

**T.C.  
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL İNOVASYONUN PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ; BATMAN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan**

Mazlum ELDEMİR

**Danışman**

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah OĞRAK

VAN-2019

### KABUL VE ONAY SAYFASI (EK-4)

**MAZLUM ELDEMİR** tarafından hazırlanan “*Örgütsel İnovasyonun Performans Yönetim Sistemi Üzerindeki Etkisi: Batman İlinde Bir Araştırma*” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi **İŞLETME** Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Dr. Öğr. Ü. Abdullah OĞRAK  
İşletme ABD, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

*A. Ö. Ö.*

**Başkan :** Dr. Öğr. Ü. Ertuğrul ÇAVDAR  
İşletme ABD, İstanbul Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

*E. Ç.*

**Üye:** Dr. Öğr. Ü. Abdulkadir GÜMÜŞ  
İşletme ABD, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

*A. G.*

**Üye :** Unvanı Adı SOYADI  
Anabilim Dalı, Üniversite Adı

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

...../...../.....

**Yedek Üye :** Unvanı Adı SOYADI  
Anabilim Dalı, Üniversite Adı

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

...../...../.....

**Yedek Üye :** Unvanı Adı SOYADI  
Anabilim Dalı, Üniversite Adı

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

...../...../.....

Tez Savunma Tarihi:12.07.2019

...../...../.....

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini ve imzaların sahiplerine ait olduğunu onaylıyorum.

.....08/08/2019.....

Doç. Dr. Bekir KOÇLAR  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

*[Signature]*

## ÖNSÖZ

Tez araştırmamın ve yazımının gerçekleşmesi sürecinde desteğini esirgemeyen sayın danışmanım Yrd. Doç. Dr. Abdullah OğRAK'a, anket çalışmasında gerekli saha araştırması için desteğini esirgemeyen Batman Gümrük Müdürlüğü idarecileri ve tüm iş arkadaşlarıma, süreç boyunca görüşlerini aldığım Öğr. Gör. Erhan EKİNGEN hocama ve bu süreçte her zaman yanımda olan, maddi manevi desteklerini esirgemeyen ailem ve sevdiklerime teşekkür ederim.

**Mazlum ELDEMİR**

(Yüksek Lisans Tezi)  
Mazlum ELDEMİR  
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
Temmuz, 2019

## (ÖRGÜTSEL İNOVASYONUN PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ; BATMAN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA)

### ÖZET

İnovasyon, günümüzde firmalarda yenilikçi faaliyetlerin ve üretim sürecinde kalkınmanın temel dayanağıdır. İnovatif faaliyetler; yeni ürünler veya hizmetler geliştirme, yeni üretim süreçleri, pazarlama ve yeni örgütsel yapılar geliştirmeyle ilgili çabaları kapsamaktadır. Ayrıca firmalar arasında rekabetin etkin olduğu günümüzde firmaların yönetim birimlerinin sahip olduğu performans yönetim sistemi sürecinde de etkilidir. İnovasyon sürecinde özellikle örgütsel inovasyonda geliştirilebilir yeniliklerin, örgütlerin performanslarını pozitif bir biçimde etkileyebileceği öne sürülebilir.

Bu çalışmada; örgütsel inovasyonun performans yönetim sistemi üzerindeki etkisi, seçilen işletmeler temelinde incelenmiştir. Batman ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 40 işletmeden oluşan evrenden toplanan 169 örneklemeden toplanan veriler incelenmiştir. Faaliyette bulunan bu işletmelerde örgütsel inovasyonun performans yönetim sistemi üzerinde etkisi var mıdır? Ayrıca örgütsel inovasyon ile performans yönetim sistemi arasında ilişki var mıdır? Soruları tez çalışmamızın ana problem cümleleridir.

Gerçekleştirilen araştırma ve analizler sonucunda tüm inovasyon türlerinin performans yönetim sistemi üzerine görece önem sırası; ürün inovasyonu, örgütsel inovasyon, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonudur. Ürün inovasyonu değişkeninin performans yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Süreç inovasyonu, pazar inovasyonu ve örgüt inovasyonu değişkenlerinin ise performans yönetimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler** : İnovasyon, İnovasyon Türleri, Örgütsel İnovasyon, Performans, Performans Yönetim Sistemi

(M.Sc. Thesis)

Mazlum ELDEMİR

YÜZÜNCÜ YIL UNIVERSITY  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
July, 2019

( **Impact of Organizational Innovation on Performance Management System; a  
Research in The City of Batman** )

### ABSTRACT

Innovation is the mainstay of innovative activities in companies and development in production process. Innovative activities; development of new products or services; new production processes; marketing; and development of new organizational structures. Furthermore, it is also effective in the performance management system process of the management units of the companies, where competition among the firms is effective. It can be argued that innovations that can be developed in the innovation process, especially in organizational innovation, can positively affect the performance of organizations.

In this study; The impact of organizational innovation on performance management system is examined on the basis of selected enterprises. Data were collected from 169 samples collected from the universe of 40 enterprises operating in the Organized Industrial Zone of Batman. Does organizational innovation have an impact on the performance management system in these enterprises? In addition, is there a relationship between organizational innovation and performance management system? The questions are the main problem sentences of our thesis.

As a result of the research and analysis conducted, the relative importance of all types of innovation on the performance management system; product innovation, organizational innovation, process innovation and market innovation. The product innovation variable has been found to have a significant impact on performance management. It has been concluded that process innovation, market innovation and organizational innovation variables do not have a statistically significant effect on performance management.

**Key Words** : Innovation, Types of Innovation, Organizational Innovation, Performance, Performance Management System

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	I
<b>ABSTRACT</b> .....	II
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	III
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	VI
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>1. BÖLÜM: İNOVASYON</b> .....	3
1.1. İnovasyon Kavramı ve Önemi.....	3
1.2. İnovasyon Çeşitleri.....	5
Tablo 1. İnovasyon Çeşitleri.....	5
1.2.1. Ürün İnovasyonu.....	6
1.2.2. Süreç İnovasyonu.....	7
1.2.3. Pazarlama İnovasyonu.....	7
1.2.4. Örgütsel İnovasyon.....	8
1.3. Örgütsel İnovasyon Kavramı ve Teorik Gelişimi.....	8
1.4. Örgütsel İnovasyonu Belirleyen Unsurlar.....	11
1.5. İnovatif Örgütlerin Özellikleri.....	12
1.6. Örgütsel İnovasyon Kaynakları.....	14
1.7. Örgütsel İnovasyonun Ölçülmesi.....	15
<b>2. BÖLÜM: PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ</b> .....	18
2.1. Performans Yönetimi.....	18
2.1.1. Performans Yönetimi Kavramı.....	19
2.1.2. Performans Yönetimi Süreci.....	20
2.1.2.1. Planlama ve Hedeflerin Belirlenmesi.....	21
2.1.2.2. Sürekli İletişim.....	23
2.1.2.3. Değerlendirme ve Kontrol.....	23
2.1.2.4. Geribildirim.....	24
2.1.2.5. Geliştirme/İyileştirme.....	26
2.2. Performans Yönetim Sisteminin Amacı.....	26
2.3. Performans Yönetim Sisteminin Sağlayacağı Yararlar.....	29

<b>3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL İNOVASYONUN PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BATMAN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA ....</b>	<b>32</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	32
3.2. Araştırmanın Yöntemi, Evren ve Örneklemi.....	32
3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları .....	33
<b>4. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI .....</b>	<b>34</b>
4.1. Araştırmanın Güvenilirliği .....	34
Tablo 2. Güvenirlilik Analizi.....	34
4.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	35
Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	36
4.3. Araştırmada Yer Alan Değişkenler İle İlgili Bulgular Ve Analizleri .....	37
Tablo 4. İnovasyon Türleri ve Performans Yönetimi Verilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler .....	37
Tablo 5. İnovasyon Türleri ve Performans Yönetimi Değerlerinin Medeni Duruma Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler .....	38
Tablo 6. İnovasyon Türleri ve Performans Yönetimi Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler.....	39
Tablo 7. İnovasyon Türleri ve Performans Yönetim Sistemi Puanlarının Yönetici Pozisyonlarına Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler .....	40
Tablo 8. İnovasyon Türleri ve Performans Yönetim Sistemi Puanlarının Yöneticilerin Günlük Çalışma Süresine Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler .....	41
Tablo 9. İnovasyon Türleri ve Performans Yönetim Sistemi Puanlarının Yöneticilerin Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler .....	42
Tablo 10. İnovasyon Türleri ve Performans Yönetim Sistemi Puanlarının Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler .....	43
Tablo 11. İnovasyon Türleri ve Performans Yönetim Sistemi Puanlarının Yöneticilerin Toplam İş Tecrübelerine Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler .....	44
Tablo 12. İnovasyon ile Performans Yönetim Arasındaki Basit Doğrusal Kolerasyon Analizi.....	45

Tablo 13. İnovasyon Türleri ve Performans Yönetimi arasındaki Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları .....	45
4.4. Kurum Bilgileri .....	46
Tablo 14. İşletmeler Hakkındaki Tanımlayıcı Bilgiler.....	47
Tablo 15. Demografik Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı Bilgiler .....	47
4.5. İnovasyon ve Performans Yönetim Sistemi İlişkisine Yönelik Literatür İncelemesi.....	48
<b>5. BÖLÜM : SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>49</b>
5.1. Sonuç .....	49
5.2. Öneriler.....	51
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>53</b>
<b>EK: ANKET FORMU .....</b>	<b>61</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>.....</b>
<b>LİSANSÜSTÜ TEZ ORJİNALLİK RAPORU.....</b>	<b>.....</b>



## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b> İnovasyon Çeşitleri .....	5
<b>Tablo 2.</b> Güvenirlilik Analizi.....	34
<b>Tablo 3.</b> Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	36
<b>Tablo 4.</b> İnovasyon Türleri ve Performans Yönetimi Verilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler.....	37
<b>Tablo 5.</b> İnovasyon Türleri ve Performans Yönetimi Değerlerinin Medeni Duruma Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler.....	38
<b>Tablo 6.</b> İnovasyon Türleri ve Performans Yönetimi Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler.....	39
<b>Tablo 7.</b> İnovasyon Türleri ve Performans Yönetim Sistemi Puanlarının Yönetici Pozisyonlarına Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler .....	40
<b>Tablo 8.</b> İnovasyon Türleri ve Performans Yönetim Sistemi Puanlarının Yöneticilerin Günlük Çalışma Süresine Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler.....	41
<b>Tablo 9.</b> İnovasyon Türleri ve Performans Yönetim Sistemi Puanlarının Yöneticilerin Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler.....	42
<b>Tablo 10.</b> İnovasyon Türleri ve Performans Yönetim Sistemi Puanlarının Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler.....	43
<b>Tablo 11.</b> İnovasyon Türleri ve Performans Yönetim Sistemi Puanlarının Yöneticilerin Toplam İş Tecrübelerine Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler.....	44
<b>Tablo 12.</b> İnovasyon ile Performans Yönetim Arasındaki Basit Doğrusal Kolerasyon Analizi.....	45
<b>Tablo 13.</b> İnovasyon Türleri ve Performans Yönetimi arasındaki Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	45

<b>Tablo 14.</b> İşletme Sektörleri .....	47
<b>Tablo 15.</b> İşletmeler Hakkındaki Tanımlayıcı Bilgiler.....	47



## GİRİŞ

Performans, bir işi yerine getirirken başarı derecesi yüksek bir sonuca erişme olarak görülmektedir. Örgütlerde Performansın istenilen başarı düzeyinde olabilmesi için yönetilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı son zamanlarda performans yönetimine, bir taraftan insan kaynakları yönetimiyle ilgili olarak çeşitli fonksiyonların randımanlı biçimde yerine getirilmesine imkan sunması, diğer taraftan da örgüt ve yönetimi geliştirmenin verimlilik ve etkinlik artışının ele geçirilmesinde bir yöntem olarak görülmesi nedeniyle, ayrı bir önem taşımaktadır. Performans yönetim idaresi; *“tasarlama, geliştirme, ölçme, denetleme, değerlendirme ve ödüllendirme gibi çalışanların performanslarının yönetimi konusunda yol gösterici bir kavramdır”*.

Özellikle son yıllarda yapılan araştırmalarda, “organizasyonel bağlamda gerçekleştirilen çeşitli inovasyon türlerinin işletmenin uzun soluklu yaşamı, performansı ve karlılığına etkisi tartışılmıştır (örn., Banburry ve Mitchell, 1995; Danneels, 2002; Geroski vd., 1993; Mc Grath vd.,1996; Roberts, 1999). Baldwin’ın (1996) çalışmasının da gösterdiği üzere, inovatif işletmeler, inovatif olmayanlara göre; pazarlama, finans, üretim ve insan kaynakları gibi çeşitli konularda daha yetkin olabilmektedirler”. Genel olarak değişime ayak uydurabilmek ve bunun ötesinde değişimi yönlendirebilmek amacıyla, işletmelerin yenilikçiliğe ilişkin performanslarını geliştirmeye odaklanmaları ve nihayet yenilikçi süreç, ürün, pazarlama ve örgütsel inovasyon uygulamaları gerçekleştirecek insan kaynaklarının yetkinliklerini geliştirecek yatırımları yapmaları gereklidir.

Performans yönetimi neticesinde bireyler yaptıkları işlerde sorumluluk üstlenmekte, daha iyi yapma beklentisi içerisine girmekte ve neticede firma genelinde bu doğrultuda bir bilinç oluşmaktadır. Kişiler yaşamlarını sürdürebilecek minimum ihtiyaçlarının yanısıra daima daha az çaba sarf etmek için yeni ürünler veya süreçler ortaya çıkarıp daha iyi bir yaşam sürme eğiliminde olmuştur. Bununla beraber çalışan belirlemede ve öğreniminde gösterilen öneme, tüm personelin aynı çabayı göstermesi beklenemez. Bireylerin doğumdan olan kabiliyetleri, sahip oldukları eğitim, işle alaka ve ayak uydurma gibi belirtileri ile örgütler için değişim ve gelişimin her zaman farklılıklar gösterdiği bilinmektedir.

Değişim ve gelişimin kesintisiz bir süreç olduğu gerçeği dikkate alındığında; *“bu değişim ve gelişimleri içselleştirme sürecinde örgütsel performansın, değişim ve gelişimlere uyumun sağlanması aşamasında ise inovasyonun işletmeler açısından yaşamsal öneme sahip oldukları görülmektedir”*. Buradan anlaşılacağı üzere firmanın varlığını sürdürebilmesi ve gelişimini sürdürebilmesi aşamasında, inovasyonun ve performans yönetiminin birlikte düşünülmesi gereken kavramlar olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada da örgütsel inovasyonun diğer inovasyon türleri olan ürün, süreç ve pazarlama inovasyonunu kapsadığı için bir bütün halinde incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

Bu tez çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci ve ikinci bölümlerinde, örgütsel inovasyon ve performans yönetim sistemi kavramsal çerçeve olarak incelenerek aralarındaki ilişkinin de teorik altyapısı belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın metodolojisi kapsamında örgütsel inovasyonun performans yönetim sistemi üzerindeki etkisi: Batman ilinde bir araştırma başlığı altında araştırmanın amacı, kapsamı, yöntem, evren ve örnekleme ile veri toplama araçları yer almaktadır. Son bölüm ise araştırma kapsamında elde edilen bulguların sonuçları, istatistiki olarak analizi ve yorumlanmasından oluşmaktadır.

## 1. BÖLÜM: İNOVASYON

### 1.1. İnovasyon Kavramı ve Önemi

İnovasyon kavramı ilk kez ekonomist ve politika bilimcisi Schumpeter (1934:66) tarafından “müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün veya var olan bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi; yeni bir üretim yönteminin uygulanmaya başlanması; yeni bir pazarın açılması; hammaddelerin veya yarı mamullerin tedariki konusunda yeni bir kaynağın bulunması; bir sanayinin yeni organizasyona sahip olması” olarak tanımlanmış (Güzeler ve Dedeoğlu, 2016: 116) ve “kalkınmanın itici gücü” olarak kabul edilmiştir.

Buna ilişkin olarak gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde pek çok tanımlama yapılmıştır. İnovasyon sözcüğü genel anlamda, yeni hizmet ya da ürün tasarlama, yeni üretim ve hizmet yöntemleri manasına gelmektedir. İnovasyon geçmişte yapılmamış bir şeyin yapılması veya başka bir yerde yapılmış olan ancak bir endüstri dalında veya işletmede ilk defa kullanılması anlamına da gelir.

Yenilik (inovasyon), yenilik faaliyetleri, yenilikçi firma gibi ana yenilik kavramlarını sistematik bir şekilde tanımlayan, bu konularda ortak bir dil ve kavram birliği sağlayarak, tümcül bir bilim ve teknoloji politikası yürütülebilmesi ve uluslararası karşılaştırmaların yapılabilmesi amacıyla hazırlanan Oslo Kılavuzu’na göre inovasyon “İşletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir” (Güravşar Gökçe, 2010: 1). İnovasyon, yeni bir düşünceyi sıfırdan oluşturup pazarlanabilir bir ürüne dönüştürme sürecidir. Yani inovasyon, keşif ötesinde “yeni bir iş fırsatı” yaratmaktır. Bu sebeple bütün firmalar için oldukça önemlidir.

*“Drucker’a göre inovasyon, girişimciliğin bir aracıdır ve refah oluşturmak için yeni bir kapasite meydana getiren kaynakları sağlayan bir eylemdir. Porter’a göre inovasyon, rekabet avantajı sağlayan hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapma yöntemlerini içermektedir. Rogers inovasyonu bireyler tarafından yeni olarak algılanan fikir, uygulama veya nesne olarak tanımlamıştır. Damanpour ise*

*inovasyonu, bir firmanın başarısı üzerinde yeni düşüncelerin adaptasyonu, geliştirilmesi ve oluşturulması olarak vurgulamıştır. Trott ise inovasyonu, bir yönetim süreci olarak ele almış ve düşünce oluşturma, teknoloji geliştirme, yeni ya da iyileştirilmiş bir ürünün ya da imalat sürecinin ya da ekipmanın imalatı ve pazarlama sürecindeki tüm faaliyetlerin yönetimi şeklinde değerlendirmiştir” (Satı ve Işık, 2011: 538).*

İnovasyonun bariz özelliklerinden birisi de, firmaların inovasyonları etraftan uzak bir şekilde üretmediği, aksine; tüketiciler, rakipler, fon kaynakları, üniversiteler ve diğer kamusal ve özel organizasyonlar vasıtasıyla ürettiğidir. “İnovasyonların imalatında rol alan bu kaynaklar UİS (ulusal inovasyon sistemi)’nin de yapı taşlarını oluşturmaktadırlar. UİS konusunda literatürde bir hayli tanımlama (Freeman, 1987, Patel ve Pavitt, 1993 ve Lundvall, 1992) yapılmıştır” (Miozzo ve Walsh, 2006: 139-143). Freeman “yeni teknolojilerin üretilmesi, geliştirilmesi ve dağılması noktalarında özel ve kamusal müesseselerin beraber hareket etmeleri vaziyetini ön tasarıya çıkarırken, Patil ve Pavitt bu süreçte öğrenme ve yetkinliğin önemiyetinden söz etmektedir. Patil ve Pavitt’in görüşlerine benzer bir şekilde Lundvall da UİS’nin sosyal ve dinamik bir sistem olduğunu ve bu sistemde öğrenmenin oldukça ehemmiyetli bir rol üstlendiğini belirtmiştir”. Var olan sermayenin gerek firma gerekse de milli düzeyde örgütleyip aktif bir şekilde yönetilmesini olası kılan bu sistem, ülke ekonomilerine ciddi kazanımlar (rekabet gücü ve teknolojik yetkinlik) sağlamaktadır.

*“İnovasyon, hem günümüz ulusal ekonomileri hem de işletmeler için vazgeçilmez bir dinamizm kaynağı haline gelmiştir. Bu yönüyle inovasyonun ekonomi, toplum ve işletmeler için önemi aşağıdaki gibi sıralanmaktadır” (Uzkurt, 2008; 269-270):*

- “Ulusal ve bölgesel ekonomiler için sürdürülebilir ekonomik büyümenin,
- Toplumlar için sosyal kalkınma ve refah düzeyinin,
- Hem işletmeler hem de ulusal ekonomiler için rekabet gücünün temel dinamiği haline gelmiştir.
- Rekabet üstünlüğü sağlama,
- Maliyetlerde düşüş sağlama,

- Verimlilik artışı,
- Pazar payının artması,
- Karlılık artışı,
- Hammadde kullanımında etkinliğin sağlanması,
- Kalite artışı,
- Bilginin ekonomik bir değere dönüşmesi,
- Yeni pazarlar oluşturma,
- Ürün hattının ve karmasının genişletilmesi,
- Müşteri tatmininin maksimize edilmesi,
- Yeni pazarlara girişte kolaylık sağlama,
- Üretimde, tedarik ve pazarlamada esneklik sağlama,
- Ürün ve hizmetlerin üretim sürelerinin kısalması ve firelerin minimizasyonunun sağlanması,
- Çalışma şartlarının iyileştirilmesi,
- Müşteri, tedarikçi ve aracılarla iletişimin geliştirilerek bilgi paylaşımının sağlanması”.

## 1.2. İnovasyon Çeşitleri

İnovasyon denildiğinde ilk düşünülen hizmette ve üründe yapılacak inovasyondur. Halbuki inovasyonun birçok çeşidi vardır. Bu çeşitleri gruplandırırsak ortaya aşağıdaki tablo çıkacaktır.

**Tablo 1. İnovasyon Çeşitleri**

Düzeyine Göre	Radikal	Adımsal	Yıkıcı (Artırımsal)	
Yapılış Şekline Göre	Kapalı	Açık	Tersine	
Yapıldığı Alana ve Konusuna Göre	Operasyonel	Pazarlama (Pazar)	İş Modeli	Ürün, hizmet organizasyonel tasarım çözüm teknolojik, sosyal v.b.

**Kaynak:** Dursun, 2015: 80.

“Oslo Manual’de (OECD 2005), bu inovasyon çeşitlerini, ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon olarak çeşitlendirmiştir.” Bu inovasyon ayrımının diğerlerini de kapsayıcı biçimde olmasından dolayı bu çalışma için, bu dörtlü ayrım ele alınıp, incelenmiştir.

### **1.2.1. Ürün İnovasyonu**

“Bir ürün inovasyonu, mevcut özellikleri ya da öngörülen kullanımlarına göre yeni veyahut ehemmiyetli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu bir ürüne ait; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer fonksiyonel özelliklerde ehemmiyetli derecede iyileştirmeleri içermektedir” (Adıgüzel, 2012: 29). Ürün inovasyonu; yeni ya da var olan ürünün özellikleri yahut kullanılma emeliyle alakalı olarak ehemmiyetli ölçüde tasarlanmış ürün veya hizmetin ifadesidir.

“Ürün inovasyonu, teknik özelliklerde, bileşenlerde, materyallerde, bütünleşik yazılımlarda kullanıcı arkadaşı veya diğer fonksiyonel özelliklerde ehemmiyetli gelişimleri içerir (OECD, 2005: 48). Ürün inovasyonu isminden de anlaşılacağı üzere, yeni bir ürünün pazara sürülmesi veya mevcut bir üründe alana kazançlı nitelikli değişimler çerçevesinde ürün başkalaştırmayı veya yenilemeyi ifade eder” (Elçi, 2007: 45). Yani değişik bir ürünü geliştirerek pazara sunması veyahut mevcut ürün veya hizmetlere daha üstün özellikler ilave etmesi olarak tanımlanabilir

“Yeni ürün çıkarma süreci üretilecek ürünün çeşidine, alanına ve ebatına bağlı olarak farklılıklar gerektirse de genel anlamda her yeni ürün geliştirme sürecinin belirli ortak safhalara sahip olduğu söylenebilir. Ananesel yeni ürün geliştirme süreçleri Ar-Ge ile başlayan ve pazara sunmakla son bulan birtakım safhalar zinciri neticesinde gerçekleşmekte ve konuyla alakalı kitapların çoğunda bu süreç ardışık ve tek yönlü bir model ile dile getirilmeye çalışılmaktadır. Bu sürecin başlangıç noktası Ar-Ge ve bitiş noktası da pazar olmaktadır” (Uzkurt, 2012: 23). Ancak, pazar odaklı hizmet anlayışı, pazarların dinamik ve değişken yapısı ile bilişim sistemlerinin ve teknolojinin hızla değişimi gibi nedenler bu süreci tamamiyle tersine döndürmüştür.



### 1.2.2. Süreç İnovasyonu

Yeni ya da ileri seviyede tedavi edilmiş bir imalat veyahut dağıtım metodunun olgunlaştırılmasıdır. Süreç inovasyonu; yeni veya yüksek derecede olgunlaştırılmış bir imalat yada teslimat metodunun yerine getirilmesidir. Bu inovasyon, teknikler, donatım ve/veya yazılımlarda önemli farklılıkları göstermektedir. Süreç inovasyonları, birim imalat veya teslimat fiyatlarını azaltmak, kaliteyi en üst seviyeye çıkartmak ya da mükemmel seviyede geliştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere planlanabilir. Bu tekniklerde, donatım ve yazılımla alakalı önemli farklılıkları içerir (OECD, 2006: 53). “Süreç yeniliği, bir işletmenin Tam Vaktinde Üretim (TZÜ) uygulamasına geçmesi gibi kökten ya da bir makinenin üretim becerisinde de iyileştirmeler yapılması gibi kolay olabilir. Ancak Davenport süreç yeniliğini; görünür ve çarpıcı iyileştirmelerin gerçekleştirildiği, radikal bir bakış açısıyla; işletmelerin süreç görüşünü benimseyerek, yeni araçlar ve iş tasarımlarının kullanımı aracılığıyla temel işletme süreçlerinin, radikal olarak iyileştirilmesi şeklinde tanımlamaktadır” (Akgemci ve Güleç, 2010: 141). Dolayısıyla süreç inovasyonunun radikal düzeyde gerçekleştirilmesi değişim mühendisliği ya da iş süreçlerinin yeni tasarımıyla eş manalı olarak değerlendirilebilir.

İmalat süresinde yapılan maliyet düşürücü yenilikler, sipariş alma ve dağıtım kapasitesini çoğaltma konusundaki emekler, reengineering (süreçlerin yine tasarlanması) gayretleri ürün ve hizmetlerin maliyetlerini düşürmeye yönelik uğraşlardır (Önal, 2009: 26).

### 1.2.3. Pazarlama İnovasyonu

“Ürün yerleştirmede, ücretlendirme veya sunumunda, ürün tasarımında ve paketlenmesinde yapılan yenilikleri kapsamaktadır. Pazarlama inovasyonu işletmenin tüm işlevlerini kapsayıcı bir inovasyon türüdür. Firma aktif hale gelmeden yapılan müşteriye tanıma, pazarı anlamaya ilgili araştırmalar ve çalışmalar konusundaki inovasyon pazarlama inovasyonudur. Müşterinin talep, ihtiyaç ve arzularına göre ürün ve hizmetlerin tasarımı bir pazarlama inovasyonudur.

Zati tasarım, pazarlama ile beraber hareket etmezse pazara uygun tasarım yapılamaz veyahut tasarlanan şeyin pazarlanması, ticari hale gelmesi zor olur. Daimi pazarın nabzını tutan müşteriye takip eden, değişimleri önceden tahmin eden ve bu konuda proaktif davranarak refleksler geliştiren siyasetler pazarlama inovasyonudur. Üründe ve hizmette yapılacak inovasyonlar bu arada pazarlama inovasyonudur. Zira pazara ve pazardaki müşterinin ihtiyaçlarına, isteklerine ve meselelerine göre ürün ve hizmet üretilir.

#### **1.2.4. Örgütsel İnovasyon**

İşyeri organizasyonu veyahut firmanın dışarıdaki firma ve müesseselerle kurduğu ilişkilerdeki yenilikleri ya da iyileştirmeleri kapsamaktadır. “Yenilik, teşebbüsçülüğünün temelini oluşturduğu için örgütlerin yenilikçi olma derecesi, onların ne ölçüde teşebbüsçü olduklarını ortaya koyar. Bir örgütün yenilikçiliğini taktiği, yapısı ve uygulamaları belirler (Naktiyok, 2004: 177). Başka bir ifadeyle yenilikçi olmayan firmalarda yeniliği engelleyen stratejik yapı, siyaset ve uygulamalar varken, yenilikçi örgütlerde yeniliği destekleyen stratejik yapı, siyaset ve uygulamalar olduğu söylenebilir.

“Yenilikçi örgütler etrafi kontrol etme ve etrafsal değişme ve bağılıkları öngörme teşebbüsünde olurlar. Bunun neticesi olarak giderek etraf ile ilişkilerinde ve yapılarında ihtiyaç duyulan farklılıklara gittikçe ortamda lehlerine vaziyet yaratacak alana getirirler” (Eren, 2002: 86). Bu örgütler etrafsal gereksinmelere göre rol yapmalarında ve insan gücü kalitesinde, metot ve süreçlerinde yeniliği yaratacak ayarlama ve değişimler yaparlar.

#### **1.3. Örgütsel İnovasyon Kavramı ve Teorik Gelişimi**

“Örgütsel inovasyon, yeni çalışma, idari kavram ve uygulamalarının katkısı ile örgütün yapı ve süreçlerinde olan; imalatta ekip çalışması, tedarik zinciri idaresi veya kalite idare sistemi gibi unsurların oluşturduğu inovasyonlardır” (Damanpour ve Evan, 1984: 403).

“Örgütsel inovasyon, bir firmanın ticari uygulamalarında, işyeri örgütünde veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel metodun uygulanmasıdır. Örgütsel inovasyonların, yönetsel fiyatlarını ve işlem fiyatlarını düşürmek, işyeri memnuniyetini (ve dolayısıyla işçilik üretkenliğini) iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara ulaşım kazanmak veyahut araç gereç fiyatlarını düşürmek suretiyle firma performansını artırması ön görülebilir. Bir firmadaki diğer örgütsel farklılıklara mukayese etmesinde bir örgütsel inovasyonun ayırt edici özellikleri, firmada önceden kullanılmamış ve idare tarafından alınan stratejik kararların bir neticesi olan bir örgütsel yol (ticari uygulamalar, işyeri örgütü veya dış ilişkilerde) olmasıdır” (Adıgüzel, 2012: 38-39). Ticari uygulamalardaki örgütsel inovasyonlar, çalışmanın yürütülmesi için rutinler ve usullerin örgütlemesine ait yeni metodların gerçekleştirilmesini kapsar. Bunlar, sözcüğü, firma içerisinde bilgi paylaşımı ve öğrenimi iyileştirmek amacıyla yeni uygulamaların gerçekleştirilmesini içerir.

Bilginin tertip etmesi faaliyetlerinde, başkaları için daha kolaylıkla ulaşılabilir olmasını sağlamak üzere, söz gelimi, en etkili uygulamalar, dersler ve diğer bilgiler noktasında veri tabanlarının kurulması gibi uygulamaların ilk sefer gerçekleştirilmesi de buna bir örnektir. Diğer bir örnek de eğitim öğretim sistemleri gibi, çalışan ayrılımlarını düşürmeye ve çalışanların geliştirilmesine ilişkin uygulamaların ilk kez gerçekleştirilmesidir. Diğer örnekler ise, arz zinciri yönetim sistemleri, ticari yine-yapılandırma, emin imalat ve kalite yönetim sistemleri gibi, genel üretim veya arz faaliyetlerine yönelik yönetim sistemlerinin ilk kez yürürlüğe girmesidir

Örgütsel inovasyon, işletmelerin departmanları arasındaki işlem yapan iş görenlerin karar verme görev dağılımlarını yerine getirme gibi metodların belirlenmesini ele alır. “Örgütsel inovasyon kendi içerisinde ikiye ayrılır bunlar yapısal örgütsel inovasyon ve süreçsel örgütsel inovasyondur. Birincisi olan yapısal örgütsel inovasyon sorumlulukları, hesap verme yükümlülüğünü, kumanda zincirlerini ve birimlerin bölümsel (AR-GE, imalat, insan kaynakları, finans, vs.) yapılarındaki hem de hiyerarşik düzeylerindeki bilgi akışlarını veya destek birimleri ile hizmet birimleri arasındaki ayrılmayı etkileyebilir, değiştirebilir ve geliştirebilir. Bu tarz yapısal örgütsel inovasyonlar örnek olarak birimlerin örgütsel yapılarındaki değişimlerden (ürün geliştirme, imalat, insan kaynakları, vs.) ürün veya müşteri

yönlendirmesini içeren hatlara, bölümsel, segmentsel veya iş birimlerindeki değişimlere kadar her şeyi içerir” (Armbuster vd., 2008: 45).

“İkinci olan süreçsel örgütsel inovasyon bir şirketin süreçleri, operasyonları ve rutinlerini etkiler. Bu yüzden, bu inovasyonlar şirket içinde yeni prosedürlerin ve süreçlerin uygulanması veya değişmesini sağlar. Tıpkı eş vakitli mühendislik ve sıfır tampon kaideleri gibi. Bunlar imalatın esnekliğini ve hızını (örn., ekip çalışması, tam vaktinde imalat kavramları) veya üretim kalitesini (sürdürülebilir kalkınma süreci, kalite çemberleri) etkileyebilir” (Armbuster vd., 2008: 46). Bu iki tip örgütsel inovasyonu da örgüt içi ve örgütler arası olmak üzere tekrardan ikiye ayırabiliriz. Örgüt içi inovasyonlar bir şirket veya örgüt içerisindeki alana gelirken, örgütler arası inovasyon, şirket hudutları gerisindeki örgütsel yapıyı ve prosedürlerini içerir. Tüm bunlar müşteri ile uyumlu AR-GE çalışmalarını, tedarikçi veya yeniden müşteri ile gelişen tam vaktinde üretim süreçlerini veya tedarikçi ile olan tedarik zinciri idaresi gibi örgüt ortamındaki yeni örgütsel yapıları kapsar. Örgüt içi inovasyonlar ise şirketin taktiği ve tüm yapısını bütün olarak veya özel olarak bölümleri ve birimleri etkileyebilir. Örgüt içi inovasyona örnek olarak şirketin ISO 9001 dokümanı alması, sürdürülebilir kalkınma süreçleri, kalite çemberleri ve ekip çalışması ile alakalı uygulamalar verilebilir.

İnovasyonun sonuçları açısından en yoğun alanın, örgütsel alan olduğu düşünülebilir. Bilhassa “tüketim toplumu olarak adlandırılan toplumsal düzenin destek noktası olan tüketim olgusunun süregelen bir seyir izlemesi ile nihayet hacim ve nitelik açısından da değişim gösteren müşteri istek ve beklentilerinin çok istikametli olarak karşılanabilir olmasının ön şartı, başarılı inovatif hamleler yapmak olmalıdır”. Bu durumda başarılı bir inovasyon çalışmasının temel unsurlarını doğru bir şekilde seçmek mantıklı bir yok olacaktır.

Örgütsel inovasyon üzerine var olan literatür sınırsız olmakla beraber bağdaşık bir kuram ortaya koymamaktadır. Örgütsel inovasyon literatüründe, “her birinin odağı değişik üç akım söz konusudur. Ağırlıklı olarak, yapısal biçimler ile örgütsel inovasyon yoğunluğu arasındaki irtibata odaklanan, örgütsel tasarım kuramının asıl araştırma emeli yenilikçi örgütün yapısal özelliklerini tanımlamak veya ürün/süreç inovasyonu üzerindeki örgütsel değişkenleri belirlemektir. Bunun tersine olarak örgütsel biliş ve öğrenme, örgütlerin, problem çözümü için yeni

fikirleri geliştirmelerine ait süreçlere odaklanmaya dönüktür ve yenilikçi faaliyetler için ihtiyaç duyulan yeni bilgi yaratımı hesabına örgütlerin kapasitelerinin anlaşılmasını sağlar. Üçüncü araştırma akımı ise; örgütsel değişim, uyarılma ve yeni örgütsel biçimlerin yaratılması süreciyle alakalıdır” (Yavuz, 2010: 19). Bu bağlamda, inovasyon dışsal etraftaki değişimlere cevaplayacak ve etrafı etkileyip şekillendirecek kapasite olarak görülür (Lam 2004: 116). Görüldüğü üzere örgütsel bağlamda inovasyon, daha çoğunlukla yenilikçi tasarım, yenilikçi süreç ve yenilikçi uygulamalara odaklanmaktadır.

Dolayısıyla aslında örgütsel inovasyon gayretlerinin, hemen akla gelen ürün veya hizmetlerden ayrık olarak süreçlere ve yapılara da yöneldiği söylenebilir. Böylelikle organizasyon, pazar gücünü arttırarak bir şekilde üstünlük ele geçirmek üzere faaliyet gösterebilecek pozisyona ancak ulaşabilir

#### **1.4. Örgütsel İnovasyonu Belirleyen Unsurlar**

*“Örgütsel inovasyon üzerine yapılan çalışmalarda örgütsel yapı, örgütsel kültür, çevresel faktörler ve örgütsel strateji üzerinde durulan ortak alanlar olarak değerlendirilmektedir” (Uzkurt 2008:119-122; Fırat, 2012: 69-70).*

**Örgütsel Yapı** “Yeniliklerin örgüt içerisinde benimsenme ve uygulanmasının kolaylaştırılması için örgüt yapısının daha esnek ve yenilikçi bir özelliğe sahip olması gerekmektedir. Ancak yenilik sürecinin mertebelerine göre ne tür örgütsel yapıların daha tesirli olacağı değişkenlik göstermektedir. Fikirlerin oluşturulması sürecinde daha özgür, esnek, otonom ve yaratıcı fikirleri destekleyen örgütsel yapı seçenek edilirken, fikirlerin uygulanması mertebesinde, çalışanların değişime karşı gösterdiği direnci kırabilmek için merkezîyetçi ve formel örgüt yapıları daha başarılı olabilir”.

**Örgütsel Kültür** “Örgüt içerisinde yer alan insanların karşılıklı ilişki ve iletişimlerinde paylaşmış oldukları tüm ilkeler değerler, varsayımlar ve bütün tutum davranışlar örgütsel kültürü oluşturmaktadır. Örgüt çalışanlarınca paylaşılan kültürel değerler, çalışanların yenilik yönelimli olmaları üzerinde en etkili faktörlerden bir tanesidir. Zaten bu tez çalışması kapsamında, İnovatif örgüt kültürünün tasarımı

konu edildiği için, örgütsel kültür kapsamındaki detaylar pek çok bölümde verilmiştir”.

**Çevresel Faktörler** “Özellikle çevresel belirsizlik bağlamında değerlendirilen çevresel faktörler, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, yasal ve konjktürel alanda yaşanan tüm değişimleri içine alan geniş bir perspektifle değerlendirilebilir. Her bir başlık dahilindeki belirsizlikler, örgütsel inovasyon kavramı üzerinde etki yaratabilecek güç ve potansiyeldedir”.

**Örgütsel Stratejiler** “Örgütsel yönetim sürecinde, örgütün inovasyona bakış açısını oluşturan örgütsel strateji, örgütsel inovasyonu etkileyen faktörler arasında yer alır. Genel anlamda örgütler bugünün küreselleşen ekonomisinde daha iyi rekabet edebilmek adına yeniliğin bir rekabet etkeni haline gelmesi için, sadece yeniliğin ilişkili olduğu prensip ve terminolojinin çok iyi anlaşılması yeterli değildir aynı zamanda bir örgütün yeniliğe yaklaşımını geliştirirken izleyeceği yollarında çok iyi anlaşılması gerekmektedir”.

Pires vd. (2008) ise, “inovasyonun belirleyicilerini; içsel ve dışsal bilgiye dayalı faaliyetler (Ar-Ge), bilgiyi benimseme faaliyetleri (teknoloji adaptasyonu), emilim kapasitesi (kalifiye insan kaynakları), firma büyüklüğü, firma yaşı ve çok ulusluluk olarak belirlemiştir. Burada özellikle dikkate değer ve diğer çalışmalara göre farklılık gösteren unsur, ‘işletmenin emilim kapasitesi’ olarak görünmektedir. Emilim kapasitesi, işletmelerin çevrelerine uyumu ile çevrelerinden edinebilecekleri bilgi, deneyim gibi uygun kaynakları içselleştirme potansiyellerini ifade etmektedir. Bu anlamda Freel (2005) emilim kapasitesinin, işletmenin insan kaynakları ile işletme özelliklerine dayandığını ileri sürmektedir (Yavuz, 2010: 19-20). Örgütsel inovasyona ilişkin durumsallık araştırmaları, örgütlerin inovasyon yoğunluklarının belirleyicilerini ortaya çıkarmıştır. Araştırmacılar bireysel, örgütsel ve çevresel değişkenlerin etkisini inceleseler de birçoğu örgütsel yapıya odaklanmışlardır.

### **1.5. İnovatif Örgütlerin Özellikleri**

“İnovatif örgüt yapılarının özellikleri konusunda Tid vd. (2008: 469) nin yapmış olduğu kapsamlı bir çalışmada şu başlıklar dahilinde değerlendirmelerde bulunulmuştur”.

- “Paylaşılan vizyon, liderlik ve inovasyon niyeti: tepe yönetim tarafından açıkça tanımlanmış ve paylaşılan ve kabul edilen bir stratejik niyet olarak yeniliğe bakış söz konusu.
- Uygun bir örgüt yapısı: Belirli koşullar dahilinde uygun olan mekanik veya organik örgüt yapısı çerçevesinde denge sağlanması. Karşılıklı etkileşimi, öğrenmeyi ve yaratıcılığı destekleyen bir örgütsel tasarım gerçekleştirmek.
- Yaratıcı Bireyler: Yenilik sürecinde örgüt üyelerini yönlendirici, etkileyici ve motive edici fonksiyonlara sahip öncü bireylerin varlığı.
- Etkili bir takım çalışması: Problemlerin çözümü için gerek birim bazında gerek birimler arasında gerekse örgütsel düzeyde ve hatta farklı örgütler arasında ortak akıl gücünden faydalanmak. Takımların belirlenmesi ve yapılandırılması için stratejik önceliklerin varlığı.
- Bireysel gelişim için sürekli destek: Çalışanların bireysel kapasite ve yetkinliklerini arttırmaya yönelik sürekli destek sağlanması.
- Yaygın İletişim: örgüt genelinde sürekli ve yaygın bir etkileşim-iletişim ortamının sağlanması. Ancak sadece örgüt içi değil örgüt dışına da yönelik olarak her açıdan yüksek bir iletişim ve etkileşim kapasitesi.
- Yüksek Katılım: Örgüt çalışanlarının yenilik süreci içerisindeki tüm aktiviteleri yetenek ve kapasiteleri çerçevesinde yüksek düzeyde katılım sağlanması.
- Dışa Odaklanma: Yaygın bir network ile hem kurum içi hem de kurum dışı müşteri, pazar ve rakip faaliyetlerini izleyen, dış çevredeki değişim kaynaklı fırsat ve tehditleri algılayarak, örgütsel içsel dinamikleri bu çerçevede şekillendiren bir yaklaşım.
- Yaratıcı İklim: Yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik etkili bir destek mekanizması ve motivasyon sisteminin varlığı.
- Öğrenen Organizasyon: Problemlerin tespiti ve çözümüne yönelik geçmiş tecrübe ve deneyimlerden ders çıkaran, bilgiyi hem kurum içi hem de kurum dışı kaynaklarda arayan, sadece bilgiyi oluşturan değil paylaşımını sağlayan proaktif bir eylemsel duruş söz konusudur”.

## 1.6. Örgütsel İnovasyon Kaynakları

“İnovasyonun temel kaynakları; tedarikçiler, firma çalışanları, üniversiteler, teknoloji transfer birimleri, ticari ve akademik yayınlar, ticari ve profesyonel ilişkiler, sergiler, konferanslar, yasal düzenlemeler ve standartlar, iletişim ağları ve kuluçka merkezleri olarak sıralanabilir. Firma çalışanlarının ve yöneticilerinin inovasyonun kaynaklarını bilmesi, inovasyon ile ilgili çabaların artmasını sağlayacaktır” (Dodgson vd., 2008: 69-81).

*“Örgütlerin İnovatif bir yönetim sürecine sahip olmaları için finansal, beşeri, fiziksel, soyut ve somut olan örgütsel kaynaklara sahip olması gerekmektedir. Her sürecin harekete geçmesi için nasıl girdiye, enerjiye ihtiyacı var ise örgütsel kaynaklarda örgütsel inovasyonun girdisi olarak değerlendirilir. Aynı dış çevresel koşullar dahilinde farklı örgütlerin, farklı derecelerde amaçlara ulaşmaları örgütün sahip olduğu kaynak ve kapasite karması ile açıklanabilir. Bu bağlamda, örgütsel inovasyon sürecinin yürütülebilmesi için çalışanların yenilik ve inovasyon yönlü düşüncelerini hayata geçirmek amacıyla ihtiyaç duyduğu kaynaklara sahip olması gerekmektedir” (Naktiyok 2007: 219).* Dolayısıyla örgütsel kaynaklarını ihtiyaçları doğrultusunda kullanma imkanına sahip çalışanlar, daha inovatif davranma ve risk alma yönünde gelişim gösterebilir.

Teknolojik gelime, üstünlük bir çok yenilik şeklinde düşünülse de icatlar yeniliklerden değişik; işi, işi yapan yöntemleri, sistemleri, teknikleri, süreçleri, teknolojik gelişmeleri ve bütçeyi içine alan kaynaklardan oluşur. Diğer taraftan yenilik için lazım olan “teknik bilgileri, diğer bilgileri, haberleri, istihbaratları, duyumları hatta dedikoduları” dahi kaynak olarak değerlendirilmesi söz konusudur. İnovatif kişiler ise bu iki detayı bir araya getirerek inovasyon yaparlar. “Bu çerçevede değerlendirildiğinde, yenilik sadece yeni ürün ve hizmet anlamında değil, yeni donanım, alet, araç, gereç, ekipman, işyeri, örgüt, ekip, yönetim ve kültür ile diğer fonksiyonları içine alan geniş bir alanı ifade eder”.

Bu kaynaklarla beraber işletmeler inovasyon sürecinin haektlendirmek yeni iş oluşumlarını izah etme anlamında bazı yeni inovasyon modelleri ortaya çıkarmışlardır. Dergint (2004)’e göre “inovasyon modelleri, bilim ve teknoloji siyasetlerinin yanı sıra inovasyon sürecini temsil eden göstergelerin oluşturulmasında



kullanılacak metotları etkileyen; bilim, teknoloji ve inovasyon imalat süreci dinamiklerinin açıklanmasını kapsamaktadır”. İnovasyon modelleri, bilim alanında meydana gelen gelişmelerden teknolojik düzeyin üretken faaliyetlerinden etkilenmektedir. Bu alanda, teşebbüsçü inovasyon sürecinin iyi bir şekilde anlaşılması için inovasyon modellerinin rolü epeyce ehemmiyetlidir. Mevzubahis inovasyon modelleri; “doğrusal inovasyon modeli, zincir irtibat (chain link) modeli ve sistemik inovasyon modelidir” (Da Silva ve Dergint, 2006: 1-8).

*“Doğrusal inovasyon modeli kendi içinde teknoloji itme ve pazar çekme modelleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Teknoloji itme modeli, Ar-Ge’ye ne kadar fazla yatırım yapılırsa o kadar başarılı yeni ürünler üretileceğini ifade etmektedir. Pazar çekme modeli ise inovasyon süreci ile ilgili algının, piyasa gibi talep-yanlı faktörlere kaydığını öne sürmektedir. Zincir bağlantı modeli, inovasyon sürecinde oluşan teknik faaliyetleri temsil eder. Sistemik inovasyon modeli, Lundvall (1992)’ın Ulusal İnovasyon Sistemi (UIS) görüşünden uyarlanmıştır” (Leger ve Swaminathan, 2006: 2-3). Bu model, inovasyon türleri arasındaki etkin olan etkileşimi ve inovasyon sürecinde rol alan faktörler arasındaki etkin olan koordinasyonu temsil etmektedir.*

### **1.7. Örgütsel İnovasyonun Ölçülmesi**

**NUTEK Anketi:** *“OECD çerçevesinde yapılan “Teknolojik ve Örgütsel Değişim ve İşçi Talebi: Esnek İşletmeler – İnsan Kaynakları Çıkarımları”adlı çalışmada İsveçli Endüstriyel ve Teknik Gelişim için Ulusal Kurulu (NUTEK) 90’lı yılların ortasında İsveç’in ekonomik durumunun değerlendirilmesine karar verdi. Bu çalışmanın amacı modern iş örgütlerinin (esnek işletmelerin) önemini vurgulamak ve bu örgütlerin İsveç ekonomisine katkıda bulunmalarını sağlamaktır” (NUTEK, 1996: 16).*

“Sürdürülebilir kalkınmanın önemi, toplam kalite yönetimi, ISO 9001, tam zamanında üretim gibi kavramlar “çok önemli”, “daha az önemli” “önemsiz” olarak ölçülendirilerek değerlendirildi” (Gürel, 2011: 33). Yukarıda yer alan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümü söz konusu örgütün iş gücü, niteliği, iş örgütü, teknoloji, ürün, hizmet ve dış ilişkileriyle ilgili kavramları içeren sorulardan oluşmaktadır.

**DISCO Anketi:** “NUTEK’in geliştirmiş olduğu anketin ışığında Danimarka Endüstriyel Dinamikleri Araştırma Birimi (DRUID) DISCO projesi içinde kendi anketini geliştirdi. Bu ankette yer alan örgütsel inovasyonla ilgili iki sorudan ilki 1993-1995 yılları arasında şirket önemli örgütsel değişimler geçirdi mi? idi. Diğer bir soruda ise şirket 1993-1995 yılları arasında aşağıdaki örgütsel özelliklerin kullanımını arttırdı mı? diye sorulmaktaydı” (Lundvall ve Skov, 1997: 16). Bu soru ile sorumlulukların dağılımının, birimler arası çalışma ekiplerinin, kalite çemberlerinin, birimlerin ilişkili bütünleşmesinin, iş rotasyonlarının ve çalışanların teklif ve önerilerinin toplanması ile ilgili sistemin sorgulanması amaçlanmaktadır.

**INNFORM Anketi:** “1997 yılında yürütölen “INNFORM Projesi’nin” bir parçası olarak ortaya çıkmıştır. Birleşik Krallık’ta Ekonomi ve Sosyal Araştırma Meclisi tarafından fon sağlanan bu projenin amacı örgütsel inovasyonun hudutlarını içeren bir haritanın çıkarılmasıdır. Bu sayede değişimlerin performans ve yönetim üzerindeki etkileri araştırılabilecektir” (Bikfalvi, 2007: 15).

Bu anket örgütsel inovasyonu sorgulayan çok sayıda sorudan oluşmaktadır: “1992- 1996 yılları arasında şirket yapısında meydana gelen değişimler, karar verme mekanizmasının mertebesi, merkez ile iş birimleri arasındaki bağlantı, bilişim teknolojisinin kullanımı, insan kaynaklarının kullanımı gibi”. Bunu yaparken de bu anket örgütsel ve yönetsel inovasyonları üç seviyede sorgulamıştır: “birimsel, örgütsel ve örgüt içi” (Stoneman, 1999).

**Organizasyonel ve Bilişimsel Değişimler Anketi (COI):** “INNFORM Anketi’nin oluşturulmasından bir yıl sonra Fransa’da COI anketi hazırlanmıştır. Bu anketin hedefi ise 1994-1997 yılları arasında iş örgütlerindeki değişimlerle (şirketin fonksiyonel yapısı, görev yöneticisi araçlar, iş zaman planlaması, diğer firmalarla ilişkiler) bilişim sistemlerinin (donanım, bilgisayar işlevinin organizasyonu, veri transferleri) kullanılmasıyla gerçekleşen değişimleri yakalamaktır” (Gürel, 2011: 34).

Anketin içeriği incelendiğinde karşılaşılan sorular şunlardır. “Aşağıdaki kısıtlardan (örgütsel, bilgi işlem alanı gibi) hangileri 1994-1997 yılları arasında şirketinizi etkilemiştir?” “şirketiniz hangi örgütsel sistemleri (sertifikasyon, değer analizi, kar merkezleri, tam zamanında üretim) kullanıyor?” ve “1994-1997 yılları

arasında örgütsel değişimlerin uygulanmasını engelleyen veya kısıtlayan problemler sizin için ne kadar önemli?” (Bikfalvi, 2007: 16).

**Toplumsal İnovasyon Anketi (CIS):** “*Toplumsal inovasyon anketi ise Avrupa Birliği tarafından inovasyon alanında Avrupa’daki gelişimi izlemek için hazırlanmıştır. Esasen Oslo Kılavuzu temel alınmıştır. Bundan dolayı inovasyon bir işletme içinde yeni oluşturulan veya geliştirilen ürün ve süreçler olarak tanımlanmıştır*” (Gürel, 2011: 34).

Bu anket ilk defa 2001 yılında yenilikçi yönetim teknikleri ve yeni örgütsel yapılarıdaki değişimler ile ilgili bir soru eklenmiştir. Bu ekleme ile beraber inovasyonun teknik olmayan yönünün de anlaşılması sağlanmıştır (EUROSTAT, 2005). Bu soru ise şöyledir: “İşletmeniz 1998-2000 yılları arasında aşağıdaki faaliyetleri (ileri yönetim tekniklerinin uygulanması, yeni veya önemli değişime uğramış örgütsel yapılar) yerine getirmiş midir?” (Bikfalvi, 2007: 17).

**İnovasyon Anketi:** “Bununla alakalı bir hayli çalışma yapılmış olup, en önemlilerinden birisi ise Baker ve Sinkula’ya aittir. Baker ve Sinkula “Organizasyonel performans Pazar yönlendirmesi ve öğrenme yönlendirmesinin sinerjik tesiri” isimli yazısında örgütsel performansı üç alt boyuta ayırmıştır. Bu boyutlar sırasıyla; pazar hissesindeki değişim, yeni ürün başarısı ve genel performanstır. Pazar hissesindeki değişim ve genel performans için değişik bilim insanları tarafından oluşturulan sualler kullanılırken, yeni ürün başarısı konusunda bir anket oluşturmuşlardır” (Baker ve Sinkula, 1999: 415).

Burada yeni ürünün ve hizmetin en büyük rakip karşısında başarısı, pazara sunulma oranı, farklılaştırma seviyesi, pazara yeni uygulamalarla girişi ve ürün ile hizmetin pazardaki çevrim süresi sorgulanmıştır.

“Bu anket düşünülerek tasarlanan bir süre sonra yayınladıkları başka bir yazıda yeni, ürünün başarısını geliştirip ürün başarısından çıkarıp inovasyon başarısı olarak dört sorudan oluşan yeni bir anket ortaya çıkarmışlardır” (Baker ve Sinkula, 2002: 85). İnovasyonu ölçen bu anketlerle bu çalışmadaki örgütsel inovasyon ölçülmeye çalışıldı. Bu anket yapılırken de son yıllarda firmaların örgütsel farklılıkları rakipleri ile karşılaştırıldı.

## 2. BÖLÜM: PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

### 2.1. Performans Yönetimi

Performans kelimesi batı orijinli kelimeler grubunda bulunur ve Fransızca orijinli bir kelimedir. Performans kelimesinin sözlük manası, “1.Yapılan iş, uygulama, icraat; 2.Rastgele bir olayı veya vaziyeti muvaffak olma isteği ve gücü; 3. Kişinin yapabileceği en iyi derece; 4. Rastgele bir yapıtı, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen muvaffakiyet” olarak dile getirilmektedir (TDK, 2018). “Performans sözcüğü, belirli bir vakit birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve alinyazında işlevine göre "etkinlik", "verim", "çıktı" kavramlarıyla, bunun yanı sıra ferdin becerisi ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir neticesi şeklinde dile getirilmektedir”. (Torrington ve Hall, 1995: 316; Kalkandelen, 1997: 154).

Performans idaresine ait kavramlar şöyle anlatılabilir: “Performansın mevcut vaziyetten daha iyi hale getirilmesine performans artırılması denir. Ferdi performans idaresi, ferdi merkeze alıp öne çıkararak ferdin performansını geliştirmeyi emel edinen idare tarzıdır ” (Çevik vd., 2008: 26). Ferdi tesirliliği ve verimliliği artırma amacını güden yönetime ferdi performans yönetimi denir. Ekip performans yönetimi ise ekibi oluşturan fertlerin performansından ayrı olarak ekibin performansının bir bütün olarak yönetilmesidir. Bir amacı gerçekleştirmek ve bir projeyi yerine getirmek için kurulan ekibin performans yönetimi, amaç ve proje hedeflerinin müddeti içinde ve belirtilen bütçe ile gerçekleşmesi faaliyetlerini gösteren unsurlardır.

Örgütsel (birim) performans yönetimi, örgütü öne çıkararak, örgütsel tesirliliği ve verimliliği artırma amacını güden yönetime denir. Birimin stratejik tasarımlarını yaparak önceliklerini belirlemesi, bunu en üst düzeyden en alt düzeye tüm birime yayması ve belirlenen hedeflere erişmesi sürecinin yönetimidir. Birim performans yönetiminde kalite, fiyat, vakit, işgücü, güvenlik gibi kıstaslara bakılırken performansın gerçekleşmesinde verimlilik, tesirlilik, ekonomiklik, hukukilik, saydamlık ve hesap verebilirlik gereklerinin yerine getirilmesi gerekir.

1900'lü senelerde personellerin performansları sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilirdi. Bu uygulama Amerika birleşik devletlerinde kamu hizmeti veren işyerlerinde uygulanırdı. İlerleyen sürelerde “Frederick W. Taylor’un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi neticesi, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda ilmi olarak kullanılmaya başlamıştır” (Çoban, 2001: 12). Performans İdaresi sisteminin ilk uygulamalarını ise 1970’li senelere kadar götürmek olasıdır. Bu tarihlerde uygulanan ilk karar destek sisteminin emeli, yöneticiye karar verme sürecinde destek vermek ve yardım etmektir. Hemen peşinden teknolojik gelişme bu sürece destek vermeye başladı. Daha sonra gündeme gelen yönetici bilgi sistemleri de bu gelişmeleri desteklemiştir.

### **2.1.1. Performans Yönetimi Kavramı**

Performans yönetimi, işletme içerisinde gelişen bir süreç değildir. Bir sistemin performansı için sorumluluk üstlenme anlamını da içerir. Performans yönetimi örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olduğunca en iyi ve en başarılı biçimde gerçekleştirmesini sağlamak için örgüt kaynaklarının performanslara göre seçilmesi ve değerlendirmesi sürecidir (Bilgin, 2007: 54). Bir diğer ifadeyle performans yönetimi, önceden seçtiği amaç ve hedeflere ulaşırken izlediği yol ile bu yol sonunda elde ettiği sonuçların birlikte değerlendirildiği bir süreçtir” (Aktan, 1997: 254). Örgütler açısından yaklaşıldığında ise performans yönetimi ; idarelerde tüm çalışanları, performansın sürekli gelişimini hedefleyen yöneticilerle ortak amaçlarla birleştirmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan planlama, ölçme, yönlendirme, kontrol sistemini, idarenin diğer işlevleri ile eşgüdümlü olarak yürütmeyi etkili gören bir yönetim biçimi olarak da tanımlanabilir.

Performans idaresi, insan kaynaklarının idaresi bakımından çok ehemmiyet göstermektedir. “İyi tasarlanan ve ciddi yapılan bir performans değerlendirme sisteminin örgütlere sağlayacağı faydalar oldukça fazladır. İyi bir performans idaresi; yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimin artmasına, çalışanların kuvvetli ve zayıf istikametlerinin ortaya çıkarılmasına ve bunların düzeltilmesine, çalışanlarının daha yakından tanınmasına, onlara yetki ve mesuliyet devredilmesine olanak sağlar. Aynı şekilde, performans idaresi sayesinde geri bildirim ile değerlendirme neticelerinin

çalışanlara aktarılması olası olur. Ayrı olarak performans değerlendirme ve ölçme, organizasyonda mikro ve makro düzeyde verimliliğin artmasına yardımcı olur” (Özkan, 2007: 2).

“Performans idaresinde, emellerin kurgulanması, performans ölçümü ve bunun düzenli değerlendirmeleri üzerinde odaklanılır. Temel emel, idaresi geliştirmeyi amaçlayan performans kaynaklı yeni bir sistem kurmaktır (Kubalı, 1999: 36). Bundan dolayı performans yöneti sistemi idaresi; yöneticilerin örgütsel başarıyı etkileme ve çalışanların performansını artırma hedefiyle beklentilerini karşılamak, sonuçları ölçmek, değerlendirmek ve performansı ödüllendirmek suretiyle çalışanlarla birlikte hareket edilen entegre bir süreç olarak da görülebilir.

### **2.1.2. Performans Yönetimi Süreci**

“Sink, Scott ve Tuttle’e (1989) göre performans yönetimi bir süreçtir ve bu süreç aşağıdaki maddelerin doğru tanımlanıp sıralanması ile meydana gelir”.

- “Gelecekte istenen durumun ne olacağı görüşünün yaratılması”;
- “Planlama- şimdiki durum ile ilgili görüş takdir etme, istenen gelecek duruma ulaşabilmek için stratejiler yaratma ve bunu güçlü bir şekilde kurma”;
- “İstenen duruma yüksek olasılıkla götürececek yenilikleri bulma ve bunları uygulama, geliştirme”;
- “Yeni rekabet”.

Performansın planlanması, günümüzde çağdaş yönetim anlayışını uygun dinamik hale getirmek için iyi düşünülmeli geliştirilmeli yönetim süreç iyi planlanmalıdır. “Bu süreç içerisinde çalışanların bireysel performanslarının sağlıklı ve adil kriterler aracılığıyla belirlenmesi, bu konuda çalışanlara bilgi verilmesi, bireysel performansın geliştirilmesi aracılığıyla örgütsel etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır” (Çalık, 2003: 12). Örgütlerde gerekli olan süreçler oluşturulurken bazı çalışmaların ve araştırmaların yapılması gerekir. Aksi halde sürecin içerisinde yer alacak olan aktörlerin desteğini kazanmakta sorunlar yaşanabilir. “Performans yönetiminin altı temel unsuru şu şekilde sıralanabilir” (Uyargil, 2013: 56):

“Bireysel performansın örgütsel hedeflere dayalı olarak planlanması (dönem başında çalışan ile yöneticisi arasında hedef belirleme görüşmeleriyle) yapılır”.

- “Çalışanın performansını değerlendirebilmek için değerlendirme yönteminin seçimi, gerekli kriterlerin belirlenmesi”,
- “Seçilen yöntemlere göre performansın değerlendirilmesi (belirlenen ilkelere göre değerlendirme formlarının doldurulması, görüşmelerin yapılması)”,
- “Değerlendirilen çalışana performansı ile ilgili geribildirim verilmesi (değerlendirme görüşmeleri düzenlemek)”,
- “Geribildirim sonuçlarına göre bireysel performansı geliştirilmek amacıyla çalışanın yönlendirilmesi (koçluk)”,
- “Performans değerlendirme sonuçlarının, çalışana yönelik kararların verilmesinde (ücretlendirme, terfi, kariyer gelişimi, eğitim vb.) temel oluşturmasıdır. Açıklanan tüm bu temel unsurların, insan kaynakları yönetiminin diğer işlevleriyle uyum içinde çalışması zorunluluğu unutulmamalıdır”.

Literatürde süreç oluşturma adımları olarak geçen bu hususları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

### **2.1.2.1. Planlama ve Hedeflerin Belirlenmesi**

“Tasarlama ve hedeflerin belirlenmesi için ferdi performans tasarılarının yapılması: Performans beklentilerinin fertler için tanımlanması, örgütsel hedeflerin muvaffak olunmasında ve örgütün görevinin ve değerinin anlaşılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, performans tasarlama sürecinin şekillenmesine yardım ettiklerinde örgütün kısa ve uzun dönemli hedeflerini ve bu hedeflerin muvaffak olunması için ihtiyaç duyulan performans düzeyini daha iyi anlamaktadır. Ferdi performans tasarıları, değişim için tasarlanmalıdır. Amaçlar ve performans, örgütsel amaçlar, görev gereklilikleri değiştiğinde değişmelidir (Çalık, 2003:27). Ferdi performans tasarısının emeli, gelecek sene için performans hedeflerini belirlemektir. Tasarlama sürecinde yönetici ve çalışan sorumlulukları ile ilgili performans hedeflerini belirlemek için bir tasarı oluştururlar”.

İyi bir performans yönetimi için çalışanların (Beyoğlu, 2016: 47);

- “Amaçlarının neler olduğunu”,
- “Şu anda ne yapmaları gerektiğini”,
- “Yaptıkları işin takımlarına ve firmanın performansına katkısının ne olduğunu biliyor olması gerekir. Dolayısıyla hedeflerin doğru belirlenmesi”;
- “Başarılarının ölçülebilmesini”,
- “Önceliklerinin tanımlanmasını”,
- “Hedefleri gerçekleştirmek için adımların ve zaman çizelgesinin planlanmasını”,
- “Hedeflerin çalışanlara sistemli olarak delege edilmesini”,
- “Performansın objektif olarak, başarıya göre değerlendirilmesini sağlar”.

Hedeflerin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz (Kırbaş, 2014: 15):

- “Tutarlılık: Hedefler, organizasyonun değerleri; bölüm ve organizasyonel hedeflerle tutarlı olmalıdır”.
- “Kusursuzluk (açıklık ve kesinlik): Hedefler açık ve iyi tanımlanmış olmalı”,
- “Meydan okuyuculuk: Hedefler, yüksek performans standartlarını ve gelişmeyi teşvik etmelidir”.
- “Ölçülebilirlik: Hedefler, nicel performans ölçümleri şeklinde olmalı veya nicelleştirilerek ilişkilendirilmelidir”.
- “Ulaşılabilirlik: Hedefler, bireyin yetenekleri dahilinde olmalıdır”.
- “Kabul Edilebilirlik: İlgili hedef üzerinde üst ve ast anlaşmalıdır. Hedef çift taraflı kabul edilmelidir”.
- “Zamanla İlişkilendirilebilirlik: Hedeflere belirli bir zaman sınırlaması içinde ulaşılmalıdır”.
- “Takım Çalışmasına Odaklanma: Hedefler bireylerin başarısı kadar takım çalışmasına da önem verilmelidir”.



### 2.1.2.2. Sürekli İletişim

Örgütsel ve bireysel karmaşık yapı, birbirleri ile ancak etkili bir örgütsel iletişim sayesinde uyumlu ve sistemli bir şekilde bütünlük oluşturabilir. Bir bakıma “örgütsel unsurlar arasındaki dayanışma ve koordinasyon, bireyler arasındaki uyum ve iyi ilişkilere temel oluşturan iletişimle mümkündür denilebilir” (Halis, 2000: 218).

Örgütsel iletişim, çalışana ve örgüte bilgi sağlamak, çalışanları motive etmek, bireysel ve örgütsel çabaları kontrol ve koordine etmek gibi işlevleri üstlenerek; örgüt üyeleri ve yöneticileri arasında ortak bir anlayışın oluşmasına zemin hazırlayarak örgütsel amaçlara ulaşma noktasında işbirliği rolünü üstlenmektedir.

*“Örgüt, insanlarla iş görür. İnsanlar ise karşılıklı etkileşim içerisine girmeden anlamlı birliktelikler oluşturamazlar. Bir örgütten söz edebilmek için insanlar arasında etkileşimden söz etmek zorunludur. Çünkü örgüt, rastgele bir araya gelen insanlardan oluşmaz, ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş olan insanlardan oluşur ve bu insanların arasında bir iş birliğinin bulunması gerekir (Halis, 2000: 218). Çalışanlar arasındaki işbirliğin kurulabilmesi, her bir çalışanın bir diğerine bilgi aktardığı veya diğer çalışandan bilgi aldığı etkili bir ilişki ortamını zorunlu kılar. Yönetim ve dolayısıyla idari çalışanların görevleri arasında yer alan iletişim kurma, bir kişiden diğerine bilgi aktarılması sürecidir.*

### 2.1.2.3. Değerlendirme ve Kontrol

Ferdi performans tasarısında belirlenen amaçlar ile ilgili personele geri bildirim sağlamak emeliyle değerlendirme sağlar. Değerlendirmenin emeli, personelin başarılarını takdir ederek motivasyonlarını sürdürmektir (Özer, 2013: 50). Başarının ölçülmesi, bir personelin müessesesel amaçlara ulaşmasında yapılan faydanın ölçülmesidir. Başka bir ifadeyle işgörenin görev ve sorumluluklarını ne kadar etkin şekilde yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir.

“Kontrol ve değerlendirme işlemleri, kararların tasarısı, program ve siyasetlerin gösterdiği çerçevede olup olmadıkları, ayrılan kaynakların yeterli olup olmadığı, yerinde ve akilane kullanılıp kullanılmadığı, etraftaki olayların beklenildiği gibi

gelişip gelişmediği, rakip firmaların birim faaliyetlerine karşı nasıl reaksiyon gösterdikleri, kısa vadeli hedeflerden orta ve uzun vadeli hedeflere erişme vaziyetinin nasıl olduğu, ileride seyrin nasıl etkileneceği, stratejik tasarımlardan eylem tasarımlarına kadar bütünleşik tasarım sisteminin genel başarısının ne olduğu, değişmesi şart olan hususların olup olmadığı veyahut hazırlandığı şekilde uygulamaya devam edilip edilmemesine ait konularına cevaplamalıdır (Eren, 2002: 45)”.

“Değerlendirme süreci performans standartlarının organizasyonun stratejik hedefleriyle koordineli bir şekilde kurulmasıyla başlar. Performans standartları belirlenerek neyi ve nasıl ölçülendirdiğimiz ve beklentiler anlaşılmalıdır. Değerlendirme neticesi ele geçireceğimiz bilgilerin emin ve doğru olması açısından kriterlerin doğru seçimi çok büyük ehemmiyet taşımaktadır” (Beyoğlu, 2016: 49). Çalışanların belirlenen ölçüm kriterleri çerçevesinde çalışma eğilimi gösterirler. Nitekim kriterler doğru ve etkin tanımlanmadığı takdirde; bu durumda performans idare sistemi de işletmenin emellerine tamamen uyumlu olamayacağından, işletmenin hedeflerine erişebilmesi hemen hemen olanaksız bir hal alacağı söylenebilir.

#### **2.1.2.4. Geribildirim**

“Personele danışmanlık yapılması ve geri bildirim verilmesi: Çalışanların performansları, yapıcı geri bildirimler aracılığıyla artmaktadır. İş doyumunu konusunda yapılmış olan bir araştırma, bir hayli çalışanın resmi bir değerlendirmeye tabi tutulmak istemediklerini, sık sık verilen informal geri bildirimler istediklerini göstermiştir. Çalışanların başarıya erişmesini sağlayan desteği ve kaynağı vermek yöneticinin görevidir (Özer, 2013: 51)”. Bu süreçte çalışanların beklentilerinin ne seviyede karşılandığını anlamaları bağlamında onlara yardımcı olmak gereklidir.

Etkili geribildirim vermek için yapılması gerekenler şunlardır (Barutçugil, 2002: 106):

- “Çalışanın böyle bir görüşmeye ve sizi dinlemeye hazır olup olmadığını kontrol edin”.

- “Geribildirim, davranışın niçin öyle olduğuna ya da hangi anlama geldiğine ilişkin görüş bildirmekten çok durumun rapor edilmesi şeklinde yorumsuz bir anlatımı olmalıdır”.
- “Hangi davranış ile ilgili geribildirim verdiğinizi açık ve kesin belirleyin ve belirtin. Genel ifadeler yerine spesifik örnekler üzerinde konuşulmalıdır. Varsayımlar ve önyargılardan özellikle kaçınılmalıdır”.
- “Geribildirim amacına ulaşması ve etkili olması için zamanlamaya çok dikkat edin. Zamanlama, olabildiğince kısa süre anlamına gelmelidir”.
- “Zaman geçtiğinde taraflar olayı farklı şekilde hatırlayabilirler”.
- “Amacınızın performansı ve ilişkiyi geliştirmek olduğunu unutmayın”.
- “Çalışanın bir şeyler yapabileceği ve kendini geliştirebileceği davranışa odaklanın”.
- “Çalışandan ısrarla değişmesini istemeyin. Bu istenmeyen bir tepki doğurabilir. Buna karşın değişmemesi durumunda neler olabileceğini görmesini sağlayın. Değişiklik yapıp yapmayacağına kendisi karar vermelidir”.
- “Davranışı değerlendirirken etiketlendirmeden ve yargılamadan kaçının”.
- “Davranışın sizi, ekibi ve şirketi nasıl etkilediğini açıklayın”.
- “Savunmacı tutuma yol açmamak için “sen” ifadelerinden çok “ben” ifadelerini kullanın”.
- “Verdiğiniz mesajların yeterince açık olup olmadığını kontrol edin”.
- “Çalışanın bu mesajları anlaması ve üzerlerinde ayrı ayrı düşünmesi için zamana ihtiyacı olabilir”.
- “Duygusal olmadan dostça bir ses tonu kullanın ve mesajlarınızı beden dili ile destekleyin”.
- “Çalışanı dinleyin. Siz konuşurken onun sözlü ve sözsüz tepkilerine dikkat edin. Kendisiyle ilgili bir yargıya varmadan önce onun da görüş ve düşüncelerini dinleyin. Yeterince emin olmadığımız noktalarda açıklama yapmasını isteyin”.

### 2.1.2.5. Geliştirme/İyileştirme

Performans Değerlendirmeleri neticesinde personelin performansının müessesesel hedeflere ulaşamaması vaziyetinde performans azlığı ortaya çıkmaktadır. Bu azlığın nedenlerini belirleyerek gidermeye yönelik eğitim-geliştirme tasarıları hazırlanmalıdır. Performans İdaresinin en ehemmiyetli emeli etkinlik ve verimliliği sağlayarak her bir çalışan için başarının yapılmasıdır. Yöneticiler, yalnızca tasarlama, iletişim, değerlendirme ve geribildirim sağlamak için gayret sarf etmemelidir. Tüm bu evrelerin neticesinde istenen performansın nasıl muvaffak olunacağı, neden başarısız olunabileceği, ne vakit başarısız olunabileceği gibi konuların irdelenmesi de organizasyon, yöneticiler ve çalışanlar için daimi başarının anahtarını oluşturacak unsurlardandır.

Performansın geliştirilmesi aşamasında, atılması gereken bazı önemli adımlar vardır (Beyoğlu, 2016: 51). Bunlar (Bacol, 1999: 125):

- “Performans eksikliğinin ne olduğunun ortaya konulması”.
- “Eksiklik türünün tanımlanması”.
- “Eksikliğin sebeplerinin tanımlanması”.
- “Eksikliğin sebebini tespit edebilecek bir planın geliştirilmesi”.
- “Bu planın uygulanması. Problemin çözülüp, eksikliğin giderilip giderilmediğinin incelenmesi”.
- “Gereken hareket planlarının oluşturulup uygulanması”.

### 2.2. Performans Yönetim Sisteminin Amacı

“Her organizasyonun tabii emeli, beklenen neticelere erişmek ve müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Belirlenen emele erişmek, mevcut kaynakları yeterince iyi kullanmaya bağlıdır. İşletme kaynakları, mal ve malzemeler, finans, bilgi ve en ehemmiyetlisi de her organizasyonun başarısında temel öge olan çalışanlarıdır. Şayet işletmeler insan kaynakları idaresinde başarılı ise bundan örgüt ve çalışan performansı pozitif etkilenecektir” (Sikyr, 2013: 45).

Performans idaresi, örgütten, ekiplerden ve çalışanlardan daha iyi sonuçlar elde etme faktörünün bir aracıdır. Performans idaresinde, emel ve amaçlar ile standartlar dahilinde performansı anlayıp yönetmek asıldır. Bingöl'e göre (2006) "performans idaresinin üç temel amacı vardır. Bu amaçlar; örgütsel etkinliği artırmak, çalışanları güdülemek ve eğitim ve geliştirmeyi mükemmel hale getirmektir. Çalışanların işlerinde gösterdikleri performans, örgütün verimliliğini etkilemektedir. Bu yüzden çalışanların davranışları, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirme düzeyleri, bilhass iş performansları değerlendirilmelidir. Performans değerlendirme, fert açısından da ehemmiyete sahiptir" (Bingöl, 2006: 17). Bu kapsamda bireyin iş performansını beklenen kriterlere nasıl ulaştıracağını bilmesi, ilerleme umudu ve daha iyi işlerde çalışma isteğini karşılayacaktır.

*"Performans yönetiminin diğer önemli amacı, yüksek bir performans kültürü oluşturmaktır. Özellikle performans yönetimi bireysel amaçları örgütsel amaçlara doğru yönlendirir, kurumsal temel değerlerin bireyler tarafından sürdürülmesini garanti eder. Yapılması beklenen sorumluluklar, sahip olunması gereken beceriler ve beklenen davranışlar ile görev sorumlulukları belirlenir. Performans yönetimi, çalışanların mevcut gelişim düzeyleri ve ihtiyaç duyduğu gelişim için rehberlik ve destek vermekle de ilgilenir (Armstrong, 2006: 45)".*

Performans yönetiminin amaçlarını Armstrong (2006) şu şekilde açıklar:

- "Çalışanları ellerinden gelen en iyiyi yapmaları için güçlendirme, motive etme ve ödüllendirmek",
- "Çalışanların görevlerine odaklanması ve görevlerin doğru yapılmasını sağlamak",
- "Proaktif bir yönetimle belirlenen amaç ve sorumluluklar için performans kullanmak",
- "Amaçlara ulaşmak için odaklanma, bireysel ve grup potansiyelini grup ve örgüt yararına olacak şekilde artırmak".

*"Performans yönetim sistemleri, insan kaynakları yönetiminde iltiması ve öznel yargıyı azaltmak maksadıyla geliştirilmiştir" (Bingöl, 2006). Barutçugil (2004), benzer şekilde performans idaresi sisteminin emellerini üç ana grupta toplar. Birincisi yönetsel amaçlar; fiyatlandırma, yükseltme,*

transfer, işten çıkarma vb. idaresel kararların verilmesinde görülür. İkincisi geliştirmeye yönelik amaçlar; kariyer tasarılması, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanması, danışmanlık ve kılavuzluk desteğinin verilmesi, kuvvetli ve güçsüz istikametlerin belirlenip alakalı geribildirimde bulunulması süreçlerinde gündeme gelmektedir. Üçüncüsü ise araştırmaya yönelik amaçlar; iş tatmini ve motivasyon düzeyinin belirlenmesi, gelecekteki hedeflerin tespit etmesi, performans düzeyini etkileyen etkenlerin ortaya çıkarılması ve çalışanların performansı ile organizasyon emelleri arasındaki ilişkinin incelenmesinde öne çıkar.

Özetle sistemin asıl emelleri; ferdi performansın örgütsel amaçlar doğrultusunda sıhhatli ve adaletli standart ve kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve şahsi performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılmasıdır (Uyargil, 2013: 57). Bir işletme, şayet yöneticisi performans neticelerini dikkatlice değerlendirir ve bu neticeleri iyileştirmek, karşılaşılan talepleri geliştirmek için ihtiyaç duyulan değişimleri yaparsa başarılı olabilir.

Performans yönetiminin amaçları daha ayrıntılı bir şekilde şu şekilde ifade edilebilir (Barutçugil, 2002: 126);

- “En genel amacı çalışanların hem bireysel olarak hem de takım halinde, firma süreçlerinin ve kendi bilgi, becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmaktır”.
- “Organizasyonun performansında kalıcı gelişmeler elde etmek”.
- “Kişisel yetenekleri geliştirerek, ilerlemeye açık, kaliteli personelle daha verimli bir çalışma ortamı yaratmak”.
- “Çalışanlar ile yönetenler arasında açıklık ilkesine dayalı diyalog kurulmasını sağlamak”.
- “Hedefler ve performans kriterleri konusunda yöneticilerle çalışanlar arasında ortak bir anlayış oluşturarak, herkesin görevinin bilincinde olmasını sağlamak”.
- “Çalışanların performanslarını izleyerek objektif bir ölçme değerlendirme yapmak”.

- “Çalışan performansını yönlendirecek, işinde gelişmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlayacak geri bildirim mekanizmasını oluşturmak”.
- “Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve çalışanın moralini yükseltmek”.
- “Organizasyonel hedeflerin açıkça tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi”,
- “Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterleri- nin belirlenmesi”,
- “Belirlenen kriterlere göre çalışanların zamanında ve adaletle değerlendirilmesi”,
- “Çalışanlardan beklenen performans sonuçları ile gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi”,
- “Yönetici ve çalışan arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması ve performansın geliştirilmesi için ortak çaba harcanması”,
- “Organizasyonun ve çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilip zayıf yönlerinin güçlendirilmesi”,
- “Geribildirim ile çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması, çalışanların başarılarının tanımlanmış olması yoluyla ödüllendir- menin daha kolay ve nesnel hale gelmesi”.

### 2.3. Performans Yönetim Sisteminin Sağlayacağı Yararlar

*“Örgütlerde performansın yüksek düzeye ulaşması için bireysel amaçlarla örgütsel amaçların birleştirilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların yüksek başarı düzeyine ulaşma arzusu taşımaları gerekmektedir. Ancak yüksek başarıya ulaşma amacının astlara empoze edilmesi yerine amaçların oluşturulması sürecine çalışanların katılabileceği bir mekanizmanın oluşturulması gerekmektedir”* (Efil, 2004: 287). Bu anlamda ideal bir performans yönetimi sistemi aşağıdaki hususları kapsamalıdır (Akal, 2005: 51)”:

- “Örgütün geleceğine yönelik vizyon oluşturulması”,
- “Mevcut durumun incelenerek geleceğe yönelik stratejilerin belirlenmesi”,

- “Performans gelişimleriyle ilgili girişimlerin tasarlanması, geliştirilmesi ve uygulanması (DPT, 2000:76)”,
- “Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sisteminin tasarlanması, geliştirilmesi ve uygulanması”,
- “Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemlerinin kurulması”,
- “Bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısının yeniden düzenlenmesi”.

Performans yönetiminin yöneticiler, astlar ve örgüt için birçok yararı vardır.

Bunlar (Uyargil vd., 2008 :246-247):

- Yöneticiler için yararları;
  - “Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astlarının ve birimlerinin performansı gelişir”,
  - “Astları ile aralarında ki iletişim gelişir”,
  - “Astlarını değerlendirirken kendi güçlü/güçsüz yönlerini de tanır”,
  - “Yönetimsel becerilerini geliştirirler”.
- Astlar için yararları;
  - “Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler”,
  - “Güçlü / zayıf yanlarını tanır”,
  - “İşletme içinde ki rol ve sorumluluklarını daha iyi anlar”,
  - “Performanslarına ilişkin elde ettikleri geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler”.
- Örgüt için yararları;
  - “Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar”,
  - “Hizmet ve üretim kalitesi gelişir”,
  - “Eğitimi ihtiyacı ve bütçesi belirlenir”,
  - “İnsan Kaynakları planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir”,
  - “Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir”,



- “Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlar (devamsızlık, işgücü devri vb. nedenler ortaya çıkar)”.

Performans yönetiminin kısa ve uzun dönemli yararları ise şöyle özetlenebilir (Akal, 2003: 10-11):

- “İş performansı daha kapsamlı ve eyleme dönük olarak anlaşılır, bütün faaliyetler amaca doğru en verimli biçimde gerçekleştirilir”.
- “Yöneticilerin ve çalışanların birbiri ile uyumlu, ortak ve bireysel amaçlar üzerinde anlaşmalarını, bu amaçları tüm örgüte yaymayı ve bunlara ulaşmayı hedeflemelerini sağlar”.
- “Herkesin bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak becerileri kazanma sorumluluğunu almasını ve bunun gerçekleşmesini sağlar”.
- “Ortak ve bireysel hedeflere tüm çalışanların katılımı ile daha kolay ulaşılmasına ortam hazırlar. Tüm çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşması için yapmaları gereken ve yaptıkları katkıyı görebilirler”.
- “Örgüt içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya karşılıklı ve etkili bilgi akışını sağlayacak iletişimi gerçekleştirir”.
- “Örgütün gerçek potansiyeli karşısında gerçekleşen performansını ölçme olanağını sağlar. Bunu, performansın sürekli geliştirilmesi amacıyla, birimler ve özellikle çalışanlar için performans planlaması, ölçüm ve denetim sistemini uygulayarak sağlar”.
- “Yönetim kararlarına, doğru performans göstergelerine dayandırılması nedeniyle duyulan güveni artırır. Kararların zamanında alınmasını ve daha tutarlı olmasını sağlar”.
- “Ölçüm ve denetim sistemleri ve süreçleri ile kuruluşta “sürekli iyileştirme” kültürünün gelişmesine katkıda bulunur”.
- “İşletmenin mevcut ve gelecek dönemleri için daha yüksek hedefler belirleyerek, fiziksel ve insan kaynaklarının daha verimli ve etkili kullanılmasını sağlar. Onlara rekabet gücü kazandırır”.
- “Değişen pazar koşullarına ve operasyonel değişikliklerine daha hızlı tepki verebilme olanağı yaratır”.

### **3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL İNOVASYONUN PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BATMAN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1. .Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın amacı, organizasyon yönetimleri tarafından çeşitli amaçlar için uygulanan inovasyon türlerinden örgütsel inovasyonun performans yönetim sistemlerini ve süreçlerini etkilemesine ilişkin verilere ışık tutarak daha işlevsel, gerçekçi performans yönetim sistemleri oluşturmak veya güncellemek için idarecilerin bakış açısı ile bu sistemlere bakabilmektir. Çünkü bu sistemlerden beklenen sonuçları etkileyen en önemli faktör idarecilerdir ve dolayısı ile onların bu sistemlere yaklaşımlarını oluşturan örgütsel inovasyon da önemlidir. Bu bağlamda araştırmanın amaç konusu, işletmelerde görevli yöneticilerin, idarecilerin anket sorusu verilerinin analizi üzerinden inovasyon türleri ile performans yönetim sistemi arasındaki ilişkiyi değerlendirmektir.

Bu doğrultuda araştırmanın ayrıntılı amaçları inovasyon türlerinden Ürün İnovasyonu, Süreç İnovasyonu, Pazarlama İnovasyonu ve Örgütsel inovasyonun performans yönetim sistemi ile ilişkileri ve etkisini incelemektir. Son zamanlarda da bunlardan en etkili olduğu düşünülen örgütsel inovasyona ise ayrıntılı değinilmiştir.

#### **3.2. Araştırmanın Yöntemi, Evren ve Örneklemi**

Araştırma Batman Merkez ili Organize Sanayi Bölgesinde yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini, Batman İli Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, bölgede faaliyet gösteren 45 işletme ve toplamda sunulan 225 veri oluşturmaktadır. İşletmelere sunulan verilerden, 40 işletmeden geri dönüşü sağlanan 169 veri üzerinden araştırmanın analizi gerçekleştirilmiştir. Bu da oransal olarak %75'e tekabül etmektedir ve bu oran da çalışmamız için uygun bir orandır.

Veri setlerinin çözümü ve yorumu noktasında, araştırmada anket tekniğiyle elde edilmiş olan veriler anket değerlendirmek için geliştirilen SPSS 21.0 istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiş ve çözümlenen veriler söz konusu istatistiksel

test ve analizlerin bilimsel gereklilikleri doğrultusunda doğru girildiği kontrol edildikten sonra istatistiksel olarak ele alınmış ve en uygun istatistik teknikleriyle (Cronbach's Alpha-Güvenirlilik analizi T-testi, Anova testi, basit Doğrusal Kolerasyon Analizi ve Çoklu Doğrusal Regresyon analizi) raporlanıp yorumlanarak değerlendirilmiştir.

### **3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları**

Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bu yöntem, bilgi alınacak kişilerin doğrudan okuyup cevaplandıracakları bir soru listesinin hazırlanması şeklinde yapılan bir veri toplama aracıdır. Araştırma kapsamına giren işletmelerde üst düzey, orta düzey ve alt düzey yöneticiler ile görüşülmüştür. Anket soruları ise 3 bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

- 1- Demografik bilgiler; 10 adet çoktan seçmeli sorular,
- 2- İnovasyon Türleri; 28 adet 5'li likert tipi sorular,
- 3- Performans Yönetim Sistemi; 22 adet 5'li likert tipi sorular.

## 4. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

### 4.1. Araştırmanın Güvenilirliği

Güvenirlik analizi, araştırmada kullanılan araçların güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntem olup Cronbach's Alpha Katsayısının bulunabileceği aralıklar ve değerlendirme kriteri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018:19):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Cronbach Alpha Yöntemi anket verileri arasında uyumu gösterdiği için iç tutarlılığı vermektedir. Doğrudan iç tutarlılığı verdiği için dolaylı yoldan güvenilirliği verir. Güvenirlik analizi, araştırmada kullanılan araçların güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntem olup Cronbach's Alpha Katsayısının değerleri tabloda verilmiş olup tespit edilen değer  $0,60 \leq \alpha < 0,90$  arasında olduğu sonucuyla ölçek "oldukça güvenilir"dir.

**Tablo 2. Güvenirlik Analizi**

	n	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
ÜRÜN İNOVASYONU	169	3,77	,760	0,799
SÜREÇ İNOVASYONU	169	3,31	,855	0,797
PAZAR İNOVASYONU	169	2,68	,642	0,739
ÖRGÜTSEL İNOVASYON	169	2,82	,778	0,710
PERFORMANS YÖNETİMİ	169	3,90	,718	0,903

Güvenilir olduğu tespit edildikten sonra her bir ölçek için olan soruların ortalaması alınarak ölçek puanları hesaplanmıştır. Hesaplanan puanların ortalamalarının inovasyon türleri ile performans yönetim sistemi arasındaki farklılığını incelemek için T-Testi ve Anova Testi analizi kullanılmıştır.

Bağımsız örneklem için yapılan t testi, beş gruba ait olan ortalamaların birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan bir istatistiksel analiz yöntemidir. T testinin yapılabilmesi için temel varsayımları;

- Karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olmaları,
- Bu gruplardan elde edilen ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olmaları,
- Her bir grupta ölçümlerin normal dağılım gösteriyor olması gerekmektedir.

Eğer gruplar normal dağılıma uyuyor ise parametrik testlerden t test eğer gruplardan en az biri normal dağılıma uymuyor ise Anova testi uygulanır.

İşletmelerdeki yöneticilerin aktif olduğu inovasyon türlerinde performans yönetim sistemini etkileyen faktörler arasında yapılan T-testleri ve Anova testlerinin hepsinde normallik testi yapılmıştır.

#### **4.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Ankete katılan yöneticilerin demografik bilgileri; cinsiyet, yaş, medeni durum, pozisyon, eğitim durumu, aylık gelir, günlük çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi sorularından oluşmaktadır.

**Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

		f	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	146	86,4
	Kadın	23	13,6
<b>Yaş (Yıl)</b>	20-30	65	38,5
	31 - 40	63	37,3
	> 41	41	24,3
<b>Medeni Durum</b>	Evli	119	70,4
	Bekar	50	29,6
<b>Pozisyon</b>	Üst düzey	40	23,7
	Orta düzey	53	31,4
	Alt düzey	76	45,0
<b>Eğitim Durumu</b>	ilkokul-orta	40	23,7
	lise	36	21,3
	önlisans	33	19,5
	lisans	60	35,5
<b>Aylık Gelir (TL)</b>	1500-2000	31	18,3
	2001-2500	45	26,6
	2501-3000	42	24,9
	3001-3500	15	8,9
	3501-üzeri	36	21,3
<b>Günlük Çalışma Süresi (saat)</b>	9-altı	58	34,3
	9-üstü	111	65,7
<b>Toplam İş Tecrübesi (yıl)</b>	0-5	62	36,7
	6-10	52	30,8
	11-15	27	16,0
	16-20	18	10,7
	21-25	10	5,9

Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun erkek (%86,4) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin 20-30 yaş arası (%38,5) ve 31-40 yaş arası(%37,3) olduğu, kalanların 41 yaş üstü olduğu ve medeni durumların ise büyük çoğunluğun evli (%70,4) olduğu görülmektedir.

Eğitim durumlarına bakıldığında araştırmaya katılanların yarısından fazlasının lisans mezunları (% 35,5) olduğu, yönetici pozisyonlarının da çoğunluğun alt düzey (%45,0) olduğu görülmektedir.

### 4.3.Araştırmada Yer Alan Değişkenler İle İlgili Bulgular Ve Analizleri

Bağımsız iki grubun ortalaması arasında fark olup olmadığını tespit etmek için iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (t test) kullanılırken, ikiden fazla grup arasında fark olup olmadığını tespit etmek için ise tek yönlü varyans analizinden (Anova) faydalanılmıştır. Varyansların homojenliği testi denilen “Levene’s istatistiği” ile parametrik test varsayımlarının yerine geldiği görülmüştür. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların bulunması halinde ise farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek için post-hoc testleri uygulanmıştır. Bu çalışmada tek yönlü varyans analizi için post-hoc testi olarak Tukey testi kullanılmıştır.

Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönünü ve değerlerini incelemek için “Korelasyon Analizi”, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki genel etkisini görmek için ise “Regresyon Analizi” yapılmıştır.

**Tablo 4. İnovasyon Türleri ve Performans Yönetimi Verilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına İlişkin İstatistikler**

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ort. <sup>a</sup>	SS <sup>b</sup>	t	P
Ürün İnovasyonu	Erkek	146	3,79	0,526	0,820	0,131
	Kadın	23	3,68	0,665		
Süreç İnovasyonu	Erkek	146	3,90	0,782	-0,123	0,845
	Kadın	23	3,92	0,806		
Pazar İnovasyonu	Erkek	146	3,82	0,784	-1,117	0,315
	Kadın	23	4,01	0,752		
Örgüt İnovasyonu	Erkek	146	3,90	0,789	0,103	0,606
	Kadın	23	3,89	0,710		
Performans Yönetimi	Erkek	146	3,56	0,736	0,654	0,320
	Kadın	23	3,46	0,478		

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetleri ile ürün inovasyon, süreç inovasyonu, pazar inovasyonu ve örgüt inovasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı ( $p>0,05$ ), performans yönetimi ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ( $p<0,05$ ), ve erkeklerde daha yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 5. İnovasyon Türleri ve Performans Yönetimi Değerlerinin Medeni Duruma Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler**

Değişkenler	Medeni Durum	n	Ort. <sup>a</sup>	SS <sup>b</sup>	t	p
Ürün İnovasyonu	Bekar	50	3,65	0,65	-1,92	0,10
	Evli	119	3,82	0,48		
Süreç İnovasyonu	Bekar	50	3,63	0,99	2,98	0,00
	Evli	119	4,01	0,64		
Pazar İnovasyonu	Bekar	50	3,88	0,79	0,38	0,71
	Evli	119	3,83	0,77		
Örgüt İnovasyonu	Bekar	50	3,66	0,85	-2,72	0,17
	Evli	119	4,01	0,72		
Performans Yönetimi	Bekar	50	3,47	0,69	-0,88	0,59
	Evli	119	3,58	0,71		

Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumları ile ürün inovasyonu, pazar inovasyonun, örgüt inovasyonu ve performans yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı ( $p>0,05$ ), süreç inovasyonu ile medeni durum arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ( $p<0,05$ ) ve bu farkın da evli olanların sayısı (n:119) ve ortalamasında (Ort. 4,01) daha yüksek olduğu görülmüştür.



**Tablo 6. İnovasyon Türleri ve Performans Yönetimi Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler**

Değişkenler	Yaş (Yıl)	n	Ort. <sup>a</sup>	SS <sup>b</sup>	F	p	AF <sup>c</sup>
Ürün İnovasyonu	A. ≤ 30	65	3,58	,645	6,71	,002	a-b a-c
	B. 31-40	63	3,89	,492			
	C. ≥ 41	41	3,89	,344			
Süreç İnovasyonu	A. ≤ 30	65	3,59	,930	13,92	,000	a-b a-c, b-c
	B. 31-40	63	3,93	,608			
	C. ≥ 41	41	4,35	,497			
Pazar İnovasyonu	A. ≤ 30	65	3,76	,785	2,10	,125	-
	B. 31-40	63	3,79	,706			
	C. ≥ 41	41	4,06	,857			
Örgüt İnovasyonu	A. ≤ 30	65	3,65	,780	11,54	,000	a-c b-c
	B. 31-40	63	3,87	,811			
	C. ≥ 41	41	4,35	,484			
Performans Yönetimi	A. ≤ 30	65	3,34	,698	4,58	,012	a-b
	B. 31-40	63	3,69	,720			
	C. ≥ 41	41	3,64	,635			

Bu tablo incelendiğinde pazar inovasyonu ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Ürün, süreç, örgüt inovasyonu ve performans yönetimi ile yaş grupları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek için yapılan Tukey ve Tamhane'nin T2 testine göre farkın 30 yaş altı ile 41 yaş üstü ve 31-40 yaş ile 41 yaş üstü gruplar arasında olduğu görülmektedir.

**Tablo 7. İnovasyon Türleri ve Performans Yönetim Sistemi Puanlarının Yönetici Pozisyonlarına Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler**

Değişkenler	Pozisyon	n	Ort. <sup>a</sup>	SS <sup>b</sup>	F	p	AF <sup>c</sup>
Ürün İnovasyonu	A. Üst	40	3,98	,554	4,292	0,015	a-c
	B. Orta	53	3,74	,541			
	C. Alt	76	3,68	,521			
Süreç İnovasyonu	A. Üst	40	4,13	,611	2,421	0,092	-
	B. Orta	53	3,86	,784			
	C. Alt	76	3,80	,845			
Pazar İnovasyonu	A. Üst	40	3,98	,912	1,087	0,340	-
	B. Orta	53	3,73	,764			
	C. Alt	76	3,85	,713			
Örgüt İnovasyonu	A. Üst	40	4,36	,580	10,438	0,000	a-b, a-c
	B. Orta	53	3,80	,755			
	C. Alt	76	3,73	,795			
Performans Yönetimi	A. Üst	40	3,93	,578	8,579	0,000	a-b a-c
	B. Orta	53	3,48	,727			
	C. Alt	76	3,39	,687			

Tablo incelendiğinde süreç ve pazar inovasyonu ile yöneticilerin pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Ürün inovasyonu, örgüt inovasyonu ve performans yönetimi ile yöneticilerin pozisyonları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek için yapılan Tukey ve Tamhane'nin T2 testine göre farkın üst yönetici ile orta yönetici ve üst yönetici ile alt yönetici gruplar arasında olduğu görülmektedir.

**Tablo 8. İnovasyon Türleri ve Performans Yönetim Sistemi Puanlarının Yöneticilerin Günlük Çalışma Süresine Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler.**

Değişkenler	Günlük Çalışma Süresi (saat)	n	Ort. <sup>a</sup>	SS <sup>b</sup>	t	p
Ürün İnovasyonu	9 altı	58	4,03	0,445	4,734	0,380
	9 üstü	111	3,64	0,546		
Süreç İnovasyonu	9 altı	58	4,16	0,580	3,283	0,001
	9 üstü	111	3,76	0,840		
Pazar İnovasyonu	9 altı	58	3,90	0,794	0,702	0,816
	9 üstü	111	3,81	0,775		
Örgüt İnovasyonu	9 altı	58	4,28	0,583	4,798	0,038
	9 üstü	111	3,71	0,797		
Performans Yönetimi	9 altı	58	3,7123	0,758	2,178	0,256
	9 üstü	111	3,4656	0,666		

Tablodaki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin, ürün inovasyon, pazar inovasyonu ve performans yönetimi ile çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı ( $p>0,05$ ), süreç inovasyonu ve örgüt inovasyonu ile çalışma süreleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ( $p<0,05$ ) görülmüştür.

Süreç ve örgüt inovasyonundaki istatistiksel farkın; süreç inovasyonunda çalışma süresinin 9 saat ve altı olanlarda ortalamasının (Ort. 4,16) daha yüksek ve örgüt inovasyonunda da 9 saat altı çalışma süresinin ortalamasının (Ort. 4,28) daha yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 9. İnovasyon Türleri ve Performans Yönetim Sistemi Puanlarının Yöneticilerin Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler**

Değişkenler	Aylık Gelir	n	Ort. <sup>a</sup>	SS <sup>b</sup>	F	p	AF <sup>c</sup>
Ürün İnovasyonu	A.1500-2000	31	3,42	,680	6,868	,000	a-c a-e b-c
	B.2001-2500	45	3,68	,488			
	C.2501-3000	42	4,01	,390			
	D.3001-3500	15	3,83	,462			
	E.3501-üzeri	36	3,90	,515			
Süreç İnovasyonu	A.1500-2000	31	3,47	,858	8,199	,000	a-c a-e b-c b-e
	B.2001-2500	45	3,62	,811			
	C.2501-3000	42	4,25	,535			
	D.3001-3500	15	3,98	,652			
	E.3501-üzeri	36	4,17	,697			
Pazar İnovasyonu	A.1500-2000	31	3,79	,875	2,254	,065	-
	B.2001-2500	45	3,76	,637			
	C.2501-3000	42	4,08	,793			
	D.3001-3500	15	4,09	,575			
	E.3501-üzeri	36	3,62	,856			
Örgüt İnovasyonu	A.1500-2000	31	3,62	,831	5,415	,000	a-c a-e b-c b-e
	B.2001-2500	45	3,63	,689			
	C.2501-3000	42	4,21	,364			
	D.3001-3500	15	3,83	,595			
	E.3501-üzeri	36	4,15	1,037			
Performans Yönetimi	A.1500-2000	31	3,31	,665	6,365	,000	a-c a-d b-c b-d
	B.2001-2500	45	3,26	,700			
	C.2501-3000	42	3,84	,558			
	D.3001-3500	15	3,92	,661			
	E.3501-üzeri	36	3,61	,734			

Tablo incelendiğinde pazar inovasyonu ile yöneticilerin “aylık gelirleri” arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Ürün, süreç ve örgüt inovasyonları ve performans yönetimi ile yöneticilerin “aylık gelirleri” arasında ise istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

**Tablo 10. İnovasyon Türleri ve Performans Yönetim Sistemi Puanlarının Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler**

Değişkenler	Pozisyon	n	Ort. <sup>a</sup>	SS <sup>b</sup>	F	p	AF <sup>c</sup>
Ürün İnovasyonu	A. İlk-Orta	40	3,5571	,48034	3,047	,030	a-d
	B. Lise	36	3,8630	,58989			
	C. Önlisans	33	3,7944	,72479			
	D. Lisans	60	3,8607	,40178			
Süreç İnovasyonu	A. İlk-Orta	40	3,5850	,98542	3,680	,013	a-c a-d
	B. Lise	36	3,8500	,64564			
	C. Önlisans	33	4,0788	,82149			
	D. Lisans	60	4,0500	,61795			
Pazar İnovasyonu	A. İlk-Orta	40	3,8550	,71323	,897	,444	-
	B. Lise	36	3,8500	,73348			
	C. Önlisans	33	4,0242	,75954			
	D. Lisans	60	3,7467	,85954			
Örgüt İnovasyonu	A. İlk-Orta	40	3,7563	,83683	1,890	,133	-
	B. Lise	36	3,7639	,81710			
	C. Önlisans	33	3,9394	,78817			
	D. Lisans	60	4,0750	,68473			
Performans Yönetimi	A. İlk-Orta	40	3,5842	,67378	,279	,841	-
	B. Lise	36	3,5189	,88322			
	C. Önlisans	33	3,6295	,71190			
	D. Lisans	60	3,5029	,61463			

Araştırmaya katılan yöneticilerin öğrenim düzeyi incelendiğinde pazar inovasyonu, örgüt inovasyonu ve performans yönetimi ile yöneticilerin eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Ürün ve süreç inovasyonları ile yöneticilerin “aylık gelirleri” arasında ise istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Bu farkların hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek için yapılan Tukey testine göre farkın ürün inovasyonunda ilk-orta öğrenim ve lisans öğrenimi arasında, süreç inovasyonunda da ilk-orta öğrenim ile önlisans öğrenimi ve ilk-orta öğrenim ile lisans öğrenimi arasında olduğu görülmüştür.

**Tablo 11. İnovasyon Türleri ve Performans Yönetim Sistemi Puanlarının Yöneticilerin Toplam İş Tecrübelerine Göre Dağılımı ve Karşılaştırılmasına ilişkin istatistikler**

Değişkenler	Toplam İş Tecrübeleri	n	Ort. <sup>a</sup>	SS <sup>b</sup>	F	p	AF <sup>c</sup>
Ürün İnovasyonu	A.0-5	62	3,62	,573	3,494	,009	a-d a-e
	B.6-10	52	3,75	,550			
	C.11-15	27	3,93	,549			
	D.16-20	18	3,90	,268			
	E.21-25	10	4,17	,426			
Süreç İnovasyonu	A.0-5	62	3,66	,851	3,425	,010	a-c a-e
	B.6-10	52	3,90	,797			
	C.11-15	27	4,10	,555			
	D.16-20	18	4,24	,718			
	E.21-25	10	4,24	,429			
Pazar İnovasyonu	A.0-5	62	3,88	,732	3,94	,004	b-d
	B.6-10	52	3,56	,901			
	C.11-15	27	4,00	,592			
	D.16-20	18	4,33	,557			
	E.21-25	10	3,82	,726			
Örgüt İnovasyonu	A.0-5	62	3,62	,740	5,38	,000	a-d a-e b-d
	B.6-10	52	3,93	,835			
	C.11-15	27	3,99	,801			
	D.16-20	18	4,47	,341			
	E.21-25	10	4,22	,477			
Performans Yönetimi	A.0-5	62	3,37	,628	3,460	,010	a-c
	B.6-10	52	3,47	,814			
	C.11-15	27	3,85	,465			
	D.16-20	18	3,70	,810			
	E.21-25	10	3,91	,547			

Araştırmada toplam iş tecrübeleri incelendiğinde Ürün, süreç, pazar, örgüt inovasyonları ve performans yönetimi ile yöneticilerin toplam iş tecrübeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p < 0,05$ ).

Bu farkların hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek için yapılan Tukey ( $F > 0,05$ ) ve Tamhane ( $F < 0,05$ ) testlerine göre farklar ; örgüt inovasyonunda 0-5 yıl ile 16-20 yıl arası, 0-5 yıl ile 21-25 yıl arasında ve 6-10 yıl ile 16-20 yıl arasında olduğu görülmüştür.

**Tablo 12. İnovasyon ile Performans Yönetim Arasındaki Basit Doğrusal Kolerasyon Analizi**

Değişkenler		Ürün	Süreç	Pazar	Örgüt	Performans
Ürün	r	1				
Süreç	r	,624**	1			
Pazar	r	,521**	,608**	1		
Örgüt	r	,640**	,595**	,412**	1	
Performans	r	,624**	,376**	,355**	,467**	1

p<0,001 (Tüm korelasyon katsayıları için p=0,000 bulunmuştur)

Yöneticilerin inovasyon ve performans yönetimi arasında ilişkinin olup olmadığını, ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek için yapılan basit doğrusal kolerasyon analiz sonuçları tabloda verilmiştir

Araştırmaya katılan yöneticilerin inovasyon türleri ve performans yönetimi arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal kolerasyon analizin sonuçlarına göre ürün inovasyonun ile performans yönetimi arasında (0,624), süreç inovasyonun ile performans yönetimi arasında (0,376), pazar inovasyonun ile performans yönetimi arasında (0,355), örgüt inovasyonun ile performans yönetimi arasında (0,467) pozitif yönlü, anlamlı orta düzeyde ilişki vardır.

**Tablo 13. İnovasyon Türleri ve Performans Yönetimi arasındaki Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	VIF
Ürün	,727	,113	,562	6,419	,000	2,101
Süreç	,086	,081	,096	1,066	,288	2,202
Pazar	,057	,071	,063	,809	,420	1,673
Örgüt	,126	,076	,138	1,660	,099	1,895

F=27,507      R<sup>2</sup>=0,402      R=0,634      p<0,001

Bağımlı Değişken: Performans yönetimi

Bağımsız Değişkenler: Ürün, süreç, Pazar, Örgüt İnovasyonu

İnovasyon ve performans yönetimi alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarının 0,80'den büyük değerin olmadığı Tabloda görülmektedir. Buna göre, inovasyon ve performans yönetimi alt boyutları arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığı görülmüştür. Tablodaki bağımsız değişkenlere ait VIF değerleri gösterilmiştir. Bu çalışmadaki VIF değerleri 1,673 ile 2,202 arasında değişmektedir. Buna göre çoklu bağlantı problemlerinin olmadığı söylenebilir.

İnovasyonun performans yönetimine etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Kurulan regresyon modeli doğrusaldır ve model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=27,507$ ;  $p<0,001$ ). Ayrıca  $R^2=0,402$  olarak hesaplanmış olup bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranının % 40 olduğu saptanmıştır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, performans yönetimi üzerine görece önem sırası; ürün, örgüt, süreç ve pazardır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, ürün inovasyonu değişkeninin performans yönetimi üzerinde önemli (anlamlı) bir etkisi olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Süreç, pazar ve örgüt değişkenleri ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip değildir ( $p>0,05$ ).

#### **4.4. Kurum Bilgileri**

1991 yılında yatırım programına alınan Batman Organize Sanayi Bölgesinde 2002 yılında bir tek un fabrikası varken; altyapının tamamlanması, güven ortamının artması ve devlet teşvikleri ile hızla büyümüş ve yatırımcı sayısı artmıştır.

Ayrıca 2018 yılında daha önce şehir merkezinde bulunan Batman Gümrük Müdürlüğü yeni hizmet binasının Organize Sanayi Bölgesine taşınmasıyla birlikte şirketlere teşvik amacıyla sağlanan bilgiler ve devlet destekleri doğrultusunda şirketlerin uluslararası piyasada yer almaları sağlanıyor.



Bugün Organize Sanayi Bölgesinde yer alan işletme sektörü bilgileri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 14. İşletmeler Hakkındaki Tanımlayıcı Bilgiler**

	f
Tekstil ve deri sanayi	18
Yapı ve İnşaat	8
Gıda Maddeleri İmalat Satış	6
Ev Araç ve Gereçleri	3
Makine ve Alet Sanayi	3
Plastik Karton Ambalaj	2
<b>Toplam</b>	<b>40</b>

Araştırmaya katılan işletmeler ile ilgili değişkenler bakımından tanımlayıcı istatistiki ölçülerden frekans dağıtımlarına yer verilmiştir.

**Tablo 15. Demografik Değişkenlere Yönelik Tanımlayıcı Bilgiler**

	f
<b>İşletme bünyesinde kaç yönetici istihdam edilmektedir?</b>	
1-5	24
6-10	9
11-15	7
<b>İşletmenin Faaliyet Süresi</b>	
5 yıl altı	20
6-10 yıl	12
10 yıl üzeri	8
<b>Pazar Türü</b>	
Yalnız ulusal pazara yönelik faaliyetler	29
Yalnız yurtdışı pazarına yönelik faaliyetler	6
Hem ulusal hem yurt dışı pazara yönelik faaliyetler	5
<b>İşletmede hangi inovasyon türünde daha çok faaliyet yürütülüyor?</b>	
Ürün inovasyonu	15
Süreç İnovasyonu	4
Pazarlama inovasyonun	14
Örgütsel inovasyon	7
<b>İşletmede performans yönetim sistemi üzerinde faaliyetler uygulanıyor mu?</b>	
Evet	28
Hayır	7
Cevapsız	5

#### **4.5. İnovasyon ve Performans Yönetim Sistemi İlişkisine Yönelik Literatür İncelemesi**

İnovasyona dayalı faaliyetler ve firmaların performans yönetim sistemi ile ilişkisinin belirlenmesine yönelik literatür incelemesinde konuların farklı açılardan ele alındığı söylenebilir. Koellinger (2008) , Avrupadaki e-ticaret uygulamasında firmaların da yaptığı çalışmalarda internete dayalı inovasyon uygulayan firmaların yapmayan firmalara göre daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Calantone v.d.(2002) Amerika Birleşik Devletlerindeki performans yönetim sisteminin birçok büyük firmada yapmış oldukları araştırmada firmaların inovasyonu ile performans yönetim sistemi arasında olumlu ve etkili bir ilişkinin bulunduğunu belirlemiştir.

Vaccaro v.d. (2010) performans yönetim sistemi araçlarının etkin şekilde kullanılmasının yeni mal veya hizmet geliştirilmesini ve bunun da firmaların performansını olumlu etkilediğini belirlemiştir. Jimenez ve Valle (2011) İspanya'daki 451 firmada yaptıkları araştırmada tüm inovasyon türleri ile işletmelerin performans yönetim sistemi arasında pozitif ve etkili bir ilişki bulunduğunu belirlemiştir. Kostopoulos v.d. (2011) 461 Yunan firmalarında yaptıkları araştırmada dış sektörden bilgi akışları ile beslenen inovatif faaliyetlerinin başta yatırım ve ürün getirisi olmak üzere ekonomik performansı olumlu ve geliştirici yönde etkilediği belirlenmiştir.

Moilanen ve Woll (2014), işletmelerin inovasyon performansı gerçekleştirmeleri için yüksek bir algı yeteneğine sahip olmaları gerektiğini savunmaktadırlar. Aynı şekilde Fosfuri ve Tribo (2008), kavrama kapasitesi yüksek olan firmaların yeni ve büyük ölçüde geliştirilmiş ürün satışlarından büyük pay aldıklarını, diğer bir ifade ile inovasyon performansının yüksek olduklarını ileri sürmektedirler. Ozorhon vd. (2015) araştırmalarında birçok firmanın inovasyon türlerinin bileşenlerini girdiler ve çıktılar kapsamında araştırmışlardır. Bu bağlamda yapım sektöründe kurumsal inovasyonu etkileyen faktörler ve engeller çıktı olarak işletmelerin performansını etkilediğini belirlemiştir. İlave olarak birçok araştırmada da belirtilen kapsamda, işletmelerin hedeflerine ulaşmak için inovatif uygulamalarının gerekliliği vurgulanmıştır.

Jimenez-Zarco ve arkadaşları (2011: 348) ile Bulut ve arkadaşları (2009: 529) yaptıkları araştırmalarda firmalarda pazar yönlülük ile inovasyon yönlülük ve firma performansı arasında pozitif yönlü ilişkiler saptamışlardır. Yapılan bir başka araştırmada ise, yenilik ile tepkisel pazar yönlülük arasında bir ilişki olmamasına karşın, yenilik ve proaktif pazar yönlülük arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Oflazoğlu ve Koçak, 2012: 131).

Ayrıca birçok çalışmada firmaların inovasyon uygulamalarının stratejik üstünlük sağlamak üzerine kullanılsa da, bunların inovasyon türlerinde farklılıklar olduğu görülmektedir. Örneğin, bazı çalışmalarda ürün inovasyonu uygulamaları, bazısında süreç inovasyonu uygulamaları, bazılarında da pazarlama inovasyonu ve diğer bazılarında ise örgütsel inovasyon uygulamaları şeklinde ifade edilmektedir.

## **5. BÖLÜM : SONUÇ VE ÖNERİLER**

### **5.1. Sonuç**

Örgütsel inovasyonun performans yönetim sistemi üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, Batman Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette bulunan 40 işletmeden toplanan 169 örneklemeden elde edilen bulguların analizlerinden elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir;

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri incelendiğinde; araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun erkek (%86,4) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin 20-30 yaş arası (%38,5) ve 31-40 yaş arası (%37,3) olduğu, kalanların 41 yaş üstü olduğu ve medeni durumların ise büyük çoğunluğun evli (%70,4) olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında ise araştırmaya katılanların yarısından fazlasının lisans mezunları (% 35,5 ) olduğu, yönetici pozisyonlarının da çoğunluğun alt düzey (%45,0) olduğu görülmektedir.

Araştırmada kullanılan inovasyon türlerinden ürün, süreç, pazarlama ve örgüt inovasyon lçeklerinin güvenilirliğini test etmek amacıyla yapılan güvenilirlik analiz sonuçlarına göre lçeklerinin Cronbach's Alpha katsayıları 0.710 ile 0.799 arasında

olduğu, performans yönetimi leğine ait Cronbach's Alpha katsayısı ise 0.903 olduğu tespit edilmiş olup, ölçekler oldukça güvenilirdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetleri ile inovasyon türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı, performans yönetimi ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumları ile ürün, pazarlama ve örgütsel inovasyon ile anlamlı bir fark olmadığı, süreç inovasyonu ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılanların günlük çalışma süresi ile ürün inovasyonu, pazar inovasyonu ve performans yönetimi ile çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı, süreç inovasyonu ve örgüt inovasyonu ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Yönetici pozisyonları ile süreç ve pazar inovasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı, ürün, örgüt, ve performans yönetimleri ile yöneticilerin pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Bu farkın üst yönetici ile orta yönetici ve üst yönetici ile alt yönetici gruplar arasında olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin yaş grupları analiz edildiğinde, yaş grupları ile pazar inovasyonun arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamış olup, rn, Süreç, rgtsel inovasyon ve performans yönetimleri ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Bu farkın 30 yaş altı ile 31-40 yaş arası, 31-40 yaş arası ile 41 yaş ve üzeri arası ve 31-40 yaş arası ile 30 yaş altı ve 41 yaş üstü arasında olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin aylık gelirleri ile pazar inovasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. rn, süreç, örgüt inovasyonları ve performans yönetimi ile yöneticilerin "aylık gelirleri" arasında ise istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Bu farklarda ortalamanın en yüksek değerde olduğu grup aylık gelirlerinin 3.501,00 tl ve üzeri olanlar olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların toplam iş tecrübelerinin ise inovasyon türlerinin tümü ve performans yönetimi ile arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Yöneticilerin eğitim durumları analiz edildiğinde, eğitim grupları ile pazar inovasyonu, örgüt inovasyonu ve performans yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamış olup, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonları ile arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Bu farkların hangi gruplardan kaynaklandığını test etmek için yapılan Tukey testine göre farkların ürün inovasyonunda ilk-orta öğrenim ve lisans öğrenimi arasında, süreç inovasyonunda da ilk-orta öğrenim ile önlisans öğrenimi ve ilk-orta öğrenim ile lisans öğrenimi arasında olduğu görülmüştür.

İnovasyon türlerinin performans yönetimine etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişkenler olan ürün, süreç, pazar ve örgüt inovasyonları ile bağımlı değişken olan performans yönetim sistemini açıklama oranının % 40 olduğu tespit edilmiştir.

Performans yönetimi üzerine görece önem sırası; ürün inovasyonu, örgütsel inovasyon, süreç inovasyonu ve pazar inovasyonudur. Ürün inovasyonu değişkeninin performans yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiş. Süreç inovasyonu, pazar inovasyonu ve örgütsel inovasyon değişkenlerinin ise performans yönetimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varılmıştır.

## **5.2. Öneriler**

Performans yönetim sisteminde amaç, çalışanın başarısını yalnızca düzenli “notlamak” olmamalı bundan öte, çalışanın performansını geliştirmeyi dolayısıyla örgütsel gelişimi sağlamak olmalıdır.

İnovasyon kullanımını birçok alanda olduğu gibi, işletmelere yeni imkanlar ve fırsatlar doğurmaktadır. İşletmeler, inovasyon geliştirmeyi ve daha fazla kullanarak rekabet gücünü arttırmaları mümkündür. Batman Organize Sanayi Bölgesindeki

işletmeler de, pazar paylarını arttırmak ve rekabet gücü kazanmak için inovasyondan daha fazla faydalanmaları gerekmektedir.

Günümüz piyasasında iç ve dış pazarlarda rekabetin hızla arttığı, bu nedenle işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için rakiplerinin sahip olmadığı yeni değerler bulmaları büyük önem taşımaktadır. Bunun gerçekleşmesi kapsamında yöneticilerin örgütsel inovasyon odaklı ve performans yönetimini geliştirecek çalışmalara odaklanmalıdırlar.

Genel olarak işletmelerin ayrıca uluslararası pazarlarda da etkin olabilmeleri için devletin üzerine düşen görevler vardır. Bunlar üretim kapsamında işletmelere inovasyon konusunda teşviki ve yöneticilerin örgütsel yeniden yapılanma kapsamında desteklenmesi, markalaşmayı teşvik ve sağlama, sektördeki çalışan istihdamını arttırmak için destekleyici politikaların yürütülmesi vb. sayılabilir.

Batman Organize Sanayi Bölgesindeki işletmelerin büyük çoğunluğu tekstil sektöründe fason üretici konumunda faaliyette bulunmaktadır. Bu bağlamda marka olmuş firmalara üretim yapmak yerine kendi markalarını yaratmaya çalışmaları gerekir. Bunun için de güçlü bir inovasyona gidilmesi ve işletme yöneticilerinin performans yönetim sisteminde bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

- Adıgüzel, B. (2012). *İnovasyon Ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 29.
- Akal, Z. (2003). *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, Ankara: MPM Yayınları, 10-11.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi* (Altıncı Baskı), Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 473.
- Akgemci T., ve Güleç, H. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi
- Aktan C. C. (1997). *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, Ankara: MESS Yayın.
- Armbuster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., and Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28, 644-657.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Bacol, R. (1999). *Performance Managment.: A Critical Look At Performance Managment Systems- Why Don't They Work?*, Bacal-Associates, 125.
- Baker, W. E., and Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Baldwin, R. J., and Johnson, J. (1996). Business Strategies in More- and Less-Innovative Firms in Canada, *Research Policy*, 25(5), 785-804.
- Banburry, M. K., and Mitchell, W. (1995). The Effect of Introducing Important Incremental Innovations on Market Share and Business Survival, *Strategic Management Journal*, 16, 161-82.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.

Beyoğlu, A. (2016). *Örgütlerde Performans Yönetiminin Önemi, Değerlendirme Süreci ve Bir Uygulama Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.

Bilgin, K. U. (2007). Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık “Performans Yönetimi”, Sayıştay Dergisi, <http://dergi.sayistay.gov.tr/>, 65 (145.yıl Özel Sayısı), 53-87.

Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Bulut, Ç., Yılmaz, C. ve Lütüfihak A. (2009). “Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri”, Ege Akademik Bakış, 9 (2): 513 – 538 Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6 (2): 175 – 189.

Cengage Learning, Canada. Léger, A., ve Swaminathan, S., (2006). *Innovation Theories: Relevance and Implications for Developing Countries*. <http://www.druid.dk/conferences/winter2006/papers/dw2006-621.pdf> adresinden 20 Haziran 2018’de alınmıştır.

Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Çevik, H. H., Göksu, T., Bilgiç, V.K., Karakaya, M., Seyhan, K., ve Gül, S.k. (2008), *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, (Birinci Baskı), Ankara: Seçkin Yayınları.

Çoban, C. (2001). *Performans Değerlendirme ve TSK Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans.

Da Silva, M. A. P., Dergint, D. E. A. (2006). İnnovation Models: An Entrepreneurial Point of View, *Third International Conference on Production Research*, 1-14.

Damanpour, F. (1991). Organizational İnnovation: A Meta Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators, *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.



- Damanpour, F., ve Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag, *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.
- Danneels, E. (2002). The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences, *Strategic Management Journal*, 23, 1095-1121.
- Demirci, A.E. (2012). Temel Kavramlar, *Yenilik Yönetimi*, Ed: Cevahir Uz Kurt ve Ahmet Emre Demirci, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Dinçer, Ö. (1999). *İşletme Yönetimine Giriş*. (Dördüncü Baskı). İstanbul: Beta Basım, 167.
- Dodgson, M., Gann, D., and Salter, A., (2008). *The Management of Technological Innovation Strategy and Practice*, New York: Oxford University Press Inc.
- DPT. (2000). *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*, N.Y, Harper: Row Pub.
- Dursun, B. (2015). İnovasyon Çeşitleri. Web: [http://personel.klu.edu.tr/dosyalar/kullanicilar/bahtiyar.dursun/dosyalar/dosya\\_ve\\_bekliler/GRSMCLK\\_84-168.pdf](http://personel.klu.edu.tr/dosyalar/kullanicilar/bahtiyar.dursun/dosyalar/dosya_ve_bekliler/GRSMCLK_84-168.pdf). adresinden 18 Haziran 2018’de alınmıştır.
- Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi*, Bursa: Alfa Akademi Yayınları.
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı*. (İkinci Baskı), Ankara: Nova Yayınevi.
- Eren E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren V. (2002) Kamu Yönetiminde Bir Rekabet Aracı Olarak Hizmet Karşılaştırması Yoluyla Yenilik ve Başarı Geliştirme, *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 61-75.
- Eren, V., ve Çalık (2007). Kamu Kesiminde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kamu Yönetimi Yazıları, Ed. B.Eryılmaz- M.Eken- M.L.Sen, Ankara: Nobel Yay.
- Fırat, H. (2012). *İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Tasarımı; Türkiye Kalkınma Ajansları İçin Model Önerisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale, 69-70.

Fosfuri, A., Tribo, J. A. (2008). “*Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance*”, Omega, Vol. 36, No. 2, 173-187.

Freel, S. Mark. (2005). Patterns of Innovation and Skills in Small Firms, *Technovation*, 25, 123–134.

Fry, F.L., Stoner, C.R. ve Hattwick, R.E. (2004). *Business an Integrative Approach*, New York: McGraw-Hill/Irwin.

Geroski, P., Machin, S., and Van Reenen, J. (1993). The Profitability of Innovating Firms, *The Rand Journal Of Economics*, 24, 198-211.

Gülten, Ö. (2009). *Yeniliğe Karşı Tüketici Tepkisi Ve Tüketicilerin Yenilikleri Benimseme Düzeyleri İle İlgili Isparta İline Yönelik Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Güravşar Gökçe, S. (2010). *İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi. Fırat Kalınma*. Web: *Ajansı*.  
[http://fka.gov.tr/sharepoint/userfiles/Icerik\\_Dosya\\_Ekleri/FIRAT\\_AKADEMI/%C4%B0NOVASYON%20KAVRAMI%20VE%20%C4%B0NOVASYONUN%20%C3%96NEM%C4%B0.pdf](http://fka.gov.tr/sharepoint/userfiles/Icerik_Dosya_Ekleri/FIRAT_AKADEMI/%C4%B0NOVASYON%20KAVRAMI%20VE%20%C4%B0NOVASYONUN%20%C3%96NEM%C4%B0.pdf) adresinden 8 haziran 2018’de alınmıştır.

Gürel, G. (2011). *Örgütsel Öğrenme, Dönüşümcü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi Ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Güzeler, A.K., ve Dedeoğlu, A. Ö. (2016). Üniversitelerde İnovasyon Ekosisteminin Geliştirilmesinde Örgüt İklimi, Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının İnovatif Davranış Üzerindeki Etkisi: Ege Üniversitesi Örneği, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 7, 115-134.

Jimenez,D.J., Valle, R.S. (2011). “*Innovation, organizational learning and performance. Journal of Business Research*”, 64, 408-417.

Jimenez-Zargo, A. I., Martinez-Ruiz, M. P. and Izquierdo-Yusta, A. (2011). “*Key service innovation drivers in the tourism sector: empirical evidence and managerial implications*”, *Service Business*, (5): 339 – 360.

Kalkandelen, H. (1997). *Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro*. Ankara: Anı Yayınları.

Karaçor, S., ve Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 97-117.

Kırbaş, İ. (2014). *Performans Yönetimi Sistemi*, [www.kirbas.com/index.php?id=406](http://www.kirbas.com/index.php?id=406). adresinden 25 Haziran 2018’de alınmıştır.

Koellinger, P. (2008). “*The Relationship between technology, innovation and firm performance Empirical evidence from e-business in Europe. Research Policy*”, 37, 1317-1328.

Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M. ve Ioannou, G. (2011). “*Absorptive capacity, innovation and financial performance. Journal of Business Research*”, 1335-1343.

Köseoğlu, Ö. (2008). Türk Belediyeciliğinde Performansa Dayalı Yönetim Anlayışına Geçiş: Arka Plan ve Sorunlar, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 17(1), 19-42.

Lam, A. (2004). *Organizational Innovation* (der. Jan Fagerberg; David C. Mowery; Richard

Lundvall, B., and Skov, K. F. (1997). Organizational change, innovation and human resource development as a response to increased competition. DRUID- Danish Research Unit for Industrial Dynamics, *Working Paper*, 97-16.

Mcgrath, G. R., Tsai, M. H., Venkataraman, S., and Macmillan, I. C. (1996). Innovation, Competitive Advantage and Rent: A Model and Test, *Management Science*, 42(3), 389-403.

Miozzo, M., ve Walsh, V., (2006). *International Competitiveness and Technological Change*, New York: Oxford University Press.

Moilanen, M., Østbye, S., Woll, K. (2014). “*Non-R&D SMEs: External knowledge, absorptive capacity and product innovation*”, Small Business Economics, Vol. 43, 447-462.

Naktiyok A. (2004). *İç Girişimcilik*, İstanbul: Beta Basım Yayın

Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi Ve Örgütsel Faktörler, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2),211-231.

NUTEK and the Swedish National Board for Industrial and Technical Development. (1996).Towards flexible organizations. Stockholm.

OECD - Oslo Manual (2005). *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, Paris.

OECD, Avrupa Birliği. (2006). *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, çev. TUBİTAK, 49-50.

Oflazoğlu, S. ve Koçak, A. (2012). “*Stratejik Yönlülüklerin Yenilik ve Performans Üzerindeki Etkisi*”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (1): 121 – 144.

Ozorhon, B., Oral, K., and Demirkesen, S. (2015) “*Investigating the Components of Innovation in Construction Projects.*” Journal of Management in Engineering, 10.1061/(ASCE) ME.1943-5479.0000419, 04015052.

Özer, M.A. (2013). Çalışanların Verimliliği İçin Performans Yönetimi, *Kamu-İş*, 13(1), 37-57.

Özkan, M. (2007). *Personel Yönetimi Performans ve Sonuç Göstergeleri* [www.danismend.com](http://www.danismend.com). adresinden 25 Haziran 2018’de alınmıştır.

Pires, P. C., Soumodip S., and Luisa C. (2008). Innovation in Services – How Different From Manufacturing?, *The Service Industries Journal*, 28, 1339– 1356.

Porter, M (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, London: MacMillan.

R. Nelson), *The Oxford Handbook of Innovation*, (içinde) 115-148, Oxford University Press.

Rogers, Everett, M. (1995). *Diffusion of Innovation*, 4th.ed., N.Y.: The Free Press.

Satı, Z. E., Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 538-559.

Sayıştay. (2000). *Performans ve Risk Denetim Terimleri (Derleme)*, Ankara: Sayıştay.

Sikyr, M. (2013). Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness, *Central European Business Review*, 2(1), 43-48.

Sink, E. Scott, D. Tuttle, D. and Thomas, C. (1989). *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*, Georgia: Industrial Engineering and Management Press.

Stoneman, P. (1999). Surveying organizational innovations: the search for good practice based on the CIS (UK) and Inform Survey, *Working Paper*.

Şahin, Y. (2011). *Yönetim Bilimi ve Türk Kamu Yönetimi*, Trabzon: Murathan Yayınevi.

TDK, 2018  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b3513ad63bc48.55336627](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b3513ad63bc48.55336627). adresinden 25 Haziran 2018'de alınmıştır.

Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tidd, J., John B., and Keith P. (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 2nd edition, Wiley, Chichester.

Torrington, D., and Hall, L. (1995). *Personel Management*. HRM in Action.

Trott, P. (1998). *Innovation Management & New Product Development*, Financial Times Pitman Publishing.

Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Uyargil, C., Adal, Z., ve Özçelik, O. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınevi.

Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Vaccaro, A., Parente, R. ve Veloso, F.M. (2010). “*Knowledge Management Tools, Inter-Organizational Relationships, Innovation and Firm Performance. Technological Forecasting and Social Change*”, 77, 1076-1089.

Wolff, A. R. (1994). Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions, *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431.

Yavuz, Ç. (2010). *İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik) Stratejileri Ve Örgütsel Performans İlişkisinin Çanakkale Seramik A.S. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle İncelenmesine Dönük Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

YILDIZ D. ve UZUNSAKAL E. (2018) “*Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama*” Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, 2018(1), 19.

## EK: ANKET FORMU

**Sayın Katılımcı;**

Bu anket formu, "**Örgütsel İnovasyonun Performans Yönetim Sistemi Üzerindeki Etkisi: Batman İlinde Bir Araştırma** " başlıklı tez çalışması için hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlı olup asla üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Anket sorularının doğru ve samimi cevaplanması, araştırmanın geçerliliği ve doğru sonuçlara ulaşılması açısından önem taşımaktadır.

Değerli zamanınızı bu çalışmaya ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz.

### I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER

<b>1- Yaşınız:</b>	<input type="checkbox"/> 20-30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 51 ve üzeri
<b>2- Cinsiyet:</b>	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın		
<b>3-Medeni Durumunuz:</b>	<input type="checkbox"/> Bekar	<input type="checkbox"/> Evli		
<b>4- Pozisyonunuz:</b>	<input type="checkbox"/> Üst Düzey Yönetici	<input type="checkbox"/> Orta Düzey Yönetici	<input type="checkbox"/> Alt Düzey Yönetici	
	<input type="checkbox"/> Mühendis	<input type="checkbox"/> Şef	<input type="checkbox"/> Ustabaşı	<input type="checkbox"/> İşçi <input type="checkbox"/> Diğer
<b>5- Eğitim Durumunuz:</b>	<input type="checkbox"/> İlkokul veya Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise		
	<input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü	
<b>6- Ortalama Aylık Geliriniz:</b>	<input type="checkbox"/> 1500-2000	<input type="checkbox"/> 2001-2500	<input type="checkbox"/> 2501-3000	
	<input type="checkbox"/> 3001-3500	<input type="checkbox"/> 3501 ve üzeri		
<b>7- Günlük Ortalama Çalışma Süreniz:</b>	<input type="checkbox"/> 6-8 saat	<input type="checkbox"/> 9-11 saat	<input type="checkbox"/> 12 saat Üzeri	
<b>8- Mesleki Tecrübe Süreniz:</b>	<input type="checkbox"/> 0-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16-20 yıl
	<input type="checkbox"/> 21-25 yıl	<input type="checkbox"/> 26 ve üzeri		
<b>9- Mevcut iş yerinde çalışma süreniz:</b>	<input type="checkbox"/> 0-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	
	<input type="checkbox"/> 16-20 yıl	<input type="checkbox"/> 21-25 yıl	<input type="checkbox"/> 26 ve üzeri	
<b>10- İşletme Bilgileri:</b>				

<b>İşletme bünyesinde kaç yönetici istihdam edilmektedir?</b> <b>1-5</b> <b>6-10</b> <b>11-15</b>	
<b>İşletmenin Faaliyet Süresi</b> 5 yıl altı 6-10 yıl 10 yıl üzeri	
<b>Pazar Türü</b> Yalnız ulusal pazara yönelik faaliyetler Yalnız yurtdışı pazarına yönelik faaliyetler Hem ulusal hem yurt dışı pazara yönelik faaliyetler	
<b>İşletmede hangi inovasyon türünde daha çok faaliyet yürütülüyor?</b> Ürün inovasyonu Süreç İnovasyonu Pazarlama inovasyonun Örgütsel inovasyon	
<b>İşletmede performans yönetim sistemi üzerinde faaliyetler uygulanıyor mu?</b> Evet Hayır Cevapsız	

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.

1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

## 2. BÖLÜM: İNOVASYON

1. Yeni/ geliştirilmiş ürünleri hazırlarken pazar liderliğini ele geçirmeyi hedefleriz.	1	2	3	4	5
2. Yeni/ geliştirilmiş ürünleri hazırlarken ünlü yabancı markaların ürünlerini ya da yurt dışı fuarlarda görülen ürünleri inceleyerek bunlardan esinleniriz.	1	2	3	4	5
3. Yeni ya da geliştirilmiş ürünler hazırlarken rakiplerin ürünlerini satın alır ve bunları parçalayarak inceleriz.	1	2	3	4	5
4. Yeni/ geliştirilmiş ürünlerimiz gelişmiş teknoloji ürünü makine ve bilgisayar programlarını kullanan çalışanlarımızdan çok, el becerileri gelişmiş çalışanlarımız tarafından gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
5. Rakipleri ile doğrudan karşı karşıya gelmeyecek onların girmediği pazar bölümlerine yöneliriz.	1	2	3	4	5
6. İnovatif ürünler geliştirirken işletme içindeki bilgiden çok dış kaynaklı bilgiden yararlanırız.	1	2	3	4	5
7. İnovatif ürün geliştirme sürecinin başlangıcında rakiplerin ürünlerini inceleriz.	1	2	3	4	5



<b>8.</b> İnovatif ürün geliştirme sürecinin başlangıcında teknolojik gelişmelerden yola çıkarız.	1	2	3	4	5
<b>9.</b> İnovatif ürün geliştirme sürecinin başlangıcında yeni bir fikir ve/ veya icattan yola çıkarız.	1	2	3	4	5
<b>10.</b> İnovatif ürünler geliştirirken her aşamada (tanımlama, tasarım, prototipleme, geliştirme, testler, pazara sunma vb.) değerlendirme yapar; bulgular olumlu ise sonraki aşamaya geçeriz.	1	2	3	4	5
<b>11.</b> İnovatif ürünler geliştirirken her aşamada (tanımlama, tasarım, prototipleme, geliştirme, testler, pazara sunma vb.) farklı ekipler çalışır.	1	2	3	4	5
<b>12.</b> İnovatif ürün geliştirme sürecinin başlangıcında tüketiciler ile birlikte tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını belirleriz.	1	2	3	4	5
<b>13.</b> Yeni ya da geliştirilmiş ürünü pazara sunduktan sonra tüketici istek ve ihtiyaçlarına göre ürün üzerinde değişiklikler, iyileştirmeler yaparız.	1	2	3	4	5
<b>14.</b> Yeni/ geliştirilmiş ürünler oluştururken; başlangıçta çok sayıda fikir bulunur, süreç boyunca her aşamada bunlar elenerek son aşamaya birkaçı ulaşır.	1	2	3	4	5
<b>15.</b> Yeni/ geliştirilmiş süreçler ile inovatif ürünlerin rakiplerden önce pazara sürülmesini hedefleriz.	1	2	3	4	5
<b>16.</b> Yeni/ geliştirilmiş süreçler ile rakiplerin yeni ya da geliştirilmiş ürünlerinden esinlenerek yeni ürünler geliştirmeyi hedefleriz.	1	2	3	4	5
<b>17.</b> Yeni/ geliştirilmiş süreçler oluştururken rakiplerin benzer inovatif süreçlerini inceler ve kendi süreçlerimizi daha düşük maliyetler ile gerçekleştirmeyi hedefleriz.	1	2	3	4	5
<b>18.</b> Yeni/ geliştirilmiş süreçler oluştururken yeni makineler/ bilgisayar programları satın almak yerine mevcut makine parkını daha verimli kullanmayı hedefleriz.	1	2	3	4	5
<b>19.</b> Yeni/ geliştirilmiş süreçler oluştururken rakiplerin kullanmadığı (belki başka sektörlerde kullanılan) üretim yöntemleri, makine ve bilgisayar programlarından yararlanmayı hedefleriz.	1	2	3	4	5
<b>20.</b> Yeni/ geliştirilmiş pazarlama yapısını oluştururken pazarda liderliği ele geçirmeyi hedefleriz.	1	2	3	4	5
<b>21.</b> Yeni/ geliştirilmiş pazarlama yapısını oluştururken rakiplerin yeni/ geliştirilmiş pazarlama yapılarını inceleyip onların yanlışlarından dersler çıkararak daha büyük pazar bölümlerine ulaşmayı hedefleriz.	1	2	3	4	5
<b>22.</b> Yeni/ geliştirilmiş pazarlama yapısını oluştururken rakipler ile doğrudan karşı karşıya gelmeyerek onların girmediği pazar bölümlerine yönelmeyi hedefleriz.	1	2	3	4	5
<b>23.</b> Yeni/ geliştirilmiş pazarlama yapısını oluştururken rakiplerin ambalajlarını, fiyatlarını, tahsilat yöntemlerini, tanıtım çalışmalarını inceleriz.	1	2	3	4	5
<b>24.</b> Yeni/ geliştirilmiş pazarlama yapısını oluştururken yeni donanım almak ve yeni kadrolar istihdam etmek yerine mevcut donanım ve personeli daha verimli çalıştırmayı hedefleriz.	1	2	3	4	5
<b>25.</b> Yeni/ geliştirilmiş örgütsel uygulamaları oluştururken sorun çözme kapasitesi yüksek ve esnek iletişim kanalları bulunan bir örgüt yapısı hedefleriz.	1	2	3	4	5
<b>26.</b> Yeni/ geliştirilmiş örgütsel uygulamaları oluştururken hızlı bilgi akışına sahip ve seri karar alma yeteneği bulunan bir örgüt yapısı hedefleriz.	1	2	3	4	5
<b>27.</b> Yeni/ geliştirilmiş örgütsel uygulamaları oluştururken prosedürlerin (işlerle ilgili kuralların) katı biçimde uygulandığı bir örgüt yapısı hedefleriz.	1	2	3	4	5

28.Yeni/ geliştirilmiş örgütsel uygulamaları oluştururken değişik müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için esnek ve katı olmayan kontrol mekanizmaları bulunan bir örgüt yapısı hedefleriz.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.

1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

### 3.BÖLÜM: PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

1. İş yerimde yaşadığım olumlu bir durumun performans değerlendirmede pozitif etkisinin olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2. İş yerimde yaşadığım olumsuz bir durumun performans değerlendirmede negatif etkisinin olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. Performansım değerlendirilirken önceki performansımdan daha çok değerlendirmeye yakın zamandaki performansımın etkili olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. Performans değerlendirme döneminde etrafımdaki çalışanların normalden daha yüksek performans gösterme eğiliminde olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. Değerlendirme yapılırken yüksek performans göstermiş kişiler ile kıyaslandığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6. Performansım değerlendirilirken değerlendiricinin kişisel yargılarının etkisinin olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7. Değerlendirme yapılırken performans verilerimin tek kaynaktan geldiğini düşünüyorum.(örneğin sadece yöneticiden ya da iş sonuçlarından veya sadece müşterilerden).	1	2	3	4	5
8. Performans verilerimin kötü gelmesi ya da yöneticimden uyarı almam beni üzmez, her şeyin yoluna gireceğini düşünürüm.	1	2	3	4	5
9. İşimle ilgili yöneticimden gelen geri bildirimlerin olumsuz gelmesi performansımı olumsuz yönde etkilemez, zamanla her şey yoluna girecektir.	1	2	3	4	5
10.Kurumumda uygulanan performans yönetim sistemi bence ideal ve doğrudur iş ve insanlar hakkında doğru veriler üretir.	1	2	3	4	5
11. Bazı iyi uygulamaları nedeni ile performans yönetim sisteminin olumsuz yönlerini göz ardı edebiliyorum.	1	2	3	4	5
12. - Performans yönetiminde performansla göre ücret artışı, ödüllendirme, terfi, geribildirim ve diğer performans sonucu beklentileri çalışanları yönlendirmekte etkilidir.	1	2	3	4	5
13. -Performans yönetiminde ücret artışı, terfi veya ödüllendirme diğer sonuçlardan daha önemlidir.	1	2	3	4	5

<b>14.</b> Yüksek performans gösterirsem ücret artışı, ödül, terfi gibi imkanların oluşunu biliyorum ve bu yönde davranıyorum.	1	2	3	4	5
<b>15.</b> Performans planlama, uygulama, ölçme, geri bildirim ve özellikle değerlendirme süreçlerinde üyesi olduğum departman ya da grup dikkate alınmaktadır.	1	2	3	4	5
<b>16.</b> -Performans yönetim sistemi hakkındaki olumlu ya da olumsuz fikirlerimin diğer çalışanlarda da olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
<b>17.</b> Performans yönetim sisteminden düzenli olarak geri bildirimler alabiliyorum.	1	2	3	4	5
<b>18.</b> -Performans yönetim sisteminden aldığım geri bildirimlerin faydalı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
<b>19.</b> Performans hedeflerim yöneticim ve benim ortak kararımız ile oluşturulmaktadır.	1	2	3	4	5
<b>20.</b> Bireysel iş hedeflerim organizasyon stratejisi ile uyumludur.	1	2	3	4	5
<b>21.</b> Performans verilerinin, yöneticilerin yanı sıra müşterilerden, iş paydaşlarından, astlardan vb. farklı kaynaklardan sağlanmasını doğru buluyorum.	1	2	3	4	5
<b>22.</b> Performans sonuçlarım benimle paylaşılıyor.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

*ADI SOYADI* : Mazlum ELDEMİR  
*MAİL ADRESİ* : eldemir.mazlum@hotmail.com  
*CEP TEL.* : 05434826226  
*ADRES* : Pınarbaşı Mah. Sevgi cad. no:18/7  
Merkez/BATMAN



- Adli Sicil Kaydı : Yoktur
- Askerlik Durumu : Muaf

### İŞ BİLGİLERİ

#### ➤ *DEVAM DURUMU* :

Memur-Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni  
Gümrük ve Ticareti Bakanlığı-Batman Gümrük Müdürlüğü – Merkez/Batman  
Görev Süresi : 4 yıl ( devam ediyor )

### EĞİTİM BİLGİLERİ

#### ➤ *LİSANS* :

- Abant İzzet Baysal Üniversitesi- İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi- Kamu Yönetimi Bölümü Mezuniyet Tarihi: 14.02.2013 Lisans Ort. : 66,8

#### ➤ *E-Rasmus Öğrenci Hareketliliği* : 1 dönem; 2009/2010 Sonbahar Dönemi

- Jan Amos Komensky Üniversitesi- Çek Cumhuriyeti/PRAG

#### ➤ *DEVAM DURUMU* :

- Van 100.Yıl Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme- Tezli Yüksek Lisans - Başlayış : Eylül 2016 Durum : Tez dönemi

- Anadolu Üniversitesi- Açık Öğretim Fakültesi- Dış Ticaret bölümü  
Başlayış : Eylül 2017  
Durum : Devam ediyor

### ÖSYM-YÖK Geçerli Sınav Puanları

- Akademik Lisans Eğitim Sınavı (ALES) : 70,35 (EA)
- Yüksek Öğretim Kurumları Yabancı Dil (YÖKDİL) : 58,75



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİSANSÜSTÜ TEZ ORJİNALLİK RAPORU

12/07/2019

Tez Başlığı / Konusu:

**ÖRGÜTSEL İNOVASYONUN PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ;  
BATMAN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam 77 sayfalık kısmına ilişkin, 12/07/2019 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından TURNİTİN intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 17 (On yedi) dir.

**Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:**

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal İçmediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

12/07/2019  
Mazlum ELDEMİR

Adı Soyadı : MAZLUM ELDEMİR

Öğrenci No : 169213079

Anabilim Dalı : İŞLETME

Programı : YÜKSEK LİSANS

Statüsü : Y. Lisans  Doktora

**DANIŞMAN**

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah OĞRAK

08.07.2019

**ENSTİTÜ ONAYI  
UYGUNDUR**

08.07.2019

Doç. Dr. Bekir KOCLAR  
Enstitü Müdürü