Mustafa Kemal Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü,Hatay.
- Dembo, H.M. (2004). *Motivation and Learning Strategeies for college success*.Lawrance Erlbaum Associates Publisher,Manwah,California.
- Demir, M (2010). Örgütsel Çalışma Yönetiminde Duygusal Zekâ nın Etkisi; Konaklama
- Demir, M.B. ve Sucan,S.(ed.).(2021).*Futbol Hakemlerinde Karar Verme Stilleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*.Efe Akademi Yayınevi,İstanbul.
- Demircan,Y.(2018).*Beden Eğitimi Öğretmenlerinin,Problem Çözme Becerileri Karar Verme Stilleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*.Yüksek Lisans Tezi.Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Trabzon.
- Dilmen, A.(2021). *Gençlik Spor İl Müdürlüğü Personelinin Kariyer Planlamasında Duygusal Zekâ nın Rolü*.Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi,Antalya.
- Diñçer, N. (2013). *Spor Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri İle Problem Çözme Becerileri Üzerine Bir Araştırma*. *Doktora Tezi*.Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü,Ankara.
- Diñçer, Ö ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Direktör,Cemaliye ve Nuri,Cahit( 2017). “Benlik Saygısının Akademik Motivasyon Üzerindeki Etkisi: Otomatik Düşüncenin Aracı Rolü”.1(1):66-75.
- Doğan, B. ve Şahin, F. (2007). “DUYGUSAL ZEKÂ: TARİHSEL GELİŞİMİ VE ÖRGÜTLER İÇİN ÖNEMİNE KAVRAMSAL BİR BAKIŞ” *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1): 231-252.
- Doruk E. ve Öngören, H. (2005). "İnsan İlişkilerinde ve İş Yaşamında Duygusal Zekâ ", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 0(22):157-163.
- Dökmen, Ü. (2008). *İletişim Çatışmaları Ve Eş duyum*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dörnyei, Z. (1998). Motivation in Second and Foreign Language: Learning: Language Teaching”. *Cambridge University Press*,31(3):117-135.
- Eigen, M. Ve Winkler,R.(1993).*Laws Of the Game*.Princeton University Press Book,New Jersey.

- Ekmekçi. (2011). “İyi Bir Hakem Olmanın Özellikleri”. *Pamukkale Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*,2(1):1-5.
- Emhan, A. (2000). “Karar Verme Süreci Ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*,6(21):212-224.
- Engin, S. G ve Çelik, V. O. (2019). “VAR’ ıgın YETER! Hakemlerin Gözünden Video Yardımcı Hakem Sistemi”. *International Journal of Sport Culture and Science*,7(2):53-68.
- Erden, M. (2008). *Eğitim Psikolojisi*.Arkadaş Yayınevi,Ankara.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*.Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.,İstanbul.
- Ergin, F. E. (2000). *Üniversite öğrencilerinin sahip oldukları duygusal zekâ düzeyi ile kişilik özelliği arasında ilişki üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Extremera,N.ve Berrocal,F.(2006). “Emotional Intelligence as Predictor of Mental Social and Health in University Students” *The Spanish Journal of Psychology*,9(1):45-51.
- Feltz, D. (1988). “Self Confidence and Sport Performance”. *Exercise and Sport Science Rewiews*.16(1):423-458.
- Fındıkçı, İ.(2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.Alfa Yayınları,İstanbul.
- Filiz,M,K. (2019).*Spor Tesislerinde Çalışan Yöneticilerin Karar Verme Stilllerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*.Yüksek Lisans Tezi.Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Geçikli, F. (2012). “Liderlik ve Duygusal Zeka:Mustafa Kemal Atatürk Örneği”.*Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*,3:19-38.
- Gelatt, H.B.(1989). “Positive uncertainty:A new decision-making framework for counseling”. *Journal of Counseling*,36(2):252-256
- Gençöz, Faruk. (1998). “Uyum Psikolojisi”. *Kriz Dergisi*,6(2):1-7.
- Gezgez, Z.T. (2016). *Modern Antrenörlük*. Doğu Yayınevi, İstanbul.
- Goleman, D. (1998). *Duygusal Zekâ 3.Baskı*. (Çev.B.S.Yüksel).Varlık Yayınları,İstanbul.
- Goleman, D. (2011). *İşbaşında Duygusal Zekâ*, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D. (2014). *Duygusal Zekâ Neden IQ’ dan Daha Önemlidir?* (Çev. B.S. Yüksel, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman,D.(2014).*Odak:Mükemmelliğin gizli anahtarı*.Varlık Yayınları.İstanbul.
- Gottman,J.M.(1986) “ The World of Coordinated Play:Same- and cross-sex friendship in young children”.J.M., Gottman ve J.G. Parker (Ed.), *Conversations of friends:Speculations on affective development*.Cambridge University Press,Cambridge,139-191.

- Graves,M.(1999).*Emotional Intelligence,General Intelligence and Personality:Assessing the construct Validity of an Emotional Intelligence Test Using Structural Equation Modeling*.Yayınlanmamış Doktora Tezi.Faculty of the California School of Professional Psychology,San Diego.
- Gross,A.L. ve Ballif,B.(1991). “Children’s Understanding of Emotion from Facial Expressions and Stuations:A review.*Developmental Review*,11(1):368-398.
- Grössing, S., Speiser, I. ve Altenberger,H.(1974).*Sport Motivation*.Auslieferungsstelle Institut für Salzburg.
- Gucciardi,D.F., Gardon,S. ve Dimmock,J.A.(2009). “Advancing mental toughness research and theory using personal construct psychology”. *International Review of Sport and Exercise Psychology*,2(1):54-72.
- Güney,F.(2009). *Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*.Yüksek Lisans Tezi.Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz,S.ve Yüksel,M.(2008). “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka:İş Performansı,İş Tatmini,Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”.*Doğuş Üniversitesi Dergisi*,9(2):174-190.
- Hammond, J.S., Keeney, R.L. ve Raiffa, H. (1998). *Karar Verme Sanatı*. (Çev. Ş. (Özkan), Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Harren, V. A. (1979). “A model of career decision making for college students”. *Journal Of Vocational Behavior*.14 (2):119-133.
- Harsanyi,J.C.(1990). *Advances in understanding rational behaviour*.P.K.Moser.Ed.*Rationally in Action:Contemporary Approaches*.Cambridge University Press,New York.
- Havuç, T. (2019). *Jimnastik Sporcusu Ailelerin Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Ilg, H. (1991). “Motivation und Emotion in der Sportlichen Taetigkeit”.P.Kunath, H.Schellenberger (ed.).*Taetigkeitsorientierte Sportpsychologie*.Vlg.Harri Deutsch,Frankurt am Main,108-134.
- Izgar, H. Yılmaz, E. (2007). “PİO VE YİBO’nda görev yapan okul yöneticilerinin karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri arasındaki ilişki”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,1(17): 341-351.
- İmrek, M.K. (2003). *Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- İslamoğlu, M. (2007). *Ne Yapmalı*.Düşün Yayıncılık,İstanbul.
- Konaklama İşletmelerinde İş Görenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*,11(2):199-211.

- İşmen, A. E. (2001). “Duygusal Zekâ ve Problem Çözme”, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13(13): 111-124.
- Kabar,M.( 2017).*Öğretmenlerin İşe Bağlılık Düzeyleri İle Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi.İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi,Marmara Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı,İstanbul.
- Karageorgis,C.I ve Terry,P.C.(2015).*Spor Psikolojisi*.(Çev.A.Çadır ve E.Demir),Nobel Akademik Yayıncılık,Ankara.
- Kasımoğlu, M. (2019). *Futbol Hakemlerinde İletişim ve Beden Dili Eğitiminin Hakemlik Becerilerine Etkisi*.Akademisyen Kitapevi.Ankara.
- Kılıçgil,E. (1985). *Sosyal Çevre-Spor İlişkileri*.Bağıran Yayınevi,Ankara.
- Kıloğlu, M. (2017). *Türkiye Olimpik Merkezlerine Devam Eden Sporcuların Karar Verme Stillerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü,Konya.
- Kıratlı,E.(2015),*Tenis Hakemlerinin Karar Verme Stilleri ve Empatik Eğilim Düzeylerinin Karşılaştırılmalı Olarak Değerlendirilmesi*.Doktora Tezi.Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü,İstanbul.
- Kırtepe,A. Ve Çetinkaya,T.(2018). “Farklı Branştaki Hakemlerin Karar Verme Stillerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. *Turkish Studies Sciences*,13(10):487-496.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları,İstanbul.
- Kolayış, H. (2009). “Marmara Bölgesi A ve B Klasmanı Futbol Hakemlerinin Kaygı Seviyelerinin Reaksiyon Zamanı İle İlişkisi” *Uluslararası Spor Araştırmaları Dergisi*,6(1):33-42.
- Konrad, S. ve Hendl, C. (2004). *Duygularla Güçlenmek* (Çev. M. Taştan), Hayat Yayınları, İstanbul
- Konter, E. (1996). *Spor Psikolojisi ve Futbol*. Saray Yayınları, İzmir.
- Kural, B. (2013). *Dağcılarının Stresle Başa Çıkma Tutumlarının Karar Vermede Özsaygı ve Karar Verme Stilleri İle İlişkisi*.Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü,Ankara.
- Kurt,Ü. (2003) “Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri-Uygulama Çalışması”.*Savunma Bilimleri Dergisi*,2(2):108-110.
- Laksman,M.N.ve Whissel,C.(1991). “Childrens’s Understanding of Facial Expression of Emotion II:Drawing of Emotion -Faces”.*Perceptual and Motor Skills*,72(1):1228-1230.
- Locke, E. Ve Latham, G. (1985). “The application of goal setting tos port”.*Journal of Sport Psychology*,7(3):205-222.
- Lopes, P.N., Salovey, P.S. ve Rebecca,S.(2003). “Emotional Intelligence,Personality and the Perceived Quality of Social Relationship”.*Yale University Department of Psychology*,35(3):641-659.

- Lunenburg,F.C.(2010). “The Decision Making Processes”. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*,27(4):1-12.
- Mammadov,Orkhan. (2019). *Çalışanların Duygusal Zekâ ları İle Duygusal Emek Stratejileri Arasındaki İlişki: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*.Yüksek Lisans Tezi. On Dokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Samsun.
- Mandell,B.ve Pherwani,S.(2003). “Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style”. *Journal Business and Psychology*,17(2):387-404.
- Mayer, J.D., Salovey, P. Ve Caruso, R.D. (2004). “Emotional İntelligence:Theory,Findings and Implications”*Psychological Inquiry*.15(3):197-215
- Mayer,J.D., Salovey,P.ve Carusa,D. (2002).*MSCEIT Technical Manual.Multi Health System*. Toronto,Kanada.
- Napoli, V., Kilbride, J. Ve Tebbs, D. (1996). *Adjustment and Growth in a Changing World*. New York, West.
- Nettelbeck, Ted. Wilson, Carlene. 2005, “İntelligence and IQ: What Teachers Should Know”, *Educational Psychology*,25(6):609-630.
- Oğuzhan,Y,S. (2012).*Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi.Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Niğde.
- Orta, L. (2002). “Dünya’da ve Türkiye’de Futbol Hakemliğinin Başlangıcı ve Gelişimi”. *Okan Üniversitesi Spor Araştırmaları Dergisi*,6(16):79-89.
- Özgüven, İ.E. (1992). *Hacettepe Kişilik Envanteri El Kitabı İkinci Revizyon*.Odak Matbaacılık, Ankara
- Özkan, Z. (1998). “Spor Yönetiminde Başarıyı Arttırıcı Duygusal Faktörler”.*Marmara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Araştırmaları Dergisi*,8(20):23-29.
- Pamela R. Johnson ve Julia, I. (1999). “Organizational Benefits of Having Emotionally Intelligent Managers and Employees”. *Journal of Workplace Learning*, 11(3):84-88.
- Payne, W.J., Eric, J.J.ve James, R.B. (1993). *The Adaptive Decision Maker*.Cambridge University Press,Cambridge.
- Plous, S. (1993). *The psychology of judgment and decision making*. Mcgraw-Hill Book Company.
- Reiff, H.B., Hatzes, N. M., Bramel, M.H. ve Gibbon, T. (2001). The Relation of LD and Gender With Emotional Intelligence In College Students, *Journal of Learning Disabilities*, 34(1): 66-78.
- Rivers,W.M.(1983).*Speking in Many Tongues:Essays in Foreign language teaching* .(7.bs). Cabridge University Press,Newyork.
- Ryan, R.M. ve Deci,E.L.(2000). “Self-determination theory and weel-being”. *American Psychologist*,55(1):66-78.

- Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Saltukoğlu, G. (2011). “Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi”. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 21(4): 325-338.
- Saraoğlu, Ş. (2003). *İşletme Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Duygusal ve Zihinsel Becerilerinin Yönetim Başarısına Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Savur, R. (2017). *Genç Yetişkinlik Döneminde (25-35 Yaş) Duygusal Zekânın Karar Verme Stratejileri Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Üsküdar Üniversitesi Klinik Psikolojik Anabilim Dalı, İstanbul.
- Sayiner, B., Ekmekçi, R. Ve Sözen, D. (2009) “Basketbol Hakemlerinin Stres Kaynakları ve Başa Çıkma Yöntemleri” *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 8(1):27-36.
- Schilling, D. (2009). *Duygusal Zekâ Beceri Eğitimi Uygulamaya Yönelik Pratik Bir Model Ve 50 Aktivite* (Çev.T. F. Karahan), Maya Yayınevi, Ankara.
- Schutte, N. S., Malouff, J.M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., Dornheim, L. (1998). “Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence”. *Personality and Individual Differences*, 25(2):167-177.
- Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1995). “Decision-making style: The development and assessment of new measure”. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5):818-831.
- Snyder, E.E., ve Purdy, D.A. (1987). “Social control in sport: An analysis of basketball officiating”. *Sociology of Sport Journal*, 4(4):394-402.
- Sönmez, S. (2010). *Örgütlerde Duygusal Zekâ nın Dönüşümsel Liderlik Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Zonguldak.
- Syer, J. ve Connolly, C. (1998). *Zihinsel Antrenman*. (Çev.E.Uzun), Bağırhan Yayınevi, Ankara.
- Tanır, H. Ve Yoncalık, O. (2014). “The Relationship Between Elementary School Eight Grade Students Physical Activity Level and Various Anthropometric Characteristics with Their Academic Achievement”. *Niğde University Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 8(1):2-8.
- Taşkın, A. K. (2008). *Beden Eğitimi Öğrencilerinde Duygusal Zekâ Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Tatar, A., Tok, S., Bender, T.M., vd. Saltukoğlu, G. (2017). “Asıl Form Schutte Duygusal Zekâ Testinin Türkçeye çevirisi ve psikometrik özelliklerinin incelenmesi”. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 18(2):139-146.
- Tatar, A., Tok, S. ve Salt, G. (2014). *Odak: Mükemmelliğin Gizli Anahtarı*. Varlık Yayınları, İstanbul.

TDK, Güncel Türkçe Sözlük “Duygu”, <https://sozluk.gov.tr/>, (erişim tarihi: 7.03.2021)

Tekin, E. (2021). *Öğretmenlerin Örgütsel Affedicilik Düzeyleri İle Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi.Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,İstanbul.

Temel, V. (2015). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Problem Çözme Becerileri,Karar Verme Stilleri ve Öfke Tarzları*.Doktora Tezi.Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Trabzon.

Titrek, O. (2007). *Duyguları Zekice Yönetmek*.PegemYayıncılık,Ankara

Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi*.Savaş Yayınları,Ankara.

Totan, T., İkiz,E.ve Karaca,R.(2010). “Duygusal Öz-Yeterlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanarak Tek ve Dört Faktörlü Yapısının Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi”*Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*.28:71-95

Tuğrul, C. (1999). “Duygusal Zekâ”. *Klinik Psikiyatri Dergisi*,1(12): 12-20.

Turan,E., Akyel,Y.ve Tolukan,E. (2019). “AkademisyenlerinÖrgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Bir Araştırma”. *Ahi Evren Üniversitesi Kırşehir Üniversitesi Dergisi*.20(1):3-13.

Tükel, Y. (2021). “Antrenörlerin Karar Vermede Öz-Saygı ve Karar Verme Stilleri”. *Sportive*,4(1):43-56.

Türkmen. Y. (2020). *Spor Yapan Öğrencilerde Duygusal Zekâ, Kişilik ve Sosyal Becerinin Akademik Başarıya Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak.

Ural, A (2001). “Yöneticilerde Duygusal Zekâ nın Üç Boyutu”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2): 212.

Uzunoglu, Ö. F, Şahin, M. ve Fişekçioğlu, İ. B. (2009). “Türk Futbol Hakemlerinin Karar Verme Stilllerinin Klasmanlarına Ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi” *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*,11(1):28-36.

Üngören, E. (2011). *Psikobiyojik Kişilik Kuramı Ekseninde Yöneticilerin Kişilik Özellikleri,Karar Verme Stilleri ve Örgütsel Sonuçlara Yansımaları*.Doktora Tezi.Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Antalya.

Vallerand, R. (1983). “Attentionand decision making:Atest of the predictive validity of the test of attention interpersonal style(TAIS)”.*Journal of Sport Psychology*,5(4):449-459.

Varol, İ. (2020). *Sporcuların Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Vural, M. (2013). *Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatında Görev Yapan Spor Yöneticilerinin Düşünme ve Karar Verme Stilllerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi. Konya.

- Wagner, H. (1964). *Paedagogik und Methodik in der Leibeserziehung-Band 1*. Ferdinand Schöningh Vlg, Paderborn.
- Walden, T.A ve Field, T.M. (1982). "Discrimination of Facial Expression by Preschool Children". *Child Development*, 53(5):1312-1319.
- Weinberg, S. R. ve Richardson, A.P. (2008). "*Başarılı Hakemliğin Psikolojisi*". (Çev. R. Ekmekçioğlu ve T. Toros), Gültürk Ofset, Denizli.
- Weinberg, R.S ve Richardson, P.A. (1990). *Psychology of Officiating*. USA, Human Kinetic.
- Willis, D.J ve Campbell, L.F. (1992). *Exercise Psychology*.ampaign, IL: Human Kinetics.
- Wolter, C.A. (2004). "Advancing achievement goal theory: Using goal structures and goal orientations to predict students, motivation, cognition and achievement". *Journal of Educational Psychology*, 96(2):236-250.
- Yan, İ. (2008). *Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zekanın Yöneticiler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon
- Yarmalı, E.S. (2000). *30 dk doğru karar verme*. Damla Yayınevi, İstanbul.
- Yerebatan, Z. (2019). *Basketbol Klasman Hakemlerinin Karar Verme Stilleri ve Özgüven Düzeylerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, E. (2009). "Öğretmenlerin Değer Tercihlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi". *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(17): 109-128.
- Yönetiminde GSGM ve Özerk Spor Federasyonları Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Zeleny, M. (1982). *Multiple Criteria Decision Making*. Mc Graw-Hill Book Company, New York.
- Zorba, E. ve Saygın, Ö. (2017). *Fiziksel Aktivite ve Fiziksel Uygunluk*. Perspektif Matbaacılık ve Tasarım, Ankara.

## EKLER

### EK-1 DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

#### Sayın Katılımcı;

Bu araştırma “Hakemlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stilllerine Etkisi” isimli Akdeniz Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Yüksek Lisans tez çalışması için uygulanmaktadır.

Bu araştırma tümüyle akademik amaçlı olup elde edilecek veriler bilimsel amaçlı kullanılacaktır. **Hiçbir Şekilde Üçüncü Bir Şahıs, Kurum Veya Kuruluşa Verilmeyecektir.** Bu sebeple kimliğinizi belirtmeniz gerekmemektedir. Lütfen her soruya size en uygun şıkkı (X) şeklinde işaretlemeye özen gösteriniz.

İlgi ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Sibel TERCAN

#### Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )
2. Medeni Durumunuz: Bekâr ( ) Evli ( )
3. Yaşınız: .....
4. Eğitim Düzeyiniz: Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )
5. Aylık Gelir Düzeyiniz:  
2.825₺-4.825₺ ( ) 4.826₺-6.826₺ ( ) 6.827₺ -8.827₺ ( ) 10.828₺ve 12.828 ₺ üzeri ( )
6. Hakemlik Kıdeminiz:  
1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10-12 yıl ( )  
  
13-15 yıl ( ) 16-18 yıl ( ) 19-21 yıl ve üzeri ( )
7. Hakemlik Klasmanınız:  
  
Aday Hakem ( ) İl Hakemi ( ) Bölgesel Yrd. Hakem ( ) Bölgesel Hakem ( )
8. Hakemlik Branşınız: .....
9. Hakemlik dışında geçiminizi sağladığınız başka bir meslek var mı?  
  
Evet ( ) Hayır ( )  
Cevabınız Evet ise, lütfen belirtiniz ; .....
10. Bir hobiniz var mı ? Var ise lütfen belirtiniz ; .....
11. Hiç yurtdışına gittiniz mi? Evet ( ) Hayır ( )
12. Son bir ay içerisinde hiç kitap okudunuz mu ? Evet ( ) Hayır ( )

## EK-2 DUYGUSAL ZEKÂ ÖLÇEĞİ (DZÖ)

### Asıl Form Schutte Duygusal Zeka Ölçeği-33-Tr

| <p><b>Aşağıda çeşitli durumlara ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ifadeyi okuduktan sonra size uyma derecesini sağ taraftaki kutucuklardan birini X ile işaretleyerek belirtiniz.</b></p> | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Fikrim Yok | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1. Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim.                                                                                                                           |                         |              |            |             |                        |
| 2. Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.                                                                                                        |                         |              |            |             |                        |
| 3. Yapmaya çalıştığım birçok işte başarılı olacağımı hissederim.                                                                                                                               |                         |              |            |             |                        |
| 4. Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirler.                                                                                                                                                  |                         |              |            |             |                        |
| 5. Diğer insanların beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanırım.                                                                                               |                         |              |            |             |                        |
| 6. Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme yol açtı.                                                                                       |                         |              |            |             |                        |
| 7. Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm.                                                                                                                                           |                         |              |            |             |                        |
| 8. Duygularım yaşamımı değerli kılan şeylerdendir.                                                                                                                                             |                         |              |            |             |                        |
| 9. Hissettiğim duyguların farkında olurum.                                                                                                                                                     |                         |              |            |             |                        |
| 10. Genellikle iyi şeyler olmasını beklerim.                                                                                                                                                   |                         |              |            |             |                        |
| 11. Duygularımı başkalarıyla paylaşmaktan hoşlanırım.                                                                                                                                          |                         |              |            |             |                        |
| 12. Güzel duygular hissettiğimde bunu nasıl sonlandıracağımı bilirim.                                                                                                                          |                         |              |            |             |                        |
| 13. Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim.                                                                                                                                 |                         |              |            |             |                        |
| 14. Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım.                                                                                                                                              |                         |              |            |             |                        |
| 15. Başkalarına gönderdiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım.                                                                                                        |                         |              |            |             |                        |
| 16. Kendimi başkaları üzerinde iyi etki bırakacak şekilde gösteririm.                                                                                                                          |                         |              |            |             |                        |
| 17. Ruh halim iyiyken sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.                                                                                                                   |                         |              |            |             |                        |
| 18. İnsanların yüz ifadelerine bakarak onların hissettiği duyguyu anlayabilirim.                                                                                                               |                         |              |            |             |                        |
| 19. Duygularımın niçin değiştiğini bilirim.                                                                                                                                                    |                         |              |            |             |                        |
| 20. Ruh halim iyi olunca, daha kolay yeni fikirler üretebilirim.                                                                                                                               |                         |              |            |             |                        |
| 21. Duygularım üzerinde kontrolüm vardır.                                                                                                                                                      |                         |              |            |             |                        |
| 22. Hissettiğim duyguların farkındayım.                                                                                                                                                        |                         |              |            |             |                        |
| 23. Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim.                                                                                                             |                         |              |            |             |                        |
| 24. İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim.                                                                                                                                     |                         |              |            |             |                        |
| 25. Diğer insanların gönderdiği sözel olmayan mesajların farkına varırım.                                                                                                                      |                         |              |            |             |                        |
| 26. Bir kişi bana hayatındaki önemli bir olaydan bahsettiğinde ben de aynısını yaşamış gibi olurum.                                                                                            |                         |              |            |             |                        |
| 27. Duygularımda ne zaman bir değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir.                                                                                                                      |                         |              |            |             |                        |
| 28. Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılırım çünkü başarısız olacağıma inanırım.                                                                                                 |                         |              |            |             |                        |
| 29. Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim.                                                                                                    |                         |              |            |             |                        |
| 30. İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım.                                                                                                                   |                         |              |            |             |                        |
| 31. İyimser olmak sorunlar ile baş etmeye devam edebilmem için bana yardımcı oluyor.                                                                                                           |                         |              |            |             |                        |
| 32. Kişinin ses tonundan kişinin kendini nasıl hissettiğini söyleyebilirim.                                                                                                                    |                         |              |            |             |                        |
| 33. İnsanların kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini anlamak benim için zordur.                                                                                                     |                         |              |            |             |                        |

### EK-3 KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ (KVSÇÖ)

| <b>KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ</b><br>Aşağıda bireylerin önemli kararları nasıl aldıklarını tanımlayan ifadeler verilmiştir. Lütfen her ifade için, o ifadeye ne düzeyde katıldığınızı ilgili seçeneği işaretleyerek belirtiniz ve maddelerin tümünü yanıtlayınız.<br>Yardımlarınız için teşekkür ederim. |                         |              |            |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum |
| 1- Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.                                                                                                                                                                                                                        |                         |              |            |             |
| 2- Karar vermeden önce doğru gerçeklerim vardır.                                                                                                                                                                                                                                                          |                         |              |            |             |
| 3-Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.                                                                                                                                                                                                                                                         |                         |              |            |             |
| 4- Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.                                                                                                                                                                                                                                                            |                         |              |            |             |
| 5-Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum.                                                                                                                                                                                                                   |                         |              |            |             |
| 6-Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim.                                                                                                                                                                                                                                                            |                         |              |            |             |
| 7-Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.                                                                                                                                                                                                                                                |                         |              |            |             |
| 8-Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.                                                                                                                                                                                                                                                    |                         |              |            |             |
| 9-Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.                                                                                                                                                                                    |                         |              |            |             |
| 10-Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim.                                                                                                                                                                                                                                             |                         |              |            |             |
| 11-Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım.                                                                                                                                                                                                                                |                         |              |            |             |
| 12- Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır.                                                                                                                                                                                                                 |                         |              |            |             |
| 13-Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.                                                                                                                                                                                                                                  |                         |              |            |             |
| 14-Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.                                                                                                                                                                                                                 |                         |              |            |             |
| 15-Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım.                                                                                                                                                                                                                             |                         |              |            |             |
| 16-Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.                                                                                                                                                                                                                                                                |                         |              |            |             |
| 17-Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim.                                                                                                                                                                                                                       |                         |              |            |             |
| 18-Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm.                                                                                                                                                                                                                                                   |                         |              |            |             |
| 19-Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.                                                                                                                                                                                                                                  |                         |              |            |             |
| 20-Genellikle ani kararlar veririm.                                                                                                                                                                                                                                                                       |                         |              |            |             |
| 21-Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm.                                                                                                                                                                                                                                                                |                         |              |            |             |
| 22-Çabuk karar veririm.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                         |              |            |             |
| 23-Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm.                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |              |            |             |
| 24-Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım.                                                                                                                                                                                                                                            |                         |              |            |             |

## EK-4 ÖLÇEK İZİNLERİ



**Ö Z G E Ç M İ Ş**

|                          |                                               |
|--------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Adı Soyadı</b>        | Sibel TERCAN                                  |
| <b>EĞİTİM DURUMU</b>     |                                               |
| <b>Mezun Olduğu Lise</b> | Trabzon Cumhuriyet Lisesi                     |
| <b>Lisans Diploması</b>  | Akdeniz Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümü |
| <b>Yabancı Diller</b>    | İngilizce                                     |