

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNOVASYON STRATEJİLERİ VE ÇALIŞAN
MOTİVASYONUNUN, İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ:
SİVİL HAVACILIK İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Ekrem SÜZEN

Tez Danışmanı
Doç. Dr. M. Zahit SERARSLAN

İSTANBUL – 2020

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Ekrem SÜZEN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : İnovasyon Stratejileri ve Çalışan Motivasyonunun, İşletme Performansına Etkileri: Sivil Havacılık İşletmesinde Bir Uygulama
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : 24/04/2020
- SAYFA SAYISI** : 155
- TEZ DANIŞMANLARI** : Doç. Dr. M. Zahit SERARSLAN
- DİZİN TERİMLERİ** : İnovasyon Stratejileri, Motivasyon, Performans, Sivil Havacılık, Verimlilik
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez çalışmasında, inovasyonun geliştirilmesi ile işletmelere yapacağı katkılar, çalışan motivasyonun sağlanmasının işletme verimliliği açısından ne gibi önemli sonuçlara yol açacağı ve inovasyon ile çalışan motivasyonunun sağlanmasının, işletme performansını nasıl etkileyeceği vb. konularda araştırma yapılması planlanmaktadır. Çalışmada aynı zamanda, inovasyon ile çalışan motivasyonunun, işletme performansına etkilerini belirlemeye yönelik araştırmaya da yer verilecektir.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Ekrem SÜZEN

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNOVASYON STRATEJİLERİ VE ÇALIŞAN
MOTİVASYONUNUN, İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ:
SİVİL HAVACILIK İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Ekrem SÜZEN

Tez Danışmanı
Doç. Dr. M. Zahit SERARSLAN

İSTANBUL – 2020

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ekrem SÜZEN

24/04/2020



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ekrem SÜZEN'in "İnovasyon Stratejileri ve Çalışan Motivasyonunun İşletme Performansına Etkileri: Sivil Havacılık İşletmesinde Bir Uygulama" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Orhan İŞCAN

Üye

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye

Prof. Dr. Mustafa KARA

Üye

*Doç. Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN
(Danışman)*

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Gül Nihan GÜVEN YEŞİLDAĞ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

/ ... / 2020

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü*

ÖZET

Gerçekleştirilen bu çalışma ile sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin inovasyon çalışmalarına yönelmeleri ve aynı zamanda çalışan motivasyonunu arttırmaları ile işletme performanslarının artacağı yönünde çıkarımlarda bulunulması amaçlanmaktadır.

Gerçekleştirilen çalışma açıklayıcı araştırma niteliğindedir. Araştırmada anket tekniği kullanılmış ve katılımcılardan elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırma modeli doğrultusunda belirlenen hipotezlerin açıklanabilmesi için kullanılan ölçeklerde toplamda 59 ifade yer almaktadır. İnovasyon ölçeği Can (2012) tarafından yapılan çalışmadan, çalışan motivasyonu ölçeği Köroğlu (2011) tarafından yapılan çalışmadan ve son olarak işletme performansı ölçeği ise Çakıcı vd. (2011) tarafından yapılan çalışmadan elde edilmiştir.

Bu araştırmada evren büyüklüğünü toplamda 15.215 kişi oluşturmaktadır. Bu araştırmanın örnekleme heterojen bir yapıda olduğu düşünülerek $p=0,5$ $q=0,5$ alınarak örneklem hesabı yapılmıştır. Yapılan hesaplamalar doğrultusunda belirlenen şartlarda 850 kişi ile analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında katılımcılara yönlendirilen ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Sivil havacılık sektöründe çalışan katılımcılardan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde öncelikle frekans analizi yapılarak katılımcıların demografik özelliklere göre dağılımlarının ifade edilmesi amaçlanmıştır. İnovasyon, çalışan motivasyonu ve işletme performansı ölçeklerinin geçerliliğinin sağlanıp, sağlanmadığını değerlendirmek ve maddelerin faktörler ile ilişkisini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmasına karar verilmiş ve ardından ilişkilerin tespit edilebilmesi için korelasyon analizine başvurulmuştur.

Gerçekleştirilmiş olan analizlerden elde edilen sonuçlar incelendiğinde araştırmanın başında belirlenmiş olan hipotezlerin tamamının kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda Sivil havacılık sektöründe çalışan kişilerin motivasyon seviyelerinin yükseltilmesi ve aynı zamanda inovasyona verilen önemin artırılması doğrultusunda işletme performansının da aynı seviye de yükseleceği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon Stratejileri, Motivasyon, Performans, Sivil Havacılık, Verimlilik

SUMMARY

With this study, it is aimed to make inferences that the enterprises operating in the civil aviation sector turn towards innovation studies and at the same time increase employee motivation and increase their business performance.

This study is a descriptive research. The descriptive research method can be defined as the analysis of the relationship between the scales and the data obtained from the participants working in the enterprises operating in the civil aviation sector based on the hypotheses. The questionnaire technique was used in the study and the data obtained from the participants were analyzed with SPSS package program. There are a total of 59 expressions in the scales used to explain the hypotheses determined according to the research model. Besides the scales, demographic expression was included in 6 of the questionnaires. The innovation scale is from the study conducted by Can (2012), the employee motivation scale is from the study conducted by Koroğlu (2011), and finally the business performance scale is measured by Çakıcı et al. (2011).

In this research, 15.215 people in total constitute the size of the universe. The sample of this research is considered to have a heterogeneous structure and $p = 0.5$ $q = 0.5$ and sample calculations were made. Under the conditions determined in accordance with the calculations, analyzes were carried out with 850 people. The reliability coefficients of the scales directed to the participants were determined to be high. In order to evaluate the validity of innovation, employee motivation and operational performance scales, and to determine the relation of the items with the factors, it was decided to perform explanatory factor analysis and then correlation analysis was used to determine the relationships.

When the results obtained from the analyzes performed were examined, it was concluded that all the hypotheses determined at the beginning of the study were accepted. In order to increase the motivation levels of the people working in the civil aviation sector and at the same time to increase the importance given to innovation, it is determined that the operational performance will increase at the same level.

Key Words: Innovation Strategies, Motivation, Performance, Civil Aviation, Productivity

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BEYAN.....	i
SUMMARY	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
ÖNSÖZ.....	xii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
İNOVASYON	4
1.1. İNOVASYON VE İNOVASYONLA İLGİLİ KAVRAMLAR.....	4
1.1.1. İnovasyonun Tanımı, Doğuşu ve Tarihsel Gelişimi.....	4
1.1.2. Literatürde İnovasyon Kavramı	9
1.1.3. İnovasyonun Günümüzdeki Yeri ve Önemi	11
1.1.4. İcat Kavramı.....	13
1.1.5. Yenilik Kavramı	14
1.1.6. Yaratıcılık Kavramı.....	15
1.1.7. İnovasyon, İcat ve Gelişme Arasındaki Farklar ve İnovasyon Süreci.....	16
1.1.7.1. Fikir Üretmek ve Yaygınlaştırmak	18
1.1.7.2. Savunma ve Tarama Aşaması	18
1.1.7.3. Denemeler/Deneyimleme Aşaması	19
1.1.7.4. Ticarileştirme Aşaması	20
1.1.7.5. Yayılma ve Uygulama Aşaması	20
1.2. İNOVASYONUN TEMEL İLKELERİ.....	21
1.2.1. Güven	21
1.2.2. Liderlik	21
1.2.3. İş Birliği İçinde Olma	22
1.2.4. Risk Alma Eğilimi	24
1.2.5. Ar-Ge	25
1.2.6. Bilgi ve Bilgi Yönetimi.....	26
1.2.7. Karalara Katılım	28
1.2.8. Değişime Açıklık	29
1.3. İNOVASYON ÇEŞİTLERİ.....	30

1.3.1. Süreç İnovasyonu	31
1.3.2. Ürün İnovasyonu.....	32
1.3.3. Pazar İnovasyonu	33
1.3.4. Organizasyonel İnovasyon.....	34
1.3.5. Sosyal İnovasyon.....	35
1.3.6. Radikal İnovasyon.....	36
1.3.7. Artımsal İnovasyon	36
1.4. LİTERATÜRDE İNOVASYON PERFORMANS ÖLÇÜMLERİNDE KULLANILAN KRİTERLER VE YÖNTEMLER.....	37
İKİNCİ BÖLÜM.....	43
ÇALIŞAN MOTİVASYONU	43
2.1. MOTİVASYON KAVRAMI	44
2.2. MOTİVASYONUN ANLAMI VE ÖNEMİ	45
2.3. MOTİVASYONUN ÖZELLİKLERİ	47
2.4. MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	47
2.4.1. İçsel Motivasyon	47
2.4.2. Dışsal Motivasyon.....	49
2.5. MOTİVASYON ARAÇLARI.....	50
2.5.1. Ekonomik Araçlar.....	51
2.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	52
2.5.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	52
2.6. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	53
2.6.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	54
2.6.2. Mc Gregor'un X ve Y Kuramı	56
2.6.3. Herzberg Çift Faktör Teorisi	58
2.6.4. Mc Clelland Başarı İhtiyaç Teorisi	59
2.6.5. Alderfer'in E.R.G (V.I.G) Kuramı	60
2.6.6. Vroom'un Beklenti Teorisi	61
2.6.7. Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi.....	63
2.6.8. Davranış Şartlandırma Yaklaşımı.....	64
2.6.9. Adams'ın Eşitlik Teorisi	65
2.6.10. Amaç Teorisi.....	66
2.7. MOTİVASYONU ARTIRMA YÖNTEMLERİ	67
2.7.1. Hedef Belirleme	67
2.7.2. İş Tasarımı.....	68
2.7.3. Standart ve Esnek Çalışma Programları	68
2.7.4. Takım Çalışması	68

2.7.5. Kalite Çemberleri	69
2.7.6. Performans Değerlendirme	70
2.7.7. Amaçlara Göre Yönetim Uygulamaları	70
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	71
İŞLETME PERFORMANSI	71
3.1. İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI	71
3.2. İŞLETME PERFORMANSI BOYUTLARI	74
3.2.1. Çalışanlar ile İlgili Boyut	75
3.2.2. Tüketiciler ile İlgili Boyut	76
3.2.3. Toplumsal Boyut	77
3.2.4. Örgütsel Boyut	78
3.2.5. Finansal Boyut	78
3.3. İŞLETME PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ	81
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	84
TEORİK MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ	84
4.1. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ	84
4.1.1. İnovasyon ile Çalışan Motivasyonu İlişkisi ve Önceki Çalışmalar	84
4.1.2. İnovasyon ile İşletme Performansı İlişkisi ve Önceki Çalışmalar	86
4.1.3. Çalışan Motivasyonu ile İşletme Performansı İlişkisi ve Önceki Çalışmalar	88
4.1.4. İnovasyon, Çalışan Performansı ve İşletme Performansı İlişkisi ve Önceki Çalışmalar	90
4.2. ARAŞTIRMA MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ	94
BEŞİNCİ BÖLÜM	96
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR	96
5.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	96
5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA	97
5.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER	97
5.3.1. İnovasyon Stratejileri Ölçeği	98
5.3.2. Çalışan Motivasyonu Ölçeği	99
5.3.3. İşletme Performansı Ölçeği	99
5.4. ÖRNEKLEME SÜRECİ	100
5.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	101
5.6. ARAŞTIRMANIN ÖN ÇALIŞMALARI	102
5.7. VERİ ANALİZİ VE BULGULAR	102
5.7.1. Demografik Özellikler	102
5.7.2. Açıklayıcı Faktör Analizi	103

5.7.3. Güvenilirlik Analizi.....	106
5.7.4. Regresyon-Korelasyon Analizi.....	107
5.7.5. Demografik Değişkenlerle İlgili Araştırma Sonuçları.....	110
5.7.5.1. Bağımsız Gruplar T-testi.....	112
5.7.5.2. ANOVA Testi.....	113
5.8. HİPOTEZLER VE SONUÇLARI.....	117
TARTIŞMA.....	119
SONUÇ.....	123
KAYNAKÇA.....	126
EKLER.....	139



KISALTMALAR LİSTESİ

OECD	Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı
EC	Avrupa Komisyonu
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
CD	Kompakt Disk
TGB	Teknoloji Geliştirme Bölgesi
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
MÖ	Milattan Önce
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TL	Türk Lirası
VUK	Vergi Usul Kanunu
MSUGT	Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği
CBP	İş Performansı Merkezi
SMART	Stratejik Ölçüm Analizi ve Raporlama Tekniği

TABLolar LİSTESİ

Tablo Adı	Sayfa
Tablo 1.1. İnovasyon ve İcat.....	13
Tablo 5.1. İnovasyon Ölçeği.....	96
Tablo 5.2. Çalışan Motivasyonu Ölçeği.....	97
Tablo 5.3. İşletme Performansı Ölçeği.....	98
Tablo 5.4. Demografik Özellikler.....	101
Tablo 5.5. Faktör Analizi Sonuç Tablosu.....	103
Tablo 5.5. Faktör Analizi Sonuç Tablosu (Devamı).....	106
Tablo 5.6. Güvenilirlik Analizi Sonuç Tablosu.....	104
Tablo 5.7. Korelasyon Tablosu.....	105
Tablo 5.8. Korelasyon Analizi Sonuç Tablosu.....	105
Tablo 5.9. Ölçeklere İlişkin Ortalamalar.....	107
Tablo 5.10. Cinsiyet Açısından Bağımsız Gruplar T-testi Sonuçları.....	108
Tablo 5.11. Medeni Durum Açısından Bağımsız Gruplar T-testi Sonuçları.....	109
Tablo 5.12. Yaş Grupları İçin Levene Test Sonucu.....	110
Tablo 5.13. Eğitim Durumu Grupları İçin Levene Test Sonucu.....	111
Tablo 5.14. Eğitim Durumu Grupları İçin Dışsal Motivasyon Test Sonucu.....	111
Tablo 5.15. Meslek Grupları İçin Levene Test Sonucu.....	111
Tablo 5.16. Hizmet Yılı İçin Levene Test Sonucu.....	112
Tablo 5.17. Hizmet Yılı Grupları İçin İçsel Motivasyon Test Sonucu.....	112
Tablo 5.18. Değerlendirme Sonucunda Hipotezler.....	113

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Adı	Sayfa
Şekil 1.1. İnovasyon süreci.....	8
Şekil 1.2. İnovasyon ve Bilgi Yönetimi.....	27
Şekil 1.3. Karar Verme.....	28
Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....	93



ÖNSÖZ

Doktora eğitimimi tamamladığım süreçte, almış olduğum tüm derslere odaklanmamı ve ilgi göstermemi sağlayan tüm hocalarıma; eğitimim sürecimde tüm idari unsurlarda üzerimde emeği bulunan tüm idari personele ve üniversite yöneticilerine; Doktora tez çalışmamın konu başlığının belirlenmesinden itibaren, bana yol gösteren, yardım ve desteklerini esirgemeyen değerli danışman “Doç. Dr. M. Zahit SERARSLAN” hocama yaşamım boyunca desteklerini her zaman hissettiğim değerli aileme teşekkür eder, şükranlarımı sunarım.



GİRİŞ

Çağımızda, küreselleşme süreci ile birlikte giderek yoğunlaşan rekabet ortamının gerektirdiklerinin farkında olan işletmeler, kendileri için çok önemli olan insan kaynağını da kullanarak yeniliğe ve değişime açık hale gelmektedir. Bilgi ve paylaşımın önemi, değişim ve yenilik ihtiyacına hızla cevap verebilme ve insan faktörünün etkinliği, işletmenin nihai hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır.

Günümüz küresel rekabet ortamında, değişim ihtiyacı sonucu depolanmış bilgi ve teknolojiye yola çıkılarak gerçekleştirilen inovasyon, işletmelerin uzun vadede hayatta kalabilmesinin anahtar rolünü üstlenmektedir. Değişen koşullara ayak uydurabilmek gerek işletme içinde gerekse işletme dışında yapılacak inovasyonlara bağlı olmaktadır. Buna göre, teknolojinin yardımıyla işletmede gerçekleştirilecek üretim süreci inovasyonları, maliyetleri düşürmekte ve yeni iş yapma yöntemleri geliştirilmesine olanak sağlayarak para, zaman ve insan kaynağı kayıplarını önlemektedir. Aynı şekilde, işletme içi organizasyonel uygulamalarda gerçekleştirilecek inovasyonlar iç müşteri olarak adlandırılan çalışanlarda motivasyonu ve işe bağlılığı artırmaktadır. İşletmenin dış müşterilerini etkilemek adına gerçekleştirilecek ürün ve hizmet inovasyonları ile sunumsal inovasyonlar ise, müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik olarak geliştirilen yeni ve yaratıcı ürün ve hizmetler ile bunları cazip kılacak reklam ve promosyonları kapsamaktadır. Bilginin ve teknolojinin son derece etkin kullanıldığı ve rekabetin en yüksek seviyeye ulaştığı günümüzde, inovasyon ve değişim hareketlerini ihtiyaç olarak gören ve bu yönde hareket eden işletmelerin rekabet ortamında kazançlı çıkması kaçınılmazdır.

Çağımızın bilgi, teknoloji ve para gibi kaynaklarla idare edilmesinin yanında, insan kaynağının bir numaralı üretim faktörü olarak kabul edildiği tüm işletmelerce kabul görmüştür. İnsan kaynağının, maddi kaynakları değerlendirecek ve işe yarar hale getirecek tek faktör olduğu bilindiğinden, insan kaynağını işletmeye çekecek, memnun ederek işletmede kalmasını sağlayacak ve verimini artıracak uygulamalara ağırlık verilmektedir. İşletmelerde ağırlığı artan insan kaynakları uygulamaları, insana verilen değer, anlayışın ve hoşgörünün temel göstergelerindedir. İşletmelerin insansız çalışamayacağı ve insanın ekonomik bir varlıktan öte psikolojik ve sosyal bir varlık olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda, geleneksel yönetim anlayışı terk edilmiş, hiyerarşiden uzak, esneklik ve özerklik uygulamalarını temel alan modern yönetim anlayışı benimsenmiştir. Çalışanların işletmeye bağlılıkları, işe karşı duydukları istek, heves, arzu ve memnuniyetleri, kısaca işletme başarısı için harekete geçmelerini sağlayan motivasyonları, işletmelerin nihai hedefi olan kar elde

etme, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalama ve itibar sahibi olma konusunda başarılı olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle, işletmelerde iş gören motivasyonunu ve iş tatminini artırmaya yönelik uygulamalara ağırlık verilmektedir.

Bu dönemde, bilginin ve teknolojinin geliştirilerek faydalı hale getirilmesi, kısaca işletmenin yaşaması için gereken inovasyona dönüştürülmesi, temelde insan kaynağı aracılığıyla gerçekleştirilecektir. Unutulmamalıdır ki, inovasyon süreci fırsatların yakalanması ve değerlendirilmesine yönelik fikrin ortaya atılmasıyla başlamaktadır. Fırsatları görmek ve soruna ya da ihtiyaca yönelik fikir üretmek bireylerin görevidir. Bu nedenle, her bireyin sahip olduğu yaratıcılık potansiyelinin açığa çıkarılması, yaratıcı düşünce ve davranış sonucunda işletme ve bireyin kazançlı çıkması sağlanmaktadır. Bu bağlamda, çalışanları inovasyon konusunda motive edecek ve var olan yaratıcı potansiyeli açığa çıkaracak her türlü uygulamaya işletmelerde yer verilmektedir. İşletmede yaratılacak inovatif ve değişime açık bir işletme kültürü, çalışanları yaratıcı olmaya ve inovasyon yapmaya yönlendirecek, böylece işletmenin sağlığı için gerekli değişim ve yenilik hareketleri başlamış olacaktır.

Küresel rekabet ortamında rekabet avantajı yakalamak için inovasyon ve iş gören motivasyonu işletmelerde var olan verilerdir. Bu iki önemli veriye bir arada etkin şekilde liderlik edebilen işletmeler hem sürdürülebilir kalkınma kriterlerine ulaşmakta hem de rekabette adından söz ettirmektedir. Çünkü inovasyon sürecinde bireyin üstlendiği görev, finansman ve teknoloji kaynağından çok daha önemlidir. Meraklı, araştırmacı, öğrenmeye ve inovasyon gerçekleştirmeye istekli, pazar ihtiyacını önceden fark eden, bilgi birikiminden yararlanarak yaratıcı ve orijinal fikirler öne sürebilme yeteneği olan kısaca yüksek motivasyona sahip bireyler, işletmeler için kaçırılmaması ve elde tutulması gereken kaynaklardır. Bu bağlamda, işletmede çalışanların motivasyonlarını yüksek seviyede tutmak, yaratıcılıklarına engel olacak faktörlerden kaçınmak, onlara serbesti ve özerklik sağlayacak esnek uygulamalara yer vermek, bilgi paylaşımına yönelik uygulamalar ile şeffaflık sağlamak işletmelerin temel görevlerindedir. Ayrıca işletmede yaratılan inovatif işletme kültürü, inovasyon sürecine katkı sağlayan iş görenin motivasyonunu içsel olarak artıracaktır. Görüldüğü gibi, inovasyon ve motivasyon kavramları birbirleriyle etkileşim halindedir.

İş gören motivasyonunun iş görenin inovasyon performansına ne derece etki ettiği, işletme yöneticilerinin son dönemlerde merak ettikleri konulardan biri haline gelmiştir. İşletmenin başarılı olmasında ve bunu sürdürülebilir kılmasında önemli iki

faktör olan inovasyon ve inovasyonu ortaya çıkaracak iş görenin sahip olduğu motivasyon dereceleri, bu konuda çeşitli araştırmaları gerekli kılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON

1.1. İNOVASYON VE İNOVASYONLA İLGİLİ KAVRAMLAR

Yenilik yeni bir olgu değildir. Muhtemelen, insanlık kadar eskidir. İnsanın doğasında yeni ve daha iyi şeyler yapmanın yollarını bulmak ve pratikte yapmak vardır. Geçmişte bunun örnekleri uçaklarla, otomobillerle, telekomünikasyonla ya da daha uzak geçmişte ateş, tekerlek, alfabe ve tarım gibi insan türünün doğasından ortaya çıkan yenilikler olarak görülmüştür.

“İnovasyon” kelimesi medya ve iş hayatında ise geniş ve tutarsızca kullanılmaktadır. Kelimenin Latin kökenine baktığımız zaman “IN-NOVA-TION” harfi harfine “IN A NEW WAY” yani yeni bir yol anlamına gelmektedir. İnovasyon, ayrıca yeni konseptleri ve bilgiyi yeni ürünlere, hizmetlere ve yeni müşterilere ulaştıran süreçlere, başarılı bir şekilde dönüştürebilen olarak tanımlanabilmektedir.

İnovasyon, tam olarak karşılık gelen tanımı olmasa bile, hiç üretilmemiş bir ürünü başka bir sürüm olarak üretmek olarak tanımlanabilmektedir. Latince de “yenilenme” anlamına gelen “innovare” kelimesinden türetilmiştir¹. Aynı şekilde “inovasyon”, “geleneksel olandan farklı olan yeni bir şeyin ortaya çıkması” anlamına da gelmektedir.

1.1.1. İnovasyonun Tanımı, Doğuşu ve Tarihsel Gelişimi

İnovasyon kavramı Türkçede yenilik, yenileme ve yenilikçilik anlamına gelmektedir. İnovasyon ile ilgili bu tanımların Shumpeter’in klasik olan inovasyon tanımı üzerine kurulduğu görülmektedir. İnovasyon başka bir tanıma göre; yeni ve geliştirilmiş olan ürün ve süreçlerin yeni organizasyonel yapılar ile var olan teknolojinin yeni alanlarda kullanılmasının sağlanması ve yeni pazarların keşfedilmesi olarak tanımlandığı görülmektedir. Yeni bir fikir ya da icadın ticari bir faaliyetle somutlaştırılması inovasyon olarak tanımlanmaktadır².

İnovasyon OECD tarafından hazırlanmış olan Oslo El Kitabı incelendiğinde; işletme içerisinde, işletme organizasyonlarında ya da dış ilişkiler içerisinde gerçekleştirilen yenilik, ya da önemli derecede iyileştirilmiş olan bir ürün/hizmet ya

¹ Vickens Narayanan, *Managing Technology and Innovation For Competitive Advantage*, New Jersey: Prentice-Hall, 2001, s.67.

² William Nafgizer, *Economic Development*, 4. Baskı, Cambridge, 2006, s.393.

da süreç, yeni bir pazarlama yöntemi veya örgütsel yöntemin gerçekleştirilmesi olarak adlandırılmaktadır³.

İnovasyon; süreç ve yeniliği temel almaktadır. OECD (Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü) ve AB literatürü incelendiğinde inovasyon süreç olarak tanımlanmıştır. Buna göre inovasyon; bir fikrin pazarlanabilir ürün veya hizmete ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine veya toplumsal hizmet yöntemine dönüştürülmesi olarak adlandırılmıştır. İnovasyondaki dönüşüm süreci sonucunda; ortaya konan pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem veya hizmet olarak adlandırılmaktadır.

İnovasyon; değişmek, yenilenmek ve daha yaratıcı ve iyi ürünler, hizmetler ortaya çıkarmak, daha önce denenmemişi denemek anlamına da gelmektedir. Ayrıca, geliştirilmiş veya yeni ürünler, stratejiler, süreçler veya hizmet üreten fikirler geliştirilerek, uygulayarak ve üreterek sosyal ve ekonomik değerini bilgiden elde edildiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır⁴.

İnovasyon kendi başına ayrı bir etkinlik olarak görülmemektedir. İnovasyon içerisinde bilim ve teknoloji etkinliğinin süreçleri bulunmaktadır. Bu süreçlerden beklenen ise bilim ve teknoloji etkinliği içerisinde bir fikrin kuram, eylem ve sonuç bakımından yararlı dönüşmesi ve bu yararın pazarlanabilir, somut bir çıktı ile birlikte olması çok büyük önem taşımaktadır. İnovasyonu, basit anlamıyla bir yenileme olarak tanımlamak yanlış olur. İnovasyon; yenilik yapılmış ürünleri de içerisinde alan ve pazarlanabilir niteliğini içerisinde barındıran bir süreç olarak adlandırılmaktadır. Ülkelerin birinci önceliği kendi inovasyon stratejilerini ortaya koymak ve belirlemek olarak görülmektedir. Ulusların inovasyon stratejilerini ortaya koymaları zor ve zorunlu bir süreç olarak görülmektedir. İnovasyon süreci içerisinde yer alan parçalar şu şekilde belirtilmektedir. Bunlar; beyin gücü, üniversite, iktidar, planlama, sanayi, teknoloji, endüstri ve piyasa olarak sıralanmaktadır. Bir ülke içerisinde inovasyonun kabul edilebilmesi için o ülkede yaşayan herkes tarafından inovasyonun benimsenmesi ve desteklenmesinin sağlanması gerekmektedir.

İnovasyonun büyük olması büyük bir etki yaratacağı anlamına gelmemektedir. Mevcut ürünler içerisinde, hizmetler ya da süreçlerde tamamlanmayı bekleyen küçük parçalar içerisinde büyük inovasyonlar gerçekleştirilebilmektedir. Örnek

³ OECD, *Promoting Entrepreneurship And Innovative Smes In A Global Economy*, Second OECD Conference Of Ministers Responsible For Small And Mediumsized Enterprises, 2004, s.50.

⁴ Ayla Esen, *Exploring The Impact Of Firm And Relationship Specific Factors On Alliance Performance: Evidence From Turkey*, Bus. Manage., 2017, s.15.

vermek gerekirse; Sony'nin üretmiş olduğu küçültülmüş kulaklı kasetçalar inovasyona örnektir. Sony bu küçük inovasyona örnek olarak görülmektedir. Sony bu küçük inovasyondan büyük meblağlar kazanmıştır. İnovasyon için bir fırsat arayan işletmenin bazı sorulara cevap vermesi gerekmektedir. Bunlar:

- Hali hazırda bulunanın değerini daha fazla nasıl arttırabiliriz?
- İnovasyon için nasıl bir eylem planı belirlerseniz ekonomik olarak bize olumlu yönde geri dönüşü olur?
- İnovasyonla tüm kaynaklarımızın kapasitesinde ne tür bir değişiklik artmaktadır?

İşletmeler içerisinde başarılı bir inovasyonun gerçekleşebilmesi için farklı düşünce ve farklı bir şekilde işlemin gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.

Türkiye'de 2000 yılının ortalarından itibaren inovasyon kavramı kullanılmaya başlanılmıştır. Dünyada ise inovasyon kavramı 1900'lü yılların başından itibaren gelişmiş ülkelerde kullanılmış ve yoğun bir şekilde de kullanımında artış meydana gelmiştir.

1960'lı yıllarda Türkiye'de ekonomide planlı dönem içerisinde özellikle bilişim ve teknoloji politikaları üzerine stratejiler yürütülmüştür. Bu dönemden sonra özellikle bilim ve teknoloji uygulamaları çerçevesinde iki tip doküman büyük önem kazanmıştır. Bunlar:

- Türk Bilim Politikası 1983-2003,
- Türk Bilim ve Teknoloji Politikası 1993-2003.

Bu politikalar TÜBİTAK koordinasyonu ile birleştirilmiş, kamu, özel kuruluşlar, üniversite ve sivil toplum kuruluşları ile birlikte eş güdümlü ilerleme kat edilerek VİZYON 2023 Projesi oluşturulmuştur. Bu proje Teknoloji Öngörü Projesi olarak adlandırılmaktadır.

VİZYON 2023 Projesi sonucunda elde edilecek bulgular ve kazanımlar şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar⁵:

- Türkiye için stratejik teknolojiler ile öncelikli Ar-Ge alanlarının belirlenmesinin sağlanması,
- Bilişim ve Teknolojinin ülke gündemine girmesinin sağlanması,

⁵ TÜBİTAK, *Frascati Kılavuzu Araştırma ve Deneysel Geliştirme Taramaları İçin Önerilen Standart Uygulama*, OECD Türkçe Baskı, 2005, s.45.

- Farkındalığın arttırılması,
- Bu sürece geniş ve etkin bir katılımın sağlanması.

Dünyada bazı ülkeler inovatif ülkeler olarak sıralanmaktadır. Bu ülkeler İngiltere, ABD ve Güney Kore olarak belirlenmiştir. Bu ülkelerde özellikle endüstriyel teknolojik inovasyonlar da yüksek ekonomik yararlar sağladığı belirlenmiştir. Özellikle 19. yüzyıl içerisinde inovasyon süreci içerisinde yaşanan gelişmeler endüstri devriminin oluşmasına neden olmuştur. İnovasyonda 19. yüzyıl içerisinde yaşanan gelişmeler ile birlikte ekonomik büyüme ve teknolojik gelişme arasında büyük bir ilişki oluşmaktadır. Bunun incelenmesi üzerine literatürde çok az çalışma yapıldığı görülmektedir.

Hızlı değişen teknolojilerin ve çevre koşullarının etkisi olarak tüketicilerin ihtiyaçları da giderek farklılaşmaktadır. Pazarda ürünün alternatiflerinin giderek daha fazla yer alması ile rekabet doğması, müşterilerin tercih edilecek üründe teslimat süresi, en uygun fiyat gibi kavramlara da dikkat etmeye başlamasıyla farklılaşmaya giden ihtiyacı arttırmıştır. İnovasyon, toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılması anlamına gelen “innovatus” Latince kelimesinden türetilmiştir. İnovasyon, gelişen, hızlıca değişen işletme iç ve dış çevrelerinde, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için en güçlü yoldur. İnovasyon kavramını başarıyla uygulayan işletmeler, tecrübeleriyle yollarına devam edebilmektedir⁶.

İnovasyon kavramı, inovatif firmalar ve inovasyon faaliyetleri gibi temel kavramları sistematik olarak tanımlamak, ortak bir dil ve kavram birliği sağlamak, genel ve bütünsel bilim ve teknoloji politikalarını yürütmek ve uluslararası karşılaştırmalar yapmak amacıyla hazırlanan Oslo Kılavuzunda tanımlanmıştır. Bu tanıma göre inovasyon; “İşletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir”. Yenilik, bir fikre katma değer ile yeniden pazarlanabilir hale getirilmesi olarak tanımlanabilir⁷. Bu nedenle, tüm sektörlerde uygulanabilir ve çok önemli bir kavramdır.

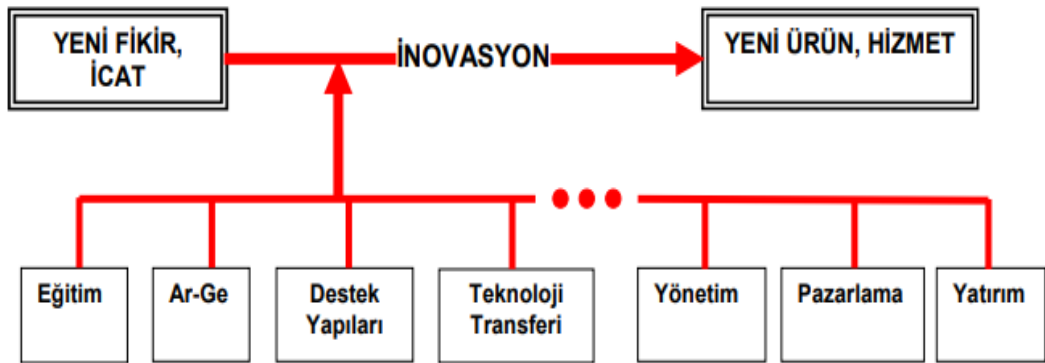
⁶ Çağrı Bulut ve Hande Arbak, İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma, **Yenilik-Yenileşim-İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk**, Ege Genç İş Adamları Derneği (EGİAD), 2012, s.1.

⁷ Sinem Güravşar Gökçe, İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi, **Fırat Kalkınma Ajansı**, Sayı:1, Cilt:5, 2010, s.1.

Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) ve Avrupa Komisyonu (EC) tarafından inovasyon verilerinin toplanması ve yorumlanması kılavuzunda (Oslo Rehberi) önerilen bir başka inovasyon tanımı şöyledir:

“Yenilik, ticari uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir ürünün veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin veya yeni bir organizasyonel yöntemin tanıtılmasıdır”⁸. Bu genel inovasyon tanımı, geniş bir olası inovasyon yelpazesini kapsar. Bir inovasyon için asgari gereksinim, ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya örgütsel yöntemin firma için yeni olmasıdır⁹.

İnovasyonun en temel noktası yeniliktir. Aslında, yenilikçi sonuç yeni ortaya çıkan bir üründür. İnovasyon derecesi, ortaya çıkan fikirden ziyade yapılacak inovasyona karar veren bireylerle ilgilidir. İnovasyonun gerçekleştirilmesi için gerekli koşulları sağlayan bireyler, yapılacak işin bir inovasyon olduğuna karar verenler olarak kabul edilir. Yine ifade etmek gerekirse, bu bireylerin yenilik olarak algıladıkları fikirleri, formülleri veya programları içerir. Bununla birlikte, belirli bir olay yerinde yeni olabilir, ancak diğer ülkelere baktığımızda geçmişte örneklerini görürüz. Bu, insanlar tarafından başkaları tarafından taklit edilen bir ürün olarak görülmesi veya bu ürünün daha sonra başka bölgelere yayılması gibi bir yenilik kavramı olduğu anlamına gelir¹⁰.



Şekil 1.1. İnovasyon süreci¹¹

⁸ Bulut ve Arbak, a.g.e., s.46

⁹ Kristhensen Fernald, *The Moderating Role Of Absorptive Capacity And The Differential Effects Of Acquisitions And Alliances On Big Pharma Firms Innovation Performance*, Plos One, 2017, s.48.

¹⁰ Hüseyin Yılmaz, *Stratejik İnovasyon Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2015, s.5.

¹¹ OSLO, *Guidelines For Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3. Baskı, Oslo Manual, 2005, s.2.

İnovasyon, bir inovasyon yöneticisi veya diğer yüksek vasıflı ve uzman çalışanları işe alacak kaynakları olan büyük işletmelere özgü değildir. Küçük ölçekli işletmeler inovasyon konusunda verimli bir ortam kaynağıdır. Geçen yüzyılın en önemli ürünlerinin çoğu küçük işletmeler tarafından tanıtıldı ve bu küçük ölçekli işletmeler radikal yenilikler üretmeye devam etmektedir.

1.1.2. Literatürde İnovasyon Kavramı

İnovasyon denince akla gelmesi gereken ilk kişilerden yenilik iktisadı teorisyeni Joseph Shumpeter'in en önemli teorilerinden biri olan yenilik teorisine göre; yeniliğin rolü buluş sahibininkinden oldukça farklı olabilmektedir. Örneğin; ticari alanda bir buluşu inovasyona çevirmek için üretim bilgisi, pazar bilgisi, iyi işleyen dağıtım sistemi, yeterli mali kaynak gibi birkaç bilgiye gereksinim duyulabilir. Kısacası, inovasyonun kaynağı bilgidir.

1939 yılında Schumpeter yeni ürünlerin ekonomik büyüme üzerindeki önemini incelemiştir. Schumpeter'in yapmış olduğu bu çalışmada yeni ürünlere dayalı olan rekabetin var olan ürünlerin fiyatları üzerindeki sıra dışı değişikliklerden de önemli olduğu tespit edilmiştir. Ülkelerde yeni yazılımlar ya da yeni kimyasallar, ilaçların geliştirilmesinin ekonomik büyümeye büyük etkisi olduğu görülmektedir. Bunun yanında telefon ve otomobil gibi ürünlerin fiyatlarında meydana gelebilecek indirimler sonucunda elde edilecek büyümenin daha fazla olacağı tespit edilmiştir¹².

18. ve 19. yüzyıl içerisinde ekonominin çekici gücü olarak teknolojik değişim ve sermaye birikimi görülmektedir. Ülkelerde büyüme verimlilik artışı ve bunun yanında nüfus artışı ile sağlandığı geçmişte söylenmektedir. Günümüzde yaşanan gelişmeler ise nüfus artışının verimliliği arttırmadığını göstermektedir.

1930'lu yıllarda Shumpeter'in yapmış olduğu çalışmada ekonomik gelişme, kaynakların ve yeni teknolojilerin girişimciler eliyle geliştirilerek, yayımının sağlandığı görülmektedir. Shumpeter bu anlamda modern büyüme teorisinin bir kurucusu olarak görülmüştür.

Ekonomistler İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra inovasyon üzerine yapmış oldukları çalışmaları arttırmışlardır. İkinci Dünya Savaşı Dönemi'nde özellikle inovasyon etkisinin endüstriyel Ar-Ge çalışmaları üzerine olduğu belirtilmektedir.

¹² Ching Lin, The Influence Of Resource Dependence And Organization Learning On R and D, *Research Gate*, Cilt:10, 2017, s.205-220.

İkinci Dünya Savaşı Dönemi'nde yapılan askeri araştırmalar ve buna ilişkin olarak yapılan Ar-Ge alışmaları ile en büyük teknolojik gelişme ve inovasyonların arttığı görülmektedir. Bu dönemde yaşanan inovasyon; radar, roket, havacılık ve yeni silahlar vb. materyaller üzerinde yaşanmıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında Almanya ve Japonya'nın ekonomisi incelenmiştir. İnceleme sonucunda bu iki ülkede de askeri harcamalar ve bunun yanında ekonomik büyüme ilişkisi arasında doğrudan bir ilişki olmadığı, karmaşık bir yapı olduğu belirlenmiştir.

Klasik iktisat, teknolojik değişim ve yenilik konusunda özellikle 1776-1873 yılları arasındaki iktisadi doktrinde önemli görüşlerin bulunduğu belirlenmiştir. Klasik iktisatçılar arasında yer alan Smith "Ulusların Zenginliği" adlı bir kitap yazmıştır. Bu kitabın ilk bölümünde ise özellikle yenilik ve buluşlara yol açan nitelikler olarak makinelerin iyileştirilmesi ve iş bölümü üzerinde durmuřtur¹³.

Yenilik Smith'e göre verimlilik artışının en önemli nedeni olarak görülmektedir. Smith'e göre makinelerde yaşanan gelişmelerin bu makineleri kullananların icadı olmadığı, makineleri geliştiren bireylerin hünerlerinin eseri olduğu ve bu bireylerinde bu işi kendilerine meslek edindiğini açıklamaktadır.

Yenilik iktisadı incelendiğinde neoklasik üretim iktisadının bir uzantısı olarak neoklasik yaklaşım görülmektedir. 1980'li yıllar içerisinde neoklasik iktisadın piyasaya hkim olduğu belirlenmiştir. Neoklasik iktisadın teknoloji ve yenilik konusunda yetersiz olduğu belirlenmiş ve bunun yerini evrimci iktisadın aldığı ortaya çıkarılmıştır.

Neoklasik yaklaşım içerisinde işletmelerin kaynak ve teknolojik yeteneklerinin birer veri olduğu belirtilmektedir. Bu süreç içerisinde kaynak tahsis sürecinde şunlar incelenmektedir¹⁴:

- İşletmelerin yeni teknolojileri nasıl geliştirdiği,
- Teknolojik yeniliklere nasıl uyum sağlandığı.

Neoklasikler içerisinde teknolojik ilerleme üç şekilde ilerlemektedir. Bunlar; buluş, yenilik ve yayılma olarak belirlenmiştir. Teknolojik ilerleme icattan yeniliğe doğru ilerlemektedir. Bu şekilde teknolojiye yayılma meydana gelmektedir.

¹³ Xuemei Xie ve Gao Yanru, Strategic Networks And New Product Performance: The Mediating Role Of Ambidextrous Innovation, *Technology Analysis and Strategic Management*, Cilt:30, Sayı:7, 2017, s.811-824.

¹⁴ Erol Taymaz, *Yenilik Sistemi: Türkiye İmalat Sanayiinde Teknolojik Değişim ve Yenilik Süreçleri*, Ankara: TÜBİTAK, 2001, s.12.

Teknolojik yenilik süreci içerisinde belirsizlik büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle evrimci yaklaşım içerisinde, analiz birimi, neoklasik yaklaşımın temsili işletmesinin tam aksi şekilde farklı teknolojiler, yetenekler, örgütlenme yapıları ve davranış kuralları olan işletmelerdir¹⁵.

İnovasyon ile ilgili en genel tanım uluslararası düzeyde kabul gören kaynakların başında görülen OECD ile Eurostat'ın birlikte yayınlamış olduğu Oslo Manual Kılavuzunda yapılmış olan tanıma göre "yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürün veya sürecin, yeni pazarlama yönteminin veya yeni örgütsel yöntemin işletme içi uygulamalarında, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde uygulanması" olarak tanımlanmaktadır. Ürün veya süreç ile ilgili yeni pazarlama ya da örgütsel değişimi de inovasyon kavramı içerisinde yer almaktadır.

1.1.3. İnovasyonun Günümüzdeki Yeri ve Önemi

İnovasyonun detaylı bir şekilde incelendiğinde, bunun işletme ve ekonomik büyümenin kaynağı olduğu sonucuna varılmıştır. Buradaki yeni yaklaşım içerisinde işletmenin içerisindeki organizasyon ve teknik iş bölümü ile gerçekleşmiş olan teknolojik öğrenme ve yenilenmenin esas alındığı, tespit edilmiştir.

İnovasyon, günümüz rekabet ortamında hayati bir öneme sahiptir. İşletmeler rekabet avantajı elde edebilmek için hem rakiplerinden daha hızlı bir biçimde yeni teknolojiler geliştirmek, hem de inovasyon süreçlerini sürdürülebilir hale getirmek zorundadırlar. Bir ülke kendi inovatif çalışmalar yürütemezse, bu durum beraberinde o ülkenin birçok ürün için yurtdışına çıkmasını gerektirir ve cari bütçe açığı oranında artış olmasına sebep olmaktadır¹⁶.

KOBİ'lerin buldukları pazarda kendinden büyük firmalarla rekabet etmesi için sürekli yeni ürünler ve hizmetler ortaya koyması gerektiği göz önünde bulundurulursa, inovasyonun önemi daha iyi kavranacaktır.

Aynı durum ülkeler içinde geçerli olup, konuyu bu bazda ele alacak olursak, ülkelerin diğer ülkelerle aynı pazarda rekabet gücüne sahip olması için yeniliğin gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Yeni ürün, hizmet ve teknolojiler üreten işletmeler gibi

¹⁵ Taymaz, a.g.e., s.12.

¹⁶ Selahattin Kaynak vd., Comparing The Innovation Performance Of EU Candidate Countries: An Entropy-Based TOPSIS Approach, *Economic Research*, Sayı:30, Cilt:1, 2017, s.31-54.

ülkelerin de ekonomik büyümesi ve kalkınma hızındaki ivmelenme giderek artacaktır¹⁷.

İnovasyonun, ülke ekonomisine katkısı, ülke sınırları içerisinde üretilen bilginin ticarileştirilmesi neticesinde katma değer sağlamaktır¹⁸. Bunların yanında yaşam kalitesinin artması, ekonomik büyümenin sürdürülebilir hale getirilmesi, verimliliğin ve istihdamın artması gibi katkıları da bulunmaktadır. Ayrıca, ülke ve topluma ait kaynakların ürüne dönüştürülmesi yoluyla ekonomik değer haline getirilmesi de yine inovasyonun sonuçlarından biridir. Bununla beraber, inovasyon yoluyla işletmelerin verimliliği ve karlılığı arttığından, top yekün olarak ülke ekonomisi küresel düzeyde rekabet avantajı elde etmektedir. Bunun sebebi ise işletmelerin bu yenilikleri çevresine ve böylece tüm ekonomiye bir çeşit dinamizm kazandırmasıdır¹⁹.

Ayrıca, bölgesel kalkınma ve gelişmişlik, bölgelerin inovasyon aktiviteleri ile doğrudan ilişkilidir. Avrupa Birliği ülkelerinin, ABD, Kanada, İngiltere, Japonya, Güney Kore gibi gelişmiş ülkelere bakıldığı zaman bu net bir şekilde görülmektedir.

İnovasyon, yeni fikirlerin ürünlere ve süreçlere ya da toplumsal ve firma faaliyetlerinin katma değer oluşturacak diğer yönlerine uygulanması olarak da tanımlanabilmektedir. Araştırmanın, kıyaslama tarafını oluşturan AB açısından bakıldığı zaman da inovasyonun önemi Avrupa Birliği ülkelerinin yakın gelecekte lider pozisyonda olmak istemesi ve finansal krizlerden kaçınmak istemelerinden, daha fazla önem arz etmektedir.

Bu yüzden Avrupa Birliği'ne üye olan ülkelerin kendi arasında yaptığı inovasyon performansı karşılaştırmaları önemli bir araştırma konusudur. Bu çalışmanın sonucunda, elbette ortaya çıkan veriler ışığında Türkiye'nin de bu konuda gerekli mantıklı hamlelerini yapmasını sağlamaktır.

Özellikle Avrupa Birliği'ne adaylık sürecinde, inovasyon potansiyeli yüksek olan bir adaya öncelik verilmesi gerekmektedir. İnovasyon potansiyelinin yüksek olması demek; o ülkenin gelecekte başarılı inovasyon aktiviteleri yönetmesi ve ileri teknoloji üretmesi demektir.

¹⁷ Gun Jea Yu ve Joonkyum Lee, When Should a Firm Collaborate with Research Organizations for Innovation Performance? The Moderating Role of Innovation Orientation, Size, and Age, *The Journal of Technology Transfer*, Cilt:42, Sayı:6, 2017, s.1451-1465.

¹⁸ Cem Işık ve Gülümser Keskin, Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı:27, Cilt:1, 2013, s.41-57.

¹⁹ Birol Mercan ve Mustafa Gömleksiz, *Bölgesel Kalkınmada İnovasyon Sistemleri Yaklaşımı: Kop Bölgesi Üzerine Bir İnceleme*, UNİKOP 1. Kop. Bölgesel Kalkınma Sempozyumu, 2013, s.15.

1.1.4. İcat Kavramı

İcat; daha önce olmayan bir fikir ile nesnenin ortaya çıkarılması, sunulmasıdır. Buluşlar ya bir problemden, meraktan ya da bir düşünce ürünü olarak ortaya çıkar. Ortaya çıkarken, genellikle geçmiş deneyimler, hayal gücü, merak ve çalışma kararlılığı vardır. Çaba ve deneyimlerin ürettiği fikirler neticesinde gerçekleştirilir²⁰. İhtiyaca verdiği cevaba ve ihtiyaç tipine göre değeri artarak çoğalır.

İcat ile; İnsanların hayatını kolaylaştıran ve çoğu zaman bir sorunu çözen bir ürün üretmek mümkündür. Her buluşun bir mucidi vardır. Örneğin, Telefon bir icattır.

Değişikliklerin yapıldığı ve yeni bir tasarımda sunulduğu sonraki tüm kullanımlar icat değil, sadece yenilik sürecidir. Bir ürün veya hizmete değer katan yararlı ve işlevsel değişikliklere yenilik denir. Bu nedenle, mevcut bir ürünün iyileştirilmesi, daha faydalı ve kabul edilebilir hale getirilmesi yeniliktir olarak adlandırılır. İnovasyon mutlaka yeni veya yeni bir şey anlamı taşımaz²¹.

Tablo 1.1. İnovasyon ve İcat²²

BULUŞ	KEŞİF	İCAT	İNOVASYON
Olan bir bilimsel kuralın fark edilmesidir.	Var olan bir gezegen, kara parçasının fark edilmesidir.	İnsan hayatını kolaylaştıran, sorunların çözümlerinden ortaya çıkan yeni ürünler	İcatların geliştirilmesi, değiştirilmesi ve yenilenmesidir.
Buluş sahibi bilim adamı vardır	Kaşifler mevcuttur	Mucit söz konusu	Kurum ya da kişilerin söz konusu her inovasyonunu bilmek kolay değil
Bütün insanlığın kullanımına açıktır	Bütün insanlığa aittir	Patent belgesi alındığında koruma altında	Patent ya da faydalı model belgeleriyle korunmaktadır.
Suyun kaldırma kuvveti, yer çekimi kanunu, ısı kanunu	Amerika'nın keşfi, dünyanın uydusunun keşfi	Telefon araba	Cep telefonu Elektrikli araba

²⁰ Gerard Gaynor, **Innovation by Design: What It Takes to Keep Your Company on the Cutting Edge**, Research Gate, 2002, s.24-25.

²¹ Alberto Ferraris vd., **The Cities Of The Future: Hybrid Alliances For Open Innovation Projects**, **Futures**, Cilt:103, 2018, s.51-60.

²² Teknoloji Tasarım, İnovasyon, 2018, s.19, Ulaşılabilir URL: <http://teknolojik-tasarim-dersi.blogspot.com/2013/12/bulus-kesif-icat-ve-inovasyon-kavramlar.html>, (**Erişim Tarihi: 05.08.2019**)

Buluşun ana özelliği, yeni bir şey yaratmanın operasyonel yöntemini ortaya çıkarmasıdır. Aynı zamanda, buluşu ticari bir sonuç ve değere dönüştürecek olan inovasyon sürecidir. Bazı araştırmacılar, tüketilebilir kaynaklardan elde edilen ekonomik gelişme potansiyelinin, yeni teknolojilerin gelişme oranına bağlı olduğunu; Buluş, yeni teknolojilerin yaratılması olarak buluş sürecine ve ticari amaçlar için yeni teknolojilerin kullanılması olarak inovasyon sürecine atıfta bulunur²³.

1.1.5. Yenilik Kavramı

Damanpour'a göre, kuruluşların inovasyon faaliyetleri, inovasyon kavramını ortaya koyan faktörleri belirlemeye ve tanımlamaya çalışmak amacıyla birçok araştırmacının dikkatini çekti. Yenilik; iş rolü, grup ve kuruluş içinde; fayda sağlamak için meydana gelmektedir. İnovasyon bazen firmanın bir bölümünde orijinal fikirlerin üretime, geliştirmeye ve firmaya uyarlanması olarak vurgulanabilir. İnovasyon aynı zamanda üretilen bilginin uygulamaya konmasıdır. Problemleri çözmek için yeni fikirler geliştirmek ve uygulamaktır. Bu bağlamda yenilikçilik, firmalar arasındaki gayri resmi bilgi transferlerinin bir sonucu olabilir ve resmi bir yapı olan Ar-Ge'yi gerektirebilir²⁴. Aslında, bilgiye erişmek için iyi yapılandırılmış firmalar daha yenilikçi davranabilir.

Yenilik; orijinal fikirlerin üretime, geliştirmeye ve şirkete uyarlanmasıdır. Zaten, bu eksenle ilgili tanımların çoğu özgünlük odaklı olur. "Europe Comission Green" bildirisi inovasyonu, ekonomik ve sosyal alanlarda daha başarılı olan bir ürün, özümleme ve uygulama olarak tanımlayarak ifade eder. Yenilik bazen üretilir bilginin uygulamaya konmasıdır. Hatta problemleri çözmek için yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulamaya konmasıdır.

İnovasyon kavramının literatür taramasında, inovasyon ile buluş arasındaki ilişkinin temelde iki şekilde tanımlandığı görülmektedir. En güçlü iki görüşün ilkinde göre, yenilik ve icat arasında bir süreç ilişkisi varken, diğer görüş ikisi arasındaki ilişkiye benzemektedir. Bu, bir buluş ticari olarak yeni veya geliştirilmiş bir ürün veya prosese dönüştürüldüğünde ortaya çıkan bir yeniliktir. Yenilikler, icatlardan çok daha geniş bir alana sahiptir İnovasyon, bir fikri veya buluşu keşfetme aşamaları ve işe ya da diğer faydalı uygulamalara dönüşümü ile belirlenir. Roberts'a göre, bilgi

²³ Tom Devarajan, *Entrepreneurial Leadership and Thriving Innovation Activity*, 7th International Conference on Global Business and Economic Development, Bangkok, 2003, s.3.

²⁴ Frei Damanpour, Innovation Type, Radicalness and The Adoption Process, *Communication Res*, Sayı:15, Cilt:5, 1988, s.545-567.

yaratmanın ilk aşaması olarak bahsedilmiştir²⁵. Bu yeni bilgi daha sonra bir iş fikri ve girişimi olur. Bu fikir daha sonra kullanılacak, geliştirilecek ve ticari bir yenilik haline gelecektir.

İnovasyon ile icat arasındaki ilişkiyi bir süreç olarak kuran diğer fikre göre, fikir ortaya konmakta, buluş ortaya çıkmakta, inovasyona girmekte ve yayılmaktadır. Yenilik; aslında icat ve tasarım arasında ileri ve geri gitme süreci olarak adlandırılır. Bir icat; onu teknik ya da ticari kullanıma dönüştürmek yeniliğin kendisini ifade eder. Bu açıdan yenilik, buluşun ticari bir göstergesi olmaktadır. Yenilik; Buluşun bu işlemin başlangıcı olduğunu gösteren sıfır olmayan ve farklı bir sonuç olarak ifade edilir. Buluşu ticari bir sonuç ve değere dönüştürecek olan yeniliktir²⁶. İnovasyon ile buluş arasındaki ilişkiye dair fikirlerin en önemli odağı, kalkınmayı hedeflemektir.

1.1.6. Yaratıcılık Kavramı

Yaratıcılık, her alanda artan hızla vurgulanan en değerli katma değerlerden biridir. Değerli kılan, ortaya çıkan ürünün hem yeni hem de kullanışlı olmasındandır. Çünkü yaratıcılığın tüm tanımlarında vurgulanmıştır; yaratıcı çıktı orijinaldir ve belirli bir işletmenin veya alanın gereksinimlerini karşılar²⁷.

Daha geniş anlamda yaratıcılık, bireysel grup veya organizasyon düzeyinde gerçekleştirilebilecek bir performans ürünüdür. Örgütsel bağlamda yaratıcılık, sorunların çözümü ve çevrede fırsatların kullanılması için yeni ve işlevsel fikirlerin üretilmesi anlamına gelir. Geleneksel örgütlerden modern olanlara geçişle birlikte klasik yöntemlerin yerine esnek uygulamalar getirildi. Ancak, birçok işletmede, yaratıcılık ve yenilikçilik kapasitesi başarı için belirleyici olmuştur. Yeni ürün, süreç veya hizmet üretmek için yaratıcı problem çözümlerinin kullanılması inovasyonu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, bir çizim yaratıcı olabilirken, bu çizimin uygulanması yeniliğe işaret eder. Buna göre, yaratıcılık inovasyon için benzersiz değil, önemli bir önkoşuldur. Ford'a göre yaratıcılık, inovasyon sürecini, çıktılarını ve inovasyon üretimi sırasında ortaya çıkan problemleri çözme sürecini etkileyen bütünlük bir bileşendir²⁸.

²⁵ Edward Roberts, *Managing Invention and Innovation*, Research technology Management, 1988, s.11-29.

²⁶ Roberts, a.g.e., s.15.

²⁷ Canan Muter Şengül, Örgütlerde Yaratıcılık ve İnovasyonun Artırılmasına Yönelik Yaklaşımlar, Anadolu Üniversitesi, *Sos. Beş. Bil. Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, 2015, s.28-39.

²⁸ Şengül, a.g.e., s.24.

Yaratıcılık ve yenilik hem bireysel hem de grup bağlamında farklı kaynaklardan beslenerek farklı şekillerde etkilenir. Bireysel seviyeyi olumlu yönde etkileyen bir faktör örgütsel düzeyde kaosa neden olabilir ya da tam tersi, örgütsel düzeyde sinerji yaratan bir faktör, bireysel düzeyde kilitlere neden olabilir. Bu çelişki örneği kontrol ve rehberliktir. Örgütsel bağlamda, sınırlar yaratıcılık ve yenilik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir; Yaratıcı bireylerin bireysel düzeyde özerklik aradıkları bilinmektedir. Grup düzeyinde, iş birliği ve uyum yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir, ancak bu bireysel düzeyde özerklik arayışına aykırıdır²⁹. Bu nedenle, yaratıcılığı ayrıntılı olarak incelemek ve bu konuda farkındalık yaratmak önemlidir³⁰.

1.1.7. İnovasyon, İcat ve Gelişme Arasındaki Farklar ve İnovasyon Süreci

İnovasyon günümüzde icat ve gelişme kavramlarıyla da sık sık karıştırılmaktadır. İnovasyon ve icat arasında ciddi bir fark söz konusudur. İcat, yeni bir ürün veya sürecin ilk oluşum fikri olarak görülmektedir. İnovasyon ise bu fikrin ilk ticarileşme deneyimi yani girişim olarak tanımlanmaktadır. Bazen inovasyon ve icat birbirleriyle yakından ilişkili olup, icadın inovasyona dönüşmesi uzun yıllar sürebilmektedir.

Buluş ile yenilik kavramları birbirine benzer fakat birbirinden tamamen ayrı kavramlardır. Roger'a göre, "Buluş", yeni bir ürün veya süreç için bir fikrin ortaya çıkışıdır; fakat "yenilik", bunu uygulamaya geçirme girişimidir. Sadece ikisi arasında ciddi bir zaman gecikmesi vardır³¹.

İnovasyonla icat arasındaki farkı daha iyi ayırt etmemiz için bir diğer önemli husus ise, icadın daha keşfedilmeyen bir ürün veya hizmeti insanlığa sunması iken; inovasyonda ise mevcuttaki bir ürün ve bir hizmeti önemli değişikliklerle daha optimal bir hale getirmesidir.

²⁹ Feist Gregory, *The Influence of Personality on Artistic and Scientific Creativity*, UK: Cambridge University Press, 1999, s.273–296.

³⁰ Saeed Tavania vd., How Collaborative Innovation Networks Affect New Product Performance: Product Innovation Capability, Process Innovation Capability, And Absorptive Capacity, *Industrial Marketing Management*, Cilt:73, 2018, s.193-205.

³¹ Juninho Fagerberg, *The Dynamics Of Technology, Growth and Trade: A Schumpeterian Perspective*, Cheltenham, Elgar Companion to Neo-Schumpeterian Economics, 2004, s.2-7.

İcat daha önce hiç keşfedilmeyen bir fikri ya da ürünü ortaya koymak olarak ifade edilirken, inovasyon mevcuttaki ürünü ya da hizmeti farklılaştırmak veya yeni bilgilerle yeni ürün ve hizmetler ortaya çıkarmaktır³².

Kısaca, inovasyon ve icat arasında ayrımlar çok fazladır. Daha çok birlikte anılırken aslında “buluş” ve “yenilik” aynı şey değildir. Aralarında ayrımlar vardır ve bu ayrımlar önemlidir.

İcat ile yenilik arasında şu şekilde farklılık oluşturulabilmektedir. Buluş havuz içerisine atılan bir çakıl olarak değerlendirilirse, yenilik çakılların neden olduğu dalgalanma etkisi olarak tanımlanmaktadır. İcat eden çakıl atmaya mecburdur. Diğeri ise bu dalgacıkların sonunda dalga haline geleceğini anlayan, inovasyonu yapan girişimci olarak tanımlanmaktadır.

Girişimciler su kenarında durmazlar. Olgunlaşmadan önce dalgalanmaları izleyip bir sonraki büyük dalgayı bulurlar. Bu, her girişimci için yenilikçi doğayı harekete geçiren “bir sonraki büyük dalganın” öngörülmesi ve sürülmesi eylemidir.

Yenilik, tanım gereği katma değer sağlar ve süreci veya çıktıyı iyileştiren başarılı bir yenilikçi çözüm olması muhtemeldir. Ancak, yenilikçilik ve iyileştirme, genellikle “inovasyon ve iyileştirme programımızda” veya “sürekli iyileştirme ve yenilik ekibinde” olduğu gibi birlikte adlandırılmaktadır.

Etkili bir inovasyonun gerçekleşmesi için nasıl bir süreç izleneceğine dair şu şekilde bir plan oluşturulmuştur. Literatür çalışmaları ve makaleler incelenerek ortak bir şekilde ele alınan adımların birleşimi yapılmış ve genel bir kaniya göre hareket edilmiştir. Beş adımdan oluşan bu inovasyonu gerçekleştirme süreci; organizasyonlarda, işletmelerde, üretim ve hizmet sektöründe, her alan içerisinde uygulanabilir ve sürdürülebilir bir süreç olarak tanımlanmaktadır³³.

Dutrénit ve Dodgson tarafından yayımlanan “Innovation: Management, Policy and Practice” adlı çalışmada beş adım şu şekilde açıklanmaktadır. Bu adımlar³⁴:

- Fikir üretmek ve yaygınlaştırmak,
- Savunma ve tarama aşaması,

³² Özgür Güler ve Ersin Kanber, İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerine Etkileri: İmalat Sanayii Uygulaması, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.20, Sayı:1, 2011, s.61-76.

³³ Liem Ngo vd., Effective Sense And-Respond Strategies: Mediating Roles Of Exploratory and Exploitative Innovation, *Journal of Business Research*, Sayı:14, 2019, s.154-161.

³⁴ Gabriela Dutrénit ve Mark Dodgson, Innovation: Management, Policy and Practice, *Researchgate*, Sayı:7, Cilt:3, 2005, s.53-79.

- Denemeler aşaması,
- Ticarileştirme aşaması,
- Yayılma ve uygulama aşamasıdır.

1.1.7.1. Fikir Üretmek ve Yaygınlaştırmak

Yeni fikirler, fikir üretmeye çalışırken oluşturulmaktadır. Fikrin yaygınlaşması ise o fikrin farklı fiziksel ve mantıksal bir ortamdan başka ortamlara taşınması ile meydana gelmektedir.

Yeni bir fikir oluşturma ilhamı, var olan bir fikri bir geliştirme olarak ya da kendiliğinden ortaya çıkabilmektedir. Atlantic adlı dergide çıkan bir makalede, Apple'ın 1000 şarkı kapasiteli harika İpod'unu piyasaya çıkarmadan önce MP3 Player'ları üç yıl kadar süre ile piyasada bu ürünün hareketlerini beklemiş ve görmüştür. Bu durumun aksine İskoç Bantlarının icadı yeni bir marka fikri olarak görülmektedir. Bunun hikâyesini anlatan kolejden atılan ve 3M firmasına giren Richard Drew, o zamanlar araba boyasına zarar vermeyen banda ihtiyaç olduğunu görmüştür. Bunun için de buluşunu tamamlamak adına engelleri aşması gerekiyordu.

Drew'in çalışma ahlakının bir sonucu olarak artık 3M firması, çalışanlarına mesai sürelerinin yüzde on beşi süre kadar yeni fikirler düşünmeleri için zaman vermeye başlamıştır. Diğer organizasyonlar da bu modeli takip etmeye başlamıştır ve zamanla güçlü organizasyonlar çalışanlarına yeni fikirler getirmeleri için zaman ve ayırmaya başlamışlardır. Bunu yaparken yine "Innovation: Management, Policy and Practice"³⁵ adlı çalışmaya göre yöneticilerin çok aşırıya kaçmaması ve yerinde doğru hamleler yaparak, çalışanların normal iş akışını bozmaması ve yavaşlatmaması da gerekmektedir³⁶.

1.1.7.2. Savunma ve Tarama Aşaması

Bütün fikirler yorumlamaya değer olmayabilmektedir. Bu yüzden, savunma ve tarama aşaması bir fikrin potansiyelinin, kazanımlarının ve sorunlarının değerlendirilmesi ve ölçülmesinde yardımcı olabilmektedir. Buradan bakıldığı zaman, fikirle ilgili bir karar vermek geleceğin fikrine sebep olabilmektedir.

³⁵ Dutrénit ve Dodgson, a.g.e., s.56.

³⁶ Mert Demircioğlu ve İbrahim Coşkun, Critic- Moora Yöntemi ve UPS Seçimi Üzerine Bir Uygulama, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:27, Sayı:1, 2018, s.183-195.

Savunma ve tarama iş birliği sürecinin en büyük avantajlarından biri iyileştirmedir. Eğer fikrin potansiyeli varsa üzerinde yapılacak olan tartışmalar ve görüşler onu daha iyileştirmektedir. “Innovation: Management, Policy and Practice” çalışmasında bu aşamada üst yönetimin fikri ele alma yöntemlerinin, fikri ortaya atanın yeteneklerinin bunu gerçekleştirme kapasitesinin de önemli olduğu vurgulanmaktadır³⁷.

Firmalar ve organizasyonlar, güçlü bir kültür inşa etmek ve bu aşama için birkaç pratik uygulama yapmaya çalışmaktadırlar. Bunları gerçekleştirmek için ise firmalar ilk olarak, çalışanlarına gelirin bir kısmını herhangi bir geri bildirim almak için gözden çıkarmalıdır. İkincisi, organizasyonların fikirlerin değerlendirilmesiyle ilgili zorlukları anlaması gerekmektedir. Son olarak, organizasyonların bunu yaparken şeffaf bir değerlendirme ve tarama protokolü inşa etmeye ihtiyacı vardır³⁸.

1.1.7.3. Denemeler/Deneyimleme Aşaması

Denemeler aşamasında bir fikir, prototip veya pilot uygulama gibi test edilmektedir. “Innovation: Management, Policy and Practice” çalışmasındaki araştırmacılar, “Deneyimlemenin” bir fikrin nesnel özelliklerinin test edemeyeceğini ama belirli bir organizasyon için belirli bir zaman diliminde o fikrin uygunluğunu test edebileceğini ifade etmişlerdir³⁹. Bazı fikirler, şirketler veya organizasyonlar için vaktinden önce veya mevcut kapasiteden öte olabilmektedir. Bu yüzden bu tarz fikirler hiç umulmadık şekilde rafa kaldırılabilir.

Deneyimleme veya denemeler sonucu ortaya çıkan veriler, bazen yeni bir fikrin oluşmasına neden olabilmektedir. Zaman, bu süreçteki en önemli kavramdır. Bunun için deneyleri yürütenlere yeterli miktarda zaman verilmelidir.

Yeni bir ürün veya hizmetle ilgili birçok iş deneyimine bakıldığında, örneğin marketler gibi, 2007 yılında “Amazon” firması Seattle’ın banliyölerindeki belirli noktalara market teslimat hizmetini götürmeyi deneyerek şirket için önemli bir yeniliğe adım atmıştır. Bu sayede, tüketicilere sunmuş olduğu bu hizmeti Los Angeles, San Diego ve New York City gibi yerlere taşımayı hedeflemektedirler.

³⁷ Dutrénit ve Dodgson, a.g.e., s.58.

³⁸ Selahattin Kaynak vd., Comparing The Innovation Performance Of EU Candidate Countries: An Entropy-Based TOPSIS Approach, *Economic Research*, Sayı:30, Cilt:1, 2017, S.31-54.

³⁹ Dutrénit ve Dodgson, a.g.e., s.62.

1.1.7.4. Ticarileştirme Aşaması

Ticarileşme ile bir fikrin potansiyel etkisine odaklanılmaktadır. Bu nedenle işletme içerisinde fikir için “Pazar Değeri” oluşturmanın üzerine gidilmektedir. İşletmelerde bu adımın fikir üzerine sağladıkları şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar:

- Bir fikrin diğer fikirlerle senkronizasyonunun sağlanması,
- Fikrin nasıl ve ne zaman kullanılabilir olabileceğinin açıklanması,
- Fayda sağlanması için denemelerden gelen verilerin ve prototiplerin kullanılarak hedef kitleye çekici hale gelmesinin, sağlanmasıdır.

Ticarileştirmenin en önemli kısmı herhangi bir fikrin özelliklerini pazara yerleştirmektir. “Innovation: Management, Policy and Practice” kitabında araştırmacılar, inovasyonun ilk aşamasında vaat ettikleri ve potansiyeli bir yana konması gerektiğini ve bunun için yapılacak inovasyonun fiili faydaları algılanabilir ve iletilbilir olması gerektiğini ifade etmişlerdir⁴⁰.

Ticarileştirme, inovasyonun gelişimden ikna ediciliğe geçen bir süreçtir. Fikir netleştirildikten ve bir iş planı oluşturulduktan sonra, bunun yayılması ve uygulanması için hazır olacaktır⁴¹.

1.1.7.5. Yayılma ve Uygulama Aşaması

“Innovation: Management, Policy and Practice” kitabında araştırmacılar, yayılma ve uygulama bir bozukluğun iki tarafı gibi olduğunu söylemişlerdir. Yayılma, yenilikçi bir fikrin tüm herkes tarafından kabul görmesi, uygulama ise yeniliğin geliştirilmesi, kullanılması veya üretilmesi için gereken her şeyi hazırlamaktır⁴².

Yayılma bir organizasyonun her aşamasında gerçekleşmektedir. Bu süreçte, "bir fikrin, ürünün veya hizmetin eklenebileceği spesifik içerik ve uygulama" konusundaki bilinçlerini kullanarak, bir yenilik sunmada etkili olan bilgi brokerleri sık sık yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak, bilgi brokerleri inovasyonun hızlı bir şekilde uygulanmasına yardımcı olabilirler.

⁴⁰ Dutrénit ve Dodgson, a.g.e., s.64.

⁴¹ Baier Fuentes vd., A Bibliometric Overview of the International Journal of Interactive Multimedia and Artificial Intelligence. *International Journal of Interactive Multimedia and Artificial Intelligence*, Sayı:5, Cilt:3, 2018, s.9-16.

⁴² Dutrénit ve Dodgson, a.g.e., s.65.

Yeniliğin kullanımı veya uygulanması, yenilik kabulüyle birlikte bu aşamanın sonuna kadar gösterilmelidir. İşletmeler içerisinde yeniliğin başarılı olabilmesi için bazı durumlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar; uygun kaynaklara ulaşılması ve müşterilere yönelik bir pazarlama planı ve güçlü savunuculukla açık bir kültüre ihtiyaç duyulmasıdır.

1.2. İNOVASYONUN TEMEL İLKELERİ

1.2.1. Güven

İlişkilerin kalitesi, bireyin sosyal hayata uyumunu sağlamada önemli bir rol oynar. Sosyal yaşamda bireyler arasında güvene dayalı ilişkiler kurmak, insan yaşamını daha anlamlı kılmaktadır. Kurulan kuruluşların sosyal hayatta olduğu gibi belirli bir amaca ulaşmaları için çalışanlar ile çalışanlar, yöneticiler ile çalışanlar ve diğer paydaşlar arasında güvene dayalı sağlıklı ve uzun ilişkiler kurmak önem arz etmektedir⁴³. “Güven, diğer kişinin amacına, beklentilerine ve sözlerine, iletişim ve sosyal ilişkilerin temeli ve insanların sözlerine ve davranışlarına inanmakla sınırlandırılacak istekliliğe güvenmek olarak tanımlanabilir”⁴⁴. Kurumlarda güven ve etkinliklerin sağlanmasında güven önemli bir rol oynamaktadır. Bireylerin diğer çalışanlara ve yöneticilere olan güveni, iletişimi, dayanışmayı, organizasyondaki takım ruhunu güçlendirir ve organizasyonun hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırır. Örgütlerde kurulan güven ortamı, çalışanların duygularını ve fikirlerini özgürce ifade etmelerini sağlar, iş memnuniyetini artırır ve performanslarını olumlu yönde etkiler. Güvenin egemen olduğu kuruluşlarda çalışanlar arasında enerjiler performans ve başarıya yansıyan bir iç taahhüt vardır. Örgütlere duyulan güven ortamı, daha sağlıklı düzeyde ilişkilerin gerçekleşmesine, yöneticilerin ve çalışanların kuruma sadakatine, iş birliği ve dayanışma içinde çalışmaya ve böylece bireysel ve kurumsal başarıya katkıda bulunmaya olumlu katkıda bulunacaktır⁴⁵.

1.2.2. Liderlik

Liderlik, beraber çalışılan ve çevrede bulunan diğer kişilerin tutumlarını, düşüncelerini ve davranışlarını etkileyebilme yeteneğine sahip olmaktır. “Lider, çalışanların hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanların hedeflerini yönlendiren, motive eden ve gerçekleştiren kişidir. Üç liderlik unsuru var. Liderin kedis, liderin

⁴³ Nedret Demircan, Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişkeni Olarak Örgütsel Bağlılık: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2003, s.17 (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*)

⁴⁴ Çokluk Bökeoğlu ve Kerim Yılmaz, İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı:14, Cilt:54, 2008, s.211–233.

⁴⁵ Serdar Burmaoğlu, *Research Collaboration Patterns and Evolution of Business Management: A Scientometric Analysis*, İzmir: Detay Yayıncılık, 2018, s.659–668.

koşulları ve takipçileridir”⁴⁶. Lider, çalışan grubunu etkileyen ve grubun etkin yönetimini ve dengesini, kontrolünü ve koordinasyonunu sağlayarak şirketin başarısını elde eden kişidir. Etkin bir lider yönetim pozisyonuna seçilmezse, bu hem kendi kurumu hem de onunla ilişkili kurumlar için birçok olumsuzluğa yol açabilir. Bu bakımdan, lider işletmeler için çok önemlidir. Başka bir tanımda liderlik, bireyleri ortak amaçlar için bir araya toplayan ve hedeflere ulaşan vizyon sahibi bir kişidir. Liderler, işletmenin çıkarlarını düşünen ve bu yönde hareket edenlerdir. Lider, üretken, hareketli ve verimli özellikleri ile herkes tarafından bilinir. Lider çözüm odaklı olmalıdır. En geniş anlamda liderlik; örgütün üyelerini belirli amaçlar için bir araya getiren ve hedeflerine göre yönlendirebilecek, bilgi, beceri ve donanıma sahip olan ve çalışanları etkileyebilecek olanlardır⁴⁷. Çoğunlukla, lider ve girişimci kavramları karıştırılır. Lider, çalışanları bir araya getirip işletme amaçları için koordine eden kişidir. Öte yandan, girişimci; fırsatlar karşısında ekonomik, yasal ve finansal bir bakış açısı var olan ve girişimi gerçekleştirmeyi başaran kişidir.

1.2.3. İş Birliği İçinde Olma

İnsanlar ortak amaç ve çıkarlar için güçlerini birleştirerek birlikte çalışıyor olmalarıdır. İş birliği sayesinde insanlar hedeflerine daha kolay ulaşırlar. İnovasyonda iş birliği ise; firmaların ürün ve hizmetlerinin pazarda öne çıkması için gereken önemli unsurlarından biridir. Firmalar genellikle teknolojik gelişmelerin maliyetini veya pazara giriş maliyetini düşürmek için iş birliği yaparlar. Ayrıca teknolojik ilerleme veya pazara giriş riskini azaltmak, büyük miktarlarda üretim yapmak ve yeni ürünlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesini gereken süreleri azaltmak isterler. Bu ve buna benzer sebeplerden dolayı iş birliği içerisine girme gereksinimi duyarlar.

Örneğin, Kompakt Disklerin (CD) geliştirilmesi, üretilmesi ve ticarileştirilmesi konusundaki iş birlikleri ile Philips ve Sony, yenilikçiliğin iş birliğine güzel bir örnektir. 1978’de Philips, CD’nin prototipini geliştirdi, ancak ticarileştirmenin kendisi için kolay olmadığı sonucuna ortaya çıktı. Bir yıl sonra, CD’leri geliştirme, üretme ve pazarlama kapasitesine ve donanımına sahip olduğunu düşündüğü Sony ile stratejik bir ortaklık kurdu. İki ortak, kısa sürede uluslararası standartlara uygun yeni ürünü geliştirdi ve üretimini gerçekleştirdiler. 1982’den itibaren dünya pazarlarında satış

⁴⁶ Ömer Dincer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul: Alfa Yayınları, 2015, s.10.

⁴⁷ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta, 2014, s.28.

yapmaya başlandı. Philips ve Sony tamamlayıcı özelliklerini birleştirdiklerinden, bu iş birliği çok başarılı oldu⁴⁸.

Aşağıda firmaların iş birliği içerisine girme türleri belirli başlıklar altında toplanmıştır. Bunlar⁴⁹:

Alt Yükleniciye Verme: Maliyetleri ve riskleri azaltmak, geliştirme veya üretim sürelerini kısaltmak için kısa vadeli iş birliklerine denir Uygun taşeronu bulmak, aldığı işin kalitesini ve performansını belirlemek zaman alıcı ve maliyetli olabilir.

Teknoloji lisansı alma: Lisanslama, bir şirketin başka bir şirketin fikri mülkiyet haklarından yararlanmasını için gereklidir. İlk bakışta, lisanslama geliştirme maliyetlerini düşürmesi, teknolojik riskleri ve piyasa risklerini en aza indirmesi ve ürünün pazara hızlı bir şekilde girmesine izin vermesi ve ürünün pazara girmesine izin vermesi bakımından avantajlı gibi gözükse de önerdiği kısıtlayıcı anlaşma hükümlerini getirmiştir. Lisans verenin elinde operasyonel konuların kontrolü gibi önemli dezavantajları vardır. Lisans şirketi arayışı, müzakerelerin yürütülmesi ve anlaşmanın sonuçlandırılmasıyla elde edilen teknolojinin adaptasyonu da zaman ve maliyetler üzerinde olumsuz etkiye sahip olan faktörlerdir.

Konsorsiyum oluşturma: Özellikle Ar-Ge aşamasında, birkaç kuruluşun bir araya gelip belirli bir proje üzerinde çalışmasını gerektirir. Amaç Ar-Ge maliyetlerini ve risklerini paylaşmak, proje için sınırlı uzmanlık ve ekipman kullanımını sağlamak, rekabete dayalı araştırma yapmak ve standartlar oluşturmaktır. Bilgilerin paylaşılmasının bir sonucu olarak, konsorsiyum ortakları tarafından şirkete özel bilgilerin olması bu tür iş birliklerinde bir dezavantaj olarak görülebilir⁵⁰.

Stratejik İş Birlikleri: Bu tür iş birlikleri, yeni bir teknoloji veya ürün geliştirmek için iki veya daha fazla firmanın resmi veya gayri resmi toplanmasından oluşur. Konsorsiyum tarzı iş birliği daha çok temel araştırmalara odaklanırken, stratejik ittifaklar daha sonraki bir aşamada piyasaya yakınlık geliştirme çabaları olarak oluşturulur.

⁴⁸ Çağrı Bulut vd., Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri, *Ege Akademik Bakış*, Sayı:9, Cilt:2, 2009, s.513-538.

⁴⁹ Zümrüt Ecevit ve Özlem Işık, İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:9, Cilt:2, 2011, s.538-559.

⁵⁰ Del Vecchio ve Di Minin, Big Data For Open Innovation In Smes And Large Corporations: Trends, Opportunities and Challenges, *Creativity and Innovation Management*, Sayı:27, Cilt:1, 2018, s.6-22.

İnovasyon Ağları: Yenilik ağları şirketler, üniversiteler, devlet kurumları, müşteriler ve diğer aktörler tarafından yaratılmakta ve aralarındaki bağlantılar ve etkileşimler ile hayata geçmektedir. Bu nedenle, bir şirketin bu tür ağlara katılımı stratejik bir öneme sahip olup, bulunduğu ağdaki gücünü ve etkisini yansıtmaktadır. Yenilik ağları, katılan kuruluşların sayısına, bu kuruluşlar arasındaki etkileşimin yoğunluğuna ve etkileşimin türüne bağlı olarak değişir. Bu ağlardaki şirketler de inovasyon konusunda farklı iş birlikleri yaratma fırsatına sahiptir. Ağlar aracılığıyla, ağ üyeleriyle doğrudan veya dolaylı ilişkiler geliştiren ve farklı iletişim kanallarına sahip şirketler, geniş bir kaynak yelpazesine sahiptir. Ağlar ayrıca inovasyon için birçok yeni fırsat yaratır.

İnovasyona Dayalı Kümelenmeler: Michael Porter, Amerika'nın rekabet üstünlüğünün kümelenmelere dayanan bölgesel ve yerel yenilik sistemleri yoluyla inovasyondan geldiğini göstermiştir⁵¹. Porter kümeyi, belirli bir bölgedeki birbirine bağlı şirketlerin ve kurumların coğrafi yoğunluğu olarak tanımlar. Küme, birbirine bağlı endüstrileri ve rekabet için gereken diğer kuruluşları içerir. Örneğin, parça, makine ve hizmetler gibi belirli alanlarda uzmanlaşmış girdi tedarikçilerini ve bu alanda uzmanlaşmış altyapı sağlayıcılarını içerir. Genellikle, üreticilerden, müşterilerden ve tamamlayıcı ürünlerin dağıtım kanallarından, ilgili endüstrilerde faaliyet gösteren şirketlere beceri, teknoloji ve ortak girdi anlamında uzanır. Ek olarak, kümelerin çoğu uzmanlık eğitimi, eğitim, bilgi, araştırma ve teknik destek gibi hizmetler sunan devlet kurumlarını; üniversiteler, standart belirleme kurumları, düşünce kuruluşları, mesleki eğitim sağlayıcılar ve sivil toplum kuruluşlarını içinde bulundurur.

1.2.4. Risk Alma Eğilimi

Günümüzde, değişim ile birlikte gelen belirsizlik ve artan belirsizlik risk almayı beraberinde getirdiğini öne sürmektedir. "Yenilik, tanımı gereği, yeniliklere açık olmayı, farklılıkları tercih etmeyi ve doğal olarak risk almayı beraberinde getirir. Belirsizliklerin yanı sıra başarılar da inovasyon sürecinin bir parçası. Bu nedenle, firma risk almaya ve başarısızlığı öğrenme ve gelişme için bir fırsat olarak görmeye hazırlıklı olmalıdır. Ancak, bunu yaparken, gereksiz risk almamaya özen gösterilmelidir. Yeterli bilgi ve araştırma toplayarak inovasyondaki belirsizlikleri azaltmak mümkündür"⁵². Özellikle, risk, girişimcilik işletmelerinin sürdürülebilir rekabete ulaşmak için fırsatlardan yararlanmaya istekli olmalarının bir sonucu olarak

⁵¹ Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations ve On Competition*, 1990, s.21.

⁵² Şirin Elçi, *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Ankara: Nova, 2006, s.3.

kaybedecekleri kaynakların toplamıdır⁵³. Yenilikler çoğu zaman riskli ve maliyetlidir. Tepe yönetim yenilik yapmak için riske girmenin çok önemli olduğunu bilmektedir. Yenilik yapmak belirsizdir ve başarı kadar başarısızlığı da getirebilmektedir. Başarılı yenilikçi yönetim, işletmenin risk almaya hazır olmasını hatta başarısızlıktan ders çıkarmasını bilmelidir. Başarısızlığı, öğrenme ve gelişme fırsatı olarak görmesi gerekir. Fakat bu durum gereksiz risk almayı gerektirmemektedir. Yeniliğin özelliklerinden en önemlisi öngörülemediği olması çünkü beraberinde büyük ölçüde risk getirir⁵⁴. Yöneticiler risk almayı düşünmelidir veya yenilikçi ürünler üretmek ve satmak, yöneticinin sahip olduğu her şeyi elinden alabilir.

Bir işletmede koşulların ve risk almanın belirsizliği genellikle dönüşümsel ve girişimci yöneticiler tarafından kabul edilir. Bu bağlamda, yöneticiler fırsatlardan yararlanmak, gerektiğinde değişiklik yapmak ve hatta finansal kısıtlamaları aşmak zorundadır. Ancak, yöneticiler hesaba katılmadan alınan risklerin fayda yerine şirkete zarar verebileceğini göz önüne alarak yüksek risk seviyesinden kaçınırlar. Yöneticiler, işletmelerde risk alma davranışını sağlamak için önce çalışanlarına güven ve özen göstermelidir. Bu bağlamda, dönüşümsel bir liderlik tarzı benimseyen yöneticiler, karlı görünen fikir ve projeleri gerçekleştirmek için risk alma davranışını teşvik etmelidir. Bu tür teşvikler inovasyon eğilimini ve inovasyon performansını güçlendirir.

1.2.5. Ar-Ge

Ar-Ge, bilgi ve deneyim gelişimi için sistematik bir çalışmadır. Ar-Ge, “yeni ürünler veya yeni üretim süreçlerin geliştirilmesi”⁵⁵ başka bir deyişle, Ar-Ge, diğer iş süreçlerinin ihtiyaç duyduğu bir yaklaşımdır. Yeni pazarlar bulmak, yeni finansman seçenekleri üretmek vb. temel olarak Ar-Ge'nin sonucudur. OECD, Ar-Ge'yi “Bilgi dağılımını artırmak amacıyla sistematik olarak sürdürülen yaratıcı çalışma ve bu bilginin yeni uygulamalar yaratmak için kullanılması”⁵⁶ olarak tanımlamıştır.

İnovasyon, küresel rekabet ortamının yarattığı varlık savaşındaki işletmeler için önemli bir silahtır. İnovasyon, şirketin en temel üç sorununa çözüm sunmayı amaçlar: Hayatta kalmak, pazarda lider olmak ve kârlılığını arttırmak. İnovasyon için sistematik olarak yönetilen Ar-Ge çalışmalarına ihtiyaç vardır. İnovasyon, şirketin

⁵³ Seyfi Top, *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2008, s.13.

⁵⁴ Rifat İraz, *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler*, Konya: Çizgi Kitabevi, 2010, s.9.

⁵⁵ MÜSİAD, *Araştırma Raporları 76*, İstanbul: Pelikan, 2012, s.51.

⁵⁶ MÜSİAD, a.g.e., s.37.

bilgi ve deneyiminin gelişmesinin bir sonucudur. Yenilikçilik için gerekli bilgi ve deneyimi sağladığı için Ar-Ge önemli bir yaklaşımdır⁵⁷.

Ar-Ge, inovasyon için ön şarttır. Ar-Ge'den kaynaklanan inovatif yaklaşımlar girişimcilik bakış açısından ele alındığında, inovasyon bu inovasyonların ticarileşmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Aksi halde, Ar-Ge çıktılarıyla hayata geçirilmemiş veya ticarileştirilmemiş yeni fikir ve projelerin çoğalması, işletmeler ve ülkeler için bir kaynak kaybıdır, ancak aynı zamanda kurumsal atalet de yaratır.

1.2.6. Bilgi ve Bilgi Yönetimi

Bilgi üzerine ilk yoğun çalışmalar felsefe alanında görülür. Sosyolojinin bir kolu olan Epistemolojide çeşitli tanımlamalar yapılsa da bilgi genellikle bilme ile bilme arasındaki ilişki olarak tanımlanır. Bilgi, bireylerin öğrenme, araştırma veya gözlem yoluyla çaba göstererek kazandıkları fenomendir. Başka bir deyişle, insan zihninin alabileceği gerçek, tüm gerçeklere ve ilkelere verilen addır⁵⁸.

Bireyler ve işletmeler açısından, bilgi iş faaliyetlerinin her aşamasında sürekli olarak ihtiyaç duyulan bir kaynaktır. Gerekli bilgiye sahip işletmeler, bu girişimlerin faaliyet alanında bu bilgiyi elde edemeyenlerden daha başarılı olacaktır. Günümüzün yoğun rekabet ve belirsizliğinde, işletmelerin ayakta kalabilmesi ve ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet avantajı kazanabilmesi büyük ölçüde bilgi toplama, yorumlama ve acilen hareket etme becerisine bağlıdır. İşletmelerin karar alma organlarının gerekli bilgiye sahip olmaları, işletme tarafından belirlenen hedeflere ulaşılmasını hızlandıracaktır. Öte yandan, küresel rekabetin günden güne yoğunlaştığı pazarlarda, işletmeler giderek daha az bilgi sahibi olan ürünleri geliştirmeye, en ucuz yerlerden malzeme ve malzeme satın almaya, düşük maliyetli ürünleri üretmeye ve dağıtmaya çalışıyorlar. İşgücü maliyeti ve uluslararası pazarda ürün satmak. Bu da organizasyonlarda bilgi ihtiyacının önemini artırıyor.

“Yenilik, bilginin ürünlere, süreçlere, sistemlere ve hizmetlere dönüştürülmesidir”⁵⁹. Bu dönüşümde rol oynayan anahtar unsurlar bilgi, yetenekli bir iş gücü ve altyapı unsurlarıdır.

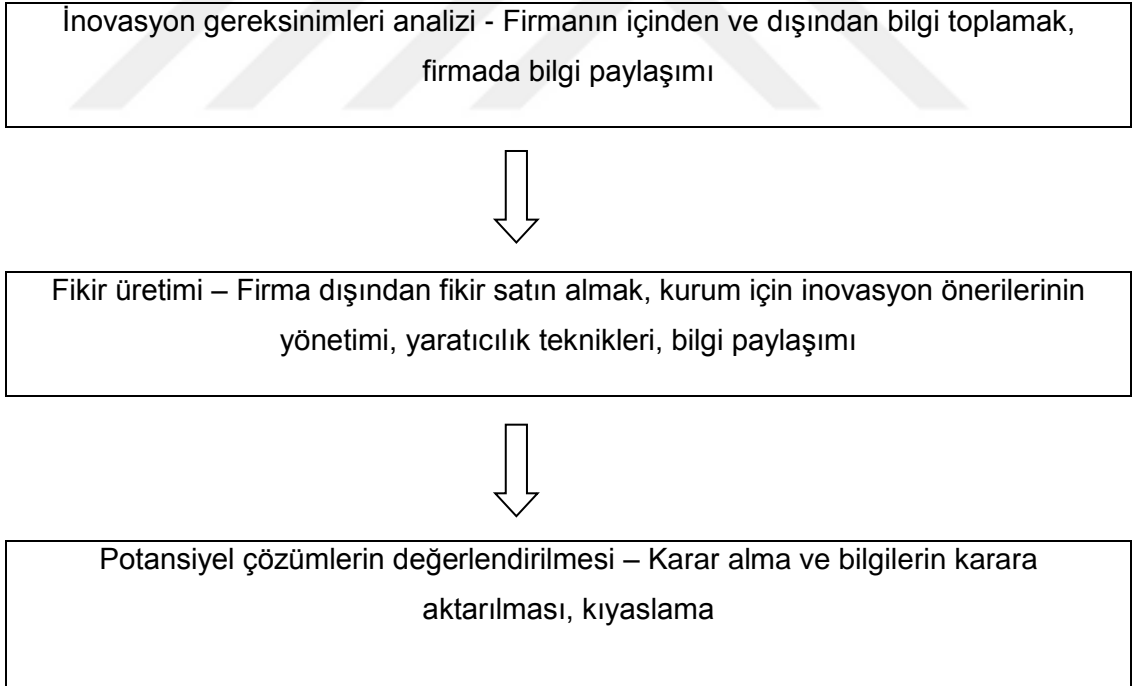
⁵⁷ Raulph Deshmukh ve Proud Taksande, College Librarians Productivity in Bradford's Law: An Analysis, *International Journal for Science and Advance Research in Technology*, Sayı:4, Cilt:5, 2018, s.848–852.

⁵⁸ Chris Argyris, *Knowledge for Action*, San Francisco: Jossey-Bass, 1993, s.38.

⁵⁹ TÜSİAD, *Ulusal İnovasyon Sistemi*, İstanbul: TÜSİAD, 2003, s.5.

Günümüzde, işletmelerin ve ulusal ekonomilerin başarısı büyük ölçüde, bilgiyi yaratma, kullanma ve kullanmada ne kadar başarılı olduklarına bağlıdır. “Bilgi yönetimi, işletmelerin ve genel olarak tüm kuruluşların değişen ortamlara ve koşullara uyum sağlamak, yaşamlarını sürdürmek ve şiddetli rekabetin yaşandığı ve koşulların sürekli değiştiği bir ortamda mevcut yeteneklerini sürdürmek için ortak zekayı kullandıkları bir süreçtir”⁶⁰. Bilgi yönetimi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin veri ve bilgi işleme kapasitesini, insan sermayesinin yenilikçi ve yaratıcı kapasitesiyle birleştiren ve insan sermayesinin yaratıcı gücünü en üst düzeye çıkarmak isteyen örgütsel bir süreçtir.

Bilgi Yönetimi; Şirket yararına sistematik bir kazanım, bilgi aktarımı ve kullanımını organize etmeyi amaçlayan bir kavramdır. Bu nedenle inovasyon potansiyellerinin daha iyi kullanılması, çalışanların katılımı ve memnuniyet seviyelerinin artırılması ve rekabet gücünün artırılması sağlanabilir. Bilgi Yönetimi'nin İnovasyon sürecinde birçok alanda uygulanabilir. İletişim gibi, her aşamada geçerlidir. Aşağıdaki grafikte, BY'nin inovasyon zincirinin ilk üç adımı için ilgili yönlerini vurgulanmıştır:



Şekil 1.2. İnovasyon ve Bilgi Yönetimi

⁶⁰ Murat Türk, *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003, s.24.

Bilgi yönetimi, tanımlanması, akması ve paylaşılmasının iyileştirilmesine önemli ölçüde katkıda bulunur. Firmadaki bilgiler sadece verimlilik, memnuniyet, motivasyon ve bağlılık açısından değildir. Personel İnovasyonu, potansiyelinin kullanımı için vazgeçilmezdir. Personelin bazıları daha önceki işlerde ya da firma dışı aktivitelerde edinilmiş olan spesifik becerileri ve ilgileri organizasyonlar tarafından bilinmek zorundadır. İnovatif çözümler aranırken bu kaynaklar önemlidir.

Bilgi yönetimi ayrıca kurum dışından bilgi yönetimi anlamına gelir. Ayrıca bir inovasyon problemini çözmeye yardımcı olan yurtdışından da bilgi olabilir.

1.2.7. Kararlara Katılım

Karar, kelime anlamı itibariyle “bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı” anlamına gelmektedir. Karar verme ise, “bir sorunu karara bağlamak, kararlaştırmak” demektir⁶¹. Karar verme süreci, seçimler yapmak ve birden fazla seçenek arasında seçim yapmak için verilen fiziksel ve zihinsel çabaların toplamıdır.

Karar verme, farklı görevlerin, faaliyetlerin veya fikirlerin birbirini takip ettiği ve sonunda bir seçim ile sonuçlanan belirli bir başlangıç noktası olan bir süreçtir.⁶² Karar verme sürecine ilişkin çeşitli yaklaşımlar olmakla birlikte, Koçel karar verme sürecini beş temel safha içerisinde incelemiş ve sıralamaktadır;

	1. Safha	2. Safha	3. Safha	4. Safha	5. Safha
VERİ BİLGİ DATA	Amaç belirleme veya sorun tanımlama	Amaç ve sorunları irdeleme/öncelik belirleme	Alternatif belirleme	Alternatifleri irdeleme ve değerlendirme	Seçim kriteri belirleme ve seçim yapma

Şekil 1.3. Karar Verme

Katılım, İngilizce’de “Participation” olarak kullanılan ifade Türkçe’imizde katılma olarak kullanılmaktadır. Katılım ekonomik, politik ve yönetsel anlamda farklı manalar ifade etmektedir. Ekonomik anlamıyla katılma, bir işletmenin çalışanlarından bir veya daha fazlasına işletmenin karları üzerinden bir pay verilmesinin taahhüt edilmesidir. Politik anlamda katılma, başlangıçta yalnızca kamu işlerinin yönetimine bütün vatandaşların doğrudan doğruya ve demokrasinin gereği olarak katılmasını ifade ederken, daha sonra mikro ekonomik kuruluşlar yani işletmelerin yönetimi için kullanılmaya başlanmıştır. Yönetsel anlamda katılma, kararları birlikte vermek üzere

⁶¹ Koçel, a.g.e., s.28.

⁶² Koçel, a.g.e., s.42.

hıyerarşik bakımdan aynı yetki seviyesinde veya farklı seviyelerde bulunan kişilerin oluşturduğu bir grup yönetimi türüdür⁶³.

Yöneticilerin astlarına kararlara katılma fırsatı tanıdığı karar verme biçimine katılımcı karar verme denilmektedir. Katılımcılık birlikte karar verme, üst ile ast arasında karar verme yetkisinin paylaşımı veya çalışanların karar verme sürecine katılma olasılığı şeklinde tanımlanmaktadır.

Kararların bir grup çalışan tarafından verilmesi katılımcı karar vermeye eşdeş olarak ortaya çıkabilmektedir. Fakat yalnızca grup halinde karar vermeyi katılımcı karar vermeye eşit olarak kabul etmek katılımcı karar vermenin sınırlarını daraltmak anlamına gelir. Halbuki eğer herhangi bir iş görene kendi işini nasıl yapacağına ilişkin kararı yalnız başına verebilecek yetki devredilmiş ise bu da katılımcı karar vermenin kapsamına girmektedir.

Katılımcılığın dört temel alanı bulunmaktadır:

Amaç Belirleme: Katılımcılığın dört temel alanlarından birisi amaç belirlemedir. Çalışanlar bir amacın belirlenmesi, bir iş dizaynının yapılması ve hatta işin yapılma hızının kararlaştırılmasında katılımda bulunabilirler.

Alternatifler arasında seçim yapmak: Çalışanlar çalışma saatleri, ekipmanın yerleştirilmesi veya rutin bir görevin yerine getirilmesi için kendilerine sunulan alternatifler arasında seçim yapmak yoluyla katılımda bulunabilirler.

Problemleri çözümleme: Çalışanlar bir sorunun tanımlanması ve alternatif çözüm yollarının bulunması yoluyla katılım sağlayabilirler.

Örgütsel değişimi gerçekleştirmek: Çalışanlar işletme politikaları, işe alım, işten çıkarma, kar paylaşımı ve yatırımlar gibi konularda örgütsel değişimi gerçekleştirmeye yönelik katılımda bulunabilirler⁶⁴. Çalışanlar herhangi bir zamanda bu dört alandan biri veya hepsini kapsamına alacak şekilde katılımda bulunabilirler.

1.2.8. Değişime Açıklık

Değişim kavram olarak temellilik veya süreklilik kavramının karşıtıdır. Yani “zaman akışına rağmen aynı kalan bir özellik” anlamına gelen temellilik kavramı, bir bakıma değişimin olumsuz olarak anlatılmasıdır. Bu ifadeden hareketle değişim bir

⁶³ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s.35.

⁶⁴ Eren, a.g.e., s.61.

başka şekilde “herhangi bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye gelmesi” olarak tanımlanabilir⁶⁵. Bu; kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek ve becerilerinin mevcut düzeyden farklı bir düzeye getirilmesi olabileceği gibi örgütün tamamını da ifade edebilir.

Diğer bir tanıma göre değişim; mevcut olan durumumuzun iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da örgütsel anlamda yeni fikirler üretebilme ve bunu uygulama sürecidir.

Değişime ilişkin bir diğer sınıflandırma ise, kişisel ve örgütsel değişimdir. Yönetim literatüründe değişim dendiğinde çoğunlukla anlaşılan kavram, örgütsel değişim kavramıdır. Kişisel değişim, kişinin bilgisi, deneyimi, değer yargıları, tutum ve davranışları itibariyle bir düzeyden başka bir düzeye gelmesini ifade eder. Örgütsel değişim ise, bir organizasyonun yapısı, kullandığı teknoloji, iş yapma yöntem ve teknikleri ile örgütün tümü itibariyle belirli bir düzeydeki değişimi ifade eder.

Her seferinde küçük iyileştirmeler sağlayacak tarzda adım adım fakat sürekli bir şekilde değişim gerçekleştirilebileceği gibi var olan durumun radikal bir şekilde değiştirilmesi de söz konusu olabilir. Birinci yaklaşım kaizen olarak bilinen değişim yaklaşımını, ikincisi ise süreç geliştirme-reengineering olarak bilinen değişim yaklaşımını ifade etmektedir⁶⁶.

1.3. İNOVASYON ÇEŞİTLERİ

İnovasyonun ve türlerinin tanımına yönelik çok sayıda kaynak bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde inovasyonun derecelerine, alanlarına ve özelliklerine göre birçok sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. İnovasyon ile ilgili olarak meydana gelen değişim ve farklılığa göre inovasyon radikal ve artırımsal inovasyon olarak ikiye ayrılmaktadır⁶⁷. Ayrıca bunlara ek olarak Adıgüzel çalışmasında inovasyonu alanına ve derecesine göre sınıflandırma yapmış ve şu şekilde sınıflandırmıştır⁶⁸:

⁶⁵ Eren, a.g.e., s.82.

⁶⁶ Eren, a.g.e., s.83.

⁶⁷ Emily Ettlle, Organization Strategy And Structural Differences For Radical Vs. Incremental Innovation, *Management Science*, Sayı:30, 1984, s.682-695.

⁶⁸ Adıgüzel, İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2012, s.58 (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*)

- Süreç İnovasyonu,
- Ürün İnovasyonu,
- Pazar İnovasyonu,
- Organizasyonel İnovasyon,
- Sosyal İnovasyon,
- Radikal İnovasyon,
- Artımsal İnovasyon

Yukarıda bahsedilen inovasyon türleri tanım ve içerik olarak mikro çapta işletmeler ve organizasyonlar için daha uygun iken, aslında makro çapta ele alındığında ülkeler açısında değerlendirilebilecek türlerdir.

1.3.1. Süreç İnovasyonu

İşletmelerde bulunan ürünlerin daha kaliteli ve hızlı bir şekilde, düşük maliyetle üretilebilmesini sağlayabilecek uygulamaların geliştirilmesi gerekmektedir. Bu yapılırken işletme, endüstri ya da departman içerisinde yeni olan ve girdilerin çıktılara dönüştürülmesinde kullanılmış olan teknoloji içerisinde kullanılan araç, cihaz ve bilgiler süreç inovasyonu olarak tanımlanmaktadır⁶⁹.

Bazı durumlarda inovasyon uzun ürün yaşam eğrisine sahip olan ürünlerde örneğin; süt ve un gibi temel ürünlerde yapılan yenilikler süreç inovasyonuna bir örnek teşkil edebilir. İnovasyon, rekabetçiliğin söz konusu olduğu durumlarda, uzun süreli başarı ve üretimle alakalı süreçlerde ve ürünlerin tüketiciye ulaştırılmasını kapsayan süreçlerde çok fazla önem arz etmektedir.

Örneğin süt kapı kapıya dağıtımı yapılan bir ürün iken marketlerde raflarda satışı yapılan ve tüketiciye doğrudan satışı yapılan bir ürün haline gelmiştir. Bunun sebeplerinden birisi ise günümüz sosyal çevresinde, kapı kapı süt dağıtımında güvenlik yönünden engeller olduğu için ve sütün bozulabilir bir olmasından kaynaklı engellerin var olması sütün tüketiciye ulaştırılması ve dağıtımı sürecini tamamen değiştirmiştir. Sütle alakalı diğer bir süreç inovasyonu ise sütün pastörizasyonudur. Bu süreç inovasyonları müşterilere ve perakendecilere ürünün raf ömrünün uzatılmasıyla beraber fayda sağlamaktadır.

⁶⁹ Adam Oke, Innovation Types And Performance In Growing UK SMEs. *International Journal of Operations and Production Management*, Sayı:7, Cilt:27, 2007, s.735-753.

Süreç inovasyonu yaptığınız işi daha iyi yapmanın yolunu bulmaya çalışmaktır. Ürün inovasyonu ile kıyasladığımızda süreç inovasyonunda, ustaca bir fikri inşa etmeye, onu test etmeye, pazarlamaya ve servis etmeye ihtiyaç olmayabilmektedir. Süreç inovasyonu kendi sürecinize benzer performans gösteren fakat daha etkili bir sürece sahip başka bir organizasyondan olumlu yanların alınmasıyla geliştirilebilen bir inovasyon türüdür.

Eski bir ürüne yeni bir değer katılması ya da ürün teslimatı, teknik servis kısmı gibi süreçlerin geliştirilmesidir. Burada yapılan işlem teknik, ekipman veya yazılım anlamında değişikliği belirtmektedir. Lojistik sektöründe faaliyet alanları incelendiğinde araçlara GPS takılması, barkod veya RFID çiplerin ürünlere yerleştirilmesi gibi kullanılmaya başlanan yenilikler süreç yeniliği örneklerindedir⁷⁰.

1.3.2. Ürün İnovasyonu

Tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak işletme içerisinde yeni ve önemli derecede iyileştirilmiş olan ürünlerin geliştirilerek sunulması ürün inovasyonu olarak tanımlanmaktadır⁷¹. Başka bir tanıma göre ürün inovasyonu; yeni bir ürünün ortaya koyulması ya da mevcut bir ürünün önemli derecede farklılaştırılması olarak ifade edilmektedir⁷².

İnovatif ürünler, var olan şeylerin üzerine eklenen veya yerine ikame olan, kullanıcılarına daha etkili ve daha az maliyetle yeni özellikler sağlayan ürünlerdir. Buna en klasik örnekler elektrikli ampuller, iPod ve GPS'li navigasyon sistemleridir. Bu ürünler, kullanıcılarına radikal bir şekilde yeni opsiyonlar sunarken, üreticilerine ise pazarda ciddi kazançla beraber yüksek talepler getirmektedir.

Özellikle tüketicilerin taleplerinin daha karmaşık olduğu şu dönemde, ürün inovasyonunun maksadı hem ürünün üretiminde kullanılan bileşimlerde hem de fonksiyonel işlevlerinde yenilikler ve değişiklikler yapmaktır. Bu sayede tüketiciye en doğru ürünü sunarak onun hayat kolaylaştırmaktır da denilebilmektedir. Ürün inovasyonunda asıl kaynak tüketici olduğu için, inovasyon sonucu ortaya çıkan ürünün tüketici tarafından beğenilmesi ise sürecin başarılı olduğunun, kanıtıdır.

⁷⁰ Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, (Çeviren: TÜBİTAK), 3. Baskı, **TÜBİTAK Yayınları**, Ankara, 2005, s.53.

⁷¹ Damanpour, a.g.e., s.698.

⁷² Ali Yavuz ve Mesut Albeni, Ulusal İnovasyon Politikaları ve Kamu Harcamaları: Çeşitli Ülkeler Üzerine Bir Karşılaştırma, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:14, Cilt:3, 2009, s.65-90.

İşletmeler arası bulunulan pazarda rekabet avantajı yakalamada inovasyon önemli bir etmen olarak ortaya çıkmaktadır. Yaratıcı düşünmenin bir sonucu olarak ürün inovasyonu, diğer süreçlerde olduğu gibi farklılık kazandırılmış veya yenilik katılmış, yeniden tasarlanmış bir ürünün geliştirilmesi ve bunu pazara sunması anlamına gelmektedir. Ürünlerin teknik özellikleri, teknik parçaları veya malzemeleri, kullanılan yazılımı, kullanıcı kolaylığı ve fonksiyonel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri ürün inovasyonu konusu içerisinde yer almaktadır. Ürün inovasyonu, şirketin yeni fikirlere açık olması, inovatif projelerin üretim ve pazara sunulmasına kadar ki süreçlerin yönetilebilme becerisi, ihtiyaç halinde projeyi durdurabilme, işletmenin içinde bulunduğu sektör ve inovasyon harcamaları gibi birçok faktörden etkilenmektedir⁷³.

1.3.3. Pazar İnovasyonu

İşletmenin pazarlama karmasında yer alan yani 4P unsurunda yer alan bileşenlerde Product (Ürün), Price (Fiyatlandırma), Promotion (Tutundurma) ve Place (Yer)'de yapılan değişiklikler ve yenilemeler, pazarlama inovasyonudur. Bu inovasyon türünde ise amaç işletmelerin ürünlerinin pazarda kabul edilebilirliğini arttırmak hem de yeni pazarlara girebilmektir⁷⁴.

Yukarıda bahsedilmiş olan inovasyon türleri, tüm dünya tarafından kabul edilen temel inovasyon türleri olarak adlandırılmaktadır. Bir de mikro çapta işletmeler açısından ele alındığında değerlendirilmesi gereken inovasyon türleri mevcuttur ki bunlar da inovasyon derecesine göre sınıflandırılmaktadır.

Pazarlama yönteminin bir uygulaması olarak Pazar inovasyonu; ürünün yeniden tasarımı veya ambalajlanması, ürün yerleşimi, ürün promosyonu veya fiyatlanmasındaki süreçlerdeki değişimleri içermektedir. Pazarda var olan bir içeceğin şişesini tekrar tasarlayarak pazara sunulması, mobilya mağazalarında satılan ürünlerin yeniden tasarlanmış dekoratif sunum odalarında satılması Pazar inovasyonu kavramının örneklerindedir⁷⁵.

⁷³ Halil Savaş, *Ürün İnovasyonunu Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Literatür Taraması*, ISITES 2015 Sempozyumu, Valencia: İspanya, 2015, s.2327.

⁷⁴ Samet Coşkun, *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri-Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Düzce Üniversitesi, 2013, s.55-56 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

⁷⁵ Oslo, a.g.e., s. 53.

1.3.4. Organizasyonel İnovasyon

İnovatif ürün ve servisler üretim ve dağıtım süreci arasında organizasyonel performansı geliştirmek için yapılmasının aksine bazen modası geçmiş ve efektif olmayan iş modelleri üzerinde de önemli değişikliklere gidilmeli, nokta atışı yeniliklerle iş modelinde optimizasyon sağlanmalı, organizasyon yapısı güçlendirilmelidir.

İşletme açısından ele alındığında daha açıklanabilir olan organizasyonel inovasyon, işletme içerisindeki operasyonel işleyiş, yönetsel yaklaşım şekilleri gibi konular üzerinde yapılan bir türdür. İşletmeler, yönetsel maliyetleri azaltmak, çalışanların memnuniyetini ve verimini arttırmak amacıyla işletmeler örgütsel inovasyona yönelmektedirler⁷⁶. Bu konuda en iyi örnek ise işletmelerin kullanmış olduğu organizasyon yapılarında daha hızlı karar almak maksatlı dikey bir yapıdan yatay organizasyonlara dönüştürmesidir.

Organizasyonel inovasyon yeni bir organizasyonel yönetimin uygulanmasıdır. Firmanın iş uygulamaları, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yenilikçi bir yaklaşım geliştirmesidir. Firmanın dışarıdaki diğer şirket ve kurumlarla kurduğu ilişkilerdeki iyileştirme süreçleridir. Şirket içi bilgi paylaşımının sağlanması için yeni uygulamaların geliştirilmesi; şirket içi eğitimlerin belli bir veri tabanında toplanarak herkese açık hale getirilmesi; çalışanlar arası eşitsizliğin azaltılması amacıyla eğitim çalışmaları düzenlenmesi; ya da Japonya'da uygulanmaya başlanan ve sonrasında tüm dünyada yaygınlaşan kalite çemberleri gibi uygulamalar birer organizasyonel inovasyon örneği olarak gösterilebilir. Başka bir örnek vermek gerekirse; TEB'in başlatmış olduğu kıvılcım portalı, inovasyonu teşvik eden, ulusal ve yerel örneklerin bulunduğu kurum içi inovasyon yönetim portalıdır. Bu portalda farklı fikirler toplanarak, değerlendirilerek uygulamaya alınmak için projelendirilmektedir. Yenilikçi organizasyon modelleri; örneğin matris organizasyon modeli gibi organizasyon yapısı ve hiyerarşik yapılarda yenilikçi uygulamalar da organizasyonel inovasyon olarak sayılabilir⁷⁷.

Yeni ve etkin bir organizasyonel yöntemin işletme organizasyonunda uygulanması olarak tanımlanabilir. Değişen piyasa koşullarında oluşan yapısal gelişmelerden beslenerek sektör ilişkilerinin yeniden tanımlanması sonucu var olan iş modelini kökten değiştiren, karlılığın azalması veya ortadan kalkması gibi

⁷⁶ Adıgüzel, a.g.e., s.60.

⁷⁷ T.C. Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü, *Kümeler için İnovasyon ve AR-GE Yönetimi Kılavuzu*, KOBİ İş Birliği ve Kümelenme Projesi, 2015, s.7.

durumlarda başvurulan bir inovasyon çabası olmaktadır. Eski ekonomide, uluslararası rekabette David Ricardo'ya ait Mukayeseli Üstünlük teorisi kapsamında bir ülkenin üstünlüğü doğal kaynaklardan ve emek gücünden gelmektedir. Günümüz Ekonomik modellerde ise Michael Porter in Rekabet Üstünlüğü teorisi hakim olmakta ve bu teoriye göre bir ülke içindeki altyapı, sektörel yoğunlaşma, kümelenme ve inovasyon gücü rekabette temel ve üstünlük belirleyici faktörler olarak etki etmektedir⁷⁸.

1.3.5. Sosyal İnovasyon

Dünyayı daha yaşanabilir bir hale getirmek için, toplumsal sorunların çözümü için geliştirilen ve uygulama şansı bulan yeni yaklaşımları, uygulamaları, yapılanmaları, iş modelleri ve/veya süreçlerini ifade eden bir kavram. Bir inovasyonun sosyal olarak kabul edilmesi için herhangi sosyal ihtiyaçtan yola çıkılması gerekmektedir. Ayrıca sosyal inovasyonda amaç; ihtiyaç sahibi kitleye bağış vb. araçlarla anlık çözümlerin ötesinde, sistematik bir yaklaşımla ihtiyacı karşılayacak çözümü bulma ve sürekliliğini sağlamaktır.

Sosyal inovasyonlar, toplumsal sorunların çözümüne yönelik olarak sosyal girişimciler tarafından yapılırlar. Burada sosyal girişimci olarak ele aldığımız taraflar; kamu ve özel kuruluşlar, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşlarıdır. Sosyal İnovasyon, eko sistemdeki tarafların iş birliği ile etkin olarak hayat geçirilebilir. Bu sebeple sosyal inovasyondan genelde bir eko sistem dahilinde bahsedilir⁷⁹. Devlet, özel sektör, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları sosyal inovasyonun katma değere dönüşmesini sağlayan uygun ortamı hazırlarlar.

İnovasyon, yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek ve bunu ticari gelir elde edecek hale getirmek için yürütülen tüm süreçleri kapsar. İnovasyon kavramındaki önemli kriter ticari gelir ve fark yaratabilmektir. Sosyal inovasyonda ise çıkış noktası gelir elde etmekten ziyade, toplumsal bir soruna çözüm bulmaktır. Dünya için fayda yaratma hayalinden yola çıkarlar⁸⁰.

⁷⁸ Elif Haykır Hobikoğlu, *İnovasyon Ekonomisi Bağlamında İnovasyon Türleri ve İnovasyon Süreci*, İAV Yayınları, 2018, s.20.

⁷⁹ Hobikoğlu, a.g.e., s.21.

⁸⁰ Marta Dionisio, The Evolution of Social Entrepreneurship Research: a Bibliometric Analysis, *Social Enterprise Journal*, Sayı:15, Cilt:1, 2018, s.22–45.

1.3.6. Radikal İnovasyon

Daha önce var olan bir ürünün veya hizmetin baştan sona temelden değiştirilmesi olarak ifade edilen bu inovasyon türü, ilk defa kullanılabilecek teknolojilerin ve ürünlerin piyasaya sürülmesi sayesinde işletmelere yeni pazarlar da kazandırmaktadır⁸¹.

Radikal inovasyonlarda, çok zor ve emek isteyen süreçlerdir. Ciddi bir Ar-Ge altyapısı, know-how ve seçkin insan gücüne sahip olan işletmeler veya kurumlar tarafından uygulanabilirliği mümkündür. Mevcuttakini alıp, bunun üzerinde köklü değişiklikler uygulamak, bunu piyasa şartlarına uygun hale getirip talep oluşturmak ise en zordur. Bunun anlamı radikal inovasyon sonucu ortaya çıkan bir ürün ve hizmetin, tüketicinin farkında olmadığı bir ihtiyacını tüketiciye göstermektir. Bunlara en güzel örnekler, teknolojik ürün ve hizmetlerdir. Televizyon ve cep telefonu gibi ürünler, radikal yenilikler sonucu ortaya çıkmıştır.

1.3.7. Artımsal İnovasyon

Bu yenilikçilik türünde yine aynı şekilde mevcuttaki ürün ve hizmetlerin hatta teknolojilerin üzerinde yapılan modifikasyonlar ve düzenlemelerdir. Bunların adım adım yapılması ise genelde pazarın bu yeniliği sindirmesi ve pazarın kaymağının alınması içindir. Çünkü tüketici talep ettiği ve sadık olduğu ürün üzerinde yapılan yenilemeleri dört gözle beklemektedir. Buna günümüzde en iyi örnek, yüksek ürün sadakatine sahip olan Apple ve Samsung firmalarının çıkarmış olduğu her telefona, bir önceki telefonda olmayan özellikler eklemesi verilebilmektedir.

Artımsal inovasyon da en az radikal inovasyon kadar zor ve dikkat isteyen bir süreçtir. Fakat taşıdığı riskler bakımından radikal inovasyona göre daha avantajlıdır.

2003 yılında Chesbrough inovasyon kavramı üzerine yapmış olduğu çalışmasında inovasyonu ikiye ayırmıştır. Bunlar kapalı inovasyon ve açık inovasyondur⁸². Chesbrough Kapalı İnovasyonu; içsel Ar-Ge ilişkisi içerisinde ortaya çıkan bilgilere sağlanan herhangi bir iş birliği ya da bilgi alışverişinin olmadığı yenilim süreci olarak tanımlamıştır⁸³. Fakat özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ABD'de üniversite mezunu vasıflı eleman sayısının artması, bu insanların hareket kabiliyetinin yükselmesi ve özel girişim sermayesi işletmelerinin gelişmesi sebebiyle

⁸¹ Serdar Kuzu, İnovasyon ve Sigortacılık Sektöründe İnovasyon Faaliyetleri, İstanbul Marmara Üniversitesi, 2008, s.35 (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*)

⁸² Henry Chesbrough, *The Era of Open Innovation*, MIT Sloan Management Review, 2003, s.27.

⁸³ Chesbrough, a.g.e., s.28.

Kapalı İnovasyon Modeli bazı stratejik sektörler dışında geçerliliğini yitirmeye başlamıştır.

Kapalı inovasyon içerisinde tüm süreçler işletme içerisinde gerçekleşmektedir. Kapalı inovasyon içerisinde işletme fikir geliştirme, üretim, pazarlama ve dağıtım gibi faaliyetlerin tümü kendi başına yapılmaktadır. Kapalı inovasyona yönelen işletmeler özellikle büyük işletmelerdir. Büyük işletmeler içerisinde bulunan Ar-Ge çalışması süreci içerisinde potansiyel rakipleri önünde giriş engeli olarak görüldüğü için kapalı inovasyon uygulamaya başlamaktadırlar⁸⁴.

Açık inovasyonda ise kurumlar kendi içindeki kaynaklarla yenilik yapmaktansa, dışarıdaki kaynaklarla iş birliğine yönelirler. Bu kaynaklar arasında ise işletmenin paydaşları olan, müşteriler, tedarikçiler ve üniversiteler, işletmenin inovasyon süreçlerine ciddi katkılar sağlarlar.

1.4. LİTERATÜRDE İNOVASYON PERFORMANS ÖLÇÜMLERİNDE KULLANILAN KRİTERLER VE YÖNTEMLER

Konuyla ilgili literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, genellikle Avrupa Birliği ile diğer ülkelerin ilişkisi, anlaşmalar, prosedürler ve yapısal reformların ölçülmesine dikkat çekilmiştir. İnovasyon performans ölçümünde ülke verilerinden elde edilen analizlerin yapılması tercih edilmiştir. Bu bölümde inovasyon performans ölçülmesinde kullanılan metotların anlaşılması üzerine bazı çalışmalar üzerinden örnekler verilecektir.

İnovasyon performansının değerlendirilmesi ve ayrıca “Çok Kriterli Karar Verme” yöntemleri ile ilgili yapılan çalışmalarda bazı makaleler ve tezler bulunmuştur. İnovasyon performansı üzerine yapılan çalışmaların çoğunluğu ülkeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda AB ülkeleri ile olan kıyaslamalar genellikle yurtdışı kaynaklı OECD, Eurstat, World Databank, INSEAD Global Innovation Index, World Economic Forum Global Competitiveness gibi bazı kuruluşların hazırlanmış olduğu raporlardan alınan veriler ışığında da irdelenmiştir.

2009 yılında Ersöz'ün yapmış olduğu “Avrupa İnovasyon Göstergeleri (EIS) Işığında Türkiye'nin Konumu” adlı çalışmada özellikle Türkiye'nin gelişmiş ülkeler düzeyine çıkabilmesi için ihtiyaçlarının belirlenerek, bu ihtiyaçlara uygun stratejilerin ortaya konması ve inovasyon göstergelerine göre öncelikli olarak hangi alanlara

⁸⁴ Arnold Helkkula ve Chris Kowalkowski, Archetypes of Service Innovation: Implications for Value Cocreation, *Journal of Service Research*, Sayı:21, Cilt:3, 2018, s.284-301.

odaklanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu makale, araştırma yöntemi olarak, özellikle Avrupa inovasyon göstergelerine “çok değişkenli istatistik teknikleri” uygulanarak, yorumlanmıştır⁸⁵.

Şahinli ve Kılınç, “İnovasyon ve İnovasyon Göstergeleri: AB Ülkeleri ve Türkiye Karşılaştırması”, isimli makalelerinde Bilgi yoğun sektörlerdeki istihdam, Toplam Faktör Verimliliği (TFV), Ar-Ge harcamaları, patent başvuru ve tescil sayıları, girişimci, araştırmacı ve teknisyen sayıları, ileri teknoloji ihracatı, royalti ve lisans ücretleri, endüstri katma değeri, inovasyon kapasitesi ile Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT)’nin ihracatı gibi göstergeler ışığında Avrupa Birliği ülkeleri ve Türkiye arasında bir kıyaslama yapmışlardır. Araştırmada, inovasyonun en önemli göstergeleri olarak değerlendirilen; “Ar-Ge harcamaları, ileri teknoloji ihracatı ile bilgi ve teknolojideki insan kaynaklarının işgücü içerisindeki payı göstergeleri oldukça önem arz etmekte olduğuna ve gelişmiş AB ülkelerinde, GSYH içinde Ar-Ge paylarının yüksekliğine” dikkat çekmektedir⁸⁶.

Urfalıoğlu ve Genç, “Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri ile Türkiye’nin Ekonomik Performansının Avrupa Birliği Üye Ülkeleri ile Karşılaştırılması” isimli makalelerinde, Türkiye’nin Avrupa Birliği sürecinde ekonomik açıdan durumunun tespit edilmesi ve Çok Kriterli Karar Verme yöntemlerinin ekonomik veriler ile uygulanabilirliğinin ortaya konulmasını amaçlamıştır. Bu çerçevede, araştırmada ikili karşılaştırmalar yaparak organizasyonların kriterler bazında skorlarını ortaya koyma temeline dayanan “ELECTRE” yöntemini, önceden belirlenmiş tercih fonksiyonlarından yararlanarak ikili karşılaştırma yapan “PROMETHEE” yöntemini ve organizasyonların performanslarını pozitif ideal çözüme yakınlığına göre sıralayan “TOPSIS” yöntemini kullanmışlardır. Bu yöntemlerle, AB üye ve aday ülkeleri ile Türkiye’nin ekonomik performanslarını karşılaştırmış ve yöntemler hakkında ayrıntılı bilgiler vermişlerdir⁸⁷.

Atik ve Özbek, çalışmalarında kendi belirledikleri beş ayrı inovasyon göstergesi altında değerlendirme yapmıştır. “AB ülkeleri ve Türkiye arasında inovasyon göstergeleri bakımından kıyaslama” başlıklı tezde araştırmacılar, araştırma yöntemi olarak ise “Kümeleme Analizinden” faydalanmışlardır. Hiyerarşik

⁸⁵ Filiz Ersöz, Avrupa İnovasyon Göstergeleri (EIS) Işığında Türkiye’nin Konumu, *İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, 2009, s.3-16.

⁸⁶ Mehmet Arif Şahinli ve Efecan Kılınç İnovasyon ve İnovasyon Göstergeleri: AB Ülkeleri ve Türkiye Karşılaştırması, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı:25, 2013, s.317-338.

⁸⁷ Fatma Urfalıoğlu ve Tolga Genç, Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri ile Türkiye’nin Ekonomik Performansının Avrupa Birliği Üye Ülkeleri ile Karşılaştırılması, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:35, Sayı:2, 2013, s.329-360.

kümeleme yöntemlerinden biri olan “WARD” yöntemini kullanan araştırmacılar, bu sayede inovasyon göstergeleri bakımından benzer performansa sahip ülkeleri ortaya koymuşlardır. Araştırmada kullanılan göstergeler ise beş ana başlık altında toplanmıştır bunlar; Ar-Ge Göstergeleri, Eğitim Göstergeleri, Patent Göstergeleri, Endüstriyel Tasarım ve Ticari Marka Göstergeleri ve son olarak Diğer Göstergelerdir”. Bunların alt başlıkları ile toplamda 13 gösterge, WARD yöntemi ile kümeleme analizine tabi tutulmuş; elde edilen bulgular neticesinde 27 AB ülkesi arasında Türkiye'nin inovasyondaki konumu belirlenmiştir. Göstergelere uygulanan metotlar sonucunda, ülkeler dört gruba ayrılmış ve bu gruplar, inovasyonda lider ülkeler, inovasyonda takipçi ülkeler, sınırlı derecede inovatif ülkeler ve inovatif olmayan ülkeler olarak nitelendirilmiştir⁸⁸.

Yine inovasyon performansının ölçümü ile ilgili araştırmalarında İnel ve Türker, “Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinden” “Analitik Hiyerarşi Süreci” ve “Topsis’i” kullanarak, inovasyon endekslerini detaylıca irdelenmiştir. Araştırmada inovasyon endeksinin ölçümünü yapacak şekilde üç değişken belirleyip, inovasyon endeks ölçümünü genelleme yoluna gitmiştir. Bu çalışmada inovasyon kılavuzu niteliğindeki Oslo Kılavuzu ve Avrupa İnovasyon Skor tahtasındaki kriterler temel alınarak hazırlanmıştır. Belirlenen kriterler; “gayri safi yurt içi hâsıla”, “gayri safi yurtiçi hâsıla içindeki Ar-Ge harcamaları” ve “kişi başına düşen patent sayılarıdır”. Bu üç kriterin belirlenmesinde, ulusal inovasyon performansı için önem teşkil etmesi hesaba katılmıştır. Performans değerlendirmesini yaparken 34 ülkenin üç kriter içinde verileri toplandığında tüm kriterlerde değere sahip olan 28 ülke alınmış ve bu üç kritere göre AHP ve TOPSİS yöntemleri uygulanmıştır. Çıkan sonuçlara göre ise skorlar kıyaslanmış, hangi kriterin inovasyon üzerindeki etkisi fazla olup olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın sınırlılığı açısından çalışmada, 2013 ve 2014 yılındaki veriler kullanılarak Avrupa Birliği ülkelerinin inovasyon performansları hesaplanmıştır⁸⁹.

Karaata, çalışmasında esas alınan kriterler ışığında, dört kaynaktan aldığı verileri kullanarak nitel bir analiz yapmıştır. Türkiye'nin performansının belirlendiği bu dört kaynak, “Avrupa Birliği İnovasyon Birliği Skor Tahtası 2011 Raporu”, “Insead Raporunda Türkiye'nin Konumu”, “The Economist Intelligence Unit (EIU) Dünyanın

⁸⁸ Hayriye Atik ve Haydar Özbek, İnovasyon Göstergeleri Bakımından Türkiye'nin Avrupa Birliği Ülkeleri Arasındaki Yeri: İstatiksel Bir Analiz, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:42, 2012, s.193-210.

⁸⁹ Mehmet Nuri İnel ve Malik Volkan Türker, Ulusal İnovasyon Performansının Ölçümü İçin Çok Nitelikli Karar Verme Teknikleri ile Bir Model Denemesi, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı:38, Cilt:2, 2016, s.147-166.

En Yenilikçi Ülkelerinin Sıralaması Çalışması” ve “Türkiye’nin Konumu”, “Dünya Bilgi Ekonomisi Endeksi ve Türkiye’nin Konumudur”. Bu raporların sonucunda Türkiye inovasyon alanında en iyi performans ortaya koyan ülkelerden biri olmadığı görülmüştür. Bu araştırma sonucunda Türkiye, Ar-Ge ve inovasyona verilen teşvikler, ulusal inovasyon sistemi içinde gereksinim duyulan kurumların varlığı ve bilimsel yayınlar gibi kıstaslarda görece iyi performans sergilemiştir. Fakat inovasyon yapabilmek için yetkin insan kaynağı ve bu kıstasa bağlı olarak daha bağlayıcı bir kıstas olarak dikkate alınabilecek genel eğitim sistemi ve fikri mülkiyet hakları alanları, Türkiye’nin geliştirmesi gereken başlıklar arasında gösterilmektedir⁹⁰.

Uzgören ve Elevli, “Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlerle Türkiye ve AB Ülkelerinin Ar-Ge ve İnovasyon Göstergeleri Yönünden Sınıflandırılması” isimli makalelerinde, ülkelerin inovasyon düzeylerini Ar-Ge, patent sayıları ve eğitim düzeylerini de içine alan “Temel İnovasyon Göstergeleri” ile açıklamışlardır. Bu nedenle Türkiye’nin 2012 Yılı Temel İnovasyon Gösterge değerlerine göre AB ülkeleri arasındaki konumu bu çalışmada tartışılmıştır. Bu doğrultuda, Türkiye ve Avrupa Birliği üyesi ülkeler 2012 dönemi için benzerlikleri ve farklılıkları açısından gruplandırılmıştır. 29 ülke için yapılan kümeleme analizinde Ward tekniği kullanılmış ve Türkiye’nin bu ülkeler arasında seçilen değişkenlere göre hangi kümede yer alacağı tartışılmıştır. Ayrıca, değişkenlerin kümeleri birbirinden ayırma düzeyi için MANOVA LSD düzeltilmiş istatistikleri kullanılmış ve belirlenen küme sayısının tutarlılığını test etmek için Discriminant Analizi yapılmıştır⁹¹.

Yabancı literatürde de durum aynıdır. Löf, Heshmati, Asplund ve Naas inovasyon ve verimlilik arasındaki ilişkiyi, “Toplumsal İnovasyon Anketi” ve üç ülke için yapılan “CDM” modelindeki verileri kullanarak incelemiştir. Jungmittag inovasyonun, teknolojik özelleştirmenin ve teknoloji difüzyonunun, 1969’tan 1998’e kadar olan süreç AB’nin ekonomik büyümesine ve iyileştirilmesine olan etkilerini, “panel veri modelini” kullanarak değerlendirmiştir⁹².

⁹⁰ Enver Selçuk Karaata, *İnovasyon Ölçümünde Yeni Arayışlar*, İstanbul: TÜSİAD- Sabancı Üniversitesi Rekabet Formu, 2012, s.15.

⁹¹ Ergin Uzgören ve Birol Elevli, Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlerle Türkiye ve AB Ülkelerinin Ar-Ge ve İnovasyon Göstergeleri Yönünden Sınıflandırılması, *Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. Akademik Platform Dergisi*, Sayı:12, 2011, s.34-67.

⁹² Henry Löf vd., *Innovation And Performance In Manufacturing Industries: A Comparison Of The Nordic Countries*, SSE/EFI Working Paper Series in Economics and Finance, 2012, s.119.

Oprean ve Tanasescu Romanya'nın inovasyon potansiyelini 2007'deki aday ülke olan Türkiye, 25 AB üyesi olan, olmayan ve aday olmayan ülkelerle Avrupa İnovasyon Skor Kartından elde edilen verileri kullanarak, kıyaslama yapmıştır⁹³.

Tokumasu ve Watanabe, 15 AB üyesi ülkenin inovasyon kapasitesi, kabiliyetini, onların inovasyon yeterliliğini, inovasyon jenerasyonu ve enstitü yapısı adı verilen üç değişkeni kullanarak analiz etmiştir. Bunu yaparken, çoklu regresyon analizi, küme analizi ve temel bileşenler analizi uygulamışlardır.

Fernandez Amerika ve Avrupa'yı ABD'deki bazı eyaletlerde, İngiltere'de ve İspanya'daki üretim firmalarının inovasyon performanslarındaki faktörleri çoklu varyasyon modelini kullanarak, kıyaslamıştır⁹⁴.

Suurna ve Kattel, AB'nin Orta ve Doğu Avrupa'nın inovasyon politikalarını incelemiştir. Paas ve Poltmae Baltık ülkelerinin ulusal inovasyon performanslarını, AB'nin içeriğindeki "Avrupa İnovasyon Skor Kartında" yer alan kriterlere göre faktör analizi kullanarak, kıyaslamışlardır⁹⁵.

Kaynak, Altuntaş ve Dereli, Avrupa Birliği'ne aday ülkeler, İzlanda, Makedonya, Sırbistan ve Türkiye'nin inovasyon performanslarının kıyaslamasını, "Bilgi Temelli Yaklaşımdan" 16 değişken, "Global Rekabetçilik Endeksi'nden" 7 değişken, "İnovasyon Birliği Skor Tahtasından" 8 değişken, "Global İnovasyon Endeksi'nden" ise 8 değişken kullanarak ele alınmışlardır. Araştırmalarında "Entropi Temelli Topsis Metodu" uygulanmış olup, Avrupa Birliği'ne aday dört ülke arasında bir sıralama yapmışlardır. Araştırma metodu ve kullanılan kriterler ele alındığında bu çalışmaya en yakın çalışma konusunun bu çalışma olduğu, görünmektedir⁹⁶.

Yukarıda açıklanan tüm çalışmalardan farklı olarak gerçekleştirilen bu çalışmada araştırma yöntemi olarak anket tekniğinden faydalanılması sağlanacaktır. Yukarıda açıklanan tüm çalışmalar ülkeler bazında inovasyon faaliyetlerini ölçmüştür. Bu çalışmada ise sivil havacılık sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde çalışan personel üzerinde gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. İnovasyon

⁹³ Chris Oprean ve Cunaly Tănăsescu, The Convergence Degree Of Innovation Potential Of Romanian Economy, By Comparison With The Developed Economies Of The EU Member States, *The Romanian Economic Journal*, Sayı:25, 2007, s.285–304.

⁹⁴ Ribas Fernández, International Patent Strategies Of Small And Large Firms: An Empirical Study Of Nanotechnology, *Review Of Policy Research*, Sayı:27, 2010, s.55.

⁹⁵ Matilda Suurna ve Richy Kattel, Europeanization Of Innovation Policy in Central and Eastern Europe, *Science and Public Policy*, Sayı:37, 2010, s.646–664.

⁹⁶ Selahattin Kaynak vd., Comparing The Innovation Performance Of EU Candidate Countries: An Entropy-Based TOPSIS Approach, *Economic Research*, Sayı:30, Cilt:1, 2017, s.31-54.

ölçümü için birçok tekniğin kullanıldığı görülmektedir ancak bu çalışmada en uygun yöntemin anket yöntemi olduğu açıktır.



İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MOTİVASYONU

Motivasyon, kişiler ve örgütler bakımından önemli bir kavram ve süreç olup, başarılı ya da başarısızlıkta kritik ve stratejik olarak rol oynamaktadır. Bu kavramı kısaca tanımlarsak, belli bir amaca ulaşmak için gösterilen çaba, eylem ve enerjidir diyebiliriz.

Motivasyonu ve başarısı yüksek olan kişiler göz önüne alındığında, bu kişilerin yaptıkları işi şevkle ve istekle yaptıkları, yapılan işin kendileri açısından değerli ve anlamlı olduğunun bilinci ile hareket ettikleri görülmektedir. Ayrıca yüksek motivasyona sahip bireylerin, iş ile ilgili sonuçların beklentilerini karşıladığı ya da bunun da üstünde olduğu, işin kendi kişilik özellikleri ve yeteneklerine de uygun olduğu, kendilerinin önemsenmesi yanında değer, takdir ve ödül bakımından da tatmin edici karşılık verildiği duygusu ile çalıştıkları anlaşılmaktadır. Kişilerin motivasyonunu sağlamak için, mutlu, verimli, başarılı olmanın yanında örgütsel başarıyı da yakalamak için adım atmak gereklidir.

Motivasyon teknik ve yollarının bilinmesi, bunların yerinde zamanında devreye konulması, iyi yönetilmesi sürdürülebilir motivasyon için çok önemli ve gereklidir. Başka bir açıdan bakarsak, moral değerler gemiyi ayakta tutan bir güç ise motivasyon faktörler de gemiyi hedefe ve limana götüren bir etki ve güçtür. İyi motive olan veya olamayan kişi ve örgütler rekabette belli olacaklardır⁹⁷.

Bu çalışmada, hayatımızın her alanında iç içe olduğumuz motivasyonun kavramsal boyutu, motivasyonun alt boyutları olan; içsel ve dışsal motivasyon kavramları, motivasyon konusunda ortaya atılan teorilerin sınıflandırılmasını ve bu teorilerin bireylerin davranışlarına etkileri ve sebepleri açıklanmaya çalışılmıştır. Motivasyona özendirici bazı araçların varlığı ve motivasyon arttırma yöntemleri ele alınarak bireylerin motivasyonunun arttırılması ya da bu yönde etkileyen kavramların belirlenmesi amaçlanmıştır. Motivasyonun sonuçları ise, bireysel yaratıcılık ve verimliliğin arttırılması noktasında ele alınıp değerlendirilecektir.

⁹⁷ Leyla Karabetyan, Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama, İstanbul Arel Üniversitesi, 2019, s.10 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kavramına psikolojik yünden ve farklı pencerelerden bakılmış olması birden fazla tanımını da ortaya çıkarmaktadır. Motivasyonu ifade eden bazı tanımlar şunlardır:

Kişileri, olağan durumlarda önceden belirli olan davranışlara iten durumlardır ve güdü olarak da tanımlanmıştır. Yerel kaynaklara baktığımızda motivasyon kavramı güdü, dürtü kelimeleri ile anlamdaş kavramlar arasında yer almaktadır. Motivasyon kelimesi bireyleri istenen amaç doğrultusunda hareketlendiren ve istenilen davranışın elde edilmesi için yöneltici bir etkidir⁹⁸.

Motivasyon, çalışanların hayatın her alanında bireylerin belirledikleri amaçları kendi içsel motivasyon kaynakları ile isteyip uyguladıkları bir süreçtir. Motivasyon, “çalışanlardan beklenen nitelik ve nicelikte performansı alabilmek için çalışanı etkileme işlemi” şeklinde ifade edilmiştir. “Motivasyon”, çalışanlardan beklenen performansın gerçekleşebilmesi için onları etkileyici, uyarıcı, harekete geçirici güdü, dürtü ve isteklendirme anlamında kullanılmaktadır. Motivasyon, çalışanların davranışlarına etki eden, içsel veya dışsal bir dürtünün etkisiyle çalışanı harekete geçmesini sağlayan aktif bir süreçtir⁹⁹.

Daha ayrıntılı olarak motivasyon kavramına bakıldığında ise; bireylerin istekleri, amaçları, belirlediği hedefleri ihtiyaçları, tercihleri, başarıları, tutumları gibi birçok kavram motivasyon kavramıyla yakından ilgilidir. Motivasyon kavramının bireye olan etkisine baktığımızda ise; motivasyon daha dar kapsamlıdır ve bireyin güdülerini içermektedir. Motivasyon, bireylerin davranışlarını yönlendiren ve bu davranışların devamlılığını sağlarken bir takım içsel ve dışsal uyarıcıların da etkisi olan bir süreçtir¹⁰⁰.

Yönetim bilimi alanında “işe yüreğinizi koyun” ifadesi ile motivasyon kavramına dikkat çekilmeye çalışılmaktadır. Çünkü çalışma hayatında motivasyon insanların sadece fiziki güçlerinin değil içsel motivasyonu bir etken olarak kendi kendini çalışmaya teşvik etmesi için de bir etkidir. Bir işin üstesinden gelmek için bireyi harekete geçirici güç, istek ve azim motivasyondur. Motivasyon bireyi içten gelen itici bir kuvvetle belirli davranışlara ve belirli bir hedefe sevk eden bir süreçtir.

⁹⁸ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s.10.

⁹⁹ Jack Kolasa, *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınevi, 1982, s.53.

¹⁰⁰ Alev Arık, *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, İstanbul: Çantay Kitabevi, 1996, s.23.

Motivasyon kavramlarındaki ortak özellik kişinin düşünce yapısını etkilemesi ve belirlediği hedeflere doğru yönlendirici etkisidir. Yapılan tanımlarda kişiyi harekete geçirici bir içsel güç olarak yer almaktadır.

Motivasyon kavramının ortak özellikleri:

- GÜdüleyici,
- İstenen davranışı sürdürmesi,
- İstenen davranışa pozitif etki etmesi, olarak üç ana unsura sahiptir.

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde motivasyon, “bireyin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ya da dış dürtücünün etkisiyle eyleme geçmesi” şeklinde açıklanmaktadır. Bu tanımda bireyin davranışlarında fark edilebilir bir değişikliğin meydana gelmiş olması, çalışanların motive olduğuna dair bir kanıt oluşturmaktadır.

2.2. MOTİVASYONUN ANLAMI VE ÖNEMİ

Motivasyon kelimesinin anlamına baktığımızda kişiyi bulunduğu durumdan daha iyisi olmaya sevk eden bir anlam ifade ettiği anlaşılmalıdır. Bu durum zaman zaman tutku, duygu, his olmakta; sonuçta bireyi belli bir çizgide hareket etmeye zorlamaktadır.

Çalışan bireylerin ise motivasyonu çok önemlidir. Çalışma ortamının huzurlu olması, çalışanların mutlu bir şekilde işlerini yapmalarını sağlamaktadır. Bireylerin başarısında ise yöneticilerin rolü çok fazladır. Bir yönetici, lider veya amirin başarılı olmasında çalışanlarını organizasyonunun amaç ve hedeflerine ulaştıracak şekilde sevk edebilmesi önemli bir husustur. Burada bir diğer önemli bir nokta ise; yöneticilerin çalışanlarını örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda davranmaya yönlendirmesinin ne şekilde mümkün olabileceğidir. Bu durum ise motivasyon konusu ile yakından ilgilidir.

Organizasyonların başarısında, verimlilik ve etkililiğinde rol oynayan birçok unsur vardır. Bu faktörlerden en önemlisi ise insan faktörüdür. Yöneticiler ise çalışanları motive eden faktörleri bularak, onların her gün işe istekle gelmelerini sağlamalıdır. Çalışanların beden gücü ve zamanı ücret karşılığı belki satın alınabilir ancak çalışanın beyin gücü, girişimciliği, işletmeye bağlılığı her zaman satın alınamaz. Bu durumda da motivasyon kavramı yine önümüze çıkmaktadır. Kurum, kuruluş ve işletmelerde etkili bir motivasyon, bireylerin iş ve kurumlarına olan

bağlılığını, verimlilik ve etkililiğini arttıracaktır. Belirtilen bu noktalar kurum, kuruluş ve işletmelerde etkin bir motivasyon yapısının kullanılması ile daha kolay gerçekleştirilebilir. Başka bir anlatımla motivasyon, yöneticilerin çalışanları amaç ve hedefler doğrultusunda şevk ve istekle davranmaya sevk etmesine bağlıdır.

İş görenlerin motivasyonu konusunda ele alınmış olan araştırma ve bulgularda; etkili olarak motivasyon uygulanmış olan işletmelerde iş görenlerin verimliliği ve aidiyet duygusu kazanmasında önemli bir artış olduğu aksi durumda motivasyonun düşük olduğu işletmelerde ise iş görenlerin bilgi beceri ve yetenekleri hangi durumda olursa olsun verimlilik ve başarı seviyelerinin düşük oranda olduğu bilinmektedir. Kısacası işletmelerin hedeflerine ulaşmasında ve performanslarının yükselmesinde motivasyon unsuru çok önemli bir husustur.

Motivasyonun İş görenler Açısından Önemi¹⁰¹:

- Bireylerin ihtiyaç ve hedeflerini karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- Bireylerin sosyal ihtiyaçlarını; zaman, güvenlik, aile ve kültürel gibi karşılamaya imkân sağlayacaktır.
- Bireylerin kişiliklerini tatminde etkili olacaktır.
- İşletmelerin verimlilik, etkililiğinde ve sosyal refahın gelişmesinde katkı sağlayacaktır.
- Çalışanların yöneticilik ve liderlik yönlerinin anlaşılmasını sağlayacaktır.
- Bireylerin işletme ve motivasyon fırsatlarından faydalanmasını sağlayarak bireyler arası olumlu rekabetin gelişmesine de katkı yapacaktır.
- Küreselleşen dünyada esnek motivasyon şekillerinin uygulanmasını gündeme taşıyacaktır. h. Motivasyon, bireylerin amaç ve hedefleri ile örgütün amaç ve hedeflerini uygun hale getirmek için bütün metot ve yöntemleri içermektedir. Bir yandan da işletmelerin verimliliğinin yükseltilmesini diğer taraftan ise işletmelerin bireylerden bekledikleri doyum ve tatmin duygusunun yükseltilmesini amaçlamaktadır.

Günlük yaşamda olduğu kadar çalışma hayatında da insanların motive olmaya ihtiyacı vardır. Motivasyon her kişinin çözüm bulması gereken bir konu ve sorundur. İstenilen hedef ve amaçlara ulaşabilmek için, motivasyon unsuru önemli ve güçlü bir araçtır. Bireyler bu sayede kendini gerçekleştirme fırsatı yakalayacak aynı zamanda çabalarının sonucunda ihtiyaçlarını karşılayacaklardır.

¹⁰¹ Mehmet Şimşek ve Serdar Öge, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Konya: Eğitim Yayınevi, 2014, s.239-241.

2.3. MOTİVASYONUN ÖZELLİKLERİ

İş görenler yönünden önemli bir husus olan motivasyonun özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz¹⁰²:

- Motivasyon; dürtü, ihtiyaç ve isteklerden kaynaklanmakta olup kişiyi davranışta bulunmaya yönlendirir.
- Bu kavramın esasını oluşturan ihtiyaç ve istekler, bireyin içinde bulunduğu toplumun kültürel yapısı ile kişinin duygusal ve ruhsal yapısı ile de yakından ilgilidir.
- Bireyin eğitim ve öğretim durumu beceri ve yetenekleri kişisel çalışma potansiyelinin tam olarak kullanımı ile yönetici bakımından bu ikisinin harekete geçirilmesi hususu bireylerin motivasyonunu yakından etkilemektedir.
- Motivasyon belirli bir amaç ve ödüle yöneliktir. Amaçlar düşünce ve davranışı etkiler ve uyarır, davranışı kontrol etmez. Bir ihtiyacın belli ölçüde tatmin edilmesi sonucunda diğer bir amaç ve davranış ortaya çıkar. Doyurulmuş bir ihtiyacın motive edici özelliği kalmamıştır.
- Aynı yöndeki güdüler farklı davranış şekillerine neden olmaktadır.

2.4. MOTİVASYON FAKTÖRLERİ

Örgütlerde çalışanların motivasyonu başlıca iki etkene dayandırılarak açıklanmaktadır. Bunlar içsel ve dışsal motive edici faktörlerdir.

2.4.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyonda, çalışanlar kendi kendilerini motive etmektedirler. Bu motivasyon şeklinde kişinin davranışı üzerinde dışsal kontrol unsurlarının etkisi yoktur. Kişi kendi yeteneklerini dışsal unsurlar olmadan da ortaya koyabilmektedir.

İç motivasyona sahip olan kişiler kendilerini motive edebildikleri için işlerini isteyerek yapmaktadırlar. Yaptıkları işten zevk almaktadırlar. Zevk olarak yapılan iş ise çalışanı tatmin edecek ve doyum almasını sağlayacaktır.

¹⁰² Sinan Ünsar vd., Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:12, Sayı:1, 2010, s.25.

Başarı tatmini içsel bir güdülenmedir. Çalışanın kendisinden kaynaklanan ihtiyaçları iç güdülenme ile ilgilidir. İç güdülenme kaynağını bireyin merakı, gelişmesi ve yarışma duygusundan almaktadır. İçten güdülenmede dışsal faktörlere ihtiyaç duyulmamaktadır. Yapılan işin bir ödül olarak görüldüğü için, dışsal faktör olan; özentilere ve cezalara ihtiyaç duyulmamaktadır¹⁰³.

İçsel motivasyon unsurları işin kendisiyle ve içeriği ile ilgilidir. Çekici ve zorlayıcı işler, inisiyatif sahibi olma, işin önemi, kararlara katılma, sorumlu iş sahibi olma, çeşitlilik, yenilik ve yaratıcılık, geri bildirim gibi hususları içermektedir.

İçsel motive eden faktörler için yapılan bir araştırmada en az dört temel özellikten bahsedilmiştir:

- Uğraş gerektirici,
- Kontrol veya özerklik,
- Merak ve yenilikçilik,
- Estetik anlayış ve duygusu.

Bu konuyla ilgili değişik kuramlardan elde edilen bilgiler neticesinde içsel motivasyon kişinin amacına ulaşmak için gerekli çabayı göstererek başarılı olması halinde kendisini yeterli, yetkin, bağımsızlık duygusu hissetmesi ve bunun sonucu üst düzey basamaktaki gereksinimlerini karşılaması halidir¹⁰⁴.

İçsel Motivasyonu Destekleyen Faktörler ise:

- Sosyal destekleyici unsurlar olarak cesaretlendirici görev ve sorumluluklar,
- Bireyin verilen belli becerilerin üstüne çıkma arzu ve isteği,
- Çalışma ortamının destekleyici olması ve uygun koşulların sağlanması,
- Kişinin işe karşı arzu ve istekli olması yanında, yaşantısından hoşnut ve memnun olması,
- Kendi becerileri ve gücüne inanarak umutsuzluk yerine başarı, hedef ve fırsatlarına odaklanması,
- Çalışanları işlerinde risk alma davranışları için cesaretlendirme,
- Bireylerin işlerinde kendini değerli algılaması için olanak sağlama, bilgi edinme arzusunu ön plana çıkarma, özdeşleşme ve içselleştirme.

¹⁰³ Ömer Demirel, *Eğitimde Program Geliştirme*, 25. Baskı, Ankara: Pegem Yayınları, 2017, s.10.

¹⁰⁴ Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1981, s.42.

Başarılı ve başarısız olmada içsel motivasyon dışsal motivasyona oranla daha çok etkilidir ve harekete geçiricidir. İçsel motivasyonda kişi gücünü ve inancını kendinden almaktadır. Bir futbol takımı sahanın olumsuzluklarına seyircinin taşkınlıklarına hakeme ve hava şartlarına rağmen maçı kazanmayı bilir. Görme engelli bir öğrencinin hukuk fakültesini birincilikle bitirmesi, kolları olmayan bir kişinin yüzmede derece yapması içsel motivasyona örnektir. Öğrenme sebebi kişinin zevkleri ve ihtiyaçları ile ilgilidir. Bu süreçte kişinin merakı, ilgi ve ihtiyaçları kişiyi hareketlendirir.

2.4.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon ile ilgili yapılan araştırmalara göre iki boyut söz konusudur. Bunlar; sosyal motivasyon araçları ve örgütsel araçlardır. Sosyal motivasyonda; arkadaşlık, yardım severlik, diğer çalışanların desteği gibi faktörler söz konusu iken dışsal motivasyon araçları olarak örgütçe sunulan fırsat ve imkanlardır. Somut olan bu yöndeki araçlar ise adil ücret, yükselme fırsatı, iş güvencesi, uygun iş yeri koşulları, ek yararlar gibi çalışma şart ve ortamlarından kaynaklanır.

Dışsal faktörler ve etkilerle motive olan kişiler, işin kendisinden ziyade; ödül, ceza, baskı, bireyin fiziksel koşulları, sosyal ve çevresel faktörler gibi dış unsurlarla harekete geçerler. Dıştan güdülenme, etkinliğin kendisi ile ilgili olmayıp yalnızca ne kazanılacağı ile ilgilidir. İçsel faktörlerle motive olan kişiler ise, bireyin kişisel özellik ve ihtiyaçları, ilgileri, merak duyguları gibi iç etkenlerle motive olmaktadır¹⁰⁵.

Dışsal Motivasyonu Destekleyici Unsur ve Etmenler:

- Çevrenin davranışa olan etkisi,
- Takdir, teşekkür, ödül, madalya, sertifika, kupa, kulüp üyeliği ve performans puanı vb.,
- Rekabet edebilme, tasdik, benimsenme ile çevre ve arkadaş baskısı,
- Ailenin ve toplumun kişiden beklentileri, ödül ve ceza, eğitim- öğretim yöntemleri, arkadaş yönelim ve eğilimleri.

Bazı hal ve durumlarda ise dışsal motive edici faktörler içsel motivasyonu etkileyip katkı sağlamaktadır. Bu bakımdan söz konusu olan iki motivasyonu birbirinden tamamen bağımsız olarak düşünmek doğru değildir. İnsanları harekete geçiren etkilerin kaynağına önem veren motivasyonu içsel ve dışsal olarak

¹⁰⁵ Atilla Akbaba, Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi Anatolia, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2008, Sayı:5, s.17.

sınıflandırabiliriz. Bunda kişinin kendisini güdülerine göre motive edebileceği ya da dışarıdan gelen etki, teşvik ve ödüllerle harekete yöneleceği düşünce ve anlayışı yatmaktadır.

Dış motivasyonda öğrenme bir cezadan kaçmak ödüle yönelmek için olabilmektedir. Bireyin motive olabilmesi için dış uyarana ve etkiye ihtiyaç olmaktadır. Dış faktörler ve uyarıcılar kişiyi harekete geçiren güdü ve nedenler yani çevresel faktörlerdir. Dış etkilerin öğrenmedeki rolü önemli olup dış etkenlerin kişiselleştirilmesi ve içselleştirilmesi motivasyonu arttırmada etkili olabilmektedir¹⁰⁶.

İç ve dış motivasyon araç ve yöntemleri farklılık içermekle birlikte her iki grup motivasyon aracının motivasyonu arttırmada pozitif ve olumlu etkiye sahip olduğu kabul görmektedir. Tek başına dışsal etkenler çoğu kere gerekli motivasyonu karşılamaz. Çalışanların motivasyonu, değerleri, hedef ve istekleri içsel motivasyonla yakından ilgilidir. İş görenleri asıl harekete geçiren de budur. Sizi etkileyen diğer insanların değerleri, ilgileri, hedefleri dışsal motivasyonla ilgilidir ve dışarıdan gelmektedir.

Ceza almamak, ödül almak için öğrenir ve yaparız. Yani içsel hale getirdiğimiz dışsal motivasyon bizim için daha iyi faydalıdır. Bu durumda dış motivasyon unsurları kişinin iş yapma konusundaki iç motivasyonunu etkilemekte ve yükseltmektedir.

Çalışanların kişilik, yetenek ve amaç ve hedefleri farklı farklı olduğundan bazı insanlar içsel motivasyonla bazıları da dışsal motivasyonla daha fazla motive olmaktadır. Bu bakımdan iki motivasyon türünü birbirinden tamamen bağımsız olarak düşünemeyiz.

2.5. MOTİVASYON ARAÇLARI

İnsanların farklı yapı ve kişilikte olmaları, onları motive eden unsurların da farklı ve değişik olmasını beraberinde getirmektedir. İhtiyaçlar farklı ve kademeli olup, bir ihtiyacın belli bir doyum ve tatmine ulaşması sonucunda, bir başka kademedeki ihtiyaç, güdüleyici hale gelmektedir. Bu hal ise çalışanların motive edilmesinde sürekliliği ve çeşitliliği beraberinde getirmektedir.

¹⁰⁶ Pınar Güçlü, *Eğitim Yönetiminde Liderlik*, Ankara: Pegem Akademi, 2018, s.23.

Motivasyondaki temel düşünce ve amaç iş görenlerin işlerini istekli, verimli, etkili şekilde yapmalarını sağlamaktır. Bunun yolu iş görenleri yakından ve iyi tanımaktan geçmektedir. İnsan davranışları karmaşık olup kolaylıkla anlaşılabilir. Bu yüzden Çalışanlar nasıl motive olabilir? Ne gibi yöntemler kullanılarak çalışanların iş tatmini ve doyum düzeyleri artırılabilir? İnsanların bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmasını sağlayan güç nereden ve hangi yollarla sağlanabilir¹⁰⁷.

Konu ile ilgili olarak kabul gören birçok araştırmada maddi ve manevi motivasyon araçları olarak; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel-yönetimsel araçlar olarak konunun incelendiği ve irdelendiği görülmektedir. Söz konusu araçlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

2.5.1. Ekonomik Araçlar

İşletmelerin kuruluş amacı ve misyonu ile çalışanların amacı ve misyonunun temelini ekonomik faktörler oluşturmaktadır. Girişimcinin, işverenin temel amaç ve hedefi gelir ve kar elde etmek, çıkarlarını maksimum seviyeye yükseltmektir. Girişimciler motivasyonu bu şekilde değerlendirmektedirler.

Gelişmiş ülkeler dışında kalan, az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde sosyo-ekonomik faktörler çalışanların motivasyonunda özendirici araçlardandır¹⁰⁸.

Çünkü bu tür ülkelerde işsizlerin veya kalifiye olmayan çalışanların sayısı fazladır. Çalışanlar da işini kaybetmemek için aldığı ücret karşısında kendisinden bekleneni en iyi şekilde yapmaya çalışacaktır.

Literatürde geçerliliği kabul edilen ekonomik araçlar olarak; Daha dolgun ücret, kararlara katılma, ödül, prim, sosyal hak ve yardımlar, iyi çalışma koşulları, iş güvenliği, iş güvencesi, servis, öğle yemeği, çay kahve ikramı, giyecek yardımı ve özel sağlık sigortası vb. gibi unsurlar yer almaktadır¹⁰⁹.

¹⁰⁷ Selim Eren ve Ömer Hayatoğlu, Etik İkliminin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Sayı:16, s.46.

¹⁰⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Basım, 2001, s.146.

¹⁰⁹ Ünsar vd., a.g.e., s.52.

2.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Günümüz rekabet dünyasında insan kaynaklarını motive etmede psiko-sosyal faktörler de önemlidir. Sosyal ve karmaşık bir varlık olan insanın önemli bir ihtiyacı da psiko-sosyal ihtiyaçlardır. Maddi unsurlar insanın güdülenmesi için yeterli olmayıp psiko-sosyal araçların da motive için göz önüne alınması önemlidir.

Çalışanları özendirmek ve işe sarmalamak için maddi ve ekonomik araçlar yanında psiko-sosyal araç ve unsurların çalışanların motivasyonunda önemli bir etkisi olmaktadır. İş yeri yönetici ve idarecileri yönetim anlayışı ve politikaları çerçevesinde çalışanları psiko-sosyal yönden gerektiği şekilde analiz ederek bu araçlardan faydalanmaya özen göstermelidirler.

Çalışanların çalışma ortamında inisiyatif sahibi olması ve bağımsızlığı, çalışanların statüsü, takdir edilmesi, fırsat ve imkanlardan faydalandırılması, önerilerin dikkate alınması ve katılımcılığı, yöneticileri ile iletişimi ve görüşme imkanlarının artırılması, psikolojik güvence, yetki delegasyonu ile danışmanlık hizmetleri ve sosyal faaliyetlerdir¹¹⁰.

2.5.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Bir örgütte çalışanların ve örgütün birbirlerinden karşılıklı olarak beklentileri vardır. Bunu bir inşaat kemeri örneğine benzetirsek bunun bir ayağını çalışanlar ve onların beklentileri diğer ayağına iş yeri ve işveren ile onların beklentileri oluşturmaktadır. Kemerin ayakta sağlam durması için her iki tarafın beklentilerinin karşılanması önemlidir. Yöneticiler çalışanlarını aşağıda açıklanacak yöntemleri kullanarak motive edebilirler.

Bunlar; amaç birliği, yetki ve sorumluluğun dengede olması, eğitim fırsatları, kararlara katılma, iş güvencesi, iletişim, işin çekici hale getirilmesi, işi zenginleştirme, işi genişletme, çalışma koşulları, iş rotasyonu, takım çalışması, işyerinde hafif dinlendirici müziğin devreye konulması, terfi ve kariyer olanaklarının artırılması, açık kapı ve açık yönetim politikası, adil yönetim ve disiplin anlayışı vb.

Bu yöndeki yapılan değişik araştırmalarda, uygulanmış olan model ve araçların tam da bir başarıya ulaştırdığı söylememektedir. Bu bakımdan yöneticiler karmaşık ve ayrı kişilik özelliklerine ve ihtiyaçlara ve gereksinimlere sahip iş

¹¹⁰ Sanem İdiküt, Resmi ve Özel Ortaokul Öğrencilerinin İngilizce Dersindeki Motivasyonlarıyla İlgili Tutumlarının Karşılaştırılması Adana İli Örneği, Adana Çukurova Üniversitesi, 2018, s.19 (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*)

görenleri amaçlara inandırıcı ve özendirici motive edici araçları yakından tanımalıdır. Bu bakımdan motive etmede kullanılan özendirici ve teşvik edici araçlar her yerde ve her zaman aynı etki ve sonucu vermemektedir¹¹¹.

Motive etmede kullanılan teşvik edici ve özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya da yakından bağlıdır. Bu bağlamda tüketim toplumunda büyüyen ve yetişen kişiler için ekonomik araçlar ön plana çıkabilmektedir. Ancak gelenekçi, kapalı ve mistik toplumlarda çalışanları motive eden itici güç ekonomik araçlardan ziyade kutsal inanç ve psikolojik unsurlar olabilmektedir. Ayrıca, özendirici ve teşvik edici araçların etkinliği yöneticilerin çalışanlara yaklaşım, anlayış ve davranışlarına da yakından bağlı olarak değişmektedir.

Motivasyonla ilgili olarak evrensel anlamda bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile kişiye topluma ve işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek her zaman mümkün görülmemektedir.

2.6. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon hakkında çok fazla sayıda teori ve model vardır. Geliştiren söz konusu model ve teorilerde yöneticiler, çalışanları motive edecek unsurları ortaya çıkarmak ve motivasyonu arttırmaya yönelik çalışmaları sürdürmektedirler. Bu teorilerden bazıları, kişileri mekanikleşme, fiziksel ve biyokimyasal fonksiyonları ve sistemleri yönünden incelerken bazıları ise, bireylerin davranışlarına zihinsel açıdan bakmaktadır. Bireylerin içinde buldukları durumu ele alarak bakan grup Kapsam Teorileri olarak adlandırılırken, bireylerin dış faktörlerden ve süreçlerden etkilenmesini ele alan grup ise Süreç Teorileri olarak nitelendirilmiştir¹¹².

Bu teorilerden bazıları çalışanın içsel ihtiyaçlarına ve içerisinde kaldığı ve bu durumdan ne derecede etkilendiğine dikkat çekerken; diğer grup çalışanların dışarıdan etkilenme derecesine ve bireye dışarıdan sağlanan imkânlarla önem vermektedir. Motivasyon teorilerinde personelin nasıl motive edileceği sorusuna cevap aranmakta ve çalışanları çalışma ortamında nelerin motive edeceği ve çalışanın ihtiyaçları önem sırasına göre belirlenmeye çalışılmaktadır¹¹³.

¹¹¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.148.

¹¹² Koçel, a.g.e., s.636.

¹¹³ Anıl Kızgın, Okuma Motivasyonu ve Okuduğunu Anlamanın Akademik Başarıya Etkisi, Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi, 2019, s.84 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

2.6.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

İçerik teorilerinden ilki motivasyon kapsamında da ele alınan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisidir. Abraham H Maslow, yapmış olduğu gözlemler sonucunda insanların ihtiyaçlarının basamak basamak yükselerek ve belirli bir sırayı takip ederek yapılandığını ifade etmiştir.

Maslow'un yaklaşımında ana unsurlar; insan ihtiyaçları önem sırasına göre düzenlenmiştir. Bireyler öncelik olarak ilk basamaktaki gereksinimlerini gidermek durumundadırlar. İlk basamaktaki gereksinimlerini belli oranda gideren birey sonrasında ikinci basamaktaki ihtiyaca yönelmektedir. Sadece ihtiyaçlarımız değil kişilik konusuna da bakıldığında zincir şeklinde bir sıra olduğu görülmektedir. Birey en alt basamaktaki kişilik gelişimine uygun ihtiyaçlarını gidermeden bir üst basamaktaki kişilik gelişimini gerektiren ihtiyaçlarını giderememektedir. Bundan anlaşılacağı üzere kişilikler de aynen ihtiyaçlar gibi belli bir sıra takip ederek ilerleyebilmektedir.

Ele alınan bu konuya yönetici ve işveren açısından bakacak olursak; çalışanlarının her birinin hangi basamakta ya da kademedede ne tür ihtiyaçların eksikliğini ve açlığını hissediyorlar bunlar tam olarak anlaşılmadan ve belli ölçüde ihtiyaçlar giderilmeden çalışanlardan verim beklemek pek doğru olmaz¹¹⁴. Çalışanlar için söz konusu ihtiyaçlar göz önüne alınarak giderilmesi için, gerekli anlayış, katkı ve desteğin verilmesi moral ve motivasyon sağlamak için önemlidir.

Bu doğrultuda Maslow'un görüşlerinin üç ana teorik düşünceye dayandığını söyleyebiliriz:

- İnsanı davranışa yönlendiren doyurulmamış ihtiyaçlarıdır,
- Gereksinimler basitten karmaşığa hiyerarşik bir sıra izlemektedir.
- Bireylerin ihtiyaçları konusunda basamak atlaması mümkün olmamaktadır ve bir alttaki ihtiyacı giderilmeyen bireyin bir üst ihtiyacını düşünmesi mümkün olmamaktadır.

En alt kademedede yer alan, fakat ilk başta karşılanması gereken ihtiyaçlar fizyolojik gereksinimlerdir¹¹⁵. Alt kademedeki ihtiyaçlar karşılandığı zaman bir üst seviyedeki ihtiyaç gereksinimi var olmaktadır. Alt kademedeki ihtiyaçlar en temel ihtiyaçlar olup, diğer tüm ihtiyaçların önüne geçmektedir. İlk basamak ya da temel

¹¹⁴ Koçel, a.g.e., s.638.

¹¹⁵ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, 1998, s.123.

ihtiyaçlarımız dediğimiz basamakta; yeme, içme uyuma, nefes alma, boşaltım gibi gereksinimlerimiz vardır. İlk basamaktaki ihtiyaçlara bizim temel yaşamsal ihtiyaçlarımız da diyebiliriz. Bireyin amacı bu ihtiyaçları gidermek ve bu doğrultuda hayatını devam ettirmektir.

İnsanlar sahip oldukları şeyleri korumak ve bunu sürdürmek isterler. Bu durum fizyolojik ihtiyaçları yanında kişiler arası ilişkiler için de söz konusudur, yani insan birinci basamak temel gereksinim ve ihtiyaçlarını belli ölçüde karşıladıktan sonra, ikinci basamak ihtiyaçları olan tehlikelerden korunma, geleceğe güven duyma, arkadaşlarına, yöneticilerine güvenme ihtiyacını da gidermek ister.

İnsanlar, tek başlarına yaşayamazlar. Yaşamlarını idame ettirebilmek için başkalarının varlığına gereksinim duyarlar. İnsanların sosyalleşme ihtiyacının olmasındaki sebep ise kişilerin duygusal ağırlığı olan ihtiyaçlarının var olmasıdır.

Sosyal gereksinimler, yani ait olma ve sevgi gereksinimi, insan ilişkilerinin sosyal yönünü oluşturmuştur. Başkalarıyla birlikte yaşama, başkaları tarafından kabul görme, sevmeye, sevilme sosyal ihtiyaçlar bütün insanlar için çok önemlidir. Eğer kişiler bu ihtiyaçlarını da belli ölçüde giderebilirlerse aidiyet duyguları gelişmiş olarak kendilerini daha mutlu hissederler.

Geçmişe bakıldığında da durumun değişmediği görülmektedir kişiler hangi grupta kabul, sevgi bulduysa o grubun içerisinde yaşamak istemektedir¹¹⁶.

İnsanlar fizyolojik ihtiyaçları karşılandıktan sonra değer görmek isteme ve saygınlık gibi gereksinimleri başlamakta. Başarmak, başkaları tarafından değer görmek, insanın kendine güven duymasına ve daha başarılı olmasına zemin hazırlamaktadır. Güç, itibar ve başarı bu ihtiyacın parçaları olarak değerlendirilmektedir. Kendine gerçekleştirme gibi yüksek seviyeli ihtiyaçlara karşı ise doyumsuzluk söz konusudur, birey hep daha fazlasını ister.

Takdir edilme, değer verilme, önemsenme, saygı ihtiyacı iki yönlü bir ihtiyaçtır, kişi hem kendine güven ve saygı duymak ister aynı zamanda başkalarınınca da böyle görülmek ister. Bir yazar yerinde ve zamanında bir "aferinin", egosuna iyi geldiğini ve kendisini iki ay idare ettiğini belirtmişti, bu bakımdan, kişinin başarısından dolayı

¹¹⁶ Bülent Tokat ve Derya Şerbetçi, *İşletmecilik Bilgisi*, İstanbul: Avcı Ofset, 2000, s.8.

takdir edilmesi, onun motivasyonunu artıracak, kendine güven duyması ve başarılı olması yönünde onu kamçılacaktır¹¹⁷.

Her türlü fizyolojik ve sosyolojik tatmin duygularını tatmış az sayıdaki kişiler, artık kendini gerçekleştirme gereksiniminin etkisi altına girmektedirler. Böylece kendi ideallerini gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar.

Maslow'a göre, bu basamağa kadar gelebilen bireyin, yaratma ve başarıma güdüsü ön plana çıkabilmektedir. Birey bu aşamada özgür bir şekilde hareket edebileceği için kendine duyduğu özsaygı ve benlik durumlarını öne çıkarır¹¹⁸.

Bu basamakta kişi kendi potansiyelini gerçekleştirmek ister. Kendine ait özellikleri geliştirmek ve kanıtlamak ister.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki temel yaklaşımı kişi ihtiyaçlarının sonsuz ve sınırsız olmasıdır. Bu nedenle bireyler motive olmak için hazır durumda beklemektedir. Motivasyon araçlarını gerektiği yerde gerektiği zamanda kullanmak bireylerin çalışmalarını verimli hale getirecek ve bireyleri daha istekli ve şevkle çalışmaya teşvik edecektir. Bu aşamada birey kendini geliştirmek için elinden gelen tüm çabayı sarf edecektir.

2.6.2. Mc Gregor'un X ve Y Kuramı

Örgütler için çalışanlar, önemli bir değere sahiptir. Çalışanların verimli bir şekilde yönetilebilmesi için Douglas Mc Gregor, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımından etkilenmiş ve X ile Y kuramını geliştirmiştir. Geliştirilmiş olan bu yeni kurama göre iki farklı insan tipinin özellikleri söz konusudur.

Mc Gregor tarafından öne sürülen düşüncelerden ilki X kuramı ve teorisi olarak bilinmektedir. Bu teori de şu hususlar dikkati çekmektedir:

- Bireyler yapısı gereği çalışmaktan hoşlanmazlar, tembeldirler, ilk fırsatta çalışmaktan kaçmaktadırlar,
- İşe ve çalışmaya karşı kendileri istekli olmayan ve çalışmayan bireyler, örgütler tarafından sıkı bir takip altına alınmalı, çalışmaya teşvik etmek için dürtülmeli, çalışmalarının istedikleri gibi olması için de sıkı yönlendirmeli, gerekirse ceza verilmeli ve tehdit edilmeli görüşü savunulmaktadır.

¹¹⁷ Günay Toplu, Farklı Yaş Grubunda İllkokula Başlamış 5. Sınıf Öğrencilerinin Benlik Saygıları İle Akademik Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, İstanbul Maltepe Üniversitesi, 2019, s.18 (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*)

¹¹⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.113.

- Çalışanlar ekonomik bakımdan daha iyi olan işte çalışmak istemekte ve iş güvencesi aramaktadırlar. Yaptıkları işte yükselme hedefi olmamakla birlikte sorumluluk almaktan da kaçınmaktadırlar.
- İnsanların çoğu yeniliklere açık değildir ve gerek duymamaktadır.
- Kişilerin kendi çıkarları örgütün çıkarlarından ön plandadır. Örgütün planları önem teşkil etmemektedir.

X teorisi sanayi ve endüstri işletmelerinde dikkati çeken insan tipi ve davranışlarını açıklamaktadır. X kuramında çalışanlar kendini düşünen, kendilerini ön plana alan, çalışmalarında istekli, enerjik ve aktif olmayı sevmeyen biri olarak tanımlanmıştır. Bu teoriye göre işyerinin amaçlarına ulaşmasında, çalışanlar iş disiplini ve sıkı denetim içinde çalıştırılmalıdır¹¹⁹.

Mc Gregor tarafından çalışanların yönetimi konusunda ortaya atılan diğer bir görüş ise Y teorisidir. Bu teorideki temel varsayım, insanları yönlendirmede daha çok çalışanları ön plana alan ve çalışanların daha insancıl koşullarda yönetilmesi gerektiği fikri öne sürülmektedir.

Teorinin esasları şöyle açıklanabilir: Yöneticilerin temel görev ve sorumlulukları iş yeri koşulları ve yöntemlerini çalışan bireylerin amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlayacak şekilde hazırlamaktır. Bu takdirde, çalışan bireyler çabalarını örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirme yönünde göstereceklerdir.

Bu kapsamda Y teorisi şu şekilde özetlenebilir:

Çalışanlarda yapılacak iş için gerekli çalışma potansiyeli zaten vardır. Çalışanlardaki bu potansiyelin ortaya çıkarılması ve çalışanların kendilerini yenileyebilmeleri ve geliştirebilmeleri için yönetim tarafından sürekli olarak desteklenmesi gerekmektedir.

İdarecilerden beklenen asıl iş ve görev çalışan bireyleri teşvik etmek ve geliştirebilmeleri için onlara fırsat ve imkân sağlayabilmektir.

Y kuramına göre çalışanlar işten ve sorumluluktan kaçmamakta işlerinde başarılı olmak için elinden gelen her şeyi yapmak için çaba sarf etmektedirler. Yöneticilerin ise çalışanların sorumluluklarını istedikleri ölçüde yerine getirebilmesi için çalışanlarını yönlendirmeleri ve kontrol etmeleri gerekmektedir.

¹¹⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.19.

Çalışanların fikir, öneri ve kararlarına saygı duyulduğunda sorumluluklarını daha istekli olarak yerine getirebilecek ve işletme amaçlarına uygun şekilde davranacaklardır.

Mc Gregor'a göre Y kuramının hipotezleri ve savları şunlardır¹²⁰:

- İnsan için çalışmak dinlenme ve oyun kadar doğaldır genelde, insan işinden nefret etmez,
- Gerekli koşullar sağlandığı takdirde sorumluluk almaktan kaçınmazlar,
- İnsanlar yaratılışı gereği tembel ve pasif değildir. Çalışma koşullarının uygun olması halinde mutlu ve motive olmaktadır,
- Motivasyon Maslow'un belirttiği, beş düzeyde de oluşabilmektedir,
- Çalışanlar yeterli bir şekilde motive edildiğinde daha istekli bir şekilde çalışmaktadırlar ve kendilerini dahi iyi yönetebilmektedirler.

2.6.3. Herzberg Çift Faktör Teorisi

Bu teoride çalışanların hangi çalışma ortamında kendilerini daha iyi hissettikleri ve çalışma ortamından ne beklediklerini anlamak amaçtır. Ayrıca çalışanları hangi unsurların daha fazla motive ettiği, çalışmada isteksizlik oluşturan ve tatmin edici olmayan çalışma unsurlarının belirlenmesi de amaçlanmıştır. Herzberg'in bu teorisinde çalışanların kendilerini hangi zamanda iyi ya da kötü hissettikleri sorusuna yanıt aranmaktadır¹²¹.

Hijyen faktörleri çalışma hayatında olmazsa olmaz faktörlerdir. Hijyen faktörler, motivasyon konusunda bir zemin hazırlamaktadır ancak, çalışanın motivasyonu için gerekli ama tek başına yeterli olmamaktadır.

Hijyen faktörlerinin sağlanması sonucunda motive edici unsur ve faktörler çalışanın motivasyonunu etkileyebilecektir.

Motive edici faktörler, hijyen faktörleri sağlanmadan çalışanları motive edemeyecek ve yetersiz kalacaktır. Hijyen faktörleri sağlandıktan sonra ise motivasyon faktörleri üzerinde ısrar etmemek bu faktörleri harekete geçirici etmenler üzerinde durmak gerekmektedir¹²². Dolayısıyla bu iki faktörün motivasyon üzerinde ayrı ayrı etkileri vardır. Bu iki faktörün olmaması çalışanın motivasyonunu olumsuz

¹²⁰ Eren, a.g.e., s.33-34.

¹²¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.25.

¹²² Koçel, a.g.e., s.375.

bir şekilde etkileyecektir. Motive edici faktörler sağlanması durumunda ise çalışanın motivasyonu gerçekleşecektir.

Çünkü motive edici faktörleri hijyen faktörlerinden önce sağlamak çalışanı motive etmeye yetmeyecektir.

Motive edici faktörlerin bulunması durumunda iş tatmini gerçekleşmekte ve çalışanların istek ve arzuları artmaktadır. Motivasyon faktörlerinin çalışma ortam ve koşullarında bulunmasıyla çalışanların işe karşı güdü ve doyumlarında artış sağlanmaktadır. Bu faktörlerin bulunmaması halinde ise çalışanların çalışmaya karşı azim ve motivasyonları düşmektedir.

2.6.4. Mc Clelland Başarı İhtiyaç Teorisi

Bu teori bireyin yaşamı boyunca kazandığı belirli ihtiyaçları ele almaktadır. Bu yüzden bu teoriye kazanılmış ihtiyaçlar kuramı da denilmektedir.

Dessler, Age Mc Clelland birey istek ve ihtiyaçlarını; üç ana grup olarak sınıflandırmıştır. Bunlar; başarılı olma, güç ve ilişki kurma istek ve ihtiyaçlarıdır.

Başarılı olma ihtiyacı: Karmaşık bir işin üstesinden gelebilmek, zor olan bir işi en iyi bir şekilde yapabilmek zor olan işte ilerleyebilmek diğer çalışanların önüne geçmek kısacası başarıya ulaşmak için çalışanların elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmalarıdır.

İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı: Luthans'a göre çalışanların iş arkadaşlarına karşı mesafesiz ve yakın bir ilişki içinde olmak istemesinin sebebi, çalışma ortamında kavga ortamından kaçmak ve arkadaşlık ilişkilerinde olumlu davranışları görmek istemelerinden kaynaklanmaktadır. Bireylerde arkadaşlık ve yakın sosyal ilişkiler kurma ihtiyacı ise kişinin aidiyet duygusu ve sosyalleşme ihtiyacına dayanmaktadır. Buradaki temel amaç, çalışma ortamında yakın arkadaşlık ilişkilerinin kurulması esasına dayanmaktadır.

Güç ihtiyacı: Dessler, Mc Clelland'a göre iş yaşamında başarılı bir yöneticinin güç ihtiyacı maksimum seviyededir. Yöneticiler güçlerini çalışanlarının üzerinde etki bırakmak onların yaptıkları işler ve sorumluluklarının yerine getirilmesinde ve kontrolünde kullanmaktadırlar. Yani yöneticiler gücünü çalışan bireyleri kontrol etmede, onlardan sorumlu olmada ve gerekli yetkiye sahip olmak amacıyla kullanmaktadırlar.

Clelland yaptığı araştırmada, çalışanların başarı ihtiyacı iş yaşamında en büyük amaçlarından biri olduğu için, çalışanlar sürekli olarak motive edilmeli gerektiğini vurgulamıştır. Bu bağlamda bireyleri motive etmede en önemli husus ve faktör başarı ihtiyacıdır¹²³.

Mc Clelland'in kuramında bir ihtiyaçlar hiyerarşisinin olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

2.6.5. Alderfer'in E.R.G (V.I.G) Kuramı

ERG Yaklaşımı Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını örnek olarak geliştirdiği ve örnek aldığı bu çalışmayı daha da basitleştirerek bu motivasyon yaklaşımını geliştirmiştir. Söz konusu kurama göre Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi beş aşama yerine üç aşamada incelenmektedir. Maslow gibi Alderfer'de öncelikle alt basamaktaki ihtiyaçların karşılanıp sonrasında üst düzeydeki ihtiyaç ve basamakların karşılanması gerektiğini vurgulamaktadır¹²⁴.

Bu teoride ihtiyaç basamak ve sıralaması daha da basittir fakat Maslow'un ihtiyaçlar sıralamasındaki gibi temel yaklaşım; alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıktan sonra üstteki ihtiyaçların tatmin edilmesidir. Ancak alt düzeydeki temel ihtiyaçlar giderilmesi sonucunda üst düzeydeki ihtiyaçlara geçilebilmektedir.

E.R.G teorisinde de ihtiyaçlar teorisinde belirtildiği gibi kendini geliştirme ihtiyacının giderilmesi olanaksızdır. Ancak, E.R.G teorisinde en alt düzey ve basamaktaki ihtiyaçlar karşılandığı zaman üst düzeydeki basamak ve ihtiyaçların daha önemli hale geldiği savunulmakta ve alt düzeydeki bu ihtiyaçlar önemini kaybetmektedir. Bu kuramda kişiyi üst düzeydeki ihtiyaçları mantıksal olarak karşılanmıyorsa kişi alt basamaktaki ihtiyacına dönerek bu basamak üzerinde yoğunlaşma gereği duymaktadır.

E.R.G yaklaşımında, ihtiyaçlar üç kategori şeklinde sınıflandırılmıştır. Alderfer'in görüş ve kuramına adını vermekte olan üç temel ihtiyaç şunlardır¹²⁵:

Var oluş ihtiyacı: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde birinci ve ikinci basamak ihtiyaçları olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Bu durum, insanların fiziksel ve maddi yöndeki ihtiyaçlarını temsil etmektedir.

¹²³ Mehmet Turhan ve Batuhan Çetinsöz, Duygusal Zekâ ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Turizm Programı Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, *Electronic Journal of Social Sciences*, Sayı:18, Cilt:69, 2019, s.268-287.

¹²⁴ Orhan Gökçe ve Ata Atabey, *Davranış Bilimleri Ders Notları*, Konya, 2001, s.236.

¹²⁵ Yüksel, a.g.e., s.141.

İlişki kurma ihtiyacı: Maslow'un sevgi, arkadaşlık, aidiyet ve sosyal ilişki kurma ihtiyaçları ile ilişkilidir. Ayrıca insanların bir gruba dahil olması sonucu güvenlik ihtiyacı ile de ilişkilidir.

Gelişim İhtiyacı: Maslow'un saygı görme, tanınma ve kendini ispatlama ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Bu ihtiyaçlar bireyin kendini geliştirmesi ve çevresiyle iletişim halinde bulunmasını kapsamaktadır. Ancak, bu ihtiyaçlar hiçbir zaman tam olarak karşılanamamaktadır. Çünkü bu ihtiyaçlar sürekli olarak yeni ihtiyaçlar beraberinde getirmektedir.

Bu kuram; çalışanın çalışma yaşamındaki istekleri, gereksinimleri ve hangi amaçlar için çalıştığını sorularının cevabını aramaktadır. Bu yaklaşımda ihtiyaçlar çalışanın motivasyonu da doğrudan etkilemekte ve ihtiyaçlar giderilmediğin zaman çalışanın ihtiyaçları tatmin edilmemiş olmaktadır. Temel ihtiyaçlar tatmin edildiğinde ise; önemi azalacağı için bir üst kademedeki ihtiyaca geçilebilecektir.

2.6.6. Vroom'un Beklenti Teorisi

Bu teori, bireylerin kişisel amaç ve temel davranışlarına dayanmaktadır. Bireyin ihtiyaçlarının tatminini; davranışı ortaya çıkaran çevresel uyarıcılarla çalışanların gereksinimleri arasındaki ilişkilerde aramaktadır.

Vroom, bekleyiş kuramını motivasyona bireyin sadece içsel faktörlerden değil dışsal faktörlerin de etkisinin olduğunu belirtmiştir. Vroom'un kuramında; çekicilik, araçsallık ve beklentili üç temel kavramdır. Vroom önceden gerçekleştirilmiş olan motivasyon teorilerinden ayrı olarak ihtiyaçların tatmin ve gerçekleştirilmesi için amaca ulaşılacağı yönünde beklentilerin olması gerektiğini vurgulamıştır.

Valens: Vroom da iki veya daha fazla amaca karşı olan istek ve taleplerin güçle olan ilişkiyi bulmak ve belirlemek için "valans" (valence) kelimesini kullanmıştır. Valans değeri (-1) ile (+1) arasında değer almaktadır. Bireylerin bir ödüle verdikleri değer o ihtiyacının tatmin olma derecesini ifade etmektedir¹²⁶.

Kişi için Valansın yüksek olması kişinin daha fazla gayret etmesini gerektirecek ve o amaç için çalışacaktır. Valansın yüksek olması (+) değer olarak ifade edilirken ve elde edilmesi istenmekte iken bunun tam tersi (-) değeri olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta ise, söz konusu değerlerin elde edilen amacın

¹²⁶ Semih Demir, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ile Öğretmen Motivasyonunun İncelenmesi, Gaziantep Üniversitesi, 2018, s.55 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

beklenen değeri olup, gerçek değeri olmadığıdır. Vroom çalışanın performansının kişiliğe, bilgi, beceri ve deneyimlere bağlı olarak değiştiğini belirtmiştir.

Bekleyiş: Kişinin algıladığı olasılığa bağlı olarak belli bir çaba ve gayretin sonucunun ödül ile ödüllendirilebilmesi varsayımına sahip olmasıdır. Eğer birey çaba ve gayret etmede beklediği bir ödül alabileceğine inanırsa, işinde daha çok çaba gösterecektir. Bu bağlamda bekleyiş (0, +1) arasında değişmekte olan bir sonuç olacaktır. Ancak kişinin hem valensi ve bekleyişi doğru orantılı olarak artıyorsa o kişi motive olacaktır. Kendini motive eden çalışan ise işini en iyi şekilde yapmaya çalışacak tüm bilgi ve enerjisini işi için harcayacaktır.

Araçsallık: Birey belirli bir gayret ve çaba ile belirli bir düzeyde performans göstermektedir. Gösterilen performansı sonucunda belirli şekilde ödüllendirilebilmektedir.

Buradaki araçsallık ise ilk başka araçların diğer araçlara etki etme derecesi ve amaçları gerçekleştirme derecesidir. Bu tür teşvik edilme ve ödüllendirmede birinci kademe ve aşamada bireyin maaşı veya ücreti arttırılmaktadır. Fakat ücretin yalnız tek başına bir önem ve anlamı yoktur. Daha üst düzey bir statü elde etmek, tanınmak, ailesini daha iyi geçindirebilmek hususunda bu durum bir araçtan ibarettir.

Araçsallık hususu birinci düzey ve kademedeki sonuçların ikinci düzey ve kademe sonuçlarına ulaştıracağı hususunda kişinin objektif olmayan ifade etmektedir. Araçsallık hususu çeşitli düzey ve kademedeki ilişkiye, bekleyiş ise çaba ve gayret ile birinci düzey ve kademedeki ilişkiye işaret etmektedir.

Çalışanların motivasyonuna yönelik bazı önemli değişkenleri vurgulaması bakımından önem taşımakta olan bu kuram, iş görenlerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkileri açıklamaktadır¹²⁷.

Valens, bekleyiş ve araçsallık kavramlarından herhangi birisi yoksa birey motive olmayacaktır. Vroom'un görüşleri bir süreç kuramı olduğundan dolayı insanların neye doğru hangi süreçte nasıl ve neden güdülendiklerini açıklamakta başarılı olmaktadır.

Söz konusu kuram çalışan bireylerin nasıl güdülendiği ve motive edildiği sürecin nasıl ne yönde geliştiğini belirlemeye dönük olarak çalışmıştır. Şayet bireyin hem valensi hem de bekleyişi yüksek oranda ise kişi motive olacaktır. Araçsallık

¹²⁷ Ali Ergin ve Halil Karataş, Üniversite Öğrencilerinin Başarı Odaklı Motivasyon Düzeyleri, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:33, Cilt:4, 2018, s.868-887.

kuramı çeşitli ve değişik kademeler arasındaki ilişkiye bekleme kuramı ise gayret ile birinci kademe sonuçları arasındaki ilgi ve ilişkiye işaret etmektedir¹²⁸.

2.6.7. Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi

Ümit ve bekleme, güdüleme sürecinde model için teorik bir temel ve esas sağlamaktadır. Gayret, istek, performans, ödül ve tatmin bu süreçte en temel değişkenlerdir¹²⁹.

Bu teori ve kuram esasta Vroom'un Beklenti kuramı üzerine geliştirilmiş olmakla birlikte kuramda ayrıca bilgi, beceri, yetenek, gayret ve algıların değişimlerine göre performansı ödüllendirmenin söz konusu olabileceği ileri sürülmektedir¹³⁰.

Ödüller, performans ile doyum arasındaki ilişkilere şiddetli bir şekilde etkilemektedir. Kişinin sabırsızlıkla istediği teşvik ve ödüller, yapmış olduğu işten dolayı hak ettiğine inandığı ve kendisine uygun gördüğü teşvik ve ödüllerdir. Tatmin, ödüllerin istenen ve beklenen düzeyin altında olması, tam o seviyede olması veya beklenen düzeyin üstünde olması durumuna göre değişmektedir. Erişilen ödüllerin beklenen seviyede olması veya beklenen seviyenin üzerinde olması, bireyde doyum hissi yaratırken; beklenenden daha aşağı seviyede olması doyumsuzluk yaratacaktır¹³¹.

Bu kurama göre, çalışanların başarısının bireye kazandıracığı tatmin düzeyinin yüksek olabilmesi için, çalışanın beklentileri ile örgütün teşvik ve ödülleri arasında uygun bir denge kurulması yanında örgüt içinde verilen ödüllerin adil olması önemlidir. Söz konusu kurama eklenen diğer bir kavramda "algılanan rol" dür. Örgüt üyelerinin başarılı olabilmesi için örgütün kendisine yüklemiş olacağı rol ve statüye ve özelliklere sahip olması ve bu yönde davranmasıdır.

Porter ve Lawler'in motivasyon model ve anlayışında, teşvik ve ödüllerin doyuma yol açtığı ve işteki performansın bazen ödüllere götürdüğü varsayım ve anlayışına dayanmaktadır. Bu bağlamda Porter ve Lawler tatmin ile performans

¹²⁸ Koçel, a.g.e., s.650.

¹²⁹ Ferhat Taşpınar, Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, 2006, s.12 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹³⁰ Tahir Akgemci, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara: Eğitim Yayınevi, 1998, s.46.

¹³¹ Yüksel, a.g.e., s.130.

hususunun başka bir değişken ile yani ödüller ile bağlantılı ve ilintili olduğunu ileri sürmüştür¹³².

2.6.8. Davranış Şartlandırma Yaklaşımı

Bu kuram da benimsenen ve bireyin yaptığı davranış sonucunda ödüllendirilen davranışlar tekrarlanmakta iken bunun tam tersi benimsenmeyen ve cezalandırılan davranışlar ise tekrarlanmamaktadır. Bu duruma ise etki kanunu adı verilmektedir.

Öğrenme kişinin istedik yönde yani gerek biçimsel gerek deneyimler sonucu davranışlarında değişiklik meydana getiren bir süreçtir. Davranışı geliştiren ve davranış değişikliğinde önemli süreçlerden ilki Pawlov'un klasik koşullandırma sürecidir. Pawlov tarafından köpekler üzerinde yapılan bir araştırmada, köpeklerin salyalarını sadece yiyecek gördükleri zaman değil, bazı uyarıcıların da köpekte salya akmasına neden olduğunu görmüş ve keşfetmiştir. Pawlov yiyecek görüldüğünde salyanın akmasını öğrenilmeyen bir refleks, şartsız uyarı ve şartsız tepki olarak açıklayarak, yiyecek verilmediği halde zilin sesinden dolayı köpeğin salya salgılaması halini de öğrenilmiş durum olarak açıklamıştır. Zil sesiyle beraber köpeğe yiyecek verilmesi durumu ile koşullandırılmış bir tepki sağlanmıştır¹³³.

Öğrenmenin ikinci biçimi ise gözlem yöntemidir. Organizasyonlarda özellikle eğitim ve öğretim programlarında bu türden öğrenmenin rolü ve önemi büyüktür. Bunlar, belli programlarla çalışanlara ve idarecilere birden çok konuyu göstererek ve bunları yaptırarak öğretilmektedir.

Slev'in, üçüncü öğrenme türü ise edimsel koşullandırmadır. Davranış bilimci Skinner tarafından geliştirilen söz konusu kurama göre koşullandırma bir davranışın sonucu olarak öğrenme ile mümkün olmaktadır. Klasik koşullandırmada olaylar dizisi hareket ve davranıştan bağımsızdır¹³⁴.

Bir başka ifade ile öğrenilecek tepki köpekte zaten vardır, uygun şart ve koşullandırma ile harekete geçirilir. Edimsel olan koşullandırmada ise davranış, edim adı verilen araçlar ile kontrol edilmektedir. Kendisini izleyen olayların işleyişi sonucu edimler güçlenir ya da zayıflatılır. Kısaca kişiler elde ettikleri olumlu ya da olumsuz çıktı ve sonuçlara göre bir davranışın yeniden gösterebilir veya o davranış içinde bulunmazlar. Organizasyon içindeki davranışların birçoğu edimseldir. İş disiplini, işe ilişkin görev ve sorumluluklarını yerine getirme, rapor okuma, edimsel

¹³² Gökçe ve Atabey, a.g.e., s.250.

¹³³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.119.

¹³⁴ Taşpınar, a.g.e., s.43.

davranışlara örnektir. Bu durum ve hallerde otomatik tepki ve davranış doğuracak uyaranlar söz konusu değildir.

Edimsel koşullandırma; yönetim biliminde davranış değiştirmede kullanılmakta ve dikkate alınmaktadır. Bu kurama göre yapılması istenen davranış ödüllendirilmeli istenemeyen davranışın pekiştirilmemeli veya cezalandırılmalıdır.

2.6.9. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın geliştirmiş olduğu eşitlik teorisi, çalışanların gösterdikleri çaba ve gayret sonucunda eşitlik ya da eşitsizliğe göre inceleyen, inceleme sonucunda iş başarıları, performans ve tatminlerinin düzeyleri üzerinde belirleyici olduğunu ileri sürmekte olan bir görüştür.

J. Stacy Adams'ın kuramı çok yalın ve anlaşılır bir şekilde, iş ortamına veya organizasyona bireyin kattıklarıyla, elde ettikleri arasında bir denge olmasını istemesidir. Çalışma ortamında aynı katkıları sağlayan diğer çalışanların da elde ettiği sonuçları kendisiyle karşılaştırdığında çalışanın eşit muamele görmesi çalışanın tatmin edecek ve doyum noktasına ulaştıracaktır¹³⁵.

Eşitlik teorisindeki temel düşünce ve kanı bu ilişkileri motivasyonun temeli ve esası kabul ederek motivasyon hususunu bunların üzerine oturtmasıdır. Çalışanlar bilgi, beceri, deneyim, tutum, eğitim seviyeleri ve başarıları, ücretleri, statüleri, yöneticilerden aldıkları geri bildirimler, terfi ve ödül gibi hususları iş arkadaşları ile karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma neticesinde çalışan bireyler diğer çalışanlarla bir eşitlik ya da eşitsizlik algılamaktadırlar. Çalışanlar kendisi diğer çalışma arkadaşları arasında eşitlik ve dengenin sağlandığına inandığı zaman ve hallerde huzura kavuşmaktadır¹³⁶.

Eğer çalışma ortamında bir eşitsizlik varsa, o örgütte ödül adaletinin bozulduğunun, bir dengesizlik durumunun olduğunun göstergesidir¹³⁷. Bu karşılaştırma sonucu çalışanlar her eşitsizlik durumu için, kendilerince çözüm arayacaklardır.

¹³⁵ Suna Özbey, Okul Öncesi Dönem Çocuklarında Motivasyon ve Öz Düzenleme Becerileri Üzerine Bir İnceleme, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı:6, Cilt:65, 2018, s.26-47.

¹³⁶ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001, s.450.

¹³⁷ Eren, a.g.e., s.441.

Adams modelinde amaç, ödülün verilmesinde daima adaletli ve eşit olunması gerekmektedir. Bu kurama göre, önemli olan sadece herhangi bir ödülün elde edilmesi değildir. Ödülün tatmine yol açması için hem çalışanların beklentisini karşılaması hem de adil olarak dağıtılması gerekmektedir.

Bu yöndeki düşüncelerin ana tema ve fikri iş görenlerin iş ilişkilerinde eşit, adil ve insanca bir davranış görme arzusunda oldukları bu isteklerinin de motivasyonlarını etkilediği hususudur.

Bu bağlamda, eşitsizliklere ve adaletsizliğe uğrayan iş görenlerin sergileyeceği tutum ve davranışları şu şekilde gruplandırılabilir:

- Harcanan çaba ve gayretin değiştirilmesi,
- Sonucun değişmesi,
- İşten ayrılma,
- Çalışma arkadaşlarını, harcadıkları çabayı azaltmaya yönlendirme,
- Karşılaştırma esasının temel unsur ve faktörlerini değiştirmeye çalışma,

Bu kuram girdi ve çıktıların dengesi esasına dayanmaktadır¹³⁸. Çalışanlar yaptıkları iş sonucunda aldıkları ödül arasında adaletli bir davranış beklemektedirler. Buradaki girdi çalışanların işleri başarmak için gösterdikleri çaba, emek, eğitim iken çıktı ise, gösterilen bu çaba neticesinde ücret, maaş, sosyal statüdür. Bu karşılaştırmalar sonucunda girdi ve çıktının eşit olması adaletin ve denkliğin sağlandığını göstermektedir.

2.6.10. Amaç Teorisi

Locke tarafından geliştirilen bu kuram, davranışın temel sebeplerinin fertlerin bilinçli bir amaçla ve düşünceyle yapıldığını ileri sürmektedir. Bu model de hedef davranışlar özel bir önem taşımaktadır. Bununla birlikte davranışı motive eden durumun bilinçli amaçlar olduğu vurgulanmaktadır. Locke, iş görenlerin işte başarılarını belirleyici olarak onların bireysel amaç ve hedeflerinin büyük önem taşıdığına vurgu yapmaktadır¹³⁹. Bu bağlamda iş yerindeki örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olan tepki ve davranışların kişilerin kendi amaçlarına uygun olduğu düşünce ve algılanmasına bağlıdır.

¹³⁸ Şimşek ve Öge, a.g.e., s.112.

¹³⁹ Taşpınar, a.g.e., s.45.

Locke, kişiler tarafından belirlenen amaçların niteliklerini önemsemektedir. Çalışanların işyerindeki başarılarını ve motivasyonlarını amaçlarının, nitelik ve özelliklerine bağlamıştır. Amaçların motivasyondaki rol ve önemini aşağıdaki şekilde sıralamıştır.

- Amaçlar açık ve belirgin olduğunda, iş görenlerin gayret ve başarıları da yükselmektedir.
- Amaçların zorluk derecesi arttıkça başarıda artış olduğu gözlenmiştir.
- Başarı duygusu yüksek kişileri zorlu amaçlar, daha çok motive etmektedir.
- Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve başarılı olması için belirlenen amaçların iş görenlerce de önemli olması önem arz etmektedir.
- Çalışanların işlerindeki kararlara katılmaları hususu, iş başarısını arttırmada motive edici bir unsurdur.
- Çalışmaları konusunda iş görene geri dönütlerin verilmesi iş görenin başarısını arttırmaktadır. Kendi çalışmaları hakkında bilgi verilen çalışan, kendini tanıma ve değerlendirmede bilgi sahibi olup, amaçlarına kavuşmak ve iş başarısını arttırmaya yönelik olarak motive olmaktadır.

2.7. MOTİVASYONU ARTIRMA YÖNTEMLERİ

2.7.1. Hedef Belirleme

Hedef belirleme, çalışanlardan işlerini yaparken hangi hedefleri gerçekleştirmeleri beklendiğinin açıkça belirtilmesidir. Hedef belirleme uygulamalarında aşağıdaki faktörler göz önünde bulundurulmalıdır¹⁴⁰:

- Hedefler açık ve belirgin olmalıdır. Belirlenen hedeflerin kesin tanımlarının yapılmasının genel hedefler verilmesinden daha motive edici olduğu bulunmuştur.
- Zor fakat ulaşılabilir hedefler olmalıdır. Zor olmakla birlikte çalışanların kabul ettiği hedeflerde motive edici olmaktadır. Ancak bu hedefler çalışanların ulaşabileceği hedefleri aşmamalıdır. İmkânsız hedefler olmamalıdır.
- Hedef çalışan grubun da katılımıyla belirlenmeli, geri bildirim sağlanmalıdır.
- Hedef belirleme uygulamalarının başarısı, bu tekniğin kullanımına uygun olacak iş alanlarında kullanılmasıyla anlaşılabilir.

¹⁴⁰ Can Baysal ve Erdal Tekarslan, *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın, 1998, s.120.

2.7.2. İş Tasarımı

İş tasarımı, çalışanlara etkileri göz önüne alınarak işin sosyal ve yapısal bakımdan yeniden yapılandırılması düşünce ve amacıyla bir dizi faaliyet ve süreci ifade etmektedir. Başka bir ifade ile iş tasarımı verimliliği moral ve iş tatminini arttırmak için işin yapısında motivasyonun gerçekleştirilmesidir. Amaç işle ilgili teknolojik, örgütsel hedeflerin yanında iş görenlerin sosyal ve kişisel isteklerini karşılayıp tatmin etmektir¹⁴¹.

Çalışanların motivasyonunu ve performansını arttırmak için iş tasarımının çeşitli şekil ve yöntemleri söz konusudur. Bunlar; işi basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu gibi geleneksel yöntemlerden ve iş karakteristikleri modeli ve süreç yenileme gibi modern düzenlemelerden oluşmaktadır.

2.7.3. Standart ve Esnek Çalışma Programları

Standart tür çalışma programları, sabit çalışma haftasına göre çalışmaların yeniden programlanması ve düzenlenmesini ifade etmektedir.

Standart çalışma programları beraberinde birtakım sorunları da getirmiştir. Bunun içinde yeni çalışma programları geliştirilmiştir¹⁴². Yeni tekniklerden biri olan esnek zamanlı programlarda, belirli sınırlar içinde, gözetime tabi olmaksızın işini tamamlaması için çalışana çalışma sürelerini düzenleme serbestliği tanınmaktadır. Klasik çalışma saatleri yerine, kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla yönelik olarak çalışanlar günün belli saatlerinde çalışmakta, diğer saatlerde bağımsız kalabilmektedirler. Bu uygulamanın personel devri ve devamsızlığını azalttığı, fazla mesai giderlerini düşürdüğü, yönetim-çalışan çatışmasını azalttığı, çalışanlara bağımsızlık ve sorumluluk duygusunu kazandırarak iş tatminlerini artırdığı gözlenmiştir.

2.7.4. Takım Çalışması

Takım, sorumlu oldukları işler konusunda ortak bir amaç, hedefe ve performansa odaklanmış ortak bir yaklaşım sergileyen birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip iş görenlerin oluşturduğu küçük gruplardır. Takım çalışması ortak

¹⁴¹ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2006, s.103.

¹⁴² Bingöl, a.g.e., s.110.

bir misyon ve vizyona doğru birlikte çalışma arzu ve isteği ile örgütsel hedefleri gerçekleştirme kabiliyetidir¹⁴³.

Takım ve ekip çalışmasında çalışanlar, katılımcı bir anlayış ile günlük sorunların çözümünde söz sahibi hale geldiği için bu anlayış, yönetimde önemli bir araç olarak görülmektedir.

Örgütler günümüzde takım ve ekip anlayışını tercih eder hale gelmiştir, bunda takımların bilgi, beceri, tecrübe uzmanlıkları farklı olan çalışanlardan oluşması sonucunda, yenilik ve yaratıcılık gerektiren işlerde takım çalışmasının bireysel çalışmalara göre daha başarılı olduğu görülmektedir. Ortak aklın katkısı burada önemlidir. Ayrıca takımlardaki üye sayısının yeterli ve çokluğu ile paralel olarak ortaya çıkan bilgi ve sinerji alışverişi, beyin fırtınası, yenilikçi önerilerin artmasına ve daha iyi kararların alınmasına katkı ve yardımcı olmaktadır¹⁴⁴.

2.7.5. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri, işle ilgili problemlerin araştırılması ve çözülmesi için oluşturulmuş problem çözme takımlarıdır¹⁴⁵.

İş görenlerin yaptıkları işlerden gurur duymalarını ve katkılarının daha çok hissetmelerini sağlaması açısından etkili olan bir motivasyon kaynağı ve unsurudur.

Çalışanlar, üzerinde çalışmak istedikleri sorunları seçme konusunda serbest bırakıldıklarında çözüm bulmak için daha fazla motive olmaktadır. Ayrıca bir grubun üyesi olarak bir masanın etrafında oturmak ve sorunları çözmek bu kişileri daha da motive etmektedir. Kalite çemberlerinin kullanımı ile çalışanların motivasyonunun ve verimliliğinin arttığı, bilgi ve becerilerinin geliştiği, öneri ve yaratıcı fikirlerinin arttığı, finansal tasarrufun sağlandığı, ürün maliyetlerinin düştüğü ve kalitesinin arttığı, işe devamsızlığın ve iş kazalarının azaldığı, sendika ile yönetim arasındaki ilişkilerin geliştiği gözlemlenmiştir. Kalite çemberleri oluşturularak kişilerin kararlara ve problemin çözümüne katılımlarının sağlanmakta, çalışanları motive ettiği gibi becerilerini kullanma olanakları sağlamakta ve işlerinden memnunluk duymalarına katkıda bulunmaktadır.

¹⁴³ Murat Sarıtepeci, Beklenti-Değer Teorisini Temel Alan Başarı Motivasyonu Ölçeğini Uyarlama Çalışması, *Uluslararası Eğitim Bilim ve Teknoloji Dergisi*, Sayı:4, Cilt:1, 2018, s.28-40.

¹⁴⁴ Emir Koparan, Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, 2005, s.2 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁴⁵ Işıl Pekdemir, JIT (Just in Time) ve Kalite Çemberleri, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı:23, Cilt:2, 1994, s.55-70.

2.7.6. Performans Değerlendirme

Performans; belli bir zaman diliminde kişinin kendisinden istenen görevleri ve sorumlulukları yerine getirerek elde ettiği sonuçtur. Geniş anlamda performans değerlendirme, örgütlerde belirli amaçlara göre çalışanın görevindeki başarısını, tutum ve davranışlarını, etik ve ahlaki özelliklerini ortaya koyan dolayısı ile örgütün başarısındaki katkılarını değerlendiren planlı ve çok yönlü bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetim ve uygulamalarına da girdi sağlayan performans değerlendirme hususu örgüt başarısında önemli bir unsur olup çalışan motivasyonuna da önemli katkılar sağlamaktadır.

Çalışanların moral ve motivasyonlarının artırılması sonucunda günümüzün rekabetçi piyasalarında personelin işten ayrılması azalmakta, başarılı ve üstün performans sergileyen iş yeri çalışanların işte kalıcılığı arttırılmaktadır¹⁴⁶.

2.7.7. Amaçlara Göre Yönetim Uygulamaları

Amaçlara göre yönetim uygulamaları; işletme amaçlarıyla çalışan amaçları arasında uyum sağlayarak hem örgütün etkinliğini arttırmayı amaçlayan hem de çalışanların motivasyonlarını artırarak daha verimli çalışmalarını sağlayacak bir ortam oluşturmaya dönük bir yönetim şeklidir. AGY de iş görenler arasındaki karşılıklı anlayış ve güven önemli olup, çalışanlar güç ve yeteneklerini ortak bir amaç, hedef, misyon ve vizyon için birleştirmektedirler.

Bu uygulama şeklinde, yönetici-çalışan arasında iş birliği sağlanmakta, çalışanların fikir ve tecrübelerinden yararlanma imkânı doğmakta ve çalışanların ve işletmenin kendi kendini eleştirmesine fırsat doğmaktadır. Yine bu yöntemle, çalışanlar kendi kendilerini denetleme imkânı bulmakta ve bu da iş motivasyonlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir¹⁴⁷.

¹⁴⁶ Deniz Çiçek, Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Adana Çukurova Üniversitesi, 2005, s.62 (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*)

¹⁴⁷ Nuri Tortop vd., *Yönetim Bilimi*, Ankara: Yargı Yayınevi, 1999, s.257.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME PERFORMANSI

İşletmelerin, günümüz rekabet şartlarında mevcut durumlarını anlamaları, eksik yönlerini geliştirmeleri ve doğru stratejik kararlar alabilmeleri için öncelikle performanslarını değerlendirmeleri ve performanslarına etki eden faktörleri analiz etmeleri gerekmektedir. Çünkü yaşanan rekabet koşullarında işletmelerin performansı ve bu performansın ölçülmesi için kullanılan kriterler büyük önem arz etmektedir. Özellikle sivil havacılık gibi hizmet ağırlıklı sektörlerde yaşanan küreselleşme ve yoğun rekabet, işletme performansını daha önemli bir hale getirmektedir. Bundan dolayı sivil havacılık sektöründe standart ürünler ve fiyat rekabeti yerine, farklılığa yönelmek daha da önemli bir hale gelmektedir¹⁴⁸.

3.1. İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI

Performans, objektif olarak tanımlanamayan çok geniş bir kavramdır. Performans, işletmenin geleceği ve yeteneklerini kapsayan bir ifadedir ve neden ve sonuç ilişkileri kurarak belirlenen hedefe zamanında ulaşılmasını sağlayan bir yoldur; “amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen planlı tüm çabaların ve sonuçlarının nitel ya da nicel olarak değerlendirilmesidir”. “Bir işletmenin başarısı ve sürekliliği performans ölçümü ile değerlendirilmektedir”. Porter işletme performansını, işletmenin uyguladığı stratejiler ve bu uygulamalar sonucu elde ettiği çıktılar olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle Porter’a göre işletme performansı, işletmenin başarı düzeyini ifade etmektedir ve işletmenin başarılı olabilmesi de sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi ile mümkün olmaktadır. İşletme performansı, işletmenin belirli hedefleri gerçekleştirmek için oluşturduğu rekabet stratejilerinin ve kaynaklarının uygulanması sonucunda, elde edilen başarılar olarak ifade edilebilir. Yapılan tanımlar kapsamında performansın kabaca işletmenin başarısını, amaçlarına ulaşma düzeyini tanımlayan çok boyutlu bir kavram olduğu ifade edilebilir. İşletme performansı, belirlenen ve uygulanan stratejilerin başarı düzeyi ile ilgili olmasından dolayı işletmelerin başarısının değerlendirilmesinde performans kriterlerinin belirlenmesi kritik bir karar mekanizmasına dönüşmektedir¹⁴⁹.

¹⁴⁸ Seval Coşkun vd., Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013, Sayı:13, Cilt:2, s.101-132.

¹⁴⁹ Çağrı Bulut vd., Pazar Oryantasyonu Boyutlarının İşletme Performansına Etkileri, *Ege Akademik Bakış*, Sayı:9, Cilt:2, 2009, s.513-538.

İşletmelerde, “performans anlayışları günümüze gelene dek sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermektedir”. Müşteri istek ve ihtiyaçlarında yaşanan hızlı değişimler, rekabetin şiddetini artırması gibi etkenler sonucunda en düşük maliyetle, en fazla üretim ve en yüksek karı hedefleyen bu süreç değişime uğrayarak müşteri ve çalışan tatmini, kalite, yenilik gibi performans ölçütlerine odaklanan bir süreç halini almıştır. İşletmelerin faaliyetlerini ve başarılarını etkileyen faktörlerin dinamik ve değişken olması nedeniyle sürekli değişen ve yenilenen performans ölçümleri ortaya çıkmaktadır. Küreselleşme ile birlikte yaşanan yoğun rekabet koşulları işletme performanslarını detaylı ve çok yönlü ele almayı gerekli kılmaktadır¹⁵⁰.

İşletmenin faaliyetlerinde ve kaynak kullanımında ekonomiklik, verimlilik gibi ilkelere ne düzeyde ulaşabildiğini ifade eden performans ölçümü ile elde edilen bilgiler ışığında sorunların tespiti ve iyileştirme için gerekli önlemlerin alınması sağlanabilmektedir. Performans ölçümünden elde edilen veriler, işletme stratejilerinin başarı düzeyi hakkında bilgi vermesi nedeniyle, stratejik karar alma süreçlerinde önem verilen göstergelerdir. Ancak işletmelerin beklenti ve gereksinimlerini tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sistemi geliştirilmemiştir¹⁵¹.

Literatür taraması neticesinde işletme performansı ölçümünde subjektif ve objektif olmak üzere iki tür ölçüt kullanıldığı tespit edilmiştir. En sık kullanılan objektif performans kriteri finansal performanstır. Bir işletmenin ekonomik açıdan durumunu analiz edebilmek için içinde bulunduğu rekabet ortamının özelliklerini, bu ortamda faaliyet gösteren rakiplerine kıyasla durumunu analiz etmek ve işletmenin sahip olduğu varlıkların nitel ve nicel durumunu dikkate almak gerekmektedir. Başka bir ifadeyle “işletmeler kar sağlamak ve varlıklarını sürdürebilmek için işletme içi verilerin yanı sıra küresel iş dünyası ve faaliyet alanlarıyla ilgili finansal ve finansal olmayan çevresel faktörleri de dikkate almak ve analiz etmek zorundadır”. Çünkü “işletme politikalarında işletme performansını etkileyen bir dizi faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri dış piyasa faktörlerinin önemini vurgulayan ekonomik durumdur. Diğerleri ise davranışsal ve sosyal paradigmalardır ve işletmenin çevresi ile ilgili uyumu örgütün başarısını etkileyen temel faktörler olarak görülmektedir”. Dolayısıyla rekabetin gittikçe şiddetlendiği ortamda işletme performansının sadece finansal boyutu ile ele alınması yeterli olmamaktadır. İşletme performansını daha gerçekçi

¹⁵⁰ Resul Usta, Pazar Yöneliminin İşletme Performansına Etkisini Güçlendiren Stratejik Yönelimler: Literatüre Dayalı Bütünsel Bir Model Önerisi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:11, Cilt:3, 2011, s.65-84.

¹⁵¹ Cem Elitaş ve Vehbi Ağca, İşletmelerde Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:2, 2006, s.343-370.

ölçebilmek için finansal performansın yanında işletmenin başarısı üzerinde etkisi olan finansal olmayan boyutların da ölçülmesi gerekmektedir¹⁵².

Geleneksel olarak kullanılan finansal performans ölçütleri geçmişe dayalı olduğu için işletmenin gelecekteki performansı hakkında bilgi verme konusunda yetersiz kalmaktadır. Ayrıca geleneksel ölçütler işletmenin sahip olduğu somut olmayan varlıkları yansıtmakta da başarısızdır. Finansal olmayan ölçümler ise yöneticilere işletme çevresindeki değişimleri saptama ve değerlendirme konusunda daha fazla yardımcı olmaktadır. Finansal olmayan boyut; ürün kalitesi, müşteri tatmini, çalışan memnuniyeti, pazar payı gibi faktörleri içermektedir. Geleneksel performans ölçütleri örgüt performansının sadece bir bölümünü ölçmektedir. Finansal olmayan ölçümler ise, genellikle işletmenin gelecekteki durumunu finansal verilere kıyasla daha iyi yansıtmaktadır ve işletmenin uzun dönemli amaçlarını vurgulamaktadır.

Tüm bu sebeplerden dolayı günümüz ekonomisinde işletmeler karar verme amaçları için sadece finansal performans ölçümlerinin yeterli olmadığını düşünerek, objektif ve sübjektif ölçümlerin her ikisini de kullanmaktadır. Literatür incelendiğinde işletme performansının ölçümünde objektif ve sübjektif veriler kullanan ve objektif veriler ile sübjektif veriler arasında yüksek korelasyon olduğunu tespit eden çalışmaların olduğu görülmektedir. Ayrıca işletme performansı, araştırmalarda yaygın olarak bağımlı değişken olarak kullanılması ile birlikte ölçülmesi en zor değişkenlerden biridir. Benzer şekilde, ekonomik performans ölçmek amacıyla kullanılan yatırım geri dönüş oranı ve satışlardaki büyüme oranı göstergeleri de ölçüm açısından sorun teşkil edebilmektedir. Bu açıdan, çok endüstrili işletmelerde verilerin gizliliği esası ve işletme ortaklarının, işletme çevresinin tutumu dikkate alınmalıdır. San Miguel performans ölçümünün sağlıklı yapılabilmesi amacıyla bazı ekonomik verilerin işlendiği veri tabanlarına ulaşmanın gerekliliğini dile getirmiştir¹⁵³.

Finansal performans ölçümünde sayısal verilerin ifşa edilmek istenmemesi gibi nedenlerden dolayı verilerin belgelerine ulaşılamamaktadır. Özellikle konaklama işletmeleri açısından objektif veriler; doluluk oranı, odabaşına yıllık gelir, personel devir oranı gibi verilerden oluşmaktadır ve konaklama işletmelerinde faaliyet gösteren yöneticiler bu bilgileri paylaşmak istememektedir. Bu sebeple çalışmalarda performans ölçümü için sübjektif ölçüm tercih edilmektedir. Ayrıca işletmelerden

¹⁵² Usta, a.g.e., s.68.

¹⁵³ Necdet Yağmurlu, İmalat Sanayiinde Stratejik Maliyet Yönetimi Uygulamaları ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri, Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi, 2018, s.16 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

elde edilen objektif verilerin doğruluğu da tartışılan bir konudur. Sübjektif performans değerlendirmeleri kuvvetli bir şekilde objektif performans değerlendirmeleri ile ilişkilidir ve dahası sübjektif performans yaklaşımı performans ölçümü konusunda daha güvenilir bir metot olarak görülmektedir. Sübjektif verilerin ölçümü işletme yöneticilerinin rakiplerine kıyasla performans hakkındaki algısal düşüncelerine dayanmaktadır. Bundan dolayı bu çalışmada işletme performansı hem objektif hem de sübjektif yani yöneticilerin algılarına dayalı olarak ölçülmüştür.

Özetlemek gerekirse “objektif değerler, mutlak finansal performans değerleri yani nicel veriler yoluyla, sübjektif değerler ise rakiplere veya şirket beklentilerine göre performans hakkındaki algısal düşünceler sorularak ölçülmektedir”¹⁵⁴. Ayrıca yukarıda da ifade edildiği gibi finansal olmayan veriler işletmenin gelecekteki durumunu daha iyi yansıtmaktadır. Bundan dolayı işletmenin uzun dönemli performans başarısını sağlıklı ölçebilmek için performans algısını ölçmenin daha sağlıklı sonuçlar verdiğini ileri sürmek mümkündür.

Yukarıda ifade edilen nedenler göz önüne alındığında işletme performansını, performans algısı şeklinde ölçmek ve bunu da objektif veriler ile desteklemek daha doğru sonuçlar elde edebilmek açısından önem arz etmektedir¹⁵⁵.

3.2. İŞLETME PERFORMANSI BOYUTLARI

Literatür incelendiğinde işletme performansı ölçümünde farklı boyutları ele alan çalışmalar dikkati çekmektedir. Kueng ve Krahn çalışmalarında temel işletme performansını; yenilik boyutu, finansal boyut, müşteri boyutu, çalışan boyutu ve toplumsal boyut olmak üzere beş boyutta incelemiştir¹⁵⁶.

Kueng çalışmasında işletme performansını; finansal boyut, müşteriler ile ilgili boyut, çalışanlar ile ilgili boyut, toplumsal boyut ve yenilik boyutu olmak üzere beş boyutta ele almaktadır¹⁵⁷.

¹⁵⁴ Sebahattin Yıldız, İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:36, 2010, s.179-193.

¹⁵⁵ Davut Akbulut, Entelektüel Sermaye ile Öz Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinin Karşılaştırılması: Otomotiv Sektörü Örneği, İzmir Yaşar Üniversitesi, 2017, s.86 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁵⁶ Pitch Kueng ve Alyson Krahn, Building a Process Performance Measurement System: Some Early Experiences, *Journal of Scientific and Industrial Research*, Sayı:58, Cilt:4, 1999, s.149-159.

¹⁵⁷ Pitch Kueng, Process Performance Measurement System: A Tool To Support Process-Based Organizations, *Total Quality Management*, Sayı:11, Cilt:1, 2000, s.67-85.

Lai, çalışmasında işletme performansını; çalışan motivasyonu, pazar performansı, verimlilik performansı ve toplumsal etki boyutları ile incelemektedir¹⁵⁸.

Lai ve Cheng işletme performansını; motivasyon boyutu, pazar performansı, verimlilik performansı ve toplumsal etki boyutları ile incelemektedir¹⁵⁹.

Zerenler ve İraz ise performans göstergelerini; müşteri tatmini, kapasite artışı, verimlilik, satış artışı, maliyetlerin azalması, kârlılığın artması, etkinlik, çalışanların üretkenliğinin artması, sosyal sorumluluk olarak ele almıştır¹⁶⁰.

Eren çalışmasında işletme performansını; objektif ve sübjektif boyut olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Sübjektif performans boyutu; çalışanlarla ilgili boyut, tüketicilerle ilgili boyut, finansal boyut, örgütsel boyut ve toplumsal boyuttan oluşmaktadır. Objektif boyut ise; çalışmanın konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmesi nedeniyle doluluk oranı, odabaşına yıllık gelir, personel devir oranından oluşmaktadır¹⁶¹.

Dolayısıyla literatür incelemesi neticesinde işletme performansı ölçümünde genel olarak kullanılan boyutların; finansal boyut, çalışan boyutu, müşteri boyutu, toplumsal boyut, yenilik boyutu ve finansal boyut olduğunu ifade etmek mümkündür. Bunun yanı sıra içsel süreçleri, motivasyon boyutu, verimlilik boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu gibi işletme içi performansı ölçen çalışmalar da dikkati çekmektedir. Buradan hareketle mevcut çalışmada işletme performansı kavramı Eren tarafından oluşturulan beş boyut ile ele alınmaktadır.

3.2.1. Çalışanlar ile İlgili Boyut

Çalışanlar, dolaylı olarak işletme performansını etkilemelerinden dolayı işletme açısından önem arz etmektedir. “Yöneticiler çalışanların davranışlarını formal ve informal yapıda; planlama, ödüllendirme, kontrol, bilgi sistemi, çalışanların yetenekleri ve kişilik özellikleri, çevreleri ile ilgili ilişkilerini dikkate alarak etkileyebilmektedir”. Çalışan boyutu, “tüm düzeylerde ve tüm iş birimlerinde işletme

¹⁵⁸ King Lai, Market Orientation In Quality-Oriented Organization And Its Impact On Their Performance, *International Journal of Production Economics*, Sayı:84, Cilt:1, 2003, s.17 34.

¹⁵⁹ King Lai ve Timohi Cheng, Effects Of Quality Management and Marketing On Organizational Performance, *Journal Of Business Research*, Sayı:58, Cilt:4, 2005, s.446-456.

¹⁶⁰ Muammer Zerenler ve Rifat İraz, Kriz Dönemlerinde Ürün ve Süreç Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri: Küçük ve Orta Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:2, Cilt:21, 2006, s.247 267.

¹⁶¹ Duygu Eren, Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Kayseri Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 2007, s.25 (*Yayımlanmış Doktora Tezi*)

çalışanlarını kapsamaktadır”¹⁶². Bu boyut çalışanların düşüncelerinin farklı boyutlarıyla ölçülmesini ifade etmektedir. “Çalışanların tatmini, verimliliği, devamlılığı gibi temel ölçütler işletmenin çalışanlar, sistemler ve kurumsal uyum için yapmış oldukları yatırımların sonuçlarının ölçülmesini sağlamaktadır”¹⁶³. İşletmelerin başarısı çalışanların başarısına bağlıdır. Çalışanların motive edilmesi ile işteki performanslarını yükseltmek mümkündür. Bundan dolayı işletmelerin, içsel pazarlama stratejisini de dikkate alarak çalışan performansını ölçmesi işletme performansını olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanların motivasyonu, işletmenin performansını etkileyen bir faktördür.

Çalışanlar ile ilgili boyut, personelin çalışanın motivasyonu, işletmenin nitelikli iş görenleri işletmeye çekebilmesi, iş gören verimliliği, işe devamsızlık, iş gücü devir oranı, iş görenlerin işletmeye bağlılığı, iş gören sadakati, iyi çalışma atmosferi ve çalışanın ödüllendirilmesi gibi unsurlarından oluşmaktadır.

3.2.2. Tüketiciler ile İlgili Boyut

Tüketiciler ile ilgili boyut, “işletmenin, hedeflediği pazardaki müşterilere sunacağı katma değerlerle ilgili özel ölçüleri kapsamı gerektiğini vurgulamaktadır”¹⁶⁴. “Tüketici boyutunda organizasyonun müşterisini tanımlaması ve rekabet ettiği pazar bölümlerini belirlemesi gereklidir”. Tüketiciler, pazar odaklılığı benimseyen işletmeler açısından önemli bir boyuttur. Bu boyut, tüketicilerin memnuniyet durumlarını içeren ve işletmenin onların gözündeki itibarını olumlu hale getirmeyi amaçlayan performans boyutudur. Özellikle işletmenin itibarı ve imajı tüketicilerin algılarını ve tercihlerini etkilemesi sebebiyle işletme performansını etkileyen önemli bir faktördür.

İşletmeler tüm üretim stratejilerini, tüketicilerin taleplerine göre planlamakta, rakiplerin sunduğu hizmete göre farklılaşmaya çalışmaktadır. Bunun nedeni ise tüketicilerin işletmenin performansını doğrudan etkilemesi ve temel olarak işletmenin hedefini tüketici memnuniyetinin oluşturmasıdır¹⁶⁵.

¹⁶² Halil Töre, Çok Boyutlu Bir Performans Ölçüm Modeli Olarak Performans Prizması ve “The London Youth” Örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:3, Cilt:1, 2011, s.13-37.

¹⁶³ Elitaş ve Ağca, a.g.e., s.358.

¹⁶⁴ Elitaş ve Ağca, a.g.e., s.356.

¹⁶⁵ Ali Çınar, İşletmelerde Müşteri Hizmeti ve Müşteri Memnuniyeti ile Farklı Bankalar ve Bölgeler İçin Müşteri Memnuniyetini Belirlemeye Yönelik Uygulama, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, 2007, s.63 (*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*)

Tüketici ile ilgili boyut; müşteri memnuniyeti, müşteriye sunulan hizmetin kalitesi, işletmenin tüketici gözündeki itibarı gibi değişkenlerden oluşmaktadır. Buna ilaveten tüketici boyutu, müşterilerin sadakatini sağlamayı ve konuk şikâyetlerini de en aza indirmeyi amaçlayan ve işletme performansını üzerinde olumlu etkileri olan bir boyuttur¹⁶⁶.

3.2.3. Toplumsal Boyut

İş süreçleri içinde bulunduğu dünyadan, müşterilerden, yöneticilerden, çevreden, toplumdan izole edilmiş bir şekilde faaliyet gösterememektedir. Dolayısıyla da toplumsal boyut, işletmelerin göz ardı edemeyeceği bir faktördür. Toplumsal boyutun anlamı genel olarak işletmenin süreçlerinin toplum üzerinde nasıl bir etki yarattığının anlaşılmasıdır. Toplumsal boyut; istihdam yaratılması, hitap edilen pazarın çeşitliliği, sunulan hizmetin kalitesi ve çeşitliliği, tüketiciye sağlanan haklar, işletmenin çevreye karşı duyarlılığı gibi unsurları içermektedir. İşletmenin çevreye ve topluma karşı duyarlılığını, sosyal sorumluluk düzeyini ifade eden bu boyut işletmenin strateji ve fonksiyonlarını da bu doğrultuda değiştirmesi anlamına gelmektedir. Kısacası bu boyut, işletmelerin, toplum ve çevreye yönelik algılamalarını, tutumlarını ve işletmenin çevreye karşı duyarlılığını içermektedir.

Toplumsal boyut tüketici ve çalışan haklarını koruyan hem iş gören hem de müşteri açısından önemli bir performans değerlendirme kriteridir. Ayrıca çevreye duyarlı tüketiciler için de bu tür işletmeler özellikle de hizmet sektöründe önem arz etmektedir. Çalışanlar açısından uygun istihdam olanağı sağlayan işletmeler aynı zamanda onların motive olmalarına da dolaylı olarak katkı sağlamaktadır. Sivil havacılık sektörü açısından bakıldığında ise toplumsal boyut göstergeleri arasında yer alan istihdam yaratma seviyesi, pazar çeşitliliği gibi göstergeler de işletme performansının ölçülmesine katkıda bulunan önemli noktalardır¹⁶⁷.

Tüketici haklarına saygı çevreyi korumak işletmenin çevreye duyarlılığı ürün çalışan hakları, istihdam yaratma seviyesi gibi faktörlerden oluşmaktadır.

¹⁶⁶ Ömer Fidanbaş, Entelektüel Sermayenin İşletmeye Katkısı ve Muhasebeleştirilmesi, İstanbul Beykent Üniversitesi, 2017, s.88 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁶⁷ Sercan Karadeniz, Entelektüel Sermaye ve Örgüt Kültürünün Yenilik ve Firma Performansı Üzerindeki Etkileri, Gebze Teknik Üniversitesi, 2017, s.27 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

3.2.4. Örgütsel Boyut

Tüketicilerin hızla değişen ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak isteyen işletmeler açısından yenilik performansı önemli bir performans kriteri olarak değerlendirilebilmektedir. Yenilik performansı, pazara sunulan yeni ürün sayısı, yeni hizmet ve ürün sayısı gibi faktörleri içeren çeşitli kriterler ele alındığında ölçülebilmektedir¹⁶⁸.

İşletmenin ataletten kurtulabilmesi için; müşteri için yeni bir ürün ya da üretim metodu, rakiplerden farklı yeni bir ürün ya da üretim süreci bulması, pazar payını arttırması ya da en azından koruması, yeni pazarlar keşfetmesi gerekmektedir. Özellikle hizmet sektörünün başarısı çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişkiye bağlı olduğu için pazar payı önem arz etmektedir. Sürdürülebilir büyüme aracı olarak görülen ve taleplerin daha iyi karşılanmasını, pazar payının artmasını sağlayan yenilik, müşteri bağlılığını ve memnuniyetini arttırmada anahtar bir role sahiptir. Tüm sektörlerde rekabet edebilme başarısı ve örgütsel başarının elde edilmesi yaratıcılık ve yenilik çalışmalarına bağlı olduğu gibi sivil havacılık sektöründe de durum aynıdır.¹⁶⁹

Örgütsel boyut, yeni ürün geliştirmek, pazar payındaki artış, satışlardaki artış gibi değişkenlerden oluşmaktadır. Sivil havacılık sektörü açısından bakıldığında ise örgütsel boyut göstergeleri arasında yer alan pazar payındaki artış, satışlardaki artış gibi göstergeler de işletme performansının ölçülmesine katkıda bulunan önemli noktalardır.

3.2.5. Finansal Boyut

İşletme performansının ölçülmesinde en sık kullanılan boyuttur ve finansal performansı değerlendirmek için sıklıkla kullanılan ölçüm değişkenleri, satış miktarı, pazar payı, kârlılık düzeyi, ciro kârlılığı, toplam varlık kârlılığı, yatırımların geri dönüş oranı, öz sermaye kârlılığı, vergiden önceki gelir, net gelir, nakit akımı, bilanço, ekonomik katma değer, gibi göstergelerdir¹⁷⁰.

İşletmenin finansal performansının nasıl ölçüleceği ya da işletmenin nihai amacının ne olduğu gibi soruların cevabı uzun süredir tartışılmasına rağmen kesin olarak bulunamamıştır. İşletmelerin ekonomik hedeflerini gerçekleştirebilme

¹⁶⁸ Bulut vd., a.g.e., s.51.

¹⁶⁹ Dursun Dönmez ve İbrahim Çevik, İşletmelerde Yeniliklerin Kaynağı Olarak Paydaş Diyalogları: Seyahat Acenteleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:24, 2010, s.189-202.

¹⁷⁰ Elitaş ve Ağca, a.g.e., s.56.

dereceleri ile ilgili bilgi vermesi nedeniyle işletme stratejileri, genellikle finansal performans ile birlikte değerlendirilmektedir¹⁷¹. Finansal performans, daha çok işletmenin ana amacı olan kârlılığı ve nakit akışı, nakit artışını genişletmek gibi muhasebe göstergeleri ile ilgilenen işletmenin merkezinde yer alan bir performans boyutudur. “Finansal performans açısından, örgütsel başarı genel olarak nakit akışları ve karlılık, yatırımcı değeri, finansal piyasa göstergeleri tarafından belirlenir ve ölçülür”. “Finansal performans ölçüleri, bir şirketin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların işletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır”. “Finansal performans, işletmenin ekonomik amaçlarının başarıma düzeyini yansıtan sonuç temelli mali göstergeler olarak tanımlanabilir ve süreçler, bir örgütün sürükleyici güçleridir”.

Bu boyut; net kârlılık, sermaye geri dönüş oranı, kişi başı gelir, satışlardaki artış oranı, pazar payı, genel işletme performansı gibi değişkenlerden oluşmaktadır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi işletme performansını ölçmek amacıyla farklı kriterler, boyutlar kullanılmaktadır. İşletme performansını ölçmek amacıyla kullanılan ölçüm düzeyleri temel olarak objektif ve sübjektif boyutlar olarak özetlenmektedir. Literatürden çıkartılacak temel düşünceye göre işletme performansının tek bir ölçüm düzeyine bağlı olarak ölçülmesi çok iyi sonuçlar vermemektedir. Bu nedenle işletme performansı ölçülürken hem objektif hem de sübjektif kriterlere göre ölçülmelidir.

Ayrıca işletme performansı ölçülürken her sektörün kendine özgü farklılıkları olduğu dikkate alınmalıdır¹⁷². Sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin performans ölçümü sektörün sahip olduğu özellikler itibarıyla, sivil havacılık ve ağırlama endüstrisinin kendi içinde bölünmüş ve parçalara ayrılmış olması nedeniyle, diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin performanslarının ölçümünden farklılık göstermektedir. Oteller tarafından kullanılacak performans ölçümü, ürünün stoklanamaması, üretildiği yerde tüketilmesi, heterojen olması gibi karakteristik özellikleri nedeniyle sektörün sahip olduğu kompleks yapıyı yansıtmalıdır. Artan rekabet ortamında otel işletmeleri yüksek sabit maliyetler gibi olasılıkları dikkate alarak bir performans ölçümü geliştirmelidir. Ayrıca otel endüstrisinde gün geçtikçe insan faktörünün önemi anlaşılmaktadır. Bundan dolayı müşterilerin memnuniyeti ve çalışanların morali işletmenin performansını etkilemektedir. Otel sektörü performans ölçümünde “pazar odaklılık”, “etkili ve etkin yenilik”, “personel davranışında uyulacak etik kodlar” gibi faktörlerin de yer alması

¹⁷¹ Bulut vd., a.g.e., s.84.

¹⁷² Akbaba, a.g.e., s.21.

önem arz etmektedir. Hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan faktörlerin performans ölçümünde önemli yeri vardır ve hizmet sektörü yapısı gereği bunlar temel faktörlerdir. Ayrıca departmanların ve birimlerin nasıl ayrışacaklarını aynı zamanda da stratejik misyonları nasıl birlikte gerçekleştireceklerini bilmeleri gerekmektedir.

Özetlemek gerekirse otel işletmelerinde işletme performansını etkileyen çok sayıda değişkenin mevcuttur. Rekabetin gittikçe şiddetlenmesi nedeniyle bir işletmenin performansını değerlendirmede finansal ölçütler ve kârlılık, toplam satış, yatırımın geri dönüşü, ekonomik katma değer, bilanço¹⁷³ gibi faktörlerden oluşan objektif performans boyutları tek başına yeterli olamamaktadır. Ayrıca “otel işletmelerinde performansı tek bir değişkenle ölçmek mümkün olmadığından objektif göstergelerin yanında ürün kalitesi, müşteri ve çalışan memnuniyeti ve yeni ürün/hizmet geliştirme gibi sübjektif göstergelere de ihtiyaç duyulmaktadır”. Literatür incelendiğinde objektif performans ölçümü olarak otel işletmelerinde farklı faktörlerin kullanıldığı görülmektedir. Bunlar doluluk oranı, odabaşına gelir, geceleme sayısındaki artış olarak ifade edilebilir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi otel işletmeleri değişken ve belirsiz bir yapıya sahip olmaları nedeniyle günümüz koşullarında çevreye uyum sağlamaları ve meydana gelen değişimlere kendini adapte etmeleri, başarıları açısından büyük bir öneme sahiptir¹⁷⁴. Otel işletmelerinde bugüne kadar kârlılık verimlilik gibi finansal ölçütlere odaklanılmıştır. Atkinson ve Brown tarafından İngiltere’de yapılan çalışmaya göre bu şekilde tam olarak doğru olmayan sonuçlar elde edilmiştir¹⁷⁵. Çünkü değişen çevre ve rekabet koşulları gibi finansal olmayan ölçüm düzeylerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Dolayısıyla otel işletmelerinde performans ölçümü için dengeli bir ölçüm düzeyi kullanılması nispeten daha doğru sonuçlar vermektedir. Kısacası finansal ve finansal olmayan ölçüm düzeylerinin bir arada kullanılması gerekmektedir. “Finansal rakamlara önem veren, tek taraflı bakış açısına dayanan geleneksel yöntemlere göre çok boyutlu performans ölçüm sistemleri, dengeli bir bakış açısıyla birçok boyutu göz önüne almaktadır”¹⁷⁶. Ayrıca sivil havacılık gibi çevresel belirsizliğin yoğun olarak yaşandığı durumlarda finansal

¹⁷³ Eren, a.g.e., s.23.

¹⁷⁴ Selim Solmaz, Pazar Yönlülük ve Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkileri: Otel İşletmeleri Örneği, Sakarya Üniversitesi, 2012, s.15 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁷⁵ Harry Atkinson ve Billy Brown, Rethinking Performance Measures: Assessing Progress In UK Hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Sayı:13, Cilt:3, 2001, s.128-135.

¹⁷⁶ Ersan Özgür ve Ahmet Aktürk, Otel İşletmelerinde Kullanılabilecek Çok Boyutlu Performans Ölçüm Sistemleri ve Lisansüstü Turizm Eğitime Bir Ders Önerisi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, 2012, s.1-24.

olmayan performans ölçümlerinin işletme performansı ölçümünde daha işlevsel olduğu konusu tartışılmaktadır. Bazı ampirik çalışmalar finansal ölçütler ile finansal olmayan ölçütlerin birbirini ikamesi olmadığını iddia etmesine karşın bu iki ölçütün entegre kullanımı ile performansın daha iyi ölçüldüğü ortaya çıkmıştır.

Literatür taraması neticesinde sivil havacılık sektörü ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Sivil havacılık işletmelerinin performansını ölçmeye yönelik yapılan çalışmalarda da işletmelerin büyüklüklerinin, özelliklerinin ve buna bağlı olarak ortaya çıkan farklılıkların göz ardı edildiği dikkati çekmektedir. İşletme performansı alanında yapılan çalışmalarda sonuçların daha sağlıklı olması için farklı büyüklükteki işletmelerin buna göre ayırım yapılarak performans ölçümlerinin yapılması gerektiği vurgulanmaktadır¹⁷⁷.

3.3. İŞLETME PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ

Literatür incelendiğinde işletme performansı ölçümü ile ilgili çeşitli ölçüm modelleri geliştirildiği görülmektedir. Ayrıca daha önce de ifade edildiği gibi performans ölçümü ile ilgili objektif ve sübjektif boyutların bir arada kullanıldığı çalışmalar da mevcuttur. İşletme performans ölçümü ile ilgili en önemli ölçüm modellerinden biri Judson tarafından geliştirilen Lynch ve Cross tarafından iyileştirilen Performans Piramididir. Performans piramidinin amacı, “organizasyonun stratejileri ile operasyonları arasında amaçların yukarıdan aşağıya, ölçütlerin ise aşağıdan yukarıya dönüştürülmesidir”. Performans piramidi incelendiğinde, piramidin en üst kademesinde vizyon, ikinci kademe pazar, finansal, üçüncü kademe müşteri tatmini, esneklik, verimlilik ve dördüncü kademe kalite, dağıtım, iş döngü zamanı ve israf faktörlerinin yer aldığı görülmektedir.

Bir diğer ölçüm ise Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen ve performansı daha genel ölçütler ile değerlendiren Dengeli Ölçüm Kartı yöntemidir. Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen Dengeli Ölçüm Kartı modeline göre işletme performansı; finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu, öğrenme ve yenilik boyutlarından oluşmaktadır. Bu açıdan Kaplan ve Norton’un işletme performansını finansal ve operasyonel olmak üzere iki boyutta ele aldığı, operasyonel boyutun ise müşteri tatmini, içsel süreç ve örgütsel yenilik alt

¹⁷⁷ Akbaba, a.g.e., s.29.

boyutlarından oluştuğu görülmektedir. Dengeli Ölçüm Kartı modeline göre, dört temel soruya cevap aranmaktadır¹⁷⁸:

- Müşteriler bizi nasıl görüyor?
- Biz neyi geçmeliyiz, nasıl üstün olmalıyız?
- Değer yaratmaya ve geliştirmeye devam edebilir miyiz?
- Hissedarlara nasıl dikkat ederiz?

Bir başka ölçüm modeli ise Atkinson, Waterhouse ve Wells tarafından geliştirilen Paydaş Temelli Performans Değerlendirme Sistemi'dir. Paydaş Temelli Performans Değerlendirme Sistemi, finansal temelli performans ölçümlerinin mevcut performansı ölçmede yetersiz kaldığı ve bu ölçün yöntemlerinin değiştirmesi gerektiği düşüncesiyle oluşturulmuştur. Paydaş Temelli Performans Değerlendirme Sistemi, " tarafların, hedef grubun, faaliyetten yarar sağlayacakların ve potansiyel karıştların belirlenmesi ve tanımlanmasıdır". Paydaş Temelli Performans Değerlendirme Sistemi, organizasyonun performansını işletme paydaşları temelinde hem organizasyonun hem de işletme paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini en iyi şekilde nasıl bir bütün haline getirerek karşıladığını ölçmeye çalışmaktadır. Paydaşların belirlenmesi, sınıflandırılması, seçilen paydaşların ayrıntılı analizi, önceliklerin belirlenmesi aşamalarından oluşmaktadır¹⁷⁹.

Neely, Adams ve Crowe ise Dengeli Ölçüm Kartının değişen dünya, ekonomi ve önceliklere cevap vermede yetersiz kaldığını ileri sürerek Performans Prizmasını geliştirmiştir. Performans Prizması; "paydaş memnuniyeti", "stratejiler", "süreçler", "yeterlikler" ve "paydaş katkısı" boyutlarından oluşmaktadır. Paydaş memnuniyetinin temelini paydaşlar oluşturmaktadır ve bu yöntem aşağıda yer alan temel sorulara cevap aramaktadır¹⁸⁰:

- "Paydaşlarımız kimler ve ne istiyorlar, neye ihtiyaçları var?"
- "Paydaşlarımızın ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için hangi stratejileri uygulamalıyız?"
- "Bu stratejileri yürürlüğe koymak için hangi kritik süreçlere gereksinim duyulmaktadır?"

¹⁷⁸ Robert Kaplan ve David Norton, Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management, **Accounting Horizon**, Sayı:15, Cilt:1, 2001, s.87-104.

¹⁷⁹ Oya Yüreğir ve Gülsün Nakıboğlu, Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:16, Cilt:2, 2007, s.545-562.

¹⁸⁰ Andy Neely, Chris Adams ve Prism Crowe, The Performance Prism In Practice, **Measuring Business Excellence**, Sayı:5, Cilt:2, 2001, s.6-12.

- “Bu süreçleri yönetmek ve geliştirmek için hangi yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır?”.
- “Bu yetenekleri korumak ve geliştirmek için paydaşların ne yapması gerekiyor?”.

Parida ve Kumar tarafından geliştirilen Sürdürülebilir Performans Ölçüm Modelinin amacı ise etkinlik ve etkililiği ölçerek işletmelere dinamik bir işlem kazandırmaktır. Bu yöntemin etkili olabilmesi için sürdürülebilir performans göstergelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu modelin önemli göstergeleri¹⁸¹:

- Örgütsel stratejiyi anlamak ve paydaşların analizi,
- Bilgi yönetimine odaklanmak,
- Maliyet göstergeleri,
- Sağlık, güvenlik ve çevre göstergeleri,
- Çalışan memnuniyeti göstergeleri,
- Sürdürülebilir iş göstergeleri,
- Müşteri memnuniyeti göstergeleri,
- Öğrenme ve büyüme göstergeleri,
- Ekipman göstergeleri” şeklinde sıralanmaktadır.

İşletme performansı ile ilgili geliştirilen ölçüm modelleri incelendiğinde genel anlamda ortak yönlerinin çalışanlar, müşteriler ve finansal göstergelerden oluştuğunu söylemek mümkündür. Bunun dışında ortak yönü bulunmayan ölçüm düzeyleri incelendiğinde işletme performansını ele alan araştırmacılar açısından müşterilerin, çalışanların ve finansal göstergelerin örgütler açısından önemli bulunduğu ifade edilebilir.

¹⁸¹ Aditya Parida ve July, Maintenance Performance Measurement (MPM): Issues And Challenges, *Journal Of Quality In Maintenance Engineering*, Sayı:12, Cilt:3, 2006, s.239 251.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TEORİK MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Çalışmanın dördüncü bölümü, araştırmının hipotezlerinin ve araştırmının modelinin geliştirildiği bölümdür. Bu bölümde inovasyon, çalışan motivasyonu ve işletme performansı kavramlarının birbirleri ile olan ilişkileri belirtilecek ve aynı zamanda bu kavramlar arasında kurulan hipotezler belirlenecektir.

4.1. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Araştırma hipotezlerinin oluşturulması sürecinde, literatürde yer alan araştırma değişkenlerinden inovasyon, çalışan motivasyonu ve işletme performansının birbirleri ile olan ilişkileri ve daha önceki dönemlerde yapılmış olan benzer çalışmaların sonuçlarına odaklanılmıştır. Belirlemelerin yapılmasında çalışmanın sivil havacılık sektörü özelinde yapıldığı göz önünde bulundurulmuştur. Hipotezlerin belirlenmesinin öncesinde çalışma kapsamında incelenen değişkenlerin birbirlerine olan etkileri üzerine çıkarımlarda bulunulmaya çalışılmıştır.

Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri açıklayan hipotezlerin geliştirilmesine destek sağlayan çalışmaların detayları bu bölümde geniş bir çerçevede başlıklar halinde sunulmaktadır.

4.1.1. İnovasyon ile Çalışan Motivasyonu İlişkisi ve Önceki Çalışmalar

İnovasyon, bilim ve teknoloji, yönetimin her aşaması, girişimcilik gibi birçok faaliyeti içeren uzun ve zor bir süreçtir. Aslında inovasyon işletme faaliyetleri içinde bir kesittir ve sonuca kadar devam eden aşamaları kapsamaktadır. Her işletmenin kendine özgü bir inovasyon süreci vardır ve bu nedenle tüm organizasyonlarda bu süreç farklı şekillerde gelişebilmektedir.

İnovasyon bir süreç ise bu sürecin işleyebilmesi için bir organizasyonun olması gerekmektedir. Bu organizasyon sayesinde inovatif faaliyetler oluşmaktadır. İnovasyonun amacı yaratıcı fikir ve düşüncelerin ortaya çıkması, bunların geliştirilmesi ve sonunda bir yenilik üretilmesidir. Bu amaçla ilk başta yaratıcılığın ortaya çıkması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi önemlidir. Yaratıcılığın doğuştan geldiğini savunan çalışmalar olsa da genel olarak yaratıcılık öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişiyi diğerlerinden farklı düşünmeye, yeni şeyler keşfetmeye ya da bir şeyi kimsenin düşünmediği biçimde

kullanmaya, değiştirmeye yatkınlık kişilerin yaratıcılıklarının bir ürünüdür. İnovasyon sürecinde işletme ve çalışanlar önemli bir rol oynamaktadır. Motivasyon yönetimi ile çalışanları neyin daha iyi motive ettiği öğrenilebilir ve çalışanlar ortak bir amaca daha etkin ve verimli olarak yönlendirilebilir. Bunun sonucunda bazı önemli çıktıları alınabilir. Bunlar:

- Yaratıcı gizli güçlerini kullanmalarını sağlamak,
- İş başarılarının artırılmasını sağlamak,
- Çalışanların örgütte kalmalarını sağlamak.

İşletmelerde yaratıcılığın gelişmesinde yöneticilerin payı çok büyüktür. Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmek isteyen yöneticilerin iletişim, takım faaliyetleri, teşvik ve takdir faktörlerini iyi kullanmaları gerekmektedir. Amabile göre; “çalışanlara yaptıkları işlerde özgürlük vermek onların hedefe ulaşmalarını kolaylaştırıcı bir etken olabilmektedir. Yapmış olduğu çalışmalarda yönetimin kişilere görevlerini nasıl gerçekleştireceklerine ilişkin özgürlük tanımalarının, başarıya ulaşmada bir etken olduğu sonucuna varılmıştır. Amaca ulaşmak için çalışanlara belirli özgürlükler verilmesi hem onların motivasyonunu arttırmakta hem de yaratıcılıklarını geliştirmektedir”¹⁸².

Yöneticiler, çalışanlarına değer vererek, onların sorumluluk almalarını sağlayarak, riskleri birlikte paylaşarak, çalışanları cesaretlendirerek, yorumlarını dinleyerek, onların becerilerini geliştirmiş olup, örgütün yaratıcılığını da arttırmış olurlar. İşletmede, inovasyon ve yaratıcılığı takdir etmek için bir ödüllendirme sisteminin olması gerekmektedir. Yapılan birçok araştırmada, ödül ile inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bir araştırmaya göre; yeni ve üstün performans için ödüllendirme iç motivasyon ve yaratıcılığı arttırmasına karşın, geleneksel performans için ödüllendirme iç motivasyon ve yaratıcılığı engellemektedir. Yaratıcılık motivasyonu, ödülleri yükselmektedir, böylece yenilik performansı artmaktadır. Çalışanları para ve terfi yoluyla ödüllendirmek, iyi fikirlere önem verildiğinin göstergesi olup çalışanları motive etmektedir. Motivasyon ile performans arasında çok yakın bir ilişki vardır. Çalışma ortamında motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Çalışanları kurum yararına hareket ettirmek için motive etmek ve onları uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Motivasyonla kişinin niteliklerine uygun bir görevde ve iş ortamında çalışması arasında bir ilişki söz konusudur.

¹⁸² Teresa Amabile, *Componential Theory of Creativity*, USA: Harvard School, 2012, s.19.

İnovasyon örneklerinden ve daha önce gerçekleştirilmiş olan akademik çalışmaların sonuçlarından anlaşıldığı gibi, bir inovasyonun ortaya çıkışındaki temel sebep, müşteri taleplerinin, sorunlarının ve ihtiyaçlarının fark edilmesi ve bu talebin yerine getirilmesi, sorunun çözülmesi ve ihtiyacın giderilmesi için güçlü bir dürtüye sahip olmaktır. Kendisini harekete geçiren bir iç isteğe sahip yüksek motivasyonlu, meraklı, hevesli, azimli, işini seven, başarıya isteği olan yaratıcı ve inovatif bireyler, uygun çevre şartlarında orijinal fikirlerini ortaya koymakta ve inovasyon sürecini tamamlamaktadırlar. Gerçekten bu inovasyonlar, müşteri ihtiyaçları ve teknoloji gereklerinden etkilenerek yeni veya geliştirilmiş bir ürün tasarlama konusunda motive olmuş bireylerin ürünüdür. İşletmelere düşen görev ise, çalışanların motive olmasına ve inovasyon fikirlerinin ortaya çıkmasına olanak sağlayan uygun ortamın yaratılmasıdır.

Yukarıda belirtilen bilgiler doğrultusunda hipotez 1 aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

Hipotez 1: Çalışan motivasyonunun artırılmasının sivil havacılık sektöründe hizmet veren işletmelerin inovasyon faaliyetleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

4.1.2. İnovasyon ile İşletme Performansı İlişkisi ve Önceki Çalışmalar

İşletmelerin hedeflerine ne kadar ulaşabildiklerinin tespit edilebilmesi genel olarak işletme performansının saptanmasıyla ilişkilidir. Bununla birlikte, işletme birimlerinin ya da çalışanlarının içinde buldukları işletmenin amaçlarına katkıları da doğrudan birim ya da çalışanların performansının belirlenmesi ile ortaya konabilmektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği alanlardaki konumunun tespit edilebilmesi, kıyaslama yapılarak diğer işletmeler ile aralarındaki olası farkların bulunabilmesi ve işletme içi ve dışı faaliyetlerin niteliğinin geliştirilebilmesi için performansının ölçülmesi önemlidir.

Yöneticilerin performans anlayışları geçmişten bugüne kadar sürekli değişen ve yenilenen bir süreci göstermektedir. Bu süreçte değerini kaybeden, yeniden oluşturulan ve daha fazla önem kazanan performans anlayışları ortaya çıkmıştır. Genel olarak; geleneksel yöntemler eski ve demode, çağdaş yöntemler ise yeni ve modern performans değerlendirme uygulamalarını temsil etmektedir.

Küreselleşme ile birlikte firmaların dünyaya yayılması, ticarete ve teknolojide ulaşılan gelişmeler, üretim-hizmet alanlarındaki faaliyetler ve tüketicilerin daha bilinçli hale gelmesi gibi faktörler piyasanın yapısını değiştirmektedir. İşletmeler, gelişen rekabet ortamında pazar paylarını arttırmak ve üstünlük sağlamak için ürün ya da hizmet yönünde çeşitli yöntemler geliştirmektedir.

İşletmelerin, rekabetçi avantaj için geleneksel uygulamaların yanı sıra daha yenilikçi yöntemleri de bulmaları gerekmektedir. Pazar taleplerine çabucak yanıt verilebilmesi, ürünlerin ve hizmetin kalitesi, büyüme faaliyetlerinin gelişmesi, müşterilerin isteklerine göre ürün ve hizmet üretmesi gibi birçok faktörden dolayı işletmelerin yeniliklere geçme uygulamalarına önem vermeleri gerekmektedir. Aynı zamanda firmalar, artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için örgüt ve sermaye yapılarını da güçlü tutmak zorundadırlar.

İşletmelerde geliştirilen rekabet stratejilerinin yarattığı başarılar, rakip firmalar tarafından kolayca kopyalanmalarından ötürü, uzun ömürlü olamamaktadır. Üstünlüklerini rakip işletmelere kaptırmak istemeyenler, farklı yöntemler uygulamaya başlamışlardır. İnovasyon devamlılık arz eden bir faaliyettir. Bu sebeple, uygulanan tek bir yenilikle rekabet avantajı sürdürülememektedir. Ayrıca, ürün veya hizmetteki yenilik işletmenin tüm faaliyetleriyle bütünlük içerisinde olmalıdır. Firmaların piyasadaki rakipleriyle rekabet ederek başarılı olabilmeleri, stratejik yöntemleri bünyelerine katmalarına bağlıdır.

İşletmelerin, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri ve karlılıklarını arttırmaları için üretim, yönetim, pazarlama, finans, muhasebe, bilgi işlem ve Ar-Ge gibi sistemlerine önem vermeleri gerekmektedir. Bu sistemlere bağlı olarak faaliyete dayalı yönetim ile faaliyete dayalı maliyetleme gibi stratejik yönetim araçları iki önemli yöntemlerdendir. Bu ikisi birbirini tamamlamaktadır. Stratejik amaçlar için geliştirilen bu yöntemler, müşterilerin memnuniyetlerinde, rakiplerin değerlendirilmesinde ve örgüt yapılanmalarının oluşturulmasında işletmelere gerekli desteği sağlamaktadır. Maliyetleme yöntemi, faaliyetleri yöneterek maliyetlerin azaltılmasına katkı sağlamaktadır.

İnovasyon yönetiminde işletmeler, rekabetçi tutumlarının sürekliliğini sağlayabilmek için teknolojik değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar. Bu sebeple çalışan bireylerin niteliğinin yükseltilmesinin, işletme kalitesine yansıtacağı düşüncesinin çıkış noktası olduğu benimsenmelidir. İşletmelerdeki üst yönetimden, en alt seviyede görev yapan personelin, bir sonraki sürecin müşteri olduğu ve

müşteri memnuniyetinin her şeyden önemli olduğu anlayışı benimsenmelidir. İşletmenin başarılı olabilmesi için insan kaynaklarında yetenek, bilgi, beceri ve tecrübe düzeylerinin artırılması, süreçlerde gereksinim duyulan araç ve gereçlerin geciktirilmeden temin edilmesini sağlamak önem taşımaktadır. Kaliteyi yakalayanlar takdir edilmeli, uygun kaynak ve yardımlarla desteklenmelidir.

İnovasyon ve işletme performansı üzerine daha önce gerçekleştirilmiş olan akademik çalışmaların sonuçlarından anlaşıldığı gibi inovasyon performansının artırılmasının işletme performansını olumlu yönde etkileyeceği sonucuna ulaşılmaktadır.

Yukarıda belirtilen bilgiler doğrultusunda hipotez 2 aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

Hipotez 2: İnovasyon performansının artırılmasının sivil havacılık sektöründe hizmet veren işletmelerin performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

4.1.3. Çalışan Motivasyonu ile İşletme Performansı İlişkisi ve Önceki Çalışmalar

Performans bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, diğer bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımı şeklinde tanımlanmaktadır. Kişinin çalışma davranışlarını belirleyen değişkenleri temel alan modellerden birine göre çalışanların performansını belirleyen değişkenler şunlardır; yetenek, işe duyulan ilgi, işin sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları, iyi tanımlanmış hedefler, faaliyetlerine ilişkin geri besleme, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması, işin yapılması için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisidir.

Bir işletmenin verimliliği çalışanların bireysel performansına eşittir. Bu nedenle yöneticinin temel görevlerinden biri örgüt içinde insanların daha verimli çalışmasını sağlamak ve onları üst düzeylere getirmek için motive etmektir. Motivasyon, insanın bir amacı elde etmesi yönünde belirli davranışlar için uyarılması ve yönlendirilmesi sürecidir. İş ortamında motivasyonu sağlayan faktörler tanınma, takdir edilme, başarı, sorumluluk, işin niteliği ve kişisel gelişim gibi faktörlerdir. Çabası sonucunda sağlayacağı yüksek performans ve bunun getirisi olarak elde edeceği ödüle olan beklentisi çalışanın motivasyonunu yükseltecektir.

Performans “motivasyon, yetenek ve çevre koşullarının” bir fonksiyonudur. Yetenek her insanda doğuştan var olup sonradan geliştirilebilir. Çevre koşulları faktörleri ise işletmenin iç ve dış koşullarını içerir. Performansı en yüksek düzeyde gerçekleştirmek için her çalışan işini istekle, beceriyle yapmak ve işini yapmak için doğru amaçlara ve materyallere sahip olmak ister. Bu koşullardan herhangi birinin eksik olması performansın olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır.

Performansın oluşmasında bireysel yeteneklerin çok önemli bir yeri bulunmaktadır. İş performansının oluşmasında yetenekler duygularla şekillenmekte hem olumlu duygular hem de olumsuz duygular performans yön vermektedir. “Heyecan ya da coşku” gibi olumlu duygular çalışanı daha iyi hizmet sunması için uyarmakta, “endişe” gibi olumsuz duygular ise çalışanların işleri ya da görevleri üzerine daha fazla yoğunlaşmalarını sağlamaktadır.

Performansın oluşmasında en önemli faktörlerden biri kişinin yetenekleridir. Çalışanın iyi performans göstermek için nasıl motive olduğu önemli değildir. Çalışanın yetenekleri bakımından eksiklikleri varsa iyi performans göstermesi beklenmemelidir. Performans derecesinin sadece yetenekten ibaret olduğu düşünüldüğünde ise, performans; “doğuştan kazanılmış” + “sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler” bütünlüğünün doğrusal bir fonksiyonu halini almaktadır.

Performans öğrenme, motivasyon, yorgunluk düzeyi, iş doyumunu gibi çeşitli bileşenlerden oluşmaktadır ve kişinin bir işi yerine getirmek için yaptığı şeylerin tümünü ifade etmektedir. Bir kişinin performansının yüksek ya da düşük oluşu o kişinin sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlı olarak değişmektedir.

20. yüzyılda örgütler çalışanlardan yüksek verim almak için onların motivasyonunun sağlanması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Çalışanlarının performansını en üst düzeyde tutmayı başaran kurumlar, üst düzey yönetimin desteğini alırlar, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler. Otoriteyi organizasyonun tabanına yayarlar, çalışanları problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik ederek başarılı olanları herkesin önünde ve sık sık kutlarlar. Bu kurumlar ücretlerin tek başına çalışanların performansını arttırmadığını ancak destekleyici bir faktör olduğunu bilirler. Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum

sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların performansı yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur, verimi ve iş ahlakını attırmayı amaçlarlar.

Performans ve motivasyon arasında yükselen dalga oluşturan bir pozitif geri bildirim ilişkisi vardır. Performans yükseldikçe motivasyon artar, motivasyon yükseldikçe performans daha da artar. Performans yönetim sistemi içerisinde değerlendirme safhası ve sonrasındaki süreç içerisinde motivasyona etki görülmektedir. Bu yüzden performans değerlendirmenin motivasyon üzerindeki etkilerinin olumlu olması açısından sürecin etkin yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme aracılığıyla çalışanın takdir edilmesi ve motivasyonunun artırılması, bu sürecin doğal bir sonucudur. Çünkü, değerlendirme sırasında verilen geribildirimler, çalışana gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların organizasyon için önemli olduğu mesajını içerir.

Yukarıda belirtilen bilgiler doğrultusunda hipotez 3 aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

Hipotez 3: Çalışan motivasyonunun artırılmasının sivil havacılık sektöründe hizmet veren işletmelerin performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

4.1.4. İnovasyon, Çalışan Performansı ve İşletme Performansı İlişkisi ve Önceki Çalışmalar

İnovasyon faaliyetlerine verilecek olan özen ile çalışanların yaratıcılıklarının geliştirilmesi sağlanarak yenilikçi faaliyetlere özendirilmeleri sağlanabilir. Bu süreçte yaratıcı bireyler tarafından ortaya konulan yeni süreç, ürün ve fikirler firma performansını arttırarak işletmeye önem kazandırılmasına yardımcı olmaktadır.

İnovasyonu amaç edinen şirketler, araştırmacı, risk alan ve fikirlerini denemeye cesur iş görenlerin, baskı ve katı kuralların olmadığı, rahat, özgür düşünebildikleri, desteklendikleri ve sürekli öğrenebildikleri bir ortamda çalışmalarını sağlayarak, inovasyon için gereken motivasyonu artırabilmektedir. Günümüzün küresel rekabette üstünlük sağlamış, dünyanın en yaratıcı ve en fazla inovasyona sahip şirketlerinin, çalışanların yaratıcılık motivasyonlarını ve inovasyon performanslarını arttırmak için benimsedikleri stratejiler ve uygulamalardan örnekler vermek, konunun daha iyi anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Semco firması denizcilik, kimya, ilaç, gıda ve madencilik sektörlerine yönelik yüksek teknoloji ürünlerden, yönetim ve danışmanlık hizmetlerine kadar geniş bir ürün ve hizmet yelpazesine sahip, çalışanlarından ve teknolojiden en iyi şekilde yararlanarak çeşitli inovasyonlara imza atan bir şirkettir. Bu başarı, 1982 yılında Semco'nun yönetimine geçen Ricardo Semler'in, geleneksel yöntemlerin, kuralların ve aşırı düzenin, iş görenlerin motivasyonunu ve yaratıcılıklarını engellediği düşüncesiyle düzensizlik riskini göze alarak şirkette doğal işyeri uygulaması başlatmasıyla gerçekleşmiştir. Kısaca Semco, iş görenlere saygı ve güven duyan, işletme amaçlarına ulaşmada karar verme serbestisi sağlayan, esnek ve özerk bir ortamda sağduyularını kullanma fırsatı vererek özgüven duygularını geliştiren, demokratik bir şirkettir. Semco'da, çalışanlara değer vererek onların motivasyonlarını ve buna bağlı olarak inovasyon performanslarını artırmak için gerçekleştirilen uygulamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Çalışanlara özgürlük olanağı sunan Semco'da, yapılan işleri, üretilen ürünlere göre birimlere ayıran özerk iş birimleri bulunmaktadır. Bu iş birimlerinde yöneticiler, strateji belirlemede özgürdür. İş görenler, çalıştıkları alanda üretim kotalarını kendileri belirlemede ve bu kotalara ulaşmak için çalışmaktadırlar. Üretim için gerekli olan ürün ya da hizmeti, şirket dışına çıkarak bir başkasından almakta inisiyatif kullanabilmektedirler. Semco'da özerk iş birimlerindeki ekipler, üyelerinin sahip olduğu çeşitliliklerle güce sahip olmaktadır. Fabrika işçileri, büro memurları, mühendisler, satış temsilcileri ve yöneticilerin içinde bulunduğu ekipler, uzmanlık alanları, bilgi düzeyleri ve bakış açıları farklı olan bireyleri barındırdığından, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır.
- Esneklik uygulamalarını temel alan Semco'da işlerin, klasik tarzda kapalı kapılar ardında değil, diğer çalışanlarla iç içe rahat bir ortamda yapılmasını amaçlayan esnek çalışma ortamı bulunmaktadır. İş görenler, çalışma alanlarını beğeni ve arzularına göre değiştirmek, duvarları ya da makineleri boyamak, çiçekler koymak veya süslemekte serbesttirler. Serbestliği benimseyen Semco'da, evden çalışma teşvik edilmektedir.
- Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerinin önemli olduğu Semco'da kıyafet esnekliği uygulanmakta, bu konuda herhangi bir yönetmelik bulunmamaktadır. Büro çalışanlarının takım elbise giyme zorunluluğu yoktur, üretim çalışanlarının da birlikte verecekleri kararla istedikleri renkte tulum giymelerine olanak tanınmaktadır.

- Çalışan motivasyonu ile verimi yüksek tutmak ve devamsızlığı en aza indirmek için esnek çalışma saatleri uygulanmaktadır. Bu uygulamaya göre çalışanlar, 7 ile 9 arası istedikleri saatte işe gelebilmekte, günde en az 8 saat çalışacak şekilde işten ayrılmaktadırlar.
- Semco, iş yapma yöntemlerinde de katılıktan uzak, esnek bir yaklaşım benimsemektedir. Bir iş biriminde çalışan iş görenler, iş değiştirme veya görev rotasyonu uygulamasıyla işin tümü ile ilgilenmekte, yeni beceriler kazanarak uzmanlık alanlarını genişletmektedirler. Bu uygulama sayesinde çalışanlar, yaptıkları işin her aşaması hakkında bilgi sahibi olduğundan, kendilerini işin bir parçası şeklinde görerek işleriyle bütünleşmekte, işin gerektirdiği inovasyon fikirlerini üretebilmektedirler.
- Semco'da eşitlik ilkesi benimsenmekte, cinsiyet, statü, yaş ayrımcılığı ve egoyu besleyen güç sembolleri ortadan kaldırılmaktadır. Örneğin, yemekhane ve otoparklarda yöneticilere özel alan uygulaması bulunmamaktadır. Büro malzemelerinde, çalışanları üstün kılacak şekilde lükse yer yoktur. Semco'da çalışanlar işin gerçek ortakları olarak görüldüğünden, işçi ve patron terimleri yerine ortak ve koordinatör terimleri kullanılmaktadır.
- İş görenlerin, amirlerinin etkinliğini ölçebilmesi amacıyla tersten değerlendirme sistemi benimsenmiştir. Anket formlarıyla amirler hakkındaki düşünceler açıkça ve dürüstçe ortaya konmaktadır. Amirler, astları ile yapılan toplantılarda değişmeleri gereken konuları tartışmakta, gelişme göstermeyen amirlerin birim değiştirmeleri hatta işten çıkarılmaları mümkün olmaktadır. İş görenler, birlikte çalışacakları adaylarla görüşme yaparak istedikleri adayı işe alabilmektedirler.
- Çalışanları ve görevleri kısıtladığı gerekçesiyle hiyerarşide yüksek piramidin katılığından ve zararlarından korunmak için iç içe geçmiş dairelerden oluşan dairesel piramit geliştirilmiştir. Bu uygulamaya göre, en küçük dairede strateji ve politikaları koordine edecek danışmanlar bulunmakta, ikinci daire iş birimlerinin liderlerini içermekte, üçüncü dairede diğer çalışanlar yer almaktadır. Büyük dairenin her tarafına yayılacak üçgenler ise, ustabaşı ve denetleyicilerden oluşmaktadır.
- Gerçek katılımcı yönetim anlayışını esas alan Semco'da çalışanların temsil edilmeleri, her iş biriminin fabrika komitesi aracılığıyla güvence altına alınmıştır. Fabrika komiteleri, iş görenleri ilgilendiren konularda inisiyatif sahibi olarak üst düzey yöneticilerle düzenli olarak görüşmektedirler. Komite

üyelerinin korkmadan istek, öneri ve yeni fikirlerini sunması için iş güvencesi garantisi verilmektedir.

- Semco, çalışanları ilgilendiren kararların tek taraflı verilmesinin yanlış olduğunu düşündüğünden, ücretlerin belirlenmesi de onlara bırakılmıştır. Daha adil bir ödüllendirme sistemi için, çalışanların belirledikleri hedef ve kotalara ulaşıldığında, yine kendileri tarafından belirlenen ikramiyelerle ödüllendirilmektedirler.
- Şirkette demokratik kar paylaşımı uygulanmakta ve karar yine çalışanlara bırakılmaktadır. Kar paylaşımı için fabrika komitelerinin temsilcileriyle görüşülerek, belirlenen temel yüzdenin nasıl dağıtılacağına karar verilmektedir.
- İletişim, bilgi paylaşımı ve şeffaflık ilkelerini benimseyen Semco'da tüm çalışanlar birbirlerinin ücretlerini, şirketin mali tablolarını, kısaca şirketle ve kendileriyle ilgili tüm bilgileri bilmektedirler. Şirkette iletişim akışını sağlamak için, çalışanlarla "Şirket Ne Düşünüyor?" isimli bir anket yapılmaktadır.
- Bu anketle, iş görenlerin, ücretlerinden memnun olup olmadıkları, şirketten ayrılmak için herhangi bir nedenlerinin olup olmadığı, yönetime güven duyup duymadıkları gibi konularda düşünceleri öğrenilmektedir.
- İnovasyonun, işletmelerin yaşamı için anahtar faktör olduğunu bilen Semco, Teknolojik İnovasyon Çekirdeği adı altında ekipler oluşturmuştur. Bu ekipte şirket kültürünü tanıyan, ürünleri, süreçleri ve müşteri kitlesini bilen bireyler özgürleştirilmektedir. Bu bireyler, kimseye sorumlu olmadan tamamen bağımsız çalıştıkları bir ortamda, yeni ve özgün ürünleri icat etmekte, eski ürünleri geliştirmekte, kalite sorunlarını düzeltmekte, pazar stratejilerini tasarlamakta, maliyetleri düşürecek ve verimlilikleri artıracak yollar bulmakta, hatta yeni iş sahaları düşünmektedirler. Uzayda Kaybolma Programı ile de seçilen bir genç bir yıl boyunca şirketin her departmanında, herhangi bir amire ya da görev tanımına bağlı olmadan özgürce çalışmakta, bir yılın sonunda istediği departmanda kadroya geçebilmektedir. Bu program sayesinde, hangi alanda uzmanlaşmak istediğini belirleme olanağına sahip olan çalışan, özgün fikirleriyle departmanlara farklı bakış açıları getirebilmektedir.

Semco'daki motivasyon artırıcı bu uygulamalar sonucu işe ve işletmeye bağlılığı artan iş görenler, işletmenin devamlılığı için gereken inovasyonları hayata geçirmektedirler. Böylece Semco, maliyetlerin düşmesini ve kazançların artmasını

sağlayan birçok inovasyonu yüksek motivasyonlu iş görenler sayesinde gerçekleştirerek işletme performansını da olumlu yönde arttırmayı başarmaktadır.

Görüldüğü gibi, yaratıcı ve inovatif şirketler, çalışanların motivasyonlarının artmasına, harekete geçmelerine ve işlerini daha iyi yapmaları için tüm yetenek ve uzmanlıklarını kullanarak yaratıcı ve inovatif davranışlara yönelmelerine çeşitli uygulamalarla destek olmaktadır.

Yaratıcı ve inovatif şirket uygulamalarına bakıldığında, işe ve işletmeye olan bağlılığı ve ilgiyi belirten iş gören motivasyonunun inovasyon performansını ve aynı şekilde işletme performansını olumlu etkilediği görülmektedir. Motivasyon ve inovasyonun birbirlerini karşılıklı olarak etkilediği düşüncesinden hareketle, yaratıcı ve inovatif faaliyetleri gerçekleştiren iş görenlerin, aynı zamanda motivasyonlarının arttığını ve işletme performansını arttırdığını da söylemek mümkündür. Çünkü çalışanların gerek inovasyonun sonuçlarından faydalanmaları gerekse işlerini en iyi şekilde yapmaları için tüm benlikleriyle harekete geçmeleri sonucu işe ve işletmeye yabancılaşmaları önlenmektedir. Böylece, bağlılık duygusu artan iş görenler, yüksek motivasyona sahip olmakta, yaratıcı ve inovatif davranışlara yönelmekte ve bu sayede işletme performansını arttırmaktadır.

Yukarıda belirtilen bilgiler doğrultusunda hipotez 4 aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

Hipotez 4: Çalışan motivasyonu ve inovasyon performansının artırılmasının sivil havacılık sektöründe hizmet veren işletmelerin işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

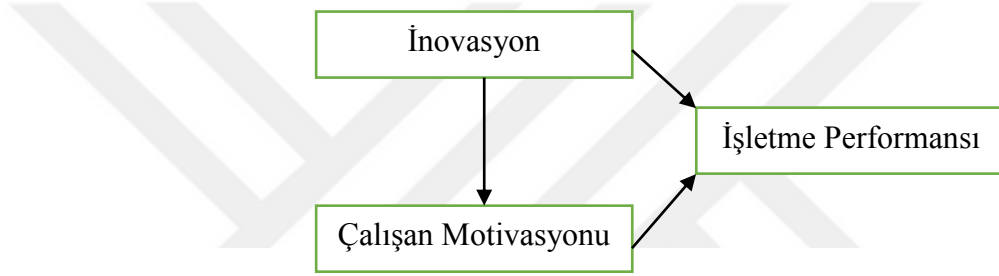
4.2. ARAŞTIRMA MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ

İnovasyon faaliyetlerine verilecek olan özen ile çalışanların yaratıcılıklarının geliştirilmesi sağlanarak yenilikçi faaliyetlere özendirilmeleri sağlanabilir. Bu süreçte yaratıcı bireyler tarafından ortaya konulan yeni süreç, ürün ve fikirler firma performansını arttırarak işletmeye önem kazandırılmasına yardımcı olmaktadır.

Yaratıcı ve inovatif şirket uygulamalarına ve çalışma kapsamında belirlenmiş olan ölçeklerin birbirleri ile olan ilişkileri detaylı bir şekilde literatürlerden incelendiğinde işe ve işletmeye olan bağlılığı ve ilgiyi belirten iş gören motivasyonunun inovasyon performansını ve aynı şekilde işletme performansını olumlu etkilediği görülmektedir. Motivasyon ve inovasyonun birbirlerini karşılıklı

olarak etkilediği dűşüncesinden hareketle, yaratıcı ve inovatif faaliyetleri gerçekleştiren iş görenlerin, aynı zamanda motivasyonlarının arttığını ve işletme performansını arttırdığını da söylemek mümkündür. Çünkü çalışanların gerek inovasyonun sonuçlarından faydalanmaları gerekse işlerini en iyi şekilde yapmaları için tüm benlikleriyle harekete geçmeleri sonucu işe ve işletmeye yabancılaşmaları önlenmektedir. Böylece, bağlılık duygusu artan iş görenler, yüksek motivasyona sahip olmakta, yaratıcı ve inovatif davranışlara yönelmekte ve bu sayede işletme performansını arttırmaktadır.

Belirlenen yaklaşım, araştırmanın amacını da destekler niteliktedir. Literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda geliştirilen hipotezlerle araştırma modeli Şekil 4.1.'de belirtildiği gibi geliştirilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli literatürün detaylı bir şekilde incelenmesi sonucunda oluşturulmuştur. Önceki dönemlerde yapılmış olan çalışmalardan hareketle bu çalışma için yukarıda belirtilmiş olan modelin kullanılmasına karar verilmiştir.

Literatür incelendiğinde, inovasyon, çalışan motivasyonu ve işletme performansının bir arada değerlendirildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönü itibariyle diğer çalışmalardan farklılık sergilemektedir. Bu bağlamda araştırmanın literatüre katkısının oldukça yüksek olduğu ifade edilebilmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

Çalışmanın beşinci bölümü olan bu bölümde araştırmanın amacı ve önemine değinilmekte, yöntemi ve uygulama açıklanmakta ve araştırmada kullanılan ölçeklerden bahsedildikten sonra veri toplama yöntemi, analizler ve bulgular ortaya konmaktadır.

5.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

İnovasyon, ekonomik açıdan büyüme hızını etkilemekle birlikte işletme karlılığı ve pazar payının artırılmasını da büyük ölçüde etkilemektedir. İşletmelerin inovasyon kabiliyetleri de çalışan motivasyonu arttırmakta bu da işletme performansı üzerinde büyük bir etkiye sahip olmaktadır. İnovasyona ve değişimlere açık olan işletmelerin daha hızlı gelişim gösterdiği ve buldukları sektörlerde lider konumda yer aldıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra çalışan motivasyonunun artırılması da işletme performansının artırılmasında önemli bir role sahip olmaktadır.

Yenilik kavramı, ortaya konulmuş olan sonuç olmakla birlikte inovasyon açısından büyük bir önem taşımaktadır. Motivasyon, bir ya da birden fazla kişinin belli bir amaca ya da hedefe doğru sürekli bir biçimde harekete geçirilebilmesi için yapılan faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Performans ise, belirlenmiş olan bir süreç içinde grup ya da bireylerin iş yaptığı sırada göstermiş olduğu çabaların ya da faaliyetlerin sayılabilen ya da sayılamayan sonuçları olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda da bu çalışma ile inovasyon çalışmaları ile çalışan motivasyonunun artırılmasının çalışmanın başında belirlenmiş olan sivil havacılık sektörü performansı üzerinde yapacağı etkilerin neler olduğunun ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

Bu çalışmada aynı zamanda, inovasyonun ve çalışan motivasyonunun işletme performansına etkilerini belirlemek amacıyla sivil havacılık sektörü üzerinde çalışma yapılması planlanmış ve bu doğrultu da inovasyon ve çalışan motivasyonunun sivil havacılık sektörü üzerine etkileri incelenmiştir. Çalışma sonucunda ilgili tarafların yararına olacak bilgilerin elde edilmesi ve ortaya konulması amaçlanmıştır.

5.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA

Gerçekleştirilen çalışma açıklayıcı araştırma niteliğindedir. Açıklayıcı araştırma yöntemi hipotezlerden yola çıkarak sivil havacılık sektöründe hizmet veren işletmelerde çalışan katılımcılar üzerinden elde edilen veriler ile demografik değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi şeklinde tanımlanabilmektedir.

Araştırmada anket tekniği kullanılmış ve katılımcılardan elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Sivil havacılık sektöründe çalışan katılımcılardan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde öncelikle frekans analizi yapılarak katılımcıların demografik özelliklere göre dağılımlarının ifade edilmesi amaçlanmıştır. İnovasyon, çalışan motivasyonu ve işletme performansı ölçeklerinin geçerliliğinin sağlanıp, sağlanmadığını değerlendirmek ve maddelerin faktörler ile ilişkisini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir.

Araştırmanın ana problemi, “inovasyonun ve çalışan motivasyonunun, sivil havacılık sektöründe hizmet veren işletmelerim performansına olan etkileri ne düzeydedir?” şeklinde belirlenmiştir.

Bu çalışmada, inovasyonun geliştirilmesi ile işletmelere yapacağı katkılar, çalışan motivasyonun sağlanmasının işletme verimliliği açısından ne gibi önemli sonuçlara yol açacağı ve inovasyon ile çalışan motivasyonunun sağlanmasının, işletme performansını nasıl etkileyeceği konularının da detaylı bir şekilde sivil havacılık sektörü özelinde araştırılmasına yer verilmiştir. Araştırma problemlerinin sınılanabilmesi için X sivil havayolu işletmesinde çalışanlar çalışmanın ana kitleleri olarak ele alınmıştır.

5.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırma modeli literatürden elde edilen bilgilere uygun olarak oluşturulmuştur. Araştırma modeli doğrultusunda belirlenmiş olan hipotezleri açıklayabilmek için araştırma kapsamında literatürlerden elde edilen inovasyon, çalışan motivasyonu ve işletme performansı ölçeklerinden faydalanılmıştır.

Araştırma modeli doğrultusunda belirlenen hipotezlerin açıklanabilmesi için kullanılan ölçeklerde toplamda 59 ifade yer almaktadır. Ölçekler dışında ayrıca ankette 6 tanede demografik ifade yer almaktadır. Demografik ifadeler ile birlikte anket formunda toplamda 65 ifade yer almaktadır. Katılımcıların inovasyon ve çalışan motivasyonu ölçeklerinde yer alan ifadeleri; “1” kesinlikle katılmıyorum; “2”

katılmıyorum; “3” kararsızım; “4” katılıyorum; “5” kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamaları beklenmiştir. Katılımcıların işletme performansı ölçeğinde yer alan ifadeleri ise “1” rakiplerimden çok daha kötü; “2” rakiplerimden kötü; “3” rakipler ile aynı; “4” rakiplerimden iyi; “5” rakiplerimden çok daha iyi olarak cevaplamaları istenmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler aşağıda yer almaktadır.

5.3.1. İnovasyon Stratejileri Ölçeği

Can (2012) tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışmada kullanılan inovasyon stratejileri ölçeği bu çalışmaya uyarlanarak aşağıda belirtilen tablo 5.1’deki şekliyle araştırmada kullanılmıştır. Ayrıca çalışmada kullanılan inovasyon ölçeği Katila ve Ahuja (2002), He ve Wong (2004), Alegre, Lapiedra ve Chiva (2006), Cerdan, Acosta ve Nicolas (2008) ve Sharp (2009) tarafından da çalışmalarında kullanılmıştır. Can tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışmada kullanılan inovasyon ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,921 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirtilmiştir.

Tablo 5.1. İnovasyon Ölçeği

Sorular
Firmamız için pazara yepyeni ürün icat edip sunmak önemlidir.
Keşifsel inovasyon için tamamen yeni ve farklı yöntemler geliştiririz.
Yeni endüstri alanlarına girmek bizim için önemlidir.
Keşifsel inovasyon firmamızın farklı birimleri (Ar&Ge, Pazarlama, üretim birimleri vb.) tarafından gerçekleştirilir.
Birçok yeni ürün fikrini başarıyla hayata geçiririz.
Yeni ürünlerimiz pazarda köklü değişimlere (pazarlama, satış, üretim, tedarik, vb. alanlarda) sebep olur.
Yeni ürün üretirken var olan üründe köklü değişiklik yaparız.
Firmamız için ürün yelpazesini genişletmek önemlidir.
Ürün geliştirmek için mevcut teknolojik bilgimizi yeniden kullanırız.
Ürün geliştirmek için halen kullanmakta olduğumuz teknoloji ile yeni teknolojinin birleşimi olan teknolojik sistemi tercih ederiz.
Üretim esnekliğini arttırmaya önem veririz.
Verimi arttırmak temel amacımızdır.
Hammadde tüketimini azaltmak için sürekli araştırma yaparız.
Var olan ürünleri gerektiğinde yeniden konumlandırırız.

5.3.2. Çalışan Motivasyonu Ölçeği

Köroğlu (2011) tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışmadan kullanılan motivasyon ölçeği uyarlanarak aşağıda belirtilen tablo 5.2'deki şekliyle araştırmada kullanılmıştır. Ayrıca çalışmada kullanılan çalışan motivasyonu ölçeği Linz (2004), Gagne ve Deci (2005), Simons ve Enz (1995), Dündar vd. (2007) ve Garg ve Rastogi (2006) tarafından da çalışmalarında kullanılmıştır. Köroğlu tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışmada kullanılan çalışan motivasyonu ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,917 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirtilmiştir.

Tablo 5.2. Çalışan Motivasyonu Ölçeği

Sorular
Ücretimin düzenli olarak artması, beni motive eder.
İş güvencemin olması, beni motive eder.
Başarımdan dolayı ödüllendirilmem (bahşiş, komisyon, primler, vb.) beni motive eder.
Restoranın sunduğu ücretsiz servis, öğle yemeği, çay-kahve gibi olanaklar beni motive eder.
İşimi nasıl yapacağım konusunda yeterince bağımsız olmam, beni motive eder.
Çalışma arkadaşlarımla iş dışında (yemek, piknik vb.) da beraber olmak, beni motive eder.
İşimin kendimi geliştirmeye fırsat vermesi, beni motive eder.
Yaptığım işte başarılı olmam, beni motive eder.
Rekabet, beni motive eder.
Yaptığım işin bana çekici gelmesi ve işimi sevmem, beni motive eder.
Bana ve özel yaşamıma saygı duyulması, beni motive eder.
İşimi adil ve adaletili bir ortam içerisinde yapabilmek, beni motive eder.
Pek çok kişinin sorumluluğunu taşıyor olmak, beni motive eder.
İyi organize edilmiş bir yemek organizasyonu gerçekleştirmek, beni motive eder.
İşyerinde farklı işlerde çalışmak beni motive eder.
İşimde kariyer imkanının olması, beni motive eder.
İş yerimin sağlık ve çalışma güvenliğine önem vermesi, beni motive eder.
Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (klima, müzik vb.) uygun olması, beni motive eder.

5.3.3. İşletme Performansı Ölçeği

Çakıcı vd. (2011) tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışmada kullanılan işletme performansı ölçeği uyarlanarak aşağıda belirtilen tablo 5.3'teki şekliyle araştırmada kullanılmıştır. Ayrıca çalışmada kullanılan işletme performansı ölçeği Kuşlivan ve Eren tarafından da çalışmalarında kullanılmıştır. Çakıcı vd. tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışmada kullanılan işletme performansı ölçeğinin güvenilirlik

katsayısı 0,978 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirtilmiştir.

Tablo 5.3. İşletme Performansı Ölçeği

Sorular
İş görenlerin kendi arasındaki genel ilişkiler
Yönetim ile iş görenler arasındaki ilişkiler
İş gören verimliliği
İş görenlerin işletmeye bağlılığı
Personelin iş tatmini (memnuniyeti)
İş gücü devir oranı
Personelin işe devamsızlığı
Nitelikli iş görenleri işletmede tutabilme becerisi
Nitelikli iş görenleri işletmeye çekme becerisi
Müşterilerin memnuniyet düzeyi
Müşteriye verilen hizmet kalitesi
İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı
Müşteri sadakati (tekrar müşteri oranı)
Konuk şikâyetleri
Net kâr marjınız (net kâr/net satışlar x 100)
İşletme gelirlerindeki son üç yıldır artış
İşletme kârındaki son üç yıldır artış
İşletme verimliliğindeki (net kar/sermaye x 100) son üç yıldır artış
Genel olarak finansal performans
İşletmemizde yaratılan istihdam seviyesi (istihdam edilen personel sayısı)
İşletmemizin çevreye duyarlılık seviyesi (çevreyi koruma bilinci)
Sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği
İşletmemizde tüketicilere sağlanan haklar
Son üç yıldır masa döngü oranındaki artış
Son üç yıldır satışlardaki artış
Son üç yıldır pazar payındaki artış
Son üç yıldır gelen müşteri sayısındaki artış

5.4. ÖRNEKLEME SÜRECİ

“İnovasyon Stratejileri ve Çalışan Motivasyonunun, İşletme Performansına Etkileri: Sivil Havacılık İşletmesinde Bir Uygulama” başlıklı bu çalışmada araştırmamızın evrenini sivil havacılık sektörü içerisinde faaliyetlerine devam eden X havayolu şirketi oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen işletme Türkiye'nin büyük ve önde gelen havayolu işletmelerinden biridir. İncelenen sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren X işletmesinin toplam çalışan sayısının 2019 verilerine göre 15.215 kişi olduğu belirlenmiştir.

Bu araştırmada evren büyüklüğünü toplamda 15.215 kişiden oluşan grup karşılamaktadır. "Bu araştırmanın örnekleme için 0.05 anlamlılık düzeyinde ve $d=0.05$ örnekleme hatası ile evrenin farklı görüşlerde ve düşüncelerde olduğu yani heterojen bir yapıda olduğu düşünülerek $p=0,5$ $q=0,5$ alınarak örneklem hesabı yapılmıştır". Yapılan hesaplamalar doğrultusunda belirlenen şartlarda en az 837 kişi ile analizlerin yapılması gerekliliğine ulaşılmıştır.

Bu araştırmada örneklemin seçilmesinde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bunun sebebi ise araştırmanın yapıldığı sivil havacılık sektöründe bulunan işletmelerde örneklemden daha yüksek sayıda çalışanın olmasıdır. Bu sebeple işletmelerden elde edilen çalışan maillerinden rastgele 900'üne mail gönderilmiştir. Belirtilen bu sebeplerden kaynaklı olarak belirlenen evreni temsil edebilmesi amacı ile ve yanlış cevaplanabilecek formların olmasının ön görülmesinden kaynaklı olarak toplamda 900 kişiye anket formları internet aracılığı ile maile iletilmiştir. İletilen maillerden toplam 873'üne geri dönüş alınmış ancak bu formlardan 850'sinin araştırmada kullanılmasının uygun olduğu belirlenmiştir. Bu sebeple çalışma toplamda 850 kişi üzerinden analiz edilmiştir.

5.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada birincil veri toplama araçlarından biri ve en önemli olanı olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın modeline ve hipotezlerine uygun olarak hazırlanan anket soruları dijital ortama aktarılarak X sivil havacılık sektörü işletmesinde çalışan personele ulaştırılmış ve yanıtlamaları istenmiştir. Katılımcılara anketin kullanımına ilişkin açıklamalar mail yolu ile iletilmiş ve katılımcıların yanıtları da yine dijital ortamdan kabul edilerek zaman tasarrufu sağlanmıştır. Anket formunda toplamda 65 ifade yer almaktadır. Bu ifadelerden 6'sı katılımcıların demografik özelliklerini tanımlayan sorulardan oluşmaktadır. Geriye kalan 59 ifade ise inovasyon, çalışan motivasyonu ve işletme performansı ölçeklerini oluşturmaktadır. Katılımcıların ankette yer alan ifadelere yanıtları 5'li likert ölçeği kullanılarak cevaplamaları beklenmiştir.

5.6. ARAŞTIRMANIN ÖN ÇALIŞMALARI

Araştırma kapsamında katılımcılara yönlendirilen anket formundaki ifadelere yanıtların alınmasından önce 50 anket formu ile bir pilot çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir. Yapılan pilot çalışma sonucunda anket formunda yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Ankette yer alan ifadelerden anlaşılmayan veya yeterli şekilde araştırmayı açıklamayan tekrardan düzenlenmiş ve anket formu son haline getirilmiştir. Ancak çalışma içerisinde pilot çalışmaya yer verilmemiştir. Çalışma direkt olarak pilot çalışmadan elde edilen verilerden sonra oluşturulan anket formunda yer alan ifadeler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

5.7. VERİ ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırmanın amacına uygun olarak sivil havacılık sektörü içerisinde faaliyetlerine devam eden X sivil havacılık işletmesinde inovasyon performansı ve çalışan motivasyonunun artırılması ile işletme performansının olumlu etkileneceği ve ölçeklerin birbirleri olan ilişkileri bu bölüm kapsamında ele alınmıştır.

Araştırmada anket tekniği kullanılmış ve katılımcılardan elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. X sivil havacılık sektöründe çalışan katılımcılardan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde öncelikle frekans analizi yapılarak katılımcıların demografik özelliklere göre dağılımlarının ifade edilmesi amaçlanmıştır. İnovasyon, çalışan motivasyonu ve işletme performansı ölçeklerinin geçerliliğinin sağlanıp, sağlanmadığını değerlendirmek ve maddelerin faktörler ile ilişkisini belirlemek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmasına karar verilmiştir.

5.7.1. Demografik Özellikler

Araştırma kapsamında sivil havacılık sektöründe faaliyette bulunan X havayolu işletmesinde çalışan katılımcılara yönlendirilmiş olan sorulara alınan yanıtlar değerlendirildiğinde toplam katılımcıların %39,1'inin kadın geriye kalan %60,9'unun ise erkek olduğu belirlenmiştir. Toplam katılımcıların %16,2'sinin 19-25 yaş aralığında olduğu, %29,3'ünün 26-35 yaş aralığında olduğu, %21,6'sının 36-45 yaş aralığında olduğu ve geriye kalan %32,9'unun ise 46 yaş ve üzerinde olduğu belirlenmiştir. Toplam katılımcıların %5,2'sinin ilköğretim düzeyinden mezun olduğu %22,1'inin lise düzeyinden mezun olduğu, %14,1'inin lisans seviyesinden mezun olduğu, %44'ünün yüksek lisans seviyesinden mezun olduğu ve geriye kalan %14,6'sının ise doktora seviyesinden mezun olduğu belirlenmiştir. Toplam katılımcıların %64,2'sinin evli geriye kalan %35,8'inin ise bekar olduğu belirlenmiştir.

Toplam katılımcıların %20'sinin müdür olduğu, %27,3'ünün müdür yardımcısı olduğu, %16,2'sinin ofis memuru olduğu, %15,3'ünün danışma memuru olduğu ve son olarak geriye kalan %21,2'inin ise güvenlik çalışanı olduğu belirlenmiştir. Toplam katılımcıların %31,5'inin havayolu işletmesinde 0-5 yıl aralığında çalıştığı, %17,4'ünün 5-10 yıl aralığında havayolu işletmesinde çalıştığı, %9,9'unun 10-15 yıl aralığında havayolu işletmesinde çalıştığı, %13,2'sinin 15-20 yıl aralığında havayolu işletmesinde çalıştığı ve geriye kalan %28'inin ise 20 yıl ve üzerinde bir süredir havayolu işletmesinde çalıştığı belirlenmiştir.

Tablo 5.4. Demografik Özellikler

		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	332	39,1
	Erkek	518	60,9
Medeni Durum	Evlü	546	64,2
	Bekar	304	35,8
Yaş	19-25 Yaş Arası	138	16,2
	26-35 Yaş Arası	248	29,3
	36-45 Yaş Arası	184	21,6
	46 Yaş ve üzeri	280	32,9
Meslek	Müdür	170	20
	Müdür Yardımcısı	232	27,3
	Ofis Memuru	138	16,2
	Danışma Memuru	130	15,3
	Güvenlik	180	21,2
Eğitim Durumu	İlköğretim	44	5,2
	Lise	188	22,1
	Lisans	120	14,1
	Yüksek Lisans	374	44
	Doktora	124	14,6
Kurumdaki Çalışma Yılı	0-5 Yıl Arası	268	31,5
	5-10 Yıl Arası	148	17,4
	10-15 Yıl Arası	84	9,9
	15-20 Yıl Arası	112	13,2
	20 Yıl ve Üzeri	238	28
TOPLAM		850	100

5.7.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Çalışmanın modeline uygun olarak uyarlanan ölçeklerin analize uygun olup olmadığının belirlenebilmesi için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde asıl amaç katılımcılara yöneltilmiş olan ifadelerin geçerliliklerini tespit etmek ve analize uygun olup olmadığını belirlemektir.

Açıklayıcı faktör analizinin gerçekleştirilmesinin öncesinde ölçeklerin faktör analizine uygun olup olmadığı belirleyebilmek adına KMO ve Barlett testlerinin yapılması gerekmektedir. Analizden KMO değerinin 0,60 değerinden yüksek değerde bir sonuç vermesi beklenmektedir. Ayrıca Barlett değerinin ise araştırmamanın başında belirlenmiş olan $p=0,05$ değerinden küçük olması beklenmektedir.

Analizi yapılan KMO ve Barlett testi sonucunda inovasyon ölçeğinin KMO değerinin 0,89 ve Barlett değerinin ise olasılık değerinin $p=0,000$ olduğu belirlenmiştir. KMO ve Barlett testi sonucunda çalışan motivasyonu ölçeğinin KMO değerinin 0,87 ve Barlett değerinin ise olasılık değerinin $p=0,000$ olduğu belirlenmiştir. KMO ve Barlett testi sonucunda işletme performansı ölçeğinin KMO değerinin 0,82 ve Barlett değerinin ise olasılık değerinin $p=0,000$ olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda ulaşılan değerlerden hareketle varsayımların sağlandığı ve verilerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Faktör analizinde maddelerin faktörler ile ilişkisinin belirlenebilmesi ve yorumlama açısından kolaylık sağlanabilmesi amacı ile bu çalışmada oldukça yaygın kullanılan varimax tekniğinin uygulanmasına karar verilmiştir. Çeşitli literatürler incelendiğinde faktör analizinde ifadelerin yük değerlerinin 0,50 değerinden yüksek olması beklenmektedir.

Araştırmada incelenen faktör analizinin ardından ifadelerin faktör dağılımları incelendiğinde inovasyon ölçeğinin dört boyut altında toplandığı, çalışan motivasyonu ölçeğinin iki boyut altında ve işletme performansı ölçeğinin ise tek bir boyut altında toplandığı belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen ölçeklerin faktör dağılımları incelendiğinde her bir ifadenin, kendisiyle ilgili ölçeğin altında toplandığı görülmüştür. Hiçbir ölçekte belirlenen değer altında ifade olmadığından faktör analizinin o ifadenin çıkarılıp tekrarlanmasına gerek duyulmamıştır.

Analiz sonucunda ulaşılan değerlerden hareketle varsayımların sağlandığı ve verilerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Analizden elde edilen faktörlerde toplanan ifadelerin aldığı yük değerlerine ilişkin ayrıntılar aşağıda tablo 5.5. kapsamında belirtilmiştir.

Aşağıda belirtilmiş olan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını içeren tablo 5.5. incelendiğinde 59 maddenin 7 faktör altında toplandığı görülmektedir. İfadelerin her birinin faktör yük değerlerine ilişkin araştırma başında belirlenmiş olan kabul

düzeyinin üstünde oldukları gözlemlenmektedir. Maddelerin ait oldukları faktörde kabul düzeyinin üstünde yük değerine sahip olacak şekilde kümelenmeleri, kümedeki ifadelerin birlikte mevcut yapıyı iyi ölçtüğünün göstergesidir. Bu yedi faktör birlikte toplam varsayın %88,56'sını açıklamaktadır.

Tablo 5.5. Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Ölçek Maddeleri	Süreç inovasyonu	Ürün inovasyonu	Pazar inovasyonu	Organizasyonel inovasyon	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	İşletme Performansı
8	0,966						
10	0,966						
19	0,725						
20	0,663						
7		0,813					
11		0,782					
13		0,713					
14		0,631					
9			0,926				
12			0,891				
15				0,893			
16				0,772			
17				0,747			
18				0,710			
25					0,956		
26					0,918		
27					0,876		
28					0,810		
29					0,759		
30					0,714		
32					0,698		
33					0,664		
34					0,508		
35					0,505		
21						0,942	
22						0,910	
23						0,856	
24						0,781	
31						0,777	
36						0,687	
37						0,547	
38						0,506	

Tablo 5.5. Faktör Analizi Sonuç Tablosu (Devamı)

Ölçek Maddeleri	İşletme Performansı	Ürün inovasyonu	Pazar inovasyonu	Organizasyonel Inovasyon	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	İşletme Performansı
39							0,984
41							0,974
42							0,954
50							0,924
51							0,913
52							0,897
60							0,884
61							0,846
59							0,815
40							0,799
53							0,783
62							0,742
65							0,701
54							0,697
55							0,688
48							0,672
63							0,650
56							0,624
64							0,617
43							0,599
47							0,588
57							0,587
44							0,573
45							0,566
49							0,554
58							0,532
46							0,517

5.7.3. Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında ölçeklerde yer alan ifadelerin faktör yüklerini belirlemek ve araştırmadan çıkarılması gereken sorunun olup olmadığını araştırmak adına gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizinin ardından her bir ölçeğin güvenilirlik derecesini test etmek gerekmektedir. Güvenilirlik; ölçekteki maddelerin birbiriyle olan ilişkisinin tutarlı olup olmadığını ve maddelerin incelenmek istenen konuyu ne kadar iyi yansıttığını göstermektedir. Çalışmada ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek için cronbach alpha katsayısı kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilir kabul edilebilmesi için cronbach alpha katsayısının 0,70 değerinden büyük olması beklenmektedir.

Çalışma kapsamında belirlenen modeli açıklayabilmek için belirlenmiş olan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda tablo 5.6.'da belirtilmiştir. Gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda inovasyon ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (0,963), çalışan motivasyonu ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (0,927), işletme performansı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (0,919) olarak belirlenmiştir. Buradan hareketle araştırma kapsamında incelenen toplamda 7 faktörün de güvenilirlik katsayılarının oldukça yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 5.6. Güvenilirlik Analizi Sonuç Tablosu

Faktörler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı
İnovasyon	14	0,963
Süreç İnovasyonu	4	0,973
Ürün İnovasyonu	4	0,952
Pazar İnovasyonu	2	0,948
Organizasyonel İnovasyon	4	0,956
Çalışan Motivasyonu	18	0,927
İçsel Motivasyon	10	0,935
Dışsal motivasyon	8	0,918
İşletme Performansı	27	0,919

5.7.4. Regresyon-Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında önceden belirlenmiş olan hipotezlerin test edilebilmesi için regresyon ve korelasyon analizlerinin yapılması gerekmektedir. Regresyon ve korelasyon analizlerinin yapılmasının öncesinde uygulanması gereken faktör ve güvenilirlik analizleri çalışmada yer alan ölçeklerin birbirleri ile ilişkilerinin test edilebilmesine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sivil havacılık sektöründe hizmet veren X işletmesinin inovasyon ve çalışan motivasyonunun işletme performansı üzerindeki etkisini araştırabilmek adına bu bölümde regresyon ve korelasyon analizlerine başvurulmuştur.

Regresyon analizi, istatistik biliminin çok temel ilgi alanlarından bir tanesidir. Bir rastgele değişkenin davranışının model kullanarak tahminlenmesi anlamına gelmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü ölçmek için kullanılmaktadır. Tek bir değişken kullanılarak da çok değişken kullanılarak

da regresyon analizi yapılabilmektedir. Çok değişkenli durumlarda bağımlı değişkene etki eden diğer değişkenler sabit kabul edilerek hesaplama yapılmaktadır. Bu değişkenlerin bağımlı değişkeni nasıl etkilediği bir katsayı ile belirlenmektedir. Bu katsayıya ise değişkenin regresyon katsayısı denmekte ve bağlılığın derecesini göstermektedir. Önemli olan etkileyen ile etkilenen arasında bir sebep sonuç ilişkisi bulunmasıdır. Kısaca özetlemek gerekirse veri tablosuna en uygun fonksiyonu bulma işine regresyon analizi denmektedir.

“Korelasyon analizi aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmı ile ilgilidir. Korelasyon katsayısı olan r -1 ile +1 değerleri arasındadır. Korelasyon katsayısı 0 (sıfır)’dan +1 (aynı yönde) ve -1 (ters yönde)’e doğru kuvvetleşir. Katsayı sıfıra ne kadar yakınsa o kadar zayıftır. Korelasyon katsayısının yorumunda aşağıdaki tablo kullanılmaktadır”.

Tablo 5.7. Korelasyon Tablosu

Korelasyon (r)	Yorum
0,90 – 1 arası	Çok Yüksek
0,70 – 0,89 arası	Yüksek
0,50 – 0,69 arası	Orta
0,26 – 0,49 arası	Zayıf
0,0 – 0,25 arası	Çok Zayıf

Regresyon ve korelasyon analizlerinin yapılması için öncelikli olarak katılımcıların ölçeklerde yer alan ifadelere vermiş oldukları yanıtların ortalamalarının hesaplanması gerekmektedir. Ölçekler arasında yapılacak olan regresyon ve korelasyon analizi belirlenen ölçek ortalamaları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında katılımcılara yönlendirilen toplamda 7 faktörden oluşan 59 sorunun ortalamaları üzerinden gerçekleştirilen korelasyon analizi tablosu aşağıda tablo 5.8. kapsamında belirtilmiştir.

Tablo 5.8. Korelasyon Analizi Sonuç Tablosu

	İnovasyon	Süreç	Ürün	Pazar	Organizasyonel	Motivasyon	İçsel	Dışsal	Performans
İnovasyon	1								
Süreç	0,814	1							
Ürün	0,789	0,796	1						
Pazar	0,821	0,819	0,802	1					
Organizasyonel	0,796	0,805	0,792	0,813	1				
Motivasyon	0,897	0,856	0,824	0,862	0,816	1			
İçsel	0,876	0,837	0,849	0,854	0,835	0,849	1		
Dışsal	0,901	0,875	0,879	0,876	0,824	0,840	0,868	1	
Performans	0,939	0,891	0,893	0,912	0,902	0,872	0,894	0,923	1

* Önem düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Araştırma modelinde belirtildiği sivil havacılık sektöründe faaliyette bulunan X havayolu işletmesinin inovasyon ve çalışan motivasyonunun işletme performansına etkisinin düzeylerini belirleyebilmek adına korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Korelasyon analizi sonucuna göre inovasyon ile çalışan motivasyonu arasında ulaşılan (0,897) değerine göre iki faktör arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür.

İnovasyon ile işletme performansı arasında ulaşılan (0,939) değerine göre iki faktör arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür.

Çalışan motivasyonu ile işletme performansı arasında ulaşılan (0,872) değerine göre iki faktör arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür.

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğü ve yönünün tespit edilmesi için yapılmaktadır. Gerçekleştirilmiş olan korelasyon analizinden elde edilen sonuçlar incelendiğinde araştırmanın başında belirlenmiş olan hipotezlerin tamamının kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle sivil havacılık sektöründe faaliyette bulunan X havayolu şirketinin inovasyon faaliyetlerini arttırması ve çalışan motivasyonunu yükseltmesi ile işletme performansını aynı derecede arttırabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

5.7.5. Demografik Değişkenlerle İlgili Araştırma Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde gerçekleştirilmiş olan anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular ele alınarak değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan sivil havacılık sektörü çalışanları “süreç inovasyonu” ifadelerine orta ($2,763 \pm ,921$); “ürün inovasyonu” ifadelerine orta ($2,856 \pm ,889$); “pazar inovasyonu” ifadelerine orta ($2,916 \pm ,928$); “organizasyonel inovasyon” ifadelerine orta ($3,175 \pm ,784$); “içsel motivasyon” ifadelerine orta ($3,227 \pm ,914$); “dışsal motivasyon” ifadelerine orta ($2,874 \pm ,893$); “işletme performansı” ifadelerine orta ($2,934 \pm ,916$) düzeyde katıldıkları görülmektedir.

Araştırma değişkenlerine yönelik demografik gruplar arasındaki farkları incelerken, cinsiyet ve medeni durumda iki grup (erkek-kadın ve evli-bekar) olması nedeniyle bağımsız gruplar t-testi kullanılmış, yaş grupları, eğitim durumları, meslek grupları ve hizmet yılları gibi değişkenlerde 2’den fazla grup olduğu için tek yönlü ANOVA analizi kullanılmıştır. Aşağıda tablo 5.9’da inovasyon, motivasyon ve işletme performansı ölçeklerinin ortalama değerleri belirtilmiştir.

Tablo 5.9. Ölçeklere İlişkin Ortalamalar

		Süreç İnovasyonu	Ürün İnovasyonu	Pazar İnovasyonu	Organizasyonel İnovasyon	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	İşletme Performansı
N	Geçerli	850	850	850	850	850	850	850
	Boş	0	0	0	0	0	0	0
	Ortalama	2,763	2,856	2,916	3,175	3,227	2,874	2,934
	Medyan	3,000	2,916	3,000	3,200	3,500	3,000	3,000
	Mod	3,00	3,00	3,00	3,00	3,50	3,00	3,00
	Standart Sapma	,921	,889	,928	,784	,914	,893	,916
	Varyans	,843	,805	,883	,606	,805	,846	,818
	Minimum	1,14	1,17	1,00	1,40	1,00	1,18	1,29
	Maksimum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

5.7.5.1. Bağımsız Gruplar T-testi

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, Pazar inovasyonu, organizasyonel inovasyon, içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve işletme performansı ölçek ortalamaları cinsiyet grupları açısından karşılaştırılmıştır. Aşağıda yer alan tablo 5.10'da cinsiyet açısından bağımsız gruplar T-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5.10. Cinsiyet Açısından Bağımsız Gruplar T-testi Sonuçları

		N	Ortalama	Standart Sapma	t deeri	p değeri
Süreç İnovasyonu	Kadın	332	3,1759	,76040	-,537	,579
	Erkek	518	3,2200	,80414		
Ürün İnovasyonu	Kadın	332	3,1944	,87293	-1,537	,094
	Erkek	518	3,3500	,92451		
Pazar İnovasyonu	Kadın	332	2,9265	,89776	-,769	,435
	Erkek	518	2,9992	,89803		
Organizasyonel İnovasyon	Kadın	332	2,8929	,89261	,175	,848
	Erkek	518	2,8750	,95446		
İçsel Motivasyon	Kadın	332	2,9290	,97066	-1,624	,112
	Erkek	518	3,0858	,89073		
Dışsal Motivasyon	Kadın	332	3,1674	,67425	-,538	,576
	Erkek	518	3,1987	,79321		
İşletme Performansı	Kadın	332	3,2347	,84321	-1,537	,096
	Erkek	518	3,3892	,89654		

Kadın ve erkek çalışanların araştırmadaki değişkenlere yönelik karşılaştırılması için yapılan t-testi sonrasında hiçbir değişkene yönelik anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buradan hareketle sivil havacılık sektöründe çalışan kişilerin cinsiyet ayrımı olmaksızın inovasyon, motivasyon ve işletme performansı ölçeklerine katılım gösterdikleri söylenebilmektedir.

Aşağıda tablo 5.11'de medeni durum açısından bağımsız gruplar T-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5.11. Medeni Durum Açısından Bağımsız Gruplar T-testi Sonuçları

		N	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	p değeri
Süreç İnovasyonu	Evli	546	3,1927	,82548	-,232	,817
	Bekar	304	3,2115	,74098		
Ürün İnovasyonu	Evli	546	3,4207	,78020	3,047	,061
	Bekar	304	3,1442	,96977		
Pazar İnovasyonu	Evli	546	2,8260	,93641	-2,575	,057
	Bekar	304	3,0667	,86089		
Organizasyonel İnovasyon	Evli	546	2,8014	,96768	-1,503	,134
	Bekar	304	2,9460	,88276		
İçsel Motivasyon	Evli	546	2,8683	,95978	-2,539	,0922
	Bekar	304	3,1154	,90948		
Dışsal Motivasyon	Evli	546	3,2234	,81257	-,227	,829
	Bekar	304	3,3672	,75698		
İşletme Performansı	Evli	546	3,3905	,77548	2,587	,089
	Bekar	304	3,2382	,93568		

Evli ve bekar çalışanların araştırmadaki değişkenlere yönelik karşılaştırılması için yapılan t-testi sonrasında hiçbir değişkene yönelik anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buradan hareketle sivil havacılık sektöründe çalışan kişilerin medeni durum ayrımı olmaksızın inovasyon, motivasyon ve işletme performansı ölçeklerine katılım gösterdikleri söylenebilmektedir.

5.7.5.2. ANOVA Testi

“Araştırma değişkenleri ortalamalarının yaş, eğitim durumu, meslek ve hizmet yılı açısından karşılaştırılması için Tek yönlü ANOVA testi gerçekleştirilmiştir. Öncelikle her değişken için ANOVA'nın varsayımlarından olan grup varyanslarının homojenliği test edilmiştir. Grupların varyans homojenliği sağlanan değişkenlerin tek yönlü varyans analizi ile ortalamaları karşılaştırılmıştır. Scheffe testi kullanılarak ikili karşılaştırmalardaki farklara ulaşılmıştır”.

5.7.5.2.1. Yaş Grupları Açısından Farklar

Levene testi sonucunda hiçbir değişkende grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmemiştir. Bu durumda bu değişkenler için ANOVA testi yapılması için ön şart sağlanamamıştır. Sonuçlarını yorumlamanın doğru olmayacağı nedeniyle yaş gruplarını karşılaştırmak amacıyla ANOVA analizi yapılmamıştır. Grupların Varyans Homojenliği testi sonuçları aşağıda yer alan tablo 5.12’de görülebilir.

Tablo 5.12. Yaş Grupları İçin Levene Test Sonucu

Değişkenler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Süreç İnovasyonu	13,856	4	850	,000
Ürün İnovasyonu	9,391	4	850	,000
Pazar İnovasyonu	3,795	4	850	,005
İçsel Motivasyon	6,538	4	850	,000
Dışsal Motivasyon	6,526	4	850	,000
İşletme Performansı	6,218	4	850	,000

Bu değerlerin 0,50’den büyük olması beklenir. Bu olmadığı takdirde grupların varyanslarının homojen olmadığı, yani karşılaştırılabilir olmadığı söylenmektedir. Bu durumda gruplar ortalamalarının karşılaştırılması uygun değildir. O nedenle ANOVA yapılamamıştır.

5.7.5.2.2. Eğitim Durumu Grupları Açısından Farklar

Levene testi sonucunda grupların varyanslarının eşitliği sadece dışsal motivasyon değişkeni için kabul edilmiştir. Bu durumda süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, Pazar inovasyonu, organizasyonel inovasyon, içsel motivasyon ve işletme performansı değişkenleriyle ANOVA testi yapılması için gerekli ön şart sağlanamamıştır. Sadece dışsal motivasyon ile analiz yapılmıştır. Ancak, dışsal motivasyon açısından eğitim durumları arasında da anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F=1.768, p>.05$).

Grupların Varyans Homojenliği testi sonuçları aşağıda tablo 5.13’te, dışsal motivasyon için yapılan ANOVA analizi sonuçları ise tablo 5.14’te belirtilmiştir.

Tablo 5.13. Eğitim Durumu Grupları İçin Levene Test Sonucu

Değişkenler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Süreç İnovasyonu	6,841	5	850	,000
Ürün İnovasyonu	2,915	5	850	,034
Pazar İnovasyonu	4,345	5	850	,005
İçsel Motivasyon	4,885	5	850	,002
Dışsal Motivasyon	1,738	5	850	,159
İşletme Performansı	4,268	5	850	,012

Tablo 5.14. Eğitim Durumu Grupları İçin Dışsal Motivasyon Test Sonucu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	p değeri
Dışsal Motivasyon	İlköğretim	44	2,8571	,80854	1,779	,151
	Lise	188	2,9187	,89999		
	Lisans	120	2,9095	,97201		
	Yüksek Lisans	374	3,1667	,93048		
	Doktora	124	3,1667	,93048		

5.7.5.2.3. Meslek Grupları Açısından Farklar

Levene testi sonucunda hiçbir değişkende grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmemiştir. Bu durumda bu değişkenler için ANOVA testi yapılması için ön şart sağlanamamıştır. Sonuçlarını yorumlamanın doğru olmayacağı nedeniyle meslek gruplarını karşılaştırmak amacıyla ANOVA analizi yapılmamıştır. Grupların Varyans Homojenliği testi sonuçları aşağıda yer alan tablo 5.15'te belirtilmiştir.

Tablo 5.15. Meslek Grupları İçin Levene Test Sonucu

Değişkenler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Süreç İnovasyonu	6,296	5	850	,000
Ürün İnovasyonu	5,895	5	850	,000
Pazar İnovasyonu	6,969	5	850	,000
İçsel Motivasyon	4,670	5	850	,000
Dışsal Motivasyon	9,150	5	850	,000
İşletme Performansı	7.257	5	850	,000

5.7.5.2.4. Hizmet Yılı Açısından Farklar

Levene testi sonucunda grupların varyanslarının eşitliği içsel motivasyon değişkeni dışında tüm değişkenler için kabul edilmiştir. Bu durumda süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, pazar inovasyonu, organizasyonel inovasyon, dışsal motivasyon ve işletme performansı değişkenleriyle ANOVA testi yapılmasına karar verilmiştir. Sadece içsel motivasyon ile analiz yapılmamıştır. Ürün inovasyonu ($F=3,548$), ($,05>,014$) ve dışsal motivasyon ($F=1,965$), ($,05>,042$) ile hizmet yılı arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Kıdem yılı düşük olanlar bu süreleri yüksek olan kişilere göre ürün inovasyonu ve dışsal motivasyon faktörler bazında daha etkili oldukları ve farklılıklara daha sıcak baktıkları söylenebilir.

Süreç inovasyonu, pazar inovasyonu ve işletme performansı ile hizmet yılı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Grupların Varyans Homojenliği testi sonuçları aşağıda tablo 5.16'da içsel motivasyon dışında kalan değişkenler için yapılan ANOVA analizi sonuçları ise tablo 5.17'de belirtilmiştir.

Tablo 5.16. Hizmet Yılı İçin Levene Test Sonucu

Değişkenler	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
Süreç İnovasyonu	7,746	5	850	,059
Ürün İnovasyonu	1,294	5	850	,276
Pazar İnovasyonu	2,188	5	850	,089
İçsel Motivasyon	2,018	5	850	,025
Dışsal Motivasyon	3,058	5	850	,095
İşletme Performansı	4,257	5	850	,389

Tablo 5.17. Hizmet Yılı Grupları İçin İçsel Motivasyon Test Sonucu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F değeri	p değeri
Süreç İnovasyonu	0-5 Yıl Arası	268	2,674	,81568	2,578	,287
	5-10 Yıl Arası	148	2,759	,88475		
	10-15 Yıl Arası	84	2,849	,84689		
	15-20 Yıl Arası	112	2,637	,84236		
	20 Yıl ve Üzeri	238	2,775	,90036		
Ürün İnovasyonu	0-5 Yıl Arası	268	2,947	,84756	3,548	,014
	5-10 Yıl Arası	148	2,871	,89965		
	10-15 Yıl Arası	84	2,924	,81254		
	15-20 Yıl Arası	112	2,748	,80021		
	20 Yıl ve Üzeri	238	2,790	,94568		
Pazar İnovasyonu	0-5 Yıl Arası	268	3,001	,85654	1,157	,549
	5-10 Yıl Arası	148	2,948	,87875		
	10-15 Yıl Arası	84	2,879	,82658		
	15-20 Yıl Arası	112	2,888	,84932		
	20 Yıl ve Üzeri	238	2,746	,80210		
Dışsal Motivasyon	0-5 Yıl Arası	268	2,870	,84658	1,965	,042
	5-10 Yıl Arası	148	2,954	,83147		
	10-15 Yıl Arası	84	2,991	,94561		
	15-20 Yıl Arası	112	2,746	,90214		
	20 Yıl ve Üzeri	238	2,734	,87954		
İşletme Performansı	0-5 Yıl Arası	268	3,015	,86351	3,245	,684
	5-10 Yıl Arası	148	2,997	,80247		
	10-15 Yıl Arası	84	2,891	,89654		
	15-20 Yıl Arası	112	2,883	,87894		
	20 Yıl ve Üzeri	238	2,743	,85632		

5.8. HİPOTEZLER VE SONUÇLARI

Araştırma kapsamında uygulanan analizler neticesinde çalışma başında belirlenmiş olan hipotezlerin kabul ya da reddedilme durumlarına ilişkin değerlendirme sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 5.18. Değerlendirme Sonucunda Hipotezler

Hipotezler	Durumu
Hipotez 1: alışan motivasyonunun arttırılmasının sivil havacılık sektöründe hizmet veren işletmelerin inovasyon faaliyetleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
Hipotez 2: İnovasyon performansının arttırılmasının sivil havacılık sektöründe hizmet veren işletmelerin performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
Hipotez 3: alışan motivasyonunun arttırılmasının sivil havacılık sektöründe hizmet veren işletmelerin performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
Hipotez 4: alışan motivasyonu ve inovasyon performansının arttırılmasının sivil havacılık sektöründe hizmet veren işletmelerin işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi

Sivil havacılık sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde çalışan kişiler üzerinde gerçekleştirilmiş olan çalışma kapsamında araştırmanın başında 4 farklı hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler çalışan motivasyonu, işletme inovasyonu ve işletme performansı üzerine kurulmuştur.

Yenilik kavramı, ortaya konulmuş olan sonuç olmakla birlikte inovasyon açısından büyük bir önem taşımaktadır. Motivasyon, bir ya da birden fazla kişinin belli bir amaca ya da hedefe doğru sürekli bir biçimde harekete geçirilebilmesi için yapılan faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Performans ise, belirlenmiş olan bir süreç içinde grup ya da bireylerin iş yaptığı sırada göstermiş olduğu çabaların ya da faaliyetlerin sayılabilen ya da sayılamayan sonuçları olarak tanımlanmaktadır.

Bu kapsamda da bu çalışma ile inovasyon çalışmaları ile çalışan motivasyonunun arttırılmasının çalışmanın başında belirlenmiş olan sivil havacılık sektörü performansı üzerinde yapacağı etkilerin neler olduğunun ortaya çıkarılması amaçlanmış ve bu amaç doğrultusunda belirlenen tüm hipotezler desteklenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre araştırmanın başında belirlenmiş olan tüm hipotezler kabul edilmiştir. Hipotezlerin desteklenmesinde regresyon, korelasyon, T testi ve Anova testlerinden faydalanılmıştır.

TARTIŞMA

Daha önceki dönemlerde inovasyon ve çalışan performansı arasında gerçekleştirilmiş olan çalışmalar incelendiğinde yüksek derecede inovasyona önem veren işletmelerin ve bireylerin çalışan performansını olumlu etkilediği görülmektedir. Aynı şekilde çalışan performansını arttırmaya yönelik yapılan çalışmalarında inovasyonu geliştirme yönünde etkili olduğu görülmektedir. Bu kapsamda önceki dönemlerde yapılmış bazı çalışmaların sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Katılımcılığın inovasyona etkisi konusunda yapılan bir araştırmaya göre, değişim ve inovasyon ihtiyacını belirlemeye yönelik olarak verilecek kararlara katılımında bulunan iş görenlerin, ihtiyacı benimseyerek daha yaratıcı fikirler sundukları ve inovasyon sürecinin başarı kazanmasında daha yüksek performans gösterdikleri saptanmıştır. Bu çalışmada da benzer şekilde çalışanların motivasyonlarının artırılması ile işletme performansının da arttırılacağı belirlenmiştir. Buradan hareketle daha önceki dönemlerde yapılmış olan inovasyon, motivasyon ve performans konularını içeren çalışmaların tamamlandığı ve desteklendiği söylenebilmektedir.

Amabile, yaratıcılık ve inovasyonu etkileyen iki kaynak olan para ve zamanın çalışanlara yeterli miktarda ayrılması gerektiğini belirtmektedir. Bu kaynakların miktarı, yaratıcılığın desteklenmesine veya sınırlandırılmasına sebep olduğundan önem taşımaktadır. İş görenlerin deney yapmaları veya projeyi tamamlamaları için yeterli para ve zaman ayrılmazsa, motivasyonları düşecek ve yaratıcı süreçte başarı sağlayamayacaklardır.¹⁸³ Bu çalışmada ulaşılan sonuçla tamamen aynı sonuçlara ulaşılmıştır. Yeterli para ve zaman ayrılarak çalışanların motivasyonlarının artırılması ile inovasyon faaliyetlerinin geliştirilmesi sağlanmış olmaktadır. Bu durum doğal olarak işletmenin performansının artmasına katkı sağlamaktadır.

Buradan hareketle; sosyal faaliyetler bireylerin zihinsel ve bedensel yorgunluklarının giderilmesini, streslerinin azalmasını ve kişilerin iş ortamı dışında da birbirlerini tanımalarını ve değişik aktiviteler yapmalarını sağlamaktadır sonucuna ulaşabilmektedir. Sosyal etkinlikler, iş görenlerin grup üyesi olmalarını kolaylaştırmakta, işletmeye bağlılıklarını artırmakta, onları motive etmektedir.

¹⁸³ Teresa Amabile ve Pillemer Julianna, Perspectives on the Social Psychology of Creativity, *Journal of Creative Behavior*, Sayı:46, Cilt:1, 2012, s.3-15.

Kişilerin performansını ve motivasyonunu arttırmak için sosyal faaliyetlerden yararlanılması önerilebilmektedir.

Bu konu üzerine yapılan çalışmalarda yaratıcı fikir geliştirmeye takım çalışmaları düzenlemek arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Yaratıcı fikirleri geliştirici takımlar kurmak, bu sayede birbirinden farklı kişileri, farklı görüşleri, düşünceleri bir araya getirerek onların etkileşimlerinin sağlanabileceğini savunmaktadır. Böylece bu etkileşimler sayesinde daha yaratıcı fikirler ortaya çıkmaktadır. Yine kurulan takımın amaca yönelik bir istekliliği, heyecanı olmalıdır. Takım üyeleri her konuda paylaşımcı olmalıdır. Başarı ve başarısızlık durumlarında birbirlerine yardım ve desteklerini esirgememelidirler. Son olarak her üye takım arkadaşını bilgi ve bakış açısı olarak iyi tanımalıdır. Bu faktörler sağlandığında içsel motivasyon sağlanır ve yaratıcılık faaliyetleri gerçekleştirilir. Buradan hareketle işletme performansının motivasyon ve inovasyon ile doğrudan ilişkili olduğu düşünüldüğünde çalışmanın yapıldığı sektöre bir diğer öneri de takım çalışmalarına önem vermesi olacaktır.

Günümüzde işletmelerin verimli ve etkin olabilmeleri için sürekli öğrenmeye açık olmaları gerekmektedir. İşlerin niteliği, yapılış yöntemleri, hızla gelişen teknolojilere göre dinamiklik göstermektedir. İşletmeler örgüt içinde gerek eğitimlerle gerek uyum sağlamayı kolaylaştırıcı faaliyetlerle çalışanlarının yenilikleri ve değişimleri takip etmelerini sağlanmalıdır.

İnovasyon performansının artırılmasının işletme performansını etkilemesi üzerine gerçekleştirilmiş olan literatür incelendiğinde yapılan çalışmalarda finansal performansın çoğunlukla firma performansının göstergesi olduğu ve bu doğrultuda karlılık oranları, satışlardaki büyüme ve toplam aktifler ve ciro oranlarındaki artış gibi etkilere odaklandığı görülmektedir. Firma performansını arttırmada finansal olmayan faktörlerinde etkili olması sebebiyle bu faktörleri artırmaya yönelik faaliyetler desteklenmelidir.

Koellinger, "ürün ve süreç inovasyonlarının firma performansı üzerindeki etkileri üzerine internet tabanlı teknoloji firmaları üzerine yaptığı çalışmada, yenilikçi firmaların daha yüksek büyüme oranlarına sahip olduklarını, ancak aynı ilişkinin karlılık açısından geçerli olamayacağını tespit etmiştir. Ürün inovasyonunun firma performansı üzerinde süreç inovasyonuna oranla daha etkin olduğunu

göstermiştir”¹⁸⁴. Gerçekleştirmiş olduğumuz çalışmada ise inovasyon alt faktörleri arasında herhangi bir anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Ancak motivasyon her türlü inovasyonu destekleyen bir faktör olduğu kabul edilmiştir

Aspara ve diğ., “iş modeli yeniliğine ek olarak, firmaların başarılı iş modellerini farklı bölgelerde ve pazarlarda kopyalayarak kullanma becerilerinin performans üzerinde bir etkisi olduğunu savundular. Büyük ölçekli firmalar arasında, stratejik önemi yüksek iken iş modeli inovasyonunun kopyalanmasına büyük önem vermeyenlerin, her ikisine de yüksek önem verenlere göre daha düşük finansal performansa sahip oldukları bulunmuştur”¹⁸⁵. Bu, yalnızca iş modeli inovasyonunun performansı etkilemek için tek başına yeterli olmadığını ve bu çalışmanın bulgularının, Szulanski ve Jensen (2008)’e “ait firmaların sadece iş modeli yeniliğini başlatarak değil, taklit ederek karlı bir büyüme elde edebileceği spekülasyon önermesini desteklediğini göstermektedir”¹⁸⁶. İnovasyon faaliyetleri başarılı iş modelleri kopyalanarak da gerçekleştirilebilir.

Avustralya’da yapılan bir araştırmada ise “firma performansının inovatif faaliyetlerden etkilendiği ancak inovasyonun rekabet performansını artırabilmek için gerekli olsa da tek başına yeterli bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. KOBİ’ler üzerine yapılan başka bir çalışmada da inovasyonun firma performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuş ancak inovasyon ve performans ilişkisinde dikkate alınması gereken başka faktörler de olduğu vurgulanmıştır”.

“İnovasyonun firma performansı üzerindeki etkilerini ölçerken inovasyon hızını ve inovasyon kalitesini ayrı ayrı ele alan bir çalışmada inovasyon hızının hem operasyonel hem de örgütsel performans üzerinde, inovasyon kalitesinin de finansal performans üzerinde olumlu etkileri olduğu ortaya konmuştur. Aynı çalışma firmaların bilgi paylaşımı faaliyetlerinin inovasyon kalitesi ve hızı üzerindeki etkilerini de araştırmıştır. Türkiye’de de inovasyon ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar mevcut olsa da sayıları çok fazla değildir”.

Yavuz, “inovasyonun örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bir imalat firması ile boylamsal verilere dayalı vaka analizi gerçekleştirilerek 2005-2009 yılları arasındaki dönemler inovasyon-

¹⁸⁴ Philipp Koellinger, Why are some entrepreneurs more innovative than others? *Small Business Economics*, Sayı:12, 2008, s.15-29.

¹⁸⁵ Jaakko Aspara vd., Strategic management of business model transformation: lessons from Nokia, *Emerald Group Publishing Limited*, Sayı: 49, Cilt:4, 2011, s.622-647.

¹⁸⁶ Gabriel Szulanski vd., *Knowledge Transfer Within The Firm: A Replication Perspective On Stickiness*, The Wharton School University of Pennsylvania, 2018, s.55.

performans ilişkisi açısından incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar diğer inovasyon türlerinin temelini oluşturan örgütsel inovasyonun, diğer inovasyon türlerini de tetikleyerek firma performansı üzerinde bütünleşik bir etki yarattığını ortaya koymaktadır¹⁸⁷”.

Günday ve diğ., “çalışmalarında inovasyon stratejisinin firma performansını etkileyen önemli faktörlerden birisi olduğu ve firma stratejisi ile entegre bir şekilde geliştirilmesi ve uygulanması gerektiği savını destekler nitelikte bulgular elde etmişlerdir. Söz konusu çalışmada yazarlar finansal performanstaki iyileşmenin artan ürün ve pazar performansının bir sonucu olduğunu, ürün ve pazar performanslarındaki yükselişin de zaten inovatif kabiliyetlerdeki artışa bağlı olarak gerçekleştiğini öne sürmektedirler¹⁸⁸”.

“Veri zarflama analizi kullanarak borsaya endeksli bilişim ve teknoloji sektörü firmalarının farklı türlerde gerçekleştirildikleri inovasyon faaliyetlerinin firma performansı üzerindeki etkilerini incelemek isteyen bir çalışmada AR-GE faaliyetinde bulunduğu tespit edilerek analize tabi tutulan 9 firmadan 5'inin etkinliğinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Analizlere dayanarak maddi olmayan duran varlıklarına yatırım yaparak araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle birlikte satışlarını arttıran firmaların etkinlik düzeylerinin de paralel olarak arttığı sonucuna varmışlardır”.

Atalay ve diğ., “Otomotiv yan sanayi firmalarındaki inovasyonların firma performansı üzerindeki etkilerini anketler yoluyla belirlemeye çalışmıştır. Ürün ve süreç inovasyonlarının firma performansını olumlu yönde etkilediğini ve bununla birlikte pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyonun hiçbir etkisinin görülmediği tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise benzer şekilde ürün ve süreç inovasyonunun işletme performansının etkilediği belirlendiği gibi Pazar ve örgütsel inovasyonun da işletme performansını doğrudan etkilediği belirlenmiştir¹⁸⁹”.

¹⁸⁷ Çağla Yavuz, İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma, **ÇOMÜ Dergisi**, Sayı:12, 2012, s.25-51.

¹⁸⁸ Güler Günday vd., Business Strategy and Innovativeness: Results from an Empirical Study, **APMS**, Sayı:10, 2012, s.685-692.

¹⁸⁹ Mustafa Atalay vd., The Relationship Between Innovation And Firm Performance: An Empirical Evidence From Turkish Automotive Supplier Industry, **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, Sayı:75, 2013, S.226-235.

SONUÇ

Bu çalışma yalnızca araştırmanın yapılması öncesinde belirlenmiş olan ülkemiz sivil havacılık sektörü içerisinde faaliyette bulunan X havayolu çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan tüm katılımcıların cevapları kendi doğruları olarak işaretledikleri varsayılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre araştırmanın başında belirlenmiş olan tüm hipotezler kabul edilmiştir. Hipotezlerin kabul edilmesinin ardından demografik değişkenler ile ölçekler arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı da test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda yalnızca ürün inovasyonu ($F=3,548$), ($,05>,014$) ve dışsal motivasyon ($F=1,965$), ($,05>,042$) ile hizmet yılı arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Kıdem yılı düşük olanlar bu süreleri yüksek olan kişilere göre ürün inovasyonu ve dışsal motivasyon faktörler bazında daha etkili oldukları ve farklılıklara daha yatkın oldukları sonucuna varılmıştır.

Gerçekleştirilen analizlerden elde edilen bilgiler doğrultusunda sivil havacılık işletmelerinde çalışan motivasyonunun ve inovasyon faaliyetlerinin artırılmasının doğal bir sonucu olarak işletme performansının da artış gösterdiği belirlenmiştir. Buradan hareketle sivil havacılık sektörü işletmelerinin çalışan motivasyonunu arttırmaları ve aynı ölçü de inovasyon faaliyetlerine önem vermeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle araştırmaya konu olan sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışan motivasyonu ve inovasyon faaliyetleri üzerine önemle eğilerek, kısa ve uzun vadede işletme performanslarını arttırmaları kaçınılmazdır.

Araştırmada ifadelerin faktör dağılımları incelendiğinde inovasyon ölçeğinin dört boyut altında toplandığı, çalışan motivasyonu ölçeğinin iki boyut altında ve işletme performansı ölçeğinin ise tek bir boyut altında toplandığı belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen ölçeklerin faktör dağılımları incelendiğinde her bir ifadenin, kendisiyle ilgili ölçeğin altında toplandığı görülmüştür. Hiçbir ölçekte belirlenen değer altında ifade olmadığından faktör analizinin o ifadenin çıkarılıp tekrarlanmasına gerek duyulmamıştır.

Çalışma kapsamında belirlenen modeli açıklayabilmek için belirlenmiş olan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları belirlenmiştir. Gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda inovasyon ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (0,963), çalışan motivasyonu ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (0,927), işletme performansı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (0,919) olarak belirlenmiştir. Buradan hareketle araştırma

kapsamında incelenen toplamda 7 faktörün de güvenilirlik katsayılarının oldukça yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Korelasyon analizi sonucuna göre inovasyon ile çalışan motivasyonu arasında ulaşılan (0,897) değerine göre iki faktör arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Bu kapsamda inovasyonun artması ile birlikte aynı derecede çalışan motivasyonunda yükseleceği beklenmektedir.

İnovasyon ile işletme performansı arasında ulaşılan (0,939) değerine göre iki faktör arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Bu kapsamda inovasyonun artması ile birlikte aynı derecede işletme performansının da yükseleceği beklenmektedir.

Çalışan motivasyonu ile işletme performansı arasında ulaşılan (0,872) değerine göre iki faktör arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Bu kapsamda motivasyonun artması ile birlikte aynı derecede işletme performansının da yükseleceği beklenmektedir.

Kadın ve erkek çalışanların araştırmadaki değişkenlere yönelik karşılaştırılması için yapılan t-testi sonrasında hiçbir değişkene yönelik anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buradan hareketle sivil havacılık sektöründe çalışan kişilerin cinsiyet ayrımı olmaksızın inovasyon, motivasyon ve işletme performansı ölçeklerine katılım gösterdikleri söylenebilmektedir.

Evlü ve bekar çalışanların araştırmadaki değişkenlere yönelik karşılaştırılması için yapılan t-testi sonrasında hiçbir değişkene yönelik anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buradan hareketle sivil havacılık sektöründe çalışan kişilerin medeni durum ayrımı olmaksızın inovasyon, motivasyon ve işletme performansı ölçeklerine katılım gösterdikleri söylenebilmektedir.

Sivil havacılık sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde çalışan kişiler üzerinde gerçekleştirilmiş olan çalışma kapsamında araştırmanın başında 4 farklı hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler çalışan motivasyonu, işletme inovasyonu ve işletme performansı üzerine kurulmuştur.

Yenilik kavramı, ortaya konulmuş olan sonuç olmakla birlikte inovasyon açısından büyük bir önem taşımaktadır. Motivasyon, bir ya da birden fazla kişinin belli bir amaca ya da hedefe doğru sürekli bir biçimde harekete geçirilebilmesi için yapılan faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Performans ise, belirlenmiş olan

bir süreç içinde grup ya da bireylerin iş yaptığı sırada göstermiş olduğu çabaların ya da faaliyetlerin sayılabilen ya da sayılamayan sonuçları olarak tanımlanmaktadır.

Bu kapsamda da bu çalışma ile inovasyon çalışmaları ile çalışan motivasyonunun artırılmasının çalışmanın başında belirlenmiş olan sivil havacılık sektörü performansı üzerinde yapacağı etkilerin neler olduğunun ortaya çıkarılması amaçlanmış ve bu amaç doğrultusunda belirlenen tüm hipotezler desteklenmiştir.

Araştırma sonucunda geliştirilen hipotezlerden ve araştırmalardan elde edilen veriler doğrultusunda sivil havacılık sektöründe işletme performansının artırılması yönünde bazı öneriler tartışma bölümünde önceki dönemde yapılmış çalışmaları belirtirken sunulmuştur.

Ayrıca gelecekte yapılabilecek çalışmalara önerilerde bulunmak gerekirse farklı çalışmalardan bir araya getirerek oluşturduğumuz ölçekler ve model ileride farklı sektörler ya da yine sivil havacılık sektöründe faaliyette bulunan farklı işletmeler üzerinde gerçekleştirmek mümkündür.

Bununla birlikte, konunun gelecekteki araştırmalarda ülke çapında daha geniş havacılık sektöründe hizmet alan ya da veren gruplar üzerinde yapılabilirliğinin mümkün olduğu düşünülmektedir. Sadece çalışan motivasyonu ve inovasyon açısından değerlendirilmesine yönelik olarak değil farklı hususların işletme performansı üzerindeki etkisi de araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKGEMCİ Tahir, ***Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış***, Ankara: Eğitim Yayınevi, 1998.
- AMABİLE Teresa, ***Componential Theory of Creativity***, USA: Harvard School, 2012.
- ARGYRIS Chris, ***Knowledge for Action***, San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- ARIK Alev, ***Motivasyon ve Heyecana Giriş***, İstanbul: Çantay Kitabevi, 1996.
- ATAMAN Göksel, ***İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar***, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001.
- BAYSAL Can ve TEKARSLAN Erdal, ***Davranış Bilimleri***, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın, 1998.
- BİNGÖL Dursun, ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2006.
- BURMAOĞLU Serdar, ***Research Collaboration Patterns and Evolution of Business Management: A Scientometric Analysis***, İzmir: Detay Yayıncılık, 2018.
- CHESBROUGH Henry, ***The Era of Open Innovation***, MIT Sloan Management Review, 2003.
- DEMİREL Ömer, ***Eğitimde Program Geliştirme***, 25. Baskı, Ankara: Pegem Yayınları, 2017.
- DEVARAJAN Tom, ***Entrepreneurial Leadership and Thriving Innovation Activity***, 7th International Conference on Global Business and Economic Development, Bangkok, 2003.
- DİNCER Ömer ve FİDAN Yahya, ***İşletme Yönetimine Giriş***, İstanbul: Alfa Yayınları, 2015.
- EKONOMİ BAKANLIĞI İHRACAT GENEL MÜDÜRLÜĞÜ, ***Kümelere İçin İnovasyon ve AR-GE Yönetimi Kılavuzu***, KOBİ İş Birliği ve Kümelenme Projesi, 2015.

- ELÇİ Şirin, **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Ankara: Nova, 2006.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2000.
- ESEN Ayla, **Exploring The Impact Of Firm And Relationship Specific Factors On Alliance Performance: Evidence From Turkey**, Bus. Manage., 2017.
- FAGERBERG Juninho, **The Dynamics Of Technology, Growth and Trade: A Schumpeterian Perspective**, Cheltenham, Elgar Companion to Neo-Schumpeterian Economics, 2004.
- FERNALD Kristhensen, **The Moderating Role Of Absorptive Capacity And The Differential Effects Of Acquisitions And Alliances On Big Pharma Firms Innovation Performance**, Plos One, 2017.
- GAYNOR Gerard, **Innovation by Design: What It Takes to Keep Your Company on the Cutting Edge**, Research Gate, 2002.
- GÖKÇE Orhan ve ATABEY Ata, **Davranış Bilimleri Ders Notları**, Konya, 2001.
- GREGORY Feist, **The Influence of Personality on Artistic and Scientific Creativity**, UK: Cambridge University Press, 1999.
- GÜÇLÜ Pınar, **Eğitim Yönetiminde Liderlik**, Ankara: Pegem Akademi, 2018.
- HOBİKOĞLU Elif Haykır, **İnovasyon Ekonomisi Bağlamında İnovasyon Türleri ve İnovasyon Süreci**, İAV Yayınları, 2018.
- İRİZ Rıfat, **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler**, Konya: Çizgi Kitabevi, 2010.
- KARAATA Enver Selçuk, **İnovasyon Ölçümünde Yeni Arayışlar**, İstanbul: TÜSİAD- Sabancı Üniversitesi Rekabet Formu, 2012, s.15.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta, 2014.
- KOLASA Jack, **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınevi, 1982.

- MERCAN Birol ve GÖMLEKSİZ Mustafa, **Bölgesel Kalkınmada İnovasyon Sistemleri Yaklaşımı: Kop Bölgesi Üzerine Bir İnceleme**, UNİKOP 1. Kop. Bölgesel Kalkınma Sempozyumu, 2013.
- MÜSİAD, **Araştırma Raporları 76**, İstanbul: Pelikan, 2012.
- NAFGİZER William, **Economic Development**, 4. Baskı, Cambridge, 2006.
- NARAYANAN Vickers, **Managing Technology and Innovation For Competitive Advantage**, New Jersey: Prentice-Hall, 2001.
- OECD, **Promoting Entrepreneurship And Innovative Smes In A Global Economy**, Second OECD Conference Of Ministers Responsible For Small And Mediumsized Enterprises, 2004.
- ONARAN Oğuz, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1981.
- OSLO, **Guidelines For Collecting and Interpreting Innovation Data**, 3. Baskı, Oslo Manual, 2005.
- PORTER Michael, **The Competitive Advantage of Nations ve On Competition**, 1990.
- ROBERTS Edward, **Managing Invention and Innovation**, Research technology Management, 1988.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Basım, 2001.
- SAVAŞ Halil, **Ürün İnovasyonunu Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Literatür Taraması**, ISITES 2015 Sempozyumu, Valencia: İspanya, 2015.
- SZULANSKİ Gabriel, WINTER Sidney ve CAPPETTA Rossella, **Knowledge Transfer Within The Firm: A Replication Perspective On Stickiness**, The Wharton School University of Pennsylvania, 2018.
- ŞİMŞEK Mehmet ve ÖGE Serdar, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Konya: Eğitim Yayınevi, 2014.
- TAYMAZ Erol, **Yenilik Sistemi: Türkiye İmalat Sanayiinde Teknolojik Değişim ve Yenilik Süreçleri**, Ankara: TÜBİTAK, 2001.

TOKAT Bülent ve ŞERBETÇİ Derya, **İşletmecilik Bilgisi**, İstanbul: Avcı Ofset, 2000.

TOP Seyfi, **İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2008.

TORTOP Nuri, İSBİR Eyüp ve AYKAÇ Burhan, **Yönetim Bilimi**, Ankara: Yargı Yayınevi, 1999.

TÜBİTAK, **Frascati Kılavuzu Araştırma ve Deneysel Geliştirme Taramaları İçin Önerilen Standart Uygulama**, OECD Türkçe Baskı, 2005.

TÜRK Murat, **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003.

TÜSİAD, **Ulusal İnovasyon Sistemi**, İstanbul: TÜSİAD, 2003.

YILMAZ Hüseyin, **Stratejik İnovasyon Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2015.

YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 1998.

Makaleler

AKBABA Atilla, Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi Anatolia, **Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2008, Sayı:5, s.17.

ASPARA Jaakko, ARJO Laukia ve TIKKANEN Henrikki, Strategic management of business model transformation: lessons from Nokia, **Emerald Group Publishing Limited, Sayı: 49, Cilt:4, 2011, s.622-647.**

ATALAY Mustafa, ANAFARTA Necdet ve SARVAN Funda, The Relationship Between İnnovation And Firm Performance: An Empirical Evidence From Turkish Automotive Supplier İndustry, **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, Sayı:75, 2013, S.226-235.

ATİK Hayriye ve ÖZBEK Haydar, İnovasyon Göstergeleri Bakımından Türkiye'nin Avrupa Birliği Ülkeleri Arasındaki Yeri: İstatiksel Bir Analiz, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:42, 2012, s.193-210.

- ATKINSON Harry ve BROWN Billy, Rethinking Performance Measures: Assessing Progress İn UK Hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Sayı:13, Cilt:3, 2001, s.128-135.
- BÖKEOĞLU Çokluk ve YILMAZ Kerim, İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı:14, Cilt:54, 2008, s.211–233.
- BULUT Çağrı ve ARBAK Hande, İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma, *Yenilik-Yenileşim-İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk*, Ege Genç İş Adamları Derneği (EGİAD), 2012, s.1.
- BULUT Çağrı, YILMAZ Cengiz ve ALPKAN Lütfihak, Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri, *Ege Akademik Bakış*, Sayı:9, Cilt:2, 2009, s.513-538.
- BULUT Çağrı, YILMAZ Cengiz ve ALPKAN Lütfihak, Pazar Oryantasyonu Boyutlarının İşletme Performansına Etkileri, *Ege Akademik Bakış*, Sayı:9, Cilt:2, 2009, s.513-538.
- COŞKUN Seval, MESCİ Muammer ve KILINÇ İzzet, Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013, Sayı:13, Cilt:2, s.101-132.
- DAMANPOUR Frei, Innovation Type, Radicalness and The Adoption Process, *Communication Res*, Sayı:15, Cilt:5, 1988, s.545-567.
- DEMİRCİOĞLU Mert ve COŞKUN İbrahim, Critic- Moora Yöntemi ve UPS Seçimi Üzerine Bir Uygulama, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:27, Sayı:1, 2018, s.183-195.
- DESHMUKH Raulph ve TAKSANDE Proud, College Librarians Productivity in Bradford's Law: An Analysis, *International Journal for Science and Advance Research in Technology*, Sayı:4, Cilt:5, 2018, s.848–852.
- DİONÍSIO Marta, The Evolution of Social Entrepreneurship Research: a Bibliometric Analysis, *Social Enterprise Journal*, Sayı:15, Cilt:1, 2018, s.22–45.

- DÖNMEZ Dursun ve ÇEVİK İbrahim, İşletmelerde Yeniliklerin Kaynağı Olarak Paydaş Diyalogları: Seyahat Acenteleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:24, 2010, s.189-202.
- DUTRÉNIT Gabriela ve DODGSON Mark, Innovation: Management, Policy and Practice, **Researchgate**, Sayı:7, Cilt:3, 2005, s.53-79.
- ECEVİT Zümrüt ve IŞIK Özlem, İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:9, Cilt:2, 2011, s.538-559.
- ELİTAŞ Cem ve AĞCA Vehbi, İşletmelerde Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:2, 2006, s.343-370.
- EREN Selim ve HAYATOĞLU Ömer, Etik İkliminin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011, Sayı:16, s.46.
- ERGİN Ali ve KARATAŞ Halil, Üniversite Öğrencilerinin Başarı Odaklı Motivasyon Düzeyleri, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:33, Cilt:4, 2018, s.868-887.
- ERSÖZ Filiz, Avrupa İnovasyon Göstergeleri (EIS) Işığında Türkiye'nin Konumu, **İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2009, s.3-16.
- ETTLIE Emily, Organization Strategy And Structural Differences For Radical Vs. Incremental İnnovation, **Management Science**, Sayı:30, 1984, s.682-695.
- FERNÁNDEZ Ribas, International Patent Strategies Of Small And Large Firms: An Empirical Study Of Nanotechnology, **Review Of Policy Research**, Sayı:27, 2010, s.55.
- FERRARİS Alberto, SANTORO Gabriele ve PAPA Armando, The Cities Of The Future: Hybrid Alliances For Open İnnovation Projects, **Futures**, Cilt:103, 2018, s.51-60.

- FUENTES Baier, KATCHADOURIAN Cascon ve VIEDMA Herrera, A Bibliometric Overview of the International Journal of Interactive Multimedia and Artificial Intelligence. ***International Journal of Interactive Multimedia and Artificial Intelligence***, Sayı:5, Cilt:3, 2018, s.9-16.
- GÜLER Özgür ve KANBER Ersin, İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerine Etkileri: İmalat Sanayii Uygulaması, ***Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, Cilt.20, Sayı:1, 2011, s.61-76.
- GÜNDAY Güler, ULUSOY Gamze ve KILIÇ Kerem, Business Strategy and Innovativeness: Results from an Empirical Study, ***APMS***, Sayı:10, 2012, s.685-692.
- GÜRAVŞAR Sinem Gökçe, İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi, ***Fırat Kalkınma Ajansı***, Sayı:1, Cilt:5, 2010, s.1.
- HELKKULA Arnold ve KOWALKOWSKI Chris, Archetypes of Service Innovation: Implications for Value Cocreation, ***Journal of Service Research***, Sayı:21, Cilt:3, 2018, s.284-301.
- IŞIK Cem ve KESKİN Gülümser, Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi, ***Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, Sayı:27, Cilt:1, 2013, s.41-57.
- İNEL Mehmet Nuri ve TÜRKER Malik Volkan, Ulusal İnovasyon Performansının Ölçümü İçin Çok Nitelikli Karar Verme Teknikleri ile Bir Model Denemesi, ***Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, Sayı:38, Cilt:2, 2016, s.147-166.
- KAPLAN Robert ve NORTON David, Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management, ***Accounting Horizon***, Sayı:15, Cilt:1, 2001, s.87-104.
- KAYNAK Selahattin, ALTUNTAŞ Serkan ve DERELİ Turkay, Comparing The Innovation Performance Of EU Candidate Countries: An Entropy-Based TOPSIS Approach, ***Economic Research***, Sayı:30, Cilt:1, 2017, s.31-54.
- KAYNAK Selahattin, ALTUNTAŞ Serkan ve DERELİ Turkay, Comparing The Innovation Performance Of EU Candidate Countries: An Entropy-Based TOPSIS Approach, ***Economic Research***, Sayı:30, Cilt:1, 2017, S.31-54.

- KAYNAK Selahattin, ALTUNTAŞ Serkan ve DERELİ Turkey, Comparing The Innovation Performance Of EU Candidate Countries: An Entropy-Based TOPSIS Approach, **Economic Research**, Sayı:30, Cilt:1, 2017, s.31-54.
- KOELLİNGER Philipp, Why are some entrepreneurs more innovative than others? **Small Business Economics**, Sayı:12, 2008, s.15-29.
- KUENG Pitch ve KRAHN Alyson, Building a Process Performance Measurement System: Some Early Experiences, **Journal of Scientific and Industrial Research**, Sayı:58, Cilt:4, 1999, s.149-159.
- KUENG Pitch, Process Performance Measurement System: A Tool To Support Process-Based Organizations, **Total Quality Management**, Sayı:11, Cilt:1, 2000, s.67-85.
- LAI King ve CHENG Timohi, Effects Of Quality Management and Marketing On Organizational Performance, **Journal Of Business Research**, Sayı:58, Cilt:4, 2005, s.446-456.
- LAI King, Market Orientation In Quality-Oriented Organization And Its Impact On Their Performance, **International Journal of Production Economics**, Sayı:84, Cilt:1, 2003, s.17 34.
- LİN Ching, The Influence Of Resource Dependence And Organization Learning On R and D, **Research Gate**, Cilt:10, 2017, s.205-220.
- LÖÖF Henry, HESHMATİ Ardy ve NAAS Ronald, **Innovation And Performance In Manufacturing Industries: A Comparison Of The Nordic Countries**, SSE/EFI Working Paper Series in Economics and Finance, 2012, s.119.
- MUTER Şengül Canan, Örgütlerde Yaratıcılık ve İnovasyonun Artırılmasına Yönelik Yaklaşımlar, Anadolu Üniversitesi, **Sos. Beş. Bil. Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2015, s.28-39.
- NEELY Andy, ADAMS Chris ve CROWE Prism, The Performance Prism In Practice, **Measuring Business Excellence**, Sayı:5, Cilt:2, 2001, s.6-12.
- NGO Liem, BUCİC Tania, SİNHA Ashish ve LU Vinh Nhat, Effective Sense And-Respond Strategies: Mediating Roles Of Exploratory and Exploitative Innovation, **Journal of Business Research**, Sayı:14, 2019, s.154-161.

- OKE Adam, Innovation Types And Performance In Growing UK SMEs. ***International Journal of Operations and Production Management***, Sayı:7, Cilt:27, 2007, s.735-753.
- OPREAN Chris ve TĂNĂSESCU Cunaly, The Convergence Degree Of Innovation Potential Of Romanian Economy, By Comparison With The Developed Economies Of The EU Member States, ***The Romanian Economic Journal***, Sayı:25, 2007, s.285–304.
- OSLO KILAVUZU, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlaması İçin İlkeler, (Çeviren: TÜBİTAK), 3. Baskı, **TÜBİTAK Yayınları**, Ankara, 2005, s.53.
- ÖZBEY Suna, Okul Öncesi Dönem Çocuklarında Motivasyon ve Öz Düzenleme Becerileri Üzerine Bir İnceleme, ***Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi***, Sayı:6, Cilt:65, 2018, s.26-47.
- ÖZGÜR Ersan ve AKTÜRK Ahmet, Otel İşletmelerinde Kullanılabilecek Çok Boyutlu Performans Ölçüm Sistemleri ve Lisansüstü Turizm Eğitimine Bir Ders Önerisi, ***Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi***, Sayı:1, 2012, s.1-24.
- PARİDA Aditya ve KUMAR July, Maintenance Performance Measurement (MPM): Issues And Challenges, ***Journal Of Quality İn Maintenance Engineering***, Sayı:12, Cilt:3, 2006, s.239 251.
- PEKDEMİR Işıl, JIT (Just in Time) ve Kalite Çemberleri, ***İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi***, Sayı:23, Cilt:2, 1994, s.55–70.
- SARITEPECİ Murat, Beklenti-Değer Teorisini Temel Alan Başarı Motivasyonu Ölçeğini Uyarılama Çalışması, ***Uluslararası Eğitim Bilim ve Teknoloji Dergisi***, Sayı:4, Cilt:1, 2018, s.28-40.
- SUURNA Matilda ve KATTEL Richy, Europeanization Of Innovation Policy in Central and Eastern Europe, ***Science and Public Policy***, Sayı:37, 2010, s.646–664.
- ŞAHİNLİ Mehmet Arif ve KILINÇ Efecan, İnovasyon ve İnovasyon Göstergeleri: AB Ülkeleri ve Türkiye Karşılaştırması, ***Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi***, Sayı:25, 2013, s.317-338.

- TAVANİA Saeed, NAJAFİ Zhaleh, NAUDÉ Peter, OGHAZİ Pejvak ve ZEYNALOO Elham, How Collaborative İnnovation Networks Affect New Product Performance: Product İnnovation Capability, Process İnnovation Capability, And Absorptive Capacity, ***Industrial Marketing Management***, Cilt:73, 2018, s.193-205.
- TÖRE Halil, Çok Boyutlu Bir Performans Ölçüm Modeli Olarak Performans Prizması ve “The London Youth” Örneği, ***Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi***, Sayı:3, Cilt:1, 2011, s.13-37.
- TURHAN Mehmet ve ÇETİNSÖZ Batuhan, Duygusal Zekâ ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Turizm Programı Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, ***Electronic Journal of Social Sciences***, Sayı:18, Cilt:69, 2019, s.268-287.
- URFALIOĞLU Fatma ve GENÇ Tolga, Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri ile Türkiye'nin Ekonomik Performansının Avrupa Birliği Üye Ülkeleri ile Karşılaştırılması, ***Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi***, Cilt:35, Sayı:2, 2013, s.329-360.
- USTA Resul, Pazar Yöneliminin İşletme Performansına Etkisini Güçlendiren Stratejik Yönelimler: Literatüre Dayalı Bütünsel Bir Model Önerisi, ***Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi***, Sayı:11, Cilt:3, 2011, s.65–84.
- UZGÖREN Ergin ve ELEVİLİ Birol, Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlerle Türkiye ve AB Ülkelerinin Ar-Ge ve İnovasyon Göstergeleri Yönünden Sınıflandırılması, ***Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. Akademik Platform Dergisi***, Sayı:12, 2011, s.34-67.
- ÜNSAR Sinan, İNAN Ayşegül ve YÜRÜK Pınar, Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması, ***Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi***, Cilt:12, Sayı:1, 2010, s.25.
- VECCHİO Del ve MİNİN Di, Big Data For Open İnnovation In Smes And Large Corporations: Trends, Opportunities and Challenges, ***Creativity and Innovation Management***, Sayı:27, Cilt:1, 2018, s.6-22.
- XİE Xuemei ve YANRU Gao, Strategic Networks And New Product Performance: The Mediating Role Of Ambidextrous İnnovation, ***Technology Analysis and Strategic Management***, Cilt:30, Sayı:7, 2017, s.811-824.

- YAVUZ Ali ve ALBENİ Mesut, Ulusal İnovasyon Politikaları ve Kamu Harcamaları: Çeşitli Ülkeler Üzerine Bir Karşılaştırma, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:14, Cilt:3, 2009, s.65-90.
- YAVUZ Çağla, İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma, **ÇOMÜ Dergisi**, Sayı:12, 2012, s.25-51.
- YILDIZ Sebahattin, İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:36, 2010, s.179-193.
- YU Gun Jea ve LEE Joonkyum, When Should a Firm Collaborate with Research Organizations for Innovation Performance? The Moderating Role of Innovation Orientation, Size, and Age, **The Journal of Technology Transfer**, Cilt:42, Sayı:6, 2017, s.1451–1465.
- YÜREĞİR Oya ve NAKİBOĞLU Gülsün, Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:16, Cilt:2, 2007, s.545-562.
- ZERENLER Muammer ve İRAZ Rifat, Kriz Dönemlerinde Ürün ve Süreç Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri: Küçük ve Orta Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:2, Cilt:21, 2006, s.247 267.

Tezler

- ADIGÜZEL Büşra, İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2012 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)
- AKBULUT Davut, Entelektüel Sermaye ile Öz Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinin Karşılaştırılması: Otomotiv Sektörü Örneği, İzmir Yaşar Üniversitesi, 2017 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)
- COŞKUN Samet, Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri-Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Düzce Üniversitesi, 2013 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

ÇINAR Ali, İşletmelerde Müşteri Hizmeti ve Müşteri Memnuniyeti ile Farklı Bankalar ve Bölgeler İçin Müşteri Memnuniyetini Belirlemeye Yönelik Uygulama, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, 2007 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

ÇİÇEK Deniz, Örgütlerde Motivasyon ve İş Yasam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yasam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Adana Çukurova Üniversitesi, 2005 **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

DEMİR Semih, Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ile Öğretmen Motivasyonunun İncelenmesi, Gaziantep Üniversitesi, 2018 **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

DEMİRCAN Nedret, Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişkeni Olarak Örgütsel Bağlılık: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2003 **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

EREN Duygu, Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Kayseri Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 2007 **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

FİDANBAŞ Ömer, Entelektüel Sermayenin İşletmeye Katkısı ve Muhasebeleştirilmesi, İstanbul Beykent Üniversitesi, 2017 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

İDİKUT Sanem, Resmi ve Özel Ortaokul Öğrencilerinin İngilizce Dersindeki Motivasyonlarıyla İlgili Tutumlarının Karşılaştırılması Adana İli Örneği, Adana Çukurova Üniversitesi, 2018 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

KARABETİYAN Leyla, Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi ve İnovasyonun Örgütsel Performansa Etkisi: Hizmet İşletmelerinde Bir Uygulama, İstanbul Arel Üniversitesi, 2019 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

KARADENİZ Sercan, Entelektüel Sermaye ve Örgüt Kültürünün Yenilik ve Firma Performansı Üzerindeki Etkileri, Gebze Teknik Üniversitesi, 2017 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

KIZGIN Anıl, Okuma Motivasyonu ve Okuduğunu Anlamanın Akademik Başarıya Etkisi, Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi, 2019 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

KOPARAN Emir, Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, 2005 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

KUZU Serdar, İnovasyon ve Sigortacılık Sektöründe İnovasyon Faaliyetleri, İstanbul Marmara Üniversitesi, 2008 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

SOLMAZ Selim, Pazar Yönlülük ve Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkileri: Otel İşletmeleri Örneği, Sakarya Üniversitesi, 2012 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

TAŞPINAR Ferhat, Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, 2006 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

TOPLU Günay, Farklı Yaş Grubunda İlkokula Başlamış 5. Sınıf Öğrencilerinin Benlik Saygıları ile Akademik Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, İstanbul Maltepe Üniversitesi, 2019 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

YAĞMURLU Necdet, İmalat Sanayiinde Stratejik Maliyet Yönetimi Uygulamaları ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri, Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi, 2018 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

İnternet Kaynakları

TEKNOLOJİ TASARIM, İNOVASYON, 2018, Ulaşılabilir URL: <http://teknolojik-tasarim-dersi.blogspot.com/2013/12/bulus-kesif-icat-ve-inovasyon-kavramlar.html>, (**Erişim Tarihi: 05.08.2019**)

EKLER

Ek 1: Anket Formu

DEMOGRAFİK SORULAR	
1	Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2	Yaşınız: () 19-25 Yaş Arası () 26-35 Yaş Arası () 36-45 Yaş Arası () 46 Yaş ve Üzeri
3	Eğitim Durumunuz: () İlköğretim () Lise () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
4	Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar
5	Mesleğiniz: () Müdür () Müdür Yrd. () Ofis Memuru () Danışma Memuru () Güvenlik
6	Kurumdaki Hizmet Yılıınız: () 0-5 Yıl Arası () 5-10 Yıl Arası () 10-15 Yıl Arası () 15-20 Yıl Arası () 20 Yıl ve Üzeri

İNOVASYON

Soru No	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
7	Firmamız için pazara yepyeni ürün icat edip sunmak önemlidir.					
8	Keşifsel inovasyon için tamamen yeni ve farklı yöntemler geliştiririz.					
9	Yeni endüstri alanlarına girmek bizim için önemlidir.					
10	Keşifsel inovasyon firmamızın farklı birimleri (Ar&Ge, Pazarlama, üretim birimleri vb.) tarafından gerçekleştirilir.					
11	Birçok yeni ürün fikrini başarıyla hayata geçiririz.					
12	Yeni ürünlerimiz pazarda köklü değişimlere (pazarlama, satış, üretim, tedarik, vb. alanlarda) sebep olur.					
13	Yeni ürün üretirken var olan üründe köklü değişiklik yaparız.					
14	Firmamız için ürün yelpazesini genişletmek önemlidir.					
15	Ürün geliştirmek için mevcut teknolojik bilgimizi yeniden kullanırız.					
16	Ürün geliştirmek için halen kullanmakta olduğumuz teknoloji ile yeni teknolojinin birleşimi olan teknolojik sistemi tercih ederiz.					
17	Üretim esnekliğini arttırmaya önem veririz.					
18	Verimi arttırmak temel amacımızdır.					
19	Hammadde tüketimini azaltmak için sürekli araştırma yaparız.					
20	Var olan ürünleri gerektiğinde yeniden konumlandırırız.					

ÇALIŞAN MOTİVASYONU

Soru No	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21	Ücretimin düzenli olarak artması, beni motive eder.					
22	İş güvencemin olması, beni motive eder.					
23	Başarımdan dolayı ödüllendirilmem (bahşiş, komisyon, primler, vb.) beni motive eder.					
24	Restoranın sunduğu ücretsiz servis, öğle yemeği, çay-kahve gibi olanaklar beni motive eder.					
25	İşimi nasıl yapacağım konusunda yeterince bağımsız olmam, beni motive eder.					
26	Çalışma arkadaşlarımla iş dışında (yemek, piknik vb.) da beraber olmak, beni motive eder.					
27	İşimin kendimi geliştirmeye fırsat vermesi, beni motive eder.					
28	Yaptığım işte başarılı olmam, beni motive eder.					
29	Rekabet, beni motive eder.					
30	Yaptığım işin bana çekici gelmesi ve işimi sevmem, beni motive eder.					
31	Bana ve özel yaşamıma saygı duyulması, beni motive eder.					
32	İşimi adil ve adaletli bir ortam içerisinde yapabilmek, beni motive eder.					
33	Pek çok kişinin sorumluluğunu taşıyor olmak, beni motive eder.					
34	İyi organize edilmiş bir yemek organizasyonu gerçekleştirmek, beni motive eder.					
35	İşyerinde farklı işlerde çalışmak beni motive eder.					
36	İşimde kariyer imkanının olması, beni motive eder.					
37	Ş yerimin sağlık ve çalışma güvenliğine önem vermesi, beni motive eder.					
38	Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (klima, müzik vb.) uygun olması, beni motive eder.					

İŞLETME PERFORMANSI

Soru No	Sorular	Rakiplerinden Çok Daha Kötü	Rakiplerinden Kötü	Rakiplerimle Aynı	Rakiplerinden İyi	Rakiplerinden Çok Daha İyi
39	İş görenlerin kendi arasındaki genel ilişkiler					
40	Yönetim ile iş görenler arasındaki ilişkiler					
41	İş gören verimliliği					
42	İş görenlerin işletmeye bağlılığı					
43	Personelin iş tatmini (memnuniyeti)					
44	İş gücü devir oranı					
45	Personelin işe devamsızlığı					
46	Nitelikli iş görenleri işletmede tutabilme becerisi					
47	Nitelikli iş görenleri işletmeye çekme becerisi					
48	Müşterilerin memnuniyet düzeyi					
49	Müşteriye verilen hizmet kalitesi					
50	İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı					
51	Müşteri sadakati (tekrar müşteri oranı)					
52	Konuk şikâyetleri					
53	Net kâr marjınız (net kâr/net satışlar x 100)					
54	İşletme gelirlerindeki son üç yıldır artış					
55	İşletme kârındaki son üç yıldır artış					
56	İşletme verimliliğindeki (net kar/sermaye x 100) son üç yıldır artış					
57	Genel olarak finansal performans					
58	İşletmemizde yaratılan istihdam seviyesi (istihdam edilen personel sayısı)					
59	İşletmemizin çevreye duyarlılık seviyesi (çevreyi koruma bilinci)					
60	Sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği					
61	İşletmemizde tüketicilere sağlanan haklar					
62	Son üç yıldır masa döngü oranındaki artış					
63	Son üç yıldır satışlardaki artış					
64	Son üç yıldır pazar payındaki artış					
65	Son üç yıldır gelen müşteri sayısındaki artış					