



**T.C.**

**HİTİT ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**ANTRENÖRLERİN ÖRGÜTSEL MİYOPİ DÜZEYLERİNİN  
İNCELENMESİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Selma BAYRAKTAR**

**Çorum - 2025**

# ANTRENÖRLERİN ÖRGÜTSEL MİYOPİ DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Selma BAYRAKTAR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı

Doç.Dr. Abdulkerim ÇEVİKER

Çorum 2025



T.C.  
HİTİT ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS TEZ ONAYI

**ÖĞRENCİNİN**

**Adı ve Soyadı** : Selma BAYRAKTAR  
**Numarası** : 220435038  
**Ana Bilim Dalı** :Beden Eğitimi ve Spor  
**Programı** : Beden Eğitimi ve Spor  
**Danışmanı** : Doç.Dr.Abdulkerim ÇEVİKER  
**Tez Savunma Tarihi** : 18.04.2025 Saati: 13:30  
**Tez Başlığı** : Antrenörlerin Örgütsel Miyopi Düzeylerinin İncelenmesi

Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği'nin **9. maddesi** uyarınca, yapılmış olan tez savunma sınavı sonunda adayın tezinin **KABULÜNE OY ÇOKLUĞU** ile karar verilmiştir.

TEZ SAVUNMA SINAV JÜRİSİ		KARAR	
Ünvanı Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret
Doç.Dr.Zühal YURTSIZOĞLU	Jüri Başkanı	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doç.Dr.Abdulkerim Çeviker	Tez Danışmanı	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doç.Dr.Çisem ÜNLÜ	Üye	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Prof. Dr. Osman ÇUBUK  
Enstitü Müdürü

## TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını beyan ederim.

Selma BAYRAKTAR



# ANTRENÖRLERİN ÖRGÜTSEL MİYOPİ DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Selma BAYRAKTAR

ORCID: 0009-0006-1617- 1586

HİTİT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Yüksek Lisans Tezi

Nisan 2025

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda görev yapan antrenörlerin örgütsel miyopi düzeylerinin incelenmesidir. Araştırmanın evrenini, Ankara Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde antrenör olarak görev yapan 412 personel oluşturmaktadır. Örneklemi ise araştırmaya basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilmiş 385 takım ve bireysel spor antrenörü oluşturmaktadır. Yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak; Kişisel Bilgi Formu ve Örgütsel Körlük Ölçeği (ÖKÖ) kullanılmıştır. Araştırma kapsamında toplanan veriler bilgisayar destekli veri çözümleme programı (SPSS) istatistiksel paket programlarında analiz edilmiştir. Veri setinin birden fazla bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişken arasında analiz edilecek olduğu tespit edilmiş ve bu sebeple çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) için normallik testleri yapılmıştır. Örneklemden alınan veriler ve yapılan korelasyon analizi doğrultusunda; Örgütsel Körlük Ölçeğinin alt boyutları arasındaki bireysel ve rutinlik düzeyleri ortalamaları benzerken, Örgütsel Etkenler ortalaması diğer faktörlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Tüm faktörler için C'Alpha değerleri 0,820'nin üzerinde olup, bu da ölçümlerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bulguları, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma yılı, kurumda çalışma süresi, antrenörlük kademe derecesi ve milli takım düzeyinde antrenörlük gibi değişkenlerin örgütsel körlük üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. Sonuç olarak bu çalışma, antrenörlerin örgütsel körlük durumlarının karmaşık ve çok boyutlu olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle eğitim durumu, yaş ve deneyim gibi bireysel değişkenler, antrenörlerin algılarını etkileyen önemli unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel körlüğü azaltmak amacıyla, antrenörlerin sürekli eğitim ve mesleki gelişim fırsatlarına yönlendirilmesi, spor organizasyonlarının yönetim stratejilerini güçlendirebilir. Ayrıca, cinsiyet ve medeni durum gibi demografik faktörlerin de dikkate

alındığı daha kapsamlı araştırmalar, örgütsel dinamiklerin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Gelecek çalışmalar, bu konular üzerinde derinlemesine incelemeler yaparak, spor sektöründe örgütsel körlüğü azaltmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olabilir.

**Anahtar Kavramlar:** Antrenör, Miyopi, Örgütsel Körlük, Örgütsel Miyopi

**Bilim Kodu:**130105



# ANTRENÖRLERİN ÖRGÜTSEL MİYOPİ DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Selma BAYRAKTAR

ORCID: 0009-0006-1617- 1586

HİTİT UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL

Master of Science Thesis

April 2025

## ABSTRACT

The aim of this study is to examine the level of organizational myopia among coaches working at the Ministry of Youth and Sports. The study population consists of 412 coaches employed at the Ankara Provincial Directorate of Youth and Sports. The sample comprises 385 team and individual sports coaches selected through a simple random sampling method. As data collection tools, a Personal Information Form and the Organizational Blindness Scale (OBS) were utilized. The collected data were analyzed using the SPSS statistical software package. Given that the data set included multiple dependent and independent variables, normality tests were conducted to ensure suitability for multivariate analysis of variance (MANOVA). Based on the data obtained from the sample and the correlation analysis conducted, it was observed that the mean scores for the individual and routinization subdimensions of the Organizational Blindness Scale were similar, while the mean score for organizational factors was higher than the other dimensions. The Cronbach's Alpha values for all factors were above 0.820, indicating that the measurements were reliable. The findings of the study revealed the effects of variables such as age, gender, marital status, educational background, years of professional experience, duration of employment at the institution, coaching certification level, and experience in coaching at the national team level on organizational blindness. In conclusion, this study demonstrates that the organizational blindness of coaches is complex and multidimensional. Particularly, individual variables such as educational level, age, and experience emerge as significant factors influencing coaches' perceptions. In order to reduce organizational blindness, encouraging coaches to participate in continuous education and professional development opportunities could strengthen the management strategies of sports organizations. Furthermore, conducting more comprehensive studies that consider

demographic factors such as gender and marital status may contribute to a better understanding of organizational dynamics. Future research that delves deeper into these issues may support the development of strategies aimed at reducing organizational blindness in the sports sector.

**Key Terms:** Coach, Myopia, Organizational Blindness, Organizational Myopia

**Science Code:**130105



## TEŞEKKÜR

Tez araştırmamın planlanması, metin haline dÖnüştürölmesi ve düzenlenmesinde benden yardımlarını esirgemeyen danışmanım sayın Doç. Dr. Abdulkerim ÇEVİKER'e teőekkürü bir borç bilirim. Ayrıca öğrenim hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen, maddi ve manevi desteklerini her zaman hissettiğim tüm aileme sonsuz minnettarlıklarımı sunarım.

Selma BAYRAKTAR



# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
TEŞEKKÜR .....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLolar DİZİNİ .....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ.....	1

## 1.BÖLÜM

### GENEL BİLGİLER

1.1. Araştırmanın Amacı .....	3
1.2. Problem Cümlesi .....	3
1.2.1. Alt problemler .....	3
1.3. Hipotezler (Denenceler) .....	3
1.4. Sayıtlar.....	4
1.5. Sınırlılıklar.....	4

## 2.BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Antrenör .....	5
2.1.1. Antrenörlüğün tarihi.....	5
2.1.2. Antrenörlük felsefesi.....	6
2.1.3. Antrenörün görevleri.....	7
2.1.4. Antrenörün sorumlulukları .....	7
2.1.5. Antrenör tarzlarının oluşmasındaki etkenler .....	8
2.1.6. Antrenörlük yapma nedeni.....	9

	<b>Sayfa</b>
2.1.7. Çalışılan antrenör deneyimi.....	9
2.1.8. Antrenör tarzları .....	9
2.1.9. Antrenörlükte iletişim becerileri.....	11
2.1.10. Başarılı antrenörlük .....	12
2.1.11. Antrenörlük ilkeleri .....	12
2.2. Örgüt.....	17
2.2.1. Spor örgütleri.....	18
2.2.2. Örgüt iklimi .....	27
2.2.3. Örgüt kültürü .....	29
2.2.4. Örgüt kültürünün özellikleri.....	29
2.2.5. Örgüt kültürünün öğeleri.....	30
2.2.6. Örgüt kültürünün fonksiyonları.....	31
2.3. Miyopi.....	32
2.4. Örgütsel Miyopi .....	32
2.4.1. Örgütsel miyopinin boyutları .....	36
2.4.2. Örgütsel miyopiyi etkileyen faktörler .....	38
2.4.3. Örgütsel miyopinin sonuçları.....	39
2.5. Örgütsel Miyopi Yönetimi.....	40

### **3.BÖLÜM**

#### **YÖNTEM**

3.1. Araştırma Modeli .....	42
3.2. Evren Örneklem.....	42
3.3. Veri Toplama Araçları .....	42
3.4. Verilerin Analizi.....	43
3.5. Araştırma İzinleri .....	44

## 4.BÖLÜM

## BULGULAR

## 5.BÖLÜM

## TARTIŞMA

<b>SONUÇ</b> .....	<b>60</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>62</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>67</b>
<b>EK-1. Etik Kurul İzni</b> .....	<b>67</b>
<b>EK-2. Gençlik ve Spor Bakanlığı araştırma izni</b> .....	<b>68</b>
<b>EK-3. Örgütsel Körlük Ölçeği</b> .....	<b>70</b>

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 2. 1.</b> Antrenör tarzları.....	<b>9</b>
<b>Tablo 2. 2.</b> ICCE davranış kurallarının ilkeleri ve ana odak noktaları .....	<b>14</b>
<b>Tablo 2. 3.</b> İyi antrenörlerin genel özellikleri.....	<b>15</b>
<b>Tablo 3. 1.</b> Ölçek alt boyutlarının sonuçları.....	<b>43</b>
<b>Tablo 4. 1.</b> Katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine göre yüzde ve frekans dağılımları.....	<b>45</b>
<b>Tablo 4. 2.</b> Ölçek alt boyutlarının yaş değişkeni açısından MANOVA sonuçları.....	<b>46</b>
<b>Tablo 4. 3.</b> Ölçek alt boyutlarının cinsiyet değişkeni açısından MANOVA sonuçları .....	<b>47</b>
<b>Tablo 4. 4.</b> Ölçek alt boyutlarının medeni durum değişkeni açısından MANOVA sonuçları....	<b>47</b>
<b>Tablo 4. 5.</b> Ölçek alt boyutlarının eğitim durumu değişkeni açısından MANOVA sonuçları.....	<b>48</b>
<b>Tablo 4. 6.</b> Ölçek alt boyutlarının çalışma yılı değişkeni açısından MANOVA sonuçları.....	<b>49</b>
<b>Tablo 4. 7.</b> Ölçek alt boyutlarının kurumda çalışma yılı değişkeni açısından MANOVA sonuçları.....	<b>49</b>
<b>Tablo 4. 8.</b> Ölçek alt boyutlarının antrenörlük kademe derecesi değişkeni açısından MANOVA sonuçları.....	<b>50</b>
<b>Tablo 4. 9.</b> Ölçek alt boyutlarının milli antrenörlük durumlarına göre MANOVA sonuçları ...	<b>51</b>
<b>Tablo 4. 10.</b> Ölçek alt boyutlarının korelasyon sonuçları .....	<b>52</b>

## SİMGELER VE KISALTMALAR

### Simgeler

% Yüzde

f Frekans

F ANOVA testi istatistik değeri

N Evrendeki eleman sayısı

n Örneklemden alınan eleman sayısı

P İstatistiksel hata ihtimali/Olma olasılığı

Q Olmama olasılığı

r Pearson korelasyon katsayısı

t Bağımsız örneklem t testi istatistik değeri

Z Standart puan

### Kısaltmalar

SPSS: Statical Package Social Sciences

ÖKÖ: Örgütsel Körlük Ölçeği

ÖMÖ: Örgütsel Miyopi Ölçeği

## GİRİŞ

Günümüzde spor, yalnızca fiziksel bir etkinlik olmanın ötesine geçerek toplumsal, kültürel ve ekonomik boyutlarıyla da önemli bir alan haline gelmiştir. Spor organizasyonları, yalnızca atletik başarıyı değil, aynı zamanda stratejik yönetimi, liderliği ve çevresel uyumu da gerektiren karmaşık yapılar olarak öne çıkmaktadır. Bu organizasyonların başarısı, yöneticilerin ve özellikle antrenörlerin karar alma süreçlerine, çevresel faktörlere ne kadar duyarlı olduklarına, değişime ne kadar açık olduklarına ve organizasyonel vizyonlarını nasıl şekillendirdiklerine doğrudan bağlıdır. Bu bağlamda sporun yönetilmesi, stratejik kararlar alabilen ve çevresel faktörlere duyarlı profesyonellerin varlığını gerektirir. Spor organizasyonlarının başarısı, genellikle yöneticilerin ve antrenörlerin kararlarına, takım dinamiklerine, iletişim becerilerine ve çevresel koşullara ne kadar uyum sağladıklarına bağlıdır. Ancak, spor organizasyonlarında bu unsurların yönetilmesinde sıklıkla gözlemlenen bir sorun, “örgütsel miyopi” olarak tanımlanabilir. (Cuskelly,2001)

Örgütsel miyopi, bir organizasyonun çevresindeki değişimlere, yeni fırsatlara ve tehditlere karşı duyarsız kalması durumunu ifade eder. Bu kavram, özellikle organizasyonların liderleri ve yöneticileri için kritik bir öneme sahiptir, çünkü değişen çevresel koşullara uyum sağlamak, uzun vadeli başarının anahtarıdır. Spor organizasyonlarında, özellikle antrenörler için bu durum, takımlarının ve organizasyonlarının gelecekteki başarılarını tehlikeye atabilecek önemli bir faktör olabilir. Antrenörlerin örgütsel miyopi düzeylerinin incelenmesi, bu sorunun anlaşılması ve çözülmesi açısından kritik bir adımdır. Zira antrenörler, yalnızca teknik bilgi ve deneyimle değil, aynı zamanda liderlik ve strateji geliştirme becerileriyle de organizasyonların çevresel koşullara uyum sağlamalarına yardımcı olmalıdır. Ancak, birçok spor organizasyonunda, antrenörlerin bu çevresel faktörleri göz ardı etmesi ya da yalnızca dar bir perspektiften bakması, örgütsel miyopinin ortaya çıkmasına yol açabilir. (Levitt, 1960)

Antrenörlerin, sadece teknik bilgileriyle değil, aynı zamanda liderlik becerileri, takım yönetimi, stratejik düşünme ve çevresel faktörlere duyarlılık açısından da önemli roller üstlendikleri bir ortamda, örgütsel miyopi ile mücadele etmek, hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde büyük önem taşımaktadır. Antrenörlerin karar alma süreçlerinde ne ölçüde çevresel faktörleri dikkate aldıkları, yenilikçi yaklaşımlara ne kadar açık oldukları ve örgütsel değişime ne kadar adapte olabildikleri bu çalışmanın odak noktalarındandır. Ayrıca, örgütsel miyopi düzeylerini etkileyen faktörler, antrenörlerin eğitim durumu, deneyim seviyesi ve liderlik özellikleri gibi çeşitli değişkenler de bu tezde ele alınacaktır. (Northouse,2018)

Araştırmamız, öncelikle antrenörlerin karar alma süreçlerinin, örgütsel miyopi ile nasıl ilişkili olduğunu analiz ederek, bu olgunun spor organizasyonlarında nasıl engellenebileceği ve antrenörlerin daha etkili liderlik gösterebilmeleri için hangi stratejilerin benimsenmesi gerektiğini tartışacaktır. Ayrıca, antrenörlerin ve diğer yöneticilerin örgütsel miyopiyi

aşabilmek için çevresel değişimlere nasıl daha duyarlı hale getirilebileceği, organizasyonel başarıyı sürdürülebilir kılmak için hangi stratejilerin uygulanması gerektiği de irdelenecektir.

Spor dünyasında örgütsel miyopi ile mücadele eden antrenörlerin daha geniş bir vizyonla spor organizasyonlarını nasıl daha başarılı kılacakları konusunda yeni bir anlayış ve yol haritası sunmayı hedeflemektedir.

Araştırmamızın amacı; antrenörlerin örgütsel miyopi düzeylerini incelemeyi ve bu düzeylerin araştırmayı amaçlamaktadır. Antrenörlerin karar alma süreçlerinde ne ölçüde çevresel faktörleri dikkate aldıkları, yenilikçi yaklaşımlara ne kadar açık oldukları ve örgütsel değişime ne kadar adapte olabildikleri bu çalışmanın odak noktalarındandır. Ayrıca, örgütsel miyopi düzeylerini etkileyen faktörler, antrenörlerin eğitim durumu, deneyim seviyesi ve liderlik özellikleri gibi çeşitli değişkenler de bu tezde ele alınacaktır.



# 1.BÖLÜM

## GENEL BİLGİLER

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, bir spor örgütünde çalışan antrenörlerin örgütsel miyopi düzeylerinin incelenmesidir. Araştırma, örgütsel miyopi düzeylerinin antrenörlerin çalışma hayatlarını nasıl etkilediğini araştırmaktadır.

### 1.2. Problem Cümlesi

Ankara Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü antrenörlerinin örgütsel miyopi düzeyleri nedir?

#### 1.2.1. Alt problemler

Örgütsel körlük ölçeğinin alt boyutları, antrenörlerin yaşına göre farklılık göstermekte midir?

Örgütsel körlük ölçeğinin alt boyutları, antrenörlerin cinsiyetine göre farklılık göstermekte midir?

Örgütsel körlük ölçeğinin alt boyutları, antrenörlerin medeni haline göre farklılık göstermekte midir?

Örgütsel körlük ölçeğinin alt boyutları, antrenörlerin eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?

Örgütsel körlük ölçeğinin alt boyutları, antrenörlerin meslekte toplan çalışma yılına göre farklılık göstermekte midir?

Örgütsel körlük ölçeğinin alt boyutları, antrenörlerin kurumda toplam çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?

Örgütsel körlük ölçeğinin alt boyutları, antrenörlerin kademelerine göre farklılık göstermekte midir?

Örgütsel körlük ölçeğinin alt boyutları, antrenörlerin milli takım düzeyinde görev yapıp yapmamalarına göre farklılık göstermekte midir?

### 1.3. Hipotezler (Denenceler)

Örgütsel körlük ölçeğinin alt boyutları, antrenörlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel körlük ölçeğinin alt boyutları, antrenörlerin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel körlük ölçeğinin alt boyutları, antrenörlerin medeni haline göre farklılık göstermemektedir.

Örgütsel körlük ölçeğinin alt boyutları, antrenörlerin eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel körlük ölçeğinin alt boyutları, antrenörlerin meslekte toplan çalışma yılına göre farklılık göstermemektedir.

Örgütsel körlük ölçeğinin alt boyutları, antrenörlerin kurumda toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel körlük ölçeğinin alt boyutları, antrenörlerin kademelerine göre farklılık göstermemektedir.

Örgütsel körlük ölçeğinin alt boyutları, antrenörlerin milli takım düzeyinde görev yapıp yapmamalarına göre farklılık göstermemektedir.

#### **1.4. Sayıtlar**

Katılımcıların anket ve ölçek formlarını dürüst ve doğru bir şekilde dolduracağı varsayılmaktadır.

Elde edilen verilerin, antrenörlerin genel durumlarını yansıtacağı varsayılmaktadır.

Örgütsel miyopi ölçeğinin, katılımcıların bu durumlarını ölçmek için geçerli ve güvenilir araçlar olduğu varsayılmaktadır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Araştırmamız, Ankara Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışan antrenörlerle sınırlıdır. Veri toplama süreci belirli bir zaman dilimi ile sınırlıdır.

## 2.BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Antrenör

Antrenör en genel tanımıyla antrenman yaptıran kişidir. Bireylerin spora katılmalarına öncülük eden, performanslarını artırmaları için ihtiyacı olan becerileri bulan, bu doğrultuda program hazırlayan ve sporculara liderlik eden kişidir. Sporcuların hedefledikleri sonuçları almaları için antrenman ve müsabaka planları oluştururlar. Spora katılanlardan fiziksel ve psikolojik olarak en iyi seviyeye getirerek kendi performanslarının en iyisine ulaştırmak antrenörlüğün basit tanımıdır(Marlens,2014)

Lyle (2002), antrenörlüğü bir süreç olarak görür ve hedefler, aktiviteler ve girişimlerden oluşan amaçlı bir dizi düzenlemeyle takım ve sporcunun performansını geliştirmek olarak tanımlar. Morrison (2010) ise doğru bir metodolojiyle birey ya da grup olarak kişileri hedef ve amaçlarına ulaştırmak için yönlendiren, talimat veren ve antrene etmeyi antrenörlüğün tanımı olarak vermiştir. Antrenörlükte birbirini takip eden planlama, uygulama, geri bildirim alma ve düzeltme ilerleyici sürecin bileşenleridir. Bir sonraki basamak için planlama, geçmiş aşamadaki düzeltmeye göre yapılmalıdır.

#### 2.1.1. Antrenörlüğün tarihi

Tarihin derinliklerinde sportif faaliyetlerin çoğu askeri veya ekonomik amaçlı faaliyetler olarak görülmektedir. Bu düşünce yapısı boş zaman faaliyetlerini değerlendirmek ve eğlence amaçlı değişmeye başladığı yer İngiltere olarak belirtilmektedir. 17. yüzyıldan itibaren kriket, at yarışları, boks, golf gibi spor branşları değişimin ilk dalgaları olarak adada görülmeye başlanmıştır. Teknik olarak zor ve karmaşık yapıdaki bu etkinlikleri öğrenmek ve geliştirmek için belli bir prosedür geliştirme fikri de bununla beraber doğmuştur (Lyon,2007).

Sportif faaliyetlerin izlenmesi ve takip edilmesi, seyircileri, bahisleri oluşturmaya başladı. Böylece yeni bir ekonomi de doğuyordu. Finansal kazançları belirleyen sportif sonuçlar, antrenörlük gerektiren performansların önemini göstermeye başlarken, kısmi zamanlı veya saat ücretli ödemelerle antrenörlük mesleğini doğurdu. Bu koşullar, antrenörün yarı vasıflı bir zanaatkârdan biraz daha fazlası olarak algılanmasına neden oldu. Çeşitli devlet okullarındaki erkek öğrencilerin sportif faaliyetlerindeki rekabetçi etkinlikler ortaya çıktıkça antrenörler için yeni bir ortam oluşmuştur. İngiltere’de 1830’lu yılların ortasında ortaya çıkan tutor, coach gibi terimlere özel eğitim veren kişi, sporculara belirlenen hedefler için yol gösterici, zihinsel ve fiziksel performanslarını geliştiren kişi gibi anlamlar yüklenmiştir (Houlihan,2015).

Yirminci yüzyılın son çeyreğindeki gelişmeler, antrenör eğitim sistemleri, ulusal ve kulüpler bazındaki yüksek performans talepleriyle bağlantılıdır. Sporun uluslararası rekabete dayalı olmaya başlaması ile birlikte, sportif başarısızlıklar, ticarileştirilmiş spor branşları, elit sporun karmaşasındaki başarısızlıklar antrenörleri suçlamaya başlamıştır. Gelişmeler, antrenörlerin daha iyi eğitilmiş birer meslek erbabı olmaları yönünde zorlamaya başlamıştır. Böylelikle tanımlara uyan ilk antrenörler ulusal kimlik kazanarak tüm dünyada tanınan ilk antrenörler olmuşlardır (Potrac, 2013).

### **2.1.2. Antrenörlük felsefesi**

Antrenörlük felsefesi; olayları, deneyimleri nasıl değerlendirdiğiniz ve onlara verdiğiniz değerler olarak tanımlanabilir. "Neden antrenör olmak istiyorum?" sorusunun cevabı aslında antrenörlük yapma amacımızdır. Antrenörlük yapma amacını sorgulayan anketlerden faydalanmak öz gerçekçi değerlendirme yapmaya yardımcı olabilir. Diğer iki soru ile kendi felsefemizi ararken antrenörün liderlik özelliklerini etkileyen faktörlere bakmak yararlı olacaktır. Her insan farklı kişiliğe, güçlü ve zayıf yönlere sahiptir. Bu onların düşüncelerinde ve aynı zamanda uygulama tarzlarındaki farklılıktan kaynaklanır. Bu farklılıklar, farklı antrenör tipleri oluşmasına yol açar (Park,2015).

Felsefe kelimesini gerek günlük hayatta gerek sportif alanda antrenörün düşünce yapısına atıf yapabilecek şekilde kullanabilir. Bu yaşam biçimi birkaç kelime ile antrenörün görüşü, çalışma biçimi, olaylara yaklaşımı veya ideolojisi olarak ifade edilebilir. Bu ifadeler, antrenör dünyasının içinde sıkça karşılaştığımız "antrenörlük felsefesi" kelimesinin temelini oluşturabilir. Felsefe genellikle netlik aramak ve ayrıntıları belirlemek ile ilgilidir. Bir antrenörün içinde olduğu branş ile ilgili yeteri kadar bilgi beceri ve donanıma sahip olduktan sonra bunu çocuklara, gençlere veya yarışmacı sporculara aktarabilecek, onları düzelterek performanslarına yön verebilecek seviyede olması gerekmektedir. Bu özellikler antrenörün hedefleri doğrultusunda net olmasını ve detayları tespit ederek üzerine yoğunlaşmasını sağlayacaktır. Bu özelliklerin gelişmesiyle antrenör kendi felsefesini oluşturmaya başlayacaktır. Öyleyse bir antrenörün kendine ait bir felsefesini oluşturabilmesi için öncelikle iyi bir eğitimden geçmesi gerektiği, teoriği pratiğe dökme yeteneğine sahip olması gerektiğini söyleyebiliriz. Antrenör ile çalışan sporcunun veya takımın başarısı antrenörün felsefesine bağlıdır (Wooden,2009).

Antrenörün karakteri, teknik taktik analizi, yönetici özellikleri, liderliği ve bilime inanmışlığı başarıyı getirebildiği gibi, bu konulardaki yetersiz gelişimi başarısızlığa da neden olabilir. Antrenörün kendine özgü bir felsefe oluşturması, aslında kendini iyi tanımakla hayata bakış açısıyla ve kişilerle olan iletişimi ile oluşmaktadır. Antrenör kendi zihin durumuna göre felsefesini oluşturur. Kendisinin içinde olmayan ve inanmadığı değerlerden asla bir felsefe oluşması mümkün değildir. Felsefeyi, geniş anlamı ile "bilgelik" olarak tanımlayabiliriz. Felsefe

uzun ve seçkin bir tarihe sahiptir. Bakıldığı zaman en eski akademik disiplinlerden biridir. Hatta birçok bilim dalının atası olarak kabul edilir. Eski Yunan tarihinden günümüze kadar yaşamın anlamını ifade etmeye çalışan felsefe, yaptığımız işlerdeki tecrübe ve erdemlikleri ifade eder. Antrenör geliştikçe felsefesi olgunlaşır. Bir antrenör, bu nedenle, daha tutarlı bir yaklaşım geliştirmek için felsefi araçları kullanmaya teşvik edilmelidir (Park,2015).

Antrenör geliştikçe görev ve sorumluluklarının ne anlama geldiğine dair sofistیک bir yaklaşımda bulunmalı ve antrenörlüğe bir anlam yüklemelidir. Antrenörlüğün temel değerlerini, ilkelerini ve etik değerliğini anlamlandırmalıdır. Antrenörlük bir ürün müdür yoksa gelişimi devam eden bir kavram mıdır; bu soruların cevaplarını devamlı aramalıdır. Antrenör hızla olgunlaşmalı mıdır yoksa ilerleyen bir süreçte mi uzmanlaşmalıdır. Antrenör eğitimi veren kurumların bu soruların cevaplarını arayarak program dizayn etmeleri daha değerli olabilir. Bu soruların hazır bir cevabı yok. Antrenörlük felsefesinin net bir tanımı yoktur. Antrenörler felsefelerini uzmanlıklarını ve hayatlarını sorgulayarak oluşturabildikleri en güncel yaklaşım olarak görülmektedir. Felsefenin, bu bağlamda antrenöre bu soruların cevaplarını arama konusunda yardımcı olabileceği belirtilmektedir. Felsefe antrenörlük pratiğine katkı sağlayacak bir bilim dalıdır. Antrenörlük, mantıklı, ilkeli, bütünsel bir eğitim olarak belirtilmektedir. Bir dizi felsefi kavram antrenör için öz-farkındalığa ulaşmayı teşvik eder. Bu kavramlardan biri, “değerlerdir” (Sage, 2014).

### **2.1.3. Antrenörün görevleri**

Antrenörler yalnızca antrenmana gelerek gerekli becerileri geliştirmeye yardımcı olan ve maçlarda lakıma liderlik eden kişi olmanın yanında birçok ek görevle ağır bir yükün altına giren kişidir. Bu ek görevleri kimi zaman bölüp paylaşabileceğiniz bir ekibe sahip olma şansına sahip olsanız bile genele hâkim olmalı ve işlerin doğru yürüdüğünden emin olmalısınız. Kaldı ki kariyerinin başındaki antrenörler mutlaka bu ek yükleri omuzlamak durumunda kalacaktır (Potrac, 2013).

### **2.1.4. Antrenörün sorumlukları**

Aslında antrenörün sorumlulukları kimi ülkeler ya da ilgili branşın uluslararası kuruluşunda yasal yaptırımlara tabii olsa da genelde yazılı olmayan kurullarla etik ilkeler doğrultusunda sınırlandırılmıştır. Antrenörün sorumlukları antrenör sporcu ilişkisinde daha ayrıntılı incelenmiş olsa da genel anahtar kelimelere göre aşağıdaki maddeler oluşmuştur: (Côté, Gilbert, 2009).

#### 2.1.4.1. Güvenlik

Antrenman yapılan ortamda sağlıklı çalışabilmek için gereken koşulları sağlama ve tehlikeli olabileceklere karşı önlem almamız gerekir. Örneğin kenarda duran ekstra malzemeler (kenara çekilmiş pota), sahada yapılan diğer antrenmanlardan bizi engelleyecek şeyleri (voleybol direklerinin girdiği boşlukların kapatılması) düzeltme veya sahanın temiz kaymıyor olması gibi... Bu tür fiziki faktörlerin yanında asıl önemlisi tüm antrenörler çocuklarla çalışma konusunda dikkatli olmalıdırlar. Antrenör, çalıştırdığı çocukları hem akranlarından hem de yetişkin çevreden gelebilecek her türlü istismar ve şiddete karşı korumak durumundadır.

#### 2.1.4.2. Sağlık

Katılımcıların ya da antrenörün kendisinin sakatlanma ve ölüm riskini azaltma yönünde yeterli seviyede eğitilmiş olması ve bu sorumluluğun da bilincinde olması gerekir. Temel ilk yardım ve sağlık ile ilgili kurs almış ve gereğinde pratikte yardım etmeye hazır olmalıdır. Sakatlıkları mutlaka ciddiye almalıdır. Sporcu sağlığı kazanmaktan önce gelir. Antrenörler sporcunun aldığı ilaç ve ergojenik yardımcıları hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Her türlü sorumluluk yine antrenördedir.

#### 2.1.4.3. Fırsat Eşitliği

Ayrımcılığa karşı dikkatli davranmak gerekir. Timi sporculara yaş, cinsiyet, ırk, din, politik ya da eğitim gözetmeksizin eşit fırsat verilmelidir. Benzer olarak çocuklarla çalışırken daha yetenekli veya kolay öğrenen sporcularla diğerlerine de eşit yaklaşmak gerekmektedir.

#### 2.1.4.4. Model Olma

Antrenörler rol model olduklarını unutmayı profesyonelce yaklaşmalı ve her zaman uygun davranışlarda bulunmalıdırlar. (Côté, Gilbert, 2009).

### 2.1.5. Antrenör tarzlarının oluşmasındaki etkenler

#### 2.1.5.1. Kişilik

Antrenörler sporculara mesleki bilgi ve kişilik özellikleri ile örnek olan spor eğitimcileridir ve sergileyecekleri davranışların evrensel boyutta kabul görmüş ve benimsenmiş değerlere uygun olması beklenmektedir. Antrenörlükten bağımsız olarak kimi bireyler sessiz kimileri ise gürültücü, yaşam dolu ve hevesli olabilir. Çabuk sinirlenen veya sakin tepkiler veren birçok karşıt kişilikte birey vardır. Bu örnekler çoğaltılabilirse de kısaca kişilerin karakter özellikleri

onların antrenörlük uygulamalarını da etkilemektedir (Dolaşır, 2006).

#### 2.1.5.2. Bilgi

Alandaki bilgi seviye farklılıkları antrenörlerin yaklaşım ve prensiplerini belirlemektedir. Etkili ve başarılı antrenörler açık fikirli ve sorgulayan, her şeyi özellikle de kendi sporuyla ilgili her şeyi bildiğini düşünmeyenlerdir. Çoğu zaman bilgisi az antrenörler daha otoriter, değişimden yana olmayan kendi rahat sınırlarında çalışmayı seven tarzda takımlarını ve sporcularını idare etmek istemektedir (Jowett, Cockerill,2003).

#### 2.1.6. Antrenörlük yapma nedeni

Antrenörlük yapma amacı direkt olarak antrenör felsefesini ve olaylara bakışını, sporcuların gelişimini, kulüp ve yöneticilerle olan ilişkilerini ve kararlarını etkileyecektir. Buna bağlı olarak antrenörler başarıyı, gelişimi, kulüp menfaatlerini kendi kariyerlerini önemseyebilir ve bu doğrultuda adımlar almayı tercih edebilirler (Stafford,2004).

#### 2.1.7. Çalışılan antrenör deneyimi

Sporculuktan gelen antrenör deneyimi veya birlikte çalışılan antrenörlerin izlenimi kendi liderlik ve antrenörlük yöntemleridir. Bu önceden çalıştıkları antrenörün izinden gitme ya da ondaki kötü bulduğu yönleri kendisinin yapmaması şeklinde olabilir (Gould, & Maynard, 2009).

#### 2.1.8. Antrenör tarzları

Literatürde antrenör tiplerinin egemen, resiprok, problem çözen ve keşif rehberi olarak dört kategoride incelendiği görülmektedir (Loughead, Hardy,2005).

**Tablo 2. 1.** Antrenör tarzları

Antrenör tipi	Tanım
Egemen	Antrenör direkt komut verir ve yapılacakları dikte eder.
Resiprok	Sporcu kendi gelişimi için sorumluluk alır. Antrenör tarafından gözlemlenir.
Problem Çözen	Sporcular antrenör tarafından kurgulanan problemi çözerler.
Keşif rehberi	Sporcu çeşitli seçenekleri keşfetmek için özgürdür.

Antrenör tarzlarını 4 kategoriye ayıran diğer bir kaynak ise bunu emreden, benimseten,

paylaşan ve izin veren antrenör şeklinde sınıflandırmaklardır (Gould,& Voelker,2010).

#### 2.1.8.1. Emreden Antrenör

Antrenör tek karar vericidir ve sporculara kendi inisiyatiflerini kullanma yetkisi vermez. Sporculara neyi, nasıl yapacaklarını söyler. Çoğu antrenör bu tarzla rahat çalışırlar. Bu onlara planlama ve durumu kontrol etme fırsatı verir.

#### 2.1.8.2. Benimseten Antrenör

Antrenör kararları verir ve gerekenleri gösterir. Oyuncularına açıklama yapar ve onları soru sormaları için cesaretlendirir.

#### 2.1.8.3. Paylaşan Antrenör

Antrenör bir durum ya da problem ortaya koyar. Sporcuların soruları ve tahminleri ortaya çıkarmalarını sağlar. Sonra onlardan gelen geri bildirimler üzerine kararı verir.

#### 2.1.8.4. İzin Veren Antrenör

Sporcu ve antrenör bir durum ya da problemi birlikte ortaya koyar. Antrenör sınırları tanımlar. Olasılıkları keşfetmek için soruları kullanır ve sporculara karar vermeleri için izin verir. Bu tip antrenör, sporcuların huzurlu olmalarına ve pozitif grup ilişkilerine konsantredir. (Gould,& Voelker,2010).

#### 2.1.8.5. Otoriter Antrenör

Baskın karakter yapısına sahiptir ve tüm kararları kendisi vermektedir. İletişimi tek taraflı kurmanın yanı sıra genellikle eleştirel yaklaşım göstermektedir. Başarı tamamen antrenörün durumu değerlendirmesi ile belirlenir. Kimi zaman farklı kazanılan maçlarda bile başarı olduğunu kabul etmeyebilir. Yenilgilerde sorumluluk sporculara yüklenebilir ancak kimi zaman tüm olumsuzlukları göğüsleyecek babacan tavır gösterebilir. Duyarlı oyuncuların bu tarz antrenörlerle çalışması kolay değildir çünkü antrenör kırıncı olabilmektedir (Terlemez,2019).

#### 2.1.8.6. Demokratik Antrenör

Sporcuya yardıma olan ve onunla iş birliği yapan tarzda hareket eder. Sporcusuyla arasındaki ilişki, güven ve saygı temeline dayanır. Demokratik antrenörler aldıkları kararlarda sporculara

danışır ve onlardan fikir alır. Antrenman yapısında ve kurallarda esnek, yaratıcı davranma becerisi vardır. Başarıda olduğu gibi yenilgide de sporcusunun yanında olmayı seçer. Antrenörün yarattığı demokratik uygulamalardan çıkar sağlayıp otoriteyi zorlayan, bunu antrenörün zaafı gibi görüp ondan yararlanmak isteyen sporcular kısmen dezavantajlı yönü olarak görülebilir (Lyle,2002)

#### 2.1.8.7. Klasik Antrenör

Tüm karar ve davranışlarında rahat davranır. Planlama ve organizasyon yönü zayıf ve çoğunlukla içgüdüyle ve önceki tecrübelerine dayanarak antrenörlük yapar. Sporcu gelişimi geri plandadır ve yalnızca ihtiyaç durumunda ve sporcudan talep geldiğinde yardım eder. Oyuncuların bu serbest ortamda kendilerini bulmaları, bağımsızlık geliştirmeleri olumlu yönleri gibi görünmektedir. Ancak sporcu gelişiminin net olmaması ile birlikte sporcuların kendilerini değersiz hissetmeleri olumsuz nitelikleridir (Martens,2004).

#### 2.1.9. Antrenörlükte iletişim becerileri

İletişim kişinin hislerini, fikirlerini, bilgisini, düşüncelerini ifade etmesi ve aktarması; aynı zamanda kendisine başkalarının ve kendisine başkalarının ifade ettiklerini ya da aktardıklarını anlamasına denmektedir. İletişimin sözlü ve sözlü olmayan şeklinde iki formu bulunmaktadır. Sporda sözlü olmayan iletişim sıklıkla kullanılmaktadır. Bir oyuncu diğerine pas vereceği yeri gösterirken, nereye koşmasını istediğini ifade etmek isterken ya da antrenör sadece kendi takımı ve oyuncularının anlayabileceği bir işaretle ne yapmalarını istediğini aktarırken bir el işareti, baş hareketi veya forma düzeltme hareketi yapar. Bunun dışında da sürekli olarak birbirlerine mesaj veren antrenör ile sporcu için sağlıklı bir iletişim, öğretim ve yönetim için ilk şartlardan biridir. Antrenörlerin sözlü iletişimlerini geliştirmeleri gerekmektedir. Antrenörler sporcularına sürekli olarak mesajlar verirler. Bunlar beklentiler, hedefler, kurallar, duygu ve düşünceler olabilir ki böylece sporculara öğretir, geri bildirim verir; onları yüreklendirir ve disipline ederiz (Tod ve Spray,2012).

Etkili iletişim için açık ve doğru bir iletişim kurmamız gerektiğini biliyoruz ancak iletişimin iki yönlü olduğunu ve mesaj gönderdiğiniz kadar mesajlar aldığımızı da unutmamalıyız. Sağlıklı bir iletişim için yeterince ve iyi dinlememiz gerekmektedir. Sporcuların da ihtiyaçlarını, hislerini, hedeflerini bize iletmelerine izin vermeliyiz. Uzmanlara göre verilen mesajdaki anlamın büyük bir bölümü ses tonu ve sözlü olmayan ifademiz ile aktarılmaktadır. Bu nedenle sporcularla iletişim kurarken ses tonumuza ve sözlü olmayan ifadelerimize dikkat etmemiz gerekmektedir. Antrenörler sporculara yönelttikleri mesajlarda içeriğe odaklanmaktadır.. Ancak içerik ve ana fikrin dışında verilen mesajda duygusal bir etki de vardır. Genellikle antrenörler bu duygusal etkiyi önemsemezler ve başarılı iletişim kurmakta zorlanırlar. Etkili

bir iletişim için hem vermek istediğimiz mesajdaki ana fikre hem de mesajı alacak tarafta oluşacak duygusal etkiye dikkat edilmelidir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre başarılı bir performansla, bir hata sonrasında düzeltici yüreklendirici veya performansın iyi ya da kötü olmasından bağımsız teknik bir komut ve genel bir cesaret verme sonrasında antrenörün pozitif geri bildirim vermesi, sporcuların da olumlu yönde davranmalarına sebep olduğunu göstermektedir. Aksine, iyi performans için onları zorlayan, hataları eleştiren ve önemli bir yerdeki kritik bir hatada bir düzeltme mesajı veren antrenöre sporculardan genellikle olumsuz bir yanıt geldiği belirlenmiştir. Bu spektrumda antrenörlerin destekleyiciden kon trolcü iletişim tarzına doğru farklı tonlarda iletişim kurma tercihleri görselleştirilmiştir. Buna göre antrenörün mesajlarının kapsamı sol tarafa eğilimli sporcu daha iyisini yapmaya çalışacaktır aksine sağa eğilimli olduğunda ise bırakmak isteyecektir. Son olarak, antrenörün iletişim becerisiyle ilgili öz gerçekçi değerlendirme yapması yararına olacaktır (Şengün,2012).

Bunun için geliştirilen ölçeklerden faydalanılabilir . Antrenörlük becerilerinde önemli bir yere sahip olan iletişim yalnızca sporcularla olan ilişkinin başarısını belirlemez, aynı zamanda antrenörün başarısını belirler. Antrenör aynı zamanda beraber çalıştığı ekip arkadaşları, idareciler, ebeveynler, tesis personeli ve hakemler gibi spor çevresinde karşılaşacağı herkesle zorunlu bir iletişim içerisinde olacaktır. İyi yönetilen diyaloglar antrenörün başarısında belirleyici olacaktır (Jowett, 2017).

#### **2.1.10. Başarılı antrenörlük**

Başarılı antrenörlerin sporcular tarafından nasıl algılandığına yönelik yaptığı araştırmada farklı takım sporlarından her iki cinsiyetten katılımcılarla karşılıklı görüşme yöntemiyle veri toplamıştır. Bu çalışmaya göre sporcular antrenörlerini ne yaptıklarıyla değil nasıl yaptıklarıyla değerlendirdiklerini göstermiştir. Sonuçlara göre "Antrenör" Nitelikleri, Ortam, Sistem, İlişkiler, Antrenörlük Aksiyonları ve Etkileşim adlı altı ana başlık çıkmıştır. Sporcuların iyi antrenör algısını oluşturan farklı alt başlıklar da yaratılarak altta yatan faktörler incelenmiştir. Buna göre sadece kazanma- kaybetme ve medya ilgisi belirleyici olmamaktadır. Bu araştırma sporcuların nelerden etkilendiklerini ve antrenörün aksiyonlarını nasıl yaptıklarına daha çok odaklandığını göstermektedir. Ana başlıklardan "Antrenör Aksiyonları" başarı için pratikte direkt etkiye sahip görünmektedir. Antrenör aksiyonları "öğretme, iletişim, baskı altında performans, motivasyon, sporcuya tepki, sporcuyu maça hazır lama ve önemsizleri göz ardı etme" olarak alt başlıklara ayrılmıştır(Becker,2009).

#### **2.1.11. Antrenörlük ilkeleri**

İyi eğitim almış, kendini devamlı geliştirerek, bilimin ışığında sporcu yetiştirmeye çalışan veya profesyonel sporcuların kariyerlerine katkı sağlayan antrenörlerin yolunda ilerleyen, bu

uğurda çaba sarf ederek gelişmeye çalışan antrenör olmak önemlidir. Bu uğraşlar neticesinde iyi antrenör olmak için, bazı düşünce ve davranışların da birlikte gelişmesi gerekiyor. Antrenörlüğü meslek edinmek için yola çıkmış bir adayın, eğitimin ve gelişimin sürekli olduğunun farkına varması gerekmektedir. Öğrenilen teorik bilgilerin saha pratiğindeki uygulamalara geçişi ve doğruyu bulma bir süreçtir. Bu süreç içerisinde antrenörün çocuk, genç veya yarışmacılara karşı, çalıştığı kulübe karşı, ailelere ve sporun diğer paydaşlarına karşı sorumlulukları vardır (Cruickshank,2015).

Antrenörlük mesleği içerisinde görev alan bireylerin, mesleğin sorumlulukları ve davranışlarını belirleyen etik ilkeleri benimseyerek uygulamaları gerekmektedir. Araştırmalar, antrenörlerin mesleklerini icra ederken zaman zaman dikkatlerini dağıtacak başka noktalara odaklanacak baskılara maruz kaldıklarını göstermektedir. İyi antrenörler, bu baskılarda tutarlı ve sağlam bir değerler felsefesi ile hareket ederler. Bu değerler antrenörlere etik kararlar alma noktasında bir referans oluştururlar. Bu durumda uluslararası, modern bir antrenörün iyi, doğru ve ahlaki felsefesine ait vasıfları aşağıdaki gibi olmalıdır. Bu maddelerdeki düşüncelere ulaşmaları için antrenörlerin devamlı ve doğru yönde desteklenmesi gerekmektedir. Antrenörler mesleğe girdikleri andan itibaren bu değerleri ve öz inançlarını keşfetmeleri için desteklenmelidir (Çelik,2013).

- Modern bir antrenörlük öğrenme-öğretme tabanlı bir meslektir.
- Modern bir antrenörlüğün ön koşulu olumlu düşünceye bağlılıktır.
- Modern bir antrenör, sporcudan asla çıkar sağlanmaz, her sporcunun spor deneyimini ve gelişimini korur ve saygı gösterir.
- Modern antrenörler, çocukları ve gençleri korumakla yükümlüdür
- Modern antrenörün, elit seviyeye doğru yükselen sporcusunun kariyerine yön verme, destekleme gibi sorumlulukları vardır.
- Modern antrenör, ulusal ve uluslararası kurallara uyarak sporcuları yetiştirir ve yarıştıırır.
- Modern antrenör, başarıya giden kısa yol düşüncesinin tehdit ettiği sporcularını WADA'nın tanımladığı biçimde dopinge mücadele ederek korur.
- Modern antrenörler, sporun bütünlüğünü koruyarak, oyunu her zamana kuralına göre oynar.

İyi bir antrenör olmak istiyorsanız, kaliteli bir eğitim almalısınız. Kendinizde hissettiğiniz becerilerin yeterli olup olmadığını ölçmenin en doğru yeri, ilgili spor federasyonlarının veya uluslararası geçerliliği olan antrenör eğitim programlarındaki yeterliliğinizdir. Daha da önemlisi bir çocuğu yetiştirme bilgisini öğrenmenin en önemli yeri pedagoji eğitimi veren kurumlardan alabileceğiniz eğitimlerdir. İnsanın fiziksel ve psikolojik performansını artıracak

akademik eğitimler almak antrenörleri bilimin ışığında çalışmaya zorlar. Sonuç olarak, uzun ve kaliteli bir eğitim sizi iyi bir antrenör yapabilir. Antrenörlükte, nereye gittiğini bilmiyorsanız, nasıl ve hangi hızda gittiğinizin hiçbir anlamı yoktur. İyi bir antrenör nereye gittiğini iyi bilmek zorundadır (Levine, Kase ve Vitale, 2006).

#### 2.1.11.1. İyi Bir Antrenörün Davranış Kodları

Uluslararası Spor koçluğunda mükemmelliği sağlamak için çalışmalar yapan ICCE “international council for coaching excellence” dünyanın her yerinden. davranış ve etik kodları toplayarak, mükemmel spor antrenörlüğüne ışık tutmaya çalışmaktadır. Bu kodlar, antrenörün bir profesyonel olarak davranmasını sağlayan bir öneri olarak belirtilmektedir. Kodlar oluşturularak iyi ve profesyonel bir antrenörlüğün standartlarını belirleyerek iyi antrenörlüğü güvence altına almak hedeflenmiştir. Oluşturulan bu kodlarla antrenörlük görevinin sadece atletik performansı geliştirmek olmadığı, sorumluluklarının belirlenerek aynı zamanda iyi bireyler yetiştirmek olduğunun da çerçevesi çizilmiştir. Antrenör tarafından sporculara yönelik yasa dışı, kanunsuz ve zararlı davranışlara müsamaha gösterilmemelidir. Bu kodlara, davranış kuralları, iyi antrenör özellikleri, etik değerler gibi isimlerin verilebileceği, antrenör yetiştiren kurumların hangisini tercih ederse etsin bunun iyi bir antrenörün genel davranışının ilgilendiren bir çerçevenin içinde kalacağı belirtilmiştir. ICCE. Davranış kurallarını kodlayarak yaptığı çalışmada antrenör adaylarına ve antrenör yetiştiricilerine ışık tutmaktadır. ICCE, aşağıdaki tabloda belirtilen kodların kapsadığı temel ilkeleri, yetkinlik, güvenilirlik, saygı, adalet, önemseme, dürüstlük ve sorumluluk olarak açıklamaktadır. Aşağıda verilen tabloda solda belirtilen bu kodların ortaya konulabilmesi için antrenörün öncelikle odaklanması gereken davranışları sağda verilmiştir (<https://icce.ws>).

**Tablo 2. 2.** ICCE davranış kurallarının ilkeleri ve ana odak noktaları

<b>Kodlar</b>	<b>Ana Odak Noktaları</b>
Yetkinlik	Antrenörlük Eğitimi
Güvenirlilik	Gizlilik kurallarını koyun, sporcularınıza güven aşıl原因
Saygı	Sporcular, kararlar, kurallar, vaatler, taahhütler, gizlilik
Adalet	Fair-play; her sporcu için aynı fırsatlar; yasa dışı madde ve yöntemlerin kullanılmaması
Önemseme	Fiziksel refah ve sporcuların duygusal durumlarını önemse
Dürüstlük	Kendi değerlerine ve eylemlerine sadık ol,

Sorumluluk	Sporcunun gelişimi ve bir antrenör olarak kendinin gelişiminden sorumludur
------------	--

### 2.1.11.2. İyi Bir Antrenörün Genel Özellikleri

Yukarıdaki konu başlıkları altında anlatılan konuların ışığı altında, iyi bir antrenörün genel özelliklerini başlıklar altında toparlayacak olursak aşağıdaki tabloyu oluşturabiliriz (Bilir, Şahin ve Sangün,2019).

**Tablo 2. 3.** İyi antrenörlerin genel özellikleri

Alan bilgisine hâkimdirler	İyi bir antrenör, branşının fizyolojik taleplerini bilir. Bu taleplere cevap verebilmesi için sporcularına hangi dönemde hangi antrenmanları yaptıracağını bilir.
Antrenörlük ilkelerine uyarlar	Yukarıda işlediğimiz tüm ilkelere bağlı ve mesleki davranışları uygular.
Ekip çalışmasını iyi yaparlar	Antrenör ekibi, sağlık ekibi ile ortak akıl yürüterek takımlarını veya sporcusunu sevk ve idare ederler
Spor yönetimine ilgilidirler	Yönetici-Antrenör ilişkilerini iyi yönetirler, Kargaşa durumunda yönetim ile birlikte doğru kararlar alarak en az hasar ile kargaşa ortamından çıkmak için uğraşırlar
Çalışma alanlarının dışına çıkmazlar	Yetki ve sorumluklarını iyi bilirler, sporcuları için güvenli bir ortam yaratmaya çalışırlar, Yetki ve sorumluluk alanlarının dışına çıkmazlar, kimsenin yetki alanına müdahale etmezler.
Liderlik Özellikleri Vardır	İyi antrenörler, liderlik özellikleri gelişmiş, sporcularına etkili liderlik yapan antrenörlerdir
İletişime önem verirler	Sporun içindeki tüm paydaşlarla, yöneticileriyle, sporcuları ile alt yapıda görev yapıyorsa aileler ile etkili ve doğru bir iletişim kurarlar

### 2.1.11.3. İyi Bir Antrenörün Nitelikleri, Becerileri, Rolü Ve Sorumlulukları

İyi bir antrenör kariyeri boyunca birçok nitelikli iş gerçekleştirecektir. Kariyeri süresince birçok beceri öğrenecektir. İyi bir antrenörlük kariyerini destekleyen nitelikler ve beceriler olabilir;

- Dinlemeyi de içeren etkili iletişim kurma becerisine sahip olmak
- Tarafsız, zamanında ve yapıcı geri bildirim sağlama yeteneğine sahip olmak
- İyi bir planlayıcı olma yeteneğine sahip olmak
- Analitik olma yeteneğine sahip olmak
- Güvenli bir spor ortamı ve öğretim ortamı yaratma ve sürdürme becerisine sahip olmak
- Antrenörlük uygulamalarında taklitçi değil, sorgulayıcı bir zihne sahip olmak
- Spor ortamındaki anlaşmazlıkları çözebilme becerisine sahip olmak
- Atletik olmalıdır. Sporcusuna bir taktik beceriyi gösterebilmelidir.
- Ülkemizde fazla olmasa da bir servisi kullanabilme becerisi olmalıdır.
- Sağlık ve güvenlik ile ilgili becerilere ve niteliklere sahip olmalıdır
- Sporcunun isteklerini belirlemek ve yerine getirmekle sorumludur
- Performansı artırmak, eğitim ve yarışma programından sorumludur
- Antrenmanda ve müsabakada olumlu bir motivasyon ortamı yaratmak (Crisfield,2003).

### 2.1.11.4. Antrenörün Çalışma Alanları

Antrenörlerin çalışma alanlarını belirlerken iki kriterden bahsetmek gerekmektedir. Bunlardan biri spor ortamındaki performans düzeyi diğer spor ortamının katılımcıdır. Spor ortamının performans talebi ve katılımcılarının durumuna göre antrenörün çalışma alanı şekillenmektedir. Bu nedenle spor ortamının iyi anlaşılması ve antrenörün bu alanda donanımlı hale getirilmesi gerekmektedir. Bir başka deyişle spor ortamındaki değişiklikler, antrenörler arasındaki farklılıkları belirlemektedir. Performans beklentileri ve spora katılan

sporcu veya bireyin rolleri değiştikçe, antrenörün rolü de değişmektedir. Spor ortamının özelliklerini ve gerekliliklerini algılayan ve bu anlamda kendini yetiştiren antrenörler, spora katılımı artıracak ve üst düzey fayda sağlayacaktır (Potrac, Keith ve Denison, 2013).

## 2.2. Örgüt

Çağlar boyunca insan ve insana ait birçok sorun bilini adamlarınca incelenmiş ve türlü soruların yanıtları elde edilmeye çalışılmıştır. Bugüne kadar fiziksel bazı özelliklerin haricinde; insanın değerleri, iyileri ve kötöleri, doğruları ve yanlışları konusunda ortak bir görüş ve lam olarak anlaşılabilir zihni hır bütünlük ortaya konulamamıştır. Farklı farklı birçok araştırma yapılmış ve bunların sonucunda çeşitli sonuçlar elde edilmiş olmasına karşın; insan ve insana ait kişilik, varoluş, gelişim, dönüşüm üzerinde araştırmalar insanlık var olduğu sürece devam edecektir. Bu konulardan birisi de örgüt konusudur. Örgütler de insanlara benzer. İnsanlar tarafından oluşturulan bu organizasyonların her birinin kendine ait yapı, sistem ve özellikleri bulunmaktadır. Bazı örgütlerde çalışmak insanların ömürlerini uzatırken, bazılarında ise çalışmak iş görenler için zulüm olabilmektedir. Her örgütün birbirinden farklı olmasının altında farklı dinamiklere sahip olmaları yatmaktadır (Altay, 2005).

Örgüt, bir kurumda çalışanların oluşturduğu grup anlamına gelmektedir. Kurumun varlığını sürdürebilmesi için yerine getirilmesi gereken ve alt bölümlere ayrılmış eylemleri içeren yapıyı belirtir. Bölümlerine ayrılmış görevler onları yerine getirecek olan bireylerin özelliklerinin belirlenmesine ve birbirlerini tamamlayarak kurumun hedefine ulaşmasını sağlar (Ergendi, 2006). Örgüt sözcüğü dar ve geniş anlamıyla tanımlanabilmektedir. Dar anlamda örgüt, herhangi bir amaç için gerekli çalışmaları grup ilişkileri biçiminde düzenlemektir. Geniş anlamda örgüt ise, insanların fiziksel araç ve olanaklarını belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya getiren yapıdır (Tutar, 2009).

Diğer taraftan, örgütler kendiliğinden ya da rastlantısal olarak oluşmazlar; dalla ziyade, amaç odaklı, belli bir hedefi olan oluşumlardır ve bireysel girişimin bir şeyi başarmada koordine ve konsantre olmuş bir grup karşısında yeterli olamayacağı algısından doğar (Schein, 2004). Örgüt, birlikte hareket etme ihtiyacından ortaya çıkar. İnsanlar amaçlarını gerçekleştirmek için ortak hareket ederler. Bir örgüt, bir kişinin amaçlarına ulaşması için bir araç olmakla beraber; bir birey de örgütsel hedeflerde başarıya ulaşmak için bir araç olarak düşünülebilir (Aydın 2011:628). Sevelim veya sevmeyelim birçoğumuz her gün işe gitmek zorundayız. Modern toplamlarda örgütler, hayatın bir parçasıdır. İnsanlar zamanının büyük çoğunluğunu değişik biçimleri olan örgütlerde çalışarak geçirirler. İşgücüne katılmadan önce de ilkokul, ortaokul, lise veya üniversite gibi genelde herkesin gittiği kuramlara gitmiş olurlar (Richmond ve diğerleri 2005).

Örgütler için yaşamsal öneme sahip iletişimin, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine etkisi veya bunların birbirleriyle ilişkisi, huzurlu ve barışçıl bir çalışma ortamının sağlanarak örgütlerin

amaç ve hedeflerini gerçekleştirmelerinde ve kendilerini devamlı geliştirmelerinde çok önemlidir. Örgütler gücünü, bilgi gücüne sahip bireylerden elde ederler ve bu çalışanların kendi örgütlerinde çalışmayı tercih etmesini isterler. Örgütün bu tür çalışanları kendi örgülüne kazandırabildiği ölçüde başarı şansı artar ve çalışanlarına da kendilerini kanıtlayma olanağı ve fırsatı vererek toplumsal gelişime de katkı sağlamış olur (Boylu ve diğerleri 2007). İki tip örgüt vardır, kar amacı güden ve gülmeyen. Kar amaçlı olanların ana amacı para kazanmaktır. Kar amacı gütmeyenlerin ise mal veya hizmet sunarlarken asıl hedefleri para kazanmak değildir. Üstelik birçok örgüt bu işleri ya ücretsiz ya da çok az ücretle yaparlar (Richmond ve diğerleri 2005). Örgütler, eğilim vermek veya gönüllük esasına dayanan hayırsever kuruluşları gibi toplumsal gereksinimlere hizmet etmek amaçlı da olabilir.

### **2.2.1. Spor örgütleri**

Spor, bireyin fizyolojik ve psikolojik açıdan sağlığını geliştiren, sosyal davranışlarını düzenleyen, zihinsel ve motorik becerilerini belli bir düzeye getiren biyolojik, pedagojik ve sosyal bir olgu (Yetini, 2016) olarak toplumun gelişmesine de dolaylı olarak katkı sağlar (Yetim, 2011). Spor örgütlen ise bu amacı gerçekleştirmek için faaliyet gösteren kurumlardır. Spor kulüpleri, ulusa-uluslararası spor örgütleri/organizasyonları gibi yapılanmalar sporun nüfuz alanını işaret etmesi açısından önemlidir (Sunay, 1998).

Ülkemizdeki spor faaliyetleri ile ilgili belli başlı örgütlere aşağıdaki başlıklar altında kısaca değinilmiştir.

#### **2.2.1.1. Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (TMOK)**

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (TMOK), ülkemizi uluslararası alanda temsil eden, olimpiyatlara sporcu gönderilmesini sağlayan ve Cumhuriyet Dönemi öncesinden itibaren geçmişi olan köklü bir kuruluştur. Dernek statüsünde kurulmuş bir tüzel kişiliktir. Tüzüğünde Komitenin, her türlü politik, ekonomik ve dinsel etkinin dışında tamamen bağımsız ve özerk bir kuruluş olduğu belirtilmiştir (Tüzük m. 1). Komitenin tarihi 20. yüzyılın başlarına kadar gitmektedir. İlk olarak 1908 yılında Osmanlı Olimpiyat Komitesi adı ile kurulmuş olup, 1911 yılında Uluslararası Olimpiyat Komitesi tarafından tescil edilmiştir. Çeşitli evrelerden geçerek 1924 yılında Türkiye Millî Olimpiyat Cemiyeti adı ile yeniden kurulan Komite, 1924 Paris Oyunlarına katılmıştır (Kağıtçıbaşı, 2002).

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi üyeleri tamamen gönüllülerden oluşur ve yapısı gereği kâr amacı gütmeyen, toplum yararına çalışan, özerk bir sivil toplum kuruluşudur. Yüz yılı aşkın geçmişi ile Türk sporunun en köklü paydaşlarından birisi ve Türk sporunun gelişimi için çalışan üst düzey bir hizmet kurumudur. TMOK, Uluslararası Olimpiyat Komitesi'nin (IOC) i'Olimpik Antlaşma'sına uyumlu tüzüğü, görev vb. faaliyetleriyle Olimpik Hareket'in

Türkiye'deki ve Türk sporunun Olimpik Hareketlisindeki temsilcisidir. Başta Yaz ve Kış Olimpiyat Oyunları olmak üzere Gençlik Olimpiyat Oyunları, Avrupa Oyunları, Avrupa Gençlik Olimpik Festivalleri ve Akdeniz Oyunları gibi Uluslararası Olimpiyat Komitesinin düzenlediği spor organizasyonlarına Türk sporcularının katılımı ve Olimpik Oyunlara adaylık konularında Türkiye'nin tek yetkili kurumudur (<http://vwwv.olimpiyat.org.tr>).

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesinin çeşitli komisyonları vardır. Genel itibarıyla amaç, ülkemizde küçük yaşlardan itibaren sporu tanıtmak, onlara sporu sevdirmek, sağlıklı nesiller yetişmesine ve yaşam kalitesini artırmaya katkı sağlamak, fairplaye dayalı tulumun yaygınlaştırılmasını sağlamaktır(Tmok,2022).

#### 2.2.1.2. Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü

29 Haziran 1938 tarihinde onaylanan 3530 sayılı kanunla Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü kuruldu. 1969 Türkiye genel seçimleri biter bitmez ilk kez Spor Bakanlığı ismiyle inşa edilen bakanlığın başına 3 Kasım 1969 tarihinde İsmet Sezgin atandı. 1972 senesinde ismi Gençlik ve Spor Bakanlığı olarak değiştirildi. 1983 Türkiye genel seçimlerinin ardından ise Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı adını aldı. 1 Nisan 1989'dan itibaren Gençlik ve Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığı ile Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü olarak faaliyetlerine devam etti. 2011 yılında ise Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı adıyla yeniden kuruldu Geçmişten günümüze gençlik merkezlerinin en büyük misyonu, gençlerin serbest zamanlarında ve sportif faaliyetlerinde yenilikçi, sürdürülebilir faaliyetler üreterek, ülkemizi bilimsel, kültürel, sanatsal ve sporda donanımlı gençler yetiştirerek spor kültürünün geniş kitlelere yayılmasını teşvik ederek dünyanın her yerinde güçlü bir spor ülkesi olmayı hedeflemektir (<https://www.gsb.gov.tr/tarihce.html>).

Bu kuruluşun temeli, 14 Temmuz 1922'de 16 kulübün birleşerek, sporu disipline etmek amacıyla "Türkiye İdman Cemiyetleri ittifakı"nın (TİCİ) kurmalarıyla atılmıştır. İlk başkanlığını Alı Samı Yen, asbaşkanlıklarını da Burhan Felek ve Alı Seyfi yapmıştır. Türkiye'nin ilk çok sporlu spor örgülüdür. Çeşitli kanunlara bağlı olarak adı zaman içerisinde Türk Spor Kurumu, Spor Genel Müdürlüğü, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir. Son olarak; Kanun Hükmünde Kararname ile teşkilat yapısında değişikliğe gidilen Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün 3289 sayılı kanunda yer alan "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" ibaresi "Spor Genel Müdürlüğü" olarak değiştirilmiştir (<http://sgm.gsb.gov.tr>).

3289 sayılı kanunun amacı; Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı merkezde katma bütçeli ve tüzel kişiliğe sahip Spor Genel Müdürlüğü'nün; taşrada ise özel bütçeli Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinin kurulmasına, teşkilat, görev ve yetkilerine ait usul ve esasları düzenlemektir (Yetim, 2018).

Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri, gençlik politikalarının belirlenmesi, koordinasyonu ve uygulanması gibi görevlerle sorumludur. Bunlar arasında gençlik merkezlerinin kurulması ve işletilmesi de yer alır (Karadağ, 2019).

Ankara Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ise Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı olarak, başkentteki gençlik, spor ve yurt hizmetlerinin yürütülmesinden sorumlu resmi bir kuruluştur. Müdürlük, spor altyapısının güçlendirilmesi, gençlerin sosyal ve kültürel gelişiminin desteklenmesi, yurt hizmetlerinin sunulması ve kamu-spor ilişkilerinin yönetilmesi gibi geniş bir görev yelpazesine sahip olduğu söylenebilir.

### 2.2.1.3. Spor Federasyonları

Türk spor yönetiminde spor federasyonları ilk olarak "İdman İttifakı Heyeti Muvakkalesi" nizamnamesinde tanımlanmıştır ve birçok spor federasyonu ilk kez Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCi) döneminde kurulmuştur (Yenel ve Parasız, 2018). Zaman içerisinde uğradığı değişiklikler sonucu bugünkü şeklini almıştır.

Spor Federasyonları, Gençlik ve Spor Bakanlığı'na (GSB) bağlı kuruluşlardan birisi olan Spor Genel Müdürlüğü (SGM) merkez teşkilatı içinde ana hizmet birimi olarak başkanlık şeklinde yer alırlar. Çıkarılan 5105 Sayılı Kanunla GSGM'nin Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki 3289 Sayılı Kanunda önemli değişiklikler yapılmış, spor federasyonları idari ve mali özerkleşerek çağın gereklerine uygun dinamik bir yapıya kavuşturulmuştur. Bürokratik sınırlılıkların doğurduğu iş yavaşlatıcı uygulamaların önüne geçilmiş, personel seçimi ve mali konularda hareket alanının gelişmesi özerkliğin sağladığı olumlu gelişmeler olarak kaydedilmiştir (Erturan&İmamoğlu,2006).Spor hizmeti veren örgütler, yaygınlaşma politikaları gereğince yoğun bir faaliyet temposu içinde çalışmaktadırlar ve devlet bürokrasisi bu tempoyu yavaşlatabilmektedir. 36 federasyon başkanının %64 oranında spor federasyonlarının idari ve mali yönden özerkliğe kavuşmak isteğini belirttikleri 2004 yılından 2019'a kadar çeşitli gelişmeler olmuştur (Erturan ve Yenel, 2004).

2019 yılı Ocak ayı itibarıyla toplam 64 spor federasyonundan 5'i bağlı, 58'i bağımsız ve Ti de tam bağımsız olmak üzere faaliyet göstermektedir (<http://www.gsb.gov.tr>).

Spor dallarına ilişkin olarak alanlarında, teknik ve idari kararları alma yetkisine sahip bağımsız kurumlar olarak tanımlanırlar. Spor federasyonları; kurs, seminer ve benzeri eğitim amaçlı faaliyetleri yaparak sportif etkinliklerin gelişmesine ve yayılmasına yardımcı olmaktadır (Yıldız, 2016).

Kendi spor dalının teknik sorumlusu olan her spor federasyonunun başında bir başkan, as başkan veya başkanlar, federasyon yönetim kumrlunu meydana getiren üyeler ve bir genel sekreter ile yeterli büro personeli bulunmaktadır. Federasyonlarda ayrıca danışma ve teknik kurullar ile hukuk, sağlık, eğilim, merkez hakem, organizasyon, dış ilişkiler gibi diğer kurullar

da oluşturulmaktadır. Spor federasyonlarında görev yapan başkan ve yönetim kurulu üyeleri ile diğer kurullarda görev yapanlar gönüllü üyeler olup yaptıkları hizmet karşılığında her hangi bir maddi gelir talebinde bulunmazlar (İmamoğlu, 2011).

Spor dallarına ilişkin olarak alanlarında, teknik ve idari kararları alma yetkisine sahip bağımsız kurumlar olarak tanımlanırlar. Spor federasyonları; kurs, seminer ve benzeri eğilim amaçlı faaliyetleri yaparak sportif etkinliklerin gelişmesine ve yayılmasına yardımcı olmaktadır (Yıldız, 2016). Spor hayatında, kuralların tespiti, karşılaşmaların düzenlenmesi, sporcuların yetişmesi ve uluslararası müsabakalarda yarışmaları, uluslararası federasyonlara üyelikleri itibarıyla spor federasyonlarının çok önemli yeri vardır (Erten, 2006).

#### 2.2.1.4. Türkiye Futbol Federasyonu

Spor federasyonları içinde futbol federasyonunun kendine özgü yapısı vardır.

Ülkemizde futbolun ilk olarak 19. yüzyılın son çeyreğinde oynanmaya başladığı bilinmektedir. Türkiye'de futbolun lam olarak yeşermeye başladığı periyod 1908-1923 yılları arasındır. 1992 yılında Türkiye Futbol Federasyonu özerkliğe kavuşur. Futboldaki gelişim ve değişimini, futbolun sadece bir spor dalı olmadığını da ortaya çıkarmıştır. Futbolun yarattığı parasal değerlerin giderek büyümesi ve futbola olan ilginin yaygınlaşması, yerel federasyonlar nezdinde bu spor dalının bağımsız bir yapı içerisinde yönetilmesini zorunlu kılmıştır. 17.6.1992 tarihinde 3813 sayılı Kanunla Türkiye Futbol Federasyonu özerk hâle getirilir. Kanununun 1. maddesiyle, futbol faaliyetlerini millî ve milletlerarası kurallara göre yürütmek, teşkilatlandırmak ve Türkiye'yi futbol konusunda yurt içinde ve yurt dışında temsil etmek üzere özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip, özerk Türkiye Futbol Federasyonu kurulmuştur (<http://tff.org.tr>).

#### 2.2.1.5. Spor Kulüpleri

Sportif hayatta kulüpler çekirdek örgütler, sportif faaliyetlerde ve sporcuların yetişmesinde çok önemli roller üstlenirler ve tercihlerine göre bir veya birden fazla spor dalında faaliyet gösterebilirler. Spor kulüpleri, Dernekler Kanununa göre kurulan dernek statüsünde özel hukuk tüzel kişileridir. Bir spor kulübünün GSB bünyesinde, ilgili olduğu spor branşında karşılaşmalara çıkabilmesi için GSB tarafından tescil edilmeleri gerekmektedir. GSB tarafından hır kulübün tescil edilmesi, o kulübün resmî müsabakalara katılabilmelerini temin etmesinin yanında, sporculara lisans verebilmelerini de sağlamaktadır (Erten, 2006).

Son yıllarda spor kulüpleri sıkça taraftar ve medyayla ilişkiler/ iletişim ile halkla ilişkiler, şiddet, fair-play, sponsorluk, pazarlama ve ekonomi konuları ile ilişkilendirilerek çalışılmaktadır. Akademik niteliği yüksek çalışmaların spor kulüplerinin gelişimini yönlendirmede önemli ölçüde fikir verdiği söylenebilir. Spor kulüplerinin gerek bu araştırmaları dikkate alması gerekse kendilerinin çeşitli saha araştırmaları yaparak gerekli

dönütler ile kontrollü büyümeyi sağlamaları gerekmektedir (Devecioğlu, Çoban ve Karakaya, 2011).

#### 2.2.1.6. Belediyeler ve Spor

Ülkemizde devletin temel idari görevleri, genel yönelim kuruluşlarınca özellikle merkez teşkilatınca yerine getirilmektedir. Spor Genel Müdürlüğü her ne kadar Türk sporunu yönetim konusunda merkezî idari yürütücüsü olarak görev yapsa da hizmetleri gerçekleştirme aşamasında illerde ve taşrada yerel yönetimler (il özel idareleri, belediyeler ve köyler) ile işbirliği gerekmektedir. Devletin bazı yetki ve sorumluluklarını merkezden alıp yerel yönelimlere aktarması prensibi gereği, bazı hizmetleri de Spor Genel Müdürlüğü yerine belediyeler gerçekleştirmektedir. Yerel yönetimlerin amaçlarından birisi halk sağlığının korunması, sağlıklı nesiller yetiştirilmesine katkı sağlanmasıdır. Sporu ise bu amaca hizmet için yaygınlaştırmaya çalışmaktadırlar. Halkın ihtiyaçları doğrultusunda coğrafi, kültürel ve sosyoekonomik farklılıklara göre spor hizmetini çeşitlendirmek, hem sporun yaygınlaştırılmasını sağlayacak hem de yerel halkın hizmeti sunan belediyeye beğeni ve güven duygusu artacaktır (Kurtipek ve Yenel, 2018). Bu hizmetlerin tamamen özel sek-töre bırakılması hem özel sektörün gücünü aşabilir hem de özel sektörün sunduğu spor hizmetlerinden düşük gelirli bireyler yararlanamayabilir (Uçar, 2014).

Yerel yönelimler halkla yakın olmanın avantajını kullanarak hem onların ihtiyaçlarını keşfedebilir hem de onların gönüllülük potansiyel inden yararlanarak çocuklara, gençlere, kadınlara, yetişkinlere ve yaşlılara, fazla ekonomik yük altına girmelerine gerek kalmadan spor yaptırma fırsatı sunabilir, yörede halkın ve spor kulüplerinin yararlanacağı spor tesislerini planlı ve örgütlü bir şekilde halkın gereksinimlerini karşılayacak şekilde hizmete sunabilir. Amatör spor kulüplerinin ve spor branşlarının gelişmesine öncülük edebilir ve dolayısıyla ülkemizde spor kültürü oluşuma önemli katkılar sağlayabilir (Kurtipek ve Yenel, 2018).

Belediyeler ikiye ayrılır; birincisi bütünüyle 1580 sayılı Belediye Kanunu'na göre kurulan ve çalışan belediyeler, İkincisi ise yalnız büyük kentlerde kurulan ve farklı statüye tabı tutulan büyükşehir belediyeleridir (Eryılmaz, 1997).

Belediyeler spor hizmetlerini kendilerine bağlı spor müdürlükleri aracılığıyla gerçekleştirmektedirler. Yerel halkın nüfusunun büyüklüğüne, belediyenin olanaklarına ve yerel halkın taleplerine göre hizmetin kapsamı değişebilmektedir. Büyükşehir Belediyeleri ise, daha büyük tesislere sahiptir, yurt içi ve yurt dışı turnuvalar-yarışmaların düzenlendiği büyük organizasyonlar da düzenlemektedirler (Donuk, 2005).

Bu noktada, İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı Spor İstanbul (eski adıyla Spor A.Ş.), şirket yapısına geçmiş yerel spor işletmelerine örnek olarak verilebilecek bir örgüttür. İstanbul Spor Etkinlikleri ve İşletmeciliği Ticaret AŞ (Spor İstanbul), 1989 yılında İstanbul Büyükşehir

Belediyesi'nin iştirak şirketi olarak kurulmuştur. İstanbul halkının fiziksel ve ruhsal sağlığını güçlendirmek, yeteneklerini geliştirmek için spor tesislerinden yararlanmalarını ve spor etkinliklerine aktif olarak katılımlarını önclemiştir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait spor salonlarını işletmek; sporun her dalında ulusal ve uluslararası nitelikte; bilimsel, teknik, eğitsel, sportif, turistik, kültürel yarışma, festival, sergi, gezi, kamp, konferans, seminer, kurs gibi organizasyonlar düzenlemek; araştırma ve eğitim çalışmaları yapmak öncelikli faaliyetleri arasındadır (<http://www.spor.istanbul>).

#### 2.2.1.7. Özel Spor İşletmeleri

Spor işletmeciliği dar anlamda yerleşim yerlerindeki ve yakınındaki açık ve kapalı spor tesislerinin optimal bir şekilde kurulması ve verimli işletilmesini, geniş anlamda ise hem bu tesislerdeki hem de tesislerin dışındaki orman, dağ, akarsu, göl, deniz, plaj ve hatta gökyüzü gibi doğal çevreden yararlanmak suretiyle çok büyük ve pahalı tesislere gerek duyulmadan gerçekleştirilecek sportif hizmet ve programların etkin bir biçimde planlanmasını ve uygulamaya konulmasını kapsamaktadır (Ekenci ve İmamoğlu, 2002).

Modern toplumların hayatında spor ve sportif faaliyetler çok önemli hâle gelmiş ve spor işletmeciliğinin de önemi artmıştır. Bireylerin mutluluğu, sağlığı ve refahının sağlanmasında spor önemli bir araçtır. Toplumların ve bireylerin bilinçli olarak spor yapabilir anlayış ve olanaklara kavuşturulması aralık çağdaşlıkla özdeş tutulur hâle gelmiştir (Yetim, 2018).

Ülkemizde ise sporun faydalan ile ilgili bilinç düzeyinin ve farkındalığın artması ile beraber, spora ilgi de artmaya başlamıştır. Özellikle medyada sağlık programlarında ve haber bültenlerinde sporun bireyin yaşamında ruhsal ve fiziksel etkilerinden söz eden haberlerin geniş yer tutması spor/egzersiz yapmanın cazibesini de artırmaktadır. Bireylerin kendileri ile ilgili estetik kaygıları da spora ilgiyi desteklemektedir. Bedii standartlarda vücut ölçülerine sahip olma isteği erkek ve kadın bireylerin spor yapmaya yönelmesinde önemli bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Özel spor işletmeleri bu talebi karşılamak üzere hizmet vermektedir. Bireyler aylık ücret ödemekle, karşılığında fitness, tenis, yüzme, cimnastik, aerobik, pilates vd. branşlarda spor/ egzersiz yapma olanağı bulmaktadır. Bazı spor tesisleri; çocuk bakım hizmetleri, buhar ve jakuzi odaları, restoranlar, masaj hizmetleri gibi ek hizmetler ile çok amaçlı olarak işletilmektedir(Sarol,2018).

Temel amaç para kazanmak olan özel spor işletmeleri, serbest piyasa ekonomisi koşullarına faaliyet gösterirler. Kalfa (2018)' nın da belirttiği gibi, örgütün büyüklüğüne ve türüne bağlı olarak kapsamı farklılık gösterse de "karar verme, planlama, örgütlenme, yönelme, koordinasyon ve denetim" olarak sıralanan temel yönetim fonksiyonlarına/eylemlerine göre yönelirler.

Bu fonksiyonlardan birisindeki bir aksama veya yetersizlik diğer fonksiyonların da zayıflamasına neden olacaktır. Özel spor işletmelerinin, bürokrasinin zaman zaman yavaş işleyen yapısından bağımsız olmasını avantaj olarak kullanması ve sözü edilen yönetim fonksiyonlarını mümkün olduğunca işlevsel, pratik, çözüm odaklı hâle getirerek verimini ve karını artırması gerekmektedir. Bazı büyük özel spor işletmelerinin çeşitli şubeleri ile faaliyet gösterdikleri, hem bu fonksiyonları işlevsel kullandıkları hem de tanıtım, reklam, halka ilişkiler gibi araçları doğru zamanda doğru şekilde kullandıkları görülmektedir. Üyelerinin (müşteri) fazlalığı ve devamlılığı, dünyadaki spor endüstrisi ile ilgili teknoloji ve eğitim-sağlık-beslenme gelişmelerini takip edip bunlara uyum sağlamaları özel spor işletmelerinin rekabet üstünlüğü de elde etmesini sağlayacaktır. Böylelikle yeni şubeleri ile daha fazla sayıda üyeye ulaşacaklar, daha fazla personel istihdamı sağlanacak, spor bilimlerinden mezun olan öğrencilerin uzmanlık alanlarına yönelik işlerde çalışabilmelerine katkı sağlamış olacaklardır (Ceyhun,2006).

#### 2.2.1.8. Spor ile İlgili Eğitim Örgütleri

Ülkemizde Milli Eğitim Bakanlığı bağlı olarak lise; Yüksek Öğretim Kurumu'na bağlı olarak ise lisans/lisansüstü düzeyde spor eğitim-öğretimi yapılmaktadır.

##### 2.2.1.8.1. Spor liseleri

Ülkemizde ilk spor lisesi 2004-2005 eğitim-öğretim yılında İstanbul'da açılmıştır. Spor liseleri, ortaöğretimin genel amaçlarının yanı sıra, öğrencilere beden eğitimi ve spor alanında temel bilgi ve beceriler kazandırmayı, beden eğilimi ve spor alanında nitelikli insan yetiştirilmesine kaynaklık etmeyi amaçlamaktadır. Spor liselerine yetenek sınavı ile öğrenci alınmaktadır. Bu okullarda bir şubeye alınacak öğrenci sayısı 30 olup her yıl alınacak öğrenci sayısı 5 şubeyi geçemez. 2018-2019 eğitim-öğretim yılında spor lisesi sayısı 74'e ulaşmıştır. Bu okullardan 10'u Tematik Spor Lisesi olarak belirlenmiştir (<http://ogm.meb.gov.tr>).

##### 2.2.1.8.2. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumları

Ülkemizde üniversiteler, Üniversitelerde Akademik Teşkilât Yönetmeliği'nin (Resmî Gazete Tarihi: 18.02.1982 Resmi Gazete Sayısı: 17609) 3. Maddesine göre, "Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip; yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul, bölüm, anabilim dalı, ana sanat dalı, bilim dalı, sanat dalı, araştırma ve uygulama merkezlerinden oluşan bir yükseköğretim kurumu» olarak tanımlanmaktadır. Aynı yönetmeliğin 7. maddesi de fakülteler; « Yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan ve kendisine enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluşlar bağlanabilen bir yükseköğretim kurumu» olarak tanımlamakta ve bunların kanunla

kurulacağı belirtilmektedir. Bu kanuna dayanarak birçok fakülte/yüksekokul açılmıştır (www.mevzuat.gov.tr).

Türkiye'de şu an birçok üniversitede lisans düzeyinde 4 yıllık Beden Eğitimi ve Spor eğilimi verilmektedir (www.yok.gov.tr). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu adıyla dört yıllık eğitim-öğretim faaliyetinde bulunan yükseköğretim kurumlarının birçoğu son yıllarda Spor Bilimleri Fakültesine dönüştürülmüştür. Sınırlı sayıda da olsa Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulları adı altında da lisans ve lisansüstü eğitim verilmektedir. Yükseköğretim kurumları öğretim elemanları aracılığıyla eğitim verir, araştırma, yayın ve proje yapar. Öğretim elemanlarının kalitesi ve niteliği kurumun da etkinliğine doğrudan katkı sağlar. Türkiye çapındaki spor akademisyenlerinin toplam sayısı Kalfa (2018)'nin aktardığına göre 2017 itibarıyla 1758'dir.

Spor Bilimleri Fakültelerinde 4 yıllık lisans eğitimini yanı sıra kanunen gerekli sayıda öğretim üyesinin olduğu bölümlerde lisansüstü eğitim de verilmektedir. Temel amaç, Türkiye'de spor uzmanı, beden eğilimi ve spor öğretmeni, spor yöneticisi ve antrenör yetiştirmektir. Lisansüstü eğilimin amacı ise, spor ile ilgili uzmanlaşmaya yönelik oluşturulan anabilim dallarında eğitim vererek spor bilimcisi yetiştirmektir. Lisansüstü eğitim, lisans eğiliminden sonra önce yüksek lisans daha sonra doktora düzeyinde verilmektedir. Lisansüstü eğitimin temel amacı; araştırma ağırlıklı çalışmalar yapmak, sonuçlarını ilgili paydaşların yararına olacak şekilde yayına dönüştürmek ve böylelikle spor bilimine katkıda bulunmaktır. Lisansüstü eğilim alan öğrencilerin birçoğu akademisyenliğe yönelmekte, aldıkları ileri düzey eğitimi daha ileriye taşıma hedefinde olmaktadır (Yıldız,2007).

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında temel olarak dört bölümde lisans eğilimi verilmektedir. Aşağıda sıralanmıştır.

#### Antrenörlük Eğitimi Bölümü;

Antrenörlük Eğitimi Bölümü'nün temel amacı, spor alanında ihtiyaç duyulan nitelikli antrenörler yetiştirmektir. Temel hedefi, bilimsel temellerde yapılan antrenmanların ve spor faaliyetlerinin geniş kitlelere yayılmasını ve üst düzeyde sporcu (dünya ve olimpiyat şampiyonları) yetiştirilmesini sağlamaktır. Bu kapsamda temelde antrenman (hareket) eğilimini esas alan bu bölümde, birçok bilim alanında yapılan çalışmalar çerçevesinde (anatomi, fizyoloji, beslenme, biyomekanik, fizik, psikoloji, sosyoloji, yönelim, istatistik vb.) eğilim faaliyetleri sürdürülmektedir. Öğrenciler, uzmanlaştıkları alanda yoğun hır eğilim alırken, bunun yanı sıra spor bilimlerine ait çok sayıda ders görmektedirler. Bölüm, değişik branşlarda antrenörler (atletizm, futbol, basketbol, voleybol, tenis, artistik cimnastik, hentbol, fitness vb), spor uzmanları, spor koordinatörleri ve spor alanında bilim adamları yetiştirmek amacındadır. Son yıllarda Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığı; spor kulüpleri, sponsorluk ve antrenörlük yasası ile spor alanında yapısal değişiklikler yaratarak, lisans mezunu spor adamlarına iş olanakları yaratma çabası içerisinde. Bölüm mezunlarının uzmanlık

alanlarında antrenörlük, çeşitli alanlarda (turizm, belediyeler vb.) liderlik, devlet ve özel spor örgütlerinde çeşitli pozisyonlarda görev yapma imkânı vardır (<http://besyo.ibu.edu.tr/>).

#### Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü;

Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü kurulmasının temel amacı, ülkemizin spor alanında ihtiyaç duyulan nitelikli beden eğitimi ve spor öğretmenleri yetiştirmektedir. Mezunlar, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul öncesi, ilköğretim, orta öğretim kurumları ile dengi okullarda, Gençlik ve Spor Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında, engellilere yönelik sportif aktivitelerin eğitimi ve uygulamalarında, sağlıklı yaşam adıyla toplumsal yaşamımızda yer alan faaliyetlerin organizasyon ve uygulamalarında görev alabilmektedirler. Bölüm programında Genel Kültür, Spor Alan Bilgisi ve Öğretmenlik Meslek Bilgisi kapsamındaki ders (özellikle pedagojik formasyon dersleri) ve uygulamalara yer verilir (<http://sporbilimleri.ankara.edu.tr/>).

#### Spor Yöneticiliği Bölümü;

Spor yönelimi, yönetim biliminin alt dalı olarak karşımıza çıkmaktadır. Spor yöneticiliği bölümü; spor alanları, rekreasyon alanları, spor organizasyonları gibi sporla ilgili alanlarda hem kamu hem de özel sektörde faaliyet gösteren kurumlara ve okullara, alanında yetişmiş eleman kazandırmayı ve ülkemizin spor alanlarında temel ihtiyacı olan spor yöneticilerini yetiştirmeyi hedefler. Spor yöneticiliği bölümünde, spor yöneticisi adaylara yönetim ile ilgili faaliyetleri yürütebilecekleri, sporun kendi iç dinamiklerinden esinlenerek spora dair sorunlara uzun-kısa süreli çözümler sağlayabilmelerine yönelik eğilimler verilir. Bununla birlikte spor salonları gibi işletmelerin, Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Spor Müdürlüğü ya da büyük spor kulüplerinin çeşitli birimlerinin yönetimi gibi geniş bir çerçevede görev alma imkânını oluşturmaktadır (Doğu, 2011). Diğer bölümlerden farklı olarak; hukuk, işletme, yönetim ve organizasyon, iletişim, pazarlama gibi dersler anlatılmaktadır.

#### Rekreasyon Bölümü;

Rekreasyon bölümlerinin temel amacı, ülkemizde bu alandaki eksikliklerin giderilmesine katkı sağlamak, yetişmiş eleman gereksinimi konusunda farkındalık yaratmak, rekreasyon bilimi ve uygulamalarının akademik ve sosyal hayatta gelişimine katkıda bulunmak, fiziksel yönden hareketli yaşamı benimseyen sağlıklı bir toplum oluşumuna katkıda bulunmaktır. Bölümden mezun olan öğrenciler sahip oldukları donanımla devlet kademesinde Gençlik Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde, belediyelerde, kamu kuruluşlarında, özel idarelerde, sosyal tesislerde, spor kulüplerinde okul ve üniversitelerde, özel sektörde, turizm sektöründe, spor ve rehabilitasyon merkezlerinde, spor komplekslerinde, otellerin wellness ve fitness salonlarında iş olanağı bulabilmektedir (<http://besyo.aku.edu.tr/>)

Araştırma ve eğitim-öğretim olmak üzere iki önemli işlevi üstlenen üniversitelerin, bilgi üretmek ve ürettikleri bilgileri yaymak gibi görevleri vardır. Üniversitelerin bu işlevleri

layıkıyla yerine getirebilmeleri için, nitelikli akademik ve idari personele sahip olan, fiziksel ve teknolojik altyapılarının olması, İnsan kaynakların yeterliliğine ve yönetsel özerkliklerinin olmasına bağlıdır (Aydemir ve Erşan, 2011). Akademisyenlik, bilgi işçileri olarak sayılan diğer meslek gruplarından farklı yönleri olan özellikli bir meslektir (eğitim ve akademik çalışma yapmak gibi özellikler içeriyor olması, üniversite dışında bir ortamda akademisyenlikten söz edilememesi vb.) Bilgi üretme, paylaşma ve yayma görevlerini yerine getiren öğretim elemanları, mesleklerini bürokratik örgütler olan üniversitelerde gerçekleştirmektedirler (Özmen 2015).

Toplumun değişirme ve dönüştürme etkisine sahip eğitim kurumlarının başında üniversiteler gelir. Kök'ün (2006) de belirttiği gibi toplumun dinamik bir parçası olan ve önderlik misyonunu taşıyan üniversitelerin çıktıları aracılığıyla diğer bütün sistemleri etkilediği dikkate alındığında, eğitimin kalitesi ve niteliğinin yüksekliği yükseköğretim sisteminde daha fazla önem kazanmaktadır. Bu anlamda eğilim ve araştırmalar ile hizmet suretinde yer alanların işlerinde bir bağlılık duygusu yaşamaları bir hayli önemlidir. Özellikle günümüzde yaşanan yoğun rekabet ve değişimin getirdiği stres, çalışma, moral bozukluğu ve iletişimsizlik durumlarının çalışanların enerjilerini alıp götürdüğü ve onların tükenmişlik ile beraber yalnızlık hissi yaşamalarına neden olduğu dikkate alındığında, bütün örgütlerin çalışanlarının işine ve örgütüne yönelik tutumlarını ölçmesi büyük önem taşımaktadır.

Beden eğitimi ve spor alanında çalışan akademik personel üniversitedeki görevlerinin yanı sıra; spor yönetiminin çeşitli kademelerinde fahri olarak görev yapmakta, ülke sporunu yurt içi ve dışında başarıyla temsil etmek adına çeşitli branşlarda antrenörlük, eğitcilik, hakemlik görevleri bulunmaktadır (Çimen ve Ekenci, 2002). Görev yaptıkları kurumda örgütsel iletişimin sağlıklı olması örgütsel bağlılıklarına olumlu yansıtacağı gibi, üniversite dışında yürüttükleri görevlerin kendilerine kazandırdığı dinamizm ve tecrübe de kuramlarında faydalanılacak birer girdi olabileceği söylenebilir.

### **2.2.2. Örgüt iklimi**

Yönetim literatüründe örgüt iklimi veya örgütsel iklim olarak geçen örgüt iklimi kavramı, meteoroloji biliminden psikolojiye ve sosyal nitelikli birimlere aktarılmıştır. Bu kavram, örgüt teorisinde ve yönetim literatüründe 1960'lı yıllardan beri kullanılmaktadır. Bu çalışmada ise, örgüt iklimi bir grup tutum, duygu ve davranışları içeren ve genelde örgütteki yaşamı tanımlayan bir kavram olarak tanımlanmıştır. Bireyin örgüt amaçlarını benimseme, algılama ve kabullenme derecesi örgüt ortamını etkiler. Bu nedenle amaçların içinde bulunduğu ve ürününü sunduğu toplum ve birey tarafından benimsenmesi olumlu örgüt iklimi için ilk koşuldur. Örgüt iklimi, bir örgütü diğer örgütlerden ayırt eden ve örgütte çalışanların davranışlarını etkileyen iç özellikler dizisini anlatır (Yüceler,2009).

İklim teorisi ile ilgili varsayımlardan biri örgüt üyelerinin örgüt politika, süreç ve uygulamalarının psikolojik olarak anlamlandırıldığıdır. Bu politika ve uygulamalar nesnel özellikler olarak görülüp uzun süreli olarak algılanmıştır. Örgüt iklimi örgüt çalışanlarının motivasyon ve davranışlarını etkileyen iş yaşamı ile ilgili ölçülebilir ve ortak algılarını içerir ki; iş yaşamının algılanan çeşitli yönleri arasında örgüt kültürü, örgüt yapısı ve liderlik biçimleri yer almaktadır. Örgüt iklimi örgüt çalışanlarının örgüte ilişkin özellikler açısından, diğer çalışanlarla birleştiği veya anlaştığı nokta olarak tanımlanabilir. Örgüt iklimini örgütün havası veya çalışan davranışını etkileyen ve örgüt çevresinde belirgin olan unsurların tümü olarak tanımlamak mümkündür (Genç ve Karcioğlu, 2000).

Örgüt iklimini örgüt ortamı ile ilgili çalışanların ortak algılaması olarak tanımlanmışlardır. Bir başka deyişle örgüt iklimi örgütün kişiliği veya örgütün hissettiği duygudur. Örgüt iklimi belli başlı örgütsel sonuçları veya sonuçlara ulaşmayı güçlendirebileceği gibi sonuçlara ulaşmayı geciktirebilir de. İklim, kültürün yalnızca yüzeysel belirtisidir ve bu nedenle iklim üzerindeki araştırmalar, örgütlerin nasıl çalıştığına daha derin nedensel yönlerine ulaşmak için yeterli değildir. İklimdeki değişimler ve normlar için açıklamalara gereksinim vardır; bu gereksinim kültür gibi daha derin olan kavramlara ihtiyaç duymamızdan kaynaklanmaktadır (Hemingway ve Smith,1999).

Moran ve Volkwein (1992) ise, iklimin belirli özelliklerine işaret ederek tanımlamayı tercih etmişlerdir. İklim örgütü benzerlerinden ayıran ve önemli ölçüde süreklilik arz eden bir özelliktir. Moran ve Volkwein'ına göre iklim;

- Otonomi, güven, uyum, destek, takdir, yenilikçilik ve adalet gibi hususlarda çalışanların ortak algılamaları,
- Çalışanların birbirleriyle etkileşiminden oluşan,
- Herhangi bir durumda ortamı tanımlayan,
- Örgüt kültüründen çıkış yapan hakim norm ve tutumları,
- Davranışı biçimlendiren ve etkileyen çerçeve olarak tanımlanmıştır.

Pugh ve Payne (1977) iklimi, önemsizmesi gereken bir kavram olarak vurgulamaktadırlar. Çünkü iklim, örgüt performansının öngörülmesinde belirleyici bir kavramdır. Çalışan katılım faktörlerinin (iletişim, takım çalışması, kararlara katılım) başarısı örgütsel biçimin içeriğine bağlıdır. Örgüt iklimi örgütsel biçimin önemli bir anahtarıdır. Çalışanların katılım faktörleri, iklim önderlik edici ve özel katılım gereklerini yerine getiren uygunlukta değilse başarılı olamaz. Çağdaş yönetim uygulamaları örnek olarak; toplam kalite yönetimi; sistem yönetimi, örgüt ikliminden yararlanır.

Örgüt iklimi çalışanlar tarafından algılanan ve onların örgüt içinde tutum ve davranışlarını etkileyen unsurlar olarak tanımlanabilir. Gücün hiyerarşik düzeylerde ve birimler arasındaki dağılımı, ücret ve terfi politikaları, işin yapısı, koşulları, iletişim ve bilgi sistemi iklimin

unsurlarıdır. Örgütteki nesnel gerçekler ile bireylerin bunu algılamaları örgütsel iklimi oluşturur (Genç ve Karcıoğlu, 2000).

### 2.2.3. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü yaklaşık 50 senedir araştırmacılar tarafından yoğun ilgili gören bir konudur (Serpa, 2016). Örgüt kültürünün en çok kabul gören tanımlarının başında Schein'in tanımı gelmektedir. Schein'a (2004) göre örgüt kültürü, bir grup tarafından dış uyum ve iç bütünleşme sorunlarını çözerken öğrendiği, geçerli kabul edilen ve dolayısıyla yeni üyelere bu problemlerle ilgili olarak doğru algılama düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar iyi işleyen ve paylaşılan temel varsayımlar modelidir.

Tanıma göre örgüt kültürü, kurum içi dinamikleri yönetirken dışarıdan tehditlere nasıl cevap verileceğinin belirleyen bir kılavuzdur. Ancak bir işletmede örgüt kültürü tek ve üniter olmayıp birden fazla kültür görülebilmektedir (Willcoxson ve Millctt, 2000). İşletmede hâkim olan örgüt kültüründen farklı olarak bir grup çalışanın kendilerine ait değer, inanç ve davranış setlerinden oluşan başka bir kültürde görülebilir. Bu kültüre ya da kültürlere alt kültür denilmektedir (Lok ve Cravvford, 1999).

Bir örgütün kültürü güçlü ya da zayıf olabilmektedir. Bu gücün derecesi kültürün örgüt üyeleri tarafından benimsenme derecesi ile orantılıdır. Örneğin, güçsüz bir kültürün hâkim olduğu işletmede çalışanlar, kültürden çok kişisel normal ve değerlerine göre hareket ederler. Güçlü kültürlerin aksine zayıf kültürlerde tüm çalışanların aynı hedefe kilitlenmesi görülmediğinden örgütün başarısızlığı daha olasıdır (Maseko, 2017).

### 2.2.4. Örgüt kültürünün özellikleri

Örgüt kültürünün özellikleri şunlardır (Neves, Schein, Hofstede, 2004):

- Norm hâline gelmiş ve çalışanların büyük bölümü tarafından paylaşılır. Davranışsal bir düzenlilik içerir.
- Sosyal olarak oluşturur, öğrenilir ve sahiplenilir. Grubun normu hâline gelmiştir.
- Davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak iletilir.
- Görülmesi kolay ve zor olan katmanlardan oluşur.
- Problemlerle baş etmede çalışanlara yol gösterir. Oyunun kurallarını ortaya koyar.
- Temel varsayımları içeren değerlerden oluşur.
- Örgütsel kimlik oluşumuna yardımcı olur.

- Değişeme dirençli olsa da değişebilir.
- Örgütün tarihinin bir ürünü olup bu tarihi yansıtır.
- Nitel ve nicel yöntemler ile ölçülebilir.
- Örgütün performansını doğrudan ve dolaylı olarak etkiler.

Bu özellikler incelendiğinde örgüt kültürünün temel olarak doğru olduğu kabul edilen varsayımlar çerçevesinde örgüt bireylerinin örgütteki sorunlara karşılık vermesini öğreten ve yeni çalışanlara aktarılan yazılı ve sözlü bileşenleri olan bir çerçeve belgesi olduğu söylenebilir (Kondalkar, 2007).

### 2.2.5. Örgüt kültürünün öğeleri

Örgüt kültürü dc kültür gibi soyut ve somut birçok öğeden oluşmaktadır. Bunlarından bazıları aşağıda verilmiştir:

- |                              |                        |
|------------------------------|------------------------|
| • Kültürel değerler          | • Ritüeller            |
| • Temel varsayımlar          | • Semboller            |
| • Sosyal ve örgütsel normlar | • Gelenekler           |
| • İletişim yolları           | • Örgütsel Kahramanlar |
| • Hikâyeler                  | • Tabular              |
| • Anlatılar                  | • Kültürel Kalıplar    |
| • Mitler ve metaforlar       | • Kültürel Eserler     |
| • Örgütsel klişeler          | • Alt Kültürler        |

Bu öğeleri kısaca açmak gerekirse örgütsel kahramanlar, kültürün oluşumunda büyük öneme sahip kişilerdir. Özellikle kurucunun aktardığı değerler örgütsel kültürün temelini oluşturacaktır (Sulkovski, 2012).

1886 yılında Almanya’da kurulan bir elektronik ve mühendislik firması olan Bosch, bugün dünyanın her yerine dağılmış yaklaşık 450.000 çalışanı ile dünyanın en büyük işletmelerinden biridir. Firmanın kurucu olan Robert Bosch un hikâyesi firma için ilham vericidir . Bosch’un “Çok param olduğu için iyi maaş ödemiyorum; iyi maaş verdiğim için çok parayı var.” sözü çalışanlarına ki Bosch, çalışanlarını “Çalışanlarım değil ortaklarımı.” olarak şeklinde tariflemektir, hakettikleri ücreti vererek hem onları memnun ettiğini hem de kalifiye

elamanları örgütte tuttuğunu anlatmaktadır. Firmanın bugününe ışık tutan bu sözde firmanın ücret politikası yer bulmaktadır (www.bosch.com.tr).

Kurucunun vizyonu, kişisel özellikleri ve temel değerleri örgüt kültürünün başlangıcını ve değiştirilmesi çok zor olan temel özelliklerini oluşturacaktır. İletişim metotları kültürün bir diğer göstergesidir. İletişimin tek yönlü ya da iki yönlü olması, formel ya da enformel olması kültür ile ilişkilidir. Örneğin, hiyerarşinin kesin olduğu bir örgütte çalışanlar sorunları üst kademelere bildirmekten çekinebilecekken daha esnek bir örgütler sorunlar büyümeden değerlendirilmesi için üstelere aktarılabilir. Semboller örgüt kültürünün en göz önünde olan öğelerinin başında gelenlerindedir. Örgütün logosu, amblemi, kullandığı fontlar ve renkler örgütü belli eden özelliklerdendir (Eren,2008).

### 2.2.6. Örgüt kültürünün fonksiyonları

Örgüt kültürü, örgüt bileşenlerini bir uzlaşma dâhilinde bir arada tutan sosyal bir tutkaldır (Racelis, 2010). Örgüt kültürünün bunu yaparken yerine getirdiği işlevlerden bazıları şunlardır:

- Çalışanların arasında koordinasyon sağlar.
- Çalışanları motive eder.
- Diğer örgütlerle olan sınırı belirler.
- Örgüt üyelerine kimlik duygusu sağlar.
- Örgüt üyeleri arası dayanışmayı artırır.
- Değişimi yönetir.
- Yapıyı biçimlendirir.
- İş görenlerinin işletmeye uyum sürecini kolaylaştırır.
- Çatışmayı azaltır.
- Örgüt üyelerinin davranışlarını şekilleridir.

Örgüt kültürü genellikle olumlu bir anlamda kullanılmakta olup benzer şekilde örgütün olumlu çıktıları ile ilişkilendirilmektedir. Bu türdeki olumlu kültüre iyi kültür de denilmektedir. Kötü bir kültürün ise benzer şekilde örgütte istenmeyen davranış ve düşük performans ile ilişkili olacağı açıktır ( Özcan, 2006).

### 2.3. Miyopi

Bir tıp terimi olan “miyopi” sözcüğü Yunanca göz kısma anlamında ki Muopia kelimesinden türemiş, görme sorunlarına sebep olan hastalığa ismini vermiştir. Bu hastalığı geçiren insanlar göz kapaklarını kısarak daha net görebilme çabası içinde olmuşlardır (Çakır, 1994).

Miyopinin örgütsel literatür içindeki anlamı, örgütün zaman içinde değişen durumlarla türeyen fırsatlar, tehditler ve riskler açısından yeterli derecede anlaşılabilmesi ve bu duruma elverişli bir reaksiyon gösterememesi durumudur. Miyopi kavramı uzun vadede stratejik düşünme biçiminden yoksun kişiler ve örgütler için kullanılmaktadır. Miyopi, kısıtlı bir öngörüye sahip olma anlamına gelmektedir. Örgütsel miyopi, örgütlerin gerçekleri ve muhtemel değişimlerini değerlendirme adına sınırlı bir kapasiteye sahip olması durumudur. Bunun iki ana unsuru bulunmaktadır: ilki, olası tehlikeleri gözlemlemedeki beceriksizlik, ikincisi muhtemel fırsatları kaçırmasıdır (Catino, 2013).

### 2.4. Örgütsel Miyopi

Günümüz işletmelerinde çalışan insanların ileri görüşlü kişilerden oluşması, rekabet şartlarında büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin bazılarında bu çalışanlar hem pozisyonları gereği hem de yaşanan olaylardan dolayı vizyoner kişiliklerini yitirerek örgüte katkı veremez duruma gelmektedirler. Örgütler canlı bir bireymiş gibi kabul edildiğinde, onlara miyopizm kavramı aktarılmıştır. Örgütlere göre miyopi, uygulamalarda meydana gelen yanlışlıklar ve yaşanması muhtemel negatif durumlardır. Miyopinin düşük vizyonu olan çalışanlarca fark edilememesi, bir sorun olarak görülmektedir (Sağır ve Aydın, 2018).

Miyopi yaygın olarak öngörü ve muhakeme eksikliği aynı zamanda düşünme ve planlamada dar görüşlülük olarak tanımlanabilir. Bu ortak tanımlar; pazarlama, yönetim ve finans literatüründe miyopinin araştırılma şekline yansımaktadır. Miyopi, karar vericilerin alternatifleri ciddi şekilde değerlendirmesini kısıtlayan bir önyargı veya yönelim biçimi olarak tanımlanmaktadır. Önyargı terimi, tarafsızlığı engelleyen bir tercih ve mantığı olmayan kişisel bir yargı olarak tanımlanmaktadır. Bu ortak tanımlar miyopi ile önyargı arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Önyargı tanımı miyopi tanımından daha spesifik olarak öngörü eksikliği ve düşüncede dar görüşlülük olarak ele alınmaktadır. Miyopi ve önyargının ortak tanımları ise miyopinin bireyler ve birey gruplarında dünyayı görme biçimine tutarlı bir yönelime dönüşen kalıcı bir önyargı biçimi olmasıdır. Bu tanım, hem miyopi hem de önyargı kavramlarını nispeten sınırlı yönetim literatürü tarafından desteklemekte ve geliştirmektedir (Hillson, Murray ve Webster, 2017).

Yönetim literatüründeki önyargı ve miyopi tartışmaları, önyargıların kalıcı bir yönelim olarak miyopiye katkıda bulunabileceğini göstermektedir. Miyopi, önyargılı karar vermeye yönelterek stratejik hedeflere ve eylemlerdeki hatalara neden olabilmektedir. Bu tanımlara

uygun olarak yönetim miyopisi yöneticiler tarafından dikkate alınan, alternatifler kümesini daraltan, bireysel karar vericileri ve düzenledikleri organizasyonları hatalı kararlara maruz bırakan bir bakış açısı olarak tanımlanmaktadır. Miyopi, önyargının daha kalıcı bir biçimi olarak kabul edilebildiğinden, miyopinin yönetsel karar verme ve kesin sonuçlar üzerindeki etkisinin en azından aynı seviyede olması beklenmektedir (Kern, 2006).

Öğrenmenin işlevsiz olmasıyla ilgili literatür, öğrenmenin olumlu bir karşılığı olarak tartışılmaktadır. Sonrasında ise öğrenilmiş bir önyargı olarak miyopluk kavramı sunulmaktadır. Bu duruma göre miyopluğa ayrıntılı bir inceleme yapmak gerekmektedir. Öğrenmenin değişen iş ortamlarında performans için kritik olduğu ileri sürülmektedir. Müşteriler tarafından değer verilmek, taklit edilmede zorluk çekmek ve rekabet avantajına önemli ölçüde katkıda bulunmak gelişimin bir yolu olarak görülmektedir. Öğrenme sıklıkla olumlu bir olgu olarak temsil edilmektedir. Literatürün çoğunda öğrenme, karar alma ve seçim yapma alanında rasyonel bir süreç olarak sunulmaktadır. Öğrenme yalnızca olumlu sonuçlara katkıda bulunmaz aynı zamanda işlevsiz hale gelerek önyargıya, miyopluğa ve yargı hatalarına yol açabilir. Çözme ve değiştirme kavramları, öğrenmenin hem olumlu hem de olumsuz etkileriyle ilgilidir. Belirli durumlarda öğrenilen bilgiler farklı koşullar altında uygun olmayabilir. Öğrenmenin doğası, zekânın edinilmesi ve kullanılmasında önemli sınırlamalar içermektedir. Deneyim, öğrenmenin gerçekleştiği dünyanın karmaşık ve değişen doğasını kapsamadaki yetersizliğinden dolayı yanıltıcı olabilmektedir (Levinthal ve March, 1993).

Öğrenme süreçlerinin sonuçları, basitleştirme ve uzmanlaşma yoluyla yapılan karar verme yöntemlerinde kanıtlanmıştır. Bu süreçler sıklıkla alınan kararlarda faydalı olurken, daha az sürede elde edilen stratejik kararlarda etkisini gösterememektedir. Kuruluşlar tek bir eylem yolunu seçerken diğerlerini önemsizleştirerek olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Basit rutinlerdeki nitel değerlendirmeler, tek ve baskın bir iş modeline aşırı odaklanmanın getirdiği olumsuz etkilere maruz kalmaktadır (Miller, 2002).

Önceleri olağanüstü performans gösteren işletmeler, çeşitliliği geliştirmede başarısız oldukları için durgunlaşmışlar hatta gerilemişlerdir. Miyopluk, yöneticileri bile olumsuz geri bildirimleri görmezden getiren ve yanlış atıflara yönlendiren bir güç haline getirmiştir. Bunun sonucu olarak organizasyonlar, becerilerini ve pazarlarını daraltma yoluna gidebilmektedir. Miyopi öğrenme kapsamını sınırlamakta, esnekliği azaltmakta ve rehaveti teşvik etmektedir. Miyopi kavramı diğer araştırma akımlarında da bulunabilmektedir (Zollo, 2004).

Mekansal miyopi uzak yerlere bakmama ve daha büyük resmi görmezden gelme eğilimi olarak nitelendirir. Aynı zamanda şirketin içinde veya dışında diğer teknolojilerin farkında olamama şeklinde de tanımlanmaktadır. Mekansal miyopi öğrenme olgusundan gelişerek bazı durumlarda olumlu bir adaptasyona yol açarken, bazı bireyler ve kuruluşlar için kendini yok etmeye neden olmaktadır. Bu miyopi biçiminde yöneticiler, bilişsel sınırlamalarına alternatif teknolojiler aramaktadır. Şirketler arası sınırların, teknolojik etkileşimlerin potansiyel faydalarını kısıtlamasından kaynaklandığına inanılmaktadır (Levinthal ve March, 1993).

Mekansal miyopluk sorunu, kapsamlı ve yaygın biçimde arama yapılmadan alternatif fırsatlar belirlemenin imkansız olduğu, karmaşık bir durumu temsil etmiştir. Basitleştirme ve ayrıştırma, zihinsel modellerin sertleşmesini ve kurumsallaşmasını teşvik etmektedir. Mekansal miyopluk, verimliliğe odaklanmaya katkı sağlayan zamansal miyopluk sayesinde artmaktadır. Fakat mekansal miyopi muhtemelen zamansal miyopinin aksine mevcut iş modellerine ve teknolojik yaklaşımlara uzun vadeli yatırımları teşvik edecektir (Burgelman, 1996).

Zamansal miyopinin olumsuz sonuçları, gelişen tuzakları ele alsa bile nihai neden olarak mekânsal miyopluluğu göstermektedir. Gelecekte firmaların durumunu pazarlar, faaliyetler ve teknolojilerle uyumlu olma süreçleri açıklayacaktır. Öğrenilen beceriler ve sezgiler temel işle tutarsız olan her şeye engel teşkil etmektedir. Bu durum basitleştirme ve odaklanmanın olumsuz tarafını daha da güçlendirmiştir. Birçok başarılı organizasyon gelecekteki fırsatlar adına kritik olabilecek hususları ihmal ederken, tek bir güce odaklanmaları onların düşüşe geçtiklerini göstermekte, hem başarı hem basitlik hem de odaklanma konusunda tehlikeli bir durum yaratmaktadır. Odaklanma başlangıçta verimlilik sağlasa bile devamında hatalara yol açarak gelecekte mekansal miyopluluğa dönüşebilmektedir. Baskın olan mantık, kendinden başka hiçbir önemli güce yer bırakmamıştır (Miller, 2002).

Ortaya çıkan fırsatların ısrarla dışlanması, büyük finansal girişimlerin yatırım mantığına yerleşmiş, sonuç olarak firmaların büyüme ve kar etme fırsatlarından mahrum kalmasına neden olmuştur. Yeni iş kavramlarına ve teknolojilerine yapılan yatırım, büyüme seçeneklerini ciddi şekilde sınırlamıştır. Mekânsal miyopi; organizasyonların içinde veya dışında mevcut diğer teknolojilerin, süreçlerin ve rutinlerin hem eksikliğini hem de faydasını anlama noktasında karakterize edilmektedir. Mekansal miyopi, finansal geri ödeme için zamandan bağımsız olarak baskın teknolojilere, temel yeterliliklere, mevcut firma yeteneklerinin kullanılmasına ve geliştirilmesine odaklanma noktasında tutarlı olmaktadır (Kern, 2006).

Zamansal miyopi, geleceği görmezden gelmek ve uzun vadeyi kısa vade için feda etmek eğilimi olarak tanımlanmıştır. Bu araştırma eğilimi öğrenme çerçevesi içinde adaptasyon, uyumsuzluk ve gelecek gibi kavramları vurgulamaktadır. Zamansal miyopiye hem ekonominin hem de finansın bakış açılarından bakıldığında, finans ve muhasebe çevrelerinde önemli bir konu olduğu düşünülmüş ama kısa vadeli bir yönelim olarak tanımlanmıştır. Bu durum firmaları ve yöneticilerini uzun vadeli eylemler yerine kısa vadeli eylemler tercih etmeye yönlendirmiştir. Kısa vadeciliğin oynadığı önemli rol, zamansal miyopi kavramının önemini desteklemiştir (Levinthal ve March, 1993).

Finans ve muhasebe alanında çalışan bilim insanları ise hem kusurlu yönetim uygulamalarını hem de yönetimlerin fırsatçılığını eleştirmişlerdir. Dış baskılar, önyargı, kuruluşlar ve üst düzey yöneticiler kısa vadeli miyopluluğun kaynakları olarak değerlendirilmiştir. Bu şekilde zamansal miyopi, örgütsel ve stratejik olarak önyargı biçimlerinden ayrılmıştır. Yöneticiler ve zamansal miyopiye dahil olan önyargılar, kusurlu yönetim uygulamalarına sebep olmaktadır.

Kısa vadeli ve düşük riskli eylemleri destekleyen dış baskılar, piyasada sürekli olarak faaliyet göstermektedir. Mekânsal ve zamansal miyopiyi karşılaştıran birkaç değerlendirmeye göre, zamansal miyopi kendi tanımını geliştirirken hem öğrenme hem de ekonomik perspektife atıfta bulunmuştur. Zamansal miyopiye ilişkin görüşler; mevcut durumlar hakkındaki belirsizlik, gelecekteki durumları dikkate almama ve teknoloji yatırımları için sınırlı öngörülerini içermektedir. Dar görüşlülük, firmanın bilgi envanterinde benimsenen teknolojilerin çeşidini azaltabilmektedir. Mevcut teknolojiler, pazarlar ve süreçler hem zamansal hem de mekânsal miyopluk tarafından tercih edilmektedir (Laverty, 1996)

Zamansal miyopi, organizasyonların bütün seviyelerinde bir tercih üretmiştir ama mekânsal miyoplüğün aksine erken bir getiri sağlayamamıştır. Daha uzun vadede getirileri olan önemli taahhütlerin, yatırımlara karşı bir direnç geliştirmesi beklenmiştir. Mevcut teknoloji ve pazarlarda, uzun vadeli geri ödemeye karşı kararlar almak konusunda dikkatli davranılmalıdır. Zamansal ve mekânsal miyopiyi ayırt etmek, yönetsel kararlar alma sürecindeki risklerle ilgilenen nitel ve nicel araştırmalarda bulunmaktadır (Kern, 2006).

Uzun vadeli projeler doğası gereği belirsiz olarak algılanmaktadır ve bilinmeyen miktarda risk içermektedir. Yöneticilerin tercihi ise daha kesin ve kısa vadeli alternatiflere eğilimlidir. Bu durumda kısa vadeli tercihlere ve kayıplara karşı güçlü bir hoşnutsuzluk belirlemektedir. Zamansal miyopilik genellikle düşük riskli, kısa vadeli, nispeten girişimlere ve projelere yönelik çok ciddi bir tercih olarak yansıtılacaktır (Shapira, 1995)

Kibir, bir bireyin veya organizasyonun yeteneklerine duyulan aşırı güven olarak tanımlanmaktadır. Bu durum üst düzey yöneticiler tarafından belirsizliği ve riski yönetme yeteneklerini abartmaya, tarihsel sonuçları daha olumlu bir şekilde yeniden yorumlamaya, başarıyı yeteneklere başarısızlığı ise şansa veya dış etkenlere bağlamaya teşvik etmektedir. Yöneticiler genellikle başarıyı, itici güçler olduğu varsayılan belirli yönetim uygulamalarına ve kararlarına atfetmişlerdir. Bu durum başarısızlık miyopisini ortaya çıkarmıştır. Bu miyopi çeşidi başarıların aşırı önemsenmesi ve başarısızlıkların yetersiz düzeyde önemsenmesi yoluyla, durumu göz ardı etme eğiliminden kaynaklanmıştır. Başarısızlık miyopisi, başarılar yaşadıkları konularla ilgisi olmayan sorunlarla başa çıkma yeteneklerini abartan bireylerde görülmektedir (Zollo, 2004).

Yönetim, başarısızlık miyopisi kavramını mevcut iş modeline odaklanmasını güçlendirmek için kullanırken, aşırı özgüven yöneticilerin riskler almaya istekli olmasına yol açmaktadır. Bazı hallerde aşırı özgüven ile kibir aynı özellikleri paylaşmaktadır. Aşırı özgüven, risk altında yapılan müzakerelere ve bunun sonuçlarına odaklanan karar alma çalışmalarında, önyargının bir biçimi olarak tanımlanmıştır. İnsanlar fazla özgüven yüzünden yeteneklerine olan inançlarını daha basit kararlardan daha zor kararlar almaya doğru yöneltmişlerdir. Yöneticiler ve organizasyonlar açısından ciddi ve yıkıcı sonuçlara yol açabilmesine rağmen, bazı durumlarda gerekli riskleri almayı da sağlayabilmişlerdir (Levinthal ve March, 1993).

## 2.4.1. Örgütsel miyopinin boyutları

### 2.4.1.1. Bireysel Boyut

Örgütsel miyopi içinde en temel olgu bireysel boyuttur. Devamlı olarak rekabet koşullarıyla karşılaşan şirketler, bunu başarabilmek için kendi üyelerinin daha çok performans göstermesini istemektedirler (Alparslan ve Kayalar, 2012). Örgütlerde başlayan miyopizm bozukluğu, öncelikle bireyde meydana gelmektedir. Örgütler aşırı rekabet durumunda rakiplerini saf dışı bırakmayı amaçlamışlardır. İsteklerini yerine getirebilmek amacıyla en değerli aktörün personeller olduğunu göz ardı etmemişler (Kavurgacı, 2020).

Rekabet koşullarında ve hızla değişkenlik gösteren teknoloji şartlarında, hayatta kalmayı hedefleyen işletmeler açısından ana unsurların başında işgücünün varlığı gelmektedir. Örgüt çalışanları, kendilerini yönetenler açısından bazen kaygı ve güvensizlik duygusuna kapılabilmektedirler. Bu tip durumlar çalışanları olumsuz etkilemektedir. Örgüt kendi içinde insan unsurundan en iyi biçimde yararlanarak olumsuzlukları yok edecek bir ortam yaratmak istemektedir. Yöneticiler, çalışan insanları hem takip ederler hem de aldıkları tedbirlerle örgüt içindeki bir bozulmayı engellemeye çalışırlar. Üyeler düşüncelerini özgürce açıkladıklarında ve etkinliklerine yöneticilerin müdahalesi olmadığında bir ilerleme sağlanacaktır. Fakat kimi zaman istemeden de olsa çalışan insanların örgüte maliyet yaratacak tavırlar göstermesi de söz konusudur (Gültaş ve Erigüç, 2019).

### 2.4.1.2. Örgütsel Boyut

Miyopi sadece bireysel seviyede gerçekleşmez. Hem eşgüdüm hem de bütünleşme sayesinde örgüt içinde de gelişebilmektedir. Örgütsel miyopi sadece bireylerin eylemlerinden kaynaklanan bir sorun olmamakla birlikte, örgüt içindeki işleyişlerin neticesi olarak da ortaya çıkabilmektedir (Özgül ve Mengi, 2018). Çalışanların devamlı aynı işi yapması ve örgüt içi rotasyonda yetersiz kalması da örgütlerin miyopizm yaşamalarında çok ciddi bir faktör olmuştur. Devamlı benzer işte çalışan kişi daha sonra tekdüzelikten sıkılacaktır ve bu durum motivasyonunu da düşürecektir. Bu yalnızca hiyerarşinin altındaki çalışanları değil, yönetici olarak benzer mevkilerde epey zaman çalışmış kişileri de etkileyecektir. Bu durum stratejik olarak alınan kararlarda hata yapılmasına sebep olacaktır (Gürçay, 2019).

Örgütsel miyopinin mekanizmaları olarak analizlerde yapılan başarısızlıklar, kontrollerdeki başarısızlıklar, eşgüdüm ve entegrasyondaki başarısızlıklar sıralanabilir (Catino, 2013).

Analizlerdeki başarısızlıklar, örgütler tehditlerle ilgili yeteri kadar bilgi sahibi olmadıkları veya bilgi sahibi olsalar bile bundan yararlanamadıklarında oluşmaktadır. Bu duruma sebep olabilecek birçok kaynak bulunmaktadır. Bunlar dikkatte seçicilik, örgüt içi gürültü ve bilginin aşırı yüklenmesidir. Dikkatte seçicilik, örgütlerde bulunan karar verici insanların belli sorunlara odaklanıp öteki önemli problemleri fark edememesidir. Örgüt içi gürültü olarak

isimlendirilen durum, oldukça fazla bilginin ve uyarıcının yöneticilerin dikkatlerini dağıtarak oluşabilecek tehditleri algılamada sorunlara neden olmasıdır. Bilginin aşırı yüklenmesi durumunda, başlıca sorunların tespiti açısından zorluklar yaşanabilmektedir. Böyle durumlarda karşılaşılan tehditleri tespit etmek ya da tanımlamak kolay olmamaktadır (Kaygın, 2017).

Eşgüdüm ve entegrasyondaki başarısızlıklar ile örgüt çalışmalarındaki uyuma vurgu yapılmaktadır. Başarının büyümesini temin etmek için bütün birimler arasında uzlaşma sağlanması amaçlanmaktadır. Eşgüdümleme biçiminde çalışanların emeklerini toplamayı, zamanlamayı tayin etmeyi, organizasyonlar düzenlemeyi ve kenetlenme hedefiyle çalışanların birbirlerinin açıklarını kapatmayı amaçladıkları belirtilmektedir (Çelik ve Şimşek, 2018). Örgüt içinde bulunan çalışanlar ve yöneticiler arasında bilgi akışı önemlidir. Koordinasyonu sağlamak için organizasyonlar yapılmaktadır. Miyopi ortamında koordinasyon kelimesine kavramsal açıdan bakıldığında, örgüt içinde ve çevresinde oldukça önemli olduğu görülmektedir (Demirhan, 2002).

Örgütler içinde bulunan değişik birimler arasındaki etkileşim; kaynakların ayrıştırılması, aynı amaçları hedefleme ve karar verme süreçlerindeki faktörlerle elde edilmektedir. Fakat entegrasyona giden süreç iki şekilde başarısızlığa uğrayabilir. Birincisinde örgüt üyelerinin şahsi inanç, menfaat ve farklılıklarının yarattığı durumdur. İkincisinde ise örgütler, eylem halinde buldukları çevreye adapte olabilmek amacıyla farklılık gösterirler. Bu durum çeşitli tavır ve davranışları da yanında getirmiştir (Snook, 2000).

Kontroldeki başarısızlıklar, örgüt çalışmaları planlamasının ne derece uygulandığının belirlenmesidir. Her ne kadar sapma belirlenip ortadan kaldırılmak istense de süreç devam etmektedir. Kontrol, idare işlevinin sonucusu kabul edilmektedir ve diğer işlevlerin vücuda gelmesiyle oluşmaktadır. Bu şekilde bakıldığında, yeni bir politik ve stratejik gelecek için çaba gösterilmektedir (Özkardeş, 2017). Kontrol, örgütün amaçlarına en uygun şekilde ulaşması amacıyla aldığı tutumlar olarak değerlendirilebilmektedir.

Kontroldeki ana hedef, hem hatalar hem de zayıf noktalar konusunda gereken tutumu göstererek yapılan hataların tekrarlanmamasını temin etmektir (İbiş ve Çatıkkaş, 2012)

#### 2.4.1.3. Sektörel Boyut

İşletmeler aynı insanlar gibi çevreleriyle etkileşim içindedirler. Çevrelerinde yaşanan olaylara kayıtsız kalamamaktadırlar. Böyle durumlarda işletmelerin örgütsel miyopizm hastalığına yakalanmasında içerisinde buldukları sektörün nitelikleri yadsınamaz (Gürçay, 2019). Örgütler açısından en ciddi ve zamanını en çok harcadığı görevlerinin başında çevresini iyi yorumlamak gelmektedir. Örgütler, muhtemel en kısa zamanda hem tehditler hem de fırsatlar hakkında bilgi sahibi olmayı hedeflemektedirler. Örgütler çevre analizini değişimler ve rakip

örgütlerin ne yaptıklarını izleyip stratejik kararlar almada kullanırlar. Bu durumun hayati bir anlamı vardır. Stratejik olarak bakıldığında, örgütler rakiplerinin önünde olabilmek şansını sağlam bir çevre analiziyle sağlarlar. Örgütler böylece hem koşullara uyum sağlarlar hem de strateji geliştirip avantaj kazanırlar (Kavurgacı, 2020).

Sektörel miyopide örgütlerin arasında oluşabilecek çeşitlilikler vurgulanırken öncelikle amaçlar, ilişkiler ve koordinasyon konularında oluşabilecek farklılıklar ele alınmaktadır. İkincisinde üyelerin hizmet hızlarındaki farklılıklar gözlemlenir. Üçüncüsünde ise organizasyon içindeki üyeler tarafından organizasyon yapısı, kültürü ve hiyerarşik düzeni sıralanabilir. Böyle durumlarda daha büyük bir organizasyon ile daha küçük ama profesyonelce yönetilen organizasyonların arasında koordinasyon nedeniyle zorluklar meydana gelebilmektedir. Küçük grupların yönetimi ve koordinasyonu daha kolay görünebilir fakat organlar ve yöneticiler sayılarındaki fazlalık, koordinasyon konusunda zorluklar oluşturacaktır. Miyopinin her aşamasında belli seviyelerin ve sorunların vurgulandığı incelenmektedir. (Kaygın, Demirel ve Şahinkaya, 2017).

#### **2.4.2. Örgütsel miyopiyi etkileyen faktörler**

Karmaşık bir yapıya sahip örgütsel miyopi; çalışanlar, yöneticiler, örgüt yapısı, örgüt kültürü gibi birçok farklı faktörün etkisiyle örgütlerde ortaya çıkabilmektedir. Literatürde yapılan çalışmalarda, birçok faktörün örgütsel miyopiye sebep olabildiği belirtilmektedir. Örgütlerin değişime karşı direnç göstererek uygulamalarını ve rutin işleyen süreçlerini değiştirmek istememeleri (Özgül ve Tarhan Mengi, 2018), iletişim eksikliği ve birbirine kapalı departmanlar (Bay ve Kavurgan, 2020), rutinlere bağımlılık (Altınay vd., 2012) örgütsel miyopiye neden olan faktörler arasında yer almaktadır. Örgütlerde öğrenme yoluyla elde edilen başarılar sonucunda oluşan aşırı öz güvenli olma durumu da miyopi oluşmasına ve organizasyonun ve içindeki bireylerin riskleri göz ardı etmelerine neden olabilmektedir (Şato, 2012).

Catino'ya (2013) göre örgütsel miyopi, örgüt çevresindeki tehditlerin iyi analiz edilememesi, tecrübe edilen deneyimlerden öğrenme biçimlerinin yetersizliği, koordine olma ve etkili iletişim kurabilmedeki yetersizlikler gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Örgüt yöneticilerinin rekabet ortamındaki olayları fark etmesi ve bu doğrultuda harekete geçebilmesinde önemli olan kendi bakış açıları ve ön yargılarıdır (Ridgc vd., 2014). Kısa vadeye odaklanmak, karar alıcının yakınında meydana gelen etkilere karşı ön yargı sergilemesine ve riskleri hafife almasına neden olabilir. Bu ön yargılar da örgütsel miyopiye yol açabilmektedir (Jayanti, 2011). Gerçekçi olmayan stratejik amaçlar da bölme, suçlama ve idealleştirme süreçleri aracılığıyla miyopiyi harekete geçirip güçlendirerek kuruluşların başarısız eylem planlarında ısrar etmelerine neden olur (Fotaki ve Hyde, 2015).

Miyopi, örgütte yanıltıcı bir başarı olasılığını sürdürürken başarısız bir stratejiye bağlılık artmaktadır. Bu bağlamda çevresel koşulları yanlış algılayan ve yanlış yorumlayan örgütler gereksiz risklere yenik düşmekte ve ömürleri mümkün olandan daha kısa olabilmektedir (Yıldırım,2018).

Görüldüğü üzere literatürde araştırmacıların örgütsel miyopiyi tanımlama biçimine göre, örgütlerin veya çalışanların özelliklerine göre miyopiyi etkileyen faktörlerin de farklılık gösterdiği anlaşılabilir.

### 2.4.3. Örgütsel miyopinin sonuçları

Örgütler, zamanında ve uygun şekilde tepki verebilmek için tehditleri ve fırsatları en kısa sürede tespit etme yeteneğini geliştirmelidirler. Bu yetenek, değişimin hızlı olduğu aşırı rekabetçi ortamlarda faaliyet gösteren örgütler için giderek daha fazla önem kazanmıştır. Gelecekteki olayları öngörme yeteneği, örgütlerin hayatta kalması için oldukça önemlidir (Catino, 2013). Çeşitli şirketlerin yöneticileri arasında yapılan bir araştırma, sürekli ve ani değişimleri idare etmenin yöneticiler ve örgütler için en önemli sorun olduğunu göstermiştir (Davis, 1995). Bununla birlikte birçok örgütün hasarın başlamasından önce, uyarı işaretlerini fark etmedikleri belirtilmiştir. Çok sayıda araştırmacının vurguladığı gibi ortaya çıkan sorunlar, birçok uyarı işareti vermesine rağmen önceden fark edilememiştir (Oehmen ve diğerleri, 2020; Catino 2010; Özgül ve Tarhan Mengi, 2018). Bu bağlamda örgütsel miyopinin varlığının yöneticinin içsel ve dışsal iletişim kurma yeteneğini önemli ölçüde azalttığı belirtilmiştir (Oehmen ve diğerleri, 2020).

Örgütsel miyopi sorunu yaşayan kuruluşların sağlıklı bir vizyon geliştiremeyecekleri, iç ve dış çevreleriyle etkileşimde sorun yaşayacakları ve stratejik hedeflerine ulaşamayacakları öngörülebilir. Miyop davranışlar diğer örgütlerle iş birliği ve iletişim sorunlarına neden olmaktadır. Örgütsel miyopi, örgütsel öğrenmenin de önünde bir engeldir. Ayrıca organizasyonların karşılaştıkları fırsatları ve tehditleri algılamayacakları için sürdürülebilir öğrenme ve gelişim fırsatlarından haberdar olmalarını engelleyecektir. Örgütsel miyopluk yaşayan örgütlerdeki çalışanlar zamanla aşırı monotonluk duygusu yaşayabilir bu da verimsizlik, tükenmişlik ve iletişim eksikliğine neden olabilir (Yıldız ve Demirel, 2018). Literatüre dayalı olarak örgütsel miyopinin olası sonuçları aşağıda belirtildiği gibi özetlenebilir:

- Fırsat ve tehditleri algılayamama,
- Kurumun iç ve dış çevresiyle iletişim eksikliği,
- Rutinden çıkamadan aşırı monotonluk,
- Vizyon geliştirememe,

- Kurum içerisindeki iletişim sorunları,
- Verimsizlik,
- Başarısızlık,
- Tükenmişlik,
- Öğrenen organizasyon olamama. (Kartal,2018).

Avusturyalı yazar olan Ingeborg Bachman, bir hikâyesinde, miyop olan ana karakterin dünyaya karşı bir savunma biçimi olarak gözlüksüz dolaştığını anlatmıştır (Catino, 2013). Görme yeteneği kötüleşen Miranda, normal görüşü korkunç bulduğu için gözlük takmayı sevmez ve olayları kendi tarzında daha iyi gördüğünü düşünmektedir. Miyopi, Miranda'nın duygusal hayatındaki tehlike sinyallerini görmesini engellese de sadece bulanık bir şekilde görülen bazı sorunları tolere etmesine yardımcı olmaktadır (Bachman, 1972).

Miyopinin doğası gereği olumsuz bir kavram olarak algılandığı ancak iyi yönetildiğinde örgütlere fayda sağlayabilecek bir araca da dönüşebileceği belirtilmektedir. Bu bağlamda örgütler, miyopi yaratacak noktaların farkına vararak onları dezavantaja çeviren faktörlerin önüne geçebilirler. Başka bir deyişle işletmeler, örgütsel miyopiyi tespit edip bırakmak yerine yönetmelidir. Çünkü örgütsel miyopi, örgütün rutine alışması, risk ve fırsatları göremeyerek kısa vadeli bir bakış açısı sergilediği için tehlikelidir. Bu nedenle örgütler işleyiş rutinlerinin bakış açılarını kör etmesine izin vermemelidir. Bunun için örgütler öğrenen örgüt olmaya çalışmalı ve örgüt yöneticileri astlarını yenilikleri takip etmeye, gelişmeleri merak etmeye, kendini tanımaya, eleştirileri dikkate almaya, sorun ortaya çıktığında farklı çözümler denemeye teşvik ederek bireysel miyopiyi ortadan kaldırmalarına yardımcı olabilir (Sezen Gültekin ve Argon, 2020)

## 2.5. Örgütsel Miyopi Yönetimi

Örgütler için stratejik niteliği olan bir konuda örgütlerin miyopiyi önlemek için onu yönetmeleri gerekmektedir. Örgütlerin miyopiye bağlı olarak kendi içlerinde gerçekleşen sorunları algılayıp, çevresel gelişmeleri görme/anlama noktasında hareket etmeleri gerekmektedir. Bu noktada örgütlerin miyopiyi yönetmek için farklı uygulamalar geliştirecekleri ifade edilmektedir. Örgüt zekâsı, örgütlerin çevreyi algılaması ve yorumlamasında çözüm üreten bir sistem olarak ifade edilmiştir. Bu sistem miyopiyi engelleyip yönetilmesi üzerinde etkili olmaktadır. Bazı çalışmalarda ise miyopiyi yönetmenin iletişimi yönetmekten geçtiği değerlendirilmiştir. Etkin bir örgütsel iletişim miyopiyi önlemekte ve gelişmesine olanak vermemektedir. Örgütsel miyopi örgütlerin her zaman maruz kalabilecekleri bir görememe/görmede geç kalma sorunu olarak; örgütün yeniliğini engelleyebilen, yaratıcılığını ortadan kaldıracı ve öğrenmeye kapalı hale sokabilen bir örgüt pratiğidir. Örgütün bu pratiklikten kurtulabilmesi için onu hem negatif yönleriyle hem

de pozitiflik üretebilecek alanlarıyla yönetebilecek bir anlayış içinde miyopiyi yönetmesi gerekmektedir. Miyopiyi etkin bir şekilde yönetebilmesi için dayanıklı bir örgüt yapısı oluşturarak örgütsel sürdürülebilirliği sağlaması gerekmektedir (Çetin,2009)



## 3.BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada antrenörlerin örgütsel miyopi düzeylerini incelemek üzere nicel araştırma yöntemi kullanılırken model olarak ise tarama modellerinden ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır. Yaygın olarak kullanılan betimleyici yaklaşım, neden-sonuç ilişkilerini ortaya çıkarmaya çalışmaz; bunun yerine, belli bir durumdaki değişkenleri tespit etmeye ve bazen bu değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlamaya çalışır (Yaka, 2005). Bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan araştırmalara tarama deseni denir (Büyüköztürk ve arkadaşları, 2014).

#### 3.2. Evren Örnekleme

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde görev yapan 412 antrenör oluştururken örneklemini ise araştırmaya basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilmiş 385 takım ve bireysel spor antrenörü oluşturmaktadır.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama süreci iki aşamalı olarak sürdürüldüğü için, iki ayrı veri toplama formu oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında kullanılan ilk uygulama formu (Ek-1) katılımcılara ilişkin demografik bilgilerden oluşurken 2. Form ise Seymen ve Kılıç (2016) tarafından geliştirilen “*Örgütsel Körlük (ÖK)*” ölçeği kullanılmıştır (Ek-2). Ölçek, geliştirilirken 28 ifade ile yola çıkılmış yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ifade sayısı 24’e düşürülerek dört alt boyuttan oluşan bir hale dönüşmüştür. Yapılan geliştirme çalışması sonucunda, örgüt yazınında sınırlı sayıdaki çalışmaya konu olan örgütsel körlük olgusunu ölçen bir ölçek geliştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, örgütsel körlüğün “*bireysel etkenler*”, yapılan işin “*rutinlik düzeyi*”, “*örgüt yapısı*” ve “*sektör yapısı*” olmak üzere dört alt boyuttan oluştuğu belirtilmiştir. Orijinal ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısının  $0,83 > 0,70$  olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre ölçek yeterli güvenilirlik oranına sahip olduğu vurgulanmıştır. Ölçek geliştirilirken yapılan model Uyum İyilik Değerleri: NFI = 0.90, CFI = 0.93, RMSEA= 0,072, Chi-Square= 822,02 olarak belirlenmiştir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS istatistiksel paket programlarında analiz edilmek üzere bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Veri setinin birden fazla bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişken arasında analiz edilecek olduğu tespit edilmiş ve bu sebeple çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) için normallik testleri yapılmıştır. Yapılan Box's Test of Equality of Covariance Matrices sonuçlarına göre, ölçek alt boyutlarının Box's M değeri 26,682 ile 40,555 arasında iken, F değeri 0,950 ile 1,230 arasında, serbestlik dereceleri df1 faktör 2 için 20 iken diğer faktörler için 30 dur. df2 puanı da 1207,033 ile 3930,821 aralığında olup, anlamlılık (Sig.) değeri ise 0,218 ile 0,544 aralığında hesaplanmıştır. Bu test, bağımlı değişkenlerin gözlemlenen kovaryans matrislerinin gruplar arasında eşit olduğunu varsayımını test eder (Box, 1949). Bu durum, bağımlı değişkenlerin kovaryans matrislerinin gruplar arasında eşit olduğunu ve dolayısıyla normallik varsayımının sağlandığını göstermektedir. Bu sonuç, veri setinin analiz için uygun olduğunu ve gruplar arasındaki farklılıkların değerlendirilmesinde güvenilir sonuçlar elde edilebileceğini ifade eder (Box, 1949). Kullanılan ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek için de Cronbach's Alpha iç tutarlık katsayısı hesaplanmıştır. ÖK' nin iç tutarlılık katsayısının tüm alt boyut puanları için yüksek düzeyde güvenilir olduğu, elde edilen puanların ise (0,82-0,91) arasında değiştiği tespit edilmiştir (Tablo1). OMÖ-K'nin iç tutarlılık katsayısının da (0,93) ile yüksek düzeyde güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca örneklemden alınan veriler doğrultusunda ölçek alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Korelasyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 3. 1.** Ölçek alt boyutlarının sonuçları

	<b>n</b>	<b>Ort.</b>	<b>Ss</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>	<b>C'Alpha</b>
<b>Bireysel Etkenler</b>	385	2,13	0,77	0,785	0,113	0,829
<b>Rutinlik Düzeyi</b>	385	2,29	0,83	0,738	-0,255	0,820
<b>Örgütsel Etkenler</b>	385	2,88	1,07	-0,035	-0,994	0,911
<b>Sektörel Etkenler</b>	385	2,73	1,03	0,045	-0,759	0,824

Tablo 3.1'de ölçekten alınan verilerin çeşitli faktörlere ilişkin istatistiksel sonuçları gösterilmektedir. Bireysel Etkenler için ortalama (Ort.) 2,13 olup, standart sapma (Ss) 0,77'dir. Çarpıklık değeri 0,785 ve basıklık değeri 0,113'tür; C'Alpha değeri ise 0,829 olarak hesaplanmıştır. Rutinlik Düzeyi için ortalama 2,29, standart sapma 0,83, çarpıklık 0,738 ve basıklık -0,255'tir; C'Alpha değeri 0,820'dir. Örgütsel Etkenler ortalaması 2,88, standart sapması 1,07, çarpıklık -0,035 ve basıklık -0,994'tür; C'Alpha değeri ise 0,911'dir. Sektörel Etkenler ortalaması 2,73, standart sapması 1,03, çarpıklık 0,045 ve basıklık -0,759 olarak

ölçülmüştür; C'Alpha değeri 0,824'tür. Bu verilere göre, Bireysel ve Rutinlik Düzeyleri ortalamaları benzerken, Örgütsel Etkenler ortalaması diğer faktörlerden daha yüksek çıkmıştır. Tüm faktörler için C'Alpha değerleri 0,820'nin üzerinde olup, bu da ölçümlerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri ise verilerin dağılımının simetrik ve normal dağılıma ne kadar yakın olduğunu belirtmektedir.

### **3.5. Araştırma İzinleri**

Araştırma için gerekli olan etik kurul izni, Hitit Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu tarafından 2024/08 sayılı karar ile onaylanmıştır. Ayrıca verileri toplamak amacıyla Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından gerekli izinler alınmıştır. İzinler sonucunda (n=412) antrenöre araştırmamızda kullanılan ölçekler sunulmuştur. (n=350) antrenörümüzün katılımı ile araştırma gerçekleştirilmiştir.

## 4.BÖLÜM

### BULGULAR

**Tablo 4. 1.** Katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine göre yüzde ve frekans dağılımları

Değişken	Gurup	N	%
Yaş	23-30 Yaş	7	1,8
	31-38 Yaş	180	46,8
	39-46 Yaş	157	40,8
	47-55 Yaş	41	10,6
Cinsiyet	Kadın	144	37,4
	Erkek	241	62,6
Medeni Durum	Evli	274	71,2
	Bekar	111	28,8
	Lise	13	3,4
	Lisans	314	81,6
	Lisansüstü	58	15,1
Mesleki Çalışma Yılı	5 Yıl ve daha az	8	2,1
	6-11 Yıl	198	51,4
	12-17 Yıl	162	42,1
	18-23 Yıl	16	4,2
	24 Yıl ve üzeri	1	,3
Kurum Çalışma Yılı	5Yıl ve daha az	15	3,9
	6-11 Yıl	296	76,9
	12-17 Yıl	68	17,7
	18-23 Yıl	6	1,6
	2.Kademe	138	35,8
	3.Kademe	193	50,1
	4.Kademe	44	11,4
	5.Kademe	10	2,6
Milli Antrenörlük Durumu	Evet	77	20,0
	Hayır	308	80,0
	<b>TOPLAM</b>	<b>385</b>	<b>100,0</b>

Tablo incelendiğinde, çeşitli demografik ve mesleki özelliklere sahip bir antrenör grubunun dağılımını göstermektedir. Antrenörlerin %46,8'i 31-38 yaş aralığında olup, %40,8'i 39-46 yaş aralığında, %10,6'sı 47-55 yaş aralığında ve %1,8'i 23-30 yaş aralığındadır. Cinsiyet dağılımında, %37,4 kadın ve %62,6 erkek bulunmaktadır. Antrenörlerin %71,2'si evli, %28,8'i bekar. Eğitim durumuna bakıldığında, %81,6'sı lisans mezunu, %15,1'i lisansüstü eğitim almış ve %3,4'ü lise mezunudur. Mesleki çalışma yılı açısından, %51,4'ü 6-11 yıl, %42,1'i 12-17 yıl tecrübeye sahipken, %4,2'si 18-23 yıl, %2,1'i 5 yıl ve daha az, %0,3'ü ise 24 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Kurum çalışma yılı dağılımında ise %76,9'u 6-11 yıl, %17,7'si 12-17 yıl, %3,9'u 5 yıl ve daha az, %1,6'sı 18-23 yıl çalışmış olup, 24 yıl ve üzeri çalışmış antrenör bulunmamaktadır. Antrenörlük kademesi açısından, %50,1'i 3. kademe, %35,8'i 2. kademe, %11,4'ü 4. kademe ve %2,6'sı 5. kademe antrenördür. Milli antrenörlük durumunda ise %20'si milli antrenör iken, %80'i milli antrenör değildir. Bu veri setinde, çoğunluğu 31-38 yaş aralığında, erkek, evli, lisans mezunu ve meslekte 6-11 yıl tecrübeye sahip antrenörler oluşturmaktadır.

**Tablo 4. 2.** Ölçek alt boyutlarının yaş değişkeni açısından manova sonuçları

ÖK Ölçeği Alt Boyutları	22-30 yaş <sup>1</sup> (n= 7)		31-38 yaş <sup>2</sup> (n= 180)		39-46 yaş <sup>3</sup> (n= 157)		47-55 yaş <sup>4</sup> (n= 41)		F	p	Anlamlı Fark
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss			
<b>Bireysel Etkenler</b>	1,73	0,41	2,23	0,80	1,98	0,69	2,31	0,88	4,31	0,00*	2-3 / 3-4
<b>Rutinlik Düzeyi</b>	1,61	0,52	2,37	0,85	2,22	0,82	2,30	0,83	2,44	0,06	-
<b>Örgütsel Etkenler</b>	1,73	0,74	2,93	1,05	2,84	1,03	2,96	1,22	3,00	0,03*	1-2 / 1-3 / 1-4
<b>Sektörel Etkenler</b>	1,71	0,71	2,75	1,02	2,72	0,99	2,82	1,20	2,43	0,06	-

Tablo 3, farklı yaş gruplarının Örgütsel Körlük (ÖK) ölçeği alt boyutlarına göre ortalama puanlarını ve standart sapmalarını göstermektedir. Bireysel etkenler açısından, 31-38 yaş grubu (Ort. = 2.23, Ss = 0.80) ve 47-55 yaş grubu (Ort. = 2.31, Ss = 0.88) daha yüksek puanlar alırken, 22-30 yaş grubu (Ort. = 1.73, Ss = 0.41) ve 39-46 yaş grubu (Ort. = 1.98, Ss = 0.69) daha düşük puanlar almıştır. Anlamli farklar (p = 0.00\*), 31-38 yaş grubu ile 39-46 yaş grubu ve 39-46 yaş grubu ile 47-55 yaş grubu arasında görülmüştür. Rutinlik düzeyi açısından yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p = 0.06). Örgütsel etkenler boyutunda ise, 31-38 yaş grubu (Ort. = 2.93, Ss = 1.05), 39-46 yaş grubu (Ort. = 2.84, Ss = 1.03) ve 47-55 yaş grubu (Ort.

= 2.96, Ss = 1.22) daha yüksek puanlar alırken, 22-30 yaş grubu (Ort. = 1.73, Ss = 0.74) en düşük puanı almıştır. Anlamlı farklar ( $p = 0.03^*$ ), 22-30 yaş grubu lehine diğer tüm yaş grupları arasında gözlemlenmiştir. Sektörel etkenler açısından da yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p = 0.06$ ).

**Tablo 4. 3.** Ölçek alt boyutlarının cinsiyet değişkeni açısından manova sonuçları

ÖK Ölçeği Alt Boyutları	Kadın (n= 144)		Erkek (n= 241)		F	p
	Ort.	Ss	Ort.	Ss		
Bireysel Etkenler	2,01	0,71	2,19	0,80	4,82	0,02*
Rutinlik Düzeyi	2,26	0,84	2,31	0,83	0,37	0,54
Örgütsel Etkenler	2,74	1,03	2,96	1,08	3,67	0,06
Sektörel Etkenler	2,62	1,02	2,79	1,03	2,55	0,11

Tablo 4'te, kadın ve erkek katılımcıların Örgütsel Körlük (ÖK) ölçeği alt boyutlarına göre ortalama puanları ve standart sapmaları gösterilmektedir. Bireysel etkenler açısından, erkekler (Ort. = 2.19, Ss = 0.80) kadınlara (Ort. = 2.01, Ss = 0.71) göre anlamlı derecede ( $p = 0.02^*$ ) daha yüksek puanlar almıştır ( $p = 0,02^*$ ). Rutinlik düzeyi açısından, kadınlar (Ort. = 2.26, Ss = 0.84) ve erkekler (Ort. = 2.31, Ss = 0.83) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p = 0.54$ ). Örgütsel etkenler boyutunda, erkekler (Ort. = 2.96, Ss = 1.08) kadınlara (Ort. = 2.74, Ss = 1.03) göre daha yüksek puan almasına rağmen, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p = 0.06$ ). Sektörel etkenler açısından da, erkekler (Ort. = 2.79, Ss = 1.03) kadınlara (Ort. = 2.62, Ss = 1.02) göre daha yüksek puanlar almış, ancak bu fark da istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p = 0.11$ ).

**Tablo 4. 4.** Ölçek alt boyutlarının medeni durum değişkeni açısından manova sonuçları

ÖK Ölçeği Alt Boyutları	Evli (n= 274)		Bekar (n= 111)		F	p
	Ort.	Ss	Ort.	Ss		
Bireysel Etkenler	2,14	0,79	2,10	0,72	0,23	0,62
Rutinlik Düzeyi	2,32	0,84	2,21	0,81	1,57	0,21
Örgütsel Etkenler	2,92	1,07	2,78	1,06	1,34	0,24
Sektörel Etkenler	2,79	1,03	2,57	1,03	3,62	0,06

Tablo 5, evli ve bekar katılımcıların Örgütsel Körlük (ÖK) ölçeği alt boyutlarına göre ortalama puanlarını ve standart sapmalarını göstermektedir. Bireysel etkenler açısından, evliler (Ort. = 2.14, Ss = 0.79) ve bekârlar (Ort. = 2.10, Ss = 0.72) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p = 0.62). Rutinlik düzeyi açısından da, evliler (Ort. = 2.32, Ss = 0.84) ve bekârlar (Ort. = 2.21, Ss = 0.81) arasında anlamlı bir fark yoktur (p = 0.21). Örgütsel etkenler boyutunda ise, evliler (Ort. = 2.92, Ss = 1.07) bekârlara (Ort. = 2.78, Ss = 1.06) göre daha yüksek puan almış olmasına rağmen, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (p = 0.24). Sektörel etkenler açısından da, evliler (Ort. = 2.79, Ss = 1.03) bekârlara (Ort. = 2.57, Ss = 1.03) göre daha yüksek puanlar almış, ancak bu fark da istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (p = 0.06).

**Tablo 4. 5.Ölçek alt boyutlarının eğitim durumu değişkeni açısından MANOVA sonuçları**

ÖK Ölçeği Alt Boyutları	Lise <sup>1</sup> (n= 13)		Lisans <sup>2</sup> (n= 314)		Lisansüstü <sup>3</sup> (n= 58)		F	p	Anlamlı Fark
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss			
<b>Bireysel Etkenler</b>	2,12	0,64	2,14	0,78	2,05	0,75	0,33	0,71	-
<b>Rutinlik Düzeyi</b>	2,16	0,93	2,30	0,84	2,24	0,77	0,31	0,72	-
<b>Örgütsel Etkenler</b>	2,21	0,95	2,84	1,08	2,17	0,94	4,84	0,00*	1-2 / 1-3 / 2-3
<b>Sektörel Etkenler</b>	2,01	0,86	2,71	1,04	2,97	0,92	4,79	0,00*	1-2 / 1-3

Tablo 6'da, lise, lisans ve lisansüstü eğitim düzeylerine sahip katılımcıların Örgütsel Körlük (ÖK) ölçeği alt boyutlarına göre ortalama puanları ve standart sapmaları gösterilmektedir. Bireysel etkenler açısından, lise (Ort. = 2.12, Ss = 0.64), lisans (Ort. = 2.14, Ss = 0.78) ve lisansüstü (Ort. = 2.05, Ss = 0.75) grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p = 0.71). Rutinlik düzeyi açısından da, lise (Ort. = 2.16, Ss = 0.93), lisans (Ort. = 2.30, Ss = 0.84) ve lisansüstü (Ort. = 2.24, Ss = 0.77) grupları arasında anlamlı bir fark yoktur (p = 0.72). Örgütsel etkenler boyutunda ise anlamlı farklar bulunmaktadır (p = 0.00\*). Lisans (Ort. = 2.84, Ss = 1.08) grubu, lise (Ort. = 2.21, Ss = 0.95) ve lisansüstü (Ort. = 2.17, Ss = 0.94) gruplarından daha yüksek puan almıştır. Anlamlı farklar lise-lisans, lise-lisansüstü ve lisans-lisansüstü grupları arasında gözlemlenmiştir. Sektörel etkenler açısından da anlamlı farklar bulunmaktadır (p = 0.00\*). Lisans (Ort. = 2.71, Ss = 1.04) ve lisansüstü (Ort. = 2.97, Ss = 0.92) grupları, lise (Ort. = 2.01, Ss = 0.86) grubuna göre daha yüksek puanlar almıştır.

**Tablo 4. 6.Ölçek alt boyutlarının çalışma yılı değişkeni açısından MANOVA sonuçları**

ÖK Ölçeği Alt Boyutları	5 yıl ve altı (n= 8)		6-11 yıl (n= 198)		18-23 yıl (n= 162)		24 yıl ve üzeri (n= 17)		F	p
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss		
Bireysel Etkenler	1,87	0,37	2,20	0,77	2,03	0,76	2,35	0,96	2,14	0,09
Rutinlik Düzeyi	1,93	0,75	2,32	0,83	2,25	0,85	2,40	0,78	0,78	0,50
Örgütsel Etkenler	2,08	1,21	2,87	1,02	2,96	1,08	2,54	1,24	2,36	0,07
Sektörel Etkenler	1,90	0,85	2,73	1,02	2,79	1,01	2,48	1,33	2,24	0,08

Tablo 7, farklı çalışma sürelerine sahip katılımcıların Örgütsel Körlük (ÖK) ölçeği alt boyutlarına göre ortalama puanlarını ve standart sapmalarını göstermektedir. Bireysel etkenler açısından, 5 yıl ve altı (Ort. = 1.87, Ss = 0.37), 6-11 yıl (Ort. = 2.20, Ss = 0.77), 18-23 yıl (Ort. = 2.03, Ss = 0.76) ve 24 yıl ve üzeri (Ort. = 2.35, Ss = 0.96) çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p = 0.09). Rutinlik düzeyi açısından da, 5 yıl ve altı (Ort. = 1.93, Ss = 0.75), 6-11 yıl (Ort. = 2.32, Ss = 0.83), 18-23 yıl (Ort. = 2.25, Ss = 0.85) ve 24 yıl ve üzeri (Ort. = 2.40, Ss = 0.78) çalışanlar arasında anlamlı bir fark yoktur (p = 0.50). Örgütsel etkenler boyutunda ise, 5 yıl ve altı (Ort. = 2.08, Ss = 1.21), 6-11 yıl (Ort. = 2.87, Ss = 1.02), 18-23 yıl (Ort. = 2.96, Ss = 1.08) ve 24 yıl ve üzeri (Ort. = 2.54, Ss = 1.24) çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p = 0.07). Sektörel etkenler açısından da, 5 yıl ve altı (Ort. = 1.90, Ss = 0.85), 6-11 yıl (Ort. = 2.73, Ss = 1.02), 18-23 yıl (Ort. = 2.79, Ss = 1.01) ve 24 yıl ve üzeri (Ort. = 2.48, Ss = 1.33) çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p = 0.08).

**Tablo 4. 7. Ölçek alt boyutlarının kurumda çalışma yılı değişkeni açısından MANOVA sonuçları**

ÖK Ölçeği Alt Boyutları	5 yıl ve altı <sup>1</sup> (n= 15)		6-11 yıl <sup>2</sup> (n= 296)		18-23 yıl <sup>3</sup> (n= 68)		24 yıl ve üzeri <sup>4</sup> (n= 6)		F	p	Anlamlı Fark
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss			
Bireysel Etkenler	2,04	0,46	2,12	0,77	2,17	0,83	2,02	1,00	0,17	0,91	-
Rutinlik Düzeyi	1,98	0,71	2,28	0,72	2,40	0,90	2,38	0,84	1,09	0,35	-
Örgütsel Etkenler	2,08	1,01	2,90	1,05	3,05	1,07	1,97	0,92	4,99	0,00*	1-2 / 1-3 / 2-4

<b>Sektörel Etkenler</b>	2,00	0,84	2,74	1,02	2,93	1,01	2,58	0,91	6,09	0,00*	1-2 / 1-3 / 2-4
--------------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------	-----------------

Tablo 8, farklı çalışma sürelerine sahip katılımcıların Örgütsel Körlük (ÖK) ölçeği alt boyutlarına göre ortalama puanlarını ve standart sapmalarını göstermektedir. Bireysel etkenler açısından, 5 yıl ve altı (Ort. = 2.04, Ss = 0.46), 6-11 yıl (Ort. = 2.12, Ss = 0.77), 18-23 yıl (Ort. = 2.17, Ss = 0.83) ve 24 yıl ve üzeri (Ort. = 2.02, Ss = 1.00) grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p = 0.91). Rutinlik düzeyi açısından da, 5 yıl ve altı (Ort. = 1.98, Ss = 0.71), 6-11 yıl (Ort. = 2.28, Ss = 0.72), 18-23 yıl (Ort. = 2.40, Ss = 0.90) ve 24 yıl ve üzeri (Ort. = 2.38, Ss = 0.84) grupları arasında anlamlı bir fark yoktur (p = 0.35). Örgütsel etkenler boyutunda ise anlamlı farklar bulunmaktadır (p = 0.00\*). 6-11 yıl (Ort. = 2.90, Ss = 1.05) ve 18-23 yıl (Ort. = 3.05, Ss = 1.07) çalışanlar, 5 yıl ve altı (Ort. = 2.08, Ss = 1.01) çalışanlara göre daha yüksek puan almıştır. Anlamlı farklar, 5 yıl ve altı ile 6-11 yıl, 5 yıl ve altı ile 18-23 yıl ve 6-11 yıl ile 24 yıl ve üzeri çalışanlar arasında gözlemlenmiştir. Sektörel etkenler açısından da anlamlı farklar bulunmaktadır (p = 0.00\*). 6-11 yıl (Ort. = 2.74, Ss = 1.02) ve 18-23 yıl (Ort. = 2.93, Ss = 1.01) grupları, 5 yıl ve altı (Ort. = 2.00, Ss = 0.84) çalışanlara göre daha yüksek puanlar almıştır. Anlamlı farklar, 5 yıl ve altı ile 6-11 yıl, 5 yıl ve altı ile 18-23 yıl ve 6-11 yıl ile 24 yıl ve üzeri çalışanlar arasında gözlemlenmiştir.

Tablo 4. 8. Ölçek alt boyutlarının antrenörlük kademe derecesi değişkeni açısından MANOVA sonuçları

ÖK Ölçeği Alt Boyutları	2. kademe (n= 138)		3. kademe (n= 193)		4. kademe (n= 44)		5. kademe (n= 10)		F	p
	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss	Ort.	Ss		
<b>Bireysel Etkenler</b>	2,13	0,77	2,12	0,76	2,15	,80	2,18	0,88	0,03	0,99
<b>Rutinlik Düzeyi</b>	2,36	0,88	2,23	0,79	2,35	0,93	2,16	0,52	0,86	0,45
<b>Örgütsel Etkenler</b>	2,79	1,04	2,91	1,10	2,94	1,00	2,32	0,05	1,00	0,39
<b>Sektörel Etkenler</b>	2,62	1,10	2,77	0,99	2,80	0,95	3,05	1,04	1,03	0,37

Tablo 9, farklı kademelerde çalışan antrenörlerin Örgütsel Körlük (ÖK) ölçeği alt boyutlarına göre ortalama puanlarını ve standart sapmalarını göstermektedir. Bireysel etkenler açısından, 2. kademe (Ort. = 2.13, Ss = 0.77), 3. kademe (Ort. = 2.12, Ss = 0.76), 4. kademe (Ort. = 2.15, Ss = 0.80) ve 5. kademe (Ort. = 2.18, Ss = 0.88) grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p = 0.99). Rutinlik düzeyi açısından da, 2. kademe (Ort. = 2.36, Ss = 0.88), 3. kademe (Ort. = 2.23, Ss = 0.79), 4. kademe (Ort. = 2.35, Ss = 0.93) ve 5. kademe (Ort. = 2.16, Ss = 0.52) grupları

arasında anlamlı bir fark yoktur ( $p = 0.45$ ). Örgütsel etkenler boyutunda ise, 2. kademe (Ort. = 2.79, Ss = 1.04), 3. kademe (Ort. = 2.91, Ss = 1.10), 4. kademe (Ort. = 2.94, Ss = 1.00) ve 5. kademe (Ort. = 2.32, Ss = 0.05) grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p = 0.39$ ). Sektörel etkenler açısından da, 2. kademe (Ort. = 2.62, Ss = 1.10), 3. kademe (Ort. = 2.77, Ss = 0.99), 4. kademe (Ort. = 2.80, Ss = 0.95) ve 5. kademe (Ort. = 3.05, Ss = 1.04) grupları arasında anlamlı bir fark yoktur ( $p = 0.37$ ).

**Tablo 4. 9.** Ölçek alt boyutlarının milli antrenörlük durumlarına göre MANOVA sonuçları

ÖK Ölçeği Alt Boyutları	Evet (n= 77)		Hayır (n= 308)		F	p
	Ort.	Ss	Ort.	Ss		
<b>Bireysel Etkenler</b>	2,17	0,84	2,12	0,75	0,28	0,59
<b>Rutinlik Düzeyi</b>	2,39	0,83	2,26	0,83	1,47	0,22
<b>Örgütsel Etkenler</b>	2,97	1,05	2,85	1,07	0,76	0,38
<b>Sektörel Etkenler</b>	2,87	1,00	2,69	1,04	1,67	0,19

Tablo10' da, "Milli antrenör müsünüz?" sorusuna "Evet" ve "Hayır" yanıtlarını veren antrenörlerin Örgütsel Körlük (ÖK) ölçeği alt boyutlarına göre ortalama puanları ve standart sapmaları gösterilmektedir. Bireysel etkenler açısından, "Evet" (Ort. = 2.17, Ss = 0.84) ve "Hayır" (Ort. = 2.12, Ss = 0.75) grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p = 0.59$ ). Rutinlik düzeyi açısından da, "Evet" (Ort. = 2.39, Ss = 0.83) ve "Hayır" (Ort. = 2.26, Ss = 0.83) grupları arasında anlamlı bir fark yoktur ( $p = 0.22$ ). Örgütsel etkenler boyutunda ise, "Evet" (Ort. = 2.97, Ss = 1.05) ve "Hayır" (Ort. = 2.85, Ss = 1.07) grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p = 0.38$ ). Sektörel etkenler açısından da, "Evet" (Ort. = 2.87, Ss = 1.00) ve "Hayır" (Ort. = 2.69, Ss = 1.04) grupları arasında anlamlı bir fark yoktur ( $p = 0.19$ ).

**Tablo 4. 10.** Ölçek alt boyutlarının korelasyon sonuçları

"ÖK"		Bireysel Etkenler	Rutinlik Düzeyi	Örgütsel Etkenler	Sektörel Etkenler
Bireysel Etkenler	r	1	0,579**	0,209**	0,299**
	p		0,000	0,000	0,000
Rutinlik Düzeyi	r	0,579	1	0,310**	0,368**
	p	0,000		0,000	0,000
Örgütsel Etkenler	r	0,209	0,310	1	0,797**
	p	0,000	0,000		0,000
Sektörel Etkenler	r	0,299	0,368	,797	1
	p	0,000	0,000	0,000	

Tablo, Örgütsel Körlük (ÖK) ölçeği alt boyutları arasındaki Pearson korelasyon katsayılarını ve anlamlılık düzeylerini göstermektedir. Bireysel Etkenler ile Rutinlik Düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir korelasyon ilişkisi görülmektedir ( $r = 0.579$ ,  $p < 0.001$ ). Bireysel Etkenler ile Örgütsel Etkenler arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır ( $r = 0.209$ ,  $p < 0.001$ ). Bireysel Etkenler ile Sektörel Etkenler arasında da pozitif ve anlamlı bir korelasyon vardır ( $r = 0.299$ ,  $p < 0.001$ ). Rutinlik Düzeyi ile Örgütsel Etkenler arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır ( $r = 0.310$ ,  $p < 0.001$ ). Rutinlik Düzeyi ile Sektörel Etkenler arasında da pozitif ve anlamlı bir korelasyon vardır ( $r = 0.368$ ,  $p < 0.001$ ). Örgütsel Etkenler ile Sektörel Etkenler arasında oldukça yüksek pozitif ve anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır ( $r = 0.797$ ,  $p < 0.001$ ). ÖS ölçeği alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir; en yüksek korelasyon, Örgütsel Etkenler ile Sektörel Etkenler arasında gözlemlenmiştir.

## 5.BÖLÜM

### TARTIŞMA

Spor alanında güncel konulardan birisi olan ve sınırlı sayıdaki çalışmaya konu olan örgütsel körlük, antrenörler açısından bu çalışmada kavramsal olarak ele alınmıştır. Örgütlerin karşılaşma olasılığının olduğu örgütsel miyopi hastalığının farklı çalışma alanlarına ev sahipliği yapan spor sektörü için de tehlike oluşturacağı düşünülmektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel körlük ile ilgili çalışmaların çoğunun eğitim sektöründe çalışan, sağlık sektöründe çalışan ve inşaat sektöründe çalışan kişiler üzerinde yapıldığı görülmektedir. Bu nedenle antrenörlerin örgütsel körlük düzeylerini incelemek için bir araştırma yapılması amaçlanmıştır. Araştırmanın özgünlüğü ve konunun önemi göz önünde bulundurulduğunda bu araştırmanın alan yazına katkı sağlayacağı söylenebilir.

Araştırmamızın bu bölümünde kamuda görev yapan antrenörlerin cinsiyet, yaş, medeni hal, hizmet/çalışma yılı, eğitim durumları ve antrenörlük kademe derecesine göre örgütsel körlük düzeyleri, elde edilen bulgular çerçevesinde literatürde yer alan araştırmalar göz önünde bulundurularak aşağıdaki bölümde tartışılmıştır

Katılımcıların yaş değişkenine göre örgütsel körlük ölçeği toplam puanı yanı sıra alt boyutları rutinlik düzeyi ve sektörel etkenler bakımından herhangi bir anlamlı fark görülmezken bireysel etkenler ve örgütsel etkenler alt boyutlarında ise 22-30 yaş grubu lehine diğer tüm yaş grupları arasında gözlemlenmiştir (Tablo 3).

Konu ile ilgili literatür çalışmaları incelendiğinde, örgütsel miyopi üzerine yapılan çalışmalarda farklı alanlarda farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Yurtdaş (2023)'ın, spor yöneticilerinde örgütsel körlük üzerinde yapmış olduğu çalışmada, spor yöneticilerinin yaşları ile örgütsel miyopi arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulguya göre spor yöneticilerinin yaşları arttığında örgütsel miyopi düzeylerinin azaldığı ifade edilebilir. Elde edilen bulgulara göre; yaşın ve dolayısıyla tecrübenin artmasıyla birlikte yöneticiler, daha iyi bir bakış açısı ve etkili bir yönetim anlayışı geliştirebilir, daha stratejik kararlar alabilir ve daha esnek, yenilikçi ve uzun vadeli düşünebilirler. Bu durum ise spor yöneticilerinin bireysel etkenler, örgüt yapısı, sektör yapısı ve işin rutinlik seviyesi gibi faktörlere bağlı olan miyopi davranışlarının azalmasıyla bağlantılı olabilir. Chikudate (2002)'in "değişim sorunu" olarak nitelendirdiği örgütsel miyopinin, yöneticilerin yaşlarının artmasıyla birlikte azaldığına yönelik mevcut çalışması da örnek bir kaynaktır. Bu sonuçların yanı sıra yapılan diğer bazı çalışmalarda yaş değişkeni ile ilgili farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Seymen, Kılıç ve Kinter (2016) 'in örgütsel körlüğün ayrıntılı kavramsal analizini yaptıkları çalışmada yaş değişkeninin bu çalışma kapsamında örgütsel körlük düzeyi üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bay ve Kavurgacı (2020)'nin örgütsel miyopizm ve örgütsel çatışmanın demografik değişkenler açısından değerlendirdikleri çalışmada, yaş değişkeni örgütsel körlük üzerinde bireysel boyut ve işin rutinlik düzeyi boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Sevim

(2022)'in sağlık kurumlarındaki örgütsel körlüğün tespiti üzerine yapmış olduğu çalışmada yaş açısından örgütsel körlük ölçeği alt boyutlarında anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Bu bilgilere ek olarak aynı şekilde Yavuz (2020)'un sağlık çalışanlarında örgütsel miyopi ve tükenmişlik sendromu ilişkisinin incelendiği çalışmada, yaş açısından örgütsel körlük ölçeği alt boyutlarında anlamlı bir fark elde edilmemiştir.

Yaş değişkeninin örgütsel körlük üzerindeki etkisi karmaşık bir konudur. Hem bireysel tecrübe hem de örgütsel ve sektörel dinamiklerin etkileşimi, farklı yaş ve meslek gruplarında çalışanların örgütsel körlük durumlarına nasıl tepki verdiğini anlamamızda kilit rol oynamaktadır. İlerleyen çalışmalarda, bu faktörlerin daha sistematik bir şekilde incelenmesi, örgütsel körlük kavramının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilir. Bu bağlamda, yaşa bağlı farkındalığın artırılması, yöneticilerin karar alma süreçlerini geliştirmek adına önemli bir adım olabilir.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre örgütsel körlük ölçeği alt boyutları rutinlik düzeyi, örgütsel etkenler ve sektörel etkenler bakımından herhangi bir anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Bireysel etkenler bakımından ise erkekler kadınlara göre yüksek puan almıştır (Tablo 4).

Konu ile ilgili literatür çalışmaları incelendiğinde, Gürçay (2019)'ın inşaat sektöründeki işletmelerde gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel körlük düzeyinin erkeklerde kadınlardan daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Soydan (2022)'in okullarda örgütsel körlük üzerinde yapmış olduğu çalışmada cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Önal (2023)'ın yönetim tarzlarının ve sosyal zekanın örgütsel miyopizm üzerindeki etkisi üzerinde yapmış olduğu çalışmada cinsiyet durumunun örgütsel miyopizm üzerinde genel olarak belirleyici bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kavurgacı (2020)'nin örgütsel miyopizm ile ilgili yapmış olduğu çalışma sonucunda katılımcıların cinsiyet değişkeni ile örgütsel körlük algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Seymen vd., (2016)'nin örgütsel körlüğün ayrıntılı kavramsal analizini yaptıkları çalışmada cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Dolayısıyla örgüt içerisindeki körlük algılama düzeylerinin kadınlarda ve erkeklerde aynı derecede olduğu ifade edilebilir.

Antrenörler arasındaki cinsiyet farklılıklarının etkisini anlamak için, örgüt kültürü, iletişim tarzları ve bireysel deneyimlerin dikkate alınması gerekmektedir. Kadın antrenörlerin genellikle daha işbirlikçi ve iletişim odaklı bir yaklaşım benimseyebileceği, erkek antrenörlerin ise daha otoriter bir tarzda çalışabileceği hipotezi üzerinde durulabilir bu çalışmada. Bu durum, örgütsel körlüğü azaltan bir etken olarak değerlendirilmelidir.

Antrenörler arasında cinsiyetin örgütsel körlük üzerindeki etkisi karmaşık ve çok boyutlu bir yapı sergilemektedir. Cinsiyet, bireysel ve örgütsel dinamiklerle birlikte değerlendirilmelidir. Gelecek araştırmalar, antrenörlerin deneyimlerini, eğitimlerini ve iletişim tarzlarını daha

ayrıntılı bir şekilde inceleyerek, örgütsel körlük kavramını daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir. Bu tür analizler, antrenörlerin daha etkili yönetim stratejileri geliştirmelerine katkı sağlayabilir ve sonuç olarak spor organizasyonlarının genel başarısını artırabilir.

Katılımcıların medeni durum değişkenine göre örgütsel körlük ölçeği alt boyutları rutinlik düzeyi, örgütsel etkenler, sektörel etkenler ve bireysel etkenler bakımından herhangi bir anlamlı farklılık görülmemektedir (Tablo 5).

Özateş (2023)'in ortaöğretimde örgütsel körlük üzerine yapmış olduğu çalışmada medeni durum değişkeni bulguları evli ve bekar öğretmenlerin örgütsel körlük algı puanları arasında anlamlı bir istatistiksel farklılığın olmadığı yönündedir. Başka bir ifade ile evli ve bekar öğretmenler benzer şekilde örgütsel körlük yaşamaktadır. Yavuz (2020) ise sektör yapısı alt boyutu haricinde örgütsel körlük ve medeni durum değişkeni arasında istatistiksel açıdan bir farklılık bulunmamıştır. Sabırlı (2020)'nin sağlık çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışma da mevcut araştırmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Bu noktada, medeni durumun örgütsel körlük üzerindeki etkisini sorgularken, bireylerin iş yaşamındaki diğer faktörlerin daha belirleyici olabileceğini vurgulamak önemlidir. Örneğin, deneyim düzeyi, eğitim seviyesi, iş tatmini gibi değişkenler, bireylerin örgütsel körlük algısını şekillendiren önemli unsurlar olabilir. Medeni durum, bireylerin sosyal ve psikolojik durumlarını etkileyebilir; ancak iş yerindeki dinamikler ve profesyonel ilişkiler bu etkilerin üstesinden gelebilir.

Medeni durumun örgütsel kültür, iletişim tarzları ve iş yerindeki destek sistemleri gibi faktörlerle etkileşimde bulunabileceği de düşünülmelidir. Örneğin, evli bireylerin iş-yaşam dengesi kurmakta karşılaştıkları zorluklar, bekar bireylerden farklı olabilir; ancak bu durumun örgütsel körlüğü nasıl etkilediği üzerine daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir.

Medeni durum değişkeninin örgütsel körlük üzerindeki etkileri, mevcut literatürde önemli farklılıklar göstermemektedir. Bu çalışmada evli ve bekar bireyler arasında belirgin bir fark bulunmaması, örgütsel körlüğün daha çok bireylerin iş ortamındaki diğer faktörlerden etkilendiğini düşündürmektedir. Gelecek araştırmalar, medeni durumun yanı sıra diğer sosyal ve psikolojik faktörlerin etkisini daha derinlemesine inceleyerek, örgütsel körlüğü anlamamıza katkı sağlayabilir. Bu, örgütlerin bireylerin algılarını ve davranışlarını daha iyi anlamalarına yardımcı olabilir.

Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre örgütsel körlük ölçeği alt boyutları bireysel etkenler ve rutinlik düzeyi bakımından anlamlı farklılık görülmezken örgütsel ve sektörel etkenler bakımından anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir (Tablo 6).

Kavurgacı (2020)'nin yapmış olduğu çalışmada eğitim düzeyi, örgütsel miyopi düzeyi üzerinde bireysel boyutta farklılaşmaktadır sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu Gürçay'ın (2019) yaptığı araştırma bulgusuyla tutarlılık göstermektedir. Sevim (2022)'in sağlık kurumlarındaki

örgütsel körlüğün tespiti üzerine yapmış olduğu çalışmada eğitim ile örgütsel körlük genel skoru arasında anlamlı negatif yönlü ilişki belirlenmiştir. Bireylerdeki eğitim düzeyi arttıkça örgütsel körlük %20,7 azalmaktadır sonucuna ulaşılmıştır.

Antrenörlerin de eğitim durumlarının örgütsel algıları üzerinde benzer bir etki yaratabileceğini düşündürmektedir. Bu çalışmada eğitilmiş antrenörler, spor organizasyonlarındaki dinamikleri daha iyi anlayabilir ve buna bağlı olarak daha esnek ve stratejik kararlar alabilirler sonucuna varılmıştır.

Ancak, eğitim durumunun etkisini değerlendirirken, yalnızca formel eğitim değil, aynı zamanda mesleki gelişim, deneyim ve sürekli öğrenme gibi unsurların da dikkate alınması gerekmektedir. Antrenörlerin çeşitli eğitim programlarına katılması, sektörel gelişmeleri takip etmeleri ve deneyimlerini zenginleştirmeleri, örgütsel körlüklerini azaltmalarına yardımcı olabilir.

Eğitim durumu değişkeninin örgütsel körlük üzerindeki etkisi, antrenörler için önemli bir faktördür. Eğitim düzeyinin artması, bireylerin örgütsel algılarını olumlu yönde etkileyebilirken, örgütsel ve sektörel etkenler de bu sürecin dinamiklerini şekillendirebilir. Gelecek araştırmalar, eğitim düzeyinin yanı sıra antrenörlerin deneyim ve mesleki gelişim süreçlerini de inceleyerek, örgütsel körlüğü daha iyi anlamamıza katkı sağlayabilir. Bu, spor organizasyonlarının yönetim stratejilerini geliştirmelerine ve daha etkili bir iş ortamı yaratmalarına yardımcı olabilir.

Katılımcıların çalışma yılı değişkenine göre örgütsel körlük ölçeği alt boyutları rutinlik düzeyi, örgütsel etkenler, sektörel etkenler ve bireysel etkenler bakımından herhangi bir anlamlı farklılık görülmemektedir (Tablo 7).

Yurtdaş (2023)'in spor yöneticilerinde örgütsel körlük üzerinde yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin antrenörlük deneyim yılları ile örgütsel miyopi arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yavuz (2020)'un sağlık çalışanlarında örgütsel miyopi ve tükenmişlik sendromu ilişkisinin incelendiği çalışmada mesleki tecrübe değişkeninde anlamlı farklılık elde edilmemiştir.

Antrenörlerin de benzer şekilde deneyim süresinin örgütsel körlük algıları üzerinde belirleyici bir etkisinin olmayabileceğini görülmüştür. Deneyim, bazı durumlarda bireylerin perspektiflerini genişletse de, bazı durumlarda alışkanlık haline gelen rutin davranışlar ve mevcut sistemlere bağlılık, örgütsel körlüğü artırabilir.

Bu bulgular ışığında, antrenörlerin çalışma yıllarının sadece sürekliliği değil, aynı zamanda nasıl bir deneyim kazandıkları, aldıkları eğitimler ve sürekli gelişim fırsatlarının da önemli olduğunu göstermektedir. Örneğin, yıllar içinde gelişim ve öğrenmeye açık olan antrenörler, deneyimlerinden faydalanarak daha stratejik bir bakış açısı geliştirebilirken, sabit kalmayı tercih edenler örgütsel körlüğe daha yatkın hale gelebilir.

Çalışma yılı değişkeninin antrenörlerin örgütsel körlük üzerindeki etkisi, deneyim süresinin yanı sıra deneyimlerin niteliği ve sürekli öğrenme ile gelişim fırsatları ile de şekillenmektedir.

Katılımcıların kurumda çalışma yılı değişkenine göre örgütsel körlük ölçeği alt boyutları bireysel etkenler ve rutinlik düzeyi bakımından anlamlı farklılık görülmezken örgütsel ve sektörel etkenler bakımından anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir (Tablo 8).

Özateş (2023)'in ortaöğretimde örgütsel körlük üzerinde çalışmada, öğretmenlerin örgütsel körlük ölçeği ortalama puanları, ölçeğin tamamı ve alt boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediğini bulmuştur. Bu sonuç Yavuz (2020)'un yaptığı çalışma sonucuyla paralellik göstermektedir.

Nural ve Çıtak (2012); Kayıkçı vd., (2015)'nin yapmış olduğu çalışmada, rotasyona uygun olan işlerde örgütsel miyopinin daha az yaşanacağı sonucuna ulaşılmıştır. Tonbul ve Sağıroğlu (2012)'nin yaptığı çalışmada, uzun yıllar boyunca aynı kurumda çalışmanın mental olarak yorgunluğa sebep olduğu ve yönetim körlüğüne neden olduğu fikri ortaya atılmıştır. Çayak ve Karsantik (2021)'in yaptığı çalışmada ise sektör yapısı alt boyutu dışında kalan boyutlar için anlamlı farklılık söz konusudur. Farka ilişkin bulgular incelendiğinde bireysel etkenler boyutunda 6 ve daha fazla kıdeme sahip olanların 0-5 yıl kıdeme sahip olanlardan daha fazla körlük yaşadığı söylenebilir. Yeni işe başlayanların körlük durumundaki azlığın nedeni rotasyon ve yenileşme ile açıklamak mümkün olduğu gibi adaptasyon süresinde olması güncelliği korumasıyla da açıklanabilir. Dolayısıyla bu çalışmada, antrenörlerin çalışma sürelerinin örgütsel körlük algılarını farklı şekillerde etkilediği görülmüştür.

Kurumda çalışma yılı değişkeninin antrenörlerin örgütsel körlüğü üzerindeki etkileri karmaşık bir yapıya sahiptir. Deneyim süresi, bireylerin algılarını etkilemekle birlikte, deneyimlerin niteliği, sürekli öğrenme ve rotasyon gibi faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır. Gelecek araştırmalar, antrenörlerin çalışma süresinin yanı sıra aldıkları eğitimler, mesleki gelişim fırsatları ve değişim süreçlerinin etkilerini daha derinlemesine inceleyerek, örgütsel körlüğü anlamada daha kapsamlı bir bakış açısı sunabilir. Bu da spor organizasyonlarının daha etkili yönetim stratejileri geliştirmelerine olanak tanıyacaktır.

Katılımcıların antrenörlük kademe derecesi değişkenine göre örgütsel körlük ölçeği alt boyutları rutinlik düzeyi, örgütsel etkenler, sektörel etkenler ve bireysel etkenler bakımından herhangi bir anlamlı farklılık görülmemektedir (Tablo 9).

Antrenörlük kademe derecesi değişkeninin örgütsel körlük üzerindeki etkilerini incelemek, spor organizasyonlarındaki dinamikleri ve antrenörlerin algılarını anlamak açısından kritik bir öneme sahiptir. Araştırmalar, katılımcıların antrenörlük kademe derecesi bakımından örgütsel körlük ölçeği alt boyutları olan rutinlik düzeyi, örgütsel etkenler, sektörel etkenler ve bireysel etkenler bakımından anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, antrenörlerin kademe derecelerinin, örgütsel körlük algıları üzerinde doğrudan bir etki yaratmadığını göstermektedir.

Antrenörlük kademe derecesi, genellikle bir antrenörün eğitim seviyesi, deneyimi ve uzmanlık alanı ile ilişkilendirilir. Ancak, araştırma bulguları, bu kademe derecelerinin antrenörlerin örgütsel körlük algılarında belirleyici bir rol oynamadığını göstermektedir. Bu sonuç, antrenörlerin pozisyonlarının ve görevlerinin, kendilerine atfedilen yetkinlik ve algı düzeyleri üzerinde etkili olmadığını düşündürülebilir. Dolayısıyla, antrenörlerin kademeleri arasındaki geçişlerin, örgütsel körlük üzerinde belirgin bir etki yaratmadığı ortaya çıkmaktadır.

Bunun nedenleri arasında, yüksek kademe antrenörlerin zamanla alışkanlıklar ve rutinler geliştirmesi, dolayısıyla yeni fikir ve yaklaşımlara kapalı hale gelmeleri olabilir. Örneğin, belirli bir süre boyunca aynı rolü üstlenen antrenörler, organizasyonun dinamiklerini ve ihtiyaçlarını yeterince değerlendiremeyebilir. Bu durum, yüksek kademe antrenörlerin, daha alt kademedeki antrenörlere göre daha fazla körlük yaşamasına yol açabilir.

Antrenörlük kademeleri arasındaki farklılıkların sınırlı etkisi, örgütsel yapının, kurum kültürünün ve yönetim anlayışının da önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Örgütsel körlük, sadece bireysel etkenlerden değil, aynı zamanda örgütün genel stratejileri, iletişim kanalları ve karar alma süreçleri gibi kolektif etmenlerden de kaynaklanabilir. Bu nedenle, antrenörlerin kademe derecelerinin ötesinde, örgütün genel yönetim yaklaşımının, iletişim yapısının ve yenilikçiliğe açıklığın da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Antrenörlük kademe derecesinin örgütsel körlük üzerindeki etkilerinin sınırlı olması, spor organizasyonlarının dinamiklerini daha iyi anlamak ve geliştirmek için önemli bir bulgudur.

Katılımcıların milli takım düzeyinde antrenörlük durumlarına göre örgütsel körlük alt ölçeği boyutları rutinlik düzeyi, örgütsel etkenler, sektörel etkenler ve bireysel etkenler bakımından herhangi bir anlamlı farklılık görülmemektedir (Tablo 10).

Milli takım düzeyinde antrenörlük, genellikle belirli bir uzmanlık ve deneyim gerektiren bir pozisyonudur. Bu antrenörler, yüksek düzeyde bilgi ve beceriye sahip olmalarıyla bilinir. Ancak, araştırma bulguları, bu yüksek düzeyin örgütsel körlük üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etki yaratmadığını göstermektedir. Bunun birkaç olası nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerden rutinleşmede milli antrenörler, uzun süre aynı sistem içinde çalıştıkları için, zamanla alışkanlıklar ve rutinler geliştirebilirler. Bu durum, yeni fikirlere ve değişimlere kapalı hale gelmelerine neden olabilir. Dolayısıyla, deneyim kazanmalarına rağmen, rutinleşmiş düşünce yapıları nedeniyle örgütsel körlük riskleri artabilir. Ortak hedefler ve iletişim konusunda ise milli antrenörler, genellikle belirli hedeflere ulaşmak için birlikte çalışan ekipler içinde yer alırlar. Bu durum, iletişimin ve bilgi akışının yüksek olduğu bir ortam yaratabilir. Ancak, bu tür bir iletişim her zaman yenilikçilik ve eleştirel düşüncüyü teşvik etmeyebilir. Antrenörler, takımın genel hedeflerine odaklandıkları için, bireysel algı farklılıkları ve potansiyel körlük durumlarını yeterince sorgulamayabilirler. Örgütsel yapı ve kültürde spor organizasyonlarındaki kültürel ve yapısal dinamikler de önemli bir rol oynamaktadır. Örgütün genel yönetim yaklaşımı, yenilikçiliğe açıklık ve geri bildirim mekanizmalarının varlığı,

antrenörlerin körlük algılarını etkileyebilir. Eğer örgütsel yapı, yenilikçi düşünceyi teşvik etmiyorsa, milli antrenörler de bu durumu yansıtabilir. Çeşitlilik ve esneklikde milli antrenörler arasında benzer deneyimlerin ve uzmanlıkların olması, bireysel etkenler açısından farklılıkların azalmasına neden olabilir. Bu durum, aynı çevrede çalışan antrenörlerin benzer düşünce yapıları geliştirmesine yol açarak, farklı bakış açılarına sahip olma olasılığını düşürebilir.



## SONUÇ

Örgütsel miyopi, bireysel, örgütsel ve sektörel olarak pek çok boyutta etkili olup, örgütün yeniliklere, yaratıcılığa ayrıca öğrenmeye kapalı bir hale gelmelerine neden olabilir. Bu durum, gelecekteki potansiyel fırsatların kaçırılmasına, sürdürülebilir büyüme ve başarıya engel olabilir. Dolayısıyla bu körlük durumunun örgütler için çok büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir.

Çalışma süresi, antrenörlük kademe derecesi ve milli takım düzeyinde antrenörlük gibi değişkenlerin örgütsel körlük üzerindeki etkilerini ele almıştır. Yaş değişkeni açısından genç antrenörlerin daha yüksek örgütsel körlük düzeyine sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bu, deneyim ve yaş arttıkça, bireylerin stratejik düşünme ve esnek karar alma yeteneklerinin gelişebileceğini göstermektedir. Cinsiyet değişkeni açısından yapılan değerlendirmelerde, erkek antrenörlerin bireysel etkenler bakımından daha yüksek örgütsel körlük puanlarına sahip oldukları belirlenmiştir. Ancak genel olarak cinsiyetin örgütsel körlük üzerindeki etkisi sınırlı kalmıştır. Medeni durum değişkeni açısından hem evli hem de bekar antrenörler arasında benzer körlük düzeyleri gözlemlenmiştir, bu durumun iş ortamındaki diğer dinamiklerden etkilendiği düşünülmektedir. Eğitim durumu değişkeni açısından eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte örgütsel körlük düzeyinin azaldığı görülmüştür. Eğitimli antrenörlerin, sektörel dinamikleri daha iyi kavrayarak daha stratejik kararlar alma eğiliminde oldukları sonucuna varılmıştır. Çalışma yılı değişkeni açısından deneyim süresi, bireylerin perspektiflerini genişletebilirken, alışkanlıklar ve rutin davranışların da körlüğü artırabileceği belirtilmiştir. Kurumda çalışma yılı değişkeni açısından uzun süre aynı kurumda çalışmanın mental yorgunluk yaratabileceği ve örgütsel körlüğe sebep olabileceği belirtilmiştir. Antrenörlük kademe derecesi değişkeni açısından antrenörlerin kademeleri arasındaki geçişlerin, örgütsel algılarını etkilemediğini düşündürmektedir. Milli takım düzeyinde antrenörlük değişkeni açısından yüksek bilgi ve deneyim seviyelerine sahip olmalarına rağmen, rutinleşme ve benzer düşünce yapılarının etkisi ile örgütsel körlük algıları benzer seviyelerde kalmıştır.

Sonuç olarak bu çalışma, antrenörlerin örgütsel körlük durumlarının karmaşık ve çok boyutlu olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle eğitim durumu, yaş ve deneyim gibi bireysel değişkenler, antrenörlerin algılarını etkileyen önemli unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel körlüğü azaltmak amacıyla, antrenörlerin sürekli eğitim ve mesleki gelişim fırsatlarına yönlendirilmesi, spor organizasyonlarının yönetim stratejilerini güçlendirebilir. Ayrıca, cinsiyet ve medeni durum gibi demografik faktörlerin de dikkate alındığı daha kapsamlı araştırmalar, örgütsel dinamiklerin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Gelecek çalışmalar, bu konular üzerinde derinlemesine incelemeler yaparak, spor sektöründe örgütsel körlüğü azaltmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olabilir.

## Öneriler;

- Bu çalışma farklı örneklem grupları (akademik personeller, sağlık sektörü, kamu kuruluşları, özel sektör kuruluşları vb.) üzerinde ya da farklı bölgelerde yapılarak örgütsel miyopi kavramının gelişimine fayda sağlayabilir.
- Bu çalışma gelecekte farklı demografik değişkenler göz önünde bulundurularak uygulanabilir.
- Ayrıca örgütsel miyopi seviyesinin farklı değişkenlerle arasındaki ilişki incelenebilir.
- Antrenörlerin, örgütsel süreçle alakalı düşüncelerini ve tespitlerini ulaştırabilecekleri etkili geri bildirim sistemleri oluşturulabilir. Antrenörlerin görüşlerini paylaşabilmeleri, değişim sürecine dahil olmaları körlük eğiliminin azalması, dayanıklılık kapasitesinin artması bakımından yararlı olabilir.
- Örgütsel körlüğe etki eden bireysel, çevresel ve örgütsel faktörler ele alınarak kurumsal boyutta çözümler üretilebilir.

## KAYNAKÇA

- Afyon Kocatepe Üniversitesi. "Rekreasyon Bölümü". Erişim: 01 Eylül 2017. <http://besyo.aku.edu.tr>
- Alparslan, A., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları, örgütsel ve bireysel etkileri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (6), 136-147.
- Altay, H. (2005). Örgüt Kültürü. 1 Basım Ankara: Nobel Yayıncılık
- Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi. "Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü. Erişim:02 Ekim 2019. <http://sporbilimleri.ankara.edu.tr>
- Aydın, A. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirmenin Örgütsel Körlük Ve Örgütsel Sessizliğe Etkilerinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Bay, M., & Kavurgacı, N. (2020). Örgütsel Miyopizm Ve Örgütsel Çatışmanın Demografik Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi: Karaman Osb'de Bir Araştırma. *Journal Of International Social Research*, 13(73).
- Bilir, FP., Şahin, N, Sangün, L. (2019). Antrenör yetiştirme kurslarına katılan bireylerin liderlik davranış algılarının incelenmesi, SPORMETRE beden eğitimi ve spor bilimleri dergisi, 17(2), <https://doi.org/10.33689/spormetre.452438>.
- Bilir, P. (2005). Gençlik Ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi Ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Spor Bilimleri Enstitüsü, Adana
- Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi. "Antrenörlük Eğitim Bölümü". Erişim: 25 Eylül 2021. <http://besyo.ibu.edu.tr>
- Box, G. E. (1949). A general distribution theory for a class of likelihood criteria. *Biometrika*, 36(3/4), 317-346.
- Burgelman, R. A. 1996. A process model of strategic business exit: implications for an evolutionary perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 17: 193- 214.
- Catino, M. (2013). Organizational Myopia: Problems of Rationality and Foresight in Organizations. Cambridge, Cambridge University Press.
- Ceyhun S (2006). Spor işletmelerinde hizmet kalitesi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara
- Côté, J., & Gilbert, W. (2009). "An integrated definition of coaching effectiveness and expertise." *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3), 307-323.
- Crisfield, P. (2003). Analyzing your Coaching. Coachwise/SportsCoachUK, Leeds
- Cruickshank, A., & Collins, D. (2015). The Sport Coach
- Cuskelly, G., & Boag, A. (2001). *Sport Management: An Introduction*. Australian Academic Press.
- Çakır, M. (1994). Yüksek Miyopide Santral ve Periferik Fundus Lezyonlarının Aksiyel Uzunluk ve Yaş ile İlişkisi. Uzmanlık Tezi. İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi, İstanbul.
- Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2018). Yönetim ve organizasyon. Eğitim Yayınevi.
- Çelik, V.O., (2013). Takım Sporlarında Görev Yapan Sporcuların Antrenörleri İle İlgili Karizmatik Liderlik Algılarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Basketbol Branşı Örneği. Pamukkale Journal of Sport Sciences.
- Çetin, S. (2009). Vizyon Yönetimi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (22).

David Tod & Chris Spray, (2012) "The Psychology of Coaching"

Demirhan, D. (2002). İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi Ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü. Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(2), 117-124.

Devecioğlu, S., Çoban, B. & Karakaya, Y.E. (2011). Spor Kulüplerinin Yönetim Modellerinin Değerlendirilmesi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, vol. 31

Dolaşır, S., (2006). Antrenörlük Etiği ve İlkeleri, Gazi Kitapevi, Baran Ofset: Ankara

Eren, E. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Erturan, E. E. ve İmamoğlu A. F. (2006). Özerkleşen spor federasyonlarının idari ve mali açıdan değerlendirilmesi. 9. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Muğla.

Genç, N., & Karcioğlu, F. (2000). Örgüt ikliminin gücü: Aşkale Çimento örneği. Karizma Yayınları.

Gould, D., & Maynard, I. (2009). *Psychological preparation for the Olympic Games*. In *Handbook of Sport Psychology* (3rd ed., pp. 1091-1116). Wiley.1.

Gould, D., & Voelker, D. (2010). *Understanding coaching effectiveness: Implications for coaching research and practice*. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 5(3), 461-47

Gültaç, A. S., & Erigüç, G. (2019). Geçmişten günümüze örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramsal bir bakış açısı. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (36), 51-68.

Gültekin, G. (2019). Yükseköğretimde Örgütsel Körlük Ve Örgütsel Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Dayanıklılığın Aracı Rolü. Doktora Tezi. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Bolu

Gürçay, G. (2019). Örgütsel körlük, silo sendromu ve örgüt iklimi ilişkisi: İnşaat sektöründe bir araştırma. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hillson, D. ve Murray-Webster, R. (2017). *Understanding and Managing Risk Attitude*. Routledge, Third Avenue, New York.

Houlihan, B (2015) "Sport in Society: A Student Introduction"

İbiş, C. ve Çatıktaş, Ö. (2012). İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bakış. Sayıştay Dergisi, Sayı, 85, 95-121.

Jowett, S. (2017). "Coaching effectiveness and the coach-athlete relationship." *The Sport Psychologist*, 31(3), 276-282.

Jowett, S., & Cockerill, I. M. (2003). Olympic coaches' perceptions of the coach-athlete relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, 4(4), 213-231.

Kartal, N. (2018). Örgütsel Miyopinin Hizmetkar Liderlik Ekseninde Tahlili: Eğitim Kurumları Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yöneticiler İçin İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı Yüksek lisans Tezi

Kavurgacı, N. (2020). Örgütsel miyopizm ve örgütsel çatışmanın demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi: Karaman Osb'de bir araştırma. Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Kaygın, E., Demirel N., & Şahinkaya, E. (2017). Sarıkamış destinasyonunun tanıtımının miyopik bakış açısıyla değerlendirilmesi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(3) 1-22.

Kayıkçı, K., Yörük, T., ve Özdemir, İ. (2015), İl ve İlçe Eğitim Yöneticilerinin Tabi Oldukları Rotasyon Uygulamasına İlişkin Görüşleri. İlköğretim Online, 14(1), 200-215.

- Kern, D. A. (2006). A matter of strategic mis-fit: Management myopia and value destruction. PhD Thesis, Oklahoma State University.
- Kondalkar, V. G. (2007). Organizational Behaviour. New Delhi:New Age International Publishers.
- Kuter, F.Ö. (1998). Toplumsal Boyutlarıyla Spor. Bağırhan Yayınevi
- Laverty, K. J. 1996. Economic "Short-Termism": The Debate, the Unresolved Issues, and the Implications for Management Practice and Research Academy of Management Review, 21(3): 825-860.
- Levine, T, Kase, L, Vitale, J. (2006). The successful coach Insider Secrets to Becoming a Top Coach
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. Strategic Management Journal, 14(S2), 95-112.
- Levitt, T. (1960). *Marketing Myopia*. Harvard Business Review.
- Loughead, T. M., & Hardy, J. (2005). *Coaching and leadership styles: The role of personality*. *International Journal of Sport Psychology*, 36(1), 1-17.
- Lyon, D., (2007). Sport and Society in the Global Age"
- Martens, R. (1998). Başarılı Antrenörlük. İstanbul: Beyaz Yayınları, 11,14
- Martens, R. (2004). *Successful Coaching* (3rd ed.). Human Kinetics.
- Mezuar Bilgi Sistemi. "Yükseköğretim Kurumları". Erişim:13 Ekim 2020. <http://www.mevzuat.gov.tr>
- Miller, K. D. 2002. Knowledge Inventories and Managerial Myopia. Strategic Management Journal, 23(8): 689-706.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage publications.
- Nural, E. ve Çıtak, Ş. (2012). Ordu İlindeki Resmi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Zorunlu Yer Değiştirmelerine İlişkin Görüş ve Önerileri. 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde Sunulmuş Bildiri. 4-26 Mayıs 2012, Malatya
- Önal, B. (2023). Yönetim Tarzlarının Ve Sosyal Zekanın Örgütsel Miyopizm Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale
- Özateş, B. (2023). Ortaöğretimde Görev Yapmakta Olan Öğretmen Görüşlerine Göre Örgütsel Körlük Üzerine Karma Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul
- Özgül, B. ve Mengi, B. T. (2018). İşletme Körlüğü Ve Çözüm Önerisi Olarak Güvenilir Danışman İç Denetim. Muhasebe ve Denetime Bakış 18(54), 125-138.
- Özkardeş, L. (2017). Kurumsal Firmaların İç Kontrol, İç Denetim ve Riske Yaklaşımları. Journal of Yaşar University, 12(47), 191-201.
- Park, K (2015) "Coaching Philosophy and Techniques"
- Potrac, P Keith, W & Denison, J (2013) "The Routledge Handbook of Sports Coaching"
- Potrac, P (2013). "Coaching: A Practitioner's Guide"
- Robinson, PE (2010). Foundations of Sports Coaching, by Routledge, New York, ISBN 978-0-415-46972-2, USA.
- Sağır, M., Aydın A.U. (2018). "Örgütsel öğrenmenin, örgütsel körlük ve sessizliğe etkileri: 5 yıldızlı konaklama işletmesi örneği". 9. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi. Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi, Gazimağusa.

Sevim, E. (2022). *Sağlık kurumlarında örgütsel körlüğün tespiti ve oluşumunun önlenmesi* (Master's thesis, Biruni Üniversitesi).

Seymen, O.A., Kılıç, T. Ve Kinter, O. (2016). Örgütsel Körlüğün (Örgüt Miyopisi) Ayrıntılı Kavramsal Analizi ve Ölçümü: Geliştirilen Bir Ölçek Yardımıyla Bir Değerlendirme (İşletme Körlüğü). *Eurasian Academy Of Sciences Social Sciences Journal*. (1) 212-222

Sezen-Gültekin, G. & Argon, T. (2020). The Relationship among Organizational Myopia, Organizational Resilience and Organizational Sustainability at A Higher Education Institution in Turkey: A Structural Equation Modelling. *International Online Journal of Education and Teaching*, 7(4), 1470-1491.

Shapira, Z. 1995. *Risk Taking: A Managerial Perspective*. New York: Sage.

Snook, S. A. (2000). *Friendly fire: the accidental shootdown of U.S. black hawks over Northern Iraq*. New Jersey: Princeton University Press.

Soydan, B. 2022. *Okullarda Örgütsel Yenileşmenin Bir Yordayıcısı Olarak Örgütsel Körlük*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Stafford, I & Collins, D (2004) "Sport Coaching: Professionalism and Practice"

Şahin, B ve Çolakoğlu, T, 2022. Spor Federasyon başkanları ve genel sekreterlerinin perspektifinden değişim yönetiminde adaptasyon. *Journal of Human Sciences*, 19(2), 258-259

Şengün S. (2012). *Antrenörlük ve Liderlik*, TFF Futbol gelişim dergisi

Tonbul, Y., Sağıroğlu, S. (2012), *Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Bir Araştırma. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. [Educational Administration: Theory And Practice]*, 18(2), 313-339.

Türkiye Futbol Federasyonu. "Kuruluş". Erişim: 22 Mayıs 2017. <http://tff.org.tr>

Türkiye Gençlik ve Spor Bakanlığı. "Federasyonlarla İlgili Mevzuat". Erişim: 10 Eylül 2020. <http://www.gsb.gov.tr>

Türkiye Olimpiyat Komitesi. "Biz Kimiz" . Erişim: 1 Mayıs 2019. <http://www.olimpiyatkomitesi.org.tr>

Wooden, J (2009). *The Philosophy of Coaching*"

Yavuz, F. (2020). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Miyopi Ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

Yıldırım, A. (2018). Örgütsel Değişimin Yönetilmesi Bağlamında Çevre-Uyum İlişkisi, Yeni Kurumsal Kuram ile Kaynak Bağımlılığı Kuramları Arasında Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme. Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi. (44)

Yıldız SM. *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Eğitim Hizmetleri Kalitesini Etkileyen Faktörler*. Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi 2007

Yiğit, B (2023). *İş Hayatında Pozitif ve Negatif Davranışlar*. Nobel Akademik Yayıncılık.

Yurtdaş, Ş. (2023). *Liderlik Yönelimleri Çerçevesinde Örgütsel Miyopi: Spor Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın

Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61799/924591> Dergisi, 22,

Zollo, M. 2004. *Superstitious learning in organizations: Theory and evidence from corporate acquisitions*. Paper presented at the Academy of Management, New Orleans.

MEB Ortaöğretim Genel Müdürlüğü. "Spor Liseleri". Erişim: 17 Eylül 2018. <http://ogm.meb.gov.tr>

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor İstanbul. "Spor İşletmeleri". Erişim 18 Ocak 2022. <http://spor.istanbul>

Uluslararası Koçluk Mükemmeliyet Konseyi."Hakkımızda" .Erişim:16 Haziran 2022. <https://icce.ws>



## EKLER

### EK-1. Etik Kurul İzni



T.C.  
HİTİT ÜNİVERSİTESİ  
GİRİŞİMSSEL OLMAYAN ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

Sayı : 2024-81

05/04/2024

Konu: Başvuru Değerlendirme Sonucu

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Abdulkerim ÇEVİKER

Etik Kurulumuza yapmış olduğunuz başvurunuzla ilgili kurul kararımız ve ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Mehmet KUTLU  
Başkan

Başvuru Numarası	2024-0098
Sorumlu Araştırmacı	Dr. Öğr. Üyesi Abdulkerim ÇEVİKER
Araştırma Başlığı	Antrenörlerin Örgütsel Miyopi Düzeylerinin İncelenmesi
Toplantı Tarihi	03.04.2024
Karar Numarası	2024-08

- Araştırma başvurunuz etik açıdan uygun bulunmuştur.
- Araştırmaya Kurum İzni/İzinleri alındıktan sonra başlanması uygun bulunmuştur.
- Başvurunun, ekte belirtilen düzeltmelerin yapılması halinde tekrar değerlendirilmesine karar verilmiştir.\*
- Araştırma projesi etik açıdan uygun olmadığından başvurunun reddine karar verilmiştir.

## EK-2. Gençlik ve Spor Bakanlığı Araştırma İzni



T.C.  
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI  
Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü



Sayı : E-36592570-605-7969234

12.06.2024

Konu : Araştırma İzni-Selma BAYRAKTAR

### DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : a) Hitit Üniversitesi Rektörlüğünün 25.04.2024 tarihli ve E-45161535-302.08.01-2400035160 sayılı yazısı.

b) Bakanlığımız 27/07/2020 tarihli ve 754387 sayılı Araştırma İzinleri Genelgesi.

İlgi (a) yazı ile başvurusu yapılan "*Antrenörlerin Örgütsel Miyopi Düzeylerinin İncelenmesi*" başlıklı araştırma izni talebi, Gençlik ve Spor Bakanlığı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından ilgi (b) Genelge çerçevesinde değerlendirilmiş ve söz konusu araştırmanın ilgili kurumlarda yürütülmesi uygun bulunmuştur. Tüm araştırma uygulamaları ilgi (a) yazı ile başvuruyu gerçekleştiren **araştırmacılar tarafından** yürütülecek olup, anket vb. uygulamalar **kurum yetkilileri** tarafından yürütülmeyecektir. Kurum yetkilileri araştırmalara, gönüllülük esasına göre, katılımcı olarak destek verebileceklerdir. Buna göre;

a) Araştırma kapsamında veri toplama ile ilgili her türlü iş ve işlem ilgi (b) Genelge doğrultusunda araştırmacı(lar) tarafından yürütülecektir. Araştırmacı(lar) tarafından araştırmalarda elde edilen veri setlerinin uygulama tamamlandıktan sonra 30 (otuz) gün içerisinde Bakanlık tarafından istenilen formatta, araştırmaların sonuç raporlarının ise çalışma bitiminden itibaren 30 (otuz) gün içerisinde Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğüne ulaştırılması gerekmektedir. Ayrıca araştırma raporlarında kurumsal gizliliğin korunması, üretilecek bildiri, tez, makale ve benzeri yayınlarda Bakanlık ve Bakanlığa bağlı birimlerin isimlerinin verilmemesi, katılımcıların kurumsal aidiyetlerinin ve kimliklerinin tahmin edilmesine imkân verebilecek hiçbir paylaşımın yapılmaması gerekmektedir.

b) Araştırma sürecinin gözetim ve denetimi, ilgili kurum müdürlükleri ile Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri tarafından gerçekleştirilecektir. Bu çerçevede; (1) örneklemdaki kişilerin reşit olmamaları durumunda velilerin yazılı izinlerinin alınması, (2) onay verilen araştırma faaliyetleri kapsamı dışında hiçbir uygulama ve etkinlik yapılmaması, (3) araştırmanın uygulanması esnasında öncelikle kurum faaliyetlerinin aksatılmaması, (4) tüm araştırma süreçlerine katılımda gönüllülüğün esas alınması, (5) Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü tarafından mühürlenmiş veri toplama araçları dışında bir araç ya da form kullanılmaması, (6) araştırmanın kurumlarda uygulanmasından kaynaklanabilecek her türlü fiziksel zararın araştırmacı(lar) tarafından karşılanması, (7) araştırmada ticari amaç güdülmemesi ve katılımcılardan ücret talep edilmemesi ve (8) araştırmanın ilgi (b) Genelgeye uygun yürütülmesi hususlarında gerekli **gözetim ve denetim** ilgili kurum müdürlükleri ile Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin yetki ve sorumluluğundadır.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Dr. Mehmet Ata ÖZTÜRK  
Bakan a.  
Genel Müdür

Ek: Onaylanmış Soru Formu (2 Sayfa)

Dağıtım:

Hitit Üniversitesi Rektörlüğüne  
ANKARA GENÇLİK VE SPOR İL  
MÜDÜRLÜĞÜNE  
İSTANBUL GENÇLİK VE SPOR İL  
MÜDÜRLÜĞÜNE  
İZMİR GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNE  
ERZURUM GENÇLİK VE SPOR İL  
MÜDÜRLÜĞÜNE  
ADANA GENÇLİK VE SPOR İL  
MÜDÜRLÜĞÜNE  
SAMSUN GENÇLİK VE SPOR İL  
MÜDÜRLÜĞÜNE  
Sayın Selma BAYRAKTAR

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

### EK-3. Örgütsel Körlük Ölçeği

#### ANTRENÖRLERİN ÖRGÜTSEL MİYOPİ DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Değerli Antrenörler,

Bu çalışma antrenörlerin örgütsel miyopi düzeylerinin incelenmesi amacıyla planlanmıştır. Anket sorularına vereceğiniz cevaplar, bu araştırmanın dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacaktır. Araştırmaya katılıp katılmamak isteğinize bağlıdır. Araştırmanın amaçlarına ulaşması için, anket sorularını içtenlikle ve eksiksiz cevaplamanız beklenmektedir. İlgili ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Hitit Üniversitesi

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi Selma BAYRAKTAR

#### Kişisel Bilgi Formu

1- Yaşınız?

23-30  31-38  39-46  47-55  56 ve üzeri

2- Cinsiyetiniz?

Kadın  Erkek

3- Medeni Haliniz?

Evli  Bekâr

4- Eğitim durumunuz?

İlköğretim  Lise  Üniversite  Lisansüstü

5- Alanınızda/mesleğinizde toplam çalışma süreniz?

5 yıldan az  6-11 yıl  12-17 yıl  18-23 yıl  24 yıldan fazla

6- Kurumdaki toplam çalışma süreniz?

5 yıldan az  6-11 yıl  12-17 yıl  18-23 yıl  24 yıldan fazla

7- Antrenörlük yaptığınız spor branşını yazınız { .....

8- Antrenörlük kademenizi yazınız { .....

9- Millî takım düzeyinde antrenör olarak görev yaptınız mı?

Evet  Hayır

### Örgütsel Körlük Ölçeği

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	İşimle ilgili yenilikleri takip etmem.					
2	Çevremdeki gelişmeler konusunda meraklı değilim.					
3	Kendi eksikliklerimi kolay fark edemem.					
4	Başkalarının eleştirilerini dikkate almam.					
5	Bir şey yaparken her zaman daha önce kullandığım yöntemleri kullanırım.					
6	Alışkanlıklarımdan kolay vazgeçemem.					
7	Değişik çevre koşulları beni korkutur.					
8	İşimde kendimi geliştirme imkânım yoktur.					
9	İşim yeniliğe açık değildir.					
10	İşimde karşılaştığım problemleri hep aynı yöntemlerle çözerim.					
11	Yaptığım iş rutinleşmeye uygundur.					
12	Standart bir mesleğim vardır.					
13	Mesleğim rotasyona uygun değildir.					
14	İş yerimizdeki birimler arasında personel rotasyonu yoktur.					
15	İş yerimizde çalışanların fikirlerini paylaşacağı ortam sağlanmamıştır.					
16	Kurum, hakkındaki geri bildirimler değerlendirilmez.					
17	İş yerimizde, işler daima geleneksel yöntemlerle yapılır.					
18	Yöneticilerim esnek değildir.					
19	Kurumumuzdaki kurallar katıdır.					
20	Kurumumuzda çok az yenilik yapılır.					
21	Bulduğumuz sektörde nadiren yenilik olur.					
22	Bulduğumuz sektörde farklılıklar hoş karşılanmaz.					
23	Bulduğumuz sektör katı disiplin ve kurallar içerir.					
24	İşimin bulunduğu sektör durağandır.					

