

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

TÜRKİYE'DEKİ SPOR
FEDERASYONLARININ İNOVASYON
YÖNETİMİNDE PERFORMANS ANALİZİ

DOKTORA TEZİ

Oğuzhan ALTUNGÜL

ELAZIĞ – 2012

ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Emine LINDALI

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Bu tez Yüksek Lisans/Doktora Tezi standartlarına uygun bulunmuştur.



Yrd. Doç. Dr. Yüksel SAUVUÇLU.....

Beden Eğitimi ve Spor..... Anabilim Dalı Başkanı

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Sebahattin DEVECİOĞLU

Danışman

Yüksek Lisans/Doktora Sınavı Jüri Üyeleri

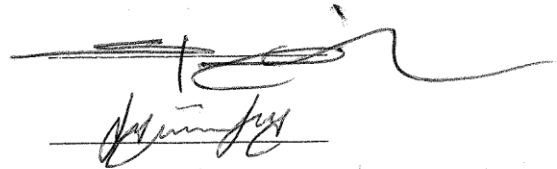
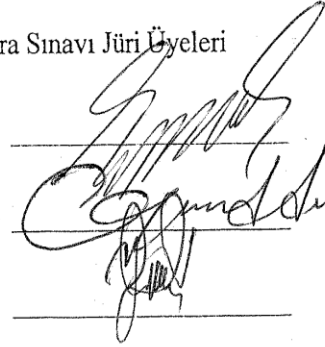
Prof. Dr. Güner EKENCİ

Yrd. Doç. Dr. Cemal GÜNDOĞAN

Yrd. Doç. Dr. Bilal GÖBAN

Yrd. Doç. Dr. Sebahattin DEVECİOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Ayup YILDIRIM



Bu tezi beni her konuda destekleyen ve yanımda olan aileme ithaf ediyorum.

TEŐEKKÖR

Yapmış olduğum bu çalışmada; yorum, öneri ve yönlendirmeleriyle yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Sebahattin DEVECİOĞLU'na ve Yrd. Doç. Dr Bilal ÇOBAN'a tezin őekillenmesinde sağladıkları yardımları için Yrd. Doç. Dr. Atalay GACAR' a, tez jüri üyesi hocalarım Prof. Dr. Güner EKENCİ' ye Yrd. Doç. Dr. Cemal GÜNDOĞDU' ya Yrd. Doç. Dr Eyüp YILDIRIM'a ve tüm hocalarıma. Ayrıca inovasyon anketlerinin kullanımına izin veren Technopolis Group ve Technopolis Group Türkiye Direktörü Sayın şirin ELÇİ'ye, değerli arkadaşım Arő. Gör. Abdurrahman KIRTEPE'ye, besyo personeline ve özellikle Abdullah GENÇ'e sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI	i
ONAY SAYFASI	ii
İTHAF SAYFASI	iii
TEŞEKKÜR	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	viii
1. ÖZET	1
2. ABSTRACT	2
3. GİRİŞ	4
3.1. İnovasyon Kavramı	6
3.1.1. İnovasyon Tanımı.....	6
3.2. İnovasyon Türleri	9
3.2.1. Ürün İnovasyonu	10
3.2.2. Hizmet İnovasyonu	11
3.2.3. Süreç İnovasyonu	12
3.2.4. Organizasyonel İnovasyon	12
3.2.5. Pazarlama İnovasyonu	13
3.3. İnovasyon Yönetimi	13
3.4. Spor Yönetimi	15
3.5. Sporda İnovasyon Yönetimi.....	18
3.5.1. Spor Teknolojilerinde İnovasyon.....	21
3.5.2. Spor Organizasyonlarında İnovasyon	23

3.5.3. Spor Örgütlerinde İnovasyon	24
3.6. Performans	26
3.7. Federasyonlar	26
3.7.1. Spor Federasyonlarının Tarihi Gelişim Süreci ve Özerklik	27
3.7.2 Spor Federasyonlarının Kuruluşu, Yapısı ve Görevleri	36
3.7.3. Bağımsız Spor Federasyonları	39
4. GEREÇ VE YÖNTEM	42
4.1. Araştırmanın Konusu	42
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	42
4.3. Araştırmanın Hipotezleri	42
4.4. Evren ve Örneklem	43
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	43
4.6. Veri Toplama Araçları	43
4.6.1. Kuruluşlarda İnovasyon Ortamı Anketi	44
4.6.2. Kurumsal İnovasyon Performansı Anketi	44
4.7. İstatistikî Değerlendirmeler	44
5. BULGULAR	45
5.1. Türkiye’deki spor federasyonlarına bağlı federasyon çalışanlarının kuruluşlarda inovasyon performansları, Farklılaşmakta mıdır?	46
5.2. Türkiye’deki spor federasyonlarına bağlı federasyon çalışanlarının kuruluşlarda inovasyon performansları, Farklılaşmakta mıdır?	55
5.3. Türkiye’deki spor federasyonlarına bağlı federasyon yöneticilerine göre kuruluşlarda inovasyon ortamı, Farklılaşmakta mıdır?	66
5.3.1. Ürün ve/veya Hizmet İnovasyonu	69

5.3.2. Süreç İnovasyonu	70
5.3.3. İnovasyon	71
5.3.3.1. Türkiye’deki spor federasyonlarına bağlı federasyon yöneticilerin Federasyonunuz 2009–2010 yılları arasında aşağıdaki inovasyon faaliyetlerinde bulundu mu?.....	71
5.3.3.2. Aşağıdaki kalemler için 2009–2010 yılları arasındaki aşağıdaki faaliyet ve alımlar yapıldı mı? Yapıldıysa tutarını belirtiniz.(personel ve ilgili masraflar dahil).....	73
5.3.4. 2009–2010 Yılları Arasında İnovasyonun Etkileri	74
6. TARTIŞMA VE SONUÇ	76
7. KAYNAKLAR	87
8. EKLER.....	92
9. ÖZGEÇMİŞ.....	116

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Deneklerin Cinsiyet Değişkenlerine Göre Yaş Ve Çalışma Sürelerinin Sayısal Dağılımı	45
Tablo 2. Deneklerin Cinsiyete Göre Eğitim Durumu Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı	46
Tablo 3. Deneklerin Federasyonlarda Yapmış Oldukları İşlere Ait Süreçleri Ve/Veya Ürünleri/Hizmetleri Ve/Veya Organizasyonunuzu Ve/Veya Ürünleri/Hizmetlerin Sunumunu Farklılaştırmak, İyileştirmek Ve Geliştirmek İçin Yeni Fikirlerinin Dağılımı	47
Tablo 4. Deneklerin Fikirlerini Başkalarıyla Paylaşımının Dağılımı	48
Tablo 5. Deneklerin Fikirlerinin Uygulama Dağılımı	49
Tablo 6. Deneklerin Fikirlerini Uygulamaya Konulmasında Karşılaşılan Sorunların Dağılımı	50
Tablo 7. Deneklerin Uygulama Getirilerinin Ölçülmesini Dağılımı	51
Tablo 8. Deneklerin Önerdikleri Fikirlerinin Bireysel Veya Çalışma Arkadaşları İle Geliştirme Farklılıklarının Dağılımı	51
Tablo 9. Deneklerin Önerdikleri Fikirlerinin Esin Kaynağının En Önemlilerinin Dağılımı	52
Tablo 10. Deneklerin Başka Fikirler Önerme Ve Önermeme Nedenlerinin Dağılımı	53
Tablo 11. Deneklerin Federasyonlarda Fikir Önerme Ve Uygulama Sürecine İstekli Ve Aktif Katılımlarının Dağılımı	54
Tablo 12. Deneklerin Fikir Önerme ve Uygulama Sürecine Katılmama Nedenlerinin Dağılımı	55
Tablo 13. Türkiye'deki Spor Federasyonlarında İnovasyon Performansı Anketinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizleri	56
Tablo 14. Türkiye'deki Spor Federasyonlarında İnovasyon Performansı Anketinin Faktör Analizi	56
Tablo 15. Türkiye'deki Spor Federasyonlarında İnovasyon Performansı Anketinin Faktör Gruplarının Yapısının Analizi	57
Tablo 16. Türkiye'deki Spor Federasyonlarında İnovasyon Performansı Anketinin Faktör Gruplara Bağlılık Analizi	59

Tablo 17. Türkiye’deki Spor Federasyonlarında İnovasyon Performansı Anketinin Cinsiyete Göre Chaid Karar Ağacı Analizi.	60
Tablo 18. Türkiye’deki Spor Federasyonlarında İnovasyon Performansı Anketinin Eğitime Göre Chaid Karar Ağacı Analizi.....	64
Tablo 19. Türkiye’deki Spor Federasyonlarında İnovasyon Ortamı Anketinin Yaş Değişkenine Göre Frekans Analizi.....	67
Tablo 20. Türkiye’deki Spor Federasyonlarında İnovasyon Ortamı Anketinin Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Frekans Analizi	68
Tablo 21. Türkiye’deki Spor Federasyonlarındaki Yöneticilerin Ürün Ve/Veya Hizmet İnovasyonunu Gerçekleştirme Düzeylerinin Frekans Analizi .	69
Tablo 22. Türkiye’deki Spor Federasyonlarındaki Yöneticilerin Yeni Ürün Ve/Veya Hizmet Bakım Ve Satın Alma Gerçekleştirme Düzeylerinin Frekans Analizi.....	70
Tablo 23. Türkiye’deki Spor Federasyonlarındaki Yöneticilerin İnovasyon Faaliyetlerinin Frekans Analizi	71
Tablo 24. Türkiye’deki Spor Federasyonlarındaki Yöneticilerin Federasyonlarındaki Faaliyet Ve Alımların Frekans Analizi	73
Tablo 25. Türkiye’deki Spor Federasyonlarındaki Yöneticilerin Pazarlama Ve Organizasyonel İnovasyonların Analizi	74

1. ÖZET

Türkiye’deki Spor Federasyonlarının İnovasyon yönetimi performanslarının belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmada “betimsel tarama modeli” yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın kuramsal boyutunun oluşturulmasında, öncelikle araştırmayı temellendirme amacıyla konu ile ilgili literatür taranmış, ayrıca, araştırmada veri toplama aracı olarak “Anket yöntemi” kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Türkiye’de faaliyetlerine devam eden 61 spor federasyonunda görev yapan 130 yönetici ve 325 çalışanına, Technopolis Group tarafından geliştirilen ve kamu ve özel kuruluşlara uygulanan “Kuruluşlarda İnovasyon Ortamı Anketi” ve “Kurumsal İnovasyon Performansı Anketi” kullanılmıştır. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (ortalama, standart sapma, n ve yüzdeler) yanı sıra Chaid Karar Ağacı Analizi, Güvenilirlik Analizi ve Faktör Analizi kullanılmıştır. Sonuçlar %95 güven aralığında, $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre; Türkiye’deki Spor Federasyonlarının inovasyon çalışmalarının yeterli olmadığı, personelin bu konuda yeterli bilgiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye’deki Spor Federasyonlarında İnovasyon birimlerinin oluşturulması ve personelinin kişisel ve kurumsal gelişimleri dikkate alınarak dünyadaki diğer eşdeğer kuruluşlar ile işbirliği çalışmalarının artırılması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Spor Federasyonları, İnovasyon, Performans

2. ABSTRACT

PERFORMANCE ANALYSIS FOR INNOVATION ANAGEMENT OF SPORTS FEDERATIONS IN TURKEY

In this study, carried out for the purpose of determining innovation management performances of sports federations in Turkey, “descriptive scanning model”, method was used. While establishing theoretical dimension of the study, literature about the subject matter was primarily scanned for creating the basis of the study and further “questionnaire method” was used as data collection tool in the research.

Developed by Technopolis Group and applied in public and private institutions, “Innovation Environment Questionnaire in Institutions” and “Institutional Innovation Performance Questionnaire” were applied as data collection tool in the research to 130 managers and 325 employees working in 61 sports federations which are active in Turkey. While assessing the data, Chaid Decision Tree Analysis, Confidence Analysis and Factor Analysis were used besides the definitive statistical methods (average, standard deviation and percentage). The results were assessed within 95% confidence interval and at $p < 0.05$ significance level.

According to study results, it is concluded that innovation studies are not sufficient in Sports Federations in Turkey and the working personnel are not adequately informed about this subject matter.

The creation of innovation units and the enhancement in cooperative practices with other equivalent organizations in the world are required in

consideration of personal and organizational improvements of the personnel in
Sports Federations in Turkey

Keywords: Sports Federations, Innovation, Performance.

3. GİRİŞ

İnsanlar gereksinimlerini karşılamak için çeşitli biçimlerde örgütlenmek zorunluluğunu duymuşlardır. Çağlar ilerleyip yeni üretim teknikleri doğdukça ekonomik bakımdan örgütlenme derin değişmelere uğramış, yeni üretim tekniği ile birlikte yeni düşünceler, her çağın örgütlenmesine ayrı bir nitelik getirmiştir (66). Bir toplumsal kurum olarak sporun, ekonomik ve kültürel örgütlenmeler içerisinde her geçen gün giderek büyüyen bir yapısının bulunması, bu toplumsal olgunun, dünyanın değişen ekonomik ve sosyal koşulları göz önüne alınarak yeniden değerlendirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Serbest piyasa ekonomisi ve uluslararası rekabet koşullarının egemen kılındığı, dünyanın tek bir pazar haline getirildiği küreselleşme sürecinde spor da kendi payına düşeni almıştır (67). Sporda gün geçtikçe karmaşık bir yapı alan yönetim anlayışları, genel yönetim mantığı çerçevesinde, çağdaş yönetim metotlarından yararlanarak spor kulüpleri yönetimine uygun planlanıp değerlendirilmesi gerekmektedir. Son yıllarda önem kazanan inovasyon yönetimi yaklaşımı yakından incelendiğinde spor yönetiminde uygulanabilecek bilgi ve bulguları içermektedir (18).

İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır (54).

Türkiye’deki Spor Federasyonlarının İnovasyon Yönetimi Performanslarının belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada ; Türkiye’deki spor federasyonlarının inovasyon için sahip oldukları ortamlarının değerlendirilmesi, Spor Federasyonlarını inovasyon yönetimi performanslarını analiz ederek elde edilen sonuca göre öneriler geliştirmek, Gelişen teknoloji ile birlikte spor yönetim yaklaşımlarının, inovasyon yönetimi çerçevesinde mal ve hizmet üreten, rekabetçi, hızlı ve esnek hareket edebilen değişim ve dönüşümlere uyum sağlayan bir yapıya kavuşturulması ile birlikte

Spor yönetimi uygulamalarında; inovasyon yöntemlerinin kullanılması amacıyla yapılacak olan çalışmalarla; spor federasyonlarının yönetimine ilişkin bir model önerisi geliştirebilmektir.

Spor yönetimi merkezli uygulanabilecek inovasyon yöntemleri spor örgütlerinin kuruluşlarının organizasyonlarının federasyonlarının etki alanını genişletebileceği gibi, onların toplumsal görev sorumluluklarını yerine getirebilecek, güçlü, proaktif bir yapıya da kavuşabilmelerine yardımcı olmaktadır. Bu çalışma Türkiye’de Spor federasyonları alanında inovasyon yönetimi alanında tez düzeyinde yapılmış ilk çalışma olması, elde edilecek veriler ve belgelerin, gerek spor federasyonlarının içyapısı gerekse federasyonlar tarafından organize edilecek olan ulusal ve uluslararası faaliyetlerine ve bundan sonra yapılacak olan çalışmalara ışık tutması ve spor yönetiminde önemli bir yere sahip olan spor federasyonlarının inovasyon yönetim anlayışları ve performanslarına dair bilgiler elde edip inovasyon yönetim yöntemlerinin uygulanması ve belirlenmesi açısından önem arz etmektedir.

3.1. İnovasyon Kavramı

Latince “innovatus” kelimesinden türeyen inovasyon, bir fikri, satılabilir ya da geliştirilmiş bir ürün veya mal ve hizmete dönüştürmek demektir.(71). İnovasyon, bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmaktaki tüm faaliyetlerdir. (45). İnovasyon kavramının farklı yazarlar tarafından yapılmış çeşitli tanımları bulunmaktadır, işletmelerle ilişkili olarak yenilik, “işletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılması” olarak tanımlanabilir (55). Yaşamın her alanında kullanılan inovasyon, bulunduğu sektörün yapısına uygun olarak uyarlanabilmekte ve ifade edilebilmektedir. İnovasyonla ilgili tanımlar şu şekilde ifade edilebilir

3.1.1. İnovasyon Tanımı

İnovasyon 50 yılı aşkın süredir üstünde önemli araştırma yapılan alanlardan biridir. Türkiye’de ise 2000’li yılların ortalarından bu yana popüler bir kavram haline gelmiştir. Bu kavram ilk defa ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter tarafından, kalkınmanın itici gücü olarak ortaya atılmıştır. Schumpeter, 1911 yılında yazdığı orijinali Almanca olan ve 1934 yılında İngilizceye çevrilen “Ekonomik Gelişme Teorisi” (Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung) adlı kitabında inovasyon konusunu ele almıştır. Bu kitapta, bu kavramı, müşterilerin henüz bilmediği bir ürün ya da var olan bir ürüne yeni nitelikler kazandırma, yeni bir üretim süreci, yeni bir pazar yaratma, hammaddeler veya yarı mamuller konusunda yeni bir kaynağın bulunması gibi durumlardan biri olarak açıklamıştır (27). Günümüzde inovasyon kavramı, yenilik kelimesi ile eş

anlamli olarak kullanilmaktadir. İnovasyon, Latince bir sözcük olan "innovatus"tan türemiştir. "Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması" anlamındadır. Webster sözlüğü inovasyonu "yeni ve farklı bir sonuç" olarak tanımlamaktadır (24).

İnovasyonun Türkçe karşılığı olarak, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde "yenilik" ve "yenileşim" kelimeleri kullanılmaktadır. Farklı bakış açılarından inovasyon şöyle ifade edilmektedir: "Pazarlama bakış açısından inovasyon, pazarlardaki değişim ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun olarak, yeni Ürünlerin pazarlanabilmesine ve ürün geliştirme süreçlerine dayanmaktadır. Yönetim açısından bakıldığında inovasyon, yeni fikir veya gelişmelerin oluşmasını sağlamak için işletmenin içerde ve dışarıda tüm kaynakların yönetilmesidir. Teknolojik bakış açısından inovasyon, teknolojik değişim veya keşiflerin yeni ürün geliştirmek için uygulanması eğilimidir" (58).

İnovasyon örgüt hayatı açısından uygulanabilir yenilikçi çözümler getirebilecek düşünceler oluşturduğu ölçüde değerli ve önemlidir. Bu amaçla yaratıcılığı örgütün algılanmış ihtiyaç ve sorunlarını karşılayabilmek için veya çevresel değişimlerin yarattığı fırsatlara cevap verebilen yeni fikirler üretmek için kullanılabilir (30).

İnovasyonla ilgili geçmişten günümüze kadar geçen sürede birçok tanımlama yapılmıştır (50)." Bunlar: Schmoockler (1966): "Bir işletme, kendisi için yeni bir ürün veya hizmet geliştirirse ya da kendisi için yeni bir yöntem veya girdi kullanırsa teknik bir değişiklik yapmış olur. Belli bir teknik değişikliği ilk yapan işletme inovasyonu yapandır ve yaptığı bu eylem inovasyondur." Knight (1967): "İnovasyon, bir organizasyon ve onun çevresi için yeni olan bir

değişikliğin gerçekleştirilmesidir." (50). Freeman (1982): "Endüstriyel inovasyon, yeni bir ürünün pazarlanması ya da yeni bir sürecin veya ekipmanın ilk defa ticari kullanımını için yürütülen tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetleri kapsar." Drucker (1998) "İnovasyon, girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan araçtır. Bir disiplin, öğrenme yeteneği, uygulama yeteneği olarak gösterilme özelliğine sahiptir." (21). Roberts (1987): "İnovasyon = icat + kullanım şeklinde formüle etmiştir. İcat, yeni fikirler yaratmak ve bunları işler hale getirmek için ortaya konan tüm çabaları ifade eder. Kullanım süreci, ticari geliştirme, uygulama ve transferi kapsar. Belli hedeflere yönelik fikirlere ve icatlara odaklanmayı, bu hedefleri değerlendirmeyi, araştırma ve/veya geliştirme sonuçlarının transferini ve teknolojiye dayalı sonuçların geniş bir alanda kullanımını, yayılmasını ve yaygınlaştırılmasını da içine alır. Porter (1990): "Şirketler, inovasyon ile rekabet avantajı yakalar. İnovasyona, hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış şekillerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşırlar." Yaratıcılığın en kabul görmüş tanımın da inovasyon, her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanır (50). "Bir diğer benzer tanımda inovasyon, üretmek, kavramsallaştırmak veya bireyler ve gruplar tarafından birlikte çalışılarak geliştirilen yeni ve yararlı fikirler, süreçler ve prosedürler olarak ifade edilir (59). İnovasyon, bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmaktaki tüm faaliyetlerdir. İnovasyon, bir fikri satılabilir, yeni ya da geliştirilmiş bir ürün ya da mal ve hizmete dönüştürmek demektir. Yaratıcılığın toplumsal yaşama aktarılmasıdır. Yaşam ile yeni bir ilişkinin meydana getirilmesidir. İnovasyon teknik, endüstriyel ve ticari adımlar bütünüdür.

Yine inovasyon, teknolojik değişimin parçası olarak tanımlamıştır (56). Genel bir süreç olarak İnovasyon; ürün, üretim, yönetim, bilgi işlem, organizasyon ve ticarileştirme gibi çok çeşitli konularda ortaya çıkmaktadır. İnovasyon, verimliliği olumlu yönde etkileyen özelliğe sahiptir (20). İnovasyon örgüt dışını hesaba katmaksızın, örgüt içinde meydana gelen olaylar değildir. İnovasyon ölçümü çevre üzerindeki etkinliği vasıtasıyla mümkündür. Bu nedenlerdir ki işletmede inovasyon daima pazar odaklıdır. Yani örgüt içinde girilen bir faaliyet ticari hale gelebildiği oranda başarılıdır ve yenilikçidir. (77). İnovasyon süreci, sonunda artı getirisi olan, eskiye kıyasla daha fazla bir değer oluşturan değişimleri ifade etmektedir. En öz tanımını ile inovasyon, işletmelerde katma değer sağlamaya yönelik bir faaliyet olarak yenilik yapma ve böylelikle değişimi meydana getirebilme gücüdür (68).

3.2. İnovasyon Türleri

İnovasyon türlerinin birçok kategoriye ayrılmasına karşılık, Avrupa Birliği ve OECD ülkelerin tarafından temel alınan Oslo Kılavuzu bu çalışmanın bir bölümünü kapsayan inovasyonun türsel olarak sınıflandırılmasında yol göstermektedir. Önceki yıllarda “teknolojik ürün ve süreç inovasyonu” ile “örgütsel inovasyon” olmak üzere iki ayrı kategoriye ayrılan türler, 2005 yılı kılavuzunda dört farklı başlık altında değerlendirilmiş, “ürün inovasyonları”, “süreç inovasyonları”, “pazarlama inovasyonları” ve “örgütsel inovasyonlar” şeklinde sınıflandırılmıştır (37).

Kurumdan kuruma farklılık göstermekle birlikte inovasyon sürecinin karakteristiklerini göstermesi açısından inovasyon türleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

3.2.1. Ürün İnovasyonu

Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi yada var olan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması ürün inovasyonu olarak adlandırılır. Bir işletme tarafından pazara sunulan, elle tutulup gözle görülen nesnelere ürün olarak adlandırılır. Bir işletmenin farklı, yeni, değişik bir ürün geliştirmesi ve bunu pazara sunması ürün inovasyonu yapması anlamına gelir. Ancak işletmelerin ürün inovasyonu yapmak için illa ki yeni bir ürün üretmeleri gerekmez. Var olan ürünlerini daha iyi, daha kaliteli, daha üstün özelliklerde yapmak için değiştirir ve farklılaştırırlarsa da ürün inovasyonu yapmış olurlar (52). Ürün inovasyonu eğer iyi yapılırsa ve müşterilerden de ilgi görürse mükemmel sonuçlar verebilir. Fakat yeni ürün geliştirmeye niyetlenen firmalar bir takım riskleri dikkate almak zorundadır. Günümüzde çok fazla sayıda ürün ve çeşit mevcuttur. En basitinden market raflarında birbirinin yerine ikame edebilecek ne kadar fazla ürün bulunduğunu düşünmek gerekir. Böyle olunca yeni bir ürünün tüketicilerin dikkatini çekmesi oldukça zor olabilir. Ürün gerçekten cazip edici özelliklere sahip olsa bile emsallerinin arasında yeterli ilgiyi çekemeyebilir. Ayrıca eğer ürün benzer ürünlerin fazladan bir özellik eklenmiş haliyse tüketicilerin bu ekstra özelliği para vermeye değer göreceklere de şüphelidir (48).

Ürün inovasyonları daha çok yeni ürün ve hizmet üretmeyi hedeflemektedir. Üretilen bu yeni ürünler, yeni pazar ve tüketicilerin kazanılmasını ve mevcut durumdan farklı değişimler yapılarak memnuniyet düzeyinin artırılmasını da sağlamayı amaçlamaktadır (5).

Ürün inovasyon çabaları, baştan sona kadar organizasyon tarafından dikkatlice değerlendirilmelidir. Çünkü ürün inovasyonları, karşılığını verme garantisizdir. Şirketin pek çok kaynağını çeker. Pazardaki veya teknolojiye herhangi bir ani değişim, çok iyi bir fikri kötü bir fikre dönüştürebilir. Bu nedenle sürecin her aşamasında pazar, müşteriler, rakiplerin faaliyetleri dikkatlice gözlenmelidir. Yapılan çeşitli çalışmalar ABD'de her on yeni üründen sadece ikisinin, Japonya'da ise her yüz yeni üründen sadece ikisinin başarılı olduğunu göstermektedir. İşte böylesi bir ortamda, müşteri ihtiyaçlarını doğru anlamak yeni ürün başarısında başlıca etkidir (56).

3.2.2. Hizmet İnovasyonu

Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik ve farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması hizmet inovasyonudur. Bir işletme tarafından pazara sunulan, alıcılara sağlanan faydalar hizmet olarak adlandırılır. İşletmeler hem ürün hem de hizmet sunabildikleri gibi sadece ürün veya sadece hizmet sunabilirler (39).

3.2.3. Süreç İnovasyonu

Var olan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir. Süreç inovasyonu, üretim ya da hizmet faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde çeşitli düzenlemeler yapabilmek ve yeni üretim süreçlerinin geliştirilerek kullanılması şeklinde belirtilebilir (8).

Süreç inovasyonu, üretim faaliyetlerinde yapılan değişikliklerle sınırlı olmayıp, işletme faaliyetleri kapsamındaki tüm süreçlerin gözden geçirilmesi, yapılandırılması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla köklü değişiklikler yapılması olarak tanımlanabilir (44).

Üretim ve hizmet açısından bakıldığında süreç; hammadde, enerji, bilgi gibi benzeri verilerin girdi olarak kabul edilmesi ve ürün ya da hizmet şeklinde çıktılara dönüştürülmesi için yapılan bir dizi faaliyetler olarak belirtilebilir. Süreç yeniliği, iş süreçlerinin performanslarını arttırabilmek için radikal yeni yöntemler uygulayabilme şeklinde ifade edilebilir. Farklı girişimlerin yanı sıra teknolojiye kullanılan girişimci yöntemlerin ve değişim araçlarının iş süreçlerindeki dönüşümlerini de kapsamaktadır (5).

3.2.4. Organizasyonel İnovasyon

Yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da var olan yöntemlerin hazırdaki şartlara uygulanmasıdır (24). Organizasyonel inovasyonun diğer örgütsel değişikliklerden başlıca farkı, organizasyonda daha önce kullanılmamış bir örgütsel yöntemin olması ve bu yöntemin yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olarak geliştirilmesidir. Sözgelimi ticari

uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerde yapılan inovasyonlar, daha önce kullanılmadıysa, organizasyonel inovasyon olarak kabul edilebilir (53).

3.2.5. Pazarlama İnovasyonu

Farklı ve gerçekleştirilmesi, farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması, ya da var olanların iyileştirilerek daha gelişkin hale getirilmesidir (25). Ürün ve hizmetler pazara sunulmak amacıyla geliştirilir ve üretilir. Ürün ve hizmetlerin daha çok satılması için daha fazla sayıda müşteri çekebiliyor olması gerekir. Daha fazla müşteri çekebilmek için ürün ve hizmetlerde farklı, değişik ve yeni tasarımların, ambalajların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilip kullanılması pazarlama inovasyonu olarak adlandırılır. Örneğin Omega 3'lü yumurtaları çocukların ilgisini çekecek ve onları yumurta yemeğe özendirerek şekilde değişik paketlerde pazara sunan firma, pazarlama inovasyonu yapmış olur (36). Kısaca bir organizasyonun, daha önce uygulamadığı bir pazarlama yöntemini kullanması durumunda, pazarlama inovasyonundan söz edilebilir. Pazarlama alanında yapılan inovasyonlar pazarlama faaliyetlerinin tümüyle ilgili olabilir (65).

3.3. İnovasyon Yönetimi

İnovasyon, bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım vb.) daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar. İnovasyon girişimcilik ruhu için de esastır. Her yeni girişim ne de olsa belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğar. Dahası bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Bu söylenenler

lkeler için doğrudur. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürebilmek için onlar da yeni fikirleri hızla teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadırlar (35).

Günümüzde organizasyonlar, hızlı rekabetin hakim olduğu koşullarda, varlıklarını sürdürebilmek için, stratejik ve taktik yönetim anlayışlarının içinde yenileme ve inovasyon kararlarına önemli bir yer vermek zorundadırlar. Yenilikçiliğin yönetimi için günümüzde ne srlm çok fazla reçete yoktur. Bu da, organizasyonların iini zorlaştırmaktadır. Çünkü belirsiz, karmaşık ve daha önce yapılmamış olanı ortaya çıkarmak hiç de kolay değildir. Yüksek maliyet, algılanan ekonomik risk, finansman kaynağı yönetmelik ve standartlara uyum, kalifiye eleman eksikliği, diğer işletmeler tarafından kopyalanma olasılığı, organizasyonel katılık yenilikçilik yönetiminde karşılaşılan başlıca problemlerdir (73).

Günümüzdeki gelişmeler önümüzdeki yüzyılın ilk çeyreğinde ülkelerin bilim ve teknoloji üretmede sosyal hedefleri ne çıkararak yenilikçi bir yol izleyeceklerini göstermektedir. Dolayısıyla, ulusların inovasyon sistemlerinin bu talebe cevap verebilecek şekilde yapılandırması şarttır (3). 2012 yılının yöneticileri 2002 yılında karılamadıkları çok sayıda sorunla yüz yüze gelmektedirler. Bu sorun patlamasının her yıl daha da yoğunlaştığı görülmektedir. Yönetimin bir sorunu çözme süreci; sorun çözmede başarı da yönetsel etkinliğin temeli olarak düşünülürse işletme ve Őirketlerin evresel koşullara uyum sağlaması, yaratıcı yöneticilerin sorumluluğu olarak ortaya çıkmaktadır (57).

Ayakta kalmak ve rekabet etmek için alıcıların ürünlerimizi tercih etmelerini sağlamalıyız. Tercih edilmek için ürünlerimize eklediğimiz özellikler inovasyondur. İnovasyon, bir şirketin daha yüksek kâr marjı kazanmasına neden olsa da bunun ne kadar süreceğini tahmin etmek imkânsızdır. Günümüzde gelişen teknolojinin, değişen müşteri isteklerinin, bilgiye ve teknolojiye kolaylıkla erişen rakiplerin inovasyonu taklit etme becerilerinin hızlarını düşünürseniz, tek bir inovasyonla elde edilen rekabet avantajının ne kadar kısa sürebileceğini tahmin edebilirsiniz. Bu nedenle, sürekli olarak inovasyon yapmak gerekir (2).

Yönetim örgüt içinde inovatif sinerjiyi ve çalışanların sağlayabilmek için belirsizlikler ve çelişkilerle yüzleşmeyi sağlama, yükseltilmiş beklenti düzeyleri koyma, eldeki bilgileri farklı yönlerden incelemek için sorular sormak, sınırlı bilgilerle tahminde bulunma gibi görevler üstlenmesi gereklidir (70).

İnovasyon yönetimi yaklaşımı; bilgi, teknoloji, sağlık, eğitim, ekonomi gibi alanlarda kullanılabilir olması, spor yönetimi ve kurumları açısından değerlendirilebilecek önemli bulgular içermektedir. İnovasyon yönetimi yaklaşımı spor yönetiminde uygulanabilirliği tartışılabilir (18).

3.4. Spor Yönetimi

İnsan faaliyetlerinin amaçlara göre yürütülmesi olan yönetim, değişik alanlarda farklı fonksiyonları yerine getirir. Yönetim, yapıldığı alana göre isim alır. “Belli bazı yönetim alanları asker yönetimi, kamu yönetimi, iş yönetimi, spor yönetimi gibi toplumsal ihtiyaçların büyük bir kesimi karşılayan alanlardır (29).

Toplum genelinde kurumlaşmış yöneten-yönetilen ayrımını spor özelinde yönetici-sporcu ayrımı olarak sürdürülen hiyerarşik bir otoriter düzenlemeyle spor yaptıran bir makine (kurum, organizasyon vb.) şeklinde tanımlanabilir (29).

Spor yönetimi ise, toplum genelinde kurumlaşmış yöneten-yönetilen ayrımını spor özelinde yönetici-sporcu ayrımı olarak sürdürülen hiyerarşik bir otoriter düzenlemeyle spor yaptıran bir makine (kurum, organizasyon vb.) şeklinde tanımlanabilir (49).

Toplum genelinde kurumlaşmış yöneten-yönetilen ayrımını spor özelinde yönetici-sporcu ayrımı olarak sürdürülen hiyerarşik bir otoriter düzenlemeyle spor yaptıran bir makine (kurum, organizasyon vb.) şeklinde tanımlanabilir (29).

Genel yönetimin bir parçası olan spor yönetimini, genel yönetimden ayırmak mümkün değildir. Bir başka ifade ile, genel yönetimde kullanılan kavram ve yöntemler spor yönetimi içinde aynen geçerlidir. Bu noktadan hareketle spor yönetimi, genel yönetimin ilke, yönetim ve kurallarının spor alanına uygulanması olarak da kabul edilebilir. Temel amacı da, spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürüp uygulamaktır. Başka bir ifade ile spor yönetimi, spor alanına ilişkin karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenir. Ayrıca, beden eğitimi ve spor programlarının geliştirilmesi, personel sağlanması ve yetiştirilmesi, spor kurum ve tesislerinin sevk ve idare edilmesi, denetlenmesi gibi konular kapsar (75).

Spor yönetimi, sporda yönetimi meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyen ve unsurların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gereken yönetim tekniğini bulmaya çalışan spor biliminin bir koludur (29).

Spor yönetimi, yönetim biliminin bir alt dalıdır. Yönetim biliminin konu ve metotları yanında, diğer yönetim ilke ve tekniklerinden farklı teknikler geliştirmek zorundadır. Spor yönetimi, spor kurumlarına özgü konu ve metotları olan bir bilim dalıdır. Sporun kendi iç dinamiklerinden yola çıkarak, yine spora kısa ve uzun vadeli fayda ve çözümler sağlanması esastır (51).

Spor yönetimi, sosyal, ekonomik, ve kültürel boyutlar ihtiva eden kapsamlı ve karmaşık sorunlarla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu nedenle bugün sporu sosyal, ekonomik, siyasal ve diğer kurumlar gibi düşünmek zorundayız. Sözü edilen bu kuramların etkili ve verimli çalışabilmeleri büyük ölçüde iyi yönetilmelerine bağlıdır. Bu nedendir ki gelişmelere paralel olarak spor bilimlerinde “spor yönetimi” spor bilimlerinin bir alt disiplini ve “Anabilim Dalı” durumuna gelmiştir (51).

Spor yönetimi kendi arasında çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Türkiye’de devletin baştan beri sporla ilgilenmesi nedeniyle çoğu araştırmacılar sporu resmi ve özel şeklinde ikiye ayırmaktadır. Oysa diğer kaynaklarda ayrımın daha teknik ve fonksiyonel açıdan yapıldığını görmekteyiz. Yönetim, insanların toplum halinde yaşamalarının bir sonucu olarak doğmaktadır. Spor yönetimi de, yönetimin bir alanı olarak beşeri ilişkilerin düzenlenmesine katkıda bulunmaktadır. Her yönetim alanı gibi, spor yönetimi de kendine özgü işletmecilik esas ve ilkelerini uygulamaktadır (40).

Spor, modern dünyada bir bilim dalı olarak kabul edilmektedir. Bu gelişmeye paralel olarak, spor biliminin önemli bir kolu olan spor yönetimi ve onun unsurları da bilimsel bir anlayış içinde ele alınıp değerlendirilmelidir.

Spor alanındaki yönetim unsurları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Spor yöneticisi
- Spor teşkilatı
- Spor politikası
- Spor mevzuatı
- Spor tesisleri
- Spor organizasyonları

Spor yönetimi çeşitli unsurlardan oluşan dinamik bir bütündür. Spor yönetiminin konu, metodoloji, estetik, ahlak, dürüstlük ve sporun diğer özellikleri sebebiyle diğer yönetim alanlarından değişik yapıda olduğu görülmektedir (40).

Spor kurum ve organizasyonlarının etkili ve verimli çalışabilmesi büyük ölçüde yönetimlerine bağlıdır. En küçük spor kuruluşlarından en büyük spor organizasyonlarına kadar başarılı olmak ancak, çağdaş yönetim ilke ve fonksiyonlarının bilinçli ve maharetli bir biçimde spor yönetimine uygulanmasıyla mümkün olabilir (75). Spor biliminin bir kolu olan spor yönetimi, bazı özellikler içeren, üstün yetenek gerektiren ve özveri isteyen bir yapıya sahiptir (53). Başarılı bir spor yönetimi sergileyebilmek için yapıyı ve işleyişi gerçekçi bir hukuki temele dayandırmak (45).

3.5. Sporda İnovasyon Yönetimi

Spor bilimcilerin, spor yönetimi ve spor yönetim unsurlarının en verimli şekilde işlemesi için gerekli olan unsurları bulmaları gerekmektedir. Bu usullerde amaç şu esaslara dayanmalıdır: Az insan, az para, az malzeme, az zaman, az yer. Yani yönetimde temel amaç kaynak israfına fırsat vermeden en iyiyi yapmaktır.

Spor yönetimi meydana getiren unsurların farklı amaçları vardır. Ancak bu amaçların bütünü oluşturan temel amaç spor yönetiminin esas amacını ortaya koymaktadır. Spor alanında da hizmetlerin amaçlarına uygun olarak sonuçlanması için her alanda geçerli olan yönetim kuralları çerçevesinde yürütülmesi gerekmektedir. Bu kurallar bilim adamlarınca genelde 5 kural olarak belirlenmiştir. Bunlar; planlama, teşkilatlandırma, uygulama, koordine etme, kontrol'dür. Hangi hizmet yapılırsa yapılsın önce amaç ve hedeflerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Tespit edilen amaçlara uygun belli kurallar dahilinde bu amaçlara ulaşmamızı sağlayacak ilke ve prensipler sıralanmalı ve hedefleri ayrıntıları ile belirlendikten sonra yukarıda sözü edilen kurallara uygun bir yol takip edilmelidir. Şöyle ki;

- Spor alanında yapılacak bir hizmet önce planlanmalıdır.
- Bu plan hizmetin özelliğine göre kısa, orta ve uzun vadeli olarak hazırlanmalıdır.
- Her hizmet bütün ayrıntıları ile planda gösterilmelidir.
- Daha sonra bu planlamaya uygun teşkilatlanmaya gidilmelidir. Yani personel seçimi, yöntem, araç, gereç ve diğer bütün hizmet unsurları hazır hale getirilmelidir.
- Bütün bu hizmetlerden ve çalışmalardan sonra hizmet uygulamaya konulmalı, emir ve kumanda zinciri en iyi şekilde kurulmalı hiyerarşik yapıya uygun olarak hizmetlerin ilgili birim ve kişilerce yerine getirilmesi sağlanmalıdır.

- Amaçlanan hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulması halinde hem iç bünyedeki hem de diğer kurum ve kuruluşlarla koordinasyona gidilmelidir.
- Hizmetlerin amaç ve hedeflerine uygun olarak yürüyüp yürümediği ve de sonuçlanıp sonuçlanmadığı kontrol edilmelidir.
- Kontrol sadece hizmetin sonunda değil, çeşitli zaman dilimleri içinde yapılmalıdır.
- Spor alanında hazırlanan uzun vadeli projelerin özellikle bu kurallara uygun olarak yürütülmesi gereklidir (1).

Şeklinde izlenen spor yönetimi modellerinin geleneksel olarak günümüz şartlarına uygun olduğu ifade edilebilir.

Günümüzde sporun; gelişen bilgi ve teknoloji ve gittikçe artan boş zaman kültürünün yanı sıra; görsel bir ürüne dönüşmesi ve insanların sağlıklı yaşam, zinde kalma gibi ihtiyaçlarının artması ile birlikte önemli bir mesafe kat ettiği bilinmektedir. Bu yapısal özellik; tarih, eğitim, sağlık, ekonomi, teknoloji, psikoloji, sosyoloji gibi alanlarla da ilişkilendirile bilmektedir. Spor yönetimi tarihsel süreç de toplumun içerisinde bir kurum olarak önemli görev ve misyon yüklenerek insanların sosyo-ekonomik bir çok ihtiyaçlarına cevap verebilecek yapıya kavuşmuşlardır. Sosyal hayat da önemli bir görev üstlenen spor yönetimi, karmaşık siyasal sistemler ve sporun rekabetçi yapısı karşısında bazen yetersiz kalabilmektedirler. Toplumda meydana gelen sosyal, siyasal, kültürel, ekonomik, çevresel gelişmeler ve değişimler olumlu veya olumsuz olarak sporun temel yürütücüsü olan spor yönetimi de yakından etkilemektedir.

Toplumlar arasında savaşların meydana gelmesi, siyasal propagandalara neden olması, sporcuların ekonomik sosyal statüleri gereği örgütlenmesi (grev, lokavt vb.), olumsuz çevresel faktörler (hava şartları, deprem, sel, yangın vb.) salgın hastalıklar, terörist saldırılar, kitle iletişim araçlarında meydana gelen aksaklıklar, ulaşım ve konaklama problemleri, iletişimde yaşanan dil problemleri, ekonomik ve finans problemleri gibi birçok neden spor kurumlarını ve organizasyonları etkilediği gibi sporun kendisinde bu olumsuzluklara yol açmaktadır. Spor yönetiminin temelinde planlanan spor organizasyonlarının her birinin farklı özelliklere sahip olması, tekrarlana aktiviteler olsa bile; zaman, tesisler, sorumlu kişi ve yarışmacılar, hava koşulları her seferinde farklı olacağından planlama aşamasında rutin işlere göre daha yüksek oranda efor ve uzmanlık ayrılması gerekmektedir, çünkü bu tür organizasyonlarda detay planlamaya gereksinim vardır (6). Öyleyse spor yönetimi gelişebilecek herhangi bir olumlu ve olumsuz şartlara karşı donatılmalıdır (18).

3.5.1. Spor Teknolojilerinde İnovasyon

Teknolojik inovasyon, teknolojik ürün ve süreç inovasyonunu kapsar. Burada ürün, hem fiziksel bir ürünü hem de hizmeti ifade etmektedir. Teknolojik olarak yeni bir ürünün veya sürecin geliştirilmesinin yanı sıra, mevcut ürün ve süreçlerde önemli teknolojik değişikliklerin yapılması da bu kapsamda değerlendirilir (10).

Sağlıklı yaşama önem veren ve kısıtlı zamana sahip olan günümüz insanı spor aktivitelerine gün geçtikçe daha fazla önem vermektedir. Gerek kentsel yaşamın bunaltıcı yoğunluğundan uzaklaşmak isteyenlerin boş zamanlarında açık

hava sporlarına yönelmeleri, gerekse iş hayatının yoğunluğundan uzaklaşmak isteyenlerin boş zamanlarında spor salonlarında yapılan spor dallarına yönelmeleri sonucunda spora olan ilgi artmıştır. Günümüz insanının spor yaparken giydiği giysiler ve kullandığı araç gereçlerden beklentileri de, teknolojinin gelişmesi ve zamanı iyi değerlendirme gereğinin ortaya çıkmasıyla paralel olarak bir artış göstermiştir. Bu anlamda, son yıllarda, sadece profesyonel sporcuların kullandıkları giysiler ve araç gereç değil, sporu hayat kalitesini yükseltmek amaçlı yaşamının bir parçası haline getiren insanların kullandığı giysi ve araç gereçlerde de tercih performansı arttıran ve spor esnasında konfor özellikleri yüksek olan tekstillere yönelmek şeklinde olmaktadır. Spora olan ilginin önümüzdeki yıllarda daha da artacağı tahminlerinden yola çıkıldığında, spor tekstilleri tekstil endüstrisi açısından gelişime açık, yüksek potansiyele sahip bir alan olarak görülmektedir.

Spor alanında, bilim ve teknolojiden yararlanarak, özgün ve estetik değerlere sahip, çağdaş bir spor eğitimi vererek, spor kültürünü yerleştirmeyi, sporu yaygınlaştırmayı ve sevdirmeyi hedeflemiş bireyler yetiştirmek, bu bilim dallarının akademik ve sosyal hayattaki önemini kavratılmasına ve ülkemizde bu alandaki eksikliklerin giderilmesine katkı sağlamak, bilgili ve tecrübeli, araştırmacı bireyler yetiştirmek ve yetişmiş eleman gereksinimi konusunda farkındalık yaratmak, spor dallarını performans, sağlık ve yöneticilik boyutuyla geliştirmek ve bu gelişmeleri sporcu (paydaşlar) ve toplum yararına sunmak, temel alanlarda toplumsal, ticari, tedaviye yardımcı veya kolektif uygulama ortamlarını artırarak ve geliştirerek istihdam yaratmak spor teknolojilerinde inovasyon yöntemlerinden yararlanarak mümkün olabilecektir.

3.5.2. Spor Organizasyonlarında İnovasyon

Spor organizasyonu; spor yarışmaları ile sportif amaca yönelik olarak düzenlenen seminer, toplantı, kurs, panel, kamp ve benzeri her türlü spor faaliyetinin en iyi şekilde yönlendirme yönetimi ve sonuçlandırılması için bir program dahilinde yapılan çalışmalardır (16).

Spor organizasyonları sadece spor yarışmalarını kapsamaktadır. Spor yarışmaları bunlardan sadece bir spor faaliyetidir. Öyle spor faaliyetleri vardır ki, yarışma söz konusu değildir. Ancak yine de organizasyonunu gerektirir. Yani her türlü spor faaliyeti mutlaka bir organizasyon düzeni içerisinde sevk ve idare edilmelidir. Ayrıca bütün spor faaliyetlerine organizatörlerce aynı ciddiyet ve hizmet anlayışı gösterilmelidir.

Örnek vermek gerekirse, dünyadaki bütün ülkelerin olimpiyat komitesi temsilcilerinin katılacağı uluslar arası önemi olan sportif amaçlı bir toplantı düşünelim. Bu toplantının organizasyonunun bir spor yarışmasının organizasyonundan daha az bir emekle gerçekleştirileceğini akla getirmek yanlış olacaktır. Çünkü hizmet, kapsam, amaç ve planlama bakımından önemli bir faaliyettir. Ayrıca prensipler açısından her spor faaliyeti için aynı yol takip edilmelidir. Bu nedenle, spor organizasyonunun tanımı ve kapsamı geniş anlamda ve bütün spor faaliyetlerini içine alacak şekilde değerlendirilmeli ve spor organizasyonunun tanımı bu anlamda dikkate alınmalıdır.

Bir sportif faaliyetin büyüklüğü ve küçüklüğü de asla organizasyonun genel tanımını değiştirmez. Çünkü spor faaliyetleri benzeri ilke ve prensipler ile temel esaslara uygun tekniklerle organize edilmektedir.

3.5.3. Spor Örgütlerinde İnovasyon

Modern sporun kitleselleşmesi, bu kitleselleşmenin tek tek uğrakları spor örgütlerinin kurumlaşması, bürokratlaşmaları bunların özellikle, kitlelerle olan bağlantılarından yola çıkılarak; modern sporun pazar ekonomisinin gelişmesine bağlı olarak biçimlenen ilkeleri, sanayi toplumu ile bu ilkelerin nasıl bütünleştiği, sporun tarihsel kökeni bakımından bu bağlantı ne gibi anlam taşıdığı gibi sorular yumağı ile değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Günümüzde spor, kişisel ve toplumsal sağlığı koruyucu ve geliştirici nitelikleriyle önemli bir hizmet sektörü olarak kabul görmektedir. Ayrıca, günümüzün kitle iletişim araçları ve özellikle medyanın etkisiyle karlı bir reklam ve tanıtım aracı haline gelen spor, bir taraftan geniş kitlelerin yoğun ilgisini çeken bir gösteri ve eğlence faaliyeti olarak tüketim sektörüne dönüşürken, diğer taraftan müteşebbisler için önemli miktarlarda finans hareketlerinin yaşandığı cazip bir ekonomik faaliyet alanı haline gelmektedir. Spor hem hizmet üretimi boyutuyla, hem de mal üretimi ve tüketim sektörleri boyutuyla, işletmecilik ve spor işletmeciliği bilimlerinin araştırma konusunu oluşturmaktadır (9). Örgütlü yaşamın ticaret ve eğlenceyle ilgili bir parçası olarak spor kulüpleri siyasal gücün yasal düzenlemeleri ve kontrolü dışında değildir. Dolayısıyla spor, ekonomi, finans, sağlık ve kamu güvenliği, çevre, işçi ilişkileri, mekan kullanımı yasaları ve düzenlemelerini etkileyen kamu politikalarının da konusu olur. Devlet kurumları, spor tesisleri için sermaye sağlayan birinci kaynak durumundadır. Sporun ulusal ve uluslararası politikalar, ekonomik kalkınma ve bireysel çıkarlarının gerçekleşmesi için siyasal önemi nedeniyle birçok ülkede sporla ilgili bakanlıklar, spor otoriteleri ve kuruluşları vardır (28).

Spor örgütlenmesi ve hizmetlerin halka ulaştırılması birçok ülkede genellikle kamu hizmeti olarak yürütülmektedir. Kuşkusuz tarihi süreç içerisinde devletin yerine getirmek zorunda olduğu eğitim, sağlık, güvenlik vb. görevleri sürekli değişim içerisinde olmuştur. Birçok örgütte olduğu gibi spor örgütlerinde de kendini gösteren bu değişim, ülkelerin benimsemiş oldukları siyasi ve ekonomik sistemlere bağlı olarak gerçekleşebildiği gibi çağın getirdiği yeni ihtiyaçlara paralel olarak da şekillenmektedir (41). Doğal olarak modern dünyanın bütün ekonomik ve sosyal değişimleri spor örgütü ve organizasyonlarında da görülmektedir (6). Örgütlü yaşamın ticaret ve eğlenceyle ilgili bir parçası olarak spor kulüpleri siyasal gücün yasal düzenlemeleri ve kontrolü dışında değildir. Dolayısıyla spor, ekonomi, finans, sağlık ve kamu güvenliği, çevre, işçi ilişkileri, mekan kullanımı yasaları ve düzenlemelerini etkileyen kamu politikalarının da konusu olur. Devlet kurumları, spor tesisleri için sermaye sağlayan birinci kaynak durumundadır. Sporun ulusal ve uluslararası politikalar, ekonomik kalkınma ve bireysel çıkarlarının gerçekleşmesi için siyasal önemi nedeniyle bir çok ülkede sporla ilgili bakanlıklar, spor otoriteleri ve kuruluşları vardır. Sanayileşme, hizmet sektörünün gelişmesi, bilgi çağı ve hızlı kentleşme sonucunda toplu yaşama kültürü ve sosyal yapı giderek farklı özellikler kazanmıştır. Toplumsal eğilimleri moral, kültür, yaşam felsefesi, ekonomik refah gibi olgular biçimlendirmektedir. Çağdaş toplumlar, sporu sosyal hayatın ayrılmaz bir parçası sayarken, geri kalmış toplumlar ise sporun önemini kavrayamamış ve göz ardı etmişlerdir (75).

Kişisel ve örgütsel değişim, yenilik gereksinimi yeni bin yılda gündemin ilk sıralarını almaya devam edecektir. Bu sürecin kaçınılmazlığı her geçen gün daha da artmaktadır. Ülke olarak değişimin öncülüğünü üstlenemeyen eğitim

kurumları ile gelecekte ayakta kalma olasılığı da azalmaktadır. Sürekli ve hızlı bir değişim yaşandığı günümüzde var olan tüm birey ve örgütleriyle sporun inovasyona ayak uydurması gereklidir (12).

3.6. Performans

Araştırmacılar tarafından birçok farklı tanımlama yapılmasına rağmen temelde aynı amaçla, başarı kriteri olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle performans, bir işin yapılmasında sorumluluğu üstlenen kişi veya kişilerin yapılan işte amaçlanan hedefin neresinde olduğunu, ne oranda başarılı olduğunu nicel ve nitel olarak tanımlanmasıdır (69). Performans en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir. Performans genel olarak iş yapma, başarıyla yerine getirme şeklinde ifade edilmektedir. Başarının ölçülmesinde temel kriter olan performans bir işletmenin hedeflerine ulaşmadaki başarısının değerlendirilmesini sağlayan çok geniş bir kavram olarak tanımlanabilir (62).

3.7. Federasyonlar

Federasyonlar, kendi spor dallarındaki faaliyetleri uluslar arası kurallara göre nizamlayan, yöneten, öğreten, memlekete yayan, geliştiren ve yurt dışında temsilini sağlayan teknik kuruluşlardır. Bu faaliyetlerin yürütülmesinde moral ve sağlık kuralları göz önünde tutulur (66). Her spor federasyonu milletlerarası konfederasyonlara üye olarak bu konfederasyonların faaliyetlerine uygun hareket ederek onların talimatlarına mutlaka uyarlar. Milletlerarası konfederasyonların talimatları iç hukukla çatıştığı takdirde (Anayasa bile olsa) milletlerarası

konfederasyonun talimatını yerine getirmek zorundadırlar. Bu talimatlar iç hukuk bakımından üstün hukuk niteliği kazanmaktadır (35).

3.7.1. Spor Federasyonlarının Tarihi Gelişim Süreci ve Özerklik

Türk spor sisteminin yapılanma sürecini; örgütsüz ve himayeciliğe yönelik 1923 (cumhuriyet) öncesi dönem, Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakının (1922–1936) kuruluşu ile birlikte sporda önemli adımların atıldığı (fahri) birlikler dönemi; Türk Spor Kurumu ile devletin spor yönetiminde ağırlığını hissettirmesi (1936–1938) dönemi ve 3530 sayılı yasa ile Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (1938–1983) ve bu yasanın devamı niteliğindeki 3289 sayılı yasa (21 Mayıs 1986) dönemi ile devam eden dönemler içerisinde incelemek mümkündür (23,31,63).

Türkiye’de ilk spor teşkilatlanmaları kulüpleşme hareketleriyle başlamıştır. Netice itibari ile 1800’lü yılların hemen sonu ve 1900’lü yılların hemen başında gerek yabancı gerekse Türk gençleri tarafından kurulan kulüpler kendi aralarında oluşturdukları 1905 İstanbul Futbol Birliği, 1910 yılında İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi, 1913 Cuma Ligi Türk spor teşkilatlanmaları her ne kadar resmi spor teşkilatı hüviyeti taşımaları da Türk spor teşkilatlanmasının çekirdeğini oluşturması bakımından önemli bir sürecin başlangıcı olarak kabul edilebilir. Bu süreç Türk sporunun dönüm noktası kabul edilen Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakının oluşturulmasına kadar devam etmiştir (31).

Türkiye’de sporun sevk ve idaresi, bağımsız, özerk ve yerinden yönetim anlayışına sahip Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ) ile başlar. 1924 Anayasası’nda sporun yönetimine dair herhangi bir hüküm bulunmamasına rağmen 1922–39 yılları arası devlet, sporu TİCİ vasıtasıyla sevk ve idare etmeye

çalışmıştır. Türkiye İdman Cemiyetleri ittifakı, kuruluşundan sonra “gönüllü spor birliği” olarak bakanlar kurulu tarafından kamu yararı gözetilen dernek statüsü edinmiş ve Türkiye’yi yurt dışında düzenlenecek spor karşılaşmalarında da temsil etmeye hükümet tarafından yetkili kılınmıştır (31).

TİCİ, idari, siyasi ve iktisadi alanda hiçbir bakanlığa bağlı değildi. Kendine özgü karar organlarının bulunması, aldığı kararları uygulayabilmesi yanında, gelirlerini harcama yetkisi bakımından özerk bir yapıya sahipti (74). Demokratik ve merkeziyetçi bir örgüt olarak görülen TİCİ, spora bağımsız ve özerk bir idare anlayışını getirdi (31).

TİCİ Türk spor yönetiminde resmen etkili olmaya başladıktan sonra bünyesinde birçok spor federasyonu da ilk kez kurulmuştur. TİCİ tüzüğü içinde yer alan, “federasyon nizamnamesin” de; federasyonların kurulmaları ya da kaldırılmaları, genel merkezin teklifi ve genel kongrenin kararına bağlıdır. Bu nizamname çerçevesinde ilk kurulan federasyonlar; Atletizm (1922), Güreş (1922) ve Futbol’dur (1922). Bu federasyonları; Bisiklet (1923), Eskrim (1923), Halter (1923), Boks (1923), Kürek (1924), Yüzme ve Yelken (1924), Binicilik (1926), Atıcılık (1926), Basketbol (1934), Voleybol (1934), Kayak (1934) federasyonlarının kurulmaları takip etti. Federasyonların kurulmalarını takiben 1922 Atletizm Federasyonu, Uluslararası Atletizm Federasyonu’na (IAAF), Futbol Federasyonu ise, Uluslararası Futbol Birliği’ne (FİFA) resmen üye oldular (31).

TİCİ’nin merkez örgütlenmesi içinde yer alan federasyonlar; ulusal birinciliklerin düzenlenmesi, rekorların saptanıp onaylanması, uluslararası teknik kuralların uygulanması, ulusal takımların seçilmesi, bütçenin hazırlanarak genel

merkeze sunulması, uluslar arası federasyonlarla ilişkiye girilmesi ve gerek görüldüğünde sporcularla kulüplerin cezalandırılması gibi somut, yönetsel-teknik görevleri yerine getirmekteydiler (63).

TİCİ ile başlayan federasyonların kurulma sürecinde federasyonlar, başkanlarını seçme, bütçelerini kullanma ve mal varlığı edinmedeki yetkilerinin genel merkezin denetimi altında sürdürmekteydiler. Kısaca federasyonlar büyük ölçüde özerkliye sahiptiler. 1936 yılında Türkiye'deki spor yönetimini üstlenen Türk Spor Kurumu ile birlikte yarı devletçi bir yapı kazanan genel yönetim anlayışının federasyonlara yansması başkan seçimlerinin kurumun genel kuruluna (büyük kongre) bırakılması ve geniş hareket alanının biraz daraltılmasıyla da merkezi yönetim anlayışına kaymaya başlaması şeklinde olmuştur (31,63).

Kurulduğu yıl olan 1922'de Futbol, Atletizm ve Güreş Federasyonları'nı bünyesinde bulunduran TİCİ, çok sporlu, ülke düzeyinde örgütlenmiş bir kuruluş olarak özerk spor yönetimi anlayış ve uygulamalarıyla tarihsel süreç içinde görevini tamamlayarak yerini Türk Spor Kurumu'na (TSK) bırakırken, bugünün Türkiye'sinde dahi tartışılan bağımsız spor yönetimine ilişkin model arayışlarında bir örnek olarak anılması yanlış olmasa gerektir (42).

TİCİ döneminin sona ermesinde hiç şüphesiz pek çok sebep rol oynamıştır. Ama en çok kulüpler arası sürtüşme ve çekişmelerin etkili olduğunu söyleyebiliriz. 3530 sayılı Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü kanununun gerekçesinde belirtildiği gibi "TİCİ Türkiye'de sporun az çok gelişmesini sağlayabilmiş ise de teşekkül tarzındaki hususi mahiyet dolayısıyla bütün sporcularımıza muta bir otorite haline bir türlü gelememesi" düşünceleri hakim

olmuştur. Yukarıda da belirtildiği gibi bu hakim anlayışın oluşmasında kulüpler arası kavgaların etkisi büyüktür. Doğal olarak TİCİ'nin yapısından kaynaklanan ancak bir türlü giderilemeyen sorunlar spor yönetiminde yeni bir örgütlenme arayışını gündeme getirmiştir. Adı Türk Spor Kurumu (TSK) olan bu yeni örgüt TİCİ'nin son kongresi (8. Kongre) ile birlikte 1936 yılında kuruldu. Türk spor yönetiminde “ara rejim” , “geçiş dönemi” gibi isimlerle anılan bu dönem TSK'nın iktidarındaki tek parti olan Cumhuriyet Halk Partisi'ne bağımlı bir çalışma düzeni içinde faaliyetlerini sürdürdüğü için yarı resmi bir nitelikte bir bakıma parti ile devlet arasında bir yönetimi ifade etmektedir (4,31,42).

1932 yılında Türkiye'ye gelerek, Gazi Eğitim Enstitüsünün Beden Terbiyesi'ni kurmuş olan alman Beden Eğitimi ve Spor Profesörü, Dr. Karl DIEM, Atatürk'ün isteği üzerine tekrar gelerek, TSK'nın kuruluş çalışmalarını yapmıştır. TSK'nın kuruluş tüzüğü'nün birinci maddesine göre amacı, “Türkiye’de sporun milli ve fenni esaslara göre yayılmasına ve yükselmesine çalışır, Türk sporculuğunu yurt içinde ve dışında temsil eder.” şeklinde yer almıştır(4).

TSK'nın merkez yapılanması belirli sporlarla ilgili organları olarak kurulan federasyonların görevleri, ana tüzüğü'nün 18 ve 20. maddeleri, vazife ve salahiyet nizamnamesininin 10. ve 15. maddelerine göre; “alakadar olduğu sporun teknik işlerini görmek, gerekirse yardımcı komiteler kurarak hakem ve lisans işlerini yürütmek, ceza ve mükafat vererek bölgeler arasında çıkan ihtilafları halletmek, uluslararası federasyonlarla münasebete girerek, yabancı temasları programlamak, takımları seçmek, bütçeleri tanzim etmek, yarışmalar için şartlar ve yarışma takvimini belirlemek” şeklinde görülmektedir (31,63).

TSK, spor-siyaset ilişkileri açısından da ülkemizin ilk örneğidir. Daha önce de belirtildiği gibi TSK, o dönemin tek partisi olan CHP ve onun yan kuruluşu olan halkevlerine bağlı olarak çalışmıştır. O dönemde tüm lisanslı sporcular partinin üyesi yapılmıştır(4).

Parti, nihayet siyasi bir oluşumdur. Doğal olarak parti yöneticilerinin, şahsi hırs ve amaçlarının spora karışması, her spordaki olumsuz hadisenin de partiye sıçraması kaçınılmaz hal alınca parti bu yüzden sporu bünyesinden atmak istemiş, ama bu sefer serbest bırakmayıp hükümete bağlama kararını almıştır(63).

Türk spor teşkilatlanmasının tarihi sürecine bakıldığında, yapının işleyiş ve bağlı bulunduğu otorite açısından sürekli değişime uğradığı görülmektedir. TİCİ ile başlayan sporda yönetsel örgütlenmenin bağımsız sesi, federasyonlara kendi kararlarını verme ve mal varlıklarını oluşturma hakkını tanımış, ancak dönemin siyasi ve ekonomik şartları bu bağımsız yapının yerini bir devlet otoritesine bırakması ile sonuçlanmıştır(42).

29 Haziran 1938'de 3530 sayılı BTGM kanunuyla spor yönetiminin kontrolü devletin eline geçmiştir. Sporda devletçilik başlamıştır. Çeşitli nedenler öne sürülerek tam merkezi bir yönetim anlayışının hakim kılındığı 3530 sayılı Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü kanununun 1938 yılında yürürlüğe girmesiyle sporun genel yönetim yapısı büyük bir değişime uğramış, spor federasyonları faaliyetlerini adı geçen kuruma bağlı olarak sürdürmeye başlamışlardır (31,42).

Bundan sonra Türk sporu, 3530 sayılı bu yasanın verdiği yetkiler doğrultusunda, başbakanlığa bağlı bir “devlet kuruluşu” statüsüne kavuştu. 1942'de 4235 sayılı yasayla kuruluş yasası değiştirildi ve Milli Eğitim Bakanlığı'na 1960 yılında da tekrar Başbakanlığa bağlandı. Spor işlerinin ilk kez

bakanlık düzeyinde ele alınması 1969'da Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kurulmasıyla gerçekleşti. 6 Şubat 1970 tarih, 3/707 sayılı Cumhurbaşkanlığı tezkeresiyle adı geçen bakanlık kapsamına alındı. Böylece türk sporunda yeni bir sayfa açıldı (15).

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nce yönetilen Türk sporu 14.12.1983 tarihinde de 179 sayılı kanun hükmünde kararnameyle Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde yer aldı. 1986 yılında 3289 sayılı yasayla BTGM olan adı, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirildi. 1989 yılında Başbakanlık Devlet Bakanlığı'na bağlanması nedeniyle adı "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" oldu (42). 2011 yılında ise Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması; 6/4/2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulu'nca 3/6/2011 tarihinde kararlaştırıldı. 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 değiştirildi (60). Gerekçe olarak da Beden Terbiyesi ve Spor İl Müdürlükleri ile Milli Eğitim Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin yetki ve sorumluluklarının çatışması olarak görmek mümkündür (78).

1989 yılını takip eden bu dönemde federasyonların yaşamış olduğu en menfi değişim, önceleri federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmelerine karşın, kabul edilen yasayla birlikte federasyon başkanları genel müdürün teklifi ve gençlik ve spordan sorumlu devlet bakanının onayıyla atanmaya başlaması ile yaşanmıştır (43).

Spor federasyonları ile ilgili değişiklikleri öngören bu tasarıları devletin sporu yönetmesinde ki merkeziyetçi eğilimlerin baskısı, siyasi ve bürokratik kadroların bu tür kısmi de olsa demokratikleşme çabalarına müsaade etmemişlerdir. Bu tasarılar uygulamaya geçirilmemiş olsalar da Türk spor yönetiminde demokratik bir anlayışın uygulanmasına yönelik gelişmeler olarak değerlendirmek gerekir. Nitekim bu durum sayesinde 1981 yılında federasyon başkanlarının bir ölçüde de olsa seçimle belirlenmesini öngören ve 3530 sayılı kanunun 6. Maddesine dayanarak hazırlanan yönerge, hemen uygulamaya konulmuş ve 19 Kasım 1983 gününde 18226 sayılı resmi gazetede yayınlanan federasyon başkan adaylarının tespiti ve atanmasına ilişkin yönetmelik çıkarılmıştır (13,42).

3530 sayılı kanunun 9. Maddesine göre hazırlanan bu yönetmelikte federasyon başkan adaylarının spor kulüplerinin temsilcileri de dahil olmak üzere sporla ilgili çeşitli kurum ve kuruluşların temsilcileri tarafından ve seçimle tespit edilen üç aday arasından genel müdürün teklifi ve ilgili bakanın onayıyla atanması, ayrıca başkanların bu yönetmelik hükümlerine göre görevlerini yerine getirmedikleri ve getiremeyecekleri belge ve raporlarla sabitleşmeden veya yüz kızartıcı bir suçla mahkum olmadan görevden alınmamaları, demokratik bir spor yönetimi anlayışına yönelik atılmış önemli ve ileri bir adım olarak değerlendirilmelidir (13).

Bu gelişmeleri takiben, 1986 yılında kabul edilen 3289 sayılı yasada yapılan bir değişiklikle “federasyon başkanlarını kendi spor dallarının temsilcileri tarafından gösterilen üç aday arasından milli eğitim ve gençlik ve spor bakanı

tarafından atanır” hükmü alınmış ve bu durum 1993 yılına dek devam etmiştir (42).

19 Kasım 1983 tarih ve 18226 sayılı resmi gazetede yayınlanan federasyon başkan adaylarının tespiti ve atanmasına yönelik yönetmeliği yürürlükten kaldıran GSGM federasyon başkanları seçim yönetmeliği 27 Ekim 1993 tarih ve 21741 sayılı resmi gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. 3289 sayılı kanunun 3703 sayılı kanunla değişik 19. maddesine dayanılarak hazırlanan bu yönetmelik bir önceki yönetmelikten farklı olarak seçimde en çok oyu alan üyenin (genel müdürün teklifiyle) ilgili bakan tarafından atanmasını öngörmektedir (13). Bu manada, ülkemiz açısından bakıldığında, sporun ve federasyonların yönetiminde devletin uzun yıllar doğrudan bir söz hakkı olduğu görülmektedir (31).

Türkiye’de, spor federasyonlarının yapısal değişikliği ile ilgili bazı uygulamalar değerlendirildiğinde, özerkliğe doğru bir eğilimin ön plana çıktığı görülmektedir (37). Federasyon başkanlarının seçim sistemiyle başa gelmelerini özerlik adına atılmış önemli adımlardan biri olarak kabul etmek mümkündür. Zira özerliğin temel taşlarından biri bağımsız yönetimdir. Bugün seçilen başkanlar her ne kadar aldıkları kararları genel müdürlük onayından geçirmek zorunda olsalar da, “yarı-özerk” görüntü dahi, spor branşlarında kendi federatif yapılarını oluşturmak üzere en küçük birimler olan spor kulüplerine az da olsa bir söz hakkı tanımaktadır (13).

Yine bu dönemde spor federasyonlarının özerkleşmesi yolunda yapılan en önemli değişim futbolda yaşanmıştır. Bu dönemde Futbol Federasyonu’nun özerliğine dair bir kanun hazırlanmış ve sonuçta da; profesyonel futbolun profesyonelce yönetilmesi ve futbolumuzun daha ileri seviyeye götürülebilmesi

maksadıyla 27-05-1988 tarihinde 3461 sayılı “Türkiye Futbol Federasyonu Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun” kabul edilmiştir. 7-6-1988 gün ve 19835 sayılı resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren bu kanun, TFF’nin GSGM’den ayrılarak, tüzel kişiliğe sahip, özel hukuk hükümlerine ve başbakanlığın gözetim ve denetimine tabi olmasını öngörmüştür. (3461 sayılı kanun,m.1,m.27) (19).

Spor federasyonlarının yaşadığı bir diğer olumlu değişimde 3289 sayılı kanunun 15. maddesiyle kabul edilen “Federasyonlar Fonu” dur.

Yine mali özerklik konusu dikkate alındığında federasyonlara getirilen önemli değişimlerden biri de 4.3.2004 tarihinde 3289 sayılı kanunun 5105 sayılı kanunla değişik ek 3. maddesine dayanarak çıkarılan “sponsorluk yönetmeliğidir.” Bu yönetmeliğin yürürlüğe girmesiyle spor sponsorlukları özel ve tüzel kişiler için daha cazip hale gelmiştir. Dolayısıyla federasyonlar kendi kaynaklarını oluştururken alacakları aynı ya da nakdi yardımlar için yasal bir düzenlemeye kavuşmuşlardır (19).

Federasyonların özerk bir yapıda teşkilatlanarak çalışabilmelerini temin etmek amacıyla yapılan önemli bir değişiklik de, belirlenen miktara kadar federasyonların satın alma işlemlerini kendi bünyeleri içinde yapma yetkisine kavuşturulmaları ve yurt içinde yapılan her türlü faaliyetler ile ilgili hizmetlerin yerine getirilmesinde ita amirliği yetkisinin verilmesidir. Bu düzenleme ile genel müdürlüğün onayına bağlı olarak yürütülen bir kısım idari ve mali hizmetlerin federasyonlarca yerine getirilmesi sağlanmakta, bürokratik işlemler azaltılmaktadır. Yaşanan tüm bu değişimlerin dışında özerklik, uzun yıllar

boyunca spor çevrelerinde çeşitli şekillerde önemi vurgulanan, ihtiyacın altı çizilen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (43).

Federasyonların daha fonksiyonel olmasını sağlamak amacıyla yapılan diğer bir uygulama ise, sporcuların lisans, tescil, vize ve transferleriyle ilgili olarak çıkarılan yönetmeliktir. Anılan yönetmelik uyarınca, federasyonların yönetmelikle belirtilen esaslar doğrultusunda, sporcu lisans, tescil, vize ve transfer talimatnamesi hazırlayarak yürürlüğe koymasını istemiştir. Genel müdürlük söz konusu yönetmeliğin çıkarılma amacını ise, federasyonların özerk yapıda teşkilatlanmalarını temin olarak ifade etmektedir (42).

3.7.2 Spor Federasyonlarının Kuruluşu, Yapısı ve Görevleri

Spor federasyonları, kendi spor dallarındaki faaliyetlerle ilgili teknik ve idari kararları alma ve uygulama yetkisine sahip kuruluşlardır. Milli seviyedeki sportif faaliyetleri koordine eder. Uluslar arası spor federasyonlarının yönetmelik ve talimatlarına uygun olarak kendi spor dallarına ait uyulması mecburi kuralları tespit eder ve uygulanmalarını sağlar.

Türkiye’de spor federasyonları 3289 sayılı Spor Genel Müdürlüğü’nün teşkilat ve görevleri hakkındaki kanunun 18. maddesi uyarınca kurulmaktadır. Ancak, aynı kanunun merkez danışma kurulunun görevlerini düzenleyen 10. maddesi “d” fıkrasına göre, merkez danışma kurulu, federasyonların kurulması ve meşgul olacakları spor dalları hakkında görüş bildirmek durumundadır. Ayrıca, Spor Genel Müdürlüğü, spor federasyonlarının teşkilatı, çalışma ve görev yetki ve sorumlulukları yönetmeliğinin 5. maddesine göre de, federasyonların genel müdürlük bünyesindeki merkez danışma kurulu kararı ile belirleneceği

belirtilmektedir. Anılan kanunun 18. maddesi ise şöyledir. “bir veya daha fazla spor dalı, teknik ve idari bakımdan birer federasyona bağlanır. Amatör federasyonların adedi ile profesyonel dallar, merkez danışma kurulunun da görüşünü almak suretiyle Spor Genel Müdürü’nün teklifi üzerine Gençlik ve Spor Bakanı tarafından tespit olunur. Amatör ve profesyonel futbol faaliyetleri Türkiye Futbol Federasyonu’na bağlı iki ayrı kurul tarafından yürütülmektedir.

İlgili kanuna göre kurulan spor federasyonları, kendi spor dallarındaki faaliyetlerin sevk ve idaresinden sorumludurlar. Spor federasyonları faaliyetleri bakımından genel müdürlük makamına karşı sorumludurlar (33).

Spor branşları, SGM bünyesindeki spor federasyonları vasıtasıyla yönetilir. Temsil ettikleri spor dalı ya da dallarının en yetkin kuruluşları olan spor federasyonları Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı içinde ana hizmet birimi olarak başkanlık şeklinde yer almakta ve “spor federasyonları teşkilatı, çalışma, yetki ve sorumlulukları” yönetmeliği çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir (43).

Federasyonların merkez teşkilatı;

- a) Genel kurul,
- b) Yönetim kurulu,
- c) Denetleme kurulu,
- d) Disiplin ve/veya ceza kurulu,
- e) Uluslararası federasyonun ön gördüğü kurullar,
- f) Hukuk, mali, tahkim, eğitim, sağlık, teknik, dış ilişkiler ve diğer kurullar,
- g) Genel sekreterlik,

h) Yönetmelik birimlerden teşekkül etmektedir (72).

Federasyonların görevleri şunlardır;

- Sporun yurt sathına dengeli bir şekilde yayılıp gelişmesini sağlamak,
- Yurtdışındaki ve Yurtiçindeki sportif gelişmeleri izlemek, karşılıklı ilişki, yarışma, çalışma ve diğer faaliyetleri programlayıp bunların uygulamalarını kontrol etmek,
- Spor Eğitimi Dairesi ile işbirliği yaparak antrenörlerin, monitörlerin kurslarla yetiştirilmesini ve seminerlerle eğitilmesini sağlamak, başarılı olanların belgelerini düzenleyip tescillerini yapmak, bunların çalışmalarını sürekli izlemek,
- Ülke içinde müsabakalar düzenlemek, ülke içinde düzenlenen tüm müsabakaların devamlılığını sağlamak, hakem, temsilci ve gözlemci atamasını yapmak,
- Yabancı ülkelerdeki sportif gelişmeleri ve yenilikleri izleyerek bu bilgilerden ülke içinde daha çok kişinin yararlanmasını sağlamak,
- Spor malzemelerinin standartlarını tespit ederek, bunların yurtiçinde veya yurtdışında yaptırılmasına veya temin edilmesine çalışmak,
- Kulüpler veya iller arasında doğabilecek teknik uyuşmazlıkları çözümlenmek,
- Uluslararası federasyonun izni ile Uluslararası kurs, Seminer ve Spor Organizasyonların düzenlemek,
- Uluslararası yarışmalara iştirak edecek olan takımları seçmek seçilen takımları yarışmalara hazırlamak,

- Spor dallarının gelişimi için gerekli planlamayı yaparak alınacak tedbirleri Genel Müdüre sunmak,
- Yarışmaların düzenlenmesi için gerekli olan Hakem, Antrenör, müsabaka yönetmelik taslaklarını hazırlamak ve Merkez Danışma Kurulu'na sunmak,
- Seçkin ve gelecek vaat eden başarılı sporcuların takip kartlarını tutarak bu sporcuların yetişmesi için gerekli tedbirleri almak,
- Her kademedeki sporcular için eğitim ve hazırlık kampları açmak,
- Spor dalları ile ilgili arşiv ve istatistiki çalışmalar yapmak; eğitici film, slayt ve broşür hazırlamak, bu konuda Spor Eğitimi Dairesi, basın ve televizyon kuruluşlarıyla işbirliği yapmak,
- Sporda belirli bir sistemin uygulanması için yapılacak işlemleri belirlemek ve uygulamasını sağlamak,
- Federasyona verilen bütçenin en iyi şekilde harcanmasını sağlamak,
- Spor disiplinine aykırı davranışlarda bulunan sporcu, hakem Antrenör ve yöneticileri ile spor kuruluşlarını ceza kurullarına sevk etmek,
- Milli Takım Sporcu ve yöneticilerinin sigorta işlemlerinin yapılmasını sağlamak,
- İl Spor temsilcilerinin kendi aralarında ve federasyonla koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlamak şeklinde sıralanmaktadır (61).

3.7.3. Bağımsız Spor Federasyonları

Bilim ve teknolojiye hızlı gelişmeler, toplumsal ihtiyaçların yanında bu ihtiyaçları karşılamak üzere kurulmuş bulunan kamu yönetiminin merkezi ve

yerel düzeydeki örgütlenmeleri ile işlevlerinde de değişimi zorunlu kılmaktadır (43).

Türkiye’de kamu hizmetlerinin genellikle yerine getirilmesinde kaynak israfı, verimsizlik, dengesiz ve kalitesiz hizmet, bürokratik egemenlik gibi şekillerde kendini gösteren idari tıkanıklıklar dikkat çekmektedir. Dolayısıyla hızlı bir değişimin yaşandığı günümüz ortamında katılımın ve hizmetlerin ülke düzeyine optimal biçimde sunulmasını sağlayacak yeni bir yapılanmaya ihtiyaç olduğu sık sık vurgulanmaktadır (19).

Kamu hizmetlerinin amacına uygun olarak yürütülebilmesi, bunları yöneten kurum ve kuruluşlara özerklik kazandırılması, bağımsız bir bütçe ve tüzel kişilik tanınmasıyla olanak bulmuştur. Bu çerçevede genel yönetimin, kamu hizmet politikaları ve merkezi planlama aracılığıyla, onun denetimi ve gözetimi altında olmak koşuluyla, ilgili hizmetlerin yerinden yönetim kuruluşlarına bırakılması ve yeterli bir özerklikle donatılması çağdaş gereksinmelere uygun bir çözümdür. Aynı zamanda sözü edilen bu hizmetlerde etkinlik ve verimliliğin sağlanması için girişilecek tüm reformlar ve düzenlemeler de özerklikle yakından ilişkilidir (13).

Sporun ekonomik, siyasi ve sosyal konularda var olan etkinliğinin artarak devam ettiği günümüzde, çok geniş kitleleri ilgilendiren spor olgusu yaşayan bir canlı organizma gibi giderek büyümeye devam etmektedir. Büyüyen bu organizmanın kontrol edilebilirliği de değişen ve gelişen branşların çeşitliliği göz önüne alındığında giderek zorlaşmaktadır.

Devletten bağımsızlık, spor kulüplerinin ve federasyonların desteklerini açık yollarla temin etmelerini kabul etmesi anlamındadır. Fakat bu ancak, devlet

ile gönüllü kuruluşların arasındaki görev dağılımlarını ortaya koyan yardım prensibi ile mümkündür. Devletten bağımsızlık (özerklik) ve yardım prensibi, hiçbir zaman devletin spor organizasyonunda olanlara karşı ve bu organizasyonun üyelerine karşı ilişkilerini nasıl şekillendireceği konusunda kayıtsız kalması anlamına gelmez (19).

Gelişmiş ülkelerde gönüllü kuruluşlar tarafından yönetilen sporun, ülkemizde halen devlet tarafından idare edilen kurum içerisinde olduğu ve kendi kendini yönetemediği görülebilmektedir. Bu yapı sporun sürekli gelişen organizmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Spor federasyonlarının bürokratik engeller içerisinde çok verimli çalışmadıkları söylenebilir (43).

SGM faaliyetlerinde önemli bir yere sahip, çeşitli spor dallarının yönetim ve kalkınmasında en etkili olabilecek kuruluşlar olarak nitelendirilen spor federasyonlarında değişim gerçekten büyük önem arz etmektedir. Çünkü SGM her yaştaki vatandaşa spor yaptırmak ve ülkeyi uluslar arası organizasyonlarda temsil edecek sporcular yetiştirmek gibi temel görevlerini federasyonlar kanalıyla yerine getirmektedir. Dolayısıyla gerek SGM gerekse de federasyonların bu görevleri yerine getirebilmeleri için günün şartlarına uygun bir teşkilatlanma içinde olmaları, dolayısıyla değişimleri zorunlu bir hal almıştır (43) ve bu değişimin hedefi ise spor federasyonlarında özerkleşme olarak ifade edilmiştir. 2004 yılında, 3289 sayılı yasada yapılan değişiklikle spor federasyonlarının özerkleşmesi yolu açılmıştır.

4. GEREÇ VE YÖNTEM

Türkiye’deki Spor Federasyonlarının İnovasyon Yönetimi Performanslarının ve inovasyon performanslarını belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmada “betimsel tarama modeli”, yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın kuramsal boyutunun oluşturulmasında öncelikle araştırmayı temellendirme amacıyla konu ile ilgili literatür taranmıştır.

4.1. Araştırmanın Konusu

Türkiye’deki Spor Federasyonlarının İnovasyon Yönetimi Performanslarının belirlenmesidir.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Spor yönetimi uygulamalarında; inovasyon yöntemlerinin kullanılması amacıyla yapılacak olan çalışmalarla; spor federasyonlarının yönetimine ilişkin bir model önerisi geliştirebilmektir. Çalışma Türkiye’deki spor federasyonlarının inovasyon yönetim anlayışları ve performanslarına dair bilgiler elde edip, inovasyon yönetim yöntemlerinin uygulanması ve belirlenmesi açısından önem arz etmektedir.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

- Türkiye’deki Spor federasyonları sahip oldukları yönetim ortamı inovasyon uygulamaları için uygun değildir.

- Türkiye’deki Spor federasyonları sahip oldukları yönetim ortamı inovasyon uygulamaları için uygundur.
- Spor federasyonları ürün, hizmet, süreç, organizasyon ve pazarlama inovasyonu performansları yüksektir.

4.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Spor federasyonları olup örnekleme ise Türkiye’de Aktif olarak faaliyet gösteren 61 Spor federasyonu oluşturmaktadır.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Türkiye’de bulunan Spor federasyonlarında 2009-2010 Yılları arasındaki faaliyetler ve bu dönem içerisinde görev yapan yönetici ve çalışanlar ile sınırlıdır.

4.6. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri aracı olarak Technopolis group, Yönetim Kurulu Başkanı (yüksek kalitede, pratik ve bilgiye dayalı araştırma, danışmanlık, eğitim ve yönetim destek hizmetleri sunan,). Şirin Elçi tarafından geliştirilen ve kamu ve özel kuruluşlara uygulanan “**Kuruluşlarda İnovasyon Ortamı Anketi**” , “**Kurumsal İnovasyon Performansı Anketi**” 2 anket kullanılmıştır (31). Anketler Türkiye’de Aktif olarak faaliyet gösteren Spor federasyonlarında görev yapan 130 Yönetici ile 325 Personele uygulanmıştır. Spor Federasyonlarında çalışanlar tarafından doldurulan “Kuruluşlarda inovasyon ortamı” anketinin geçerlilik güvenilirlik çalışmaları sonucu Cronbach Alfa 0,897,KMO 0,77 ,Barlet

Testi Sonucu Ki-Kare Yaklaşımı 5346,74 İç güvenirlilik 0,05 olarak değerlendirilmeye alınmıştır. (28)

4.6.1. Kuruluşlarda İnovasyon Ortamı Anketi

Bu anket, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarımızın inovasyon için sahip oldukları ortamla ilgili bilgi toplamayı amaçlamakta olup Türkiye’de özerk statüye sahip olan spor federasyonlarına yönelik olarak değerlendirilmiştir. Anketi, kuruluşların çalışanları doldurmuş olup ankette tam sonuç alabilmek için çalışanlar ile yüz yüze görüşülerek anketin doldurulması gerçekleştirilmiştir. (ek.1).

4.6.2. Kurumsal İnovasyon Performansı Anketi

Bu anket, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarımızın ürün, hizmet, süreç, organizasyon ve pazarlama inovasyonu performanslarıyla ilgili bilgi toplamayı amaçlamakta olup Türkiye’de özerk statüye sahip olan spor federasyonlarına yönelik olarak değerlendirmiştir. Anket, ilgili kuruluşların üst düzey yöneticileri tarafından doldurulmuştur(ek.2)

4.7. İstatistikî Değerlendirmeler

Çalışmanın istatistiksel analizi için SPSS (statistical package for social sciences for Windows) programı kullanıldı. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (ortalama, standart sapma, n ve yüzdeler) yanı sıra Chaid karar ağacı analizi, güvenilirlik analizi ve faktör analizi kullanıldı. Sonuçlar %95 güven aralığında, $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

5. BULGULAR

Çalışmamız kapsamında anket uygulanan Türkiye'deki spor federasyonlarına bağlı federasyon başkanı ve federasyon çalışanlarının, özlük niteliklerine “cinsiyet, eğitim düzeyi” göre dağılımlarını gösteren bulgular:

Tablo1. Deneklerin Cinsiyet Değişkenlerine Göre Yaş Ve Çalışma Sürelerinin Sayısal Dağılımı

	Bireyler(N,%)	Yaş(Ort.±S.s)	Yıllık Çalışma Süresi (Ort.±S.s)
Kadın	172(%52,9)	31,49±5,89	4,50±2,28
Erkek	153(%47,1)	35,03±6,41	5,14±1,88
Toplam	325(%100)	33,15±6,38	4,80±2,12

Tablo 1 de çalışmaya alınan kişilerin cinsiyet dağılımı, yaş ortalaması ve yıllık çalışma süreleri ortalaması görülmektedir.

Tablo 2. Deneklerin Cinsiyete Göre Eğitim Durumu Değişkenlerinin Sayısal Dağılımı

		Eğitim				Toplam	
		İlkokul ve Ortaokul	Lise	Meslek Yüksek Okulu	Üniversite		
N		14	15	130	13	17	
Cinsiyet	Kadın	% Satır	8,1%	8,7%	75,6%	7,6%	100,0%
		Cinsiyet					
		% Sütun	50,0	88,2%	55,8%	27,7%	52,9%
		Eğitim					
N		14	2	103	34	153	
Erkek		% Satır	9,2%	1,3%	67,3%	22,2%	100,0%
		Cinsiyet					
		% Sütun	50,0	11,8%	44,2%	72,3%	47,1%
		Eğitim					
N		28	17	233	47	325	
Toplam		% Satır	8,6%	5,2%	71,7%	14,5%	100,0%
		Cinsiyet					
		% Sütun	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Eğitim					

Tablo 2 incelendiğinde ise cinsiyete göre eğitim durumlarının dağılımı görülmektedir. Cinsiyete göre eğitim durumu arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmuştur (Pearson Ki-kare, $p < 0,05$).

5.1. Türkiye’deki spor federasyonlarına bağlı federasyon çalışanlarının kuruluşlarda inovasyon performansları, Farklılaşmakta mıdır?

Bu alt problem, Türkiye’deki spor federasyonlarına bağlı federasyon çalışanlarının kuruluşlarda inovasyon performanslarının farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin 10 alt problem olarak ele alınmıştır

Tablo 3. Deneklerin Federasyonlarda Yapmış Oldukları İşlere Ait Süreçleri Ve/Veya Ürünleri/Hizmetleri Ve/Veya Organizasyonunuzu Ve/Veya Ürünleri/Hizmetlerin Sunumunu Farklılaştırmak, İyileştirmek Ve Geliştirmek İçin Yeni Fikirlerinin Dağılımı

	N	%
Evet	78	24,0
Hayır, çünkü	247	76,0
Toplam	325	100,0
İş yoğunluğundan dolayı bu tür fikirler üretmek için zamanım olmuyor.	74	29,9
Yöneticilerim benden yeni fikirler değil; kaliteli ve zamanında tamamlanmış işler bekliyor	137	55,4
Değer Fikir üretsem bile bunları uygulamaya koyacak ortamın olmayacağını biliyorum: çünkü yöneticilerim dikkate almayacaktır.	36	14,5
Fikir üretsem bile bunları uygulamaya koyacak ortamın olmayacağını biliyorum: çünkü arkadaşlarım uygulama konusunda direnç gösterecek veya fikrimi eleştireceklerdir	61	24,6
Fikir üretsem bile bunları uygulamaya koyacak ortamın olmayacağını biliyorum: çünkü fikirleri uygulamaya koymak için gereken finansal kaynak olmayacaktır.	37	14,9
Diğer belirtiniz	5	2,02

Ankete katılan **325** kişiden **247**'si (%76) 1. Soruda hayır seçeneğini işaretleyip 9. Soruya geçmişken, 78'i (%26) ise evet seçeneğini işaretleyip diğer soruları yanıtlamıştır.

1. Soruya hayır diyenlerin gerekçeleri arasında ilk sıradan başlamak kaydıyla 137 defa 4. seçenek, 74 defa 3. seçenek, 61 defa 5. seçenek, 37 defa 7.

seçenek, 36 defa 6. Seçenek ve 5 defa ise 8. Seçenek işaretlenmiştir (şıklar birden fazla işaretlenebilir olduğundan toplam sayılar değerlendirilmiştir).

Tablo 4. Deneklerin Fikirlerini Başkalarıyla Paylaşmalarının Dağılımı

	Değer	N	%
1	Evet	78	24,0
2	Oda arkadaşlarımla	-	
3	Birimimdeki/dairemdeki diğer arkadaşlarla	20	25,6
4	Diğer birimlerdeki/dairedeki arkadaşlarımla	5	6,4
5	Birim/daire yöneticimle (Şube Yöneticisi)	34	43,5
6	Biriminin/dairemin bağlı olduğu yöneticiyle	13	16,6
7	Kuruluşumun en üst düzey yöneticisiyle	5	6,4
8	Diğer belirtiniz	1	1,2
9	Hayır, çünkü		
10	İş yoğunluğundan dolayı bunun için zamanım olmadı.		
11	Paylaşmam gerektiğine inandığım kişilerin fikirlerimi dinlemek için zamanı yoktu.		
12	Paylaşısam ve fikrim beğenilse bile uygulamaya konamayacağını düşündüm.		
13	Fikir önerilerimin basit bulunacağından / eleştirileceğinden endişe ettim.		
14	Paylaşısam da fikirlerimin dikkate alınmayacağını / önemsenmeyeceğini düşündüm.		
15	Fikrimi uygulamaya koymak için gereken finansal kaynağın ayrılmayacağını düşündüm		
16	Paylaşırsam fikirlerimin başkaları tarafından sahiplenileceğini düşündüm		
17	Diğer belirtiniz		

İlk soruya evet diyen 78 kişiden hepsi ikinci soruya evet diyerek sırasıyla, 34 defa 5., 20 defa 3., 13 defa 6., 5 defa 4. ve 7., 1 defa ise 8. Seçenekleri işaretleyerek 3. Soruya geçmişlerdir.

Tablo 5. Deneklerin Fikirlerinin Uygulama Dağılımı

Değer	N	%
1 Evet	31	39,7
2 Hayır, çünkü uygulamaya koymak için	47	60,3
3 İş yoğunluğundan dolayı zamanım olmadı.		
4 Birlikte çalışmam gereken arkadaşlarım/yöneticilerim zaman ayıramadı.		
5 Gerekli finansal kaynak yaratılamadı.	47	60,3
6 Kuruluşumuzdaki diğer çalışma arkadaşlarımın da fikrime inanması gerekiyordu ama bu olmadı (yöneticilerim fikrimi desteklemesine rağmen uygulamada arkadaşlarım gizli veya açık direnç gösterdi).		
7 Zamanın uygun olmadığına karar verildi.		
8 Diğer belirtiniz		

Üçüncü soruya 78 kişiden 31'i Evet yanıtını vererek bir sonraki soruya geçmiştir. Hayır, yanıtını veren 47 kişi ise gerekçe olarak 5. seçeneği işaretlemiştir.

Tablo 6. Deneklerin Fikirlerini Uygulamaya Konulmasında Karşılaşılan Sorunların Dağılımı

	Değer	N	%	%
1 Evet				
2 Uygulama aşamasında ve sonrasında kuruluştaki çalışanların sahiplenmesi sağlanamadı.				
3 Yöneticilerin sahiplenmesi mümkün olmadı.				
4 Uygulamanın sürekliliği için gerekli finansal kaynak ayrıldı				
5 Uygulamanın sürekliliği için gerekli zaman ve insan kaynağı ayrıldı.				
6 Zamanın uygun olmadığına karar verildi.				
7 Diğer belirtiniz				
8 Hayır		31	9,7	

4. soruya gelindiğinde ise 31 kişi Hayır seçeneğini işaretleyerek 5. Soruya geçmişlerdir.

Tablo 7. Deneklerin Uygulama Getirilerinin Ölçülmesini Dağılımı

	Değer	N	%
1	Evet	11	35,4
2	Çalışanlarda motivasyon sağladı		
3	Müşteri memnuniyetini artırdı.		
4	Maliyetlerin azalmasını sağladı		
5	Verimliliği artırdı.	11	35,4
6	Yeni müşteri kitlelerine/pazarlara erişmemizi sağladı.		
7	Müşteri sayımızı/pazar payımızı artırdı		
	Diğer belirtiniz.		
8	Hayır	20	64,5

Devamında 5. Soru incelendiğinde ise Evet yanıtını veren 11 kişi 5. Seçeneği işaretlemiş, geri kalan 20 kişi ise Hayır yanıtını işaretlemiştir.

Tablo 8. Deneklerin Önerdikleri Fikirlerinin Bireysel Veya Çalışma Arkadaşları İle Geliştirme Farklılıklarının Dağılımı

	N	%	
Fikir Üretmeyenler	247	76,0	
Değer	Bireysel	57	17,5
	Çalışma Arkadaşlarımla	21	6,5
	Toplam	325	100,0

Tablo 8 incelendiğinde federasyonlarda 247 çalışanın fikir üretenlerin 57 si bireysel iken,21 i çalışma arkadaşlarıyla fikir geliştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 9. Deneklerin Önerdikleri Fikirlerinin Esin Kaynağının En Önemlilerinin Dağılımı.

	N	%
Fikir Üretmeyenler	247	76,0
Okuduğum Yayınlar	3	0,9
Katıldığım konferanslar	11	3,4
Müşterilerimizin Talepleri Ve beklentileri	21	6,5
Değer İşbirliği Yaptığımız Kurumlar	5	1,5
Yurtiçinde Benzer Uygulamalar Yapan Kuruluşlar	33	10,2
Yurtdışında Benzer Uygulamalar Yapan Kuruluşlar	4	1,2
Diğer	1	0,3
Toplam	325	100,0

Tablo 9 incelendiğinde federasyonlarda 247 çalışanın fikir üretirken esin kaynağının 33 kişi ile Yurtiçinde Benzer Uygulamalar Yapan Kuruluşlardan kaynaklandığını ifade etmişlerdir.

Tablo 10. Deneklerin Başka Fikirler Önerme Ve Önermeme Nedenlerinin Dağılımı

	Değer	N	%
1	Evet, çünkü	50	15,4
2	Yaptığım işi seviyorum ve fikirler önererek katkı sağlamamın şart olduğunu düşünüyorum	44	15,0
3	İlk önerdiğim fikrin uygulanması kendime güvenimi artırdı.	-	
4	Yöneticilerim fikir önermemizi açıkça destekliyor. Yaptığım işi daha iyi yapmakla ve daha iyi/yeni	-	
5	ürün/hizmetler ortaya koymakla ülkeme sağlayacağım katkının çok önemli olduğuna inanıyorum.	4	1,2
6	Diğer belirtiniz	2	0,9
7	Hayır, çünkü	275	80,0
8	İlk önerdiğim fikri kabul ettirmekte zaten çok zorlanmıştım.	11	
9	Fikir önermek için motivasyonum yok	8	2,4
10	Yöneticilerim için fikir önermemin ya da önermememin bir önemi yok.	6	1,8
11	Diğer belirtiniz	4	1,2
12	Cevap yok	246	76,0

Tablo 10 incelendiğinde ise ankete dahil edilen 325 kişinin 50'si (%15,4) evet seçeneğini işaretleyerek sebep olarak 44'ü 2., 4'ü 5., 2'si de 6. seçeneği işaretlemiştir. Hayır diyen 275 kişinin sırasıyla gerekçe olarak 11'i 8., 8'i 9., 6'sı 10., 4'ü ise 11. seçenekleri işaretlemiş geriye kalanlar ise görüş belirtmemiştir.

Tablo 11. Deneklerin Federasyonlarda Fikir Önerme Ve Uygulama Sürecine İstekli Ve Aktif Katılımlarının Dağılımı

	N	%
Yöneticilerim bu yöndeki çabamı açıkça teşvik ve takdir edelerse	98	44,8
Yeni fikir geliştirme ve uygulama konusunda kendimi geliştirmem için imkan yaratırlarsa	151	67,9
Değer Önerdiğim her bir fikrin adil bir şekilde değerlendirilip seçilenlerin uygulamaya konduğu	140	63,0
Bir sistemin ve kaynakların (zaman, para, vb) varlığından emin olursam	10	4,5
Önerdiğim ve uygulanan fikrimle ilgili ödüllendirilirim	2	0,9
Diğer belirtiniz		

9. soru incelendiğinde ise sırasıyla 151 defa 2., 140 defa 3., 98 defa 1., 10 defa 4. ve 2 defa da 5. seçeneklerin işaretlendiği görülmektedir.

Tablo 12. Deneklerin Fikir Önerme ve Uygulama Sürecine Katılmama Nedenlerinin Dağılımı

	N	%
Daha önceki deneyimlerim bu tür süreçlerin kuruluşumuzda başarıyla uygulanamayacağı yönünde İşyerimdeki ortam ve kültür beni hiçbir şekilde motive etmiyor ve bunun düzeleceğini sanmıyorum.		
Değer İş yapan da yapmayan da aynı şekilde değerlendiriliyor, daha fazla çabanın bana katkı sağlayacağına inanmıyorum Kuruluşum bu tür konulara hiç önem vermez; bu tür bir çabaya gireceklerine inanmıyorum.	30	9,7
Diğer belirtiniz		

Benzer şekilde 10. soru incelendiğinde ise 30 kişinin 4. Seçeneği işaretlediği diğerlerinin ise görüş belirtmediği görülmüştür.

5.2. Türkiye'deki spor federasyonlarına bağlı federasyon çalışanlarının kuruluşlarda inovasyon performansları, Farklılaşmakta mıdır?

Bu alt problem, Türkiye'deki spor federasyonlarına bağlı federasyon çalışanlarının kuruluşlarda inovasyon performanslarının farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin anketinin Likert tipi sorularının istatistiksel analizine geçildiğinde ise geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, Faktör analizi ve Chaid karar ağacı analizleri uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 13. Türkiye’deki Spor Federasyonlarında İnovasyon Performansı Anketinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizleri

Güvenirlilik Analizi		
Cronbach Alfa	Standartlaştırılmış Cronbach Alfa	N
0,897	0,901	20

Yapılan çalışmanın **güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0,89 (%89)** olarak bulunmuş, güvenilir ve geçerli bir çalışma olduğu görülmüştür.

Tablo 14. Türkiye’deki Spor Federasyonlarında İnovasyon Performansı Anketinin Faktör Analizi.

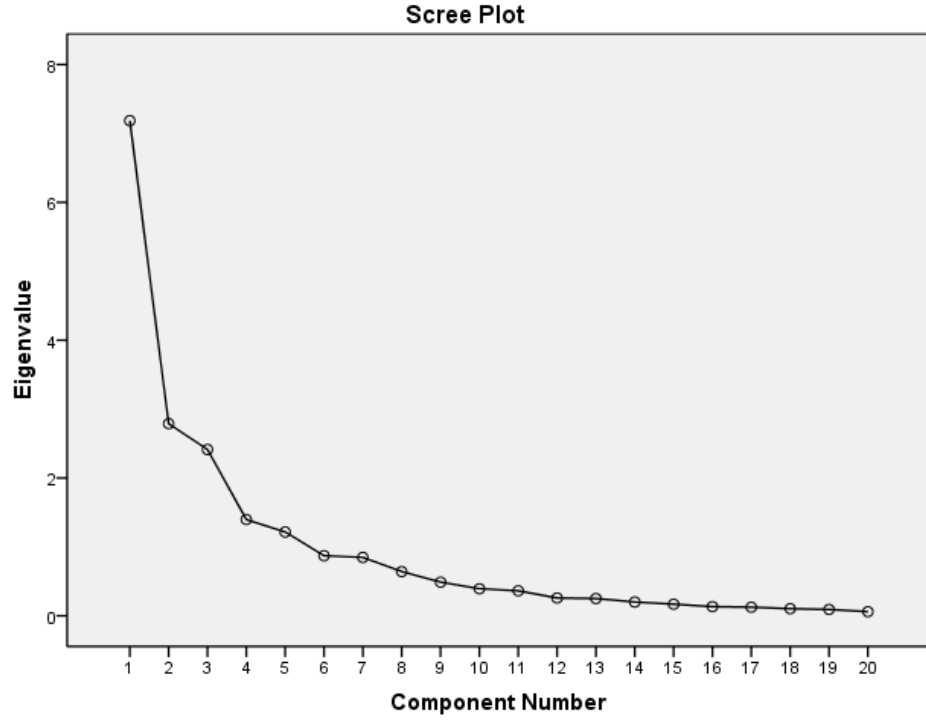
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		0,77
	Ki-Kare Yaklaşımı	5346,74
Bartlett Testi	s.d	190
	P	0,001

Faktör analizi yapıldığında ise yapılan çalışmanın örnek hacminin yeterli olduğu bulunmuş ve Tablo 14’de gösterilmiştir (KMO=0.77).

Tablo 15. Türkiye’deki Spor Federasyonlarında İnovasyon Performansı Anketinin Faktör Gruplarının Yapısının Analizi

Toplam Açıklanmış Varyans										
Temel Bileşe	Başlangıç Özdeğerleri	Çıkarılan yükleme kareleri toplamı			Döndürülen yükleme kareleri toplamı					
		Varyans Birikimli			Varyans Birikimli			Varyans Birikimli		
n	Toplam	yüzdesi	yüzde	Toplam	yüzdesi	yüzde	Toplam	yüzdesi	yüzde	
1	7,185	35,925	35,925	7,185	35,925	35,925	3,840	19,199	19,199	
2	2,788	13,939	49,865	2,788	13,939	49,865	3,749	18,747	37,945	
3	2,413	12,063	61,928	2,413	12,063	61,928	3,609	18,044	55,990	
4	1,397	6,986	68,914	1,397	6,986	68,914	1,916	9,582	65,572	
5	1,217	6,084	74,998	1,217	6,084	74,998	1,885	9,427	74,998	
6	,872	4,361	79,359							
7	,847	4,237	83,596							
8	,642	3,209	86,804							
9	,489	2,446	89,250							
10	,394	1,968	91,218							
11	,363	1,814	93,032							
12	,259	1,294	94,326							
13	,251	1,255	95,581							
14	,201	1,003	96,584							
15	,168	,842	97,426							
16	,133	,667	98,093							
17	,125	,624	98,717							
18	,104	,519	99,235							
19	,093	,465	99,700							
20	,060	,300	100,000							

Ayrıca 20 soruluk likert tipi anket için önemli 5 faktör bulunmuş ve bu faktör gruplarının yapıyı yaklaşık %75 oranında açıkladığı görülmüştür. Buna ilişkin sonuçlar ise aşağıdaki Şekil 1’de verilmiştir.



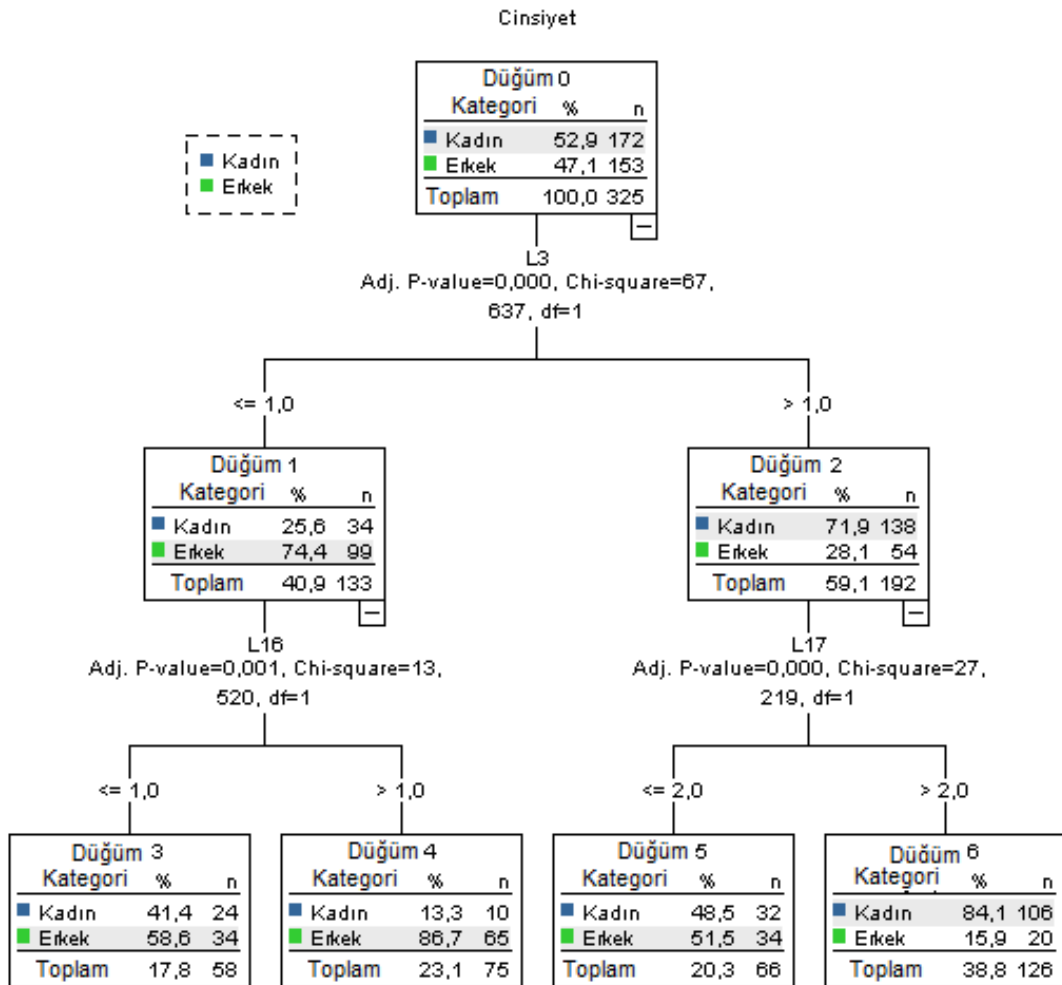
Tablo 16. Türkiye’deki Spor Federasyonlarında İnovasyon Performansı Anketinin Faktör Gruplara Bağlılık Analizi

Gözlemsel değişkenler	Bileşenler				
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
L1	,698			,459	
L2	,769			,424	
L3	,806		,401		
L4	,748		,489		
L5					,801
L6	,527				,488
L7	,429				,633
L8	,752				
L9				,807	
L10		,547		,457	
L11		,859			
L12		,620			
L13		,478	,498		-,437
L14			,856		
L15			,863		
L16			,915		
L17			,536	,450	
L18		,681			
L19		,762			
L20		,771			

Bu bilgiler ışığında döndürülmüş yüklemeler matrisi (Çıkartma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Döndürme Yöntemi: Varimax) yardımıyla faktörlerin hangi grupta olduğunu ise aşağıdaki Tablo 8' yardımıyla gösterebiliriz.

Sonuç olarak Faktör1'de; L1, L2, L3, L4, L6 ve L8, Faktör2'de; L10, L11, L12, L18, L19 ve L20, Faktör3'de; L13, L14, L15, L16 ve L17, Faktör4'de; L9, Faktör5'de ise; L5 ve L7 değişkenleri yüklenmiş olduğu görülmektedir.

Tablo 17. Türkiye'deki Spor Federasyonlarında İnovasyon Performansı Anketinin Cinsiyete Göre Chaid Karar Ağacı Analizi.

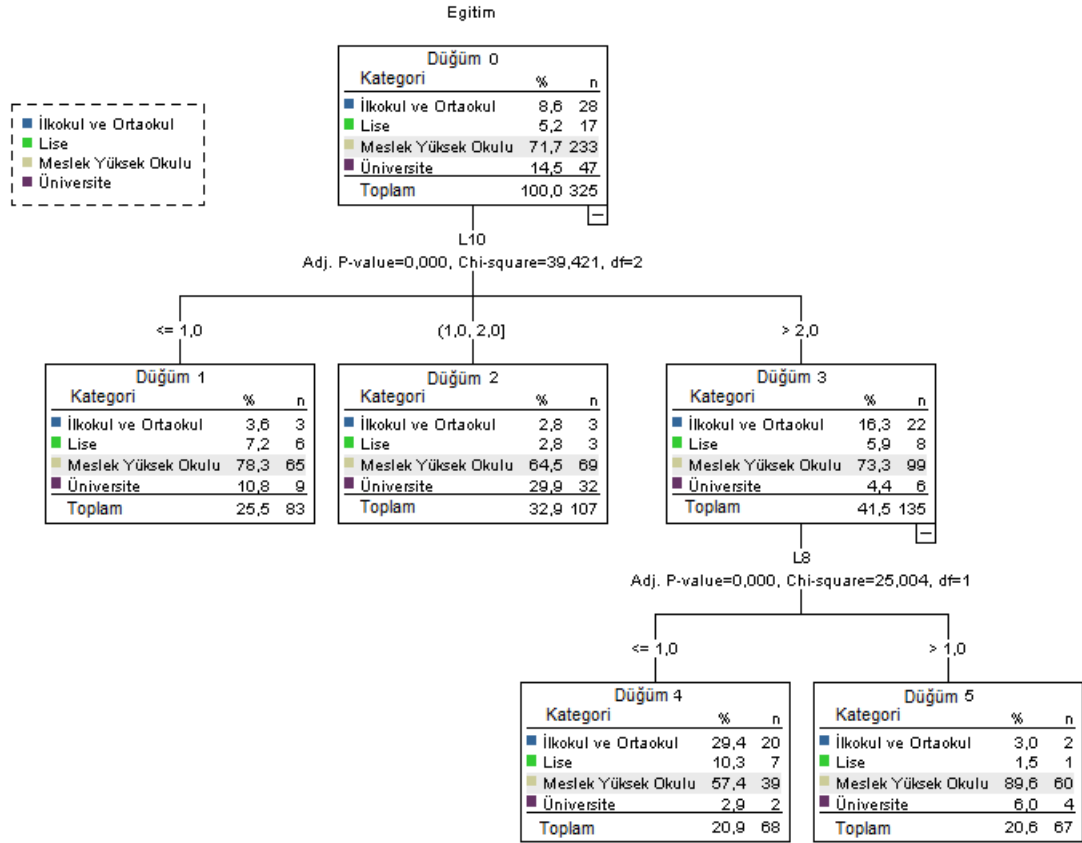


Tablo 17 incelendiğinde, Cinsiyetin bağımlı değişken olduğu modelde, katılımcıların memnuniyet analizi Tutumları Ölçeğinde yer alan 19 karar verme ve uygulama stratejisinden aldıkları puanlar bağımsız değişken olarak alınmıştır. Chaid analizinde, ilk basamakta yapılan aşamalı (stepwise) regresyon analizi sonucuna bakılmaktadır. Bu analiz sonucunda bağımlı değişken üzerine etkisi istatistiksel olarak önemli bulunan bağımsız değişkenler içinde en yüksek F değerine sahip olan değişken, chaid diyagramında ilk sırayı almaktadır. Bu çalışmada L3 davranışının, iş memnuniyetinde ve kararlara katılımında en çok ilişkili karar verme stratejisi olduğu görülmüştür. Bu nedenle söz konusu değişken chaid analizi şemasında ilk sırayı almıştır. Sonrasında bağımlı değişkenle ilişki düzeyi en yüksek olan bağımsız değişken (F değerinin büyüklüğüne göre), bağımlı değişkendeki varyasyona göre gruplar arası farkları en yükseğe çıkaracak şekilde sınıflama (classifying) analiziyle düğümlenmektedir. Söz konusu basamaktaki son işlem ise bağımlı değişkene göre gruplar arasında varyans analizinin yapılmasına dayalı olmaktadır. Şekil 1’de görüleceği gibi, Cinsiyet puanlarına göre çalışanlar iki alt grupta kümelенmiştir. Yapılan sınıflama analizi sonucunda chaid analizi şemasında ilk basamağa alınan bağımsız değişken için kesme puanları belirlenmektedir. Sürece katılma puanlarına göre alt ölçekten alınabilecek en düşük puan 1 ve en yüksek puan da 4’dür. Katılımcı ve sorumluluk alma puanlarına göre yapılan sınıflama analizi sonucunda, L3 alt ölçeğinden değerlendirme puanı 1 veya altında olanların sayısı; kadınlarda 172 kişiden 34 tanesi değerlendirme puanları 1’in üzerinde olanların sayısı ise; 172 kişiden 138 olarak tespit edilmiştir. Bu iki grup Düğüm 1 ve Düğüm 2’yi oluşturmaktadır. L3 davranışını daha çok gösteren çalışanların endeks puanlarının

istatistiksel olarak önemli düzeyde yüksek olduğu görülmüştür ($F(1, 637) = 67$; $p < 0.01$). Chaid şemasında ikinci basamaktaki düğümler oluşturulurken, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenle olan ilişkisi birinci düğümde sınıflanmış olan iki grupta ayrı bir şekilde analiz edilmektedir. Bağımlı değişkenle istatistiksel olarak önemli ve en yüksek düzeyde ilişkili ikinci bağımsız değişken her bir düğüm için modele alınmaktadır. Daha sonra ilk düğümünde yer alan istatistiksel işlemler tekrarlanmaktadır. Yapılan sınıflama analizi sonucunda chaid şemasında ikinci aşamada analize alınan 133 kişi için Memnuniyet ve kararlara katılım analizi puanları arasındaki farkı en yükseğe çıkarabilen iki grup elde edilmiştir. Analiz, ikinci sırada yer alan 133 kişilik örnekleme iki gruba ayırdıktan sonra, Memnuniyet ve kararlara katılım analizi puanlarıyla en yüksek düzeyde ilişkili olduğunu bulduğu L16 alt ölçeği için kesme puanları hesaplanmıştır. L16 alt ölçeğinden 1 puan ve altında alan 58 kişi birinci grubu ve 1 puanın üzerinde alan 75 kişi ise diğer grubu oluşturmuştur. Bu iki grup Düğüm 3 ve Düğüm 4'ü oluşturmuştur. Memnuniyet ve kararlara katılım analizi stratejisini daha az kullandığı halde, Davranışsal Olarak Kaçınma baş etme stratejisini daha fazla tercih eden katılımcıların puanlarının önemli düzeyde yüksek olduğu anlaşılmaktadır ($F(1, 520) = 13$; $p < 0.01$). Memnuniyet ve kararlara katılım analizi alt ölçeğinden 2 puan ve 2 puanın altında alanlarla; 2 puanın üzerinde puan alanların oluşturduğu gruplar ise Düğüm 4 ve Düğüm 5'i oluşturmuşlardır. Bu iki grup arasında L17 stratejisini daha çok kullanan 192 kişinin L17 puanları diğer gruba oranla önemli düzeyde yüksektir ($F(1, 219) = 27$; $p < 0.01$). Analize alınan değişkenler arasında bağımlı değişkeni en çok etkileyenler L3, L16 ve L17 anlamlı bulunmuş; diğer bağımsız değişkenlerin etkisi gözlemlenmemiştir.

Chaid analizinde, ilk basamakta yapılan aşamalı (stepwise) regresyon analizi sonucu; bağımlı değişken ile en çok ilişkili olan bağımsız değişkenler düğümler oluşturmaktadır. İlişkisi en çok tespit edilen düğümlere ait F değeri diğer düğümlere göre yüksek elde edilmektedir. Bu da bağımlı değişken ile en çok ilişkili olan değişkenlerin bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda, chaid analizindeki karar ağacının altında oluşan düğümler bir anlamda değişkenlerin önem sırasını da belirlemektedir. Elde edilen bulgulardan yola çıkarak, pek çok alanda kullanım olanağı sağlayan karar ağaçları içinde yer alan chaid analizinin spor bilimleri ile ilgili araştırmalar için de verimli bir şekilde kullanılabilceği düşünülebilir. Ayrıca bu istatistiksel metot kullanılarak, özellikle heterojen veri setlerinde, homojen düğümlerin (node) oluşturulması, elde edilecek olan bulguların gerçeği daha sağlam ve yansız gösterebileceği de düşünülebilir.

Tablo 18. Türkiye’deki Spor Federasyonlarında İnovasyon Performansı Anketinin Eğitime Göre Chaid Karar Ağacı Analizi



Tablo 18 incelendiğinde, Eğitimin bağımlı değişken olduğu modelde, katılımcıların memnuniyet analizi Tutumları Ölçeğinde yer alan 19 karar verme ve uygulama stratejisinden aldıkları puanlar bağımsız değişken olarak alınmıştır. Chaid analizinde, ilk basamakta yapılan aşamalı (stepwise) regresyon analizi sonucuna bakılmaktadır. Bu analiz sonucunda bağımlı değişken üzerine etkisi istatistiksel olarak önemli bulunan bağımsız değişkenler içinde en yüksek F değerine sahip olan değişken, chaid diyagramında ilk sırayı almaktadır. Bu çalışmada L10 davranışının, iş memnuniyetinde ve kararlara katılımında en çok

ilişkili karar verme stratejisi olduğu görülmüştür. Bu nedenle söz konusu değişken chaid analizi şemasında ilk sırayı almıştır. Sonrasında bağımlı değişkenle ilişki düzeyi en yüksek olan bağımsız değişken (F değerinin büyüklüğüne göre), bağımlı değişkendeki varyasyona göre gruplar arası farkları en yükseğe çıkaracak şekilde sınıflama (classifying) analiziyle düğümlenmektedir. Söz konusu basamaktaki son işlem ise bağımlı değişkene göre gruplar arasında varyans analizinin yapılmasına dayalı olmaktadır. Şekil 1’de görüleceği gibi, Eğitim puanlarına göre çalışanlar üç alt grupta kümelendiği görülmüştür. Yapılan sınıflama analizi sonucunda chaid analizi şemasında ilk basamağa alınan bağımsız değişken için kesme puanları belirlenmektedir. Sürece katılma puanlarına göre alt ölçekten alınabilecek en düşük puan 1 ve en yüksek puan da 4’dür. Katılımcı ve sorumluluk alma puanlarına göre yapılan sınıflama analizi sonucunda, L10 alt ölçeğinden değerlendirme puanına ve kişi sayısına göre en yüksek olan meslek yüksek okulu olup 233 kişi katılmıştır. Alt ölçeklere göre değerlendirme puanları bakımından meslek yüksek okulu çıkışlı olanlardan 1’in altında olan 65; 1 ile 2 puan arasında olanlar 69 ve 2’den yüksek olanlar ise 99 kişidir. Bu üç grup Düğüm1, Düğüm 2 ve Düğüm3’ü oluşturmaktadır. L10 davranışını daha çok gösteren çalışanların endeks puanlarının istatistiksel olarak önemli düzeyde yüksek olduğu görülmüştür ($F(2, 421) = 39; p < 0.01$). Chaid şemasında ikinci basamaktaki düğümler oluşturulurken, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenle olan ilişkisi birinci düğümde sınıflanmış olan üç grupta ayrı bir şekilde analiz edilmektedir. Bağımlı değişkenle istatistiksel olarak önemli ve en yüksek düzeyde ilişkili ikinci bağımsız değişken her bir düğüm için modele alınmaktadır. Daha sonra ilk düğümünde yer alan istatistiksel işlemler tekrarlanmaktadır. Yapılan

sınıflama analizi sonucunda chaid şemasında ikinci aşamada analize alınan 135 kişi için Memnuniyet ve kararlara katılım analizi puanları arasındaki farkı en yükseğe çıkarabilen iki grup elde edilmiştir. Analiz, ikinci sırada yer alan 135 kişilik örnekleme iki gruba ayırdıktan sonra, Memnuniyet ve kararlara katılım analizi puanlarıyla en yüksek düzeyde ilişkili olduğunu bulduğu L8 alt ölçeği için kesme puanları hesaplanmıştır. L8 alt ölçeğinden 1 puan ve altında alan 68 kişi birinci grubu ve 1 puanın üzerinde alan 67 kişi ise diğer grubu oluşturmuştur. Bu iki grup Düğüm 4 ve Düğüm 5'i oluşturmuştur. Memnuniyet ve kararlara katılım analizi stratejisini daha az kullandığı halde, Davranışsal Olarak Kaçınma baş etme stratejisini daha fazla tercih eden katılımcıların puanlarının önemli düzeyde yüksek olduğu anlaşılmaktadır ($F(1, 25) = 4; p < 0.01$).

5.3. Türkiye'deki spor federasyonlarına bağlı federasyon yöneticilerine göre kuruluşlarda inovasyon ortamı, Farklılaşmakta mıdır?

Bu alt problem, Türkiye'deki spor federasyonlarına bağlı federasyon yöneticilerine göre kuruluşlarda inovasyon ortamı farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin anket sorularının istatistiksel analizinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 19. Türkiye’deki Spor Federasyonlarında İnovasyon Ortamı Anketinin Yaş Değişkenine Göre Frekans Analizi

		Frekans	%
Gözlem	7	2	1,5
	10	14	10,8
	11	2	1,5
	12	15	11,5
	13	17	13,1
	14	6	4,6
	15	45	34,6
	16	9	6,9
	17	4	3,1
	18	9	6,9
	19	2	1,5
	20	3	2,3
	21	2	1,5
	Toplam	130	100,0

Tablo 19’da Kurumların yaşlarına göre frekans dağılımları ve yüzdelik ağırlıkları incelendiğinde; içinde en küçük değer 7 yaş, en büyük değer ise 21 yaş olarak tespit edilmiştir.

Tablo 20. Türkiye’deki Spor Federasyonlarında İnovasyon Ortamı Anketinin Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Frekans Analizi

	N	%	
	4	3,1	
	14	10,8	
	23	17,7	
	17	13,1	
	30	23,1	
	5	3,8	
	3	2,3	
	8	6,2	
	2	1,5	
	14	10,8	
	10	7,7	
Gözlem	Toplam	130	100,0

Tablo 20’ de Kurumların çalışan sayısına göre frekans dağılımları ve yüzdelik ağırlıkları arasında en çok çalışan sayısı 30 kişi olarak tespit edilmiştir.

5.3.1. Ürün ve/veya Hizmet İnovasyonu

Tablo 21. Türkiye'deki Spor Federasyonlarındaki Yöneticilerin Ürün Ve/Veya Hizmet İnovasyonunu Gerçekleştirme Düzeylerinin Frekans Analizi

Ürün inovasyonu (yeni ürün)	N	%
Hayır	42	32,3
Cevap Vermeyenler	88	67,7
Toplam	130	100,0

Hizmet inovasyonu (yeni hizmet)	N	%
Evet	88	67,7
Hayır	42	32,3
Toplam	130	100,0

Ürün inovasyonu (İyileştirilmiş ürün)	N	%
Hayır	42	32,3
Cevap Vermeyenler	88	67,7
Toplam	130	100,0

Hizmet inovasyonu (iyileştirilmiş hizmet)	N	%
Hayır	42	32,3
Cevap Vermeyenler	88	67,7
Toplam	130	100,0

Kurumlarda görev yapan yöneticilerin hiçbiri bu soruya evet diye cevap vermemişlerdir. Federasyonlarda hiçbir çalışma yapılmadığı ifade edilmektedir.

5.3.2. Süreç İnovasyonu

Tablo 22. Türkiye’deki Spor Federasyonlarındaki Yöneticilerin Yeni Ürün Ve/Veya Hizmet Bakım Ve Satın Alma Gerçekleştirme Düzeylerinin Frekans Analizi

Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün/hizmet, süreç veya üretim yönetimi geliştirme			
		N	%
Evet		100	76,9
Hayır		30	23,1
Toplam		130	100,0

Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün/hizmet sunumu, lojistik veya dağıtım yönetimi geliştirme			
		N	%
Gözlem	Hayır	130	100,0

Bakım, satın alma, mali yönetim, evrak yönetimi, dış kaynak kullanım gibi süreçler için yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş destek hizmetleri			
		N	%
Gözlem	Hayır	130	100,0

Kurumlarda görev yapan yöneticilerin hiçbiri bu soruya evet diye cevap vermemişlerdir. Federasyonlarda süreç inovasyonu bazında hiçbir çalışma yapılmadığı ifade edilmektedir.

5.3.3. İnovasyon

5.3.3.1. Türkiye’deki spor federasyonlarına bağlı federasyon yöneticilerin Federasyonunuz 2009–2010 yılları arasında aşağıdaki inovasyon faaliyetlerinde bulundu mu?

Tablo 23. Türkiye’deki Spor Federasyonlarındaki Yöneticilerin İnovasyon Faaliyetlerinin Frekans Analizi

Dışarıdan Ar-Ge hizmet alımları		N	%
Gözlem	Evet	30	23,1
	Hayır	100	76,9
	Toplam	130	100,0

Makine Teçhizat Alımları		N	%
Gözlem	Evet	100	76,9
	Hayır	30	23,1
	Toplam	130	100,0

Diğer Dış Bilgi Alımları		N	%
	Hayır	130	100,0

İnovasyon Eğitimi		N	%
Hayır		130	100,0
Yeni ürün veya süreç geliştirmek için gereken diğer aktiviteler		N	%
Gözlem	Evet	30	23,1
	Hayır	100	76,9
	Toplam	130	100,0
Kuruluş içi AR-GE çalışmaları		N	%
Gözlem	Evet	61	46,9
	Hayır	69	53,1
	Toplam	130	100,0
Dışardan AR-GE alımları		N	%
Hayır		130	100,0
Makine Teçhizat veya yazılım alımları		N	%
Gözlem	Evet	104	80,0
	Hayır	26	20,0
	Toplam	130	100,0

Tablo 23 incelendiğinde 2009–2010 yılları arasında federasyonlarda inovasyon faaliyetleri kapsamında, Makine Teçhizat veya yazılım alımlarının % 80 lik oranla en yüksek faaliyet olduğu gözlenmiştir.

5.3.3.2. Aşağıdaki kalemler için 2009–2010 yılları arasındaki aşağıdaki faaliyet ve alımlar yapıldı mı? Yapıldıysa tutarını belirtiniz.(personel ve ilgili masraflar dahil)

Tablo 24. Türkiye’deki Spor Federasyonlarındaki Yöneticilerin Federasyonlarındaki Faaliyet Ve Alımların Frekans Analizi

	Yüksek		Orta		Düşük		Kullanılmadı	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Kurum içi Ar-Ge faaliyetleri			125	96.2			5	3.8
Dışarıdan Ar-Ge Alımları			22	16.9	103	79.2	5	3.8
Makine-Teçhizat ve yazılım alımları			114	87.7			16	12.3
Diğer dış bilgi alımları			120	92.3	5	3.8	5	3.8

Tablo 24 incelendiğinde 2009–2010 yılları arasında federasyonlarda faaliyet ve alımlar kapsamında, frekans tablosu sonuçları incelendiğinde % 96,2 lik oranla Kurum içi Ar-Ge faaliyetleri alımının en yüksek olduğu gözlenmiştir

5.3.4. 2009–2010 Yılları Arasında İnovasyonun Etkileri

Tablo 25. Türkiye’deki Spor Federasyonlarındaki Yöneticilerin Pazarlama Ve Organizasyonel İnovasyonların Analizi

Ürün hizmet bazında etkiler	Yüksek		Orta		Düşük		İlgili değil	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Ürün/ hizmet çeşitliliğinin artması	7	5.4	69	53.1	25	19.2	29	22.3
Ürün/ hizmet kalitesinin artması	5	3.8	81	62.3	29	22.3	15	11.5
Ürün/ hizmet maliyetinin azalması	5	3.8	16	12.3	18	13.8	91	70
Ürün/ hizmet bedelinin azalması	5	3.8	17	17.7	23	13.1	85	65.4

Süreç bazında etkiler	Yüksek		Orta		Düşük		İlgili değil	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Üretim ve hizmet sunumunda daha esnek bir yapı	4	3.1	83	63.8	22	16.9	21	16.2
Üretim veya hizmet kapasitesinin artması	3	2.3	101	77.7	17	13.1	9	6.9
Birim ürün/ hizmet başına düşen maliyetin düşmesi	6	4.6	20	15.4	16	12.3	88	67.7
Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme süresinin kısalması	5	3.8	18	13.8	20	15.4	87	66.9
Birim ürün/ hizmet başına düşen malzeme ve enerji maliyetinin düşmesi	7	5.4	23	17.7	17	13.1	83	63.8

Diğer Etkiler	Yüksek		Orta		Düşük		İlgili değil	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Çevreye daha duyarlı üretim veya geliştirilmiş sağlık ve güvenlik koşulları	5	3.8	27	20.8	28	21.5	70	53.8
Müşteri memnuniyetinde artış		0	18	13.8	23	17.7	89	68.5
Çalışan memnuniyetinde artış	2	1.5	13	10.0	11	8.5	104	80.0
Mevzuata uygun ürün, hizmet ve süreçler	1	0.8	7	5.4	3	2.3	119	91.5

Tablo 25 incelendiğinde 2009–2010 yılları arasında federasyonlarda pazarlama ve organizasyonel inovasyonların Ürün hizmet bazında etkilerden kaynaklandığını ve % 5,4 oranla Ürün/ hizmet çeşitliliğinin artmasından kaynaklandığı gözlenmiştir.

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

İnovasyon, girişimciliğin belli bir fonksiyonudur. İnovasyon, girişimcinin yeni kaynaklar oluşturarak refah üretmesi veya mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah üretmesidir(22). Çağdaş yönetim yaklaşımları çerçevesinde inovasyon yönetimine ilişkin bilgi ve bulgular spor yönetimlerinde uygulanabilecek özellikleri de taşımaktadır. Gelişen teknoloji ile birlikte spor yönetim anlayışlarının, inovasyon yönetimi çerçevesinde mal ve hizmet üreten, rekabetçi, hızlı ve esnek hareket edebilen değişim ve dönüşümlere uyum sağlayan bir yapıya kavuşturulması mümkün görülmektedir (20).

Günümüzde rekabet avantajının belirleyicisi artık yalnızca maliyetler değildir. Pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürün ömürlerindeki kısaltmalar, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri gibi pek çok faktörde işin içinde ve maliyetlerden çok daha önemlidir. İşte tüm bu etkenler inovasyon yapmayı gerektirir. Yeni pazarlar girmenin var olan pazar payını yükseltmenin ve rekabet gücünü artırmanın yolu da buradan geçer (26).

Dünya da ve Türkiye de spor yönetiminin alanlarının, yürütmüş oldukları sportif faaliyetlerle sınırlandırılması ya da yaşanan birçok yönetim problemleri ile karşı karşıya olmaları; sporun ilgi odağı olma özelliğini yanında çok zayıf kalmaktadır. Spor yönetimi merkezli uygulanabilecek inovasyon yöntemleri spor yönetiminin etki alanını genişletebileceği gibi, toplumda görev sorumluluklarını yerine getirebilecek, güçlü, proaktif bir yapıya da kavuşabileceklerdir. Bizlere düşen sporun toplumsal faydalarından yararlanmak adına hizmet eden spor

yönetimi geleneksel yönetim modellerini, yeni gelişmelere uyum sağlayacak özellikler kazandırarak, donanımlı bir toplum kurumu haline dönüştürmek adına, inovasyon yönetimi ilke ve prensiplerini spor yönetimine uyarlayabilmektir. Sporun toplumla iç içe olan yapısı özelliği ile de; siyasi, sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmelerle uyum içerisinde hareket ettiği çok yakından incelendiği zaman görülmektedir, spor yönetimi ve kurumları her alandaki gelişmeleri izlemek ve onlara uyum sağlamak kendini bu gelişmeler karşısında yenilemek ve geliştirmek mecburiyetindedir. Spor yönetimi uygulamalarında; inovasyon yöntemlerinin kullanılması amacıyla yapılacak olan çalışmalarla; spor organizasyonlarının yönetimine ilişkin bir model önerisi geliştirilebilir (17).

İnovasyon bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım vb.) daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar. İnovasyon girişimcilik ruhu için de esastır. Her yeni girişim ne de olsa belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğar. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Bu söylenenler ülkeler için de doğrudur. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürebilmek için onlar da yeni fikirleri hızla teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadırlar (34)

Bu bölümde, alt problemlerle ilgili olarak araştırma örneğini oluşturan Türkiye'deki özerk statüye sahip olan spor federasyonlarına bağlı federasyon başkanı ve federasyon çalışanlarının İnovasyon Yönetiminde Performans Analizlerinin bazı değişkenlere göre farklılaşma gösterip göstermediği ile ilgili bulgular tartışılmış ve yorumlanmıştır. Araştırma ile ilgili bulguların tartışılması ve yorumlanması, alt problemlerin sıralamasına uygun olarak yapılmıştır.

Türkiye’deki özerk statüye sahip olan spor federasyonlarına bağlı federasyon çalışanlarının Kuruluşlarda İnovasyon Ortamı Anketine verdikleri cevaplar incelendiğinde:

2009–2010 yılları arasında federasyonunuzda yapmakta olduğunuz işlere ait süreçleri ve/veya ürünleri/hizmetleri ve/veya organizasyonunuzu ve/veya ürünleri/hizmetlerin sunumunu farklılaştırmak, iyileştirmek ve geliştirmek için yeni fikirler ürettiniz mi? Sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde, “evet bu fikirleri başkalarıyla paylaştım” diyen 78 federasyon çalışanından hepsi; 2. soruya da evet diyerek sırasıyla, 34 defa Biriminin/dairemin bağlı olduğu yöneticiyle, 20 defa Diğer birimlerdeki/dairedeki arkadaşlarımla, 13 defa Kuruluşumun en üst düzey yöneticisiyle, 5 defa Birim/daire yöneticimle (Şube Yöneticisi). , 1 defa ise hayır. Seçenekleri işaretleyerek 3. Soruya geçmişlerdir.

Bireylerin fikirlerini ortaya çıkarmada etkin olan görüşme yöntemi, iletişimin temel aracı olan konuşma üzerine kuruludur. Bu yöntem; görüşme formunun hazırlanması, test edilmesi, görüşmelerin organize edilmesi, hazırlıkların yapılması ve görüşmelerin gerçekleştirilmesi aşamalarını kapsamaktadır (77)

Bu düşüncelerden yola çıkarak tüm Türkiye’deki Spor Federasyonlarında çalışanlara görüşme ve anket yöntemiyle, yenilikçilik fikirlerini sunma imkanları sağlanması gerektiği düşünülmektedir.

Araştırmada; Deneklere yöneltilmiş olan; Çalışmakta olduğunuz fikirlerinizi paylaştıysanız fikriniz uygulamaya konu mu? Sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde, 78 federasyon çalışanından 31’i evet yanıtını vererek bir sonraki soru olan Fikriniz uygulamaya konduysa, herhangi bir sorunla

karşılaştınız mı sorusuna geçerken, Hayır yanıtını veren 47 kişi ise gerekçe olarak Zamanın uygun olmadığına karar verildi görüşünü belirtmişlerdir.

Çalışanlar kendi işlerinin sahibi olduklarında, işletmelerinin ve diğer bölümlerin başarısı kadar kendi bireysel başarılarını da ölçebilme gücüne ulaştıklarında, iste o zaman gerçekten güçlendirilmişlerdir. Güçlendirilmiş bir işletmede çalışan personel daha heyecanlı ve enerjiktir. Onlar ödüllendirileceklerini bildiklerinden en iyi işi yapmak istemektedirler (11)

Federasyon çalışanlarının performansı ve emeğinin takdir edilmesi gerektiği inancıyla, yöneticiler çalışanlarına teşekkürlerini ifade edecek, başarısını daha somut ve daha kapsamlı kriterlerle değerlendirecek bir "**Başarı Programı**" geliştirmelidir. Hedeflere ve ölçümlenen performans sistemine bağlı olarak üstün performans göstererek iş ve kişisel hedeflerini gerçekleştirmek konusunda özveride bulunan ve başkalarına örnek teşkil eden çalışanlar "**Başarı Programı**" ile ödüllendirilmelidir. Başarılar kurumsal belleğe kaydedilmelidir. Örnek olaylar benzer başarıların devamını sağlaması amacıyla tüm çalışanlarla paylaşılmalı, ödül alan çalışanlar sanal ortamda da tanıtılmalıdır..

Türkiye'deki Spor Federasyon çalışanlarının uygulama getirileri ölçüldü mü? Sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde ise Evet yanıtını veren 11 kişi 5. Seçenek olan Yeni müşteri kitlelerine/pazarlara erişmemizi sağladı seçeneğini işaretlemiş, geri kalan 20 kişi ise Hayır yanıtını işaretlemiştir.

Çalışmamız sonucundan yola çıkarak, bir kurumda örgütsel yapı; kurumsal amaçlara ulaşmak amacıyla faaliyetlerin planlanması, yürütülmesi, kontrolü ve izlenmesi için bir çerçeve çizer. Örgütsel yapının kurum ihtiyaçları ve faaliyetlerin doğası ile uyumlu olması, çalışanların yetkinlik ve deneyimleri ölçüsünde yetki ve

sorumluluk sahibi olması ve gerektiğinde bu yetkinin uygun şekilde devredilmesi önemlidir. Kurum amaçlarına ulaşmada en kritik faktör olan insan kaynağının doğru şekilde seçilmesi, eğitim ve gelişim yolu ile desteklenmesi, performansının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi dikkat edilmesi gereken hususlardır diyebiliriz (14)

Çalışanlar bir organizasyonun verimini ve karlılığını direk olarak etkileyen unsurlardır. işe ideal olmayan personelin istihdam edilmesi, kurum için zamana, paraya ve potansiyel fırsatların kaçırılmasına sebep olur. profesyonel bir biçimde hazırlanmış, başvuru işin doğasına göre mevcut seçme tekniklerinden en iyi biçimde faydalanarak oluşturulmuş bir personel seçim sistemi, doğru işler için doğru adayların seçilmesini, bu nedenle kurumsal performansın yükselmesini ve kurumun pazarda daha rekabetçi bir konuma gelmesini sağlayacaktır.

Türkiye’deki Spor Federasyonlarında çalışanlara yönelik olarak Önerdiğiniz fikri bireysel olarak mı, çalışma arkadaşlarınızla mı geliştirdiniz? Sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde, 57 kişi bireysel, 21 kişi ise çalışma arkadaşlarıyla cevabını verirken, önerdiğiniz fikirler için esin kaynağınız neydi? Sorusuna verilen cevapların önem sırası incelendiğinde, Fikir Üretmeyenlerin sayısı 247 iken, fikir üreten 68 federasyon çalışanının 3’ü Okuduğum Yayınlar, 11’i Katıldığım konferanslar, 21’i Müşterilerimizin Talepleri ve beklentileri, 5’i İşbirliği Yaptığımız Kurumlar, 33’ü Yurtiçinde Benzer Uygulamalar Yapan Kuruluşlar,1’i ise diğer durumlardan esin kaynağını aldığını belirtmişlerdir.

Bir kurumda örgütsel yapı; kurumsal amaçlara ulaşmak amacıyla faaliyetlerin planlanması, yürütülmesi, kontrolü ve izlenmesi için bir çerçeve çizer. Örgütsel yapının kurum ihtiyaçları ve faaliyetlerin doğası ile uyumlu

olması, çalışanların yetkinlik ve deneyimleri ölçüsünde yetki ve sorumluluk sahibi olması ve gerektiğinde bu yetkinin uygun şekilde devredilmesi önemlidir. Kurum amaçlarına ulaşmada en kritik faktör olan insan kaynağının doğru şekilde seçilmesi, eğitim ve gelişim yolu ile desteklenmesi, performansının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi dikkat edilmesi gereken hususlardır (19). Fikir üretme ve üretilen fikirlerin uygulamaya konması noktasında federasyonlarda çalışmaların yapılması ve gerekirse dışarıdan yardım alınmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

Türkiye'deki Spor Federasyonlarında çalışanlara yöneltilen Federasyonlarınıza Daha sonra başka fikirler önerdiniz mi? Sorusuna, ankete dahil edilen 325 kişinin 50'si (%15,4) evet seçeneğini işaretleyerek sebep olarak 44'ü İlk önerdiğim fikrin uygulanması kendime güvenimi artırdı, 4'ü Diğer belirtiniz seçeneklerini, Hayır diyen 275 kişinin sırasıyla gerekçe olarak 11'i İlk önerdiğim fikri kabul ettirmekte zaten çok zorlanmıştım., 8'i Fikir önermek için motivasyonum yok, 6'sı Yöneticilerim için fikir önermemin ya da önermememin bir önemi yok, 4'ü ise Diğer nedenlerden kaynaklandığı seçenekleri işaretlemiş geriye kalanlar ise görüş belirtmemiştir.

Türkiye'de Spor federasyonlarında çalışanların söz hakkını kullandırmalı yeni fikirlere açık olmalıdır, Yeni fikirleri uygulamalı ve uygulama alanlarında diğer kurumlardan faydalanmalıdır. Kurum çalışanlarını yeniliklerle tanıştırma bilgi edindirme ve eğitime için sürekli meslek içi eğitim vermelidir. Kurum içi çalışanların fikirleri dinlenip saygı duyulmalı fikirlerini deneme fırsatı verilmelidir.

Türkiye’deki Spor Federasyonlarında çalışanlara yöneltilen Federasyonunuzda hangi imkânlar sağlansa fikir önerme ve uygulama sürecine daha istekli ve aktif katılırsınız? Sorusundaki “Hiçbir şekilde katılmazdım” seçeneğini işaretleyenlerden sırasıyla 151 defa Yeni fikir geliştirme ve uygulama konusunda kendimi geliştirmem için imkan yaratırlarsa, 140 defa Önerdiğim her bir fikrin adil bir şekilde değerlendirilip seçilenlerin uygulamaya konduğu bir sistemin ve kaynakların (zaman, para, vb) varlığından emin olursam, 98 defa Yöneticilerim bu yöndeki çabamı açıkça teşvik ve takdir edelerse, 10 defa Önerdiğim ve uygulanan fikrimle ilgili ödüllendirilirim ve 2 defa da diğer sebeplerden dolayı seçeneklerin işaretlendiği görülmektedir.

Yukarıdaki imkanlar sağlansa bile fikir önerme ve uygulama sürecine katılmama sebeplerine verilen cevaplar incelendiğinde; 30 kişinin İş yapan da yapmayan da aynı şekilde değerlendiriliyor, daha fazla çabanın bana katkı sağlayacağına inanmıyorum Seçeneği işaretlediği, diğerlerinin ise görüş belirtmediği görülmüştür.

Türkiye’deki spor federasyonlarına bağlı federasyon çalışanlarının kuruluşlarda inovasyon performanslarının farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin anketinin Likert tipi sorularının istatistiksel analizine geçildiğinde ise geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, Faktör analizi ve Chaid karar ağacı analizleri uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışmamızda istatistiksel analizlerde anketimizin 5 farklı faktörde incelenmiştir (Tablo 16). Faktör1’de; L1, L2, L3, L4, L6 ve L8, Faktör2’de; L10, L11, L12, L18, L19 ve L20, Faktör3’de; L13, L14, L15, L16 ve L17, Faktör4’de; L9, Faktör5’de ise; L5 ve L7 değişkenleri yüklenmiş olduğu görülmektedir.

İnovasyon performansı anketinin Likert tipi sorularının cinsiyete göre chaid karar ağacı sonuçları incelendiğinde; Elde edilen bulgular demografik verilerin (cinsiyet ve eğitim düzeyleri) psikolojik belirtilerdeki artışa istatistiksel olarak önemli bir etkisinin olmadığını göstermiştir. Çalışanların stresli durumlarla baş etmede kullandıkları davranışsal mekanizmalardan baş etme stratejilerinin psikolojik belirtiler endeksi puanlarındaki artışla ilişkili olduğu görülmüştür.

Elde edilen bulgulardan yola çıkarak, pek çok alanda kullanım olanağı sağlayan karar ağaçları içinde yer alan chaid analizinin spor bilimleri ile ilgili araştırmalar için de verimli bir şekilde kullanılabilceği düşünülebilir. Ayrıca bu istatistiksel metot kullanılarak, özellikle heterojen veri setlerinde, homojen düğümlerin (node) oluşturulması, elde edilecek olan bulguların gerçeği daha sağlam ve yansız gösterebileceği de düşünülebilir.

Araştırmanın bu bölümün de; uygulanan anketlerin ikinci basamağını oluşturan, Türkiye'deki spor federasyonlarına bağlı federasyon yöneticilerine göre kuruluşlarda inovasyon ortamının farklılaşmalarına ilişkin anket sorularının istatistiksel analizi sonuçları tartışılmıştır.

Türkiye'deki spor federasyonlarına bağlı federasyon yöneticilerine göre kuruluşlarda ürün ve/veya hizmet ve süreç ortamı anketinin Federasyonunuz 2009–2010 yılları arasında aşağıdakileri gerçekleştirdi mi? Sorusuna Kurumlarda görev yapan yöneticilerin hiçbiri bu soruya evet diye cevap vermemişlerdir. Federasyonlarda hizmet ve süreç adına hiçbir çalışma yapılmadığı ifade edilmektedir (tablo 22-23).

Son yıllarda yapılan bilimsel çalışmalar; insan kaynakları yönetiminin başarılı olmasında sadece sistemin içeriği ve uygulamaların değil, insan

kaynakları yönetim sürecinin de etkili olduğunu vurgulamaktadır (10) güçlü bir insan kaynakları sistemi, çalışanların örgütün kendilerinden hangi davranışları beklediği ve ödüllendirdiği konusunda ortak bir anlayışa sahip olduğu bir örgütsel iklim yaratır. Kamu kurumlarında daha etkin ve verimli bir çalışma ortamının yaratılabilmesi açısından; çalışan gelişimine destek olan, kurum amaç ve hedefleri ile uyumlu ve kendi içerisinde tutarlı insan kaynakları uygulamalarının oluşturulması gerekmektedir. Çalışmamız ve bilimsel çalışmalar sonucundan yola çıkarak kurumsal gelişimin oluşmasında insan kaynaklarını rolünün önemi ortaya çıkmaktadır. Süreç yönetimi yaklaşımının temeli 1950’li yıllarda başlayan kalite yönetimi çalışmalarına dayanmaktadır. Kalite Yönetimi konusunda yapılan akademik çalışmalar, prosedürlerin iyileştirilmesi ile daha az hata ve daha düşük maliyet sağlanabileceğini ve bu sayede daha yüksek karlılığa ulaşılabileceğini vurgulamaktadır (40).

Türkiye’deki Federasyonlarda insan kaynakları ve kalite yönetimine önem verilmeli ve bilinçlendirici seminer, toplantılar düzenlenmelidir.

Türkiye’deki spor federasyonlarına bağlı federasyon yöneticilerin Federasyonunuz 2009–2010 yılları arasında aşağıdaki inovasyon faaliyetlerinde bulundu mu? Sorusunun frekans tablosu sonuçları incelendiğinde federasyonlarda inovasyon faaliyetleri kapsamında, Makine Teçhizat veya yazılım alımlarının % 80 lik oranla en yüksek faaliyet olduğu gözlenmiştir (Tablo 23).

Gelişen teknolojilerle birlikte sürekli yenilenen teçhizatlar günümüzde kurumların vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Hemen her sektörde kurumlar teknolojilerden kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda faydalanmaktadır. Federasyonlarda mutlaka teknolojilerden ve özellikle bilişim

teknolojilerinden faydalanarak vizyon ve hedeflerini geliştirebilirler.

Türkiye'deki spor federasyonlarına bağlı federasyon yöneticilerin Federasyonunuz Aşağıdaki kalemler için 2009–2010 yılları arasındaki aşağıdaki faaliyet ve alımlar yapıldı mı? Sorusunun frekans tablosu sonuçları incelendiğinde % 96,2 lik oranla Kurum içi Ar-Ge faaliyetleri alımının en yüksek olduğu gözlenmiştir (Tablo24).

Bu faaliyetlerin yanı sıra Türkiye'deki spor federasyonları bünyesinde Arge inovasyon birimleri kurulmalı dünyadaki tüm yeniliklerden anında haberdar olunmalı ve kurum kendi içinde uygulama modelleri bulmalı ve inovasyon eğitim seminerleri düzenlemelidir. Farklı ve yeni sistemler kendi kurumunda uygulanmaya çalışılmalıdır. Her federasyon kurumuna inovasyon ölçeklerini kullanarak eksiklerini bulmalı ve bu eksiklerin giderilmesi için çözüm aramalıdır.

Federasyonunuz 2009–2010 yılları arasında pazarlama ve organizasyonel inovasyonların aşağıda belirtilen getirilerinin her biri ne kadar önemli olmuştur? Sorusuna, Kurumlarda görev yapan yöneticiler federasyonlarda pazarlama ve organizasyonel inovasyonların Ürün hizmet bazında etkilerden kaynaklandığını ve % 5,4 oranla Ürün/ hizmet çeşitliliğinin artmasından kaynaklandığı belirtmişlerdir (Tablo 25).

Kurumlar, iletişim ve buna bağlı teknolojiler vasıtasıyla, birçok kaynağı fiziksel olarak eş zamanlı yönetme yeteneği kazanmıştır. Günümüzde bilgi sistemleri olarak adlandırılan birçok ürün aslında bilginin iletişim sağlayan teknolojiler ile yönetilmesine yarayan araçlardır. Bu araçların kullanılmasında mevcut teknolojilerin sınırlarının bilinmesi, piyasada ne gibi alternatif araçların

olduğunun takip edilmesi ve bu araçların mevcut ihtiyaçlarla nasıl ilişkilendirilebileceğinin takip edilmesi gerekmektedir.

Federasyonlarda inovasyon eksikliğinin görülmesi gelişime kapalı olduklarını ve ilerlemelerinin zor olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre; Türkiye'deki Spor Federasyonlarının inovasyon çalışmalarının yeterli olmadığı, personelin bu konuda yeterli bilgiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye'deki Spor Federasyonlarında İnovasyon birimlerinin oluşturulması ve personelinin kişisel ve kurumsal gelişimleri dikkate alınarak Dünyadaki diğer eşdeğer kuruluşlar ile işbirliği çalışmalarının artırılması gerekmektedir.

7. KAYNAKLAR

1. Anonim. (2009). Erişim.[http:// www.akademik-spor.com/formator/sporyonetimi.doc](http://www.akademik-spor.com/formator/sporyonetimi.doc). Erişim Tarihi: 25. 05. 2011.
2. Anonim.(2009).Erişim.<http://www.kykonline.com/content/view/144/66/>Erişim Tarihi: 28. 05. 2011.
3. Arıkan C. Aksoy M. Durgut M. Göker A. (2003).Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri, Yayın No. TÜSİAD-T/2003/10/362.
4. Atabeyoğlu C. (2001). Sporda Devlet mi Devlette Spor mu? TMOK yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
5. Aygen S. (2006). “İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, sayfa:27
6. Balcı V. (2003). “Avrupa Birliği ve Spor “, Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, sayı: 8. s. 53-66.
7. Balcı, V. (1999). Spor Etkinliklerinin Planlanması ve Yönetimi. Bağırhan Yayınları, Ankara, s.15,30
8. Boone J,(2000). “Competitive Pressure: the Effects on Investments in Product and Process Innovation”,The RAND Journal of Economics, Vol: 31, Issue: 3, California, (2000). s.552.
9. Can Y. Soyer F. (2000). “Spor Hizmetlerinde Verimliliği Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi” .1. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi. Ankara. Cilt: 2. s.182-200
10. Cannarella,C. Piccioni, V. (2003), İnnovation Transfer and Rural Smes, Journal of Central European Agriculture, Volume:4, No:4.
11. Caudron S. (1995), “Create an Empowering Environment”, Personel Journal,Vol.74, September: 28-36
12. Ceyhan, E.S. (1999). Kuram ve Uygulamada Eğitim Yöntemi. Pegem Yayıncılık, Sayı:20, Ankara.
13. Çolakoğlu T. (2007). Spor Federasyonlarının Özerkleşmeleri ve Hukuksal Boyutuna Spor Hukuku Gereksinimleri, Erişim tarihi: 01.01.2008, Erişim: (http://www.turkhukusitesi.com/makale_).
14. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Committee (COSO) (1992), Internal Control— Integrated Framework, COSO, USA
15. Demir İ. (2008). Spor Federasyonlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
16. Demirci N.(1986). Sporda Yönetim - Teşkilatlanma ve Organizasyonlar. MEB Basımevi, Ankara.

17. Devocioğlu S. (2009). “ Futbolda İnovasyon Yönetimi”. <http://www.elazighaber.com> Erişim Tarihi: 05. 05. 2009
18. Devocioğlu S. (2008). “Spor Kulüplerinde İnovasyon Yönetimi”http://www.fesam.org/sur_makale. Erişim Tarihi: 30. 05. 2009.
19. Devocioğlu S, Çoban B. (2003). Türkiye’de Futbol Federasyonunun Özerkliği, Gazi Bed.Eğt. ve Spor Bil. Der. Cilt (VIII) 3:49-58.
20. Doğar, Y. (1997). Türkiye’de Spor Yönetimi,68,71,74–75,Öz Akdeniz Ofset, Malatya.
21. Drucker P. (1998), “The Discipline of Innovation”, Harvard Business Review,NovemberDecemberURL:http://www.director.com/MAGAZINE/2007/7%20Jul/bp_innovation_60_12.html (Nisan 2008).
22. Ekenci,G., İmamoğlu,A.F.(1998) Spor İşletmeciliği. 21, 24, Alp Ofset Matbaacılık, Ankara
23. Ekenci G, Seraslan MZ. (1997). Gelişim Aşamaları Bakımından Türk Spor Teşkilatı ve Değerlendirilmesi, Gazi Bed. Eğt. ve Spor Bil. Der. (II) 3: 72-81.
24. Elçi Ş. (2006). “İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı”, Genişletilmiş Baskı, Nova Yayınları, Ankara
25. Elçi Ş. (2009). İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı. 13. bs. Technopolis Group, s. 3-12.
26. Elçi Ş.(2008). Kuruluşlarda İnovasyon Ortamı Anketi, İstanbul
27. Elçi Ş. (2008) .“İnovasyon, Neden ve Nasıl?”, Strateji Bülteni, Ankara, Ocak-Mart, sayı: 7, sayfa:6.
28. Erdoğan İ.(2001).” Sporun Siyasal Ekonomisi Üzerine”, Ankara Üniversitesi, İletişim Fakültesi. Erişim:[http:// www.ankara.edu.tr](http://www.ankara.edu.tr).2001
29. Erekli S.(1999). 1. Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Kulüplerin Yönetim Politikalarının Sporcu Güdülenmesi Üzerine Etkisi, Eskişehir. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Sayfa: 39-46.
30. Ertokatlı D. (2007). “Öğrenme Yönelimi, Pazar Yönelimi ve Yenilikçilik İlişkisinde Kalite Yöneliminin Rolü”. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
31. Fişek K. (1998). Devlet Politikaları ve Toplumsal Yapıyla İlişkisi Açısından Dünya’da ve Türkiye’de Spor Yönetimi, 2. Baskı, Ankara: Bağırhan Yayinevi.
32. Genç D.A. (1998). Spor Hukuku, Alfa Yayınları, İstanbul Kasım s.47 3289 Sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, R. Gazete: Tarih: 28.5.1986, Sayı:19120 Tertip 5 Cilt: 25 s: 224.
33. GSGM.: 6, Temmuz, (2001.) “Dünden Bugüne GSGM”, Gençlik Spor Dergisi, GSGM Yayını, Cilt:1, Sayı:29.
34. Göker A. (2000). Produktivite, İnovasyon Yeteneği, Teknoloji ve Rekabet Gücü, Tartışmalı Toplantı, MPM, Ankara.
35. Göztepe H. (2009). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon Ve Organizasyon Performansına Etkileri Yüksek Lisans Tezi İşletme Anabilim Dalı Gebze (2009).

36. Günsel A. Sarıdoğan E. (2009). “İktisat Denizinde Fırtına, Yaratıcı Yıkım ve İnovasyon Dalgaları”, Vira Dergisi, İstanbul sayfa:5.
37. Hepkul A. (2004). Yönetim Bilgi Sistemi, Yeni Bilgi Teknolojileri, 151, (Editör. Mehmet, ŞAHİN). A.Ü, Yayınları. ISBN 975-00203-X. 2. Baskı Eskişehir.
38. Hull F.M. and Tidd J. 2003. “Service Innovation: Organizational Responses to Technological Opportunities & Market Imperatives”. Imperial College Pres. (e-book/google).
39. İkizler C.(2000) . Sporda Sosyal Bilimler 1, 1. baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Sayfa: 153-168
40. İmamoğlu A. F.(1992).” Fonksiyonel Açından Spor Yönetiminin Anlam ve Önemi “ , Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt 8, sayı 1, s.21-34.
41. İmamoğlu AF. (2002). Türkiye’de Sporun Yönetimsel Yapısı İçinde Spor Federasyonları, 7. Uluslar Arası Spor Bilimleri Kongresi, Antalya.
42. İmamoğlu AF, Çimen Z. (1999). Örgütsel Değişme ve Türk Spor Federasyonlarında Örgütsel Değişme Üzerine Bazı Görünümler, Gazi Bed. Eğt. ve Spor Bil. Der. (IV) 2:59-76.
43. İraz R. Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler, Çizgi Kitabevi, Konya, (2005), s.103.94
44. Kamien, M. I. ve Schwartz, N. L. (1982). Market Structure and Innovation. Cambridge: Cambridge University Pres
45. Karasüleymanoğlu A. (1995).Yeni Boyutlarıyla Spor, Aşama Ofset, Ankara, s.27.
46. Keten, M.: (1974 -1993) II.baskı.Türkiye’de Spor, 41, Ayyıldız matbaası, Ankara.
47. Kırım A. (2006). İş Modeli İnovasyonu, Ankara. Sistem Yayıncılık
48. Kurthan F. (1983). Spor Yönetimi, s.84.
49. Mcadams R.Armstrong G. (2001).”A Symbiosis of quality and innovation in smes: A Multiple case study anaqlysis”, managerial auditing journal, MCB University pres,page: 395-396
50. Mirzeoğlu N.(2003). Spor Bilimlerine Giriş, Ankara: Bağırhan Yayımevi 2. Sayfa:200-208
51. Müftüoğlu, T. ve Odabaşı, Y., 2004. “Girişimcilik”. Anadolu Üniversitesi Yayınları. (e-book/google).
52. OECD, (2005).The Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, Brussels, sayfa:181
53. Oslo Klavuzu (2005). Yenilik Verilerinin Toplanması ve Uygulanması İçin İlkeler, 3. Baskı, OECD ve Eurostat Ortak Yayımı, Tübitak, Ankara
54. Ögüt A., Akgemci, T., Şahin, E., Kocabacak, A. (2007). İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejilerive Buluş Yönetimi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S:17,s: 413, Konya.
55. Özgün M. (2009). “Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik”, Çerçeve Dergisi, Sayı:52, İstanbul, Sayfa:152. 156
56. Ramus C.A. (2003). “Employee Environmental Innovation in Firms: Organizational and Managerial Factors”. Ashgate Publishing, Ltd. (e-book/google).

57. Savaşçı İ. ve Kazançoğlu Y. “İşletmelerin Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, (2004).
58. Shalley, C.E., Gilson, L.L. Blum, T.C.(2000). “Matching Creativity Requirements and The Work Environment: Effects On Satisfaction and Intentions to Leave”. *Academy of Management Journal*.
59. Sherden WA. (1994). *Market Ownership*, American Management Association. New York. s.36.
60. Spor Genel Müdürlüğü Spor Federasyonlarının Teşkilatı, Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliği, Erişim: <http://www.mevzuat.gov.tr>. erişim tarihi: 10.11.2011.
61. Stiffler M.A.(2006). “Performance: Creating the Performance_Driven Organization”. Wiley_Default. (e-book/google).
62. Stotlar DK. (2005). *Developing Successfull Sport Marketing*. Second Edition. Fitness Information Technology. Morgantown. s.12, 22.
63. Sümer R. Türkiye’de Spor Yönetiminin Tarihsel Gelisimi ve Sporda Demokrasi-Ankara (1990).s.38, 39, 46.
64. Şahin A.(2009). “Mersin”de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi”, *Doğu Üniversitesi Dergisi*, Cilt:10, Sayı: 2, İstanbul
65. Talas C. (1999). *Ekonomik Sistemler*. 5. bs., İmge Kitapevi, Ankara, s.31.
66. Talimciler A. (2002). “Futbolun Metalaşması”, *Toplum Bilim*, Sayı: 16, s. 24.
67. Toraman, C., Abdioglu, H. ve İşgüden, B. (2009). İşletmelerde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X I,S I)*
68. Tseng, F.M., Chiu, Y.J. and Chen, J.S., (2007). “Measuring Business Performance in the Hightech Manufacturing Industry: a Case Study of Taiwan’s Large-Sized TFT-LCD Panel Companies”. *ScienceDirect, Omega-the International Journal of Management Science*.
69. Tushman M. O’Reilly, C.A., (2002). “Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal“. Harvard Business Pres. (e-book/google)
70. TÜSİAD (2003). *Ulusal İnovasyon Sistemi, Kavramsal Çerçeve Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri*. İstanbul: TÜSİAD Yayını.
71. Türkmen M. (2007). *Federasyonlarda Özerklik Sancısı*. Erişim tarihi: 16.01.2007. Erişim: <http://www.sporha.com.tr>.
72. Ulusoy G. (2003). “An Assessment Of Supply Chain and Innovation Management Practices in The Manufacturing Industries in Turkey”, *International Journal of Production Economics*, Sayı:86, USA, sayfa:25
73. Üçışık HF, Erken N. (2000). *Spor Sektörünün Piyasa Yapısı: Teorik Bir Yaklaşım*. Marmara Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, III. Spor Bilimleri Kongresi. 11-13 Mayıs.
74. Yetim A. Şenel Ö. (2001). “ Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü “ *Milli Eğitim Dergisi* sayı:150

75. Yenel F. (1997). Türk Spor Yönetiminde Yetki Devri. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
76. Yıldırım A. Şimşek H. (2008), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, İstanbul
77. Zerenler M. Türker N. Şahin E. “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar- Ge) ve Yenilik İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:17, Konya, (2007) ss.659-660.

8. EKLER

EK 1

Kuruluşlarda İnovasyon Ortamı Anketi

İnovasyon, ekonomik ve toplumsal fayda yaratmak için ürünlerde, hizmetlerde, süreçlerde, organizasyonda ve ürünlerin/hizmetlerin sunumunda/pazarlanmasında değişiklik, farklılık ve yenilik yapma sürecidir. İnovasyon, ülkelerin sürdürülebilir ekonomik büyümeyi yakalaması ve toplumsal refah ve yaşam kalitesini artırması için en önemli araçtır. Bir kuruluşun inovasyon faaliyetini gerçekleştirebilmesi ve inovasyon yoluyla değer yaratabilmesi için inovasyon için gerekli ortamı oluşturması gerekmektedir.

Bu anket, federasyonunuzun inovasyon için sahip oldukları ortamla ilgili bilgi toplamayı amaçlamaktadır. Anketi, kuruluşun çalışanları doldurmalıdır. Bir kuruluştan anketi dolduracak kişi sayısı için bir kısıtlama bulunmamaktadır. Mümkün olan en fazla sayıda çalışan ve yöneticinin anketi doldurması çalışma açısından önem taşımaktadır.

Anketi doldurarak, inovasyon yoluyla ülkemizin ekonomik ve toplumsal kalkınmasına yönelik çabalarımıza destek verdiğiniz için teşekkür ederiz.

Anketi dolduran kişinin:

Kuruluşunun Adı:

Birimin Adı:

Yaşı:

Birimde (yoksa kuruluştaki) Çalışma Süresi:

Cinsiyeti: () Kadın () Erkek

En Son Bitirdiği Okul: () İlköğretim (İlkokul ve Ortaokul)

() Lise

() Meslek Yüksek Okulu

() Üniversite

() Yüksek lisans ve Üstü

1 – 2009–2010 yılları arasında fedcerasyonunuzda yapmakta olduğunuz işlere ait süreçleri ve/veya ürünleri/hizmetleri ve/veya organizasyonunuzu ve/veya ürünleri/hizmetlerin sunumunu farklılaştırmak, iyileştirmek ve geliştirmek için yeni fikirler ürettiniz mi?

Cevabınız “Hayır”sa nedenini aşağıdaki seçeneklerden sizin için uygun olanları seçerek belirtiniz ve 9. Soruya geçiniz (aşağıdaki seçeneklerden birden fazlasını işaretleyebilirsiniz).

() Evet

() Hayır, çünkü

() İş yoğunluğundan dolayı bu tür fikirler üretmek için zamanım olmuyor.

() Yöneticilerim benden yeni fikirler değil; kaliteli ve zamanında tamamlanmış işler bekliyor.

() Fikir üretsem bile bunları uygulamaya koyacak ortamın olmayacağını biliyorum: çünkü yöneticilerim dikkate almayacaktır.

() Fikir üretsem bile bunları uygulamaya koyacak ortamın olmayacağını biliyorum: çünkü arkadaşlarım uygulama konusunda direnç gösterecek veya fikrimi eleştireceklerdir.

() Fikir üretsem bile bunları uygulamaya koyacak ortamın olmayacağını biliyorum: çünkü fikirleri uygulamaya koymak için gerekecek finansal kaynak olmayacaktır.

() Diğer belirtiniz. ()

2 - Yukarıdaki soruya cevabınız “Evet” ise, bu fikirleri başkalarıyla paylaştınız mı?

Cevabınız “Evet”se kimlerle paylaştığınızı aşağıdaki seçeneklerden sizin için uygun olanları seçerek belirtiniz. Cevabınız “Hayır”sa paylaşmama nedeninizi aşağıdaki seçeneklerden sizin için uygun olanları seçerek belirtiniz ve 8. Soruya geçiniz (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz).

- Evet
- Oda arkadaşlarımla
- Birimimdeki/dairemdeki diğer arkadaşlarla
- Diğer birimlerdeki/dairedeki arkadaşlarımla
- Birim/daire yöneticimle (Şube Yöneticisi)
- Biriminin/dairemin bağlı olduğu yöneticiyle
- Kuruluşumun en üst düzey yöneticisiyle
- Diğer belirtiniz. ()
- Hayır, çünkü
- İş yoğunluğundan dolayı bunun için zamanım olmadı.
- Paylaşmam gerektiğine inandığım kişilerin fikirlerimi dinlemek için zamanı yoktu.
- Paylaşsam ve fikrim beğenilse bile uygulamaya konamayacağını düşündüm.
- Fikir önerilerimin basit bulunacağından/eleştirileceğinden endişe ettim.
- Paylaşsam da fikirlerimin dikkate alınmayacağını/önemsenmeyeceğini düşündüm.
- Fikrimi uygulamaya koymak için gereken finansal kaynağın ayrılmayacağını düşündüm.
- Paylaşırsam fikirlerimin başkaları tarafından sahiplenileceğini düşündüm.
- Diğer belirtiniz. ()

Hayır, ise 9.soruya gidiniz.

3 - Eğer paylaştıysanız fikriniz uygulamaya kondu mu?

Cevabınız “Hayır” ise uygulamaya konmamasının nedenini, aşağıdaki seçeneklerden sizin için uygun olanları seçerek belirtiniz (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz).

- Evet
- Hayır, çünkü uygulamaya koymak için
- İş yoğunluğundan dolayı zamanım olmadı.
- Birlikte çalışmam gereken arkadaşlarım/yöneticilerim zaman ayıramadı.
- Gerekli finansal kaynak yaratılmadı.
- Kuruluşumuzdaki diğer çalışma arkadaşlarımın da fikrime inanması gerekiyordu ama bu olmadı (yöneticilerim fikrimi desteklemesine rağmen uygulamada arkadaşlarım gizli veya açık direnç gösterdi).
- Zamanın uygun olmadığına karar verildi.
- Diğer belirtiniz. ()

4 - Fikriniz uygulamaya konduysa, herhangi bir sorunla karşılaştınız mı?

Cevabınız 'Evet'se bu sorunlar nelerdi? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz).

- Evet
- Uygulama aşamasında ve sonrasında kuruluştaki çalışanların sahiplenmesi sağlanamadı.
- Yöneticilerin sahiplenmesi mümkün olmadı.
- Uygulamanın sürekliliği için gerekli finansal kaynak ayrılmadı
- Uygulamanın sürekliliği için gerekli zaman ve insan kaynağı ayrılmadı.
- Diğer belirtiniz. ()
- Hayır

5 - Uygulama getirileri ölçüldü mü? Cevabınız 'Evet' ise bu getiriler nelerdi? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz).

- Evet
- Çalışanlarda motivasyon sağladı.
- Müşteri memnuniyetini artırdı.
- Maliyetlerin azalmasını sağladı
- Verimliliği artırdı.

- Yeni müşteri kitlelerine/pazarlara erişmemizi sağladı.
- Müşteri sayımızı/pazar payımızı artırdı
- Diğer belirtiniz. ()
- Hayır

6 - Önerdiğiniz fikri bireysel olarak mı, çalışma arkadaşlarınızla mı geliştirdiniz?

- Bireysel
- Çalışma arkadaşlarımla

7 - Bu fikir için esin kaynağınız neydi? En önemlisini belirtiniz.

- Okuduğum yayınlar
- Katıldığım konferanslar
- Katıldığım fuarlar
- Müşterilerimizin talepleri ve beklentileri
- İşbirliği yaptığımız kurumlar
- Yurtdışında benzer uygulamalar yapan (benzer ürün ve hizmetleri olan) kuruluşlar
- Yurtdışı benzer uygulamalar yapan (benzer ürün ve hizmetleri olan) kuruluşlar
- Diğer belirtiniz. ()

8 - Daha sonra başka fikirler önerdiniz mi? Cevabınız ‘Evet’se fikir önerme nedenlerinizi, ‘Hayır’sa önermeme nedenlerinizi yazınız.

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz).

- Evet, çünkü
- Yaptığım işi seviyorum ve fikirler önererek katkı sağlamamın şart olduğunu düşünüyorum.
- İlk önerdiğim fikrin uygulanması kendime güvenimi artırdı.
- Yöneticilerim fikir önermemizi açıkça destekliyor.

- Yaptığım işi daha iyi yapmakla ve daha iyi/yeni ürün/hizmetler ortaya koymakla ülkeme sağlayacağım katkının çok önemli olduğuna inanıyorum.
- Diğer belirtiniz. ()
- Hayır, çünkü
- İlk önerdiğim fikri kabul ettirmekte zaten çok zorlanmıştım.
- Fikir önermek için motivasyonum yok.
- Yöneticilerim için fikir önermemin ya da önermememin bir önemi yok.
- Diğer belirtiniz. ()

9 - Federasyonunuzda hangi imkânlar sağlansa fikir önerme ve uygulama sürecine daha istekli ve aktif katılırsınız? “Hiçbir şekilde katılmazdım” diyorsanız nedenini, en son seçeneğin alt seçeneklerinden işaretleyiniz. (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz).

- Yöneticilerim bu yöndeki çabamı açıkça teşvik ve takdir edelerse
- Yeni fikir geliştirme ve uygulama konusunda kendimi geliştirmem için imkan yaratırlarsa
- Önerdiğim her bir fikrin adil bir şekilde değerlendirilip seçilenlerin uygulamaya konduğu bir sistemin ve kaynakların (zaman, para, vb) varlığından emin olursam
- Önerdiğim ve uygulanan fikrimle ilgili ödüllendirilirsem
- Diğer belirtiniz. ()

Yukarıdaki imkânlar sağlansa bile fikir önerme ve uygulama sürecine katılmazdım, çünkü

- Daha önceki deneyimlerim bu tür süreçlerin kuruluşumuzda başarıyla uygulanamayacağı yönünde.
- İşyerimdeki ortam ve kültür beni hiçbir şekilde motive etmiyor ve bunun düzeleceğini sanmıyorum.
- İş yapan da yapmayan da aynı şekilde değerlendiriliyor, daha fazla çabanın bana katkı sağlayacağına inanmıyorum.

() Kuruluşum bu tür konulara hiç önem vermez; bu tür bir çabaya gireceklerine inanmıyorum.

() Diğer belirtiniz. ()

Sorular

Aşağıdaki cümlelerin departmanınız (yoksa kuruluşunuz) için geçerliliğini, yan taraftaki derecelendirmede doğru olduğuna inandığımız kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.

Derecelendirme:

- 1: Biriminiz (yoksa kuruluşunuz) için geçerli değil
- 2: Biriminiz (yoksa kuruluşunuz) için bazen doğru
- 3: Biriminiz (yoksa kuruluşunuz) için sıklıkla doğru
- 4: Biriminiz (yoksa kuruluşunuz) için kesinlikle doğru

SORULAR	Geçerli değil	Bazen doğru	Sıklıkla doğru	Kesinlikle doğru
Üst yönetim kurumumuza faydalı olacak fikirlerin üretilmesini teşvik eder.				
Üst yönetimle fikirlerimizi kolaylıkla paylaşabiliriz.				
Önerilen fikirlerin uygulanması konusunda üst yönetim destekleyicidir.				
Önerilen fikirlerin uygulanmasında kurum içinde ve dışında farklı kuruluşlarla işbirliği üst yönetim tarafından her zaman desteklenir.				
Dönem dönem maliyetlerin azaltılması konusunda çalışmalar yapar ve bunların sonucunda gerekli uygulamaları başlatırız.				
Çözülmesi gereken sorunlarla ilgili düzenli olarak bir araya gelip çözüm önerileri geliştiririz.				
Kurumumuz, yeni sistem, teknoloji ve yönetim uygulamalarını ilk önce uygulamaya koyan bir kurumdur.				
Yönetim, çalışanların yeni beceriler kazanması için gerekli kaynakları ayırmaktan kaçınmaz.				
Kurumumuzda değişime direnç gösterilmez.				
Sürekli olarak yaptığımız işi nasıl daha iyi yapabilceğimizi sorgularız				
Yeni hizmetler geliştirme ve sunma konusunda aktif olarak çalışırız				
Organizasyonel zorluklar ve kişilerden kaynaklanan engellemeler veya dirençler olsa da yeni fikirleri uygulamaya koyarız.				
İşimizi yaparken gereksiz bürokrasi yaratamamak için elimizden geleni yaparız.				
Projeler bütçeleri ve iş programlarına uygun tamamlanır.				
Projeler gerçekleştirilirken birimler arası işbirliklerine gideriz.				
Hizmetlerin ve projelerin gerçekleştirilmesi için				

tanımlı yöntem ve süreçlerimiz bulunmaktadır.				
Kurumumuzda başlanan iş bitirilir				
Aynı hatayı nadiren ikinci kez yaparız.				
Gerektiğinde yaptığımız işle ilgili kararları hızla verecek düzeyde yetkiye sahibiz.				
Bir konuda karar verildiğinde uygulamaya zaman kaybetmeden başlarız.				

EK 2

Kurumsal İnovasyon Performansı Anketi

İnovasyon, ekonomik ve toplumsal fayda yaratmak için ürünlerde, hizmetlerde, süreçlerde, organizasyonda ve ürünlerin/hizmetlerin sunumunda/pazarlanmasında değişiklik, farklılık ve yenilik yapma sürecidir. İnovasyon, ülkelerin sürdürülebilir ekonomik büyümeyi yakalaması ve toplumsal refah ve yaşam kalitesini artırması için en önemli araçtır.

Bu anket, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarımızın ürün, hizmet, süreç, organizasyon ve pazarlama inovasyonu performanslarıyla ilgili bilgi toplamayı amaçlamaktadır. İnovasyonun burada adı geçen türlerine ait tanımlarını aşağıda ilgili bölümlerde bulacaksınız.

Lütfen Dikkat: Bu anketi cevaplarken, federasyonunuzun kendi ürün, hizmet ve süreçlerine; organizasyonuna ve ürün ve hizmetlerinizi sunum/pazarlama yöntemlerine ilişkin inovasyon faaliyetlerini göz önüne almanız gerekmektedir. Buna göre, örneğin, bir üniversitenin, sanayi kuruluşları için yaptığı Ar-Ge faaliyetleri bu anket kapsamına girmemektedir. Bunun yerine, ürün ve hizmetlerinin alıcısı olan farklı hedef kitlelere yönelik (öğrencileri, öğretim üyeleri, özel sektör kuruluşları, vb.) daha fazla değer yaratmak amacıyla uygulamaya koyduğu hizmetler, süreçlerindeki değişiklikler veya organizasyonundaki iyileştirmeler bu anketin konusu olan inovasyon faaliyetleri olarak ele alınmalıdır. Anket, ilgili kuruluşlarımızın üst düzey yöneticileri tarafından doldurulmalıdır. Buna göre, anketin

Kamu idarelerinde Başkan ve Genel Müdür düzeyinde

Üniversitelerimizde Bölüm Başkanları, Yüksekokulu Müdürleri

Araştırma Merkezi Müdürleri düzeyinde,

Özel sektör kuruluşlarımızda Genel Müdür düzeyinde doldurulması gerekmektedir.

Ankete vereceğiniz cevaplar, istatistiksel amaçla kullanılacak olup, kesinlikle gizli tutulacaktır.

Anketi doldurarak, inovasyon yoluyla ülkemizin ekonomik ve toplumsal kalkınmasına yönelik çabalarımıza destek verdiğiniz için teşekkür ederiz.

1. Kuruluşla İlgili Genel Bilgi:

Kuruluşun Adı:

Birimin Adı:

Birimin (yoksa Kuruluşun) Yaşı:

Birimin (yoksa Kuruluşun) Çalışan Sayısı:

2. Ürün ve/veya Hizmet İnovasyonu

Ürün/hizmet inovasyonu, yeni veya özellikleri ya da kullanım amaçları açısından önemli ölçüde iyileştirilmiş bir ürün veya hizmetin geliştirilmesi ve uygulamaya alınması ya da kullanıma (veya pazara) sunulmasıdır.

2.1 Federasyonunuz 2009–2010 yılları arasında aşağıdakileri gerçekleştirdi mi?

EVET HAYIR

Ürün inovasyonu (yeni ürün)	()	()
Hizmet inovasyonu (yeni hizmet)	()	()
Ürün inovasyonu (iyileştirilmiş ürün)	()	()
Hizmet inovasyonu (iyileştirilmiş hizmet)	()	()

Cevabınız ‘HAYIR’sa, 3. Soruya gidiniz, değilse devam ediniz.

2.2 Bu ürün/hizmet inovasyonlarını kim gerçekleştirdi?

En uygun olan bir seçeneği işaretleyiniz.

- Ağırlıklı olarak kendi federasyonunuz ()
- Diğer federasyonlarla ya da işletmelerle işbirliği içinde kendi federasyonunuz ()
- Ağırlıklı olarak başka federasyonlar ()

3. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilip veya kuruluşa adapte edilip uygulanmasıdır.

3.1 Federasyonunuz 2009–2010 yılları arasında aşağıdakilerden herhangi birini gerçekleştirdi mi?

EVET HAYIR

Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün/hizmet, süreç veya üretim yöntemi geliştirme () ()

Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün/hizmet sunumu, lojistik veya dağıtım yöntemi geliştirme () ()

Bakım, satın alma, mali yönetim, evrak yönetimi, dış kaynak kullanım (outsourcing) gibi süreçler için yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş destek hizmetleri () ()

Cevabınız 'HAYIR'sa, 4. soruya gidiniz, değilse devam ediniz.

3.2 Bu süreç inovasyonlarını kim gerçekleştirdi?

En uygun olan bir seçeneği işaretleyiniz ()

Ağırlıklı olarak kendi kuruluşunuz ()

Diğer kuruluşlarla ya da işletmelerle işbirliği içinde kendi kuruluşunuz ()

Ağırlıklı olarak başka kuruluşlar ()

4. İnovasyon

4.1. Federasyonunuz 2009–2010 yılları arasında aşağıdaki İnovasyon faaliyetlerinde bulundun mu?

EVET HAYIR

Kuruluş içi Ar-Ge faaliyetleri

Bilgi üretimini ve yeni veya iyileştirilmiş ürün/hizmet ve süreçlerde kullanımını sağlamak için kuruluş içinde sürdürülen yaratıcı çalışmalar (yazılım geliştirme dahil)

() ()

Evetse; kuruluşunuzun 2009–2010 yılındaki arasındaki Ar-Ge çalışmaları:

Sürekli

()

Zaman zaman

()

Dışarıdan Ar-Ge hizmeti alımları

Yukarıdaki çalışmaları siz yapmayıp başka kuruluşların/firmaların sizin için gerçekleştirilmesini sağladınız mı?

() ()

Makine, teçhizat ve yazılım alımları

Yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş ürün/hizmet veya süreç geliştirmek amacıyla yapılan makine, teçhizat ve yazılım alımları

() ()

Diğer dış bilgi alımları

Diğer kuruluşlardan teknik bilgi ya da patentli ve patentsiz buluşların lisanslarının satın alımları

() ()

Eğitim

Yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş ürün/hizmet

veya süreç geliştirme amacına yönelik kuruluş
içi ya da dışında personele verilen eğitimler () ()

İnovasyon pazarlama-tanıtım aktiviteleri
İnovatif ürün/hizmetinizin tanıtımı için yapılan
aktiviteler (kar amacı güden kuruluşlar için pazar
araştırmasını ve ürün/hizmet pazarlamasını da
içeren faaliyetler dahil) () ()

Diğer hazırlıklar

Yeni ürün/hizmet veya süreç geliştirmek için
gereken diğer aktiviteler () ()

4.2 Aşağıdaki kalemler için 2009-2010 yılları arasındaki aşağıdaki faaliyet ve alımlar yapıldı mı? Yapıldıysa tutarını belirtiniz.(personel ve ilgili masraflar dahil)

EVET TUTAR(YTL) HAYIR

Kuruluş içi Ar-Ge faaliyetleri(Ar-Ge () () ()
Çalışmaları için yapılan bina ve
Ekipman yatırımları dâhil)

Dışarıdan Ar-Ge alımları () () ()

Makine, teçhizat ve yazılım alımları () () ()
(Ar-Ge İçin ekipmanları alımları hariç)

Diğer dış bilgi alımları () () ()

4.3 Federasyonunuz 2009–2010 yılları arasında inovasyon faaliyetleri için aşağıdaki finansman imkânlarından yararlandı mı?

EVET HAYIR

TUBITAK destekleri () ()

KOSGEB destekleri () ()

TTGV(TÜRKİYE TEKNOLOJİK GELİŞTİRME VAKFI)
Destekleri () ()

Avrupa Birliği (AB) Çerçeve programı () ()

Diğer AB destekleri () ()

5. İnavosyon Aktiviteleri İçin Bilgi Kaynakları ve İş Birliği

5.1 2009–2010 yılları arasında kuruluşunuzun inovasyon faaliyetleri için aşağıdaki bilgi kaynakları ne derece önemli oldu? Yeni inovasyon projelerinin oluşmasına ve var olan projelerin sonuçlandırılmasına katkıda bulunan kaynakları belirtiniz.

Bilgi kaynağı olarak kullanmadıklarınız için “kullanılmadı”yı işaretleyiniz.

Önem Derecesi

Bilgi Kaynağı Yüksek Orta Düşük Kullanılmadı İç Kaynak

Kendi Kuruluşunuz İçinde () () () ()

Dış**Kaynakları**

Ekipman, malzeme, yedek parça
ya da yazılım sağlayıcılar

() () () ()

Müşteriler

() () () ()

Rakipler veya diğer kuruluşlar

() () () ()

Danışmanlar, ticari laboratuvarlar
veya özel Ar-Ge merkezleri

() () () ()

Kurumsal**Kaynaklar**

Üniversiteler ve yüksek öğretim
kuruluşları

() () () ()

Kamu ve özel araştırma merkezleri

() () () ()

Diğer**Kaynaklar**

Konferanslar, fuarlar, sergiler

() () () ()

Bilimsel dergiler ve yayınlar

() () () ()

Yurtiçi-dışı eğitimler

() () () ()

5.2 Federasyonunuz 2009–2010 yılları arasında inovasyon faaliyetleriyle ilgili işbirliklerinde bulundu mu?

İnovasyonda işbirliği, diğer kurum ve kuruluşlarla inovasyon faaliyetleri kapsamında yapılan aktif etkileşim ve paylaşımı ifade etmektedir. Ortaklar, bu işbirliğinde ticari anlamda kazanç sağlamak zorunda değildir.

Evet

Hayır

Cevabınız hayır ise 7.1 no'lu soruya gidiniz)

5.3 İşbirliği yapılan kuruluşun türü ve yerini belirtiniz (Tüm geçerli şıkları işaretleyiniz)

İşbirliği yapılan kuruluşun türü **Türkiye Avrupa Ülkeleri A.B.D Diğer Ülkeler**

A. Bağlı bulunulan kuruluş

B. Ekipman, malzeme, yedek parça veya yazılım tedarikçileri

C. Müşteriler

D. Rakipler veya alandaki diğer firma/kuruluşlar

E. Danışmanlar, ticari laboratuvarlar veya özel Ar-Ge merkezleri

F. Üniversiteler ve yüksek öğretim kuruluşları

G Kamu ve özel araştırma merkezleri () () () ()

6. 2009–2010 Yılları Arasında İnovasyonun Etkileri

6.1 2009–2010 yılları arasında ürün/hizmet ve süreç inovasyonlarının aşağıda belirtilen getirilerinin her biri ne kadar önemli olmuştur?

Etkinlik Derecesi

Yüksek Orta Düşük İlgili Değil

Ürün/hizmet bazında etkiler

Ürün/hizmet çeşitliliğinin artması () () () ()

Ürün/hizmet kalitesinin artması () () () ()

Ürün/hizmet maliyetinin azalması () () () ()

Ürün/hizmet bedelinin azalması () () () ()

Yüksek Orta Düşük İlgili Değil

Süreç Bazında Etkiler

Üretim ve hizmet sunumunda daha esnek bir yapı () () () ()

Üretim veya hizmet kapasitenin artması () () () ()

Birim ürün/hizmet başına düşen çalışan maliyetinin düşmesi () () () ()

Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme süresinin kısalması () () () ()

Birim ürün/hizmet başına düşen malzeme ve enerji maliyetinin düşmesi

() () () ()

Diğer Yüksek Orta Düşük İlgili Değil Etkiler

Çevreye daha duyarlı üretim veya geliştirilmiş sağlık ve güvenlik koşulları

() () () ()

Müşteri (vatandaş/öğrenci/kullanıcı, vb) memnuniyetinde artış

() () () ()

Çalışan memnuniyetinde artış

() () () ()

Mevzuata uygun ürün, hizmet ve süreçler

() () () ()

7. İnovasyonu Engelleyen Faktörler

7.1 2009–2010 yılları arasında inovasyon faaliyetlerinizden bazılarında aşağıdaki durumlar yaşandı mı?

EVET HAYIR

Fikir/tasarım aşamasında inovasyon faaliyetinden/projesinden vazgeçildi. () ()

Faaliyet ya da proje başladıktan sonra vazgeçildi. () ()

Proje tamamlandı ama uygulamaya konmadı. () ()

7.2 2009–2010 yılları arasında inovasyon faaliyetleriniz/projelerinizi engelleyen veya inovasyon yapmama kararınızda etkili olan faktörler aşağıdakilerden hangileridir?

Önem Derecesi

Yüksek Orta Düşük Kullanılmadı

Maliyet

Faktörleri

Kendi kuruluşunuzun kaynak yetersizliği	() () () ()
Dış kaynakların eksikliği	() () () ()
İnovasyon yapmanın pahalı olması	() () () ()

Bilgi Yüksek Orta Düşük Kullanılmadı Faktörleri

Kalifiye personel eksikliği	() () () ()
Teknolojik bilgi eksikliği	() () () ()
Uygulamayla/pazarla ilgili bilgi eksikliği	() () () ()
İnovasyon işbirliği ortakları bulmanın zor olması	() () () ()

Uygulamaya dönük/Pazara yönelik faktörleri

Kullanıcılar açısından talebin belirsizliği	() () () ()
Diğer kuruluşların piyasaya hakim olması	() () () ()

İnovasyon ihtiyacının olmaması

Önceden yapılan inovasyonların yeterli olması () () () ()

İnovasyona talebin olmayışı () () () ()

8. Fikri Haklar

8.1 2009–2010 yılları arasında federasyonunuz:

EVET HAYIR

Patent başvurusunda bulundu mu? () ()

Hizmet veya ürün tescil ettirdi mi? () ()

Bir ticari marka tescil ettirdi mi? () ()

Telif hakkı talep etti mi? () ()

9. Organizasyon ve Sunum/Pazarlama İnovasyonları

Organizasyonel inovasyon kuruluşların iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemi uygulamasıyla gerçekleşir. Sunum/pazarlama inovasyonu, ürün veya hizmetin sunumunda, tasarımında veya paketinde, ürün/hizmet konumlandırma, tanıtımında ya da fiyatlandırmasında yeni bir pazarlama/sunum yönteminin uygulanmasıdır.

9.1 Federasyonunuz 2009–2010 yılları arasında aşağıdakileri gerçekleştirdi mi?

EVET HAYIR

Organizasyonel inovasyon

Veri, bilgi ve yeteneklerin kuruluş içinde daha iyi kullanılması ve yayılması için yeni ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş bir bilgi yönetim sistemi kurulması () ()

Kuruluş organizasyonunda yönetim yapısında değişiklik ya da birimlerin veya aktivitelerin entegrasyonu gibi önemli değişiklikler () ()

Diğer kuruluşlarla olan dış ilişkilerde değer yaratacak uygulamaların geliştirilip kullanılması (örn. birleşmeler, ortaklıklar, dış kaynak kullanımı, alt sözleşmeler yoluyla çalışma) () ()

Pazarlama/sunum

İnovasyonları

Bir ürünün/hizmetin tasarımında veya sunumunda/paketlenmesinde yapılan önemli değişiklikler (rutin değişimleri dahil etmeyiniz) () ()

Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş sunum/satış ve dağıtım yöntemlerinin uygulanması (örn. internetten hizmet sunma, imtiyaz verme, () ()

9.2 Federasyonunuz 2009–2010 yılları arasında pazarlama ve organizasyonel inovasyonların aşağıda belirtilen getirilerinin her biri ne kadar önemli olmuştur?

Etkinlik Derecesi**Yüksek Orta Düşük İlgili Değil****Ürün/hizmet bazında etkiler**

Ürün/hizmet çeşitliliğinin artması () () () ()

Ürün/hizmet kalitesinin artması () () () ()

Yüksek Orta Düşük İlgili Değil**Ürün/hizmet maliyetinin azalması**

() () () ()

Ürün/hizmet bedelinin azalması

() () () ()

Süreç Bazında Etkiler

Üretim ve hizmet sunumunda daha
esnek bir yapı () () () ()

Üretim veya hizmet kapasitenin artması () () () ()

Birim ürün/hizmet başına düşen çalışan
maliyetinin düşmesi () () () ()

Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme süresinin
kısılması () () () ()

Birim ürün/hizmet başına düşen malzeme ve
enerji maliyetinin düşmesi () () () ()

Diğer**Etkiler**

Çevreye daha duyarlı üretim veya geliştirilmiş sağlık ve güvenlik koşulları () () () ()

Müşteri (vatandaş/öğrenci/kullanıcı, vb) memnuniyetinde artış () () () ()

Çalışan memnuniyetinde artış () () () ()

Mevzuata uygun ürün, hizmet ve süreçler () () () ()

9. ÖZGEÇMİŞ

1979 yılında Elazığ'da doğdu. İlk, orta ve lise tahsilini Elazığ'da tamamladı. 1999-2001 yılları arasında Yakın Doğu Üniversitesi, 2001-2003 yılları arasında Fırat Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümünde lisans tahsilini tamamladı. 2004-2006 yılları arasında Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Yüksek Lisans tez çalışmasını tamamladı 2007 yılında askerlik görevini yaptı. 2008-2009 yılında Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Doktora programına başladı. 2010 yılında Fırat Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda okutman olarak göreve başladı. Evlidir. Bir çocuk babasıdır.