



**KIŞ SPOR TESİSLERİNDE  
ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK**

**Evren KULANŞI**

**Yüksek Lisans Tezi  
Spor Yönetimi Anabilim Dalı  
Doç. Dr. Orcan MIZRAK**

**2019**

**Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
KIŞ SPORLARI VE SPOR BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
SPOR YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**Evren KULANŞI**

**KIŞ SPOR TESİSLERİNDE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ YÖNETİCİSİ  
Doç. Dr. Orcan MIZRAK**

**ERZURUM – 2019**

T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
KIŞ SPORLARI VE SPOR BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
SPOR YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

KIŞ SPOR TESİSLERİNDE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK

EVREN KULANŞI

Tez Savunma Tarihi : 10.09.2019

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Orcan MIZRAK (Atatürk Üniversitesi)

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Emre BELLİ (Atatürk Üniversitesi)

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Serhat ÖZBAY (Erzurum Teknik Üniversitesi)



Onay

Bu çalışma yukarıdaki jüri tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

  
Doç. Dr. Fatih KIYICI  
Enstitü Müdürü

Yüksek Lisans Tezi  
ERZURUM - 2019

**İÇİNDEKİLER**

<b>ÖZET</b> .....	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VI</b>
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>VII</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>IX</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>X</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM**

<b>1.1. ÖRGÜTÜN TANIMI</b> .....	<b>3</b>
1.1.1. Değişim .....	3
1.1.2. Örgütsel Değişim.....	4
1.1.3. Örgütsel Değişimin Özellikleri .....	4
1.1.4. Örgütsel Değişimin Önemi.....	5
1.1.5. Örgütsel Değişimi Yönetme .....	5
1.1.6. Örgütsel Değişimin Amaçları ve Nedenleri .....	6
1.1.7. Örgütlerde Uygulanan Değişim Biçimleri .....	6
1.1.7.1. Kısmen Değişim-Köklü Değişim .....	6
1.1.7.2. Planlı Değişim- Planlanmadan Yapılan Değişim .....	7
1.1.7.3. Örgüt Yapısına Yönelik Değişim .....	7
1.1.7.4. Teknolojik Değişim .....	7
1.1.7.5. Örgütün Fiziki Ortamında Değişim.....	8
1.1.7.6. İnsan Merkezli Değişim .....	8
1.1.8. Örgütsel Değişimin Nedenleri.....	8
1.1.8.1. Dışsal Nedenler .....	8
1.1.8.1.1. Küreselleşme Süreci .....	9
1.1.8.1.2. Doğal Çevre Koşullarındaki Değişim.....	10
1.1.8.1.3. Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim .....	10
1.1.8.1.4. Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim.....	10
1.1.8.1.5. Sosyo-Kültürel Çevre Koşullarındaki Değişim .....	11

1.1.8.1.6. Siyasi-Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişim .....	11
1.1.8.2. İçsel Nedenler .....	11
1.1.9. Örgütsel Değişimin Uygulanması .....	12
1.1.10. Değişime Karşı Oluşabilecek Tepkiler .....	13
1.1.11. Değişime Karşı Direnmenin Nedenleri .....	16
1.1.11.1. Alışmışlıklar .....	17
1.1.11.2. Güvenlik .....	17
1.1.11.3. Bilinmeyen Korkusu.....	17
1.1.11.4. İlgili Olmama.....	17
1.1.11.5. Ekonomik Nedenler .....	18
1.1.11.6. Sosyal Nedenler .....	18
1.1.12. Değişime Direnmenin Önlenmesi .....	18
1.1.12.1. Eğitim ve Haberleşme .....	19
1.1.12.2. Katılım.....	19
1.1.12.3. Destekleme .....	19
1.1.12.4. Pazarlık ve Anlaşma .....	20
1.1.12.5. Taviz Verme .....	20
1.1.12.6. Baskı Yapma ve Tehdit .....	20
1.1.13. Değişime Gösterilen Dirence Karşı Bazı Öneriler .....	21

## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON)

<b>2.1..YENİLİK (İNOVASYON) KAVRAMI .....</b>	<b>23</b>
2.1.1. Yenilikçilik ve Yenilikçi Davranış.....	23
2.1.2. Yenilikçiliğin Temel Amaçları.....	24
2.1.3..Yenilikçilik Türleri .....	25
2.1.3.1. Teknolojik Ürün Yeniliği .....	26
2.1.3.2. Süreç Yeniliği.....	27
2.1.3.3. Uygulama Yenilikleri .....	27
2.1.3.4. Düzen Bozucu (Stratejik) Yenilikler .....	27
2.1.3.5. Deneyim Yeniliği .....	28
2.1.3.6. Yapısal Yenilikler.....	28

2.1.3.7. İş Modeli Yenilikleri .....	29
2.1.3.8. Pazarlama Yeniliği .....	29
2.1.4. Yenilikçiliğe Etki Eden Faktörler .....	29
2.1.5. Yenilikçiliğin Önemi.....	31
2.1.6. Yenilikçilik ve Rekabet.....	33
2.1.7. Yenilikçilik Odaklı Organizasyonel Faktörler .....	34
2.1.7.1. Çapraz Fonksiyonellik.....	34
2.1.7.2. Yaratıcılık .....	34
2.1.7.3. Sinerji ve Tutarlılık.....	35
2.1.7.4. Misyon .....	35
2.1.7.5. Kaynak Ayırma .....	35
2.1.7.6. Yenilikçi İklim.....	36
2.1.7.7. Makro Konuların Etkileri .....	36
2.1.8. Yenilikçiliği Etkileyen Faktörler.....	36
2.1.8.1. Risk Alma.....	37
2.1.8.2. Deneyime Açıklık.....	37
2.1.8.3. Değişime Direnç .....	37
2.1.8.4. Fikir Önderliği .....	38

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KIŞ SPOR TESİSLERİ

<b>3.1. SPORUN TANIMI.....</b>	<b>39</b>
3.1.1. Kış Sporları Tarihi ve Türleri.....	40
3.1.2. Kar (Kayak) Sporları .....	40
3.1.2.1. Alp Disiplini .....	41
3.1.2.2. Kayaklı Koşular (Kros) .....	41
3.1.2.3. Kayaklı Atlama.....	42
3.1.2.4. Snowboard .....	43
3.1.2.5. Biathlon .....	43
3.1.2.6. Kuzey Kombine .....	43
3.1.3. Buz Sporları.....	44
3.1.3.1. Artistik Patinaj.....	44

3.1.3.2. Sürat Pateni.....	44
3.1.3.3. Buz Hokeyi.....	45
3.1.3.4. Körling.....	45
3.1.3.5. Kızak.....	46
3.1.3.6. Buz Yelkeni.....	46
3.1.4. Erzurum’da Kış Turizmi.....	47
3.1.5. Erzurum’da Bulunan Kış Spor Tesisleri.....	48
3.1.5.1. 2000 Seyirci Kapasitesine Sahip Buz Pateni Salonu.....	48
3.1.5.2. 2500 Seyirci Kapasitesine Sahip Buz Pisti ve Antrenman Salonu.....	48
3.1.5.3. 3000 Seyirci Kapasitesine Sahip Buz Hokeyi Salonu.....	49
3.1.5.4. 500 Seyirci Kapasitesine Sahip Buz Hokeyi Salonu.....	49
3.1.5.5. 1000 Seyirci Kapasitesine Sahip Körling Salonu.....	49
3.1.5.6. Konaklı Kayak Merkezi.....	50
3.1.5.7. Palandöken Kayak Merkezi.....	50
3.1.5.8. Kandilli Kayak Merkezi.....	51
3.1.5.9. Kiremitlik Tepe Kayakla Atlama Merkezi.....	51

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **METOT VE BULGULAR**

<b>4.1. MATERYAL VE METOT.....</b>	<b>52</b>
4.1.1. Çalışma Evreni ve Örneklem.....	52
4.1.2. Veri Toplama Araçları.....	52
4.1.3. İstatistik Analizi.....	53
4.1.4. Bulgular.....	53
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>65</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>75</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>86</b>
<b>EK 1. İZİN BELGESİ.....</b>	<b>86</b>
<b>EK 2. ANKET FORMU.....</b>	<b>87</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>88</b>

**ÖZET****YÜKSEK LİSANS TEZİ****KIŞ SPOR TESİSLERİNDE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK****Evren KULANŞI****Tez Danışmanı: Doç. Dr. Orcan MIZRAK****2019, 88 sayfa****Jüri: Doç. Dr. Orcan MIZRAK****Doç. Dr. Emre BELLİ****Dr. Öğr. Üyesi Serhat ÖZBAY**

Bu araştırmanın amacı, Erzurum kış spor tesislerinin yönetici, personel, sporcu ve antrenör bakımından yenilikçi davranış algı düzeyleri ve farklılıklarını araştırmaktır.

Araştırmanın evrenini; Erzurum Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü bünyesinde bulunan kış spor tesislerindeki yönetici, personel, sporcu ve antrenör oluştururken; örneklem grubu ise 10 yönetici, 51 personel, 151 sporcu ve 34 antrenör olmak üzere toplam 246 kişiden oluşmaktadır.

Çalışmada veri toplama aracı olarak Innovativeness Scale (IS) (1977) yılında H. Thomas Hurt, Katherine Joseph ve Chester. D. Cook tarafından geliştirilen, Kılıçer ve Odabaşı (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 20 soruluk anket, Aslaner'in (2010) çalışmasında modifiye edilerek 15 soru haline getirilmiş olan Bireysel Yenilikçilik Ölçeği (BYÖ) kullanılmıştır.

Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS v22.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için frekans analizi, ölçeklerin normal dağılım uygunluğunu saptamak için Skewness ve Kurtosis testi kullanılmıştır. Yenilikçi davranış düzeylerinin belirlenmesinde betimleyici istatistik, cinsiyet, medeni durum, lisanslı olarak spor yapılıp yapılmadığı ve yurt dışı deneyiminin olup olmadığı gibi özelliklerle yenilikçi davranış algısı ilişkisinin tespiti için bağımsız gruplarda t-testi; yaş, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, gelir düzeyi, kurumdaki pozisyon ve kurumdaki görevine göre yenilikçi davranış algısının karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (Anova) kullanılmıştır. Çalışmada anlamlılık düzeyi ( $p<0.05$ ) olarak alınmıştır.

Erzurum Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü bünyesinde çalışan yönetici, personel, sporcu ve antrenörlerin yenilikçi davranış algılarının medeni durum ve kurumdaki pozisyonu şeklindeki demografik değişkenlerde anlamlı farklılığa rastlanmıştır ( $p<0,05$ ).

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Yenilikçilik (İnovasyon), Spor, Kış Spor Tesisleri



**ABSTRACT**  
**MASTER THESIS**  
**ORGANIZATIONAL INNOVATION IN WINTER SPORT FACILITIES**

**Evren KULANŞI**

**Advisor: Assoc. Prof. Dr. Orcan MIZRAK**

**2019, 88 Pages**

**Jury: Assoc. Prof. Dr. Orcan MIZRAK**  
**Assoc. Prof. Dr. Emre BELLİ**  
**Assist. Prof. Dr. Serhat ÖZBAY**

The aim of this study is to investigate innovative behavior perception levels of the managers, the staff, the athletes and the coaches in winter sports facilities in Erzurum and the differences among them.

The population of the research consists of the managers, the staff, the athletes and the coaches within the body of Erzurum Provincial Directorate of Youth Services and Sports whereas the sample group consists of 10 managers, 51 personnel, 151 athletes and 34 coaches with the total number of 246 people.

In the study, the scale of individual innovation developed by H. Thomas Hurt, Katherine Joseph and Chester D (1997), 20 items version adapted to Turkish by Kılıçer and Odabaşı (2010) and 15 items version modified by Aslaner was used.

SPSS v22.0 statistical package program was used to evaluate the data obtained. Frequency analysis to determine the demographic characteristics of the participants, the Skewness and Kurtosis scale test was used to determine the suitability normal distribution. Descriptive statistics is used in the determination of the levels of innovative behavior, t-test in independent groups is used in the determination of the relation between the features such as gender, marital status, whether or not doing sports as a licensed athlete and whether or not having an experience abroad and one-way analysis of variance (Anova) was used to compare the perception of innovative behavior according to age, educational background, working time in the institution, income level, position and task in the institution. Significance level ( $p < 0.05$ ) was used in the study.

Significant differences have been found in innovative behavior perceptions of the managers, the staff, the athletes and the coaches within the body of Erzurum Provincial Directorate of Youth Services and Sports regarding the demographic variables of marital status, position in the institution. ( $p < 0.05$ ).

**Key Words:** Organization, Innovation, Sports, Winter Sports Facilities

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

- GPS** : Küresel Konumlama Sistemi  
**OECD** : İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (Organisation for Economic Co-operation and Development)  
**IIHF** : Uluslararası Buz Hokeyi Federasyonu  
**DPT** : Devlet Planlama Teşkilatı  
**yy** : Yüzyıl



## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.1.</b> Değişime Tepki Türleri .....	14
<b>Tablo 1.2.</b> Değişikliğe Tepkiler ve Bireyin Genel Tutumu.....	16
<b>Tablo 4.1.</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler.....	53
<b>Tablo 4.2.</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler.....	55
<b>Tablo 4.3.</b> Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması .....	56
<b>Tablo 4.4.</b> Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	56
<b>Tablo 4.5.</b> Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Lisanslı Olarak Spor Yaptınız mı? Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	57
<b>Tablo 4.6.</b> Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Yurt Dışı Deneyiminiz Var mı? Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	58
<b>Tablo 4.7.</b> Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Kurumdaki Pozisyon Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	58
<b>Tablo 4.8.</b> Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Kurumdaki Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	59
<b>Tablo 4.9.</b> Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	60
<b>Tablo 4.10.</b> Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	61
<b>Tablo 4.11.</b> Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Çoklu Karşılaştırılması .....	62
<b>Tablo 4.12.</b> Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	62
<b>Tablo 4.13.</b> Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	63
<b>Tablo 4.14.</b> Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Yaş Değişkenine Göre Çoklu Karşılaştırılması .....	64

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

**Şekil 1.1.** Değişime Karşı Direnç Ölçeği..... 15



**TEŞEKKÜR**

Çalışmam süresince bana destek olan danışman hocam Sayın Doç. Dr. Orcan MIZRAK'a, tüm çalışmam boyunca bana vermiş olduğu destekten ötürü Araştırma Görevlisi Fatih BEDİR'e, çalışmamda büyük emeği geçen Dr. Öğr. Üyesi Alparslan KURUDİREK'e, Sportif Eğitim Uzmanı Murat TURAN'a ve her konuda bana zaman ayırıp kahrımı çeken eşim Emine KULANŞI'ye ve kızım Elif Azra KULANŞI'ye bu çalışma aracılığı ile teőekkürlerimi sunarım.

**Erzurum – 2019****Evren KULANŞI**

## GİRİŞ

Yenilik belli bir iş, davranış ve olayda var olan ya da süregelen kalıpların dışına çıkıp farklı, yeni yöntem ve fikirler geliştirip bunların denenme ve uygulanması sürecidir. Yenilik yalnızca yeni yöntem ve fikir geliştirme süreci olmamakla birlikte, aynı zamanda mevcutta bulunan yöntem ve fikirlerin daha kullanışlı hale getirilmesi ve iyileştirilmesi süreci de olabilir. Bu bağlamda yenilikçilik bir nevi yenilenen ve değişen dünyaya ayak uydurma yeni mal üretme veya var olanı geliştirme, hizmette kaliteyi artırma, yeni yöntem ve fikirler üreterek gelişime uyum sağlamayı ön görmektedir.

Günümüzde toplumlar, örgütler, şirketler gibi birçok topluluk yenilikçi fikir ve yöntemlere ayak uydurmakta veya bu yönde çeşitli şekilde çalışmalar yapmaktadırlar. Bu fikir ve yöntemleri kendi kültürlerine uygun hale getirip kullanmaya çalışarak yenilikçilik sürecine uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Toplumda yeniliğe uyum sağlama aşamasında zaman sürecinin önemli bir yeri bulunduğu bilinmektedir. İnsanlar süregelen bir durumun değişmesinden genel olarak hoşnut olmaz ya da bu durumu uzun zaman sonra kabullenmeye başlar. Örgüt ve şirketlerde de bu durum geçerlidir. Örgütlerin veya şirketlerin değişime ve yeniliğe ayak uydurmaları genel olarak iki nedenden kaynaklanmaktadır. Bunlar örgütün kendi içindeki değişim ve yenilik anlayışı ile örgütlerin ya da şirketlerin dışında gelişen faktörlerden kaynaklanmaktadır. Örgütler ve şirketler değişime topluma oranla daha çabuk adapte olmaktadır. Bunun temel nedeni ise örgütün ya da şirketin daha uzun ve verimli yaşamasına katkı da bulunmaktır. Toplumların ise değişime ayak uydurma süresi biraz daha zaman almaktadır. Aslında toplum yeniliğin getirmiş olduğu durumun artı yönlerini görene kadar yeni duruma eleştiri ve tepki gösterirler. Yeni durumda meydana gelen iyileşme ve artı yönler insanların işini kolaylaştırdığı görüldükçe toplum yeni durumu benimseyip adapte olma süreci içerisine girmeye başlar.

Ülkemizde de yenilikçi yapı anlayışı gelişmekte olan ve gelişmiş diğer ülkelere nazaran daha az olduğu söylenebilir. Bu durumun esas nedeni olarak varolan durumda bazı değişiklikler yapılması ya da varolan durumun tamamen değişmesine tepki gösterilmesi yani değişime direnç göstermekten kaynaklanabilir. Bir durum, davranış ya da olaya farklı açılardan yaklaşma direkt olarak tepki aldığı için insanlarda bu durumu değiştirme ya da tamamen yenileme sürecine girmekten çekinmektedirler. Ülkemizde

tepki ya da eleştirilerin temel kaynağı genellikle gelenek ve göreneklerimize, örf, adetlerimize uymadığı ya da düzgün bir şekilde işleyen durumu neden değiştirme ya da yenilemeye gitme çabası içine girildiği yönündedir.

Geçmişten günümüze ekonomik, sosyal ve kültürel bağlamda etkili rolü olan sporda da yenilik anlayışı her zaman güncelliğini korumuştur. Yeni fikirler, yöntemler, yeni spor branşları, teknikleri ve kuralları ortaya çıkmıştır. Bu yeni fikir, yöntem, branş, teknik ve kurallara değişime direnç gösteren, eleştiren ve karşı çıkan kesimler olduğu gibi, yeni durumu kabullenip buna adapte olma çabaları içerisinde girenlerde olmuştur.

Sporda olduğu gibi spor tesislerinde de yenilikçi bir yapı her daim dikkat çekmektedir. Spor branşlarında yapılan yenilikler doğal olarak spor tesislerini de etkilemektedir. Bu etki hem spor tesisindeki yöneticileri hem de spor branşını icra eden sporcularında yeniliklere ayak uydurması gerçeğini karşımıza çıkarmaktadır. Örgütlerde olduğu gibi spor branşlarında da yapılan yeniliklere olumlu ve olumsuz yaklaşımlar olmaktadır. Ancak spor branşları ve spor tesislerinin yeniliklere ayak uydurma süreci ilgili spor branşının federasyonları tarafından kabul edilip uygulamaya geçildiği anda başlar. Bu noktada da yenilikçiliğe uyum sağlama süreci daha hızlı şekilde meydana gelmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

#### 1.1. ÖRGÜTÜN TANIMI

Örgütlerin tanımı değişik bakış açılarına göre farklılık meydana getirmekle birlikte, genel olarak iki ana durum bu tanımlarda ortaya çıkmaktadır. Birincisi örgütün belli bir amacı gerçekleştirmek için oluşturulduğu, bir diğeri ise; örgütü kişilerin meydana getirdiğidir. Bu durumlar örgüt tanımlarının hepsinde gözlemlenebilmektedir. Yapılan tanımlarda örgüt, etrafıyla devamlı bağlantılı olan, ortak bir gayeyi gerçekleştirmek için birlikte hareket eden sistem olarak belirtilmiştir. Bireylerin belirli bir gayeyi gerçekleştirmek için birlikte hareket etmeleri ile oluşan örgütlerle yaşamın her aşamasında karşılaşarak, onlarla bir şekilde iletişim kurarız. Aile, işyerleri, okul, hastane, siyasi partiler, dernekler vs. bunların tamamı örgüte birer örnek teşkil etmektedir. Böylece görülmektedir ki, örgütler hayatımızda önemli yapılardır (İnceoğlu, 2004).

Koçel (2005), örgüt iki şekilde tanımlanabilir. Bunlardan ilki bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ve organize edilmiş bağlantılar manasına gelen bir yapıya denmektedir. Bir diğeri tanımı ise; yapının oluşturulması sürecini, birden fazla etkinliği, organizasyonu meydana getirme şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalardan farklı olarak, toplumu meydana getiren bireyler veya camialar arasında bir sosyal yapı şeklinde de tanımlanabilmektedir (Koçel, 2005).

#### 1.1.1. Değişim

Değişim, birçok çalışmaya ve araştırmaya konu olmuş bir durumdur. İnsanlığın varoluşundan şimdiye kadar yaşam şartlarının birçok dönemine damga vuran değişim, 19. yüzyıldan itibaren tesirini daha bariz bir şekilde ortaya koymuştur. Küreselleşen dünyamızda değişimin çok göz önünde olmasının sebebi, sonuçlarının bir anda ve süregelen bir şekilde meydana gelmesi yatmaktadır. Değişimin, başka anlamlarının olmasıyla birlikte, en kolay anlamıyla önceki olaydan, durumdan ya da hareketten farklı olarak ortaya çıkmasıdır. Bir başka anlamı ise, değişim süregelen durumdan, gerçekleşebilecek diğeri bir duruma geçmeye çalışma sürecidir (Fox-Wolfgramm vd. 1998).



### 1.1.2. Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim birçok anlamı olan bir kavramdır; bu sebeple net bir tarifini yapmak çok da kolay değildir. Örgütsel değişim, örgütlerin varolan durumdan ilerde yapacaklarını arttırmayı istedikleri bir duruma geçmelerine neden olan bir süreç olarak adlandırılabilir. Bundan başka örgütsel değişim, örgütlerin farklı alt yöntem ve öğelerinde ya da bunların birbirleriyle olan ilişkilerinde oluşabilecek olumlu veya olumsuz, niteliksel ya da niceliksel, tahmin edilen veya tahmin edilemeyen bütün farklılıkları ifade eder (Barutçu, 2000).

Örgütler sürekli olarak değişen ve değişkenlik gösteren bir ortamda faaliyetlerini yürütmektedir. Hız, karmaşıklık, değişkenlik ve belirsizlik zamanımız toplumlarının çalışma hayatında sürekli olarak karşılaştıkları durumlardır. Değişen bu durumlarla örgütler ve toplumlar karşı karşıya gelmektedir. 1950'lerde ön plana çıkan değişim durumu, 1970'lerin ikinci yarısında toplumlarda etkisini iyice hissettirmiştir. Yönetim araştırmacıları, geçen yüzyılda meydana gelen değişimin, insanlığın varoluşundan bu zamana kadar en büyük değişim olduğunu belirtmektedirler. Avcılıktan tarıma, tarımdan sanayiye, sanayiden bilgi toplumuna geçen insanlık tarihinin, bundan sonra da değişimler yaşayacağı aşikârdır. Böyle değişimlerin kendiliğinden meydana gelemeyeceği koşullarda, başkalarıyla birlikte hareket ederek gerçekleştirme çalışılmıştır. Bu doğrultuda örgütsel değişimde bu şekilde ortaya çıkmıştır (Saylı ve Tüfekci, 2008).

Örgütler, globalleşen dünyaya ve taleplere ayak uydurmak için değişimin sürekli içinde yer almalı ve değişime ayak uydurmalıdır. Varlığını devam ettirmesi için bu durum kaçınılmazdır.

### 1.1.3. Örgütsel Değişimin Özellikleri

Tüz'e (2004) göre her değişim kendisiyle birlikte bir takım riskler getirmektedir. Yani, değişim öncesinde ve ilerleyen dönemlerinde olumlu şekilde hareket eden mekanizmaya olumsuz tesir edebilecek bazı durumlar meydana gelebilir, değişimle hedeflenen durum oluşmayıp, bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Ayrıca varolan durum da olumsuz etkilenmiş, beklenmeyen durumlar meydana gelmiş olabilir. Yalnız varolan durum da eskisi gibi işler durumda olmayabilir. En tehlikelisi ise, değişimden önceki durum dahi tamamıyla etkisini kaybedebilir. Büyük ölçekli örgütlerde ya da işletmelerde

yapılan değişim, bu değişim ile birlikte hareket eden diğer unsurlarda da problem oluşturabilir, ayrıca örgüt içerisinde yapılan farklı bir değişim sürecini de olumsuz etkileyebilir. Bu olumsuz durumlardan en az hasarla kurtulmak, değişim esnasında veya ilerleyen zamanlarda meydana gelebilecek sorunları en azamiye çekmek için, yeni yapılacak değişim bir süreç olarak fark edilmeli ve bu şekilde yön verilmelidir. Bu durumla birlikte değişiminin tanımlamasını belirtirken dört ana durum ortaya çıkmaktadır:

1. Değişimin yönetilmesi özelliği,
2. Değişimin uzmanlık gerektirmesi özelliği,
3. Değişimin bilgiyle desteklenmesi özelliği,
4. Planlanmış bir süreç izlenmesi özelliği (Tüz, 2004).

#### **1.1.4. Örgütsel Değişimin Önemi**

Değişimi belli kalıpların içine sokmak, önüne engeller koymak için hareket eden örgütler mühim kaynakları ellerinden çıkmaktadır. Örgütün kendi içinde ve dışında sınırlamalar kaybolduğunda örgüt bir karar verme ile karşı karşıya gelir; ya şartlara ayak uyduracak ya da zamanla ortadan kalkacaktır. Örgütlerin içindeki bazı önderler belirlenmiş kalıpların dışına çıkma ve örgütü daha ileriye taşımak için önemli riskler alırlarsa örgüt inovasyon sürecine girer, enerji ve dinamiklik elde eder (Keçecioglu, 2001).

#### **1.1.5. Örgütsel Değişimi Yönetme**

McCarthy (2004)'e göre, örgütsel değişimin ve geçişin olumlu bir şekilde hedefe ulaşabilmesi için iki durum çok önemlidir. Bunlar zaman dilimi ve faaliyet olarak adlandırılmaktadır. Zaman dilimi, değişim için en önemli şarttır. Zaman dilimi belirli etaplar sonucunda oluşur. Bu etaplar değişimden önce, değişim süreci ve değişimden sonra olmak üzere üç şekildedir. Örgütsel değişim ve geçiş, bu üç etabın belli bir düzene sokulmasını ön görmektedir. Önemli bir diğer etap ise faaliyet katmanıdır. Faaliyet katmanları üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar örgütün kendisi, örgütün yöneticileri ve örgütün kişileridir. Bu üç aşama değişim için baştan sona kadar bir birliktelik içinde yoluna devam etmelidir. İş süreçlerinin sil baştan yapılandırılması manasına gelen

değişim mühendisliği, Toplam Kalite Yönetimi kavramıyla birlikte çok daha önemli bir yer edinmiştir. Değişim mühendisliğiyle örgütler rekabete uyum sağlayabilir ve iş süreçleri daha nitelikli bir çıktı alabilmek için esaslı olabilirler. Yalnız süreçlerinin yenilenmesi ve geliştirilmesi etaplarında iş görenlerin sadakat eğilimleri yerine direnç göstermesi değişimin başarıya ulaşmasını engelleyebilir (Tahiroğlu, 2002).

Değişim için zaman dilimi büyük önem arz etmektedir. Örgütler için değişimden öncesi bir nevi önsezi ya da ileriye görmek olarak belirtilebilir. Değişim sürecinin içindeyken de değişimi iyi yönetmek yine örgütler için kaçınılmaz bir durumdur. Son olarak değişimden sonraki durum için de gerekli tedbirleri almak örgütün olmazsa olmaları arasında yer alması gerekmektedir. Faaliyet durumunda ise önemli nokta örgütün kendi içinde bu değişimi kabul etmesi, yöneticiler ve çalışanlara bu durum hakkında yeterli bilgi ve deneyim sunmasıdır.

#### **1.1.6. Örgütsel Değişimin Amaçları ve Nedenleri**

Örgütleri değişime iten nedenler genel olarak iki şekildedir. Bunlardan birincisi dış çevre, ikincisi ise örgütün kendi iç yapısıdır. Dış çevre örgütün kendi kontrolü dışında gelişen durumlardır. İç çevre ise, örgütün kendi bünyesinde yer alan ve örgüt yöneticilerinin kendi ellerinde olan durumları içermektedir. (Gibson, vd. 1991).

#### **1.1.7. Örgütlerde Uygulanan Değişim Biçimleri**

##### **1.1.7.1. Kısmen Değişim-Köklü Değişim**

Örgütsel değişim alanında yapılan çalışmalar devamlı ve ufak çapta olacağı gibi, örgütü bütünüyle değiştirmek amaçlı da yapılabilmektedir. Bu duruma göre değişim, “devamlı ve kısmen yapılan değişim ile tamamıyla değişim” şeklinde iki bölümden oluşmaktadır. Devamlı ve kısmen yapılan değişimlerle yöneticiler sürekli karşı karşıya geldikleri ve örgütü aksatmayan değişimlerdir. Bu değişim türü devrim değil evrim yoluyla ilerleme sağlamaktadır. Köklü değişim ise, örgütün yapısında bütünüyle yapılan değişimdir (Hussey, 1997).

### **1.1.7.2. Planlı Değişim- Planlanmadan Yapılan Değişim**

Planlı olarak yapılan değişim bilinçli bir değişimi kapsamaktadır. Yapılacaklar önceden belli bir plan çerçevesinde sonuca yönlendirilmektedir. Örnek olarak eğitsel bir alandaki planlı değişim, öğretim, öğrenim süreçlerinin ciddi bir bileşeni olan davranışsal gayeler oluşturularak başlatılır. Herhangi biri, örgütün direktifiyle resmi mesuliyeti yüklenerek planlı olarak değişimi harekete geçirebilir (Hanson, 1996).

Bu değişim, doğal şartlar ve tarafsız vakalar sonucu olarak, kısa bir süre içinde meydana gelen bir değişiklik türüdür. Bilerek yapılan bir teşebbüs değil, o anda oluşan bir vaziyettir. Bu vaziyete örnek verilecek olursa, bir danışman, çalıştığı birimde, müdürünün farklı bir şehirdeki bir görevi kabul etmesi veya vefat etmesinden dolayı müdürlüğe terfi edebilir. Okulun içinde ve dışındaki devamlı baskılar ve çalkantılı hadiselerle başa çıkma amacıyla doğal değişimler aralıklarla meydana gelir. Diğer bir ifadeyle olayların gidişatı planlanmamıştır (Hanson, 1996).

### **1.1.7.3. Örgüt Yapısına Yönelik Değişim**

Günümüzde oldukça etkisi gösteren küreselleşme, bilgi ve iletişimdeki teknolojik gelişmeler, toplam kalite uygulamaları örgütleri birer öğrenen örgüt yapısına yönlendirmekte, bireylerin kendini süreli olarak gelişim faaliyetleri içine sokmasına ve tüm bunlarla birlikte dönemin getirdiği hızlı değişimlere uyum sağlayabilecek, koordinasyonun ve iletişimin seri olduğu yeni yapıdaki örgütlere gereksinim duyulmasına neden olmaktadır. Böylece yetki alanları genişletilebilmekte, dikey yapı da yerini yavaş yavaş yassı yapıya bırakmaktadır. Bu doğrultuda merkezîyetçi yönetimden ademi merkezîyetçi yönetime geçiş, karar alma sürecini hızlandırmak için önem arz etmektedir (Özençel, 2007).

### **1.1.7.4. Teknolojik Değişim**

Teknoloji, üretim faaliyetlerinde bulunurken kişilerin kullandıkları yol ve metotlar; kişinin çevresini değiştirmek için geliştirdiği ve kullandığı yöntemlerdir. Teknoloji, toplumlara ve tarihlere göre değişse de teknolojiyi yaratan esas prensipler değişmemektedir. Zira tüm teknolojik gelişmelerin zemini, insan gereksinimlerinin

karşılanmasıdır. İnsan gereksinimlerini karşılamaya yönelik olan teknolojik gelişme, bulunan yeni bir bilgi, metot veya araç sayesinde üretim ya da hizmet alanında bir artma bir ilerleme meydana getirme sürecidir. İlerlemeye meydan vermeyen değişimler ürün ve hizmette bir gelişmeye neden olmayacağı için teknolojik değişim olarak adlandırılmayacaktır (Şimşek, 1978'den aktaran Alıç, 1990).

#### **1.1.7.5. Örgütün Fiziki Ortamında Değişim**

Kimi örgütlerde verimliliğin ve performansın en üst düzeye çıkabilmesi için çalışma alanlarında değişikliği öngörebilmektedirler. Çalışma alanının değişimi bireylerin sadece rahat iletişimde bulunabilecekleri bir alan oluşturma anlamı olarak düşünülmemelidir. Örgüt içinde faydalanılan ışık, sıcaklık, gürültünün azlığı veya fazlalığı gibi birçok etken iş verimine tesir etmektedir. Örnek verilecek olursa, iyi yapılmış bir aydınlatma sistemi “hem erken yorulmayı önler hem de insanları güdüleyerek iş verimini artırır”, bununla beraber sıcaklık derecesinin iyi bir şekilde ayarlanması gerekmektedir. Bu duruma dikkat edilmediğinde çalışan örgüt bireylerinde “baş ağrıları, iş tatminsizlikleri artacak ve böylece örgüt işlerinde verim düşüklüğü” meydana gelecektir (Eren, 2008).

#### **1.1.7.6. İnsan Merkezli Değişim**

Örgütsel olarak değişimde en önemli faktör insandır. Örgütü insana ya da beşeri faktörlere dayandırmak isteyen fikir sahipleri bir örgütü oluşturan bireylerin, özellikle örgütün üst kademesinde görev alan yöneticilerin kabiliyet ve tutumlarında değişiklik meydana getirmek suretiyle örgütün tamamında beklenen değişikliklerin oluşabileceğini belirtmektedirler. Bu durumda örgütsel değişim ile bireyin değişimini aynı kapsamda görmektedir (Aydemir, 2003).

#### **1.1.8. Örgütsel Değişimin Nedenleri**

##### **1.1.8.1. Dışsal Nedenler**

Çevre, örgütün dışında ama kendisiyle doğrudan ve/veya dolaylı olarak alakalı etkenleri ifade etmektedir. Genel manada çevre, örgütle alakalı tepeden tırnağa tüm

unsurları içerir. Örgütün dış çevresi, örgütün kendisi ile alakalı ama kendi dışındaki etkenlerden meydana gelir. Çevrenin analiz edilmesi ise, örgütün kendi çalışma çevresi ve genel olarak dış çevrelerin firmaya vermiş olduğu riskleri ve fırsatları araştırma, değerlendirme ve gözleme sürecidir (Fidan, 2002).

Örgüt, dışında gelişen olayları ve durumları çok iyi takip ederek örgütsel değişimde dışsal etkenlere karşı gerekli önlemleri alarak değişime hazırlık sürecini çok iyi şekilde yönetebilir.

#### **1.1.8.1.1. Küreselleşme Süreci**

Küreselleşme ile beraber meydana gelen ve yirminci yüzyılın sonlarına damgasını vuran değişim dinamikleri, yirmi birinci yüzyıl ile yeni bir görünüm kazanan dünya düzeninin de asıl dayanaklarını meydana getirmiştir. Belirtilen bu değişim dinamikleri ana hatlarıyla;

- Uluslararası düzeyde yeni pazarların meydana gelmesi ve rekabetin üst düzeye çıkması,
- Bölgesel ve uluslararası işbirliği ve entegrasyonların yapılması,
- Bilgi teknolojilerinde ve iletişim oluşan büyümeler,
- Bilgisayar sistemlerinin ilerletilmesi ve geniş sahalara yayılmaya başlanması,
- Yeni teknolojik icatlar,
- Verimliliği üst seviyelere çıkaran ve maliyetleri aşağı seviyelere çeken sistemlerin meydana getirilmesi,
- Örgütlerde insan unsurunun önemiyetinin öne çıkması ve böylece iş görenlerin yönetime katılma arzusunun ve örgütten beklentilerinin çoğalması,
- Meydana gelen değişimler sonucunda tüketici tercihlerinin farklı olması ve beklenti seviyesinin üst düzeye çıkması şeklinde belirtilebilir.

Meydana gelen küresel değişim, yalnızca belirli bir coğrafi bölge veya cemiyetle sınırlı değil tüm dünya ölçeğinde; sadece belirli bir alanda olmayıp, toplumsal, teknolojik, siyasal, ekonomik, yönetsel ve kültürel olarak bütün alanlarda devam etmektedir (Kliksberg, 1994).

#### **1.1.8.1.2. Doğal Çevre Koşullarındaki Değişim**

Çevreye karşı hassas yönetim, ekolojik çevreyi karar alma süreçlerinde ehemmiyeti yüksek bir öge olarak görmekte, etkinliklerinde çevrede oluşabilecek olumsuz durumları en aza düşürmeyi ya da bütünüyle ortadan kaldırmayı gaye edinen, bu çerçevede, ürünlerinin dizaynını ve paketlemesini, üretim süreçlerini farklılaştıran, ekolojik çevrenin zarara uğramaması felsefesini işletme kültürüne adapte etmek için elinden geleni yapan, toplumsal mesuliyet kapsamında topluma karşı görevlerini yerine getiren işletmelerin kabullendiği bir zihniyettir (Nemli, 2001).

#### **1.1.8.1.3. Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim**

Örgütler ekonomik çevrenin birer alt parçasıdır ve bundan dolayı ekonomik olay ve olgulardan farklı olarak değerlendirilmezler. Ekonomik göstergelerdeki değişimler örgütler üzerinde iyi ya da kötü şekilde tesir gösterebilirler. Ekonomik çevrenin ögeleri, yani işletmelerin içinde faaliyette bulunduğu ekonomik yapının özellikleri devamlı olarak değişim içindedir. İktisadi yapı, bir süreç namına üretim, değişim, paylaşım, tüketim ve tekrardan üretim döngüsü esasında şekil almaktadır. Bu döngü, yararsız bir döngü olmaktan daha fazla, tesirini giderek çoğaltan bir sarmal şeklindedir. Bu döngü sürecinde, bir konumda, örgütsel sistem meydana getirilirken; üretim araçlarının gelişmişliği, bu araçları kullanacak olan insanların gelişmişliği ve yeterlik seviyesi, üretim araçları üstündeki sahiplik biçimi, yaratılan değerlerin paylaşım biçimi, üretimde tercih edilen ağırlıklı etki alanları (tarım, sanayi, hizmet), kalkınma sürati değişim gösterdikçe, farklı bir örgütsel sistem meydana gelecektir (Sucu, 1988).

#### **1.1.8.1.4. Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim**

Farklı alanlarda meydana gelen değişimler gibi, teknolojik şartlarda da meydana gelen yenilikler örgütlere de ciddi ölçüde tesir etmektedir. Bununla birlikte, teknolojiye kaydedilen ilerlemeler örgütlerin istenilen düzeyde çalışabilmelerine yardımcı olarak varlıklarını devam ettirmelerinde vazgeçilmez bir bağlayıcı öge olarak karşımıza çıkmıştır. Teknolojinin artılarından yararlanmak isteyen örgütler, etkinlik süreçlerinin ilgili evrelerine teknolojik yenilikleri adapte etmek ve dolayısıyla bütçelerinde bu duruma ayrı bir pay ayırmaları gerçeğini meydana getirmiştir. Yeni teknoloji, bu teknolojiden

faydalanmak isteyen mevcut işletme süreçlerinde, bilgi temellerinde ya da örgütsel bağlantılarında değişimler meydana getirebilir (Tyre ve Hauptman, 1992).

#### **1.1.8.1.5. Sosyo-Kültürel Çevre Koşullarındaki Değişim**

Sosyo-kültürel etkenler örgütlere tesir eden diğer dış çevre öğeleri arasındadır. Sosyo-kültürel çevre; kişilerin davranışlarını, değer yargılarını, kültürel alışkanlıklarını, bakış açılarını, yaşam biçimlerini meydana getiren ve etkileyen unsurların bulunduğu çevre olarak tanımlanabilir. Sosyal ve kültürel faktörler genellikle tek tek incelense de, esasen içerikleri itibariyle birbirlerini tamamlamaktadırlar (Sucu, 1988).

#### **1.1.8.1.6. Siyasi-Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişim**

Siyasi çevre; teşkilatın faaliyet gösterdiği ülkede merkezi veya mahallî resmi mevkilerin ve bunların alt birimlerinin siyasi otoritelerini sağladığı ve kullandığı ortam biçiminde belirlenebilir. Devletin şekli, hükümetin biçimi, seçim sistemi, siyasi karar, devletin iş hayatına müdahale meyli, özelleştirme, devletleştirme gibi unsurlar siyasi çevre üzerinde tanımlayıcı rol oynamaktadır (Kuvan, 2001).

Hukuki çevre ise siyasi çevre etkenlerinin somut kaideler haline dönüşmüş şekli olarak ifade edilebilir. Bu anlamda; yasalar, tüzükler, yönetmelikler, duruşma kararları, içtihatlar ve uygulamaları gibi düzenlemeler hukuki çevre içerisinde ele alınmaktadır (Kuvan, 2001).

#### **1.1.8.2. İçsel Nedenler**

Örgütü değişime iten nedenler yalnızca, dışında oluşmamaktadır. Bununla birlikte, örgütün kendi içinden de değişimin oluşmasına zemin hazırlayacak nedenlerde meydana gelmektedir. Örgütsel değişmeye neden olan iç faktörler şöyle belirtilebilir (Uslu, 2006):

- Büyüme,
- Şirket evlilikleri,
- Gerileme,
- Tepe idarecilerin değişmesi,
- Örgüte bağlı noksanlıklar.



Zaman içinde hedeflerin yapısının, kısımlar arası ilişkilerin, denetim şekillerinin ve denetim alanlarının, irtibat türünün, karar oluşturma faaliyetlerinin, çalışanlardaki doyum seviyesinin farklılaşması örgütün kendi iç çevresinde meydana gelen farklılaşma sebepleri olarak gösterilebilir (Sucu, 1988).

### 1.1.9. Örgütsel Değişimin Uygulanması

Örgütlerde değişim kararı alındıktan ve yapılacak çalışmanın ana hatları belirlendikten sonra uygulamanın süresi ve kimler tarafından yapılacağı sorunu önemiyet oluşturmaktadır. Burada belirtilen iki durum için verilecek önemli kararlar değişimin başarısı üzerinde doğrudan rol oynayacaktır (Başaran, 1982).

Süre açısından örgütsel değişimin uygulamaları, uzun süreli, kısa süreli ve çok kısa süreli şekilde ortaya çıkabilir. Bu bağlamda, çok kısa süreli uygulamalarda alınan kararlar çok kısa bir zamanda uygulamaya geçirilir ve köklü değişiklikler gerçekleştirilir. Kısa süreli uygulamalar, altı ay ve üç yıl arasında değişen bir zaman zarfını kapsarken; uzun süreli uygulamalar üç yıldan daha fazla bir zamanı kapsamaktadır (Başaran, 1982).

Örgütsel değişimde alınacak bir diğer mühim karar da uygulamanın kimler tarafından icra edileceğidir; çünkü örgütün yapısına dayalı gereksinimlerin meydana gelmesi, iş görenlerin fikirlerinin alınması, kullanılacak araçların belirlenmesi, gerekli bilgi dağılımının oluşturulması ve izlenecek yolun adımlarının oluşturulması uzmanlık ve marifet gerektirmektedir (Başaran, 1982).

Bir organizasyon uzmanında aranılan özelliklerin açıklanması zor olmakla beraber, bireylerde aranılan genel özellikleri şöyle belirtebiliriz. (Başaran, 1982):

- Üstün bir analiz etme mahareti bulunmalı, aynı zamanda örgütsel meseleleri süratle anlayabilmeli, şahsi tutumlar hakkında yeteri kadar önsezi ve bilgi birikimini kazanmalıdır.
- Firmanın etkinlikleri, bilhassa iş ilişkileri, teknolojisi ile tutum ve yöntemleri konularında iyi ve sağlam bilgiye sahip olmalıdır.
- Firma içindeki karşıt kümeler karşısında bağımsızlığını gözetmeli, bu kümelerin hakikat emellerini ve meselelerini kavramalıdır.
- Hatasız bir hafızaya sahip olmalı, bu marifetlerini özellikle görüşmelerde az anekdot tutarak kullanmalı, görüşülen şahsı negatif yönde etkilememelidir.

- Personelle arasındaki aralığı, saygıyı eksiltmeyecek ölçüde esnetirken, tüm personelin kendisini kolayca ifade edebilmesi için arkadaşça ve anlaşılır olmalıdır.
- Firmanın emelleriyle uyumlu bir örgütsel yapının kurulmasında faydalanılacak kuramsal düşünce ve esas prensiplere ilişkin önyargılı olmamalıdır.
- Örgütlenme teorisini çok iyi öğrenmelidir.
- Süratle çalışabilmeli ancak çabuksu (sıkışmış) görünümü yaratmamalıdır (Başaran, 1982).

#### **1.1.10. Değişime Karşı Oluşabilecek Tepkiler**

Değişime direnişin tipik bir tavır şekli bulunmamaktadır. Üretimde aralıksız düşüş, işten çıkma ve departman değiştirme isteklerinin çoğalması, çatışmaların artması, ansızın çıkan grevler, değişim teşebbüsünü baltalayan her türlü kasıtlı tavır ve değişimin uygulanamayacağına ait ehemmiyetsiz nedenler öne sürülmesi direniş bulguları olabilir (Ülgen, 1993).

Değişime dair reaksiyonlar (tepkiler) pozitif ve negatif şeklinde bir ayrıma tabi tutulabilir. Bu ayrım neticesinde saptanacak reaksiyonlar, muhtemel tesirleriyle beraber değerlendirilerek değişime direncin ortadan kaldırılması emeliyle uygulanacak usuller açısından yön gösterici olacaktır. Aşağıdaki tabloda birtakım değişime tepki çeşitleri negatif ve pozitif olarak belirtilmiştir.

**Tablo 1.1.** Değişime Tepki Türleri

<b>POZİTİF</b>	<b>NEGATİF</b>
İstek, arzu	Fobi, endişe sıkıntısı
Fırsat	Kuşku, güvenlik
Mücadele	Sarsıntı
Heyecan	Öfke, hiddet
Yeni marifetler	Stres
Kalıcı olma hevesi	Eğilim göstermeme
Ödül	Motivasyonsuzluk
İşi başarıyla yapma	Netlik kazanma
Yeni başlangıçlar	Bunalım
Tecrübe kazanma	Şahsın kendine olan saygısını yitirmesi
Motivasyon	Şahsi kimlik kaybı
Seçim yaratma	İşten çıkma
Yeni bilgi	Sağlık yitirme
	Ümitsizlik
	İnat
	İsyan, başkaldırı
	Yüksek risk
	Tanınamama, sahip çıkmama
	Yanlış, ters anlama
	Şahsi değişim

**Kaynak:** (Hussey, 1997).

Değişiklikler karşısında ne gibi bir tepkinin meydana geleceği, değişikliğin biçimine, niteliğine ve değişimden etkilenen fertlerin şahsiyetlerine göre farklılık gösterir. İdare, yapacağı değişime karşı tepkileri, bu şekilde ele almalıdır.

Değişiklik, bazen emellere erişmede ve daha üst emelleri tanımlamada fırsat, bazen de emellere erişmede bir mani ve örgütün başarısını zayıflatacak bir tehdit olarak idrak edilebilir (Özgen ve Ölçer, 1996).



**Kaynak:** (Koçel, 2005).

**Şekil 1.1.** Değişime Karşı Direnç Ölçeği

İş görenlerin değişime karşı direnç durumunu belirtmek adına bir tür değişime karşı direnç ölçeğinden faydalanılabilir. Bu ölçekte değişime karşı talepte bulunma ve değişimi bütün olarak kabullenmek bir sınır; değişimi istemeyerek örgütten çıkma, başka bir sınır noktası olarak ifade edilmiştir. Bu iki sınır arasında aktif direnç, pasif direnç, kayıtsızlık ve kabul alanları olacak şekilde dört alan tanımlanmıştır. Her alan kendi içinde değişik tavır ve davranışları kapsamaktadır. Ölçek yukarıda belirtilmiştir (Sucu, 1988).

Değişime karşı muhtemel reaksiyonlar, aktif direnme, pasif direnme, kayıtsızlık ve kabul olarak belirtilebilir. Olası reaksiyonlar ve ferdin genel davranışı tabloda özetlenmiştir (Sucu, 1988):

**Tablo 1.2.** Değişikliğe Tepkiler ve Bireyin Genel Tutumu

BİREYİN GENEL TUTUMU	DEĞİŞİKLİĞE TEPKİLER
<b>KABUL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ İsteyerek yardımlaşma arzusu,</li> <li>✓ Yardımcı olma,</li> <li>✓ Yönetimin baskısı altında yardımlaşma,</li> <li>✓ Pasif kalma,</li> </ul>
<b>KAYITSIZ KALMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kayıtsız kalma,</li> <li>✓ Hiç ilgilenmeme,</li> <li>✓ Yalnızca söyleneni yapma,</li> <li>✓ Öğrenmeme,</li> </ul>
<b>PASİF DİRENME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mümkün olduğu kadar yapmama,</li> <li>✓ İşi yavaşlatma,</li> <li>✓ Bilerek yanlış yapma,</li> </ul>
<b>AKTİF DİRENME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sabotaj,</li> <li>✓ İşten Ayrılma,</li> </ul>

**Kaynak:** (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995)

Değişim sürecinde, değişime muhatap olanlar dört grupta bir araya gelebilir: Kabul edenler, kayıtsız kalanlar, değişime pasif direnenler, değişime karşı aktif direnen bireyler. Değişim yöneticisi, değişimin taraflarının niteliklerine göre değişim sürecine sürüklemek ve onlarla alakadar olmak vaziyetindedir. Değişime karşı kayıtsız (ilgisiz) kalanları, pasif ve aktif direnişçileri değişime katmayı sağlayabileceği yöntemlerden haberdar etmeli ve uygun şartlarda bunları tatbik etmelidir (Sucu, 1988).

### 1.1.11. Değişime Karşı Direnmenin Nedenleri

Birçok iş gören içinde bulunduğu vaziyetten şikâyetçi olmasına karşın, değişme olgusundan endişe ederler. Zira değişmenin şu anki durumu daha kötüye götüreceğini ve daha bozucu olacağını düşünürler. Değişme bir cemiyet ve örgüt içinde nasıl kaçınılmaz bir hadise ise, değişime olan karşı koymada tabi ki kaçınılmazdır. Paradoksal bir şekilde örgütler değişimi hem onaylar hem de karşı koyarlar (Özkalp ve Kirel, 2010).

Değişikliğe direnme bir bakıma pozitif neticeler meydana getirebilir. Zira eğer bir direnme yoksa değişme karışık ve gelişigüzel olabilir. Bilim insanlarıncı kabul gören bir eğilim tam değişmeye olan dirençlerin zamanla ortadan kalkacağıdır. Yalnız, her zaman da bu durum oluşmayabilir. Değişime karşı direncin nedenleri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Özkalp ve Kirel, 2010).

#### **1.1.11.1. Alışmışlıklar**

İnsanlar çoğunlukla icra ettikleri işi aynı şekilde yapmak tutkusundadırlar. İş icra ederken izlediği adımlar aynı şekilde yinelenirse işi yapmak o derece basitleşir. Yalnız işini icra ederken yeni şeyler bilmek gidişatındaysak bu işin yapılmasını güçleştirir. Bu sebeple insanlar daha evvel bildikleri, alışıl gelmiş işleri yapmayı zor bir işe yeğlerler (Özkalp ve Kırel, 2010).

#### **1.1.11.2. Güvenlik**

Bazı insanlar için sıkıntısız ve tehlikesiz bir iş yeri birçok şeye tercih edilebilir. Şayet değişme bu güveni rahatsız ediyorsa fert tepkisini ortaya koyar. Aynı biçimde yeni bir organizasyon, yeni bir makine iş gören bireylerin güvenliklerini, işten çıkarılmalarını tehlikeye sokabilir. Bu sebepten dolayı iş görenler yeniliğe karşı direnebilirler (Özkalp ve Kırel, 2010).

#### **1.1.11.3. Bilinmeyen Korkusu**

Doğal olarak bireyler bilmedikleri bir durumdan korkarlar. Meçhul şeyler öğrenilenlere göre bir belirsizlik durumu oluşturabilir. Bu duruma örnek verilecek olursa, şu ana kadar alışılmış (klasik) daktilo ile işlerini halletmiş bir sekreter artık yazıları bilgisayarda yazacağını şeklinde kendisine bildirimde bulunulduğunda, sekreter eğer bilgisayar kullanmayı bilmiyorsa bu gidişattan korkup direnç gösterebilir (Özkalp ve Kırel, 2010).

#### **1.1.11.4. İlgili Olmama**

İlgili olmama fertlerin algısal kısıtlılığı, seçici dikkat, dikkatte kayma ve buna benzer biçimde psikolojik sebeplerle ferdin değişen bir kaidenin farkına varmaması sebebiyle önceki tutumlarını devam ettirmesidir. Bireyler genelde kendi bakış açılarını, düşüncelerini destekleyen mevzulara dikkat ederler. Bireylerin dinlemek istedikleri şeyleri dinlemeleri bu mevzuya güzel bir örnek oluşturur. Bu sebeple de değişmelere direnç gösterir ya da değişimin farkında olmayarak önceki tutumlarını devam ettirirler.

Hatta kendilerinin oluřturdukları dünyaya ters dűřen bilgiyi umursamazlar (Yeniçeri, 2002).

#### **1.1.11.5. Ekonomik Nedenler**

Örgütün kendi içinde yapılan değişimler, örgüt iş görenlerinin yararlarını, ekonomik vaziyetlerinde meydana gelebilecek farklı gidişatları ne kadar negatif yönde etkiliyorsa iş görenlerin de bu doğrultuda değişime direnmesine zemin oluşturmaktadır. Yeni düzenin getirmiş olduğu işimi kaybetme görüşü; mesai saatinin artması, ücret karşılığı fazla mesainin kaldırılması, iş yükünün çoğalması iş göreni örgütteki değişime karşı direnme mücadelesine itmektedir (Başaran, 1987).

#### **1.1.11.6. Sosyal Nedenler**

İş görenlerin başka bir direnç sebebi ise diğer insanların hakkında ne düşüneceği korkusundan meydana gelmektedir. Özellikle grup olgusunun ehemmiyet taşıdığı örgütlerde fert, değişimi özümsemese dahi, çalıştığı iş grubunun değişme hakkındaki negatif davranışları onun da negatif davranışlar sergileyip değişime direnmesine sebep olur (Özkalp ve Kirel, 2010).

#### **1.1.12. Değişime Direnmenin Önlenmesi**

Değişimin emelleriyle tutarlı bir şekilde, hedeflenen değişimi gerçekleştirmek için örgütler, mantıksal, açık, kısa ve öz stratejiler ortaya koymalıdır ve bu stratejileri iş görenlere basit bir dille sunmalıdırlar. Bu şekilde hareket etmek, iş görenler arasındaki pozisyon kaybı, iş güvensizliği, fazla iş yükü hakkındaki negatif düşünceleri eksiltecek ve bunun yerine değişimlerin anlaşılmasını ve iş görenlerin moralini kuvvetlendirecektir. Bu aynı şekilde, iş görenlerin faal bir biçimde değişimde rol almalarını ve örgüt vizyonu hakkında paylaşımcı olmalarını teşvik etmek suretiyle, iş görenlerin çoğunun potansiyelini ortaya çıkaracak ve harekete geçirecektir. Böylece değişim süreci süresince iş görenlerin örgüt kimliğiyle bütünleşmesi ve işe katılımları yüksek seviyede sağlanmış olacak ve bu sayede örgütsel değişimin emellerine erişilmesine yardımcı olunacaktır (Ming-Chu, 2009).

İş görenlerin değişime karşı direnmelerini önlemenin en önemli noktası onları da bu süreç içerisine sokmaktır. Sadece üst kademenin değişime katılması ve astlara bilgi verilmemesi değişime karşı olan direncin artmasına ve örgütün değişimden olumsuz etkilenmesine neden olabilir.

#### **1.1.12.1. Eğitim ve Haberleşme**

Eğitim ve haberleşme, değişimle alakalı ana yaklaşımlardan biridir. Paylaşılan emellerin aktif olacağı görüşüyle varolan sorunlarla alakalı olarak, değişime dahil olacakların bilgilendirilmesi ve onlara bilgi verilmesi biçiminde meydana getirilir. Böylece onların değişimin manasını kavramaları sağlanır. Bu yaklaşımda direnişin asıl kaynağının önemli ölçüde hatalı bilgiye ve sağlam olmayan iletişime dayandığı zannedilir. Bu durumların ortadan kaldırılması üzerine yoğunlaşılır. Eğitim müesseselerinde kurslar, grup sunumları, birebir tartışmalar, genelgeler, raporlar eğitim ve haberleşme de yararlanılan araçlardır (Sucu, 1988).

#### **1.1.12.2. Katılım**

Değişime direnmeyi ortadan kaldıran veya direnmenin en az düzeyde gerçekleşmesini sağlayan en etkili usullerden bir başkası, değişim kararlarına iş görenlerin düşüncelerini alarak iştirak etmelerine imkân sağlamaktır.

Değişimden etkilenecek ya da değişime konu olan şahısların değişimin tasarlanması ve uygulanması safhasına iştirak etmeleri, göstermeleri mümkün olan direnci azaltmaktadır. Burada mühim olan iştirak edenlerin düşüncelerinin onaylanmasından çok, şahısların kendilerine tesir edecek bir değişiklik vakasının içinde olduklarını, dışlanmadıklarını sezmeleridir (Koçel, 2005).

#### **1.1.12.3. Destekleme**

Örgüt iş görenleri, yeni teknik uygulamaları özümsemekte güçlük çekiyorlarsa, idarenin bu bireylere eğitimle birlikte işlerini kolay hale getirecek doğrultuda desteklemesi fertlerin yeni sisteme ayak uydurmalarını daha basit hale getirmektedir. Destekleme yaklaşımı özellikle, emekçilerin yapılacak değişimin tasarlanma evresinde



yararlı olur. Ayrıca değişimin uygulama düzeyinde de bu yöntem kullanılabilir. Çoğunlukla, bu yöntem idareciler arasında popülerdir (Dülger, 2003):

#### **1.1.12.4. Pazarlık ve Anlaşma**

Örgütsel değişimde pazarlık; önerilen değişim tasarısı üzerinde iş görenin ya da üyelerinin desteğini sağlamak üzere, idarenin grup üyeleri ile birebir görüşüp bir uzlaşmaya varma mevzusunda her iki tarafın çaba göstermesidir. Pazarlıkta idarenin getirdiği her öneri örgüt üyelerince doğrudan doğruya onaylanmayacağı gibi, örgüt üyelerinin program üzerinde yaptıkları öneride idarece kabul edilmesi olası değildir (Hotamışlı, 1996).

#### **1.1.12.5. Taviz Verme**

Bu yolla değişime karşı olan şahıslara bazı tavizler verilerek değişime olan dirençler azami safhaya indirilmeye çalışılır. Değişime direnç gösteren fertlere ehemmiyeti yüksek görevler vererek, bu fertlerin dirençleri azaltılabilir. Bu tavizler ana hususlara değmeyecek ufak tefek tavizler olabilir. Örneğin, değişime karşı direnç gösteren fertlerin yapmış olduğu hatalara daha hoşgörölü yaklaşılabılır (Dursun, 2007).

#### **1.1.12.6. Baskı Yapma ve Tehdit**

Emirler verme, emretme ve bu emirlerin uygulanmasını sağlama temeli üzerine kuruludur. Bu strateji ivedi ve anında uygulama olanağı meydana getirdiği için avantajlıdır; ancak bu taktiğe yönelik çalışan sadakatinin düşük ve direnişin ise yüksek olması beklenir. Formel gücü kullanmak suretiyle, sadece idarenin istemiyle değişime direnme belli bir zaman kırılabilir; ancak “etki-tepki” kanunu gereği denk olmayan koşullarda kabul edilir, uyulur gibi görünen değişime karşı elverişli ortam bulunduğunda yeniden direniş mevzubahis olabilir (Uslu, 2006).

### 1.1.13. Değişime Gösterilen Dirence Karşı Bazı Öneriler

Yukarıda belirtilen direnci yenme yollarından sonra, genel anlamda idare alanında yapılan ve direnç vakalarını aza indirmek için idarecilere aşağıdaki tutumlar ve tedbirler önerilebilir:

- Şayet idareciler, değişimin kendilerine ait olduğunu hissedelerse (dışarıda tasarlanan ve yönlendirilen değil) direnç az olacaktır.
- Şayet değişim sistemin üst seviye yetkilileri tarafından samimilikle desteklenirse direnç az olacaktır.
- Şayet katılanlar değişimi mevcut yüklerini çoğaltıcı değil, eksiltici olarak görürlerse direnç az olacaktır.
- Şayet değişim katılanların sahip oldukları ve umursadıkları değerlerle intibak halindeyse direnç az olacaktır.
- Şayet değişim katılanların alakalı olacağı yeni tecrübeler (deneyimler) sunuyorsa direnç az olacaktır.
- Şayet katılanlar hürüklerinin ve güvenliklerinin tehdit edilmediğini sezerlerse direnç az olacaktır.
- Şayet katılanlar sorunun ne olduğunu tanımlama çalışmalarına katılmışlarsa ve sorunun mühim olduğuna inanıyorlarsa direnç az olacaktır.
- Şayet değişim oy birliğine dayalı bir grup kararıyla özümsemişse direnç az olacaktır.
- Şayet değişimi savunanlar, savunmayanların his ve fikirlerini kavrayabiliyor, geçerli itirazları teşhis edebiliyor ve afaki fobilerden kurtulmak için tedbir alabiliyorsa, direnç az olacaktır.
- Yeniliklerin yanlış anlaşılma ve yanlış açıklanma ihtimalinin bulunduğu belirlenirse ve şayet değişimin nasıl idrak edildiği belirlenirse ve ihtiyaçların neler olduğu bilinip bu ihtiyaçların hiçe sayılmadığı bir ortam sağlanırsa direnç az olacaktır.
- Şayet katılımcılar kendi aralarındaki ilişkilerde, kabul destek ve güvene sahip olursa direnç az olacaktır.
- Şayet değişim revizyon ve tekrar kontrol etmeye açık tutulursa direnç az olacaktır.

Yapılacak yeniliklere tüm örgütün katılımı görüldüğü gibi değişime direnci aza indirecektir. Örgüt, tüm çalışanları ile birlikte değişimi kabul ederse ve değişimi çalışanlara çok iyi şekilde aktarırsa içinde oluşabilecek tepkiler azami seviyeye inecek, bu da örgütün kendi içinde değişime hazır olduğunu gösterecektir (Aksoy, 2005).



## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON)

#### 2.1. YENİLİK (İNOVASYON) KAVRAMI

Yenilik, bilimsel araştırmadan buluşa, ticarileştirmeye ve geliştirmeye değin yeni bir ürün ya da üretim sürecindeki bütün etkinliklerdir. Yeni süreç, ürün, organizasyon yapısı ve usullerini aramak, bulmak, geliştirmek, iyileştirmek, uyarlamak ve ticarileştirmektir. Yenilik, ar-ge çalışmalarıyla birlikte pek çok etkinliği de kapsayan bir süreçtir. Bu süreç zarfında yenilik geliştirme faaliyetleri birbirinden kopuk olmamalıdır, her düzeyde etkileşim halindedir. Yenilik, varolan bir ürün ya da üretim sürecinin geliştirilmesi olabileceği gibi yeni bir ürün ya da üretim süreci bulmayı da içerir. Yenilik kavramını, genel olarak, ürün ve üretim süreci yeniliği biçiminde sınıflandırmak olasıdır. Yalnız prodüktivitesini yükseltebilen bir halk uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü kazanabilir; prodüktiviteyi yükseltebilmek ise, inovasyonda mükemmeliyet kazanmaya bağlıdır (Korkmaz, 2004).

Yenilikler, rekabet ortamını değiştirip, geğmişten günümüze rekabet gücünün esas belirleyicilerinden biri olurken, yenilikleri geręekleřtirenler ve uygulayanlar pazarlarda rekabet üstünlüğü kazanmada mühim fırsatlar elde etmişlerdir. Günümüz lider organizasyonları araştırıldığında bu müesseselerin müşteri gereksinim ve taleplerinin değişmesini beklemeden yenilikçi özelliklerini kullanarak yeni ürünler ya da rekabet unsurlarını geliştirecek süreç yeniliklerini ortaya koydukları görölmektedir. Önde gelen kurum idarecileri, strateji danışmanları ve iş dergileri yeniliğin şimdi ve gelecekte rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde önemli öğe olduğunu ifade etmektedirler (Güleş ve Bülbül, 2004).

##### 2.1.1. Yenilikçilik ve Yenilikçi Davranış

Değişme ve yenilikçilik kavramlarına verilen anlamlar çeşitli bilim alanlarında birbirinden değişik şekilde açıklanırken, bu kavramların bazı bilim alanlarında başka kavramlarla yorumlandığı, her iki kavramın taşıdığı anlamın değişik yazarlarca birbiri yerine kullanıldığı da görölmektedir. Örnek verilecek olursa, Başaran yenilikçiliği daha

bütüncül, esaslı, kasıtlı pozitif doğrultudaki değişmeler biçiminde ele almakta, buna rağmen değişmeyi yönü belli olmayabilen ve kasıtlı olmayabilen her türlü değişimler için kullanmaktadır. Buna göre örgütlerde idareciler eliyle asıllaştırılmaya çalışılan değişmeler yenilikçilik kavramı içinde yer almaktadır. (Aksoy, 2005; Başaran, 1982).

Lander ise örgütlerin geliştirilmesi mevzusunda maksatlı ve sistemli değişimleri, değişim kavramı ile ele almaktadır ve buna göre "değişim" (change) "yenilikçilik" (innovation) kavramından daha radikal (fundamental) bir kavramdır. Lander, eğitimde yenilikçilik kavramını bu bakış açısı ile ele almıştır. Buna göre, yenilikler mekteplerde yapılan işleri geliştirmek ve hepsinden öte talebelerin hüner, bilgi ve şahsi gelişimlerini geliştirmek için yapılır. Yeniliğin ilk defa katılanlar dışında herkes için yeni olması gerekmemektedir. Bununla beraber yeni programlar ve bu programlara bağlı yetiştirme ihtimalleri her zaman yenilik olarak söylenir. (Aksoy, 2005; Lander, 1994).

Schermerhorn'a (1989) göre yenilikçilik "örgütün alışlagelen çalışma akışının bir parçası olarak yeni düşünceler yaratma ve onları uygulamaya koyma süreci"dir. Bu yeni fikirleri kullanılabilir tatbik etme faaliyetidir. Bu tatbikler örgütlerde bir şeyleri yapmanın daha iyi yolu konusundaki neticeler olarak süreç yenilikleri ve yeni veya geliştirilmiş mal ya da hizmetlerin yaratılması neticesinde meydana gelen ürün yenilikçiliği şeklinde ortaya çıkar. Bu bağlamda yenilikçilik şöyle formüle edilmektedir: Yenilikçilik = keşif, icat + uygulama (Aksoy, 2005).

### **2.1.2. Yenilikçiliğin Temel Amaçları**

Örgütlerin ekonomik etkinlikleri ve kaynaklarının değerlendirilmesi, kapalı bir süreç içinde değil, etkinlikleri şartlandıran geniş ekonomik, sosyal ve teknik bir çevre ortamında olmaktadır. Etkinlik alanı ne olursa olsun, tüm örgütler, kendilerine sunulan fırsat ve kısıtlamalar açısından çevrelerine tabidirler. Örgütlerin çevrelerine uyumları, birbirinden değişik şekilde olabilir (Sayılı ve Tüfekci, 2008).

Etki-tepki ilkesiyle hareket edilirse, örgütle çevresinin sıkı bir etkileşim içinde olması gerekmektedir. Bu yüzden örgütün, çevresinden gelen her çeşit ikazı dikkate almak zorundadır. Çevre, fırsatlar ve kısıtlar gibi birbiriyle tutarsız olan değerleri bir arada barındırır. Birtakım örgütler için kısıt olan bir vaziyeti, diğerleri üstün idare maharetleri sayesinde fırsata çevirebilir. Bu yüzden çevredeki değişimler örgütlere aynı

şekilde tesir etmemektedir. Değişime uyum, değişim başlamadan vizyon sahibi idarecilerin sezgileri sayesinde öngörülerek geliştirilecek taktiklerle olasıdır. Bu ise çevreye karşı hassas ve gelen her çeşit bilgiyi çabucak değerlendirmekle başarılabilir (Sayılı ve Tüfekci, 2008).

Örgütün çevresinden gelen bilgiler, örgütte filtrelenerek işlenir ve son aşamada, işlenmiş olarak karar verici pozisyonda bulunan idarecilere ulaşır. İdareci bu bilgilerle, örgütün avantajlarını birleştirerek, geleceğe hâkim olmayı ümit ettiği taktikleri ileri seviyeye çıkarır. İleri seviyeye çıkarılan bu taktikler farklı aşamalarda değişik yansımalara sebep olacaklarından, yenilikçilik hareketi de kendi kendine meydana gelecektir (Sayılı ve Tüfekci, 2008).

Pazarın gereksinimlerini evvelce saptayarak bunların yeni ya da yenilikçi ürünlerle karşılanması günümüz şirketlerinin var olma sebebi durumuna gelmiştir. İşletme üretim etkinliği sebebiyle elinde bulundurduğu öğrenme ve deneyim neticesinde pazar, ürün ya da kaynaklardaki mühim farklılıklara karşı tutarlı bir teknolojik olgunluğa sahip olabilecektir. Bu açıdan, şirketler teknolojik bilgi deneyimlerini arttırmak vasıtasıyla yenilik oluşturabileceklerdir (Onağ, 2009).

Özetle şirketler, varolan ürün çizgisini gözetmek; teknolojik ilerleme sağlamak, yeni ürünler ortaya koymak, lisanslar elde etmek, yenilik üreticilerine avantajlar sağlamak ve bu biçimde, varolan üretim çizgisini gözetebilmek ve yeni işler ve yeni üretim çizgileri elde etmek; yenilik stratejisinde üstünlükler sağlamak, yenilik üreticilerinden lisanslar almak, ortaklık antlaşmaları yapmak, yeni teşebbüslerde bulunmak, yeni teşebbüs alanlarını çeşitlendirmek emeliyle yenilik oluşturmaktadırlar (Budak, 1998).

Buradan da anlaşılacağı üzere yapılacak olan yenilik çalışmalarında örgütler hem dış çevreyi hem de pazarın ihtiyaç ve gereksinimlerini çeşitli platformlarda yapacağı araştırma ve çalışmalarla tespit ederek diğer örgüt ve şirketlere oranla bir adım öne geçebilir.

### **2.1.3. Yenilikçilik Türleri**

Yenilik terimi küçük gelişmelerden, sanayinin dönüşümüne sebep olan mühim buluşlara kadar yaygın bir alanı içermektedir. Bu bakımdan yeniliğin esas sınıflama

ölçütlerinden biri, yeniliğin radikallik seviyesine ve sebep olduğu tesir seviyesine bağlı olarak yapılmaktadır. Bu çeşit yenilikler “radikal” ve “kademeli” yenilikler olarak belirtilmektedir. Radikal yenilikler çoğunlukla yoğun geliştirme mücadeleleri neticesi meydana gelen, müşteri veya sanayi için büsbütün yeni olan yeniliklerdir. Uygulayıcı birim açısından radikal yenilikler, kabullenen organizasyonun iş uygulamalarında mühim farklılıklara sebep olan büyümelerdir. Kademeli yenilik ise, varolan ürün veya süreçlerin geliştirilmesidir. Uygulayıcı birim açısından kademeli yenilik, yeniliklerin mevcut firma uygulamalarında ufak farklılıkların yapılması sebebiyle gerçekleştirilmesini belirtir. Bir yeniliğin bu çeşit bir bölümlere içine sokulması şartlara bağlıdır. Örnek verilecek olunursa, bilgisayarla haberleşme yöntemine sahip bir şirket için internet, aşamalı bir yenilik iken; elektronik posta uygulaması ile yeni tanışan ve örgütün irtibat kanallarını bu doğrultuda değiştiren firma için internet radikal bir yeniliktir (Bessant, 1991).

Yeniliğin esas sınıflandırma usullerinden bir başkası, yeniliğin ürün ve süreç yenilikleri biçiminde sınıflandırılmasıdır. Temelde yeniliğin yeni olan rastgele bir şeyi ifade etmesi nedeniyle ürün yeniliği basit bir ifade ile yeni üründür. Süreç yeniliği ise; esas olarak organizasyonun değer yaratma yeteneğinin geliştirilmesiyle alakalıdır. Süreç yeniliği bir ürünü üretme ya da sunmasının yeni veya gelişmiş yolunu belirtmektedir. Süreç yeniliği, bir firmanın tam zamanında üretim yöntemini tatbik etmeye başlaması gibi radikal veya makinenin üretim biçiminde iyileştirmeler yapılması gibi kolay olabilir (Bessant, 1991).

### **2.1.3.1. Teknolojik Ürün Yeniliği**

Ürün yeniliği, estetik ya da teknik özellikleri bakımından geliştirilmiş veya iyileştirilmiş bir mal ya da hizmetin ortaya konmasıdır. Daha evvel üretilmemiş bir ürün olabileceği gibi tüketici gereksinim ve özelliklerine nazaran tamamında ya da parçalarında farklılık yapılmış ürünler de olabilmektedir. Farklı ve yeni bir ürünün ortaya konması ya da varolan üründe farklılık, değişiklik ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazarda sunulmasına ürün yenilikçiliği (inovasyonu) şeklinde tanımlanmaktadır (Elçi, 2006).

### 2.1.3.2. Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği, değişik ve yeni bir üretim veya dağıtım sisteminin geliştirilmesi ya da mevcuttaki sistemlerin daha iyi hale getirilmesidir (Elçi, 2006). Ehemmiyetli miktarda iyileştirilmiş ya da geliştirilmiş üretim veya dağıtım sisteminin tatbik edilmesidir. Örnek verilecek olursa, bir firmanın haneye teslim uygulamasına geçmesi ürün dağıtım sürecinde bir yenilik olarak adlandırılabilir.

Süreç yenilikleri, hizmet yaratılması ve tedarikine bağlı yeni ya da mühim derecede iyileştirilmiş sistemleri içine almaktadır. Bunlar, hizmet odaklı şirketlerde kullanılan donanım ve yazılımdaki ya da hizmet sunmak üzere faydalanılan metot ve tekniklerdeki mühim farklılıkları içerebilir. Bu duruma örnek; ulaştırma hizmetlerinde GPS (küresel konumlandırma sistemi) izleme aygıtlarının kullanımı, bir seyahat acentasında yeni bir rezervasyon yönteminin tatbik etmesi ve bir müşavirlik şirketinde tasarıların yönetimi için yeni yöntemlerin geliştirilmesini kapsamaktadır (Bessant, 1991).

### 2.1.3.3. Uygulama Yenilikleri

Uygulama yeniliği, varolan bir ürün için yeni pazarlar temin etmek ya da hâlihazırda kullanılmayan bir alana adapte etmektir. Varolan değer zincirinde yer alan bir ürün ya da hizmeti yepyeni pazar vb. yerlerde piyasaya sunmak sebebiyle ürünün kullanım alanı büyümüş olmaktadır.

Bu yeniliklerin birazı teknolojik başarı elde etmekten geçmektedir. Tatbik etmeye yönelik olup tüketicinin kullanım alışkanlığında farklılık meydana getirmez. Bir ürünün bir pazar bölümünden bir başkasına aktarılmasıdır. Aktarılan ürün bu yeni pazar bölümü için mühim avantajlar yaratmaktadır (Babacan, 2010).

### 2.1.3.4. Düzen Bozucu (Stratejik) Yenilikler

Daha evvel olmayan bir pazar meydana getirilmesine yönelik yapılan yenilikler sistem bozucu yeniliklerdir. Bu tarz yenilikler kendi pazarlarını meydana getirmede ve yeniliği ilk olarak gerçekleştiren firma bu pazarda birinci ve yegâne olmanın üstünlüğüyle rakipler rekabete dâhil oluncaya kadar ticari anlamda firmalarına olumlu katkılar sağlamaktadır. Rekabet ortamı meydana geldiğinde de lider firma pazara iyice yayılmış



olduğu için koltuğunu liderliğini gözetmekte ve devam ettirmekte fazla da kendisini sıkıntıya sokmayacaktır (Gökçek, 2007).

#### **2.1.3.5. Deneyim Yeniliği**

Günümüz iş dünyasında firmalar, rekabetin ve aynılaştırmanın sıcaklığının farkına varmaktadırlar. Diğer firmalardan farklı olabilmek bu zor şartlar altında firmalara soluk aldirabilecek bir çözümdür; yalnız ürünler üzerine yoğunlaşarak değişmeyi sağlayabilmek pek de kolay olmamaktadır. Geçmiş senelerde firmalar çoğunlukla marka olma ve markalarını farklılaştırma yoluna başvurmuşlardır. Bu yolda müşterileri ile hissi bir bağ oluşturmaya çalışmışlardır; yalnız markalar da artık tehditle karşı karşıyadır. Aynı şeyleri üretmenin getirdiği diğer bir tehditte piyasanın bu ürünlere artık göz aşınası olmaya başlaması ile beraber firmaların maliyet baskısı altına girmesidir. Bu durumda artık önceki gibi marka değişikliği ile ayakta durabilmek çokta kolay olmayacaktır (Gökçek, 2007).

#### **2.1.3.6. Yapısal Yenilikler**

Yapısal yenilikler örgütün biçimini ve yapılanışını farklılaştıran yeniliklerdir. 90'lı senelerde başlayan iş görenlerin kuvvetlendirilmesi hareketi bu duruma örnek teşkil edebilir. Örgütsel yapının hiyerarşik sistemden yatay sisteme geçişine sebep olan bu tutum yapısal bir yeniliktir. Firmaların birleşmeler ve satın almalar yolu ile oluşturdukları türlü bileşimler mühim yapısal yenilikler meydana getirebilmektedir; yalnız bu biçimde sistemlerin üstesinden gelmek ve sıkıntısız bir geçiş yapmak baya zorlu bir süreçtir. Günümüzün revaçta olan metot ise köklü değişikliklere gitmeden ortaklıklar ve anlaşmalar ile değer yaratacak metotların ortaya konmasıdır. Bunlar birleşme ve satın almalara nazaran daha tehlikesizdir ve onlara eş değer yenilik çıktılarını temin edebilen örgütsel yapılardır (Chain ve Kai-ling Ho, 2010).

### 2.1.3.7. İş Modeli Yenilikleri

İş modeli, rastgele bir ticarete ne şekilde para kazanılacağına senaryosudur. İş modeli yeniliği ise, her ticari mesleğin altında yatan en esas değer zinciri üzerinde geliştirilecek yenilikler ve değişikliklerin öyküsüdür. Bir firmanın değer zinciri en genel hatlarıyla iki ana kısımdan meydana gelir. İlk kısım bir şeyleri yapmakla alakalı tasarım, hammadde tedariki, imalat gibi düzeyleri içine almaktadır. İkinci kısım ise bir şeyleri satmakla alakalı alıcı bulmak, alıcılara ulaşmak, satışı gerçekleştirmek, ürünü dağıtmak, ürünü ve hizmeti teslim etmek şeklindeki bütün faaliyetleri kapsar. Yeni bir iş modeli, bunu yapmak ve satmak evrelerinin her birinde veya her ikisinde birden bugüne dek düşünülmemiş olan iş aktivitelerini planlamak ve uygulamaya koymakla alakalı bir durumdur (Kırım, 2006).

### 2.1.3.8. Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliğinin, bir şirketin pazarlama araçlarındaki diğer farklılıklara oranla ayırt edici özelliği, şirket tarafından daha evvel kullanılmamış bir pazarlama metodunun tatbik edilmesidir. Bu, şirketin varolan pazarlama metodlarından mühim bir ayrılığı temsil eden yeni bir pazarlama kavramının ya da taktiğinin parçası olmalıdır.

Pazarlama yenilikleri, yeni bir pazarlama kavramının parçası olan ürün dizaynındaki mühim değişiklikleri kapsar. Burada kullanılan ürün dizayn değişiklikleri, ürünün kullanıcı ya da fonksiyonel özelliklerini değiştirmeyen, ürün şeklindeki ve görünüşündeki farklılıkları belirtmektedir. Bunlar aynı zamanda, ambalajın ürünün görünüşündeki esas belirleyici etken olduğu, besin, meşrubat ve deterjanlar gibi ürünlerin ambalajlamasındaki farklılıkları da içermektedir (Oslo Kılavuzu, 2005).

### 2.1.4. Yenilikçiliğe Etki Eden Faktörler

Organizasyonlarda yenilik getirmenin ve işletmenin gelişiminin anlaşılmasını sağlamaya yönelik öne sürülmüş kavramlardan birisi de bilgi birikimidir. Bilgi, ekonomide her zaman esas mevzulardan biri, lakin son zamanlarda bilhassa yenilik kuramlarında oldukça fazla kullanılmıştır (Sundbo, 2001).

Bilgi yenilik getirmenin açıklayıcı esas bir etkeni olarak kabul görmektedir. Firmalar yenilik etkinlikleri ve gelişimleri için kullandıkları bir bilgi deneyimine sahiptir. Bu bilgi birikimi firmaların strateji seçimlerinin esasını meydana getirir. Firmalar bilgilerinin rakiplerinkisiyle en üst seviyede yarışabildiği yenilik ve gelişim hareketini tercih ederler (Sundbo, 2001).

Yenilikçilik üzerinde tesirli olan başka bir kavram ise örgüt ya da şirketin teknolojik altyapısındaki esnekliğidir. Teknolojik yeterliliğin, yenilikçilik üzerine tesirini kaynak kavramıyla belirtebiliriz. Kaynaklar kavramı, firmanın idaresini firmanın gelişimi için mühim bir kaynak olarak belirtir. Daha sonra büyüyen firmanın kaynak bazlı görüşünde, 'kaynak' genel bir kavram halini alır (Sundbo, 2001).

Sundbo'ya (2001) göre "Şirketler, güçlü olan kaynaklarını, yenilik sürecinde devamlı vurgular" ve Sarıhan'a (1998) göre "Firmaların sahip olduğu mevcut teknolojik yapı ne kadar esnek ve ne kadar değişime uygunsa firmanın yenilikçi faaliyetler göstermesi de aynı oranda kolay olmaktadır (Sundbo, 2001)."

Yenilik sürecinde yenilikçi ve esnek bir platform yaratılmasının ve organizasyonun ilgili profesyonel bilgi ile yeterliliklerin ortaya çıkmasına müsaade edilmesinin ve bu biçimde bir kurumsal kültürün meydana gelmesi yenilikçi etkinlikleri pozitif biçimde desteklediği belirtilmiştir (Mufato, 1998).

Kurumsal kültür, değerlerin, simgelerin şirketin personelleri aracılığıyla paylaşılması olup; bu olguların organizasyon içi yönetsel meselelerin çözümünde değerlendirilmelidir (Mufato, 1998). Bu bakış açısından bakıldığında paylaşılan ve esnek olan kültür yenilikçiliği tetikleyecektir. Özetle, yenilikçi kültür; yaratıcı düşünme, davranma ve yaratıcılığı destekleme şeklidir; organizasyon içinde değerler ve davranışlar üretip geliştirerek verimliliğini yükseltir (Mufato, 1998).

Uzun süre varlığını gözetebilmek, rekabetçilik ve daha yüksek performans elde etmek, kuruluşların dış çevredeki devamlı değişimlere uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Bu sebeple hem kurumsal kuram hem de stratejik idare, araştırma çabalarını dış çevre ve organizasyon arasındaki etkileşime yoğunlaştırdılar. Bu kurumun yapısının ve fonksiyonunun, çevreye ayak uydurması gerektiğini gözler önüne sermektedir (Montes vd. 2005).

Örgütlerin dış çevreye uyum sağlamasını etkileyen en mühim kabiliyetleri, örgütün edinme ve öğrenme kapasitesi olarak araştırabiliriz.

Örgütün edinme kapasitesi, örgütün dış çevresinde meydana gelen bilgi kaynaklı ticari emellere müracaat etme, onları özümseme, tanımlama ve uygulamaya geçirme mahareti olarak adlandırılır (Nieto ve Quevedo, 2005).

Yenilikçi bir organizasyonda, mühim noktalardan biri de insan kaynakları uygulamalarının, yenilikçiliğe yol açacak biçimde tertip edilen insan kaynakları yönetimleriyle desteklenmeleridir (Searle ve Ball, 2003).

Yeni teknolojileri üretebilmek için becerileri, yetenekleri üst düzeyde iyi güdülenmiş insanlara gereksinim duyulmaktadır. Pek çok araştırma da yenilikçi insan kaynakları taktiklerinin esası eğitime dayandırılmaktadır; yalnız her şeyden evvel yenilikçi veya yenilikçilik potansiyeli üst düzey bireyleri seçmek ve işe aldirmek mühimdir. Ayrıca iş görenlerin bağları ve kendileriyle olan paylaşımları yenilikçi organizasyonların başarısına oldukça üst düzey katkısı bulunmaktadır. Bütün bu ilişkiler eğitim seviyesi yüksek, belirli bir kültür noktasına ulaşmış bireylerin işe yerleştirilmeleriyle sağlanabilmektedir (Searle ve Ball, 2003).

### **2.1.5. Yenilikçiliğin Önemi**

Yenilik, ekonomik gelişmenin, çoğalan istihdamın ve hayat kalitesinin anahtarıdır. Tüm sektörlerde etkinlik gösteren her türlü şirketin bütün iş alanlarında yeniliğe ihtiyaç bulunmaktadır (Elçi, 2006).

Yenilik çalışmaları neticesinde meydana gelen ürünler insanların gereksinimlerinin daha tesirli bir biçimde karşılanmasını sağlamaktadır. Örnek verilecek olunursa; tıp alanında gerçekleştiren yenilikler insanların sağlık hizmetlerinden daha iyi faydalanmasını, otomotivde gerçekleştirilen yenilikler ise ulaşımın kolaylaşmasına imkân tanıyabilmektedir.

Yeniliğin çevresel manada da pozitif faydaları olabilmektedir. Küresel ısınma gibi çevresel mevzuların gündemi meşgul ettiği günümüzde yenilik etkinlikleri neticesinde daha çevreci ürün ve süreçler meydana getirilmektedir. Bu duruma örnek; dizel araçlarda kullanılmak amacıyla geliştirilen parçacık filtresi söylenebilir. Bu parça araçlara takılarak

etrafa çok az zararı dokunan gaz atık değerlerine ulaşılmıştır. Son tüketici açısından ürünün performansı ya da randımanı üzerinde tesiri bulunmayan bu teknoloji sadece çevresel kaygılar neticesinde geliştirilmiştir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde otomotiv kolunun ayakta kalması da çevresel mevzularda yaptıkları çalışmaların sonucudur. Fosil yakıtların giderek azalması ve sera tesiri yaratan gazların atmosfere verilmesine getirilen kısıtlar, şirketlerin bu mevzuda mühim ölçüde para harcamaya yol açacak araştırmalar yapmaya yönlendirmektedir (Elçi, 2006).

Bununla birlikte istihdamın ve ekonomik gelişmenin en mühim yapıtaşlarından biri olan girişimcilik bakımından da yenilik esastır. Çoğunlukla yeni girişimler sektöre bir yenilik getirmeye yönelik süreç nihayetinde meydana gelmektedir (Elçi, 2006).

Yenilik yapma önceliğini kendileri başlatan firmalar çoğunlukla piyasaları başta ele geçirdikleri için rakiplerinin önüne geçerek önemli üstünlük sağlayabilmektedirler. Bu tür firmalar “saldırgan yenilikçiler” olarak tanımlanırken “taklitçi” veya “savunmacı” yenilikçiler olarak tanımlanan diğer firmalarda kendi öncelikleri dışında da olsa lüzumlu olsun ya da olmasın yenilik yapmak rekabeti içerisinde kendilerini bulurlar. Söz konusu firmaların bilinçli olarak katılmadıkları bir yarışın sonucunda ise arzu edilmeyen ya da planlanmayan birçok sonuçla baş başa kalmaları çok şaşırtıcı olmamaktadır. Küresel rekabet sürecinin başarısı günümüzde işletmelerin yenilik yapma stratejisini içselleştirmelerine dayanmaktadır (Freeman ve Luc, 2003).

Gelişmiş ve yeni endüstrileşmiş bir hayli ülkede devlet yenilikçilik alanında bilim-teknoloji-endüstri politikalarının tasarımı ve tesir alanını, serbest piyasa ekonomisinin aktörlerine bırakmayarak, “Ulusal Yenilik Sistemi” olarak adlandırılan şebekeler bağlamında takribi 30–40 seneden beri ele almaktadır. OECD (2005) gibi bazı müesseselerin de yardımıyla, kurumsal olarak bir teknolojik yöntem, “yeni teknolojilerin oluşumunu ve yayılmasını kapsayan ve belirli bir kurumsal altyapı altında, iktisadi - sınaî alanda birbirleriyle bağlantılı olan ajanlar şebekesi” şeklinde tanımlanmaktadır. Böylesi bir yöntemde, teknolojik büyüme sürecinin performansı, sadece şirket, araştırma kurumları ve üniversite gibi belirli aktörlerin nasıl hareket ettiklerine değil; aynı zamanda, teknolojik yöntemin öğeleri olarak mahalli, milli ve uluslararası seviyelerde birbirleriyle nasıl tesirleştiklerine de bağlıdır. Teknolojik yöntemin aktifliği ise şahıs, kurum ve

işletmeleri öğrenmeye teşvik eden koşullar, finansman yönteminin aktifliği ve tertip edici kaideler gibi bir hayli öğeye dayanmaktadır (Alkan, 2007).

Günümüz şartlarında “Ulusal Yenilik Sistemi”, ülkelerin büyüme ve ilerlemelerinde ufuk açacak yapılar olarak kabul görmektedir. Chris Freeman’ın belirttiği gibi, bu yöntemlerin içindeki türlü ürünlerin oluşturulması için gerekli bilgi, nitelik ve tecrübe birbiriyle alakalı ve birbirini destekleyici şekilde olmaktadır. Ayrıca bu yöntemler içinde çalışıldığında öğrenme ve yeniliği yakalama zamanı kısaltılmakla kalmamakta, kalkınma ve gelişmenin ufkunu açacak bir şekilde ürün ve üretim süreçleri ekiplerinin tanımlanmasına da olanak tanınmaktadır (Freeman ve Luc, 2003).

### 2.1.6. Yenilikçilik ve Rekabet

Örgüt seviyesinde rekabetçilik, kuruluşun büyüklüğünü, pazar payını ve karlılığını artırabilme yetisi olarak açıklanabilir. Geleneksel ekonominin karşılaştırmalı üretim maliyetlerine bağlı olarak belirlenen organizasyonun rekabet kuvveti, günümüzde maliyetler kadar maliyet dışı etkenlerinde vurgulandığı etmenleri de kapsamaktadır. Bu etkenler arasında;

- İnsan kaynağı (beceriler vb.),
- Teknolojik etkenler (teknolojik yetenekler vb.),
- Yönetimsel ve organizasyonel etkenler (örgüt içi ve dışı ilişkiler) yer almaktadır. Bu etkenler, teknolojik, ekonomik ve toplumsal çevredeki değişim karşısında organizasyonun rekabetçi bir konuma ulaşma ve bu konumu gözetebilme yetisini tanımlarlar. Rakipler karşısında karlı bir pozisyonu devam ettirme, doğal olarak rekabetçiliğin son göstergesidir.

Yenilikçi olmak şirketin piyasa da var olma ve başarılı olma yarısında kendisine avantaj sağlayan yenilikler söz konusu olduğunda anlamlı olmakta, zıttı bir vaziyetlerde ise yeniliklere savurganlık şeklinde yaklaşmaktadır. Yenilikçi olmak her zaman beraberinde bir tehlike unsuru taşımaktadır. Bu tehlikeyi göze almamak eninde sonunda şirketin yok olması tehlikesine dönüşecektir. Bu süreçte alışılmış iki fikir ağırlık kazanmıştır. İktisatçıların görüşlerine göre “İcatların anası ihtiyaçlardır” ve talep olmadan asla bir yenilik çabasına girmeye gerek kalmamıştır. Farklı bir manada rekabete de gerek yoktur. Bilim insanlarının bakış açısına göre ise mühim olan yenilik ve yaratıcılıktır. Bu

süreçte piyasa göz önüne alınmaz ve değerlendirilmez. Bunun neticesinde rekabet gücü de zaten kendi kendine çoğalacaktır (Freeman ve Luc, 2003).

### **2.1.7. Yenilikçilik Odaklı Organizasyonel Faktörler**

18.yy sonlarında Britanya’da süregelen sanayi devrimi ile globalleşmenin temelleri atılmış ve bu zamandan itibaren globalleşmeyle beraber rekabet çoğalmıştır. Bu sebeple şirketler müşterilerinin değişen taleplerini karşılamak ve yeni ürünler geliştirebilmek için daha fazla zaman ve kaynak ayırmaktadırlar (Berber vd. 2007; Monga, 1999).

Globalleşen dünyada pazar hisselerinin istikrarını ve rekabetin sürekliliğini sağlayabilmek için, müşterilerin gereksinimlerini iyi bilmek ve yeni trendleri izlemek gerekmektedir. Bütün bunlar göz önünde bulundurularak, yenilikçi odaklı örgütsel etkenler birbirleriyle ilişkili dokuz etken üzerine dayandırılmıştır. Bu etkenler yedi terim olarak ele alınmışlardır. (Berber vd. 2007).

#### **2.1.7.1. Çapraz Fonksiyonellik**

Yenilikçi proje görevleri büyük miktarda uzmanlaşmış bilgiyi ve bu bilgiye pek çok değişik noktadan ulaşım gerektirdiğinden, ürün geliştirme grupları günümüzde büyük miktarda mühim hale gelmişlerdir. Bundan ötürü, AR-GE bölümüyle diğer bölümlerin çapraz fonksiyonelliği ve daima koordinasyon halinde bulunması gerekmektedir (Onağ, 2009).

#### **2.1.7.2. Yaratıcılık**

Yaratıcılığın dört boyutu olan, insan, süreç, ürün ve çevre hep birlikte yaratıcılığın açık ve tam bir tarifini yapmaktadırlar. Yaratıcılığın kurumsal başarının koşulu olduğu ve “yenilikçi ol ya da öl” biçimindeki fikir düzeniyle yönetilen organizasyonlar, yenilikçi ürünlerin geliştirilmesinde çok fazla sayıdaki yaratıcı fikirden kazanç elde etmektedirler (Aktaran Aslaner, 2010).

Bu durumdan hareketle, yenilikçiliğin en önemli aşamalarından biri de varolan ürünleri geliştirmek ya da yeni ürünler ortaya koymaktır. Bu konuda da en önemli şeylerden biri yaratıcılıktır (Aktaran Aslaner, 2010).

### 2.1.7.3. Sinerji ve Tutarlılık

Süratle globalleşen dünya içerisinde büyük şirketler, teknolojik yenilikleri kendi ürün ve servislerinin içine dâhil olabilecek daha ufak şirketleri almaktadırlar (Miles, 2005).

Yenilikçilik (inovasyon) açısından firmalar için bir işi yapmak ve sonuçlandırmada gerekli olan ortak güç, istek (sinerji) ve tutarlılık büyük önem arz etmektedir.

### 2.1.7.4. Misyon

Misyon; kurumun içindeki ve dışındaki herkese kim olduğunu, ne yaptığını, kime yaptığını, nasıl ve niçin yaptığını tanımlayan, bugün olduğu gidişatla beraber gelecekte arzulananı yansıtan ve var oluş emelini tanımlayan bir görev bildirgesidir (Onağ, 2009).

Misyonun değişmesi, kurumun varoluş emelinin değişmesi manasına gelmektedir; yalnız yıllık incelemelerle yeniden değerlendirmeye tabi tutulması, ifade ve anlam düzeltmelerinin meydana getirilmesi gerekmektedir. Misyonun belirlenmesinden ve uygulanacak stratejilerin tanımlanmasından sonra yenilikçilik misyonla ne kadar uyum içerisinde olursa şirketin ticari açıdan başarılı olması o derece yüksek olacaktır denilebilir (Onağ, 2009).

### 2.1.7.5. Kaynak Ayırma

Günümüzde organizasyonların müşterilerin sınırsız gereksinimlerine sınırlı, “kıt” kaynakları yöneterek ve doğru zamanda ve doğru yerde cevap verebilmesi mühim bir durum haline gelmiştir. Organizasyonlar müşterilerin gereksinim ve taleplerini ürün çeşitliliğine giderek ve bu çeşit ürünleri üreterek cevap vermektedirler (Onağ, 2009).

Bununla beraber esasen kıt olan kaynakları bir projeye değil de birçok projeye ayırmak tek proje ayırmaktan çok daha karmaşıktır (Pennypacker, 2002).

Farklı projelere kaynak ayırma organizasyonu diğer organizasyonlardan ayrı kılan bir durumdur. Ayrıca bu duruma dikkat eden kuruluşlar içinde rekabet ortamında bir adım öne geçme olanağı sağlamaktadır.



### **2.1.7.6. Yenilikçi İklim**

Organizasyonların yenilikçi süreçlerde istekli olarak yer alması, örgütün yenilikçi iklimine bağlı olabildiği gibi organizasyonu, rekabetçi bir strateji müddetince refleks olarak gelişmeleri takip edebilme yetisinden ötürü tutarlı ve yenilikçi bir organizasyon olarak adlandırılabilir. Netice olarak, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik üreticinin edinmesi gereken ve daha kuvvetli bir organizasyonel performans sağlayan en mühim bedellerdir (Berber vd. 2007).

### **2.1.7.7. Makro Konuların Etkileri**

Organizasyonlar türlü dış çevre tesirlerine maruz kalmaktadırlar bunlar; ekonomik sosyal siyasi ve teknolojik olabilmektedir. Bununla beraber birde hesap verecekleri çevrelerindeki müşterilerin varlığı da mühim bir dış çevre etkenidir (Hitchcock, 2000).

### **2.1.8. Yenilikçiliği Etkileyen Faktörler**

Organizasyonlarda yenilik getirmenin ve firmanın gelişiminin anlaşılmasını sağlamak için öne sürülmüş kavramlar arasında en mühimlerinden biri de bilgi birikimidir. Bilgi birikimi yenilikçiliğe tesir eden esas etkenlerin başında yer alır. Rekabet üstünlüğü kazanmak isteyen ve saldırgan strateji izleyen şirketlerin çok güçlü Ar-Ge bölümüne sahip olması yetmez. Aynı zamanda bu şirketlerde bilgi altyapılarının da çok güçlü olması, firma personellerinin ve üst düzey idarenin yeniliklere ve risk almaya açık olmaları, firma içi ilişkilerin ve iletişimin iyi seviyede olması gerekmektedir. Başka bir deyişle gerek firma içi iş görenler arasında, gerekse firma dışında müşteriler ve tedarikçilerle bilgi alışverişini en basit ve en hızlı şekilde sağlamak ve bilgi teknolojilerini en faal biçimde kullanmak gerekmektedir (Sarıhan, 1998).

Kişisel yenilikçiliğe tesir eden etkenler yapılan çalışmalarda genellikle ferden şahsi niteliklerine bağlı olarak değerlendirilmiştir. Tüketiciler arasındaki bireysel değişiklikler tutumlarına tesir etmektedir. Literatürde kişisel değişiklikler mevzusunda en çok konu edinilen değişkenler risk alma ve öz saygı eğilimidir. Zira bunlar yeni ürünlerin özümsemesinde mühim tesire sahiptirler (Aydın, 2009).

### 2.1.8.1. Risk Alma

Risk, kaybetmenin objektif temennisi olarak belirlenmekte ve tüketici tutumları literatüründe öteki disiplinlerden değişik söylenmektedir(Stone ve Gronhaug, 1993). Tüketici ürün alma tavrını kavramada risk mühim bir kavramdır ve ürün/hizmet seçmenin neticelerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Grainger ve Crouch, 2006). Zira tüketicilerin risk idrakları, ürünle alakalı değerlendirmelerinin, seçme kararlarının ve tavırlarının merkezini oluşturmaktadır (Campbell ve Goodstein, 2001).

Bu durumda, girişimcilik kavramından hareketle, bir işletme şirketinin kâr etme veya rekabet üstünlüğü kazanma emellerinin dışında hayatta kalarak etkinliğini devam ettirebilmesi için mantıklı şekilde riskler alması kaçınılmazdır. Bu ise, neticede, Naman ve Slevin'e göre (1993) o firmadaki idarecilerin ve iş görenlerin ferdi ve örgütsel fayda ve kazanç elde etmek üzere risk alma eğilimlerinin oluşturulmasına bağlı olacaktır. Şirketlerinin rekabetçi kalabilmesi emeliyle iş görenlerinin yeni düşünce ve proje geliştirmeleri, onların risk alma eğilimlerini firma içi atıl kaynaklara yönlendirdikleri takdirde türlü yeniliklere erişebilirler (Fry, 1987). Risk almaktan tamamen kaçınmak ise, hem orta ve özellikle uzun vadede pazar şartlarına da bağlı olarak firmanın rekabet üstünlüğünü kaybetmesine hem de pazardan çekilmesiyle dahi sonuçlanabilir (Slater ve Narver, 1995).

### 2.1.8.2. Deneyime Açıklık

Deneyime açıklık, alakalı olma, meraklılık, yeniliklere açık olma, bağımsızlık, yaratıcılık, değişime açık olma gibi şahsiyet özelliklerinden oluşmaktadır. Deneyime açıklık seviyesi yüksek olan fertler, yeni düşünce üretmekten hoşlanan serüvenci, sanata karşı alakalı, üretken fertler olarak değerlendirilmektedir. Deneyime açıklık seviyesi düşük olan fertler ise tutucu, geleneksel, sabit düşünceli ve yeniliklere kapalı fertler olarak adlandırılmaktadır (Benet-Martinez ve John, 1998).

### 2.1.8.3. Değişime Direnç

Değişimlerin yaşandığı zamanlarda, iş görenler, değişime karşı değişik reaksiyonlar verirler. Bu reaksiyonların bazıları aktif bazıları pasif olduğu gibi, bazıları pozitif, bazıları da negatiftir. Bu reaksiyonlar, yeni hedeflere alenen karşı çıkma biçiminde olabileceği

gibi, yeni çalışma metotlarına veya başkalarıyla işbirliği yapmaya karşı gizliden gizliye direnme biçiminde de olabilir. Hangi biçimde olursa olsun, bu tepkiler, yeniden yapılanma sırasında veya sonrasında örgütü yeniden oluşturma çalışmalarında kötü sonuçlara neden olabilir (Clark ve Koonce,1998).

Örgütsel değişime direnme sebepleri, ekonomik, psikolojik ve sosyal olabilmektedir (Şimşek vd. 1998).

Ayrıca değişime direnmenin nedenleri güvensizlik, sosyal kayıp, ekonomik kayıp, zahmet, hâkimiyet fobisi, beklenmeyen reaksiyonlar, toplu muhalefet baskı tehdidi, eksik bilgi, kaynak olarak tasnif edilmiştir (Gordon, 1993).

#### **2.1.8.4. Fikir Önderliği**

Stern ve Gould'e (1988) göre fikir önderleri, ağızdan ağza iletişim gibi diğerlerinin davranış ve tavırlarını şekilsel olmayan bir biçimde tesir eden fertlerdir. Fikir önderlerinin tesiri şekilsel olmasa da, fertlerin satın alma kararının enformasyon toplama sürecinde mühim bir rol oynamaktadır (Assael, 1992).

Tüketiciler reklam gibi şekilsel enformasyon kaynaklarından ziyade, diğerlerinin (muhtemelen fikir önderi) görüşlerine güvenmekte ve bu biçimde mümkün riski azaltarak satın alma kararı vermektedirler (Goldsmith, 1996).

Bu sebeple de fikir önderliği belirlenmesi pazarlama uygulamaları için oldukça önemlidir ve pek çok şirket, pazarlama etkinliklerinin bir parçası olarak fikir önderlerini belirlemek, hedeflemek ve tesir etmek üzere iletişim stratejileri geliştirmeye çalışmaktadır (Stern ve Gould, 1988).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KIŞ SPOR TESİSLERİ

#### 3.1. SPORUN TANIMI

Sporun hayli değişik tanımı ve yorumu bulunmaktadır. Birçok tanımda değişik ifadeler kullanılsa da ortak olarak kabul edilen tanımlamalar bulunmaktadır. Genel olarak literatürde kabul görmüş tanımlara baktığımızda; spor yapanlar açısından kazanma odaklı, teknik ve fiziki bir gayret, seyirci açısından müsabakaya dayalı estetik içeren bir süreç, sosyal özellikleri yansıtan bir ayna son olarak mühim sosyal bir müessesidir. Spor, insanın tabiatla mücadele ederken kazandığı temel becerileri ve geliştirdiği bütün mücadele yöntemlerini, boş zamanlarının artmasıyla paralel bireysel veya topluca barışçı şekilde ve benzetim yoluyla, oyun, oyalanma ve işten uzaklaşma için kullanılmasına dayalı olarak, estetik, teknik, fizik, yarışmacı ve kitlesel bir olgudur (Fişek, 1998).

Spor, kronolojik olarak insanların topluluklar şeklinde yaşamaya başlamaları ile karşımıza çıkmaktadır. Savaşların beden gücüne yönelik olduğu çağlarda spor kişilerin sanki savaşa hazırlanma dönemini oluşturmakta idi. Gerçekten sporun tarihî perspektiften yapılan tarifi şöyledir. Spor, müsabaka ve rekabet üzerine kurulmuş, savaşçı güçleri olgunlaştıran düzenli bir kolektif oyun stilidir (Yazıcı, 2014).

Teknolojik büyümelerin dezavantajı olan sorunlar karşısında insanların fiziksel faaliyetlere duyduğu alakanın mühim bir kısmını spor merkezleri çekmektedir. Sağlık ve fitness hareketi dünya çapında süratle gelişen bir olgudur ve gittikçe çoğalan talep spor merkezlerini bir sektör haline gelmesine neden olmuştur (Yıldız, 2010).

Spor; mahalli ve ulusal ekonominin canlanmasına ve büyümesine mühim ve büyük katkılar sağlayabilir. Olimpiyatlar gibi büyük organizasyonlar, futbol ve basketbol gibi her hafta yarışma yapılan branşlar, yalnızca istihdam alanı temin etmenin dışında, doğrudan veya dolaylı olarak başka ekonomik etkinliklere (satın alma, tüketim, vb.) tesir etmektedir (Çetin, 2011).

Bu yönde, spor endüstrisi hükümetler ve diğer spor idare organları tarafından uzun vadeli yatırımların yapıldığı ve sürdürülebilirliğin sağlandığı bir endüstri kolu olmalıdır.

Stratejik vizyon, gelişim tasarıları iyi mali politikalar ile sporda sürdürülebilirlik sağlanabilir (Karaca, 2011).

Spor insanları bir arada yaşamaya, yarışma ve başarının hazzını duymada, ulusal ve uluslararası arenada topluma ve toplumlara çok büyük artılar katmaktadır. Bu doğrultu da birçok ülke sporu bir reklam aracı olarak görmekte ve bu yönde adımlar atmaktadır.

### **3.1.1. Kış Sporları Tarihi ve Türleri**

Kış sporlarının tarihsel gelişimi tarihte araçla yapılan, esasta insanın doğayla girdiği mücadelenin taşıma, ulaştırma gereksinimlerini yansıtan, bedensel eylemlere dayalı kızak ve kayak uğraşları, bir taraftan coğrafya koşullarının zorlamasıyla belirli bölgelerde salt taşıma ve ulaşım aracı olarak gelişirken diğer taraftan bu gelişime dair bir spor branşı olarak meydana gelmiştir. İnsanoğlunun kutup altı kesimlere gelmeleri ve kar üzerinde yürüyerek avcılık yapmaları için ilk tahta kar pabuçlarını yapışları çok daha öncekilere, kayak mevzusunun yazılı dokümanlarda yer alması ise milâttan sonra 900 gibi çok eskilere dayanmaktadır. Arada sekiz-dokuz bin senelik bir aralık vardır. Taş, tunç ve demir çağlarını içerdiği için kızak ve kayak kullanımını da zorunlu olarak coğrafi kesimlerine ve kullanım sebepleri ile şekillerine göre bölümlendirmemiz gerekir. En doğru bölümlendirme, kızak ve kayağın kutup altı kesimi insanları için erişme ve taşıma; Orta Asya insanı için harp (savaş); dağlık Orta Avrupa ülkeleri insanları içinse; hem erişirme, hem de spor aracı sayılmaktadır (Fişek, 1998).

Genel olarak taşıma, ulaştırma ve doğayla mücadele edebilme şeklinde ortaya çıkan kış sporlarının türleri ise aşağıdaki gibidir;

### **3.1.2. Kar (Kayak) Sporları**

Kar üstünde yapılan sporların büyük bir kısmında kayaktan faydalanılmaktadır. Bundan ötürü bu sporlar kayak sporları olarak hatırlanmaktadır. Kayak sporu kış turizminin temelinde yer alan spor olarak tatbik edilmesidir. Kayağın, fertlerin karda batmadan üzerinde yürüebilmesi için türlü ağaçlardan, türlü biçimdeki parçalardan yapılmış bir araç olduğu düşünülmektedir (Türkdoğan, 2010).

Yukarıda belirtildiği üzere kayak sporlarının alt dalları aşağıdaki belirtilmiştir.

### 3.1.2.1. Alp Disiplini

1924 senesinde Fransa'nın Chamonix kayak merkezinde tertip edilen I. Kış Olimpiyat Oyunlarından beri olimpik kış sporları kapsamında yer almaktadır. Alp disiplini kar sporları içinde en çok ilgi gören dallarından biridir. Alp disiplini müsabakaları; hız ve teknik müsabakaları olarak iki başlık altında incelenmektedir. Hız müsabakaları; İniş (Dawnhill-DH) ve Süper G (SG), Teknik müsabakalar; Büyük Slalom (GS), Slalom (SL) ve paralel (P) müsabakalardır. İniş müsabakalarında sporcuların sürati 140 km. 'ye kadar çıkarken slalom müsabakası kapı sayısının en çok olduğu, kayak hızının en düşük olduğu müsabakalardır. Kayak boyları ve malzemeler müsabaka çeşidine ve teknik düzeyine göre değişiklik göstermektedir (Tanyeri, 2000).

Alp tekniği ismini bu dalın geliştiği Avrupa'da olan Alp Dağlarından bilhassa (Avusturya, İsviçre ve Fransa) edinmiştir. Bilhassa Avusturya'daki Matthias Zdarsky gibi sert ve dik yamaçlarda ve aşırı fazla karlı zirvelerinde kayakla uğraşan önde gelen kayakçıları ile birlikte dünyaya meydan okumuştur. Bu fertler yarıştıkları sürece tek sopa kullanmaktaydılar. Bu onların güçlü ve yetenekli olduklarını ve kayak yapmanın Alp dağlarında olası olacağına kanıtıdır. Zdarsky'nin bu arzulu müsabaka ruhu kayak icra edilecek alanları temin etmiştir (Tanyeri, 2000).

### 3.1.2.2. Kayaklı Koşular (Kros)

Daha evvelki zamanlarda bir erişim aracı olarak işlev gören kayak, sonraki dönemlerde ise spor yarışmaları şeklinde dönüşümünü tamamlamıştır. Şu anki dönemde Avrupa'da çok kişi tarafından icra edilen rahatlatıcı bir spor branşıdır. Kayaklı koşularda klasik ya da serbest yöntemler uygulanır. En son yapılan Olimpik Kış Oyunları'nda 10 müsabakaya yer verilmiştir. Erkek müsabakalarında; 10 km. Klasik, 15 km. Serbest (takipli başlama), 30 km. Klasik, 50 km. serbest yöntemle koşulan müsabakalar ile 4x10 km. bayrak müsabakası ilk iki aşama klasik ve son iki aşama serbest yöntemle ifa edilmektedir. Klasik yöntem stilinde kayıklar düz bir alanda paralel şekilde, rampalarda "balık kılçığı" durumunda icra edilir. Geriye doğru kaymaların önüne geçebilmek için kayak malzemesinin altına daha çok orta bölümüne yapışkan (tutucu) vaks (mum) sürülmektedir. Serbest branşta yapılan tüm kayakla kayma şekillerinde tatbik edilebilir. Serbest branş, klasik branşa oranla daha süratlidir ve beden gücü ister. Bireysel

mücadelelerde, sporcular ekseriyetle 30sn'yede bir başlar. Yarışma boyunca antrenörler sporculara sıralamalarını ve sürelerini iletirler. Bayrak yarışmalarında ekiplerin ilk sporcuları toplu bir biçimde çıkış bölgesinden mücadeleye başlarlar. Bayrağı kendinden sonraki sporcu arkadaşına ulaştırmak için gelen sporcunun sonraki sporcuya el vurması gerekiyor. Birbirini izlemeli (Takipli) kayaklı koşu branşı iki ayrı aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama (erkekler 10 km. ve kadınlar 5 km. klasik teknik) sonucunda alınan zaman sonuçları, sonraki aşamanın (erkekler 15 km. ve kadınlar 10 km. serbest yöntem ) sonundaki düzeni ortaya koymaktadır. Çıkış süreleri, ilk aşamada sporcuların final çizgisine varış zamanlarına nazaran tayin edilir, ikinci yarışma sonunda en iyi dereceyi alan yarışmacı, bütün yarışmaların üstün geleni olur. Yarışma sırasında, hava şartlarına ve karın durumuna bakılarak (kuru ya da nemli) kayak araçlarının alt bölümlerine mum (vaks) olarak nitelendirilen kaydırıcı madde sürülür (Tanyeri, 2000).

### **3.1.2.3. Kayaklı Atlama**

Dik ve yüksek bir rampadan aşağıya doğru havalanmayı, kaymayı, sporcunun elinden geldiği kadar yüksek noktaya çıkmasını ve peşinden yere düşmeden hafif bir şekilde yere ulaşmayı konu edinen bir spor branşıdır. En iyi kayakla atlamacılar, yükseldikten sonra havadayken sınırlarına ve vücut duruşuna yere inene kadar hükmedenlerdir. Bu beğenilen ve genel olarak erkeklerin yarıştığı spor branşında sporcular yalnızca uzun mesafeye atlama için değil aynı zamanda uçuş, iniş ve kalkışlarına göre de yarışır (Aktaran Ağgön, 2012).

Bu spor branşının öteki branşlardan farklılığı, yapılan antrenmanın tehlikeli olması, başarılı olmanın güç ve bedendeki fizyolojik, psikolojik ve zihinsel sistemlerin harika bir biçimde görevini yerine getirmesidir. Bu branşı yapanların kas ve sinir koordinasyonlarının çok iyi olması gerekir. Hatta dayanıklılık, sürat ve kuvvet gibi durumlarda çok iyi olmalıdır. Kayakla atlama sporunu yapanların yükseklik tutkusu ve çok iyi sınırlara sahip olmaları gerekir. Branşı en iyi icra edenler, kayakla atlama sporuna genel olarak 5 yaşında başlarlar ve giderek çok daha yüksek rampalardan atlayış yaparak kendilerine olan güvenlerini arttırlar. Belli başlı yeteneklere sahip oldukça spor branşını yapanlar küçük rampalar üzerinde çeşitli egzersizlerle atlayışlarının tüm bölümlerini kusursuzlaştırır. Dayanıklılığın şart olduğu ve üst düzey pek çok sporcuda kardiyovasküler dayanıklılık da çalışır (Aktaran Ağgön, 2012).

#### **3.1.2.4. Snowboard**

Kar üzerinde gerçekleştirilen ve baya güçlkle yapılan bir spor branşıdır. Sporcular müsabakalarda ferdi olarak yarışmaktadırlar. Snowboard sporunu icra eden sporcuların güçlü bir fiziksel bünyeye sahip olmaları kaçınılmaz bir durumdur. Öteki spor branşlarının sporcularına nispeten daha faal ve esnek kas gruplarına sahip olmaları gerekmektedir. Snowboard sporcularının başarı sağlayabilmeleri için genel olarak aerobik ve anaerobik dayanıklılıklarının düzenli olarak geliştirilmiş olması lazımdır. Bunla beraber hız özellikleri ve yön değiştirme ve hızlı hareket etme özelliklerinin de iyi olması çok önemlidir. Snowboard branşında aşırı hızlı farklılaşan parkurların olması sebebi ile snowboardçuların kuvvetli kan dolaşımı ve kalp sistemine sahip olmaları da önemli bir durumdur. Hatta güç konusunda da snowboardçuların özel atış gücüne ve sıçrama yeteneğine, aynı zamanda vücudunun ve bacaklarının hızlı bir şekilde kuvvete erişmiş ulaşmış ve denge kabiliyetinin ve eklemlerinin kusursuz olmasına gereksinim duymaktadır (Sevim, 2007).

#### **3.1.2.5. Biathlon**

Atışlı kayak kros olarak isimlendirilen olimpik kış sporudur. Parkurun başlangıç ve varış noktasına erişen yarışçı atış poligonuna vardığında kendi hedef bölgesine atışını yapmaktadır. Hatalı yapılan tüm atışta ceza turu atılmaktadır (Aktaran Gürsoy, 2015).

Kuzey Avrupa'da kış mevsiminin karlı ve aşırı soğuk geçmesi sebebiyle askeri olarak yapılan eğitimlerde atış ve kayakla beraber uygulanmış. Biatlon dalı, bu askeri eğitimden esinlenmesiyle meydana gelmiştir. Olimpik Kış Oyunlarından biri de Biatlon'dur, kayakla koşma ayrıca hedef yönünde silahla atış yapmanın birlikte yapıldığı müsabaka ise Kayaklı Koşu'dur. 1924 senesinde Chamonix'te yapılan 1. Kış Olimpiyat Oyunları programında Biatlon dalı yer almıştır (Aktaran Gürsoy, 2015).

#### **3.1.2.6. Kuzey Kombine**

Yöntem olarak kontrol ve fiziki olarak esneklik icap eden kayakla atlamayla, esneklik ve dayanıklılık icap eden kayaklı koşunun özelliklerini toplamış bir spor branşıdır. Ferdi yarışmaları Chamonix-Mont Blanc (1924)'te gerçekleştirilen kış



olimpiyat oyunlarından itibaren bugüne değin olimpiyatlarda yer verilmektedir (Aktaran Ünal, 2017)

### **3.1.3. Buz Sporları**

Uygulanabilmesi için belli başlı ölçülerde ve özelliklerde buz sahalarının olması gerekmektedir. Aşağıdaki şekilde buz sporları sıralanabilir.

#### **3.1.3.1. Artistik Patinaj**

XVII. yüzyılda Avrupa ülkelerinde soylu sınıflarca zevk almak için yapılan buz pateni günümüzde müzikle birlikte hoş ve zarıflığı birlikte ortaya koyan bir spor dalı haline gelmiştir. Artistik Patinaj ismiyle zikredilen buz pateni müsabakalarına mecburi figür hareketlerinin eklenmesiyle birlikte talimatnamelerde Figür Pateni ismi ile bilinmektedir (Bereket, 1999).

Olimpik kış oyunlarında tekler ve çiftler figür pateni serbest ve kısa program bölümleriyle yerini almıştır. Buz üzerinde dans programıysa serbest, özgün ve zorunlu dans kısımlarından meydana gelmektedir (Bereket, 1999).

#### **3.1.3.2. Sürat Pateni**

Kısa pist sürat pateni müsabakaları ilk kez 1992 senesinde XVI. Albert Ville Olimpik Kış Oyunları'ndan itibaren resmi olarak yer vermeye başlanmıştır. Müsabakalar 111,12 m. boyunda oval şekilde olan buz üstünde uygulanmaktadır. 4 sporcu başlamak için yan yana geçerler, ama müsabakanın her anında birbirini geçebilirler. Rakip sporcuyu itmek yasaktır (Bereket, 1999) .

Kısa pist sürat pateni müsabakasında 4 sporcu zamana karşı değil, kendi aralarında rekabet etmektedirler. 1. ve 2. olanlar, sonraki raunda katılma hakkını elde ederler. Kazanmak, sporcunun rakibine karşı üstünlük elde edecek stratejilerine ve yeteneğine bağlı olmaktadır. En fazla heyecan uyandıran Olimpik Kış Oyunları'nda kadınlar ve erkekler müsabakaları 500 ve 1000 kısa pist sürat pateninde bayrak yarışmasıdır (Bereket, 1999).

### 3.1.3.3. Buz Hokeyi

Birçok tarih uzmanı buz hokeyi branşının ve çim hokeyi branşının beş yüz seneden çok uzun bir dönemde beğenilen bir yaz spor branşı olduğunu ve Kuzey Amerika bölgelerinde icra edildiğini belirtmektedir. Kış aylarında nehir ve göller buz tuttuğunda, kişiler çim hokeyi benzeri bir oyunu icra ederlerdi ve ‘‘bandy’’ adı ile anılmaktaydı. Söğüt ağaç dalları ve tahta değneklerden elde edilen sopalarla icra ediyorlardı. Bu branşın atası varsa o da hiç şüphe yok ki ‘‘Bandy’’dir. Bandy oyununun kaideleri şu şekildeydi; on bir kişiyle, hafif ve rahat, kişiyi tehlikelere karşı himaye edecek araç-gereçleri ve çim hokeyi branşındaki değneği andıran sopalarla icra edilirdi. Oyun alanı, futbol sahasını andıran geniş buzla kaplı bir alandı. Alan çevresinde alçak bordlar yer alıyordu (Paslı, 2002).

IIHF (Uluslararası Buz Hokeyi Federasyonu), tüm dünyaya hitap eden buz hokeyinin tüm yaş gruplarında hayli zor ve izleme keyfi oldukça fazla müsabakalar organize etmektedir. Yapılan müsabakalar neticesinde tüm gruplarda ilk sırayı alanın bir üst seviyeye (gruba) terfi ederek, varolan gücünü ve başarısını üst gruptaki ülke takımlarına karşı devam ettirmeyi arzulayacaktır. Bu durumdan hareketle üst seviyede olan ülkeler hemen hemen yüz seneden uzun bir zamandır bu branşın icra edildiği bölgeler olarak karşımıza çıkmaktadır (Paslı, 2002).

### 3.1.3.4. Körling

Faal şekilde Avrupa’da otuzdan çok ülkede, Avusturalya, Yeni Zelanda, Kuzey Amerika ve Asya’da bu spor branşı oynanmaktadır. Sporcuların birçoğu ABD, Kanada ve İskoçya’da hayatlarını devam ettirmektedir. Körling (Curling) sporu 100’lerce sene evvel Kuzey Avrupa bölgesinde buz tutmuş göllerde icra edilmeye başlanmış bir spor dalıdır. Bu branşın oyunun sahasını belirlemek için buz tutmuş gölün çevresi çizilerek oyun sahası muhafaza edilirdi. Gölün kendiliğinden buz tutması sonucu oluşan buz genel olarak doğanın oluşturduğu bir sahaydı. Kalıcı olması için buz sıcaklığı sıfır derecenin altında olması gerekmektedir (Aktaran Dumlu, 2015).

Bu spor branşının ilerlemesi kuzey kesimlerde daha yaygındır. Müteakiben bin sekiz yüzlü senelerde Kuzey Amerika bölgesine ulaşmış fakat evvela Kanada ülkesinde icra edilmiştir. Bin dokuz yüzlü senelerdeyse daha çok yapay buz üstünde icra edilmiştir.

Yapay buzlama sayesinde iklimi sıcak yerlerde de oynanması sağlanmıştır. Buzun oluşması ve soğuk şekilde kalması, büyük kapasiteli cereyanlı motorlar sayesinde veya kompresörlerden sağlanırdır. Sporcular sıcak mevsimlerde yapay olarak yapılan buz, buz hokeyi yapan sporcular ve paten yapan sporcularla ortak olarak kullanmaktadırlar. Curling sporu İskoçya'ya özgü bir spor branşı olarak karşımıza çıkarken Avusturalya'nın eyaleti olan Perth'te ise icra edilmiş ve popüleritesini burada elde etmiştir. Uluslararası Curling Yönetim Organı Dünya Curling Federasyonu da burada kurulmuştur. "Kraliyet Caledonian Curling Kulübü" bu spor branşının ilk kulübü olmuştur. Bin yedi yüz on altı senesinde" Kilsyth Curling" ekibi ilk kurumsal kulüp olarak dünya tarihine geçmiş ve halen daha varlığını sürdürmektedir (Aktaran Dumlu, 2015).

### **3.1.3.5. Kızak**

Varolan tarihsel gelişiminde kızakların (kayık) üç yüz – dört yüz sene evvel yapıldığı söylenmekle beraber kızakların bilindik icadı ise bin sekiz yüz – bin sekiz yüz elli senelerinde arasında yapıldıkları ortaya çıkmıştır. Bu durumdan hareketle bu kesimde benzer senelerde kızakların ve kızak müsabakalarının da yapıldığını belirtmektedir. (Eski, 2004).

Hatta 1721 yılına yılına ait bir belgede Kastamonu'da Kayıklık isminde bir mekândan ayrıca kızaktan söz edilmesi (Güzey, 2001), aşağı yukarı 300 sene evvel insanlar aracılığıyla burada kızığa binildiğini işaret etmektedir. Varolan bilgiler ışığında Kastamonu çevresinde düzenlenen kızak müsabakalarının, olimpik kızak branşına (Luge) benzemesi de göz önüne alınmakla birlikte kızak branşının ve kış sporlarının Türkiye'de yapıldığını açıklamaktadır (Eski, 2010).

### **3.1.3.6. Buz Yelkeni**

Müsabakalar, kalın buz katmanının kaplandığı göllerde tertip edilmektedir. Buz katmanının kalınlığının, parkurun her tarafında en az 6 cm olma gerekliliği bulunmaktadır ve bu pist üzerinde teknenin yönünü saptıracak ve zarara uğratacak biçimde çukur veya tümsekler olmamalıdır. Yarışmacılar koruyucu başlık ve siperler kullanmaktadırlar (Ağger, 2011).

### 3.1.4. Erzurum’da Kış Turizmi

Haliç’te 1914 senesinde ilk defa bir atölyede yaklaşık olarak yüz çift yapılan kayak, hayvanlara yüklenerek çok uzun bir yolculuktan sonra Erzurum’a getirilmiş ve Kafkas cephesinde kayakçı asker eğitmek maksadıyla Erzurum ilindeki kurslarda yaklaşık olarak otuz kayakçı eğitilmiştir. 1923 senesinde Cumhuriyet’in ilan edilmesinin ardından 1926 senesinde Erzurum ilinde açılışı yapılan erkek ilkokulu olan Cumhuriyet Mektebinde talebelere kayak dersi verilmiştir. 1933-1934 senelerinde Erzurum ilinde muhafız alayı ve halkevleri önderliğinde kayak branşı dersleri kayak etkinlikleri kış spor branşlarının yayılmasında önemli etkisi olmuştur (Kayak Yıllığı, 1973. Aktaran Şebin, 2009).

1944 senesinde Erzurum halkının kayak sporuna yönelmesiyle Erzurum ilinde kayağa olan yönelme artmış ve bu zamana kadar ilerleyerek kitleler tarafından yapılmaya devam edilmiştir. İlerleyen senelerde kayak araç ve gereklilerinin üretilmesi için 1964 senesinde Erzurum ilinde Kara Kuvvetleri Komutanı Orgeneral Cemal Turan ve ilk kayak sporu ile uğraşanlardan biri Asım KURT’un öncülüğünde askeriye aracılığıyla bir yılda ortalama on bin kayak malzemesi üretebilen bir fabrika açılmıştır. Takip eden senelerde bu fabrikada kayak sopası (baton) ve kayak bağlamasının da üretimi yapılmıştır (Ataş, 1971. Aktaran Şebin, 2009).

Palandöken Dağı eteklerinde kurulu olan şehir ve çevresi, yüksek dağ sıraları, platolar, ovalar, yer altı ve yerüstü su kaynakları, flora ve faunadaki çeşitliliği ile farklı turizm etkinliklerine imkân sağlayan bir bölgedir. Doğal çeşitliliğinin yanı sıra, tarih süresince türlü medeniyetlere ev sahipliği yapmış olması ve ipek yolu güzergâhı üzerinde yer alması bölgede tarihi, kültürel, arkeolojik zenginliklerin yarattığı bir kültürel çeşitliliğe de imkan tanımıştır Şehir son senelerde, özellikle 2011 Universiade, Dünya Üniversiteler arası Kış Spor Oyunları'nın da gündeme gelmesi ile beraber, kış turizmi açısından büyük ehemmiyet kazanmıştır. Şehrin sahip olduğu potansiyeller değerlendirildiğinde, bölgede kış turizmiyle paralel olarak gerçekleştirilebilecek turizm türleri;

- Dağ ve kış turizmi
- Termal (sağlık) turizm
- Kültür turizmi

- Yayla turizmi
- Doğaya yönelik turizm hareketleri (rafting, avcılık, mağara ve göller) olarak belirtilebilir (Eke ve Gürer, 2009).

### **3.1.5. Erzurum'da Bulunan Kış Spor Tesisleri**

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü aracılığıyla Erzurum ilinde 25.'si düzenlenen Dünya Üniversiteler Kış Oyunları'na ev sahipliği yapmak için inşa edilen tesisler tahminen 600 milyon TL civarında bir harcama yapılmıştır. Yapılan tesisler, kayakla atlama tesisi ile 3 kayak merkezi, 5 buz sporları salonu, Oyunlar Köyü ve stadyumdan meydana gelmektedir. Yalnız bir organizasyon için Cumhuriyet tarihinin en önemli ve büyük spor yatırımı olarak görülen tesisler, 500 seyirci kapasitesine sahip buz pisti ve idman pisti, 2000 seyirci kapasitesine sahip buz pateni pisti, 500 seyirci kapasitesine sahip buz hokeyi pisti, 3000 seyirci kapasitesine sahip buz hokeyi pisti, 1000 seyirci kapasitesine sahip körling pisti ile Palandöken Kayak Merkezi, Konaklı Kayak Merkezi, Kiremitliktepe Kayakla Atlama Tesisi, Kandilli Kayak Merkezi, Oyunlar Köyü ve Kazım Karabekir Cemal Gürsel Stadyumu'ndan meydana gelmektedir (Aktaran Gürsoy, 2015).

#### **3.1.5.1. 2000 Seyirci Kapasitesine Sahip Buz Pateni Salonu**

Palandöken ilçesinde yer alan buz pisti, 7000 m<sup>2</sup> alan üzerine, 5833 m<sup>2</sup> kapalı bölüme yapıldı. 60x30 metre ebatlarında çok amaçlı (hentbol, voleybol, basketbol vs.) kullanma özelliği bulunan buz pateni içerisinde 1800 m<sup>2</sup> buz alanı, kondisyon, basın toplantısı, sauna, ısınma, toplantı, soyunma odaları ve VIP dinlenme alanı yer almaktadır. Burada bulunan odalarda internet ve telefonda yer almaktadır. Açık otoparka toplam 100 aracın park yapabileceği park alanı, engellikler için 25 park alanı, VIP, sporcu, seyirci ve ambulans giriş bölümleri bulunmaktadır. Tesiste 25 kişi çalışırken, tesis 24 saat hizmet vermektedir (Aktaran Gürsoy, 2015).

#### **3.1.5.2. 2500 Seyirci Kapasitesine Sahip Buz Pisti ve Antrenman Salonu**

Erzurum Palandöken'de yer alan buz pisti, 8084,2 m<sup>2</sup> kapalı bölüme yapıldı. 30x60 metre ebatlarına sahip çok amaçlı buz pistinde ısınma salonu, 3 antrenman salonu, 4 soyunma odası, kondisyon salonu, sporcular için sauna, 2 antrenör soyunma odası, 2

hakem odası, ilk yardım odası, 4 kurutma odası, kafe, büro ve ofis, fuaye alanları, loca, VIP, basın seyir alanları, izleyici alanları yer almaktadır. Burada bulunan odalarda internet ve telefonda yer almaktadır. Açık otoparkta toplam 162 aracın park yapabileceği park alanı, engellikler için 15 park alanı, ayrıca izleyici, ambulans park alanı, sporcu, ambulans ve VIP giriş bölümleri bulunmaktadır. 15 kişi tesiste çalışmaktadır (Aktaran Gürsoy, 2015).

### **3.1.5.3. 3000 Seyirci Kapasitesine Sahip Buz Hokeyi Salonu**

Buz hokeyi salonu Kazım Karabekir Cemal Gürsel Spor Kampüsü bölümünde yer alırken, 14288,49 m<sup>2</sup> kapalı bölüme yapıldı. FISU ve VIP locaları salonda yer alırken, toplantı salonları ve basın ofisi, idari çalışanlar için bürolar ve ofis, 4 soyunma odası, konferans salonu, 2 antrenör odası, 2 hakem odası ve sporcu dinlenme bölümü ve büfesi, kondisyon salonu, 4 kurutma odası, sauna, sağlık ve doping kontrol odası, masaj odası, kafe ve seyirci fuayeleri bulunmaktadır. Burada bulunan odalarda internet ve telefonda yer almaktadır. Açık otoparkta toplam 484 aracın park edebileceği park alanı, 21 otobüs, 20 engelli, ambulans otoparkı, 5'er yayın aracı ile izleyici, VIP, sporcu, buz temizleme aracı (zamboni), ambulans, basın giriş bölümleri bulunmaktadır (Aktaran Gürsoy, 2015).

### **3.1.5.4. 500 Seyirci Kapasitesine Sahip Buz Hokeyi Salonu**

Buz hokeyi salonu Kazım Karabekir Cemal Gürsel Spor Kampüsü bölümünde yer alan, 13390,7 m<sup>2</sup> kapalı bölüme yapıldı. 60x30 metre boyutlarına sahip çok amaçlı buz pateninde, 4 soyunma odası sauna, ve ısınma salonu bulunmaktadır. Burada bulunan odalarda internet ve telefonda yer almaktadır. Açık otoparkta toplam 484 aracın park edebileceği park alanı, 21 otobüs, 20 engelli, 5 ambulans park alanı, 5 yayın aracı ile sporcu, seyirci, ambulans, buz temizleme aracı, VIP, basın giriş bölümleri bulunmaktadır. 10 kişi tesiste çalışmaktadır (Aktaran Gürsoy, 2015).

### **3.1.5.5. 1000 Seyirci Kapasitesine Sahip Körling Salonu**

Erzurum Mecidiye Mahallesi bölümünde yer alan körling salonu, 10 bin 685,78 m<sup>2</sup> kapalı bölüme yapıldı. 58x31 metre boyutlarına sahip çok amaçlı buz pistinde, antrenman salonu, 5 kulvarlı körling bölümü, 4 soyunma odası, doping kontrol ve ilk

yardım odası, 2 hakem odası, 2 antrenör odası, basın dinlenme salonları, VIP, büro ve ofislerden meydana gelmektedir. Açık otoparkta toplam 88 aracın park edebileceği park alanı, 5 otobüs, 9 engelli, 2 yaygın aracı park yeri, 3 otobüs park yeri bulunmaktadır. Burada sporcu, seyirci, personel, VIP, buz temizleme aracı giriş bölümleri bulunmaktadır (Aktaran Gürsoy, 2015).

### **3.1.5.6. Konaklı Kayak Merkezi**

Erzurum ilini Çat İlçesine bağlayan yol mevkiinde bulunan Konaklı Kayak Merkezi, şehre 22 km. mesafededir. Kayak yapılabilir sahanın alt sınırı 2225 m. üst sınırı 3125 m. ölçülerindedir. Bu iki nokta arasındaki yükselti farkı 900 m. şeklindeyken, inme yönündeki istikameti kuzeybatı, kuzeydoğu arasında farklılık göstermektedir (Mızrak, 2011).

Bu kayak merkezi farklı topoğrafik bir yapı sergilemektedir. Farklı eğimlere sahip olması, farklı düzeylerde kayak yapan kişilere (kayakçılara) kayak yapma fırsatı tanımaktadır. Konaklı Kayak Merkezi 288 hektarlık kayak yapılabilir bir sahaya sahiptir. Farklı eğim alanlarına sahip olması ile ilk defa kayağa başlayan kişilerden, kayakta deneyime sahip olan kişilere dek tüm kayakçılara imkân sunabilmektedir. Kayak merkezinin tüm kayakçılara kayma imkânı veren farklı kayak sahalarından meydana gelmesine rağmen merkezin bu sahalar arasındaki irtibata sahip olması yönünden de çok yararlı olduğunu göstermektedir. 14000 kayak severin aynı anda kaymasına elverişli olması açısından, önemli bir kayak merkezi olduğu anlaşılmaktadır. Oryantasyonunun kuzey ve kuzeybatı yönünde olması karın niteliğiyle alakalı pozitif bir durum olduğunu göstermektedir (Mızrak, 2011).

### **3.1.5.7. Palandöken Kayak Merkezi**

Erzurum'un ilinin güneyinde bulunan Palandöken Kayak Merkezi, şehre 5 km. mesafededir. Kayak merkezi dağın kuzeyi ve kuzeybatı taraflarında bulunmaktadır. Güney Doğu ve Kuzey Batı yönünde bulunan Palandöken dağları aşağı yukarı 70 km. uzunluğunda, genişliği ise yaklaşık 30 km.'dir. Kayak yapılabilecek alanlar 2200-3176 m. yükseklikte bulunmaktadır. Güneyden kuzeye Yağmurcuk, Ülkeroğlu, Konaklı, Hınısboğazı ve Namlıkar bölümleri üzerine kurulmuştur (Mızrak, 2011).

### **3.1.5.8. Kandilli Kayak Merkezi**

Erzurum il merkezine 36 km. mesafede ve 160 hektarlık bir alandan meydana gelmektedir. Kandillideki pistler, rakım olarak 1.713-1.767 m arasındadır. Erzurum'da 2011 yılında düzenlenen 25. Dünya Üniversiteler Kış Oyunları'nda kayaklı koşu ve biatlon yarışları bu alanda yapıldı. Kandilli Kayak Merkezi tüm yıl boyunca kullanılabilir bir alandır. Tesis 5 km. 3,75 km. ve 2,5 km. kırmızı ve mavi pist; 2 adet (1,3 km. ve 1,6 km.) sprint ve idare binası ve yarışma sevk, kayaklı koşu stadyumu, takımlar için wax bölmeleri, ısınma bölümü, kayak test bölümü, VIP çadırı, izleyici bölümü ve başka bölümlere sahiptir. Sprint pisti; 1.297 m. boyunda, 9 - 12 m. eninde, 22 m. yüksekliğe sahiptir. En yüksek tırmanma 19 m. ve toplam tırmanma 30 m.'dir. En yüksek yer 1.735m. en düşük yer 1.713 m.'dir (Türkiye Kültür Portalı, 2017).

### **3.1.5.9. Kiremitlik Tepe Kayakla Atlama Merkezi**

Erzurum ilini Çat İlçesine bağlayan yol mevkiinde bulunan ve Palandöken Kayak Merkezi'nin kuzeyinde Kiremitliktepe adıyla anılan yerde bulunmaktadır. 25. Dünya Üniversiteler Kış Oyunları'nın 2011 yılında Erzurum'da yapılmasıyla şehrin önemli bir tesisi haline gelmiştir. Atlama tepesinde K 90 ve K 120 rampalarının yanı sıra K20, K40 ve K65 şeklinde bulunan üç adet antrenman bölümleri de yer almaktadır. Denize oranla en üst bölgesi, 1995 m en alt bölgesi 1902 m yükseltidedir. Standartlara uygun şekilde yapıldığı için, kış mevsiminde de yaz mevsiminde de atlayış yapılmasına olanak sağlamaktadır (Budak, 2018).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### METOT VE BULGULAR

#### 4.1. MATERYAL VE METOT

##### 4.1.1. Çalışma Evreni ve Örneklem

Çalışmanın evrenini; Erzurum Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü bünyesinde bulunan kış spor tesislerindeki 1650 yönetici, personel, antrenör ve sporcular oluştururken; örneklem grubunu ise aralarında rastgele seçilmiş 10 yönetici, 51 personel, 151 sporcu ve 34 antrenör olmak üzere toplam 246 kişiden oluşmaktadır.

##### 4.1.2. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak iki bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Birinci bölümde araştırmacı tarafından hazırlanan katılımcılara ait demografik bilgiler bulunmaktadır. İkinci bölümde ise; Innovativeness Scale (IS) (1977) senesinde Chester. D. Cook, Katherine Joseph ve H. Thomas Hurt ve aracılığıyla geliştirilen Bireysel Yenilikçilik Ölçeği (BYÖ) kullanılmıştır. Anket 5’li likert tipi ölçek şeklinde uygulanmıştır. Bireysel Yenilikçilik Ölçeği (BYÖ) genel olarak “yenilikçiliği”, kişisel anlamda “yeni şeyleri denemeye isteklilik” boyutlarını ölçmeye hedeflemektedir. Kılıçer ve Odabaşı (2010) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 20 soruluk anket, Aslaner’in (2010) çalışmasında modifiye edilerek 15 soru haline getirilerek kullanılmıştır. 15 sorudan oluşan ölçeğin alt boyutları ise; “Değişime Direnç”, “Fikir Önderliği”, “Deneyime Açıklık”, “Risk Alma” olmak üzere toplamda 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Boyutlara göre maddelerin dağılımı şu şekildedir. 1, 2’inci maddelerden oluşan Deneyime Açıklık 2 madde, 3, 4, 5, 6, 7’inci maddelerden oluşan Fikir Önderliği boyutu 5 madde; 9, 10, 11, 14’üncü maddelerden oluşan Değişime Direnç boyutu 4 madde; 8, 12, 13, 15’inci maddelerden oluşan Risk Alma boyutu 4 maddeden oluşmaktadır. Değerlendirme 5’li likert değer aralıklarına göre yapılmıştır. Buna göre 1 - 1.79 çok düşük, 1.8 - 2.59 düşük, 2.6 - 3.39 orta, 3.4 – 4.19 yüksek ve 4.2 – 5 çok yüksek şeklindedir.

### 4.1.3. İstatistik Analizi

Anketlerin normal dağılıma uygun olup olmadığını test etmek için yapılan basıklık ve çarpıklık (Skewness ve Kurtosis) değerleri Skewness: ,657, Kurtosis: -,563 şeklindedir. Tabachnick ve Fidell (1996)'e göre -1,5 ile +1,5 olması halinde, George ve Mallery (2016)'e göre de -2,0 ile +2,0 olması halinde homojen dağılım ya da normal dağılım olduğu söylenebilir.

Elde edilen veriler elektronik ortama SPSS v22.0 istatistik yazılımını kullanarak çeşitli istatistik analizlerine tabi tutulmuştur. Bu analizler; katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için frekans analizi; yenilikçi davranış düzeylerinin belirlenmesinde betimleyici istatistik; cinsiyet, medeni durum, lisanslı olarak spor yapıp yapmadığı ve yurt dışı deneyiminin olup olmadığı gibi ikili gruplarda yenilikçi davranış algısının ölçülmesinde bağımsız gruplarda t-testi; yaş, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, gelir düzeyi, kurumdaki pozisyon ve kurumdaki görevine göre yenilikçi davranış algısının karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi (Anova) testi yapılmıştır. Çalışmada anlamlılık düzeyi ( $p < 0.05$ ) olarak alınmıştır.

### 4.1.4. Bulgular

**Tablo 4.1.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

<b>CİNSİYET</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Erkek	167	68
Kadın	79	32
<b>MEDENİ DURUM</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evli	61	25
Bekâr	185	75
<b>LİSANSLI OLARAK SPOR YAPTINIZ MI?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evet	205	83
Hayır	41	17
<b>YURT DIŞI DENEYİMİNİZ VAR MI?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Evet	92	37
Hayır	154	63

**Tablo 4.1.** (Devamı)

<b>KURUMDAKİ POZİSYON</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Yönetici	10	4,1
Personel	51	21
<b>KURUMDAKİ GÖREV</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sporcu	151	61
Antrenör	34	14
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
İlköğretim	23	9,3
Lise	110	45
Ön Lisans	33	13
Lisans	65	26
Lisans Üstü	15	6,1
<b>ÇALIŞMA SÜRENİZ</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
0-5 yıl	90	36,6
6-10 yıl	111	45,1
11 yıl ve üzeri	45	18,3
<b>GELİR DURUMU</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1000 TL ve altı	57	23
1001 – 2000 TL	38	15
2001 – 3000 TL	60	24
3001 – 4000 TL	57	23
4001 – 5000 TL	22	8,9
5001 TL ve üzeri	12	4,9
<b>YAŞ</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
17 yaş ve altı	77	31,3
18 - 30 yaş	94	38,2
31 – 43 yaş	62	25,2
44 yaş ve üzeri	13	5,3
<b>Toplam</b>	<b>246</b>	<b>100</b>

Tablo incelendiğinde; araştırmada yer alan katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin dağılımlarına bakıldığında araştırmaya dâhil olan grubun 167 kişi ile % 68’ini **erkekler**, 79 kişi ile % 32’sini **kadınlar** oluştururken, medeni durumlarına ilişkin dağılımlarına bakıldığında katılımcıların 61 kişi ile % 25 **evli**, 185 kişi ile % 75’ini **bekâr** olduğu görülmüştür. Katılımcıların lisanslı olarak spor yapıyor musunuz sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığında 205 kişi % 83 **evet** derken, 41 kişi ile 17 **hayır** diyen katılımcılar oluşturur. Katılımcıların yurt dışı deneyiminiz var mı sorusuna verdikleri cevaplara

bakıldığı zaman 92 kişi ile % 37 **evet** derken, 154 kişi ile % 63 **hayır** dediği görülmüştür. Katılımcıların kurumdaki pozisyon sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığı zaman en yüksek katılım 51 kişi ile % 21 **personel** olurken, en düşük katılım 10 kişi ile % 4,1 **Yönetici** olduğu görülmüştür. Katılımcıların kurumdaki görev sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığı zaman en yüksek katılım 151 kişi ile % 61 **sporcü** olurken, en düşük katılım 34 kişi ile % 14 antrenör olduğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim durumu değişkenine bakıldığında en yüksek katılım 110 kişi ile % 45 **Lise** olup en düşük katılım ise 15 kişi ile % 6,1 **Lisans Üstü** olduğu görülmüştür. Katılımcıların çalışma süresi sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığında en yüksek katılım 111 kişi ile % 45,1 **6-10 yıl** olup en düşük katılım ise 45 kişi ile % 18,3 **11 yıl ve üzeri** olduğu görülmüştür. Katılımcıların gelir durumu sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığında en yüksek katılım 60 kişi ile % 24 **2001 – 3000 TL** olup, en düşük katılım ise 12 kişi ile % 4,9 **5001 TL ve üzeri** olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında en yüksek katılım 94 kişi ile %32,8 **18-30 yaş**, en düşük katılım ise 13 kişi ile % 5,3 **44 yaş ve üzeri** şeklinde gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.2.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Alt Boyut	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Fikir Önderliği	246	1	5	3,97	0,595
Değişime Direnç	246	1	5	4,05	0,578
Risk Alma	246	1	5	3,81	0,604
Deneyime Açıklık	246	1	5	3,89	0,591

Katılımcıların yenilikçi davranış ve alt boyutlarının genel ortalamaları incelendiğinde, Fikir Önderliği alt boyutu değeri 3,97, Değişime Direnç alt boyutu değeri 4,05, Risk Alma alt boyutu değeri 3,81 ve Deneyime Açıklık alt boyutu değerinin 3,89 olduğu saptanmıştır.

**Tablo 4.3.** Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Alt boyut	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Deneyime Açıklık	Kadın	79	4,25	0,963	-0,837	0,404
	Erkek	167	4,35	0,754		
Fikir Önderliği	Kadın	79	3,26	1,121	1,044	0,298
	Erkek	167	3,11	1,055		
Değişime Direnç	Kadın	79	2,73	1,193	-0,871	0,385
	Erkek	167	2,87	1,1		
Risk Alma	Kadın	79	2,77	1,143	-0,328	0,744
	Erkek	167	2,82	1,026		

\*(p&lt;0,05)

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetleri ile yenilikçi davranış ölçeği alt boyutları arasında anlamlılık düzeyinde farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Tablo incelendiğinde alt boyutlar arasında katılımcıların cinsiyet durumlarına göre en yüksek ortalama Deneyime Açıklık alt boyutunda (Erkek  $\bar{X} = 4,35, \pm ,754$ , Kadın  $\bar{X} = 4,25, \pm ,963$ ) en düşük ortalama ise Değişime Direnç alt boyutunda (Kadın  $\bar{X} = 2,73, \pm 1,193$ , Erkek  $\bar{X} = 2,87, \pm 1,100$ ) olarak görülmüştür.

**Tablo 4.4.** Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Alt boyut	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Deneyime Açıklık	Evli	61	4,15	0,809	-1,85	0,07
	Bekâr	185	4,37	0,827		
Fikir Önderliği	Evli	61	3,19	0,993	0,25	0,8
	Bekâr	185	3,15	1,106		
Değişime Direnç	Evli	61	2,7	0,919	-1,16	0,25
	Bekâr	185	2,87	1,191		
Risk Alma	Evli	61	2,55	0,815	-2,56	0,12*
	Bekâr	185	2,89	1,122		

\*(p&lt;0,05)

Araştırmaya katılan bireylerin medeni durum değişkeni ile yenilikçi tutum ölçeği alt boyutları arasında sadece risk alma alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanırken diğer alt boyutlarda anlamlılık düzeyinde farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Tablo incelendiğinde alt boyutlar arasında katılımcıların medeni durumlarına göre en yüksek

ortalama Deneyime Açıklık alt boyutunda (Bekâr  $\bar{X} = 4,37, \pm ,821$ , Evli  $\bar{X} = 4,15, \pm ,809$ ) en düşük ortalama ise Risk Alma alt boyutunda (Evli  $\bar{X} = 2,55, \pm ,815$ , Bekâr  $\bar{X} = 2,89, \pm 1,122$ ) olarak görülmüştür.

Buna göre; Risk Alma alt boyutunda evli olan ( $\bar{X} = 2,55 \pm ,815$ ) katılımcıların bekâr olan ( $\bar{X} = 2,89, \pm 1,122$ ) katılımcılara oranla daha düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 4.5.** Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Lisanslı Olarak Spor Yaptınız Mı? Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt boyut	Lisanslı Olarak Spor Yaptınız Mı?	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Deneyime Açıklık	Evet	205	4,38	0,798	2,353	,022*
	Hayır	41	4,02	0,907		
Fikir Önderliği	Evet	205	3,13	1,112	-0,954	0,343
	Hayır	41	3,28	0,884		
Değişime Direnç	Evet	205	2,89	1,176	2,816	,006*
	Hayır	41	2,48	0,785		
Risk Alma	Evet	205	2,89	1,093	3,367	,001*
	Hayır	41	2,4	0,788		

\*(p<0,05)

Araştırmaya katılan bireylerin lisanslı olarak spor yaptınız mı sorusu ile yenilikçi davranış ölçeği alt boyutları arasında anlamlılık düzeyinde Fikir Önderliği hariç diğer tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlılık olduğu tespit edilmiştir.

Buna göre; Deneyime Açıklık alt boyutunda evet diyen katılımcıların ( $\bar{X} = 4,38 \pm ,798$ ) hayır diyen ( $\bar{X} = 4,02, \pm ,907$ ) katılımcılara oranla daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Buna göre; Değişime Direnç alt boyutunda evet diyen katılımcıların ( $\bar{X} = 2,89 \pm 1,176$ ) hayır diyen ( $\bar{X} = 2,48, \pm ,785$ ) katılımcılara oranla daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Buna göre; Risk Alma alt boyutunda evet diyen katılımcıların ( $\bar{X} = 2,89 \pm 1,093$ ) hayır diyen ( $\bar{X} = 2,40, \pm ,788$ ) katılımcılara oranla daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 4.6.** Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Yurt Dışı Deneyiminiz Var mı? Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt boyut	Yurt Dışı Deneyiminiz Var Mı?	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Deneyime Açıklık	Evet	92	4,37	0,962	0,71	0,48
	Hayır	154	4,29	0,735		
Fikir Önderliği	Evet	92	2,82	1,166	-3,73	,001*
	Hayır	154	3,36	0,969		
Değişime Direnç	Evet	92	2,97	1,212	1,565	0,12
	Hayır	154	2,73	1,073		
Risk Alma	Evet	92	2,93	1,156	1,416	0,16
	Hayır	154	2,73	0,999		

\*(p&lt;0,05)

Araştırmaya katılan bireylerin yurt dışı deneyiminiz var mı sorusu ile yenilikçi davranış ölçeği alt boyutları arasında anlamlılık düzeyinde farklılığa sadece Fikir Önderliği alt boyutunda olup diğer alt boyutlarında tamamında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Tablo incelendiğinde alt boyutlar arasında katılımcıların yurt dışı deneyiminiz var mı durumuna göre en yüksek ortalama Deneyime Açıklık alt boyutunda (Evet  $\bar{X} = 4,37, \pm ,962$ , Hayır  $\bar{X} = 4,29, \pm ,735$ ) en düşük ortalama ise Risk Alma alt boyutunda (Hayır  $\bar{X} = 2,73, \pm ,999$ , Evet  $\bar{X} = 2,93, \pm 1,156$ ) olarak görülmüştür.

Buna göre; Fikir Önderliği alt boyutunda evet diyen katılımcıların ( $\bar{X} = 2.82 \pm 1,166$ ) hayır diyen ( $\bar{X} = 3,36, \pm ,969$ ) katılımcılara oranla daha düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 4.7.** Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Kurumdaki Pozisyon Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt boyut	Kurumdaki Pozisyon	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Deneyime Açıklık	Yönetici	10	4,50	,408	1,533	,138
	Personel	51	4,14	,702		
Fikir Önderliği	Yönetici	10	3,82	1,167	1,940	,204
	Personel	51	3,22	,821		
Değişime Direnç	Yönetici	10	2,22	,893	-1,274	,919
	Personel	51	2,58	,797		
Risk Alma	Yönetici	10	2,05	,404	-2,081	,018*
	Personel	51	2,53	,710		

\*(p&lt;0,05)

Araştırmaya katılan bireylerin kurumdaki pozisyon sorusu ile yenilikçi davranış ölçeği alt boyutları arasında anlamlılık düzeyinde farklılığa sadece Risk Alma alt boyutunda rastlanmış olup, diğer alt boyutlarında tamamında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Tablo incelendiğinde alt boyutlar arasında katılımcıların kurumdaki pozisyon durumuna göre en yüksek ortalama Deneyime Açıklık alt boyutunda (Yönetici  $\bar{X} = 4,50, \pm ,488$ , Personel  $\bar{X} = 4,14, \pm ,702$ ) en düşük ortalama ise Risk Alma alt boyutunda (Yönetici  $\bar{X} = 2,05, \pm ,404$ , Personel  $\bar{X} = 2,53, \pm ,710$ ) olarak görülmüştür.

Buna göre; Risk Alma alt boyutunda Yönetici ( $\bar{X} = 2.05, \pm ,404$ ) katılımcıların personel olan ( $\bar{X} = 2,53, \pm ,710$ ) katılımcılara oranla daha düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 4.8.** Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Kurumdaki Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt boyut	Kurumdaki Görev	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Deneyime Açıklık	Sporcu	151	4,34	,865	-,804	,434
	Antrenör	34	4,47	,895		
Fikir Önderliği	Sporcu	151	3,2	1,105	2,473	,864
	Antrenör	34	2,68	1,134		
Değişime Direnç	Sporcu	151	2,89	1,248	-,779	,006*
	Antrenör	34	3,07	,966		
Risk Alma	Sporcu	151	2,91	1,190	-,337	,005*
	Antrenör	34	2,98	,878		

\*(p<0,05)

Araştırmaya katılan bireylerin kurumdaki görev sorusu ile yenilikçi davranış ölçeği alt boyutları arasında anlamlılık düzeyinde farklılığa Değişime Direnç ve Risk Alma alt boyutunda rastlanmış olup, diğer alt boyutlarında tamamında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Tablo incelendiğinde alt boyutlar arasında katılımcıların kurumdaki görev durumuna göre en yüksek ortalama Deneyime Açıklık alt boyutunda (Antrenör  $\bar{X} = 4,47, \pm ,895$ , Sporcu  $\bar{X} = 4,34, \pm ,865$ ) en düşük ortalama ise Fikir Önderliği alt boyutunda (Antrenör  $\bar{X} = 2,68, \pm 1,134$ , Sporcu  $\bar{X} = 3,2, \pm 1,105$ ) olarak görülmüştür.

Buna göre; Değişime Direnç alt boyutunda sporcu ( $\bar{X} = 2.89 \pm 1,248$ ) katılımcıların antrenör olan ( $\bar{X} = 3,07, \pm ,966$ ) katılımcılara oranla daha düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Yine Risk Alma alt boyutunda sporcu ( $\bar{X} = 2.91 \pm 1,190$ )



katılımcıların antrenör olan ( $\bar{X} = 2,98, \pm ,878$ ) katılımcılara oranla daha düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 4.9.** Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Eğitim Durumu	N	X	Ss	f	p
Deneyime Açıklık	İlköğretim	23	4	1	0,7	0,6
	Lise	110	4	0,6		
	Ön Lisans	33	5	0,7		
	Lisans	65	4	1		
	Lisans Üstü	15	4	0,5		
	Toplam	246	4	0,8		
Fikir Önderliği	İlköğretim	23	3	1	0,8	0,5
	Lise	110	3	1,1		
	Ön Lisans	33	3	0,9		
	Lisans	65	3	1,1		
	Lisans Üstü	15	3	1		
	Toplam	246	3	1,1		
Değişime Direnç	İlköğretim	23	3	1,3	1,8	0,1
	Lise	110	3	1,2		
	Ön Lisans	33	3	0,8		
	Lisans	65	3	1,1		
	Lisans Üstü	15	2	1		
	Toplam	246	3	1,1		
Risk Alma	İlköğretim	23	3	1,2	1,2	0,3
	Lise	110	3	1,2		
	Ön Lisans	33	3	0,8		
	Lisans	65	3	0,8		
	Lisans Üstü	15	2	1		
	Toplam	246	3	1,1		

\*( $p < 0,05$ )

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumu ile yenilikçi davranış tutum ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Tablo incelendiğinde alt boyutlar arasında katılımcıların eğitim durumlarına göre en yüksek ortalama Deneyime Açıklık alt boyutunda (Ön Lisans  $\bar{X} = 4,54, \pm ,714$ , İlköğretim  $\bar{X} = 4,17, \pm ,977$ ) en düşük ortalama ise Değişime Direnç alt boyutunda (Lisans Üstü  $\bar{X} = 2,23, \pm ,997$ , İlköğretim  $\bar{X} = 3,17, \pm 1,262$ ) olarak görülmüştür.

**Tablo 4.10.** Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Yaş	N	X	Ss	f	p
Deneyime Açıklık	0-5 yıl	90	4,25	0,872	2,265	0,106
	6-10 yıl	111	4,44	0,738		
	11 yıl ve üzeri	45	4,16	0,917		
	Toplam	246	4,32	0,827		
Fikir Önderliği	0-5 yıl	90	3,41	0,980	7,265	0,001*
	6-10 yıl	111	2,88	1,131		
	11 yıl ve üzeri	45	3,35	0,980		
	Toplam	246	3,16	1,078		
Değişime Direnç	0-5 yıl	90	2,8	1,212	0,98	0,377
	6-10 yıl	111	2,92	1,113		
	11 yıl ve üzeri	45	2,65	0,996		
	Toplam	246	2,82	1,131		
Risk Alma	0-5 yıl	90	2,86	1,135	1,793	0,169
	6-10 yıl	111	2,87	1,048		
	11 yıl ve üzeri	45	2,53	0,925		
	Toplam	246	2,80	1,063		

\*(p&lt;0,05)

Araştırmaya katılan bireylerin kurumdaki çalışma süreleri ile yenilikçi davranış tutum ölçeği alt boyutları arasında sadece Fikir Önderliği alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmıştır.

Tablo incelendiğinde alt boyutlar arasında katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri göre en yüksek ortalama Deneyime Açıklık alt boyutunda (6-10 yıl  $\bar{X} = 4,4414$ ,  $\pm 0,738$ , 0-5 yıl  $\bar{X} = 4,2556$ ,  $\pm 0,872$ ) en düşük ortalama ise Risk Alma alt boyutunda (11 yıl ve üzeri  $\bar{X} = 2,5389$ ,  $\pm 0,925$ , 6-10 yıl  $\bar{X} = 2,8761$ ,  $\pm 1,048$ ) olarak görülmüştür.

Araştırmaya katılan bireylerin kurumdaki çalışma süresi değişkeni ile yenilikçi davranış tutum ölçeği alt boyutları arasında Fikir Önderliği alt boyutlarında anlamlı farklılığa rastlanmıştır, diğer alt boyutlarda anlamlılık düzeyinde farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı ise tukey testi ile tablo 4.10'da verilmiştir.

**Tablo 4.11.** Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Çoklu Karşılaştırılması

Post Hoc (Tukey Testi)				
Alt Boyut	Yaş Aralığı	Karşılaştırma	Ortalama Arası Fark	Anlamlılık
Fikir Önderliği	6 – 10 yıl	0 - 5 yıl	-,532	,001
		11 yıl ve üzeri	-,470	,032

Çoklu karşılaştırma sonucuna göre Fikir Önderliği alt boyutunda 6 – 10 yıl katılımcıların ( $\bar{X} = 2,88, \pm 1,131$ ), 0 – 5 yıl katılımcılara ( $\bar{X} = 3,31, \pm 0,980$ ) ve 11 yıl ve üzeri katılımcılardan ( $\bar{X} = 3,35, \pm 0,980$ ) istatistiksel olarak anlamlı biçimde daha fazla ortalamaya sahip oldukları görülmüştür.

**Tablo 4.12.** Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Gelir Düzeyi	N	X	Ss	f	p
Deneyime Açıklık	1000 TL ve altı	57	5	0,7	0,6	0,7
	1001-2000 TL	38	4	1		
	2001-3000 TL	60	4	0,8		
	3001-4000 TL	57	4	0,8		
	4001-5000 TL	22	4	1		
	5001 TL ve üzeri	12	4	1,2		
	Toplam	246	4	0,8		
Fikir Önderliği	1000 TL ve altı	57	3	1	1,9	0,1
	1001-2000 TL	38	3	1,2		
	2001-3000 TL	60	3	1		
	3001-4000 TL	57	3	1,1		
	4001-5000 TL	22	4	1,1		
	5001 TL ve üzeri	12	3	1,2		
	Toplam	246	3	1,1		
Değişime Direnç	1000 TL ve altı	57	3	1,3	0,5	0,8
	1001-2000 TL	38	3	1,2		
	2001-3000 TL	60	3	1,1		
	3001-4000 TL	57	3	0,9		
	4001-5000 TL	22	3	1,2		
	5001 TL ve üzeri	12	3	1,5		
	Toplam	246	3	1,1		
Risk Alma	1000 TL ve altı	57	3	1,3	1	0,4
	1001-2000 TL	38	3	1,1		
	2001-3000 TL	60	3	1		
	3001-4000 TL	57	3	0,8		
	4001-5000 TL	22	3	1		
	5001 TL ve üzeri	12	3	1,3		
	Toplam	246	3	1,1		

\*(p<0,05)

Araştırmaya katılan bireylerin gelirleri ile yenilikçi davranış tutum ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Tablo incelendiğinde alt boyutlar arasında katılımcıların gelir düzeylerine göre en yüksek ortalama Deneyime Açıklık alt boyutunda (1000 tl ve altı  $\bar{X} = 4,64, \pm ,653$ , 2001 -3000 tl  $\bar{X} = 4,25, \pm ,750$ ) en düşük ortalama ise Risk Alma alt boyutunda (4001-5000 tl  $\bar{X} = 2,56, \pm 1,024$ , 1001-2000 tl  $\bar{X} = 3,01, \pm 1,072$ ) olarak görülmüştür.

**Tablo 4.13.** Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Yaş	N	X	Ss	f	p
Deneyime Açıklık	17 yaş ve altı	77	4,20	0,978	2,82	0,04
	18-30 yaş	94	4,51	0,602		
	31-43 yaş	62	4,21	0,930		
	44 yaş ve üzeri	13	4,19	0,480		
	Toplam	246	4,32	0,827		
Fikir Önderliği	17 yaş ve altı	77	3,43	1,027	4,28	0,006*
	18-30 yaş	94	2,87	1,107		
	31-43 yaş	62	3,21	1,031		
	44 yaş ve üzeri	13	3,40	0,973		
	Toplam	246	3,16	1,078		
Değişime Direnç	17 yaş ve altı	77	2,83	1,263	0,02	0,996
	18-30 yaş	94	2,84	1,174		
	31-43 yaş	62	2,81	0,921		
	44 yaş ve üzeri	13	2,76	0,997		
	Toplam	246	2,82	1,131		
Risk Alma	17 yaş ve altı	77	2,86	1,181	0,58	0,632
	18-30 yaş	94	2,86	1,119		
	31-43 yaş	62	2,70	0,818		
	44 yaş ve üzeri	13	2,57	0,986		
	Toplam	246	2,80	1,063		

\*(p<0,05)

Araştırmaya katılan bireylerin yaş değişkeni ile yenilikçi davranış tutum ölçeği alt boyutları arasında Fikir Önderliği alt boyutlarında anlamlı farklılığa rastlanmıştır, diğer alt boyutlarda anlamlılık düzeyinde farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı ise tukey testi ile tablo 4.13'te verilmiştir.

**Tablo 4.14.** Katılımcıların Yenilikçi Davranış Tutumları ve Alt Boyut Ortalamalarının Yaş Değişkenine Göre Çoklu Karşılaştırılması

Post Hoc (Tukey Testi)				
Alt Boyut	Yaş Aralığı	Karşılaştırma	Ortalama Arası Fark	Anlamlılık
Fikir Önderliği	17 yaş ve altı	18-30 yaş	0,559	,004*
		31-43 yaş	0,224	0,6
		44 yaş ve üzeri	0,033	1

Çoklu karşılaştırma sonucuna göre Fikir Önderliği alt boyutunda 17 yaş ve altı katılımcıların ( $\bar{X} = 3,40, \pm 1,027$ ), 18-30 yaş katılımcılara ( $\bar{X} = 2,87, \pm 1,107$ ) oranla daha fazla ortalamaya sahip oldukları görülmüştür.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde araştırmaya katılan Gençlik Spor İl Müdürlüğü kış spor tesislerinde görev yapan yönetici, personel, sporcu ve antrenörlerin yenilikçi davranış algılarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, gelir düzeyi, kurumdaki pozisyonu, kurumdaki görevi, lisanslı olarak spor yapıp yapmadığı ve yurt dışı deneyiminin olup olmadığı gibi çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmiş ve bulgular literatür ışığında tartışılmıştır.

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde yönetici, personel, sporcu ve antrenör olarak görev alan çalışanların yenilikçi davranış algılarının ele alındığı bu çalışmada çeşitli demografik değişkenlere göre farklılaşan sonuçlar elde edilmiştir.

Katılımcıların yenilikçi davranış ve alt boyutlarının genel ortalamaları incelendiğinde, Fikir Önderliği alt boyutu değeri 3,97, Değişime Direnç alt boyutu değeri 4,05, Risk Alma alt boyutu değeri 3,81 ve Deneyime Açıklık alt boyutu değerinin 3,89 olduğu saptanmıştır.

Çalışmada yer alan katılımcıların yaş değişkenine göre örgütsel yenilikçilik ve alt boyutları olan deneyime açıklık ve fikir önderliği alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farka rastlanmıştır. Deneyime açıklık alt boyutunda 18-26 yaş katılımcıların ( $\bar{X} = 4.54, \pm .617$ ), 35-43 yaş aralığında olan katılımcılara ( $\bar{X} = 4.01, \pm .988$ ) göre daha fazla ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Fikir önderliği alt boyutunda 17 yaş ve altı katılımcıların ( $\bar{X} = 3.43, \pm 1.026$ ), 18-26 yaş aralığında olan katılımcılara ( $\bar{X} = 2.90, \pm 1.142$ ) göre daha fazla ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Çalışmada yer alan katılımcıların cinsiyet değişkenine göre yenilikçi davranış ve alt boyutları arasında anlamlılık düzeyinde farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Cinsiyet durumlarına göre en yüksek ortalama Deneyime açıklık alt boyutunda (Erkek  $\bar{X} = 4,35, \pm ,754$ , Kadın  $\bar{X} = 4,25, \pm ,963$ ) en düşük ortalama ise Değişime direnç alt boyutunda (Kadın  $\bar{X} = 2,73, \pm 1,193$ , Erkek  $\bar{X} = 2,87, \pm 1,100$ ) olarak görülmüştür. İspir (2019) yılında eğitim, performans değerlendirme, personel güçlendirme, iş tatmini, bireysel performans ve yenilikçi davranış değişkenlerine ilişkin görüşlerin, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Yine Arıkan (2017) yılında yapmış olduğu çalışmada sağlık sektöründe çalışanların yenilikçi davranış algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Çalışmalara ait bulgular incelendiğinde bu çalışma ile paralellik göstermektedir. Yani katılımcıların yenilikçi davranış algılarının cinsiyetlerine göre farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

Çalışmada yer alan katılımcıların medeni durum değişkeni ile yenilikçi davranış ve alt boyutları arasında yalnızca Risk Alma boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmışken, diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Alt boyutlar arasında katılımcıların medeni durumlarına göre en yüksek ortalama Deneyime Açıklık alt boyutunda (Bekâr  $\bar{X} = 4,37, \pm ,827$ , Evli  $\bar{X} = 4,15, \pm ,809$ ) en düşük ortalama ise Risk Alma alt boyutunda (Evli  $\bar{X} = 2,55, \pm ,815$ , Bekâr  $\bar{X} = 2,89, \pm 1,122$ ) olarak görülmüştür. Buna göre; Risk Alma alt boyutunda evli olan ( $\bar{X} = 2.55 \pm ,815$ ) katılımcıların bekâr olan ( $\bar{X} = 2,89, \pm 1,122$ ) katılımcılara oranla daha düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bakkal (2018) yılında yapmış olduğu çalışmasında hizmet yenilikçi davranışının medeni duruma göre anlamlı bir fark göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Arıkan (2017) yılında yapmış olduğu çalışmada sağlık sektöründe çalışanların yenilikçi davranış algılarının medeni duruma göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada ise diğer alt boyutlarda yukardaki çalışmalarda olduğu gibi anlamlı bir farklılık yokken sadece Risk Alma alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmıştır.

Bu durumdan hareketle evli olan bireylerin bekâr olan bireylere oranla daha az risk aldıkları, bu durumun nedeni ise bekârlara oranla evlilerin daha fazla sorumluluk sahibi olduğundan risk almaktan kaçındıkları söylenebilir.

Katılımcıların lisanslı olarak spor yaptınız mı sorusu ile yenilikçi davranış ölçeği alt boyutları arasında anlamlılık düzeyinde Fikir Önderliği hariç diğer tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; Deneyime Açıklık alt boyutunda evet diyen katılımcıların ( $\bar{X} = 4.38 \pm ,798$ ) hayır diyen ( $\bar{X} = 4,02, \pm ,907$ ) katılımcılara oranla daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Buna göre; Değişime Direnç alt boyutunda evet diyen katılımcıların ( $\bar{X} = 2.89 \pm 1,176$ ) hayır diyen ( $\bar{X} = 2,48, \pm ,785$ ) katılımcılara oranla daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Buna göre; Risk Alma alt boyutunda evet diyen katılımcıların ( $\bar{X} = 2.89 \pm 1,093$ ) hayır diyen ( $\bar{X} = 2,40, \pm ,788$ ) katılımcılara oranla daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu duruma istinaden katılımcıların “Lisanslı olarak spor

yaptınız mı?” sorusu için yenilik davranış ölçeği alt boyutlarından deneyime açıklık, değişime direnç ve risk alma boyutlarında anlamlı farklılığa rastlanmıştır.

Kurumdaki tüm personeller (yönetici, personel, antrenör ve sporcu) lisanslı olarak spor yapmış bireylerin lisanlı olarak spor yapmamış bireylere oranla yenilikçi fikirlere, yapılacak ya da yapılması planlanan yeniliklere karşı direnç göstermedikleri, ve risk almaktan kaçınmadıkları görülmektedir. Buradan hareketle lisanslı olarak spor yapan kişilerin branşını daha profesyonel yapabilmek adına almış oldukları eğitimin ne kadar önemli olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan katılımcıların yurt dışı deneyiminiz var mı sorusu ile yenilikçi davranış ölçeği alt boyutları arasında anlamlılık düzeyinde farklılığa sadece Fikir Önderliği alt boyutunda olup diğer alt boyutlarında tamamında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların yurt dışı deneyiminiz var mı durumlarına göre en yüksek ortalama Deneyime Açıklık alt boyutunda (Evet  $\bar{X} = 4,37, \pm ,962$ , Hayır  $\bar{X} = 4,29, \pm ,735$ ) en düşük ortalama ise Risk Alma alt boyutunda (Hayır  $\bar{X} = 2,73, \pm ,999$ , Evet  $\bar{X} = 2,93, \pm 1,156$ ) olarak görülmüştür. Buna göre; Fikir Önderliği alt boyutunda evet diyen katılımcıların ( $\bar{X} = 2.82 \pm 1,166$ ) hayır diyen ( $\bar{X} = 3,36, \pm ,969$ ) katılımcılara oranla daha düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Bu bilgiler ışığında yurt dışı deneyimi olmayan bireylerin fikir önderliği alt boyutunda anlamlı farklılığın olmasının nedeni; yurt dışındaki farklı eğitim, seminer, müsabaka vb. durumlara günümüzde yurt içinde de gerekli önemin verilmesi sayesinde yurt dışı deneyimi olmayan çalışanların da (yönetici, personel, antrenör ve sporcu) bu çalışmalarla gerekli tecrübeyi kazanması sonucunda kendi düşüncelerini karşısındaki kişilere kabul ettirme, onları etkileme konusunda da daha iyi oldukları belirtilebilir.

Literatür taramasına göre yenilikçi davranış tutum ölçeği ve alt boyutları ile lisanslı olarak spor yaptınız mı demografik değişkeni ile ilgili ve yurt dışı deneyiminiz var mı değişkenine dair herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Bu özelliklerle ilgili yalnızca çalışmada ulaşılan sonuçlar eklenmiştir.

Çalışmaya katılan katılımcıların kurumdaki pozisyon değişkeni ile yenilikçi tutum ölçeği alt boyutları arasında sadece Risk Alma alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmışken diğer alt boyutlarda anlamlılık düzeyinde farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların kurumdaki pozisyon durumlarına göre en yüksek ortalama



Deneyime açıklık alt boyutunda (Yönetici  $\bar{X} = 4,50, \pm ,408$ , Personel  $\bar{X} = 4,14 \pm ,702$ ) en düşük ortalama ise Risk Alma alt boyutunda (Yönetici  $\bar{X} = 2,05, \pm ,404$ , Personel  $\bar{X} = 2,53, \pm ,710$ ) olarak görülmüştür. Buna göre; Risk Alma alt boyutunda yönetici olan ( $\bar{X} = 2,05, \pm ,404$ ) katılımcıların personel olan ( $\bar{X} = 2,53, \pm ,710$ ) katılımcılara oranla daha düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Duvarcı (2017) yılındaki çalışmasında dönüşümcü liderlik ve örgüt ikliminin çalışanların yenilikçi davranışı üzerine etkilerini araştırdığı çalışmasında kurumdaki pozisyona (yönetim seviyesi) göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Bu duruma binaen kurumda bulunan personellerin yeniliklere ve risk almaya açık oldukları görülürken, yöneticilerin ise yeniliklere ve risk almaya daha az açık oldukları görülmektedir. Bu durumun nedeni olarak ise; yöneticilerin varolan düzende devam etme ve yenilikçi durumlara karşı direnç göstermeyi ve risk almamayı daha uygun buldukları söylenebilir.

Çalışmaya katılan katılımcıların kurumdaki görev değişkeni ile yenilikçi tutum ölçeği alt boyutları arasında Değişime Direnç ve Risk Alma alt boyutlarında anlamlı farklılığa rastlanırken diğer alt boyutlarda anlamlılık düzeyinde farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların kurumdaki görev durumlarına göre en yüksek ortalama Deneyime açıklık alt boyutunda (Antrenör  $\bar{X} = 4,47, \pm ,895$ , Sporcu  $\bar{X} = 4,34 \pm ,865$ ) en düşük ortalama ise Fikir Önderliği alt boyutunda (Antrenör  $\bar{X} = 2,68, \pm 1,134$ , Sporcu  $\bar{X} = 3,2, \pm 1,105$ ) olarak görülmüştür. Buna göre; Değişime Direnç alt boyutunda sporcu olan ( $\bar{X} = 2,89 \pm 1,248$ ) katılımcıların antrenör olan ( $\bar{X} = 3,07, \pm ,966$ ) katılımcılara oranla daha düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Yine Risk Alma alt boyutunda sporcu ( $\bar{X} = 2,91 \pm 1,190$ ) katılımcıların antrenör olan ( $\bar{X} = 2,98, \pm ,878$ ) katılımcılara oranla daha düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Bu durumdan hareketle kurumda görev yapan sporcuların yeniliklere ve değişimlere daha fazla açık oldukları görülürken, antrenörlerin sporculara oranla yeniliklere ve değişimlere daha az açık oldukları söylenebilir. Risk alma alt boyutunda ise antrenörlerin sporculara oranla daha fazla risk aldıkları görülmektedir. Yenilikçi davranış tutumları göz önüne alındığında sporcular antrenörlere oranla değişimlere daha fazla açık olmalarına rağmen bu değişimler esnasında risk almaktan antrenörlere oranla kaçınılmaktadırlar. Bu durumun nedeni ise, yapılan spor branşında başarısızlıktan

çekindikleri söylenebilir. Antrenörler ise sporculara oranla değişime daha az açık görünmektedirler. Ancak yapılacak değişimlerde de risk almaktan kaçınmadıkları ortaya çıkmaktadır. Bu durumun nedeni ise antrenörlerin, başarının da başarısızlığında sporun içinde olduğu bilincinin sporculara oranla daha fazla farkında olmaları şeklinde belirtilebilir.

Katılımcıların eğitim durumu ile yenilikçi davranış ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Deneyime açıklık alt boyutunda eğitim durumuna göre en yüksek ortalama (Ön Lisans  $\bar{X} = 4,54, \pm ,714$ , İlköğretim  $\bar{X} = 4,17, \pm ,977$ ) en düşük ortalama ise Değişime Direnç alt boyutunda (Lisans Üstü  $\bar{X} = 2,23, \pm ,997$ , İlköğretim  $\bar{X} = 3,17, \pm 1,262$ ) olarak görülmüştür. Çetin (2017) yılındaki çalışmasında yönetici hemşirelerin eğitim düzeyleri, yönetici hemşirelerin yenilikçilik düzeylerini etkilemekte olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sönmez'in (2011) yılında yapmış olduğu çalışmada ise hemşirelerin eğitim durumlarının yenilikçi davranış düzeylerinde etkili olduğuna dair anlamlı farklılıklara rastlanmıştır.

Bu çalışmada yukarıda belirtilen çalışmalarla paralellik göstermektedir. Kişilerin eğitim düzeyleri arttıkça yeni fikir, yeni uygulama ve yenilikçi davranış tutumlarında da değişiklik olduğu görülmektedir.

Katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri ile yenilikçi davranış tutum ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri göre en yüksek ortalama Deneyime Açıklık alt boyutunda (14-19 yıl  $\bar{X} = 4,50, \pm 632$ , 20 yıl ve üzeri  $\bar{X} = 4,00, \pm 1,250$ ) en düşük ortalama ise Risk Alma alt boyutunda (14-19 yıl  $\bar{X} = 2,27, \pm ,964$ , 2-7 yıl  $\bar{X} = 2,88, \pm 1,040$ ) olarak görülmüştür. İspir (2019) çalışmasında eğitim, performans değerlendirme, personel güçlendirme, iş tatmini, bireysel performans ve yenilikçi davranış değişkenlerine ilişkin görüşlerin, çalışanların çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Gürsel (2017) yılındaki örgütsel bağlılık ve yenilik yönetimi ilişkisine dair çalışmasında yenilik yönetimi ve alt boyutlarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. İspir (2019) ve Gürsel (2017)'nin çalışmalarında kurumda çalışma süresi yenilikçi davranış algılarında değişiklik ortaya koymazken bu çalışmada da istatistiksel anlamlı farklılıklara rastlanmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların gelirleri ile yenilikçi davranış tutum ölçeği alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Katılımcıların kurumdaki gelir düzeylerine göre en yüksek ortalama Deneyime açıklık alt boyutunda (1000 TL ve altı  $\bar{X} = 4,64, \pm ,653$ , 2001 -3000 TL  $\bar{X} = 4,25, \pm ,750$ ) en düşük ortalama ise Risk Alma alt boyutunda (4001-5000 TL  $\bar{X} = 2,56, \pm 1,024$ , 1001-2000 TL  $\bar{X} = 3,01, \pm 1,072$ ) olarak görülmüştür. Bakkal (2018) yılında yapmış olduğu çalışmasında hizmet yenilikçi davranışının gelir düzeyine göre anlamlı bir fark göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada ise, araştırmaya katılan katılımcıların yenilikçi davranış tutum ölçeği ve alt boyutları incelendiğinde anlamlı farka rastlanmıştır. Gelir düzeyi düşük olan katılımcılar deneyime açıklık alt boyutuna göre en yüksek ortalamaya sahiptirler. Gelir düzeyi yüksek olan katılımcılarda ise risk alma alt boyutu deneyime açıklık boyutuna oranla düşük olduğu görülmüştür.

Bu noktadan hareketle gelir düzeyi düşük olanların yeni fikirlere, düşüncelere ve değişime açık oldukları görülürken, gelir düzeyi yüksek olan bireyler risk almaktan kaçınılmaktadırlar. Bu durumun nedeni olarak gelir düzeyi yüksek kişilerin ellerinde bulunan maddi olanakları ve buldukları konumları kaybetme korkusu olarak nitelendirilebilir.

Yenilikçi davranış alt boyutlar arasında katılımcıların yaş değişkenine göre en yüksek ortalama deneyime açıklık alt boyutunda 18 – 30 yaş ( $\bar{X} = 4.51, \pm .602$ ), 44 yaş ve üzeri ( $\bar{X} = 4.19, \pm .480$ ), en düşük ortalama ise Risk Alma alt boyutunda 44 yaş ve üzeri ( $\bar{X} = 2.57, \pm ,986$ ), 17 yaş ve altı ( $\bar{X} = 2.86, \pm .1,181$ ) ve 18 – 30 yaş ( $\bar{X} = 2.86, \pm 1,119$ ) görülmüştür. Gürsel'in (2017) yılında örgütsel bağlılık ve yenilik yönetimi ilişkisine dair çalışmasında yenilik yönetimi ve alt boyutlarının yaş değişkenine göre bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Özekicioğlu'nun (2017) yılında bireylerin yenilikçi davranış ile stres düzeyleri arasındaki ilişkisine dair çalışmasında 35-40 yaş arasındaki katılımcıların yenilikçi davranış düzeylerinin diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Çetin'in (2017) yılında yönetici hemşirelerin yenilikçi davranışlarının örgütsel vatandaşlığa etkisini incelediği çalışmasında yönetici hemşirelerin yaşları ile bireysel yenilikçilik ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin puan ortalamalarını karşılaştırmış ancak anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Çalışmalara ait bulgular incelendiğinde bu çalışma ile paralel olarak Özekicioğlu'nun (2017) ulaştığı

olduğu sonuç gösterilebilir. Gürsel (2017) ve Çetin'in (2017) ulaştığı sonuçların ise bu çalışma ile paralellik göstermediği görülmektedir.

Bu çalışma da ulaşılan veriler göz önüne alındığında genç bireylerin orta yaş bireylere oranla yeni düşüncelere ve yeni düşünce üretmeye daha fazla açık oldukları, ayrıca fikir önderlik özellikleri sayesinde kendi düşüncelerini karşısındaki kişilere kabul ettirme, onları etkileme konusunda da daha iyi oldukları belirtilebilir. Bu durumun temel nedenin genç neslin yeni bilgi ve uygulamalara daha fazla merak duyması şeklinde yorumlanabilir.

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan yönetici, personel, sporcu ve antrenörlerin yenilikçi (inovasyon) davranış algılarını araştırmak için yapılan bu çalışmada elde edilen veriler ve sonuçlar doğrultusunda şu öneriler belirtilebilir;

### **Yöneticilere Yönelik Öneriler**

- Yenilikçilik davranış algısı açısından antrenör, personel ve sporcuların fikirlerine daha fazla başvurarak branşlarda ve tesislerde yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesine yardımcı olunabilir.
- Yurt içinde ve yurt dışındaki kış spor tesislerinde bulunan yöneticilerle sıkı bir iletişim kurularak yeni düşünce ve yeni fikirlerin uygulamaya alınması, yenilikçi davranış açısından olumlu sonuçlar doğurabilir.
- Branşta veya tesiste yapılan yeniliklerle ilgili gerekli bilgi donanımı, araç ve gereçleri hızlı bir şekilde temin ederek yeni durumlara personeller, antrenörler ve sporcular en kısa sürede adapte edilebilir.
- Yurt içinde veya yurt dışında yapılan yenilikçilik (inovasyon) ile ilgili seminer, toplantı vb. etkinliklere katılımcı sayılarının artırılması teşvik edilebilir ve yenilikçilik (inovasyon) konusunda yapılan çalışmalara daha aktif katılım sağlanabilir.
- Yenilik sürecinde yöneticilerin personellerle, antrenörlerle ve sporcularla daha fazla bir araya gelerek yapacakları toplantılar sürecin daha hızlı işlemesine neden olabilir.

### **Personellere Yönelik Öneriler**

- Yeniliğin amacı, kapsamı, nedeni ve sonucu hakkında gerekli bilgilendirmeler personeller tarafından daha iyi algılanırsa, yenilik sürecinin işleyişi daha hızlı olabilir.
- Yapılan yeniliklerin ülkeye ve ülke sporuna nasıl etkilerinin olacağı personeller tarafından daha iyi algılanırsa sağlıklı bir geçiş süreci meydana gelebilir.
- Yapılacak yenilikler için personeller görüş ve önerilerini daha fazla üst yönetime iletebilirlerse yeniliklerin uygulama aşamasında sorun meydana gelmeyecektir.
- Yurt içinde ve yurt dışında çeşitli zamanlarda düzenlenecek çeşitli organizasyonlarda personellerin görev alması yenilikçilik sürecinin ve uygulama aşamasının daha hızlı olmasına neden olabilir.
- Yeniliklerin ayrıntılı bir şekilde personellere aktarılması için ilgili konularda uzmanlar ile görüşmelerinin sağlanması yeniliklere karşı personellerde oluşabilecek negatif etki azalabilir veya ortadan kalkabilir.

### **Antrenörlere Yönelik Öneriler**

- Spor tesisinde veya spor branşında yapılacak yenilik konusunda antrenörlerin daha fazla bilinçlendirilmesi uygulanacak olan antrenman teknik ve yöntemlerini olumlu yönde etkileyebilir.
- Yapılacak yenilikler hakkında tam ve eksiksiz bilgi sahibi olan antrenörlerin sporcuları bu durumlara adapte etmesini daha kolay hale getirebilir.
- Branşta ve tesiste yapılan yeniliklerle ilgili antrenörlerin yurt içinde veya yurt dışında düzenlenen seminerlere katılımının artırılması yeniliğin uygulanma aşamasının hızlanmasına neden olabilir.
- Yeniliğin sporcular tarafından kabul görmesinde antrenörler büyük öneme sahip oldukları için sporcuların direnç göstermelerini önleme açısından antrenörler çeşitli ikna teknikleri ve eğitimleri hakkında kendilerini geliştirebilirler.

### **Sporculara Yönelik Öneriler**

- Spor branşını en iyi şekilde uygulayabilmek için spor tesisinde veya spor branşında yapılacak yenilikler hakkında en iyi ve en doğru bilgiye sahip olmaları sporcuların başarısını arttırabilir.
- Sporcuların yenilikçi düşünce ve fikirlerinin alınması kendisini değerli hissetmesine neden olabilir.
- Çeşitli yollarla (yurt içi ve yurt dışı seminer, toplantı vb.) sporcuların branşlarıyla ilgili yapılan yenilikler hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaları, sporcuları yeni fikir ve düşüncelere açıklık konusunda olumlu yönde etkileyebilir.
- Sporcuların antrenmanlarla spor branşındaki yenilikleri öğrenmelerinin yanı sıra internet, kitap, dergi vb. materyal ve yöntemleri de kullanmaları spor branşında başarılı olmalarını sağlayabilir.
- Yapılan yeniliklere kısa sürede uyum sağlayan sporcuların ülkeye ve ülke sporuna katkılarının daha fazla olacağı söylenebilir.
- Yapılan yeniliklerle ilgili detaylı bilgi ve donanım sahibi olabilmek için sporcular yöneticiler, personeller ve antrenörlerle sıkı bir iletişim kurabilirler.

### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

- Çalışanların (yönetici, personel, sporcu ve antrenör) yenilikçilik (inovasyon) kavramına dair pozitif bakış açıları, yenilik süreçlerinin uygulama derecesinde yaşanması olası problemleri ve riskleri en aza indirmeye yardımcı olabilir.
- Çalışmanın evreni genişletilebilir ve bu sayede daha farklı bölgelerde bulunan yönetici, personel, sporcu ve antrenörlerin yenilikçi davranış algı düzeyleri ve tutumlarına yer verilebilir.
- Çalışmanın örneklem grubu arttırılarak daha fazla yönetici, personel, sporcu ve antrenörün görüşleri ele alınarak yenilikçi davranış algıları ölçülebilir.
- Farklı spor branşlarında görev yapan çalışanların ve sporcularında yenilikçilik (inovasyon) algıları ölçülerek kış spor branşlarındaki sporcularla karşılaştırması yapılabilir.

- Tüm çalışan personele (yönetici, personel, sporcu ve antrenör) yurt içinde ve yurt dışında çeşitli eğitimler ve seminerler düzenlenerek yenilikçilik (inovasyon) ve yenilikçi davranış konusunda daha fazla aydınlatılması sağlanabilir.
- Yenilikçi bakış açısı konusunda tüm çalışanların çeşitli zaman dilimlerinde ve belirli periyotlarla fikirleri alınıp bu doğrultuda düzenlemeler yapılabilir.



## KAYNAKÇA

- Ağger V. (2011). *Üniversite 2011 Kış Oyunlarının Erzurum Kış Turizmi Potansiyeline Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ağgön, E. (2012). *Genç Kayakla Atlamacılarda Gevşeme Egzersizlerinin Bazı Stres Hormonları ve Proteinleri Üzerine Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları. Ankara İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Arıkan, Ö.U. (2017). *Sağlık Sektörü Çalışanlarında; Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi Davranış Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Bu Etkideki Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, Mersin İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Toros Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslaner, E. (2010). *Örgütsel Değişim ve Yenilikçilik Bir Özel Okul Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Assael, H. (1992). *“Consumer Behaviour And Marketing Action”*. PWSKENT Publishing Company, Boston, M.A.
- Ataş D. (1971). *Demir ATAŞ’LA Kayak*, Doğu Matbaası, s.56, Ankara.
- Aydemir, S. R. (2003). “Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim”. *Mevzuat Dergisi*. 6(67).
- Aydın, S. (2009). “Kişisel ve Ürün Temelli Yenilikçilik: Cep Telefonu Kullanıcıları Üzerine Ampirik Bir Uygulama”. *Doğu Üniversitesi Dergisi*. 10(2). 188-203
- Babacan, M. (2010). Yenilik Pazarlamasında Teknoparkların Misyonu, Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksekokulu Satış Yönetimi Programı. [http://bahadirakin.tripod.com/muazzez\\_babacan\\_teknopark.htm](http://bahadirakin.tripod.com/muazzez_babacan_teknopark.htm). (24.11.2018).



- Bakkal, E.Ö. (2018). *Hizmet İnovasyonu Uygulamalarında Bilgi Paylaşımı ve İşgören Tatmini: Bir Çağrı Merkezi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barutçu, E. (2000). *Örgütsel Değişim Yönetimi*. (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuklu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1987). *Örgütsel Davranışın Yöntemi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:111, Ankara, 1987, s.195.
- Benet-Martínez, V. & John, O.P. (1998). 'Los Cinco Grandes Across Cultures and Ethnic Groups': Multitrait Multimethod Analysis of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*. 75, 729-750.
- Berber A. & Aksel İ. & Pıçakçı S. (2007). *Changing Competitive Strategies In The New Era of Globalization: The Use of Differentiation as a Competitive Strategy In The Turkish Textile Industry*. The 11th Annual Conference of The European Business History Association University Geneva. Switzerland.
- Bereket, C. (1999). *Olimpik Kış Oyunları*. Türk Kayak Vakfı.
- Bessant J. (1991). *Managing Advanced Manufacturing Technology, The Challenge of the Fifth Wave*, NCC Blackwell, *Encyclopedic Dictionary of Operations Management*, Blackwell Business.
- Budak, D. (2018). *Kayak Alanlarının Güvenliği: Kayak ve Snowboard Eğitimcilerinin Kayak Alanlarının Güvenliğine İlişkin Görüşleri*. (Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi. Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*. 1. Baskı. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Campbell, M. & Goodstein, R. (2001). "The Moderating Effect of Perceived Risk on Consumers' Evaluations of Product Incongruity: Preference for the Norm". *Journal of Consumer Research*, 28 (December), 439-49.

[Chain, E. L. & Kai-ling H. K. \(2010\). Demystifying Innovation, http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/Demystifying\\_Innovation.pdf, \(16.11.2018\).](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Demystifying_Innovation.pdf)

Clark, J. & Koonce R. (1998). '*Hayatta Kalanlar*'. Executive Excellence. Mayıs, s,14.

Çetin, C. (2011). Rusya'dan 50 Milyon Dolarlık Yatırım. *Tam Saha TFF Dergisi*. Ocak Sayısı; 75, 50-51 pdf.

Çetin, Y. (2017). *Yönetici Hemşirelerin Yenilikçi Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Dursun, E. (2007). *Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç*. (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Duvarcı, T. (2017). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt İkliminin Çalışanların Yenilikçi Davranışı Üzerine Etkileri: Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dülger, Ö. (2003). *Örgütsel Değişim Yönetimi ve Gıda Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eke, F. & Gürer, N. (2009). "*Erzurum İlinde Kış Turizminin Ekonomik Yansımaları*". [Bildiri]. 3. Ulusal Kar Kongresi. 17-19-Şubat. (ss:1-13). Erzurum: Toprak ve Su Kaynakları Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü.

Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon*. 1. Baskı. Ankara: Nova Yayıncılık.

Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 11. Basım İstanbul: Beta Basım Yayım.

Erzurum Gençlik Hizmetleri Spor İl Müdürlüğü. (<http://erzurum.gsb.gov.tr>) (25.11.2018)

- Eski, T. (2004). *Kastamonu Yöresi Geleneksel Kayık (Kızak) Sporunun Materyal – Teknik ve Uygulama Bakımından İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eski, T. (2010). *Ortaöğretim öğrencilerinin kış sporlarına yönelik farkındalık düzeylerinin değerlendirilmesi*. (Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Fidan, A. (2002). “Şirket Stratejisinin Yeniden Belirlenmesi Süreci”. *Mevzuat Dergisi*. 5(60). Aralık Sayısı.
- Fişek, K. (1998). *Türkiye’de ve Dünya’da Spor Yönetimi*. 1. Baskı. Ankara: Bağırhan Yayınevi.
- Fox-Wolfgramm, Susan J. & Boal, Kimberly B. & Hunt, James G. (1998). “*Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks*”. *Administrative Science Quarterly*. C: 43.
- Freeman, C. & Luc S. (2003). *Yenilik İktisadi*. Çeviren: Ergun Türkcan. Ankara. TÜBİTAK Yayınları.
- George, D. & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
- Gibson. J.L. & Ivancevich J. M. & JDomelly J. H. (1991). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. USA: Richard D. Irvin. Inc.
- Goldsmith, R. E. (1996). “Service Innovativeness And Price Sensitivity: An Exploratory Study”. In *Association Of Marketing Theory And Practice Proceedings*, David L. More (Ed.) Vol. 5. Hilton Head, South Carolina, s. 85-91.
- Gordon, J. R. (1993). *‘A Diagnostic Approach To Organizational Behavior’*. 4 th ed. Allyn and Bacon.

- Gökçek, O. (2007). *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güleş, H. K. & Bülbül, H. (2004). “*Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları*”. Gazi Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi. C:6, S:1.
- Gürsel, Ü. (2017). *Örgütsel Bağlılık ve Yenilik Yönetimi İlişkisi: Mutfak Personeli Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürsoy, S. (2015). *Kar ve Buz Sporlarında Milli Sporcuların Bu Sporları Tercih Etmesinde Rol Oynayan Motivasyonel Faktörlerin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Güzey, A. R. (2001). *Şer-iyye Sicillerine Göre XVII. Yüzyıl sonları – XVIII. Yüzyıl Başlarında Kastamonu*. (Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hanson, E. M. (1996). *Educational Administration and Organizational Behavior*. USA.
- Hitchcock, D. (2000). *Environment and Business*, Florence, US. Routledge.
- Hotamışlı, M. (1996). *Örgütsel Değişim ve Afyon Mermer Sanayi, İşletmelerinde Örgütsel Değişim Uygulaması İle İlgili Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi) Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hussey, D.E. (1997). *Kurumsal Değişimi Başarmak*. Çeviren: Tülay Savaşer, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti.
- İnceoğlu, E. (2004). *Örgüt Kültürünün İşletme İçi İletişime Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İspir, İ. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine, Yenilikçiliğine ve Performansına Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karaca, U. (2011). Hayalin İçinde Hayal'mi var? *Tam Saha. TFF Dergisi*. Şubat Sayısı; 76, 40-41.
- Keçecioglu, T. (2001). *Bir Değişimin Anatomisi*. 1.Basım İstanbul: Alfa Yayınları.
- Kılıçer, K. & Odabaşı, H.F. (2010). Bireysel Yenilikçilik Ölçeği (Byö): Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (H. U. Journal of Education), 38, 150-164
- Kırım, A. (2006). *İş Modeli İnnovasyonu*. 1. Baskı. İstanbul. Sistem Yayıncılık.
- Kliksberg, B. (1994). “The ‘Necessary State’: A Strategic Agenda for Discussion”. *International Review of Administrative Sciences*. C:60, No.2, June.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. 10. Basım. Ankara: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Korkmaz, N. (2004). *İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi Sorularla Yenilikçilik*. İstanbul Ticaret Odası. Yayın No:2004-27.
- Kuvan, H. (2001). *Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Olgusunun Kamu ve Özel Sektörde Algılanması Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lander, R. (1994). Management of Change and Innovation in the International Encyclopedia of Education, Second Edition, Pergamon.
- McCarthy, B. (2004). The two dimensions of organizational change. *Strategic HR Review*, 4(1), 20-23. <https://doi.org/10.1108/14754390480000576>, (16.01.2019).
- Miles, R. (2005). *Collaborative Entrepreneurship*, Palo Alto, CA, USA: Stanford University Press.

- Ming-Chu, Y. (2009). "Employees' Perception of Organizational Change: The Mediating Effects of Stress Management Strategies", *Public Personnel Management*, C: 38, S:1.
- Monga, R. (1999). "Managing Enterprise Productivity and Competitiveness". Action Programme on Productivity Improvement, Competitiveness and Quality Jobs in Developing Countries - Working Paper PMD-3.
- Montes, F.J. & Moreno, A.R. & Morales, V.G. (2005). "Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination". *Technovation*. C:25, S:10, s.1159-1172.
- Mufato, M. (1998). "*Corporate and Individual Competencies: How Do They Match the Innovation Process*". *International Journal of Technology Management*.
- Nemli, E. (2001). "Çevreye Duyarlı Yönetim Anlayışı". İstanbul Üniversitesi. *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. No: 23-24.
- Nieto, M. & Quevedo, P. (2005). "*Absorptive Capacity, Technological Opportunity, Knowledge Spillovers and Innovative Effort*". *Technovation*, C:2, S:10, s.1141-1157.
- OECD. (2005). *Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü. Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerini Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*.
- Onağ, A. O. (2009). *Örgütsel Kültür ile Yenilikçilik Odaklı Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mızrak, O. (2011). *Kayak Alanlarının Yönetimi ve Güvenliği: Palandöken Kayak Merkezi Uygulaması*. (Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Özekicioğlu, E. (2017). *Bireylerin Yenilikçi Davranış İle İş Stresi Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Savunma Sanayi Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek

- Lisans Tezi). Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özençel, E. (2007). *Örgütsel Değişimin ve Değişime Direnme Olgusunun Algılanması Üzerine Bir Araştırma. Yabancı Diller Yüksek Okulu Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuklu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgen, H. & Ölçer, F. (1996). “Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinde Örgütsel Değişime Karşı Direnme Sorununun Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma”. *Amme İdaresi Dergisi*, C:29, S:3, Eylül.
- Özkalp, E. & Kırrel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. 4. Baskı. Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Paslı, F.(2002). *Buz Hokeyinin Temel Prensipleri*. Ankara: Evren Yayınevi.
- Pennypacker, J. (2002). *Managing Multiple Projects*, NY, US. Marcel Dekker Incorporated.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. 2. Basım. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sarıhan, İnceler, H. (1998). *Teknoloji Yönetimi*. 1. Baskı. Desnet Yayınları.
- Saylı, H. Tüfekci, A. (2008). “Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü”. Erciyes Üniversitesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. S:193-210
- Searle, R.H. & Ball, K.S. (2003). “*Supporting Innovation Through HR Policy: Evidence From the UK*”. *Creativity and Innovation Management*.
- Sevim, Y. (2007). *Antrenman Bilgisi*. Yayın No: 358. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1995). “*Market orientation and the learning organization*”. *Journal of Marketing*, Jul. 59(3), 63-74.
- Soyak, A. (2007). “Ulusal Yenilik Sistemi ve Kurumsal Arayışlar: Teknoekonomi Enstitüleri”. *Bilim ve Ütopya Dergisi*. S:154.

- Sönmez, B. (2011). *Hemşirelerin Yenilikçi Davranışları ve Etkileyen Faktörler: Niteliksel Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Stern, B. B. & Gould, Stephen J. (1988). "The Consumer As Financial Opinion Leader". *Journal Of Retail Banking*, Vol.10, No.2, s. 43-52.
- Sucu, Y. (1988). *Durumsallık Yaklaşımı Açısından Örgüt Yapıları*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sundbo, J. (2001). *The Strategic Management of Innovation: A Sociological and Economic Theory*, Cheltenham, E. Elgar Press, UK.
- Şebin, K. (2009). *Erzurum Kış Sporları Turizmi İle İlgili Yöre Halkının Tutum ve Beklentileri*. (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek M. Ş. & Öge, S. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş. & Akgemici, T. & Çelik, A. (1998). 'Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış'. Konya: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, Ş. (1978). *Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics* (3rd ed.). New York: HarperCollins College Publishers.
- Tahiroğlu, F. (2002). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. 4. Baskı. İstanbul: Hayat Yayıncılık, Ernst & Young.
- Tanyeri, Y. (2000). *Kayak Alp Disiplini*. 1. Baskı. Erzurum: Bakanlar Matbaacılık. 1-4,6-12.
- Tekin, M. Güleş, H. K. Ögüt A. (2003). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*. 11. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.



- Türkdoğdu E. (2010). *Türkiye'nin Geliştirilebilir Bölgesel Kış turizmi Potansiyeli: Avrupa'nın Bölgesel Kış Turizmi Merkezleri ile Türkiye'nin Bölgesel Kış Turizmi Potansiyelinin Karşılaştırılması*. (Yüksek lisans Tezi). Ankara: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Tanıtma Genel Müdürlüğü
- Türkiye Kültür Portalı, <http://www.kulturportali.gov.tr> (11.06.2019).
- Türkiye Kayak Federasyonu Kayak Yıllığı, (1973). S.18, Ankara.
- Tüz, V.M. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*. 1.Basım. Bursa: Alfa Yayınları.
- Tyre, Marcie J. & Hauptman, O. (1992). “*Effectiveness of Organizational Responses to Technological Change in the Production Process*”. *Organization Science*. C:3, No:4, August.
- Uslu, D. (2006). *Örgütlerde Değişim ve Değişim Sürecinin İşgörenlerce Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması: Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ülgen, H. (1993). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları. No:151.
- Ünal, E. (2017). *Ortaokul 7. ve 8. Sınıf Öğrencilerinin Kış Sporlarına Yönelik Farkındalık Düzeylerinin İncelenmesi (Erzurum İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yazıcı, A.G. (2014). *Toplumsal Dinamizm ve Spor*. Türkiye: Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi. Sayı: 3/1 s. 394-405.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.



Yıldız, S.M. (2008). Spor Hizmetleri Kalitesini Değerlendirmede Kullanılabilecek Hizmet Kalitesi Modelleri ve Ölçüm Araçları. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*.38-48.

Yıldız, S.M. (2010). *Spor ve Fiziksel Etkinlik Hizmetleri Pazarlaması*. 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.



## EKLER

## EK 1. İZİN BELGESİ

	T.C. ERZURUM VALİLİĞİ Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü	
Sayı : 78148220-044-E.564045		
Konu : Bilimsel Çalışma İzni		
<b>ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE</b> (Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)		
İlgi : 21.03.2019 tarih ve E1900095087 sayılı yazınız.		
İlgi sayılı yazınız gereği Üniversiteniz Kaş Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü Spor Yönetimi Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Evren KULANŞFIN İL Müdürlüğümüzce Kaş Spor Tesislerinde Öğütsel Yöneticilik' konulu tez çalışması yapabilmeleri uygun görülmüştür.		
Bilgilerinize arz ederim.		
		Fuat TAŞKESENLİĞİL İl Müdürü V.
<small>Not: Bu belge, 3070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile tasvatlanmıştır.</small>		
<small>Adres: Yakutiyer Spor Kampüsü, Astepeye yolu üzeri 25100 Yakutiyer / ERZURUM</small>		<small>Bilgi için Zehra YILDIRIM</small>
<small>Telefon: (0442) 328 02 20 - Belgelere: (0442) 328 00 43</small>		<small>İyi</small>
<small>Elektronik Ad: <a href="http://www.enz.gov.tr">http://www.enz.gov.tr</a> e-posta: <a href="mailto:enz@enz.gov.tr">enz@enz.gov.tr</a></small>		

## EK 2. ANKET FORMU

Değerli katılımcı;

Bu anket formu, 2 bölümden oluşmaktadır. 1. bölüm demografi 2. Bölüm Yenilikçi Davranış Ölçeği algılan üzerine bir çalışmadır. Sizden aldığımız bilgiler gizlilik içerisinde saklanıp sadece Yüksek Lisans Tezi yayınında kullanılacaktır. Size uygun kutucuğu X işareti ile belirleyiniz.

Evren KULANŞI

### I. BÖLÜM: DEMOGRAFI

Yaşınız	<input type="checkbox"/> 17 ve altı	<input type="checkbox"/> 18-26	<input type="checkbox"/> 27-34	<input type="checkbox"/> 35- 43	<input type="checkbox"/> 44+
Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın		<input type="checkbox"/> Erkek		
Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli		<input type="checkbox"/> Bekâr		
Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlkÖğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans Üstü
Kurumda Çalışma Süreniz	<input type="checkbox"/> 1yıl ve altı	<input type="checkbox"/> 2-7	<input type="checkbox"/> 8- 13	<input type="checkbox"/> 14- 19	<input type="checkbox"/> 20 +
Gelir Düzeyiniz	<input type="checkbox"/> 1000 TL VE altı	<input type="checkbox"/> 1001-2000 TL	<input type="checkbox"/> 2001- 3000 TL		
	<input type="checkbox"/> 3001 – 4000 TL	<input type="checkbox"/> 4001– 5000 TL	<input type="checkbox"/> 5001 TL +		
Kurumdaki Pozisyonunuz	<input type="checkbox"/> Yönetici	<input type="checkbox"/> Personel	<input type="checkbox"/> Sporcu	<input type="checkbox"/> Antrenör	
Lisanslı olarak spor yaptınız mı?	<input type="checkbox"/> Evet		<input type="checkbox"/> Hayır		
Yurt dışı deneyiminiz varmı?	<input type="checkbox"/> Evet		<input type="checkbox"/> Hayır		

### II. BÖLÜM: YENİLİKÇİ DAVRANIS ÖLÇEĞİ

	Hic Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Şu an çalıştığınız spor tesisindeki/spor branşın da ki durumunuzu düşünerek, aşağıdaki her bir ifadeye ne derece katıldığınızı yan tarafta verilen ölçeği kullanarak işaretleyiniz.					
1.Spor tesisimizde yenilikler yapılmasını isterim.					
2.Spor tesisimizde çalışma/spor branşını yapma biçimimize olumlu katkısı olacak yenilikleri çalışma/sporcular arkadaşlarımızla paylaşırım, onların da benimle paylaşmalarını isterim.					
3.Spor tesisimizde çalışanlar/sporcular yenilikçi fikirler sunar, ilgililerden onay alırlar.					
4.Spor tesisimizde yaratıcı olan yenilikçi fikirler hemen hayata geçirilir.					
5.Spor tesisimizde yenilikçi fikirler cazip hale getirilir ve çalışanlara/sporculara benimsenir.					
6.Spor tesisimizde yenilikçi fikirler için tüm imkânlar seferber edilir.					
7.Spor tesisimiz yenilikçi fikirlere her zaman açıktır.					
8.Spor tesisimiz için önerilen yenilikler genellikle uygulamaya elverişli değildir.					
9.Spor tesisimizde yapılan yenilikler genellikle ilgi çekici değildir.					
10.Spor tesisimizde yapılan yenilikler çalışanların/sporcuların kişisel değerlerine genellikle uymamaktadır.					
11.Spor tesisimizde yapılan yenilikler yönetimde desteklenmemektedir.					
12.Spor tesisimizde yenilikleri uygulamak için verilen kararlara çalışanların/sporcuların katılımı sağlanmamaktadır.					
13.Spor tesisimizde yenileşme süreçleri beraberinde bir belirsizlik ortamı oluşturmaktadır.					
14.Spor tesisimizde yapılan yeniliklerin olası sonuçları hakkında çalışanlar/sporcular bilgilendirilmemektedir.					
15.Spor tesisimizde yapılan yeniliklerin amaçları çalışanlar/sporcular tarafından yeterince anlaşılmamaktadır.					

## ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Evren KULANŞI
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzurum / 11.06.1984
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümü Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Antrenörlük Bölümü
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü Spor Yönetimi Anabilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri	-
İş Deneyimi	
Stajlar	Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü
Projeler	-
Çalıştığı Kurumlar	Assist Rehberlik ve Müşteri Hizmetleri A.Ş.
İletişim	
E - Posta Adresi	evren.kulansi2525@gmail.com
Tarih	10.09.2019