



**İNOVASYONUN PERFORMANS YÖNETİMİ
ÜZERİNE ETKİSİ: KUZEY IRAK ÇİMENTO
FABRİKALARI SAHA ARAŞTIRMASI**

**2020
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Mohammed Tallal MOHAMMED

Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ

**İNOVASYONUN PERFORMANS YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ: KUZNEY
IRAK ÇİMENTO FABRİKALARI SAHA ARAŞTIRMASI**

Mohammed Tallal MOHAMMED

Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ

**T.C.
Karabük Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalında
Yüksek Lisans Tezi
Olarak Hazırlanmıştır**

KARABÜK

Eylül 2020

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	5
DOĞRULUK BEYANI	6
ÖNSÖZ	7
ÖZ.....	8
ABSTRACT.....	9
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	10
ARCHIVE RECORD INFORMATION	11
KISALTMALAR	12
ARAŞTIRMANIN KONUSU	13
ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ.....	13
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	14
KAPSAM ve SINIRLILIKLAR	15
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM	16
1. BİRİNCİ BÖLÜM	18
İNNOVASYON KAVRAMINA İLİŞKİN KAVRAMSAL BOYUT	18
1.1. İnnovasyon Kavramı.....	18
1.2. İnnovasyon Çeşitleri	20
1.2.1. Ürün – Hizmet İnnovasyonu	20
1.2.2. Pazarlama İnnovasyonu	21
1.2.3. Örgütsel İnnovasyon	22
1.2.4. Radikal İnnovasyon	23
1.2.5. Kısmi İnnovasyon.....	23
1.3. İnnovasyonun Önemi	24
1.4. İnnovasyonu Etkileyen Faktörler	26
1.4.1. Kişisel Faktörler	26
1.4.1.1. Karmaşık Olma Eğilimi	27
1.4.1.2. Şüphencilik Durumu.....	27

1.4.1.3. Sezgi	27
1.4.1.4 Kişisel Başarı.....	28
1.4.1.5 Şartlama ve Sınırlamalardan Kaçınma	28
1.4.2. Düzenleyici Faktörler	28
1.4.2.1. Organizasyonel Strateji.....	28
1.4.2.2 Liderlik ve Yönetim Tarzi	28
1.4.2.3. Takım	29
1.4.2.4. Örgüt Kültürü	29
1.4.2.5. Etkilenen İşçi.....	30
1.4.3. Toplum Etkileyen Genel Çevresel Faktörler	30
1.5. İnovasyonun Özellikleri.....	30
1.6. İnovasyon Sıralamaları.....	32
1.6.1. Temel Araştırma.....	32
1.6.2. İnovasyonun Desteklenmesi.....	32
1.6.3. Yıkıcı Yenilik	33
1.7. İnovasyon Sürecinin Aşamaları.....	33
1.7.1. Ön Hazırlık Aşaması	33
1.7.2 Düzenleme Aşaması.....	34
1.7.3. Netleşme Aşaması	34
1.7.4. Doğrulama Aşaması	34
1.8. İnovasyon Stratejisi.....	35
1.8.1. İnovasyon Stratejileri Türleri ve İçeriden Dışarıya Çalışmalar	35
1.8.1.1. İnovasyon Kültürünün Organizasyona Yayılması	36
1.8.1.2. En Yenilikçi ve Yaratıcı Kişiyi Doğru Yere Atamak	36
1.8.1.3. Yenilikçi ve Mucit İçin Yeterli Zaman Sağlanması.....	36
1.8.1.4. Organizasyon İçinde İnovasyon Çalışma Ekiplerinin Geliştirilmesi	37
1.8.1.5. Kendini Adanmış Bir Kuruluş Olmak.....	37
1.8.2. Dışarıdan İçeriye Doğru Çalışmalar.....	37
1.8.2.1. Satın Alma, Ortak İş Birliği ve Yenilikçi Dış Kuruluşlarla İttifak Deneyimi.....	37
1.8.2.2. Kuruluşun Katılımını Sağlamak	38
1.8.2.3 Şirketin Proje Sermayesi İçin Fon Kurulması.....	38

1.8.2.4. Gelişen Sanayinin Finansmanına Katılım	38
1.9. İnovasyonla İlgili Kavramlar	39
1.9.1. İnovasyon ve Yaratıcılık	40
1.9.2. İnovasyon ve Buluş	41
1.9.3. İnovasyon ve Girişimcilik	42
1.9.4. İnovasyon ve Araştırma- Geliştirme.....	42
2. İKİNCİ BÖLÜM.....	44
PERFORMANS YÖNETİMİ	44
2.1. Yönetim	44
2.1.2. Yönetimin İşlevleri	44
2.2. Performans.....	45
2.2.1. Performansın Önemi	46
2.2.2. Performans Belirleyicileri.....	46
2.2.3. Performans Yönetimi	46
2.2.4. Performans Değerlendirmesi.....	47
2.2.4.1. Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirmesi Arasındaki İlişki	47
2.2.4.2. Performans Yönetimi Standartları	48
2.2.4.2.1. Verimlilik	48
2.2.4.2.2. Yeterlilik	49
2.2.4.2.3. Etkililik	49
2.2.4.2.4. Kârlılık.....	50
2.2.4.2.5. Kalite	51
2.2.4.3. Performans Yönetimini Olumsuz Yönde Etkileyen Unsurlar.....	51
2.2.4.3.1. Belirli Hedeflerin Yokluğu	51
2.2.4.3.2. Yönetime Katılmama.....	51
2.2.4.3.3. Farklı Performans Seviyeleri.....	52
2.2.4.3.4. İş Tatmini Sorunları	52
2.2.4.3.5. İdari Tembellik	52
2.2.4.4. Performans Yönetimi Unsurları.....	52
2.2.4.4. Performans Yönetimi Hedefleri	53

2.2.4.5. Performans Yönetiminin Avantajları	55
2.2.4.5.1. Başarılı Bir Performans Yönetimi Sürecinin Avantajları	56
2.2.4.5.2. Kötü Performans Yönetiminin Kusurları ve Riskleri	56
2.2.3. Performans Ölçümü	59
2.2.3.1. Performansı Ölçmenin Önemi.....	59
2.2.3.2. Performans Ölçümünün Faydaları	60
3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	61
KUZEY IRAK ÇİMENTO FABRİKALARINDA İNOVASYON İLE PERFORMANS	
YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	61
3.1. Fabrikanın Tanımı.....	61
3.1.1. Fabrikanın Tarihi.....	61
3.1.2. Fabrikanın Önemi	62
3.1.3. Fabrikanın Hedefleri.....	62
3.2. Mülakat Soruları.....	62
3.3. Baduş Çimento Fabrikası.....	63
3.4. Hamam El-Alil Çimento Fabrikası	66
3.5. Hadba Çimento Fabrikası	69
3.6. Baduş, Hamam El-Alil ve Hadba Çimento Fabrikasında İnovasyon	
Çalışmaları ile Performans Yönetimi Arasındaki İlişkinin	
Karşılaştırılması	72
SONUÇ ve ÖNERİLER	75
SONUÇ	75
ÖNERİLER	76
KAYNAKÇA.....	78
TABLolar LİATESİ.....	85
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	86
FOTOĞRAFLAR LİSTESİ.....	87
ÖZGEÇMİŞ	88

TEZ ONAY SAYFASI

Mohammed Tallal MOHAMMED tarafından hazırlanan “İNNOVASYONUN PERFORMANS YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ: KUZEY IRAK ÇİMENTO FABRİKALARI SAHA ARAŞTIRMASI” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ

.....

Tez Danışmanı, Türk Dili ve Edebiyatı Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Türk Dili ve Edebiyatı Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 15/09/2020

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Prof. Dr.Fatma Zehra TAN (KBÜ)

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ (KBÜ)

.....

Üye : Doç. Dr. Yaşar AKÇA (BÜ)

.....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Mohammed TALLAL

İmza :

ÖNSÖZ

"İnsanlara teşekkür etmeyen Allah'a da şükretmez" Bu çalışmayı en iyi ve en güzel şekilde bitirmemdeki gayreti, benimle birlikte bıkmadan ve usanmadan beni yönlendirmesi ve takip etmesi hususunda tez danışmanlığımı üstlenen saygıdeğer Hocam sayın Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ" a şükran ve minnetlerimi sunmaktan onur duyarım. Eğitimimi tamamlamam hususunda bütün yükü üstlenen babama ve saygıdeğer anneme, kardeşim Dr. Bessam' a ve benim için en iyi yardımcım saygıdeğer hocam Nur Sabah' a teşekkürlerimi sunuyorum. Yine bu tez çalışmamda uzaktan yakından bana yardımı dokunan herkese ve çalışmanın tamamlanmasına yardımcı olan bütün hocalarıma teşekkür etmekten kıvanç duyarım.

Mohammed Tallal Mohammed
Karabük 2020

ÖZ

Günümüzde inovasyon, kurumsal üretim süreçlerinde yenilikçi faaliyetler ve gelişim için temel unsurlardan birini oluşturmaktadır. Yenilikçi faaliyetler, yeni bir organizasyon yapısının geliştirilmesinin yanı sıra tüketiciler için yeni ürün ve hizmetler geliştirmek için çalışanların yenilikçi çabalarının desteklenmesini de gerektirmektedir. İnovasyon, işletmelerin aralarındaki yoğun rekabet nedeniyle performans yönetiminde önemli ve etkili bir rol oynamakta ve şirketleri performanslarını daha uzun süre sürdürmek için sürekli olarak değişime zorlamaktadır.

Bu çalışmada, inovasyonun performans yönetimi üzerindeki etkisi, seçilen kuruluşlar bazında incelenmiştir. Bu amaçla, Kuzey Irak'ta yer alan 3 çimento fabrikasında, fabrika yöneticileri ile mülakat yapılarak nitel yaklaşım kullanılmıştır. Bu kapsamda, “yöneticiler ve çalışanlar araştırma kurumlarında inovasyon ve performans yönetimi hakkında ne düşünüyor?”, “Katılımcı kuruluşta inovasyon ve performansı yönetmeye yönelik göstergeler tanımlanabilir mi?” Ayrıca, “katılımcı kuruluşta yenilik ile performans yönetimi üzerinde bir ilişki ve etkisi var mı?” sorularına cevap bulmak, araştırmanın temel amacını oluşturmuştur.

Bu çalışmanın, kuzey çimento fabrikalarında inovasyon ve performans yönetimi arasındaki etki ve araştırma altında fabrikaların karşılaştığı ilgili bazı sorunların çözümüne katkıda bulunması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Performans Yönetimi, Musul, Kuzey Çimento Fabrikaları

ABSTRACT

The importance of innovation is the primary support for innovative activities and development in the production processes of companies, innovative activities imply the development of a new organizational structure, as well as the efforts of employees to develop new products and services for consumers. Where innovation plays an important and influential role in the performance management process due to the intense competition between them, which forces companies to change constantly in order to maintain their performance for a longer period.

In this study; The impact of innovation on performance management was studied on the basis of the selected organizations. The semi-structured interview was used in several northern cement plants in Iraq, and the qualitative approach was used in our research, in which data were collected by the plant managers. What do managers and staff think of innovation and performance management in research institutions? Can indicators be identified for managing innovation and the level of performance in the participating organization? Also, is there a relationship and impact on performance management with innovation in the participating organization? The questions are the main problem statements in our thesis.

The results of the research, the most important of which are the existence of an impact between innovation and performance management in northern cement plants, and a set of recommendations that could contribute to solving some of the related problems faced by the researched factories.

Key words: Innovation, Performance Management, Conductor, Northern Cement Plants

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	İnovasyonun Performans Yönetimi Üzerine Etkisi: Kuzey Irak Çimento Fabrikaları Saha Araştırması
Tezin Yazarı	Mohammed TALLAL
Tezin Danışmanı	Dr. Öğr. Üye. Neşe YILDIZ
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	Eylül/2020
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	90
Anahtar Kelimeler	İnovasyon, Performans Yönetimi, Musul, Kuzey Çimento Fabrikaları

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	The effect of innovation on performance management A field study in the northern cement factories of Mosul.
Author of the Thesis	Mohammed TALLAL
Advisor of the Thesis	Dr. Öğr. Üye. Neşe YILDIZ
Status of the Thesis	Master Degree
Date of the Thesis	September/2020
Field of the Thesis	Business Administration
Place of the Thesis	KBU/LEE
Total Page Number	90
Keywords	Innovation, Performance Management, Mosul, Kuzey Cement Plants

KISALTMALAR

AR-GE:	Araştırma ve Geliştirme
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
ISO:	Uluslararası Standardizasyon Örgütü
TV:	Televizyon
ATM:	Bankamatik
GHİ :	Genel Sağlık Bilgileri
CEO :	Yürütme Başkanı

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu çalışmada Musul'daki kuzey çimento fabrikalarında mülakat yöntemi kullanılarak, doğrudan fabrika yöneticileri ile görüşülmüştür.

Dünya, bütün alanlarda, özellikle de ekonomi alanında hızlı bir şekilde, çok büyük dönüşümler ve gelişmeler kat etmiş ve etmeye de devam etmektedir. Öyle ki bu durum, firma ve şirketleri büyüme, gelişim ve ayakta kalmak için strateji ve yöntemlerinin farklılığına rağmen şiddetli bir yarış ve rekabet halinde olan çalışma ortamında eşine az rastlanır bir tehditle karşı karşıya bırakmıştır. Bu gelişmelere yol açan unsurlardan biri de özellikle de bilgiye dayalı yeni ekonomik anlayışın gölgesinde büyük bir öneme haiz olan inovasyondur. Ayrıca, rekabetçi işletmelerin pazar hedeflerine ve stratejilerine ulaşmak için inovasyona ve yaratıcı düşünceye güvenerek çalışmalar yürüttüğü görülmektedir. Birçok düşünür tarafından da yüksek rekabet gücüne sahip işletmelerin, inovasyona sahip olduğu birçok ünlü yönetici ve düşünür tarafından ifade edilmektedir. "İnovasyonu, bir lideri takipçiden ayıran şeydir." Yenilikçi bir insanın, inovasyon sayesinde büyümede önemli bir rol oynadığını vurgulayan Schumpeter'e göre, inovasyon, işletmenin kurumsal büyüme yolunda benimseyebileceği stratejik alternatiflerden birini oluşturmaktadır. O'na göre bir organizasyonun yenilikçi olması, sadece pazar lideri olmak, üstün performans elde etmek için yeterli değildir ve "mükemmellik ve yaratıcılık "hedeflerine ulaşmak için yeniliklerin uygulanmasına da öncülük etmesi gerekmektedir.

ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Araştırmanın önemi aşağıdaki hususlardan kaynaklanmaktadır:

- 1- Araştırma, birçok sanayi organizasyonunun başarısında önemli ölçüde katkısı olan inovasyon ve performans yönetimi gibi iki sistemi kapsamaktadır.
- 2- Genel olarak sanayi organizasyonlarında, özel olarak ta Irak'ın Ninova Valiliği'ndeki Kuzey Çimento Fabrikalarında inovasyon konusuna son derece önem verilmektedir.
- 3- Tüketicie en iyi hizmeti sunmak, verimliliği ve etkinliği artırmak için inovasyonun önemi artmaktadır.

- 4- Organizasyon için yeni gelişmeler elde etmek ve çeşitli alanlarda işletmenin zararlarını azaltmak için inovasyon ve performans yönetiminin rolünü harekete geçirmek gerekmektedir.
- 5- Performans yönetimine önem verilerek, performans yönetimi sürecinin bilimsel ve objektif temeller üzerinde bina edilmesi zorunlu bir hal almıştır. Bu ise aşağıdaki nedenlerden dolayıdır:
 - Vatandaşlara sunulan ürün türünün iyileştirilmesi ve icraatların yaygınlaştırılması.
 - Yeterlilik ve liyakate uygun olarak çalışanın yeterliliğinin sağlanması.
 - Genel bütçenin mali durumunun iyileştirilmesi.

Bu çalışmanın hedefleri şunlardır:

- 1- Çalışmada incelenen fabrikalarda çalışan yöneticilerin seminer ve geliştirme kursları kullanarak bir çeşit yenilik, performans yönetimi ve uygulama mekanizmasına dikkat etmelerini sağlamak,
- 2- Performans yönetiminde ne ölçüde yeniliğin uygulanabileceğini Kuzey Çimento Fabrikaları üzerinden ortaya koymak,
- 3- İnovasyon ve performans yönetme sürecinde modelleri tanımlamak, bu modellerin mekanizmasını açıklamak ve araştırılan organizasyona uygulamanın önemini ortaya koymak,
- 4- Araştırma konusu fabrikalarda performans yönetiminin uygulanmasının tespit ve teşhis etmek,
- 5- Araştırma konusu fabrikaların performans seviyesinin yükseltilmesi için imkanların oluşturulmasına katkı sağlamak.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma Metodolojisi

Bu çalışmada, inovasyonun performans yönetimi üzerindeki etkisi literatür taramasının yanısıra, seçilen kuruluşlar bazında incelenmiştir. Bu kapsamda, Kuzey Irak'taki 3 çimento fabrikasında mülakat yöntemi kullanılarak, nitel yaklaşım benimsenmiştir.

Veri toplama yöntemleri

Araştırmayı tamamlamak için gerekli bilgiler 2 şekilde toplanmıştır:

- 1- Teorik Yön: Araştırmanın konusu ile alakalı kitap, tez, dergi, makale, bildiri ve sözlük inceleme ve kütüphane araştırması yöntemleri kullanılmıştır. Bu kapsamda, ilgili Türkçe, Arapça ve yabancı kaynak kitaplardan, Türkçe, Arapça ve yabancı dergilerden, Türkçe, Arapça ve yabancı tez ve makalelerde kütüphaneler ve uluslararası bilgi ağından (internetten) ve elektronik kitaplardan faydalanarak temin edilmeye çalışılmıştır.
- 2- Pratik Yön: Araştırmanın pratik kısmını mülakatlar oluşturmaktadır. Bu kapsamda, Genel Müdürler, (idari kadrolarda olanlar ve teknik elemanlarla) müdürler, şube ve birim amirleri ile bir dizi röportaj gerçekleştirilmiştir. Bu röportajlarda fabrikanın fiili durumu, kapasitesi ve araştırmanın hedefine katkı sağlayacak olan şeyler üzerinde durulmuştur.

KAPSAM ve SINIRLILIKLAR

Araştırma kapsamında, inovasyonun performans yönetimi üzerindeki etkisini incelemeye yönelik olarak, teorik çalışma ve saha çalışması gerçekleştirilmiştir.

Bu kapsamda, araştırmanın aşağıdaki sınırlılıklarından bahsedilebilir.

- 1- Zaman Sınırı: Saha araştırmasına ilişkin süre 13/09/2019 tarihinden 01/02/2020 tarihine kadar uzanmaktadır.
- 2- Yer Sınırı: İki kısma ayrılmaktadır:
 - a- İnceleme Araştırması: Araştırmanın pratik tarafından uygun bir uygulamaya ulaşmak amacıyla Nineveh ilindeki çimento fabrikalarını içermektedir.
 - b- Araştırma Organizasyonu: Üç kuruluş içerisindeki mevcut durumun yenilikçilik, performansın nasıl yönetileceği, iş akışı prosedürleri ve kuruluşun tüm bölümleri ve özellikle performans yönetimi ile ilgili bölümler hakkında kapsamlı bir çalışma yapılmıştır.

Saha çalışmasında, mülakat yöntemiyle Irak Sanayi ve Maden Bakanlığına bağlı Musul'daki Kuzey Çimento Fabrikalarından aşağıdaki üç örnek fabrikada araştırma yapılmıştır.

- 1- Baduş et-Tevassu imento Fabrikası.
- 2- Hammam Al-Alil imento Fabrikası.
- 3- Al-Hadba imento Fabrikası.

Bu çalışmada, yukarıda adı geçen fabrikalarda inovasyon kavramının nasıl ele alındığı konusu ve inovasyon ile performans yönetimi arasındaki bağlantılar, mülakat sorularına verilen cevaplar doğrultusunda değerlendirilmeye çalışılmıştır.

ARAşTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM

nceki Araştırmalar

İnovasyon ve Performans Yönetimine Dair Araştırmalar:

Babaa, (2011) Araştırması, Ekonomik Kurumlarda Rekabet Avantajını Desteklemede İnovasyonun Rolü: Cezayir Cep Telefonları İletişiminin Durumu Hakkındaki Araştırma – Mobiles şirketi - İdari İlimlerde Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uzmanlık, İnsan Kaynakları, Konstantin Üniversitesi.

Bu araştırma, inovasyon'un rekabet faktörünün ortaya çıkartılmasında ve geliştirilmesinde oynadığı rolü açıklamaya çalışmaktadır. Bu çalışmada, araştırmacı, bilgi toplama aracı olarak anket yöntemini kullanmıştır. Bu kapsamda, 130 adet anket kullanılmış ve idari yeniliğin, rekabetçiliğin sağlanmasında güçlü etkiye sahip olduğu ve kuruma yaklaşık % 85 oranında katkı sağladığı bulunmuştur.

Kable, (2005) Araştırması, Performans Yönetimi aracılığı ile Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Yeterliliğin Değerlendirilmesi.

Bu araştırma, İngiltere'de sektörlerde uygulanan performans yöntemlerini ortaya koymayı ve performans yönetiminin, yöneticilere sağladığı yardım ve desteği ortaya çıkarmayı hedeflemiştir. Araştırma, İngiltere'de 80 yönetici ile yapılan mülakattan oluşmaktadır. Bu araştırma şu sonuçları ortaya koymuştur: Performans yönetimi birçok şirkette geniş olarak uygulanmakta ve yöneticiler performans yönetiminde kendilerine yardımcı olacak uygun teknolojilerin kullanılması konusunda isteklidir.

Araştırmanın Problemi

Tüm fabrikalarda ve özel araştırma kuruluşlarında artan rekabet yoğunluğu, bu kuruluşların inovasyon ve performans yönetimindeki gelişmeleri takip etme sorumluluğunu arttırmıştır. Ayrıca, mevcut araştırma, araştırılan kuruluşlardaki yeniliklerin performans yönetimini geliştirmedeki rolü hakkında daha fazla bilgi edinmeyi amaçlamıştır.

Bu çalışmada, şu soruların cevabı ortaya konulmaya çalışılacaktır:

- 1- Araştırma kurumlarında yöneticiler ve çalışanlar inovasyon ve performans yönetiminde ne düşünmektedir?
- 2- Katılımcı kurumda, inovasyon ve performans yönetimi düzeyi için göstergeler tanımlamak mümkün müdür?
- 3- Katılımcı kurumda performans yönetiminde yeniliğin bir bağlantısı ve etkisi var mıdır?

1. BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON KAVRAMINA İLİŞKİN KAVRAMSAL BOYUT

1.1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon, ekonominin farklı sektörlerinde işletmeler arasında, farklılığa ve mükemmelliğe neden olduğu olması itibarıyla, işletmelerin dikkatini çekmektedir. Yenilik kavramı, geçmiş yıllarda yönetim kitaplarından büyük ilgi görmüştür. Bu ilginin, inovasyon konusunun, tüm alanları etkileyen karmaşık ve çok boyutlu bir fenomen olarak öneminden kaynaklandığına şüphe yoktur. Alexander Rushka, inovasyonun çok boyutlu çok karmaşık bir süreç olduğunu söylemektedir (Medhat, 2002: 90).

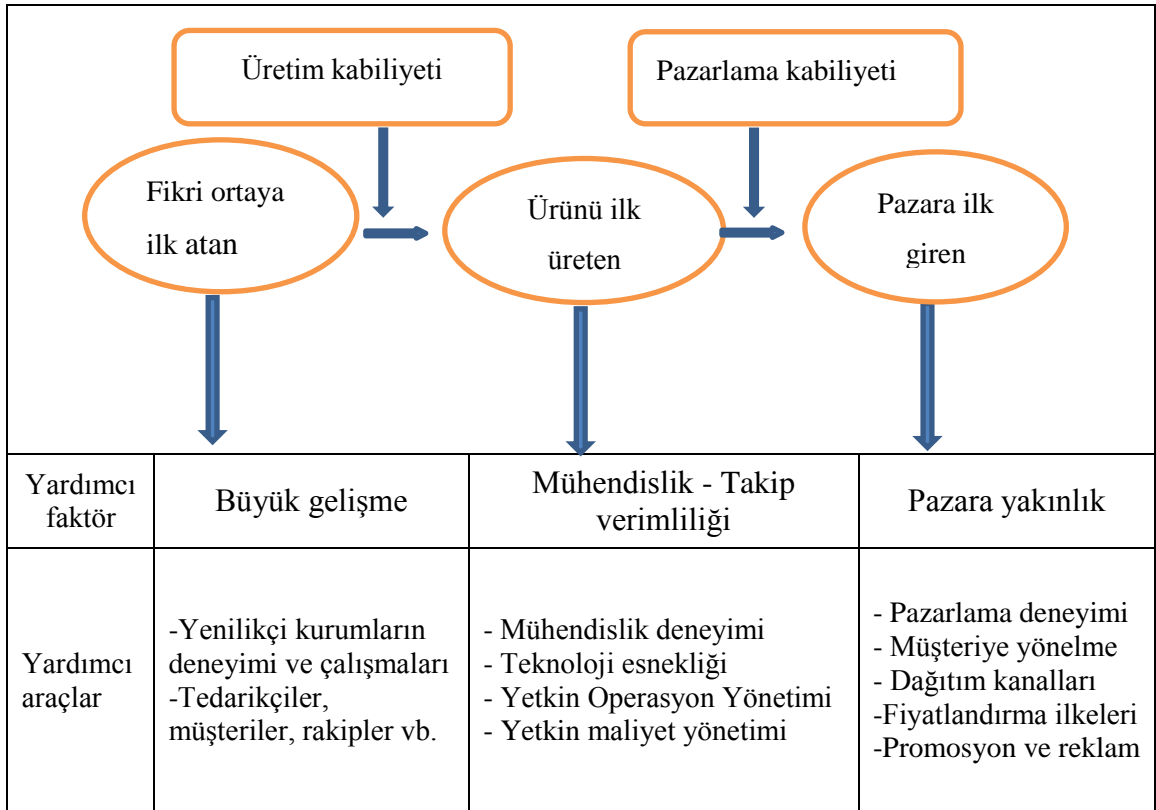
İnovasyon, ürünlerin yenilenmesi ve özelliklerinin artırması için çalışanların katkılarıyla kurumlarda yeni fikirler ve yöntemler sağlayan temel kavramlardan biridir, çünkü günümüzde tüketici bir ürünle sınırlı değildir, her zaman içinde daha modern ürünler istemektedir (Haddad, 2004: 81). İnovasyon, ekipman ve ürünler dahil olmak üzere kuruluşlar için yeni uygulamalar olarak tanımlanır (Nur, ve diğerleri, 2016: 87). Hassan'ın açıklamasına göre inovasyon, “kurumda modern fikirleri geliştirmek ve uygulamak”tır. Gelişme kelimesi, kapsamlı ve modern fikirlerdeki her şeyi kapsar (Rawiya, 2001: 393). Abboud'a göre, inovasyon kavramı “organizasyonun kendisine piyasadaki rakiplerden daha yüksek ve daha hızlı bir üretim değeri katan her yeni şeye ulaşma gücü verir”. Bu, yenilikçi organizasyonların, yeni fikirlere ulaşmada rakiplerle karşılaştırıldığında ilk olduğunu tanımlamak anlamına gelmektedir (Najm N. A., 2003: 22). Peter Drucker, tüketiciye en iyi hizmeti verebilmek için geçmiş zamanı bırakıp şimdiki zamanı düşünmemiz gerektiğini söylemektedir (Şerif, Muhammed 2009: 55). Joseph Schumpeter'e göre inovasyon, “üretimde bir yöntem ya da güzel bir şey yapmak ve yapılan tüm bileşenlerde veya tasarımda bir fark yaratmaktır”. Schumpeter Beş noktayı gruplamaktadır:

- 1- Yeni şeyler üretilmesi.
- 2- Yeni organizasyonlar oluşturulması.
- 3- Yeni malzeme için yeni araçlar kullanımı.

- 4- Yeni pazarlar açılması.
- 5- Üretim kapasitesinin oluşturulması (Jawad, 2006: 181).

Bu tanım, aşağıdaki unsurları da içermektedir.

- 1- İnovasyon, yönetilmesi gereken bir süreçtir. İnovasyondaki ana faaliyetlerin ve hedeflerin yönetilmesi gerekmektedir. İnovasyon sürecinin tasarlanması ve organize edilmesi, ilerlemenin izlenmesi de yönetilmesi gereken konular arasındadır.
- 2- Sahada uygulanabilecek sağlam bir inovasyon oluşana kadar, endüstriyel inovasyon veya teknolojilerin, yöntemlerin ve fikirlerin yeniden yapılandırılması gibi kademeli inovasyon olarak ilerleme kaydetmek te oldukça önemlidir (Boer, 2001: 83-107).



Şekil 1. İnovasyon Kavramı-İlk Fikir, Ürün ve Pazar Kaynak (Najam, 2003: 23)

1.2. İnovasyon Çeşitleri

Birçok yenilik türü bulunmaktadır, bunların en önemlisi :üretken hizmet yeniliği, pazarlama yeniliği, örgütsel yenilik, kök yenilik, modern pazarlarda toplam yenilik, modern bir hammadde kaynağı, modern bir ürün düzenlemesi (Shrr, 2002: 45) şeklindedir.

1.2.1. Ürün – Hizmet İnovasyonu

İnovasyonun amaçlarından biri de yeni ürün veya hizmetlerle, tüketicilerin talep ve ihtiyaçlarını karşılamaktır. Organizasyon tarafından piyasaya sunulan yeni ve farklı ürünler, ürün inovasyonu anlamına gelir. Pazarda yüksek kaliteli ürün hakkında tamamen yeni şeyler ortaya koyarak ürün inovasyonu başarılabilir. Bazı ürünleri geliştirme veya ürünlerde değişim yapmaya ürün inovasyonu denilir. Ürün-üretim inovasyonu aynı zamanda teknolojiyi geliştirir ve organizasyonun ileri teknolojilerinde kullanılabilir (Can, 2012: 26).

Hizmet inovasyonunda ise inovasyona konu olan unsur hizmet olmaktadır. Hizmet inovasyonu, hizmeti müşterilere daha cazip hale getirmek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Örneğin bankacılık alanında faaliyetleri bulunan Finansbank, müşterilere sunduğu kredi kartı ile, muhasebe alanında ileri düzeyde inovasyona ulaşmış ve saniyeler içinde müşterilerine yeni hizmetler sunmuş, böylece müşteriler GHI bilgisayarları kullanmıştır. Öyle ki iki farklı şekilde ürün ve hizmet inovasyonu tamamlanmaktadır. İlk olarak, daha önce mevcut olmayan bir ürün ve hizmet geliştirmek ve piyasaya sürmek mümkün olabilir. Bu yeni ürün veya hizmet, öncekilerden farklı olarak tamamen yeni bir ürün / hizmet ve bazen bu pazar ve endüstri için yeni bir ürün / hizmet olabilir. İkincisi, ürünler ve hizmetler farklı boyutlarda ve mevcut ürün ve hizmetlerdeki değişikliklerde yenileştirilecektir. Bu değişiklikler ve farklılıklar, ürün ve hizmetlerin değerini artırabilecektir (Kılıç, 2016: 84). Ayrıca, hizmete kolayca erişmek için ayrıcalıklar ve kullanım kolaylığı da sağlanmıştır. Müşteri olsun ya da olmasın, herkes Tele24 Plus ve Yapı Kredi AT ile kolayca ve hızlı bir şekilde fatura ödeme yapabilmektedir. Abone, fatura numarasındaki barkodun okunmasının yanı sıra Türkiye ilk defa Turkcell Tele24 Plus'tan bu hizmeti ve IGDAŞ kurumlarının faturalandırmasını sunmaktadır. Avea, Koç.net, Ankara Tedaş, İzmir Tedaş, Aski ve BaşkenTGaz faturaları yalnızca abone

numarası girilerek ödenebilmektedir. Nakit ve kartsız yapılan Yapı Kredi'nin "Tele24 Plus" ATM'sinden sonra bu işlemler bozuk para veya banknot olarak iade edilmektedir.



Fotoğraf 1. Tele24 Plus ATM'si

1.2.2. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, kuruluşun büyümesini artırmak, pazarda devam etmek ve kar elde etmek için piyasada mevcut olmayan yeni ve önemli bir şey sağlamak anlamına gelir. Burada amaç, satışları artırmak ve alıcı memnuniyeti kazanmaktır. Ayrıca pazarlama yeniliği, pazar ideallerinin araştırılmasıdır ve kuruluşun ürünlerin dağıtımında pazarda kullanılan yöntemlerine ve iletişimine dayanır. Aynı zamanda farklı ve yeni tasarımların başarılması ve farklı alışveriş yöntemlerinin geliştirilmesi veya mevcut yöntemlerin iyileştirilmesidir. Örneğin çizgi film karakterlerindeki farklı renkler veya çocuklar için farklı ürünlerin boyutları veya engelliler için tasarlanmış banyo ve banyo ürünleri gibi. Kompakt, renkli ve benzersiz küçük paketlerde birçok T-shirt ve iç çamaşırını çeşidi sunan T-box destekli ürünler, keşfetme seviyesini göstermektedir. T-box, Paketleme, satış modeli bağlantılarında lider konumdadır (T-box mağazalarında, 2012). Başka bir örnek Bang & Olufsen, Mürk TV ve telefonlardır. Danimarkalı üretici Bang & Olufsen, müşterilerin müzik dinlerken optimum ses ayarını elde etmek için ekolayzır, denge ve diğer kontrollerle oynamak istemediğini fark etti. Bu amaçla, şarkıya orijinal sesi vermek ve sonuçta otomatik hale getirmek için ses ayarlarını yapmak için yüksek kaliteli amplifikatörler tasarlanmıştır (Sarkan, 2016: 94). Pazarlama yeniliği, ürünlerin iyileştirilmesinde ve şekillerinin

değiştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, dünyanın en ünlü fast food markalarında olan Mc Donald'sın sunduğu ürün paketleri, özellikle çocuk menüleri için mutlu kutlamalar ve menülerin yanında sunulan hediyeler ticari yeniliklerdir.



Fotoğraf 2. McDonald's Pazarlama

1.2.3. Örgütsel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon, iş geliştirmedeki büyük önemi ve organizasyonlarda performans ve üretim maliyetleri nedeniyle işletmelerden giderek daha fazla ilgi görmektedir (Majeed , 2017: 115) .

Organizasyonel inovasyonu bazı yazarlar, yönetim yeniliği olarak ifade ettiği etmektedir (Armbruster ve diğerleri, 2008; Birkinshaw ve diğerleri, 2008). Örgütsel inovasyon, şirketin iş uygulamalarındaki, ticari veya dış ilişkiler organizasyonundaki yeniliklerdir. Şirkette daha önce kullanılmayan ve idare tarafından düzenleyici bir yöntem uygulamak için alınan stratejik kararların sonucudur. Örgütsel inovasyon, bilgi kullanımının veya mal, hizmet veya işletmenin kalitesini yansıtmaktadır. Aynı

zamanda örgütsel inovasyon, iş verimliliğini artırmak için şirketin yönetim yapısında veya yönteminde önemli bir değişiklik olarak tanımlanır. Organizasyonel yenilik, öncelikle bireylerin ve şirketlerin düzenlenmesi ile ilgilidir, teknolojik gelişme ve ekonomik büyüme için koşullar yaratır. Örneğin, şirketin üretim, finansman, strateji geliştirilmesi ve pazarlama faaliyetleri için ilk kez entegre bir izleme sisteminin başlatılması (Hakan Eren, 2015: 160-161). Aynı zamanda şirket düzeyinde daha kaliteli iş yöntemleri uygulamak anlamına gelir ve önceki inovasyon türlerinde olduğu gibi artan verimlilik ve satış gibi ölçülebilir değişiklikler oluşturur. Kurumsal yenilikler ürün kalitesini artırabilir, işler arasında bilgi alışverişini artırabilir ve şirketlerin yeni teknolojileri kullanma yeteneğini artırabilir. Bunun bir örneği olarak kurumsal kalite yönetim sistemi olan ISO 9001 kalite yönetim sistemi, sürekli müşteri odaklı geliştirme yöntemleri ile müşteri memnuniyetini ve karlılığını sağlamak için önemli bir araçtır. Küçükten büyüğe, sanayiden hizmete ve kamu sektöründen özel sektöre kadar tüm kurumlara kalite yönetim sistemleri uygulayabiliriz (Ayşe, 2016: 20).

1.2.4. Radikal İnovasyon

İnovasyon, önceki ürünlerinden kökten farklıdır ve organizasyon, büyük bir stratejik konum kazandığı ve pazarlarda etkili hale geldiği için yeni ürünler veya modern operasyonlar elde etmek için çalışır (Khalaf Bilal, 2008: 45). Ayrıca bu tür yeniliğin özellikleri,

- 1- Piyasada inanılmaz bir etkisi olan teknoloji sektörünün ortaya çıkması,
- 2- İnovasyondan uzak kalan işletmelerin pazar paylarının bozulması,
- 3- İnovasyona dayalı olarak yeni üreticiler piyasaya girdiğinde, pazarda bir yer alması,
- 4- Yeni bazı kuruluşların ortaya çıkması,
- 5- İnovasyonu yakalayamayan piyasadaki güçlü şirketlerin sarsılabilmesi (Mohamed S. , 1992: 113) şeklinde olmaktadır.

1.2.5. Kısmi İnovasyon

Bu yenilik, ürünlere, süreçlere ve prosedürlere yararlı unsurlar katmaktadır. Bu yararlı unsurların birikimi, radikal yenilik getirmektedir (Nabil, 2007: 184). Kısmi yeniliğin temeli, herhangi bir işçi veya mühendis tarafından yapılabilecek basit ve ucuz bir çabaya dayanmaktadır. Araçları yüksek çaba gerektirmeden kullanılabilir. Daha

sonra küçük bir fikre dönüşüp bir kar kaynağına dönüşebilir (Said, 1998:113-114). Etkileri aşağıdakilerle sınırlanabilir:

- 1- Radikal inovasyon rekabet gücü üzerinde etkisi olan tek yenilik değildir.
- 2- Kısmi yenilikler zayıf bir etkiye sahiptir, ancak birikirlerse, güçlü bir etki sahibi olur.

Aşağıdaki tablo ile aralarında ayırım yapabiliriz:

Tablo 1. Kısmi ve Radikal İnovasyon (Jawad, 2007: 184)

Kısmi İnovasyon	Radikal İnovasyon	
Küçük çaplı güncellemeler gerçekleştirmek Kalite kontrol sisteminin modernizasyonu Kalite departmanlarının uygulanması	CD çalar çıkartmak Bilgisayardaki ürünler için prototip verme Uzaktan toplantı	Ürün Operasyon Düzenleme

1.3. İnovasyonun Önemi

İnovasyon, günümüzde organizasyonlar düzeyinde ve ülke düzeyinde çok çeşitlilik göstermiştir. Çünkü inovasyon, kalkınmak isteyen ülkeler için bir ölçüt sağlayan bir başlangıç oluşturmaktadır. İnovasyon, servet elde etmek için bir yol sunmaktadır. Ayrıca, ekonomik ve sosyal kalkınmayı teşvik eden bir faktör olarak, verimlilik artışına ve fakir ülkelerin yoksulluklarının giderilmesine katkılar sunmaktadır. Örneğin; yoksul ülkeler için üretkenlik artışını ve gelir kaynaklarını artıran yeni bir şeyi ortaya koymak kolay değildir. Bu ülkelerin toplam yerli üretimini önemli ölçüde yoğunlaştırabilir. Bu, tarihsel kâr oranında 100 milyon dolarlık ek bir sermaye yaratmaya katkıda bulunur. Bu nedenle, doğru performansa sahip yenilikçi doğru stratejiler, kaynaklara geçiş yapmaktan daha iyidir (Said , 1998: 293). Öte yandan inovasyon, kuruluşların gelişimi hakkında çok fazla bilgiyi destekleyen önemli işaretlerden biri haline gelmiştir (Muhammed, 2003: 38). Ayrıca firmalar inovasyon eğitim programlarına öncelik vererek inovasyon ihtiyacına sistematik ve yoğun bir şekilde dikkat etmeye başlamıştır.

Şirketler, ayrıca inovasyon eğitim programlarına öncelik vererek inovasyon ihtiyacına giderek daha fazla ve yoğun bir ilgi göstermektedir. Son araştırmalarda, yaklaşık 100 işçi çalıştıran ABS şirketlerinin %25'i uygulamalı inovasyon konusunda eğitilmiştir. Bu da dört yıl içinde % 540'lık bir artışı temsil etmektedir. Buiness Week'e göre Fortune 500 şirketlerinin yarısından fazlası, CEO'larını ve farklı seviyelerdeki diğer çalışanlarını inovasyon eğitim programlarına göndermektedir. Bu durum, aynı zamanda inovasyonun incelenebileceğini ve yenilik yeteneğinin azınlığın seçimiyle sınırlı olmadığını da yansıtmaktadır (Najm A. , 2007). İnovasyonun önemi nedeniyle, inovasyonu daha önce hiç olmadığı kadar belirgin bir özellik yapan bir grup faktör vardır. Bu faktörler arasında şunlar yer almaktadır:

- 1- Organizasyonlar arasındaki rekabetin artışı.
- 2- İş organizasyonlarının büyüklüğü.
- 3- Tüketici hayal gücünün yükselişi.
- 4- Teknolojideki hızlı değişimler.
- 5- Kaynakların azaltılması.
- 6- Yeni düşünceye yüksek talep.

Günümüzde inovasyon, rekabet avantajı elde etmek isteyen organizasyonlar üzerinde çok fazla baskı yapmaktadır. Kotler rekabet avantajını şöyle tanımlar: "Bir organizasyonun rakiplerin şimdi veya gelecekte takip edemeyeceği bir veya birkaç şekilde performans gösterebilme yeteneğidir." Doyle ayrıca bunu "organizasyonun müşterilerinin pazardaki rakiplerinden daha iyi ihtiyaçlarını ve isteklerini takip edebilme yeteneği" olarak tanımlar. Bu bağlamda Ali el-Salami, rekabete hazır kurumun kendisini diğerlerinden ayıran bir avantaja ve onlara üstünlüğünün bir nedeni olduğuna inanır. Ayrıca inovasyonun önemi şu şekilde ortaya konulmaktadır:

- 1- Ürün türünün değişimi.
- 2- Grup çalışması ve beyin fırtınası uygulaması yoluyla birey için kişisel fikirlerin harekete geçirilmesi.
- 3- Alıcının zihninde kurum imajının oluşturulmasında etkileşim.
- 4- Örgütlerde rekabet ruhuna yardım etmek.

- 5- Organizasyonda satış ölçümünü artırmak için şubelerin bulunmasına yardımcı olmak.
- 6- Ekonomik, teknik veya pazarlama amaçlı olmakla birlikte, aynı çevre ile ilgili soruna çözümlere ek olarak, kalitenin gelişimine katılım ve kuruluş içindeki sorunun birden fazla farklı alanda çözülmesine yönelik karar vermek.
- 7- Ürün sürümü arasındaki süreyi azaltarak kuruluşun mükemmelliğine katılmak. Bütün bu özellikler, organizasyonu süre boyunca bir rekabetçi kuruluş haline getirir (Ahmed , 2002: 260).

İnovasyon, bilimsel ve teknolojik gelişmelere öncülük etmeye katkıda bulunduğu için, araştırma ve geliştirmeye yol açmaktadır. Ayrıca moral açısından yenilikçi bireye fayda sağlamakta ve kendine olan güveni artırmaktadır. İnovasyonun önemi, organizasyonların ürünlerini sunmada farklı kılan yollar ve yeni yöntemler ya da ürünler bulmak için çalışmasındadır. Yeniliğin önemi sadece üretim ile sınırlı olmayabilir, aynı zamanda pazarlama ve finans gibi diğer alanlara da inovasyonun yansımaları görülmektedir (Manal, 2016: 47).

1.4. İnovasyonu Etkileyen Faktörler

İnovasyona değinen ve inovasyonu teşvik eden birçok faktörün belirlenmesine katkıda bulunan birçok çalışmadan sonra, bağlantılı ve inovasyon üzerinde önemli bir etkisi olan üç faktör grubu vardır bunlar: inovasyon birey düzeyinde kişisel özellikler kümesi, kuruluştaki örgütsel özellikler kümesi ve toplumdaki çevresel faktörler kümesi şeklindedir (Najam, 2007: 129). Çalışmanın bu kısmında, bu faktörlerin her biri açıklanmaktadır.

1.4.1. Kişisel Faktörler

Bazı insanlar, eski günlerde yenilikçilerin sadece büyük zekaya sahip olan kişi olduğunu ve inovasyonun bilim adamları gibi belirli bir grup insanla sınırlı olduğunu düşündüğü için, organizasyondaki ve başlangıç noktasında inovasyon sürecinin odağı olarak, yenilikçi kişiyi kabul etmiştir. Son çalışmalar, inovasyonun bir kişiye ait özel bir özellik değil, genel bir insanlık özelliği olduğunu kanıtlamıştır (Medhat A. , 2004: 9). Ancak bu, yenilikçi bir kişide bulunması gereken daha az kişisel özellik olduğu

anlamına gelmez. Birçok düşünür, yenilikçi bireylerin davranışları inceleyerek, yenilikçi insanların uzun süre odaklanmanın öne çıktığı önemli özelliklere sahip oldukları ortaya koymuştur (Marjrysw, 2005: 72).

Yenilikçi insanların ayırt eden özellikler arasında:

- 1- Araştırma aşkı ve iş ile ilgili ileri düzeyde sorulardan haz alma .
- 2- Bir şeyler yapmak için otomatik yollar üzerinde çalışma.
- 3- Olayları çerçevesi dışında en uzak yerlerden düşünmeyi ve dar kalıpların dışında düşünmeyi tercih etmeleri.
- 4- Sorunlarla ve fırsatlarla yüzleşmek için yeni anlayışlar ve yöntemler ile çalışmaları.

Yenilikçi bireyin özellikleri üzerine tek bir listede yazarlar ve araştırmacılar arasında oybirliği olmadığı, ancak birçok durumda yenilikçi bireylerde ortaya çıkan bir dizi özellik olduğu belirtilmektedir.

1.4.1.1. Karmaşık Olma Eğilimi

Yenilikçi insanlar genellikle karmaşık olma eğilimindedir. Zira yenilikçi insanlar, sıradan insanlar gibi düşünmezler. Sıradan insanlarda bulunmayan, her insanın yapamayacağı ve tanımadığı zor ve karmaşık şeyler ortaya çıkarmaktadırlar.

1.4.1.2. Şüphencilik Durumu

Bu özellik, yenilikçi insanı her şey hakkında alışılmadık sorular sormasına yol açmaktadır. Şüphencilik, yenilikçi insanların temel özellikleri arasında yer almaktadır. Yenilikçi bireyler, zaman zaman aşıkâr durumlardan bile şüphelenmektedirler. Newton ünlü sorusunda, elmanın havaya doğru değil de aşağı doğru düşmesinin sebebini sorarak şüpheli ve sorgulayıcı davranmıştır. Bu şüpheli yaklaşım O'nun, yerçekimi yasasını ortaya çıkarmasını sağlamıştır (Marjrysw, 2005: 73).

1.4.1.3. Sezgi

Yenilikçi, sorunları tanımlamak ve onlar hakkında bilgi toplamak için çalışıyor olabilir. Ama çok derin bilgilere girdiğinde, sezgisel düşünmesi gerekir. Sezgi, yenilikçinin araştırmasıyla ilgisi olmayan şeylerle bağlantılı uzun vadeli bir görüştür (Najam A.,2007 : 12).

1.4.1.4 Kişisel Başarı

Yenilikçi, dış teşviklere veya eylemi engelleyen sorunlara bağlı değildir. Sahip olduğu öz motivasyona ve yaptığı işe olan sevgisine bağlıdır (Musa 2003:304). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, insanın kendini gerçekleştirme, en yüksek ve en yüce insani ihtiyaç olarak kabul edilmektedir.

1.4.1.5 Şartlama ve Sınırlamalardan Kaçınma

Yenilikçi kişi, karşılaştığı sınırlamalardan ve sınırlamalardan kaçınır. Zihinsel kapasitesi o kadar yoğun ve genişirki hiçbir şey onu sınırlandıramaz. Halbuki birçok yenilikçi, bilişsel alanlarını kısıtlayan şartları tanımaktadır (Muhammad, 2002: 95).

1.4.2. Düzenleyici Faktörler

Organizasyonlar, insanların yaratıcı faaliyetlerini etkileyen, oldukça organize ve düzenleyici yapılanmalardır. Zira bireyler, yaşadıkları çevrenin dışında ve düzenleyici bağlamlarının dışında çalışamazlar. Araştırmalar, kuruluşlardaki organizasyonel koşulların, yenilikçi özelliklere sahip bireyler üzerindeki etkileri yoluyla yaratıcı çabayı etkilediğini göstermiştir (Najam , 2007: 135).

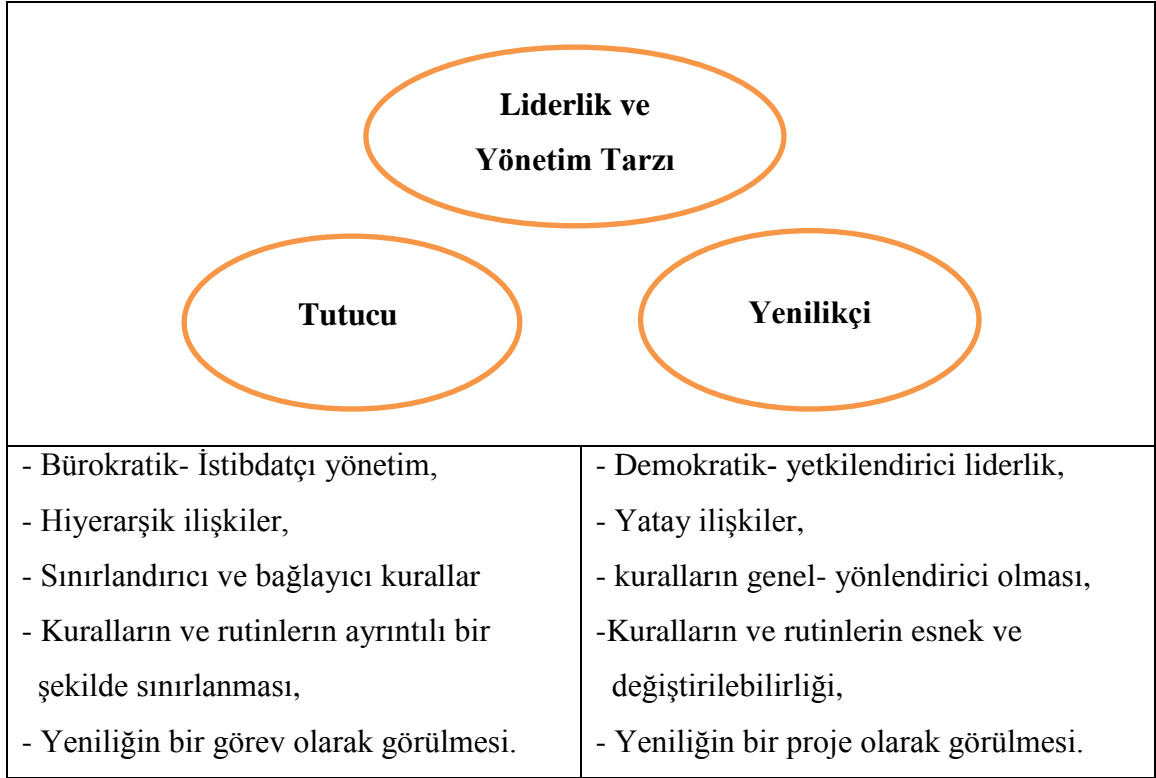
1.4.2.1. Organizasyonel Strateji

İki tür kuruluş arasında ayrım yapabiliriz. Birincisi yenilikçi stratejik kuruluşlardır. Bu kuruluşlar, yeniliği rekabetçi pazar avantajı kaynağı ve stratejik yönetimlerinin bir boyutu haline getiren kuruluşlardır. İkinci kuruluş tipi ise, mevcut teknoloji, ürün ve hizmetler de dahil olmak üzere mevcut duruma uygun bir strateji izler. İlk kuruluş tipi yenilikçileri cezbedip onları arar ve onlara organizasyonun inovasyon tabanını oluşturmak ve geliştirmek için fırsatlar sağlar. İkinci kuruluş tipi ise, mevcut sistemi ve mevcut özellikleri sürdürmek ve kalıcı kılmak için faaliyetler yürütmektedir (Boubaa, 2011: 43).

1.4.2.2 Liderlik ve Yönetim Tarzi

Liderlik, yeniliğin teşvik edilmesinde veya engellenmesinde etkili bir rol oynamaktadır. Demokratik liderlik, inovasyon için en uygun ortamı oluşturmaktadır. Çünkü bireylerin fikirlerini ifade etmesine izin verir ve böylece yeniliği teşvik ederken, bürokratik liderlik ifade etme arzusunu sınırlayarak inovasyona engel teşkil

etmektedir. Liderlik ve yönetim tarzında tutucu ve yenilikçi özellikler aşağıdaki şekilde yer almaktadır (Naima, 2015: 51).



Şekil 2. Liderlik ve Yönetimi Tarzı (Najam, 2007: 173)

1.4.2.3. Takım

Takımın, ortak bir çıkarı somutlaştırmak ve ortak bir hedefe ulaşmak için belirli bir süre içinde sistematik ve sıralı bir etkileşim içinde olan iki veya daha fazla kişiden oluşan bir grup olduğu denilebilir (Saleh, 2004: 25). Çalışmalar, kişi veya departmanlar için bir performans birimi olarak takım performansının üstünlüğünün, aynı zamanda başarılı kurumların, geleneksel organizasyon yapısından çalışma ekiplerinin kullanımına dönüşümün, yeniliği teşvik etmek, desteklemek ve güçlendirmek için en uygun iklim olabileceğini göstermiştir.

1.4.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramı, organizasyona işlerinde belirli bir ayırım sağlayan geçmiş dönemde oluşmuş değerler, gelenekler, kavramlar ve ritüeller kümesidir (Mustafa, 2002: 419). Zira bürokratik bir yapıya sahip kuruluşlar, mevcut kültürlerini koruma eğiliminde olup inovasyona uygun olmamaktadırlar . İnovasyona dayalı, farklı kültürel inovasyon kapasitesi ile karakterize edilmesi gereken organizasyonların

aksine, kültürel politikalar mevcut politika ve kavramlarda önemli değişiklikler getiren ve inovasyon eğilimi ile uyumlu olanların lehine işlemektedir.

1.4.2.5. Etkilenen İşçi

Organizasyonlardaki inovasyon, inovasyonu uyaran veya engelleyen etkileyen faktörden etkilenebilir, Bu nedenle organizasyonlar inovasyonun tüm alanlarında etki faktörünü dikkate almalıdır çünkü çok önemlidir.

1.4.3. Toplum Etkileyen Genel Çevresel Faktörler

Çevre, inovasyonda önemli bir rol oynar. Ya bireyin inovasyon yapmasına yardımcı olur ya da onu hayal kırıklığına uğratar ve kısıtlar. Yenilik sürecini etkileyen çevresel faktörler, aileden, eğitim ve kültür kurumlarına kadar uzanan sosyal ve kültürel faktörleri içerir. Her biri, bireyi ve düşünme biçimini etkilemek ve onu yetiştirme ve kültürel yönelimi ile yaratıcı olmaya motive etmede önemli bir role sahiptir. Siyasi faktörler, maddi ve manevi teşvikler tahsis ederek ve böylece bireylerin yenilikçi yeteneklerini geliştirmeye yardımcı olan gelişimsel, eğitimsel ve araştırma kurumlarının kurulmasını teşvik ederek, siyasi liderlerin toplumda inovasyonu desteklemede önemli bir rol oynamaktadır (Mohamed S. , 1992: 165) .

Patent sistemi ve fikri mülkiyet hakları sistemi, yenilikçilerin haklarını koruduğu ve aynı zamanda buluşun veya yeniliğin sahibine bulgularını tekelleştirme ve taklitten koruma hakkı verdiği için inovasyonu teşvik etmede önemli bir role sahiptir. Bu, buluşçu ya da yeniliğin tanındığı ve bireyin ya da kurumun kendisine sahip olma hakkına sahip olduğu resmî kurumlar tarafından yenilikçiye verilen bir sertifika ya da belge aracılığıyla yapılırken, üniversitelerin ve araştırma merkezlerinin rolü, araştırmacıların ve yenilikçilerin konumunu geliştirmede ve toplumun teknolojisini geliştirmede ortaya çıkmaktadır.

1.5. İnovasyonun Özellikleri

- 1- İnovasyon Yeni Olma Eğilimindedir:** Yeni bir şey getirmesi ve kurumun pazar payını ve gelişimini sürdürmek için kısmen veya tamamen yeni bir şey ortaya koymayı da içermektedir.

2- **İnovasyon Mükemmellik Demektir:** Piyasadaki diğer işletmeler ve bireyler, yenilikçinin fikriyle rekabet etmektedir, çünkü kendi ihtiyaçlarına yeniliklerle cevap vererek bir pazar segmenti yaratmaktadır.

3- İnovasyon, bir insanın yeni ihtiyaçlarını, keşfe dayalı bir bakış, yeni ürünlerin daha sürekli talep yaratma olasılığını öngördüğü zaman fırsatları keşfetme yeteneği anlamına gelmektedir.

4- **İnovasyon, ilk kişinin pazardaki ilk arayış olma kabiliyeti anlamına gelir:** Yani, bir kişi bir şeyi yenilediğinde, iletişim kurduğu ilk nokta pazar olmaktadır (Khalil, 2008: 48). Ayrıca, 1973'te Zaltman ve arkadaşları Duncan ve Holbek, yenilikleri bölümlere ayırmak için üç bölümlü bir yenilik özellikleri modeli ortaya koymuştur.

- **Programcı veya programcı olmayan:** Daha önce planlanmış yenilikler (programcı inovasyon) ve daha önce planlanmamış yenilikler (programsız inovasyon) vardır. Programlanmamış inovasyon, durgun bir kaynak sağlanması nedeniyle durgunluğun çıktısının yenilenmesidir. Bu tür yenilikler, bir ihtiyaç veya krize yanıt olarak oluşturulan yeniliklerdir. Ayrıca inovasyonun üçüncü bir türü de vardır, bu da yeniliği teşvik eden yeniliktir (Bir bireyin veya bir grup kişinin örgütün dikkatini bilinmeyen bir alana çekmektedir).

- **Yardımcı veya Nihai:** Buluşçu kişinin yeni bir şeyi keşfetmek için hedefleri veya başka bir keşif için araç gereçleri bulunması durumudur.

- **Özgünlük:** Keşfedilen buluş ileri düzeyde de, düşük seviyede de olabilir. İleri düzeydeki bir buluş ileri düzeyde bir teknolojiyi içinde barındırdığı gibi aynı zamanda yüksek riski de barındırmaktadır.

- **İnovasyonun Kaynağına Göre Yenilikler:** buradaki inovasyon türleri ikiye ayrılmakta ve bunların arasındaki ayrımı iyi yapmak gerekmektedir (Najam , 2003: 109).

• **İç Yenilikler:** Bunlar kuruluş içinden ve kuruluşun kendi yetenekleriyle geliştirilen yenilikler sözkonusu olmaktadır.

• **Dış yenilikler:** Burada yenilikler organizasyonun dışından gelir. Bazen devlet sınırlı bir süreliğine kuruluşu yenilik genişletmeye zorlar. Ya da organizasyonun dışından başka bir kuruluşla işbirliği gerçekleştirilerek örneğin lisans sözleşmeleri imzalanarak ya da bir organizasyon, mucitten

icatları satın alarak yenilikler elde edilebilir. Birçok kuruluş ikinci türe eğilim göstermemektedir. Zira ABD şirketleri uzun vadeli sözleşmeler nedeniyle birçok zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Japon şirketleri ise fikir nereden gelirse gelsin yeni fikirler almadıkları.

İşletmeler arasındaki rekabet nedeniyle, bir sektörde yer alan tüm işletmeler, halka veya tüketiciye yeni bir hizmet sunabilmek için kendilerine özgü yeni bir şey bulmalıdır. Örneğin, günümüzdeki cep telefonu şirketleri. Bazı şirketler parmak izi ile çalışan bir telefon yapmak isterken diğer şirketler parmak izini cep telefonunun arka tarafına koymak ister ve bazı şirketler ise parmak izini ekranın içine koymak istemektedir. Böylece başka konularda bir benzetme yapabiliriz. Bir anlamda, eski taklit şeyi bırakıp yeni yenilikçi düşünceyi kullanabiliriz.

1.6. İnovasyon Sıralamaları

1.6.1. Temel Araştırma

Bu, üniversitelerde ve bazı araştırma ve geliştirme laboratuvarlarında yapılan çalışma türüdür. Temel araştırmalarda doğrudan açık bir sonuç bulunmamaktadır. Önemli olan araştırılan konuların, nesnelere nasıl çalıştığı hakkında daha fazla şey keşfetmektir. Bazıları temel araştırmanın yenilik olmadığını söylüyor. Ancak bunun mutlaka yeni bir ürün veya hizmete yol açması gerekmez. Einstein, Watson veya Edison gibi insanların yenilikçi olmadığını söylemek zor olacaktır. Alanlarında devrim yaptılar. Dahası, temel araştırmalar uzun vadede büyük karlar elde ediyor ve o zamanlar yararsız görünen keşifler olmadan modern dünyamızı hayal etmek zordur.

1.6.2. İnovasyonun Desteklenmesi

Bu, Apple'ın öne çıktığı, açıkça tanımlanmış bir sorunun ve bunu nasıl çözeceğimiz konusunda oldukça iyi bir anlayışa sahip olduğu bir yenilik türüdür. Steve Jobs iPod'u ilk kez tasarladığında, sadece "cebinize 1000 şarkı" koymanıza izin veren bir cihazdı. Bu, belirli boyutlara uyması için belirli miktarda belleğe sahip olmanız gerektiği anlamına gelir. Bunlar çözülmesi birkaç yıl süren zor problemlerdi, ama neyin dahil olduğu ve bunu kimin çözebileceği oldukça açıktı.

1.6.3. Yıkıcı Yenilik

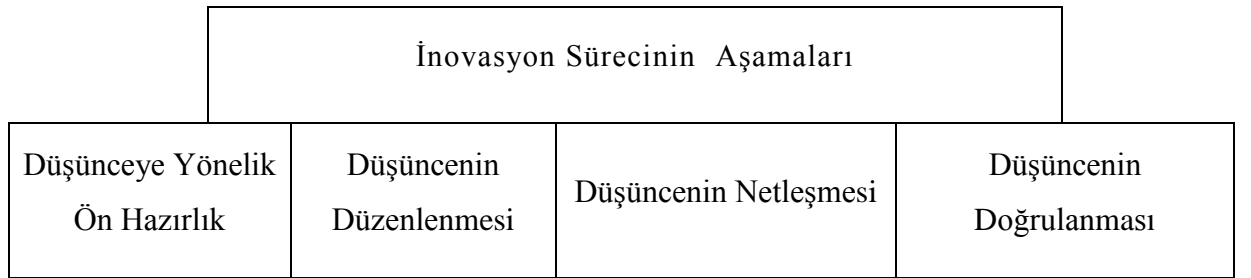
Klasik kitabı “Yenilikçi İkilem” olan Clayton Christensen yıkıcı yenilik kavramını gündeme getirmiştir. Büyük, kendini rakipsiz sanan dev şirketler karlılığa odaklanırken, yıkıcı küçük şirketler ise büyük şirketler tarafından önemsenmeyen hatta hiç görülmeyen segmentleri odağına alır. Bu segmentlerdeki mevcut boşlukları hedefler ve uygun fiyata doldurur. Karlılık peşinde koşturmayı devam eden dev şirketler ise istese de çevik davranamaz, hantal yapısı küçük bir girişim ile rekabet edemez. Meydan okumaya devam eden küçük şirket böylece pazarın üst segmentlerine doğru harekete geçer. Bir süre sonra büyük şirketin hedef müşterisine de ulaşabilir. İşte burada yıkıcı yenilikten söz edilmektedir (Frank, 2012: 26).

1.7. İnovasyon Sürecinin Aşamaları

Birçok araştırmacı, inovasyon sürecinin, birçok psikolojik ve interaktif mekanizma türüyle karakterize edilen etkileşimli ve entelektüel aktivitenin kalitesine bağlı olduğunu, böylece her kesimin ağırlığını ölçmeyi zorlaştırdığını eğilimindedir. Yenilikçi süreci analiz etme alanında en tanınmış araştırmacılardan biri olan Wallis, inovasyon sürecinin çelişkili bir süreç olduğunu düşünmektedir.

Bu nedenle, Wallis’e göre inovasyon 4 aşamadan oluşmaktadır.

Şekil 3. İnovasyon Sürecinin Aşamaları (1-5)



1.7.1. Ön Hazırlık Aşaması

Bu aşamada sorun hakkında bilgi toplanır. Sorun hakkında toplanan bilgiler, sürecin sonraki aşamalarına da tesir etmektedir. Bilgilerin analizinde, toplanan bilgiler oldukça önemlidir.

Bilgi toplamanın gerekleŖtiđi bu aŖama aŖađıdaki unsurları içermektedir:

- Bireyin nceki biliŖsel deneyimlerini hatırlamak.
- özümü yaratıcı bir atılım gerektiren biliŖsel alanı tanımlanmak.
- eŖitli kaynaklardan gelen durum veya konu ile ilgili deneyimleri tanımak ve iletiŖim kurmak.
- Sorunu veya durumu doğru bir Ŗekilde anlamak için deneyimleri düzenlemek.
- UlaŖılan sonuçların ıŖıđında bir hipotez oluŖturmak.

1.7.2 Düzenleme AŖaması

Bu aŖama aŖađıdaki unsurları içermektedir:

- Durum ile ilgili ciddi dŖünme, yani zihinsel endiŖe.
- Alakasız dŖüncelerden kaçınmak.
- Ortaya atılan durum ile etkileŖim.
- Bir dizi önerilen çözümü tanımlamak.
- Yeni bir fikir formüle etmek (Adan & Abdul, 2009: 146-147).

1.7.3. NetleŖme AŖaması

Hazırlık aŖamasını tamamladıktan sonra, genellikle yeni fikirler ve iyi çözümler bulunur. Zihin bu fikirleri tartıŖır, düzenlemeye alıŖır. Zihinde sorunlar çözümlenmeye alıŖırken alıŖılırken bazen baŖarısız olunur. n hazırlık ve düzenleme aŖamasından sonra zihin de bazı fikirler ve çözüm yollarının bu Ŗekilde netleŖtilmesi bu aŖamada gerekleŖtirilmektedir.

1.7.4. Doğrulama AŖaması

DŖünceyi doğrulama aŖaması, önceki aŖamalarda ulaŖılan fikirlerin geçerliliğini test etmek için alıŖır ve iki Ŗekilde araŖtırılır:

- 1- KiŖinin zihninde içsel bir yöntem
- 2- DŖünceyi üreten kiŖi ile diğer meslektaŖları ve kafaları arasındaki dıŖsal yöntem

Ŗphesiz, çözümün geçerliliğini kontrol edilmesi, çözümün delillerle uzmanlar tarafından kanıtladıktan sonra gelmektedir.

Ayrıca, düşünceyi doğrulama aşamasında aşağıdakilerin doğrulanması gerektiği de belirtilmelidir:

- Çözümü doğrulamak için uygun zaman ve saati seçmek.
- Tüm sonuçları tahmin etmek. Zira bazı sonuçların tahmin edilmemesi çözüm veya fikrin etkinliğini azaltabilir (Medhat A, 2004: 117-118).

1.8. İnovasyon Stratejisi

Günümüzde, artık anlaşılmıştır ki teknoloji ve pazardaki gelişmeler gelecekte daha da artacak ve böylece inovasyon; aynı stratejik performansı ve aynı maliyetler, esneklik, mal kalitesi ve güvenilirlik yaratmanın en önemli özelliği haline gelecektir. Aslında kurumlar, radikal inovasyonun başlangıcını garanti eden pazardaki lider kurumlarda sürdürülebilir rekabet avantajı ortamında inovasyonun en yaygın unsur olduğuna inanmaya başlamışlardır. Stratejik inovasyon onlar için daha uygun olsa da, kuruluşlar aynı zamanda bir başarı kaynağı ve rekabet avantajı oluşturmaya da çalışmaktadırlar.

Strateji, genel olarak trend çizgisini ve kuruluşun sahiplerinin, yatırımcının, tedarikçinin, müşterinin ve kuruluşla ilgili her şeyin beklentisine ulaşmak için değişen kaynakların çevre ile örtüşmesinden ve entegrasyonundan kaynaklanan tüm avantajları elde etmek için kuruluşun uzun bir süre boyunca aldığı ana referansları temsil eder. Organizasyonun, inovasyona ulaşmasına ve onu sürekli bir yenilenme fenomeni haline getirmesine yardımcı olmak için üstlendiği birçok inovasyon stratejisi vardır (Salim & Zayd, 2006: 69). Stratejik bir bakış açısıyla inovasyonun ayırt ediciliği, yenilikçi girişimin yeni ürünler ve yeni pazarlar bulma hareketinin ilk listesinde yer alıyor olmasıdır. Bu nedenle, inovasyon stratejisi, pazara yeni fikir için proaktif bir strateji ile karakterize edilir. Buna rağmen, inovasyon işletmenin her boyutunda tamamen mümkün değildir, çünkü inovasyon, yeni bir fikrin hızına, taşınabilirliğine ve üretimine ve yeni ürünün pazarlanabilirliğine bağlıdır (Najm N. A., 2003: 28).

1.8.1. İnovasyon Stratejileri Türleri ve İçeriden Dışarıya Çalışmalar

Yenilikçi akışların belirgin şekilde arttığı büyük şirketler aracılığıyla belirlenen beş strateji, işletme için harici kaynaklarla çalışmıştır. Bu strateji marjinal yatırımlar,

resmi politika ve liderlik ile uyumluluk yoluyla inovasyon teşviklerinin sorunlarını aşmaktadır (Amer, 1991: 399).

1.8.1.1. Inovasyon Kültürünün Organizasyona Yayılması

Organizasyon içinde çalışan bireyler arasında bir inovasyon kültürü yaymaya çalışmak oldukça önemlidir.

Organizasyonlarda inovasyon kültürünün yaygınlaşması için tepe yönetiminden başlayıp, şirket çalışanlarına aktarılan bir anlayışa ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda amaca yönelik olarak eğitimlerin düzenlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, çalışanların özellikleri birçok açıdan farklılık göstereceği için, çalışan analizleri yapıp buna göre şekillenecek etkili bir eğitim programıyla verimlilik artırılabilir.

Bununla birlikte, çalışanların inovasyona katkıda sağlaması açısından, hem fikirlerin değerlendirileceği bir ortam oluşturmak, hem de ödüllendirme sistemlerini uygulamaya koymak bir hayli yararlı olacaktır. Böylece, çalışanların aidiyet duygularında da artış olacaktır.

1.8.1.2. En Yenilikçi ve Yaratıcı Kişiyi Doğru Yere Atamak

Yaratıcı insanların(entelektüel sermaye) zihinlerini normal hayata çıkarmaya ve daha sonra gerçeğe dönüştürmelerine yardımcı olacak yerlere seçilmesi ve yerleştirilmesi gerekmektedir. Yenilikçi insanların doğru yerlerde istihdam edilmeleri onların verimliliğini, iş motivasyonlarını ve çabalarını daha da artıracaktır.

1.8.1.3. Yenilikçi ve Mucit İçin Yeterli Zaman Sağlanması

Bu stratejide, yaratıcıya, uzun vadeli bir zaman gerektiren yeni fikirler hazırlamak için araştırma ve geliştirme içinde esneklik ve denge oluşturarak ve performans yönetim sistemi ayarlamalarını sağlayarak zaman verilir. Bir laboratuvar projesindeki en büyük sorun, proje bütçesinin etkin değerlendirmemesi, proje harcamalarının haklı gösterilememesi ve projenin bitirilme zamanının etkin hesaplanmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Laboratuvar projesinin sonuca yaklaştığı organizasyonlarda bile, üretilen yenilikleri ticari forma dönüştürmek genellikle zordur.

1.8.1.4. Organizasyon İçinde İnovasyon alışma Ekiplerinin Geliştirilmesi

Bu, inovasyonla ilgilenen ekipler geliştirmek, bu ekiplere bu görevi mümkün olan en iyi şekilde yapmalarına, merkezi olmayan bir şekilde çalışmalarını sağlayacak ve gerektiğinde onları belirli bir ülkenin sınırlarını geçmeye teşvik etme gücü vermek anlamına gelir. İnovasyon kültürünü mümkün olan en geniş lde yaymak için uluslararası alanda çalışmak gerekmektedir. Başka bir deyişle, rutinden ve organizasyon içindeki inovasyon hareketini durduran ölümcül bürokrasiden uzak, yenilikçi çalışmaya ademi merkezizetçi bir yaklaşımı teşvik etmek oldukça önemlidir.

1.8.1.5. Kendini Adanış Bir Kuruluş Olmak

Kuruluşun kararlı, yaratıcı ve etkin bir şekilde yönetilebilmesi için iki aşamaya ihtiyaç bulunmaktadır.

Birinci Aşama

Yenilikçiler, kurumun orijinal işlerinden, özellikle de farklı olanlardan tamamen uzak olmalıdır. Diğer bir deyişle, yönetim orijinal olmayan işleri (farklı olmayan olaylar ve yenilikçi olmayanları) seçmeli ve organizasyon içindeki çalışma ortamını yaratıcı ve kültürel etkinliklere hazırlamalıdır.

İkinci Aşama

Kuruluş çapında bir yenilik kültürünü yaymak. Bunu başarmak için, işin işlevlerine dikkat edilmelidir. Bu mekanizmaların en önemlilerinden biri, görevi, takımın hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilecek şekilde takım bayrağını yönlendirmek olan bir takım lideri atamaktır (Frederick, 2001: 47-76).

1.8.2. Dışarıdan İçeriye Doğru alışmalar

1.8.2.1. Satın Alma, Ortak İş Birliği ve Yenilikçi Dış Kuruluşlarla İttifak Deneyimi

şirketlerin sahip olduğu veya geleneksel şirketlerde istihdam etmeye çalıştıkları ilk dış strateji, radikal inovasyon satın alımı üzerinde mali ve idari egemenliktir. Büyük şirketler inovasyon satın alamazsa, ittifaklar kurmaya ve yenilikilerle yeni mülkiyet düzenlemeleri yapmaya çalışırlar. Ne yazık ki, birleşimlerin, mali ve idari egemenliklerin, ortak girişimler ve diğer ittifak türlerinin çoğu olağanüstü ticari

başarıları doğuran iç akışları oluşturmakta başarısız olmuştur. İnovasyona ihtiyacı olan bir şirket, genellikle kendisini yeni bir kapasiteye ihtiyaç duyduğundan daha fazla yeni bir ürün elde eden veya üreten bir şirket olarak görür. Belirli bir üründen daha büyük radikal yenilik elde etse bile, genellikle tüketiciler arasında bilinmemektedir.

1.8.2.2. Kuruluşun Katılımını Sağlamak

Mevcut işletmenin bir parçası olarak yönetilen yeni işletmeler için kuruluşu desteklemekte ve bunlarla etkileşime girmektedir. Bu, radikal inovasyonu teşvik etmek için kullanılan başka bir stratejiyi temsil etmektedir.

Kuruluşun katılım yönetimi, iç kaynakları alıp dış kaynaklar gibi ele almaya çalışmaktadır. Bazı şirketler, ortaklığı kullanmayan diğer şirketlerin aksine, diğer kuruluşlarla ortaklığı kullanmayı başarmışlardır. Bazı bilim adamları, mikro inovasyondan çok radikal inovasyonu takip eden kuruluşun katılımının üretim kapasitesinin artmasına katkıda bulunduğuna inanmaktadır.

1.8.2.3 Şirketin Proje Sermayesi İçin Fon Kurulması

Kuruluşun stratejik büyümesi alanlarında gelişmekte olan kuruluşlara yapılan yatırımlar için fonların ayrı bir bölümünün tahsis edilmesini içerir. Şirketin ortak sermayesini finanse etme kaydının bir kombinasyon olduğunu ve şirketin ortak sermaye faaliyetinin mesajı göz önüne alındığında, en büyük başarısızlığın tek nedeninin netlik eksikliği olduğunu belirlemesidir.

1.8.2.4. Gelişen Sanayinin Finansmanına Katılım

Bu strateji hakkında net bir vizyon oluşturmak için, gelişmekte olan endüstrileri finanse etmek, dolaylı yatırım yapılan inovasyonların beklenen değerini artırmak ve bilgiyi aktarmak için yedi mekanizma kullanabilir.

- 1. Ortak girişim ofisine bir yönetici yönetici atama:** Bu, katılımcıların kurumsal portföyleriyle ilgili transfer akışları ve ticari faaliyetlerden tam olarak haberdar olmalarını sağlar. Atanan CEO, şirket portföyünün şirketin büyük yatırımcılarıyla ilişkili kaynaklara erişmesine yardımcı olmaktadır.
- 2. Gelişmekte olan sektörü finanse etmek için bir iş ağı direktörü seçmek:** İş Ağı Direktörünün görevi, şirketin ana merkezinde yer alarak misyonu geliştirmek ve endüstrinin finansmanından nihai bilgi akışını almaktır. Şirketin Ar-Ge uzmanları, pazarlama personelleri, çalışanları ve yöneticileri

arasında kurumsal düzeyde diyalogu geliştirmek ve sürdürmekten ve bunu finansmanla ilişkilendirmekten sorumludur.

- 3. Eğitim almak isteyenler için şirket içinde ekipler oluşturmak:** Burada amaç, bireysel deneyimler yürüterek ve örgütsel öğrenmeyi sağlayarak yeni fikirlerin işçiler arasında yayılmasını sağlamaktır. Küçük çalışan ekipleri belirlenerek, eğitimin daha etkin gerçekleştirilmesi, üyeler arasında motivasyonun sağlanması, aidiyet duygusunun geliştirilmesi, öz denetimini sağlanması hedeflenmektedir.
- 4. Fikir kütüphanesi oluşturma:** Şirketteki her katılımcı, gelişmekte olan sanayiye finanse etmek için faaliyetlerden ve yatırımlardan kaynaklanan belgelendirilebilir bilginin, merkezi bir havuzunu oluşturmalıdır. Bu kütüphane, çalışma belgelerini, olağanüstü performans raporlarını, resmî belgelerdeki çeşitli uzmanlar aracılığıyla notları ve sunumları ve finansman zamanlaması için bir kılavuz sayfasını içermelidir.
- 5. Fikirleri ve notları karşılaştırmak için resmi forumlar düzenlemek:** Finans portföy şirketleri tarafından temsil edilen her katılımcı şirketin düzenli olarak ev sahipliği yaptığı bu forumlarda belirli teknolojilere odaklanır. Katılımcılar sorunlarını, fikirlerini, başarılarını, başarısızlıklarını ve vizyonlarını dile getirerek, yeni deneyimler için finansman yöntemleri ortaya koyarlar.
- 6. Gayri resmi taleplere cevap verme:** Bilgiyi aktarmak için belki de en önemli mekanizmalar gayri resmi tartışmalar ve şirketin çözüm toplantılarının katılımcıları ile portföy şirketlerinin çalışanları arasındaki görüş alışverişidir. Bu, fonksiyonel departmanlar arasında çalışma fırsatını ve inovasyonu ticari olarak desteklemeyi amaçlayan çeşitli işleri içermektedir.

1.9. İnovasyonla İlgili Kavramlar

Bu kısımda inovasyon ile ilgili kavramlar açıklanmakta, yaratıcılık, buluş, inovasyon, özgünlük ve pazarlama kavramı üzerinde durulmaktadır.

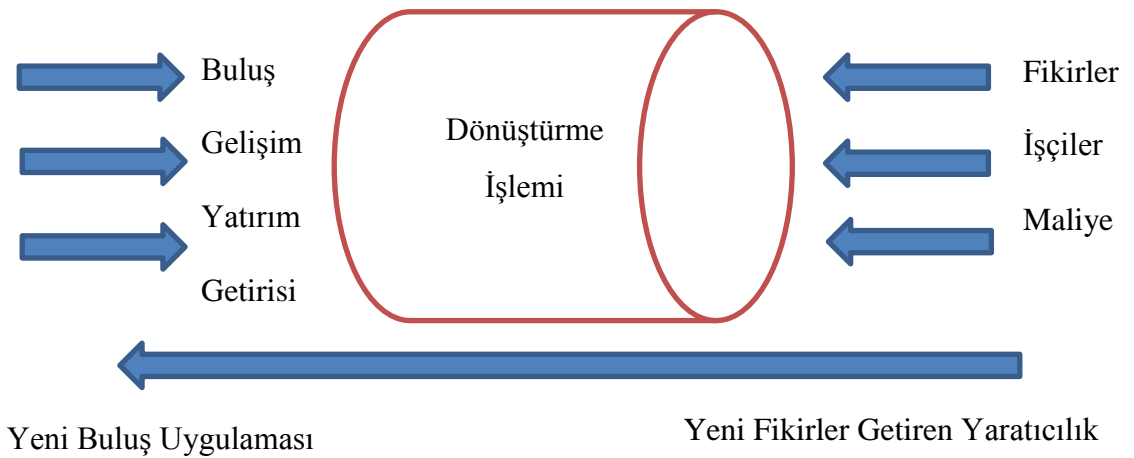
1.9.1. İnovasyon ve Yaratıcılık

Alrab&Syed (2013: 91)' e göre buluş “farklı düşüncelerdir” diğer bir ifadeyle, diğer insanların düşüncelerinden farklı olan tamamen yeni bir fikirdir. Bu nedenle, yaratıcılık basit ama etkili olmayan en son değişikliklerle bağlantılıdır ve problemleri çözmek için modern fikirler bulmaya yardımcı olmaktadır (Ramazan, 2009: 85). Kısacası yaratıcılığın zihinsel yetenek seviyesi ve yeni fikirlerin ve benzersiz yaratıcı çözümlerin ortaya çıktığı bir süreç olduğunu söyleyebiliriz.

Yaratıcılık ve yenilik arasındaki bağlantı: Yaratıcılık ve yenilik kavramı çoğu zaman aynı anlamlarda kullanılmasına rağmen, aralarında belirgin farklılıklar mevcuttur. Aslında, yaratıcılık, yeniliğin temel parçasıdır. Yaratıcı kişiler fikir üretebilir, ancak bu kendi başına yarar sağlamaz. Yararın sağlanması için, fikirlerin uygulamaya geçirilerek ticarileştirilmesi gerekir. Bir yenilik iki unsurdan oluşmaktadır: yaratıcılık + uygulama. (Stamm,, 2003)'a göre, yaratıcılık ve inovasyon tek yönlüdür. Bu, yaratıcılığın inovasyonun bir bölümü ve temel kuralı olduğu anlamına gelir. Ampel, yaratıcılık ve yenilik arasında ayrım yapan ve yaratıcılık ile yeniliğin birbiri ile tam bir ilişki olduğu görüşüne sahip olanlar arasındadır. İnovasyon, yenilikçi sürecin temelini oluşturan yaratıcı fikirlerden gelir. Ampel, inovasyonun, yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması süreci olduğunu söylemektedir (Akef, 2011: 36).

Aşağıdaki denklemde bu ilişki şöyle ifade edilmektedir:

$$\text{yenilik} = \text{yaratıcılık} + \text{uygulama}$$



Şekil 4. İnovasyonun Yaratıcılıkla İlişkisi

1.9.2. İnovasyon ve Buluş

İnovasyon ve buluş kavramı da birbiriyle bağlantılı yakın kavramlar arasında bulunmaktadır.

Buluş: Bilimsel bilgide yeni olan her şeydir ve teorik olarak ya da üzerinde bir kural ya da yasa şeklinde ya da belirli bir şekli çözmek ya da tedavi etmek için bir yöntem şeklinde olabilir (Mohamed S., 1992: 112). Buluş, teknoloji ile ilgili ve toplumu ilgilendiren modern bir fikri eksiksiz olarak iletme (Najm A,2003: 16-17). Önceki iki tanımda da belirtildiği gibi, tamamen yeni ve insan ihtiyacını karşılayabilecek yeni bir fikir, teknolojiye ilişkili olmadığı sürece buluş olarak adlandırılmaz.

İnovasyon ve icat arasındaki ilişki: Buluş olmadan hiçbir yenilik olmaz ve yenilik, buluşun başarılı bir uygulamasıdır. Örneğin, lazerin bir buluş olduğunu ve CD'lerin lazerin buluşunun ticari bir uygulaması olduğunu görüyoruz.

Yenilik = Buluş + Ticari Uygulama

Yukarıda yazılan denklemden hareketle, mal ve hizmetlerin iyileştirilmesi için ortaya atılan yeni fikirler buluştan doğar, ancak tam değere ulaşmak sadece ticari uygulama gerekir. Bu nedenle buluş, sözde yenilik sorununun teknik çözümüdür. Buluşun ekonomik uygulamasıdır ve burada somut kaynaklar (para, mühendisler) fikri bir ürüne aktarma sürecinde önemli roller üstlenmektedir (Wafaa , 2007: 102). Yenilik ile buluş arasında yer alan farklar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2. İnovasyon ve Buluş Arasındaki Fark (Khadir, 2016).

Buluş	Yenilik	Farklar ¹
Buluş yeni fikirler yaratıyor.	Fikirleri faydalı ürün ve hizmetlere dönüştürür.	Düşünceler
Geliştirmeye yardımcı olacak bir dizi öneri yaparak üretimi etkiler.	Yeni şeylerin yaratılmasına katkıda bulunmak için çalışır ve üretilen malzemelerin sayısını artırır.	Üretim
Yeni faktörler ortaya çıktıkça gelişmeye devam ederek çevreyle uyumlu hale getirir.	Belli bir aşamada gelişmeyi durdurabilir.	Gelişim

1.9.3. İnovasyon ve Girişimcilik

Bu, yeni bir organizasyon yaratma veya mevcut organizasyonları geliştirme, daha ziyade yeni bir işletme / iş yaratma veya yeni kamu fırsatlarına cevap verme sürecidir (Amer, 2018: 5). Aynı zamanda bir organizasyon içindeki projeleri belirlemeyi, teşvik etmeyi, yetkilendirmeyi ve yardımcı olmayı amaçlayan süreç olarak tanımlanır. Organizasyonda önemli yeni gelir kaynakları ve tasarruf kaynakları olacak yeni mallar, süreçler veya hizmetler yaratmak amacıyla kurulmuştur (Taghreed, 20167).

İnovasyon ve girişimcilik arasındaki ilişki: Yenilik olmadan girişimcilik olmaz. Aynı şekilde de girişimcilik olmadan inovasyon olmaz. Çünkü girişimcilik yeni fikirlere dayanır. Eğer geleneksel bir fikir ya da geleneksel bir proje oluşturulursa, o zaman yenilikçi bir girişim değil, sıradan bir proje oluşturulmuş olacaktır. Girişimcilik yeni inovasyonlar ve fikirler getirmelidir. İnovasyonun, insanların belirli bir sorunu çözmesi için girişimciliğe ihtiyacı vardır. Liderliksiz inovasyon sadece fikirdir ve inovasyonun girişimcilik tarafından uygulanan uygulamaya ihtiyacı vardır, bu yüzden ikisi arasındaki ilişki her zaman karşılıklı yararlıdır. Bu nedenle İnovasyonun hayata geçirilmesinde, girişimcilik yeniliğin itici gücünü oluşturmaktadır.

Girişimciliğin yenilikçinin fikirlerini, yenilikçinin ise girişimciliği desteklemesi gerekir. Bazı girişimcilerin inovasyon sürecine girmelerinin bir nedeni bulunmaktadır. Girişimcilik, inovasyonu teşvik etmede önemli bir rol oynamakta ve inovasyon da girişimcilere farklı bir iş veya hizmet yaratmak için hem imkan sağlamakta hem de mal ve hizmetlerin kalitesini iyileştirme ve nihayetinde yeni veya özel pazarlara ulaşma yeteneği sunmaktadır. Daha büyük bir pazarda, işletmeler girişimcilik dünyasında sadece yenilik yoluyla var olabiliyorsa, piyasa dengesizlikleri ile de başa çıkabilmektedir (Keskin, 2018: 189).

1.9.4. İnovasyon ve Araştırma- Geliştirme

İnsanların ve toplumların bilgi ve kültürel birikimini arttırmak amacıyla benimsenen bir dizi adım, yaratıcı çalışmalar ve projeler, organize ve tamamlayıcı bir şekilde uygulanmaktadır. Bu bilgiyi yeni uygulamalar geliştirmek, insan hayatlarını iyileştirmek, ekonomik büyümeyi arttırmak ve güvenlik elde etmek için kullanmak gerekmektedir. Doğrulanmış bilgiler, üretim yöntemleri ve malzeme, tüketici veya

yatırım ürünleri biçiminde teknik çözümlere dönüştürmeye yönelik tüm çabaları ifade eder (Taghreed , 2016: 6). Araştırma ve geliştirme, müşteri beklentilerini ve taleplerini karşılamak için yeni teknolojiler geliştirmek ve uygulamak için önemli bir işleve sahiptir. Organizasyonlarda inovasyon için gerekli teknoloji bilgisi, araştırma ve geliştirme çalışmaları ile elde edilir ve araştırma ve geliştirme çalışmaları sonucunda elde edilen teknoloji, bu bağlamda yeni ürün ve hizmetlerin pazarlanması yoluyla ekonomik kalkınma ve kalkınmanın itici gücünü oluşturur. Yaratıcılığın bir sonucu olarak ortaya çıkan bilgiler, araştırma ve geliştirme için bir kaynaktır ve yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlar. Herhangi bir ülkede araştırma ve geliştirmeye ne kadar çok kaynak ayrılırsa, teknolojik gelişme o kadar hızlı olur. Araştırma ve geliştirmeye dayalı müşteri taleplerini karşılamak önemlidir. Bu amaçla araştırma ve geliştirmeyle ilgili teknolojik faaliyetler bulunmalı, geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Teknolojik bilginin araştırma ve geliştirme çalışmaları ile ortaya çıkmasıyla birlikte, endüstrideki uygulamalar sonucunda ekonomik kalkınma ve büyüme meydana gelmektedir. Ar-Ge, ülke ekonomisinin büyümesi için önemlidir (Şen, 2017: 7-8). Araştırma ve geliştirmenin bir sonucu olarak her zaman inovasyonun ortaya çıkacağı da düşünülmemelidir. Yenilik, teknolojik ve bilimsel bir şekilde hızlı ve sistematik bir şekilde gerçekleşebilir ve yenilikçi bir ürün veya süreç, müşteri gereksinimleri veya deneysel iyileştirmelerle ortaya çıkabilir. Buradaki ana nokta, araştırma ve geliştirmenin, bilim ve teknolojinin dışında inovasyon için de muazzam bir döngü ve geri bildirim olması, inovasyonun önemli girdisini oluşturmasıdır. Araştırma ve geliştirme, inovasyonu destekleyen faaliyetlerden biridir. Bununla birlikte, araştırma ve geliştirmedeki insanların örgütsel nitelikleri yoksa, değer yaratmaları beklenemez. Araştırma ve geliştirme sonuçları inovasyona ve dolayısıyla ekonomik ve sosyal faydaya dönüşmez. Bu nedenle, araştırma ve geliştirmeye yapılan yatırım miktarı hem şirketlerin hem de ülkelerin rekabet gücünü ve büyümesini artırdığını kanıtlamaktadır (Bayrakçı, 2017: 11).

2. İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1. Yönetim

Kuruluşun amaçlarına ulaşmak için finansa, bilgiye ve insan kaynaklarına erişmek amacıyla kullandığı planlama, motivasyon, karar verme, liderlik ve kontrol sürecidir (Khalil Al-Shamaa, 2007: 2). Yönetim, örgütün yürüttüğü mal ve hizmetlerin tüm güncellemelerinden ve gelişmelerinden sorumludur. Yönetim, ayrıca, her zaman tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemekte ve toplumun istek ve ihtiyaçlarını bilmek için sürekli ve etkin bir şekilde çalışmalar ortaya koymaktadır. Ayrıca, yönetim, bilimsel araştırma, geliştirme ve teknolojik sonuçları kullanarak iç ve dış çevre arasındaki bağlantıyı temsil etmektedir (Ali Al-Salami, 1999: 15). Bunlara ilave olarak yönetim, kurumun ekonomik planlamasını ve etkin bir organizasyonel süreç için belirli bir hedefe veya işe ulaşma sorumluluğunu içeren sosyal bir süreçtir (Kamel, 1996: 14).

Yönetim bilimi, kimya, matematik ve diğerleri gibi diğer bilimlerle karşılaştırıldığında yenidir. Ancak bu bilim, özellikle yöneticinin işlerinin ve rollerinin belirlenmesinde çok önemli hale gelmiştir (Ahmed M., 2013: 35). Ayrıca, yönetim her bireyde ve her toplumda önemlidir, çünkü her insanın ve her toplumun ulaşmak istediği hedeflere ulaşmasında etkin bir şekilde yönlendirilmesinde yönetimin vizyonu önemli roller üstlenmektedir (Muhammed, 2018: 8).

2.1.2. Yönetimin İşlevleri

Yönetiminin, planlama, organizasyon, istihdam, oryantasyon ve denetim şeklinde ifade edilen işlevleri bulunmaktadır.

Planlama: Planlama süreci, kuruluşun amaçlarına ulaşmak için hazırlanan en iyi planları belirler.

Organizasyon: Gerçekleştirilecek görev ve yetkilere yönelik temel bir yapının organizasyonu ile hem kaynak hem de insan ve malzeme olmak üzere iki tür üzerinde çalışan bir iştir.

İstihdam: Yönetim işlerinde istihdam, işyerinde doğru yerde doğru kişiyi seçmektir.

Oryantasyon: Mentorluk süreci, kuruluşta çalışanlara kuruluşun amaçlarına ulaşmaları için yol göstermek ve motive etmekle ilgilidir.

Gözetim: Gözetim, kurumun performansını izlemek ve hedeflerine ulaşma yeteneğini belirlemek için çalışır (Farid , 2008: 204).



Şekil 5. Yönetimin İşlevleri

2.2. Performans

Performans kavramı, kişi düzeyindeki veya kurum düzeyindeki öneminden ötürü, genel olarak yönetimin ve özellikle insan kaynaklarının dikkatini çeken kavramlardan biridir (Muhammad, 2016: 278). 'Performans, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda ulaşılanı nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavram olup, mutlak ya da görel olarak açıklanabilir. Hizmette etkinlik, üretimde verimlilik ve tutumluluk, genel anlamda performansı tanımlamaktadır" (Akif , 2009: 4). Performans sözlüğü, çevrimiçi bir görevi, bir yöntem veya iş kalitesi anlamına gelen bir terim olarak, hedeflenen ve planlanan bir etkinliğin sonuçlarını tanımlayan bir kavramdır ve gerçekleştirme, yürütme ve gerçekleştirme anlamına gelir(Abdul-Malik, 86-505: 2016).

2.2.1. Performansın Önemi

Performansın önemi kısa bir şekilde aşağıdaki noktalarda gösterilmiştir:

- 1- İş performansı süreci, girdi maliyetine kıyasla çıktı gücünün artırılmasına katkıda bulunur.
- 2- Performans, üretkenliğe ulaşmada belirgin bir rolle iş performansını geliştirme sürecine girer.
- 3- Performans için önemli olan birincil unsur, diğer kuruluşlarla rekabeti artırarak kuruluşun karşılaştığı zorlukları ele almaktır.
- 4- Kuruluştaki iş performansı düzeyini artırma süreci, yönetimin verimliliği arttırmakla ilgilendiği en önemli görevlerden biridir ve bu da birçok fayda sağlamaktadır (Abdel Hadi, 2016: 493).

2.2.2. Performans Belirleyicileri

- 1- Bireysel motivasyon: Bireyin davranabilmesi ve iş yerinde etkili ve düşünceli stratejiler kullanabilmesi gerekir.
- 2- Belli bir iş yapabilme yeteneği: Kişi kendisine verilen işi yapabilmelidir.
- 3- Rolün gerçekleştirilmesi: İşçinin çabalarını yönlendirmek için gerekli olduğuna inandığı yönü gösterir (Tahr, 1997: 242).

2.2.3. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, kademeli ve etkili bir şekilde hedeflere ulaşılmasını sağlayan faaliyetleri içerir. Performans yönetimi, iş, departmanlar, çalışanlar, hatta ürün veya hizmetlerin ve diğer birçok alanın performansına odaklanır (Haitham, 2015: 239).

Burada performans yönetiminin iki ana unsurunu özetleyebiliriz:

- 1- Devam eden süreç: Performans yönetimi devam eder ve hedef belirleme, performansı izleme ve sürekli eğitim ve geri bildirim sağlama ve alma konusunda sonsuz bir süreç içerir.
- 2- Stratejik hedeflerin tanımlanması: Performans yönetimi, yöneticilerin, çalışanların ve çıktıların ve faaliyetlerinin kuruluşun hedefleri ile tutarlı olmasını sağlamasını gerektirir. Bu da kurumun rekabet gücü kazanmasına

ve çalışan performansı ile organizasyonel hedefler arasındaki ilişkiyi güçlendirir (Hermen Aaguinis , 2018 : 22).

Performans yönetimi aynı zamanda verimli ve etkili bir şekilde hedeflere ulaşan olayları da içerir. Performans yönetimi, aynı zamanda kuruluşun eylemlerine veya departmanlarının üst yönetimine, hatta işin çalışanına, hatta üretim veya hizmet süreçlerine ve ayrıca diğer birçok faaliyete odaklanır ve çalışma ortamında yaygın olarak kullanılır. Okullar, sosyal toplantılar, spor takımları, sağlık hizmetleri, devlet kurumları ve hatta siyasi kurumlar gibi insanların etkileşimlerinde ve istenen hedeflere ulaşmak için her yerde uygulanabilir (Mlermet T, Rohner P, 2009: 699). Performans yönetimi, çalışan ve doğrudan yönetici arasında sürekli bir iletişim sürecidir. Çalışan ve denetçi tarafından yürütülen tamamlanmış eylem ve faaliyetlerin doğrudan karşı beslemesidir. Yapılan işin net bir şekilde anlaşılmasını amaçlamaktadır. Çalışan ve amir arasında işbirliği ve etkin katılımı yürütülür (Muhammed Hariri, 2016: 283).

2.2.4. Performans Değerlendirmesi

Performans değerlendirme, çeşitli kurumlardaki bölümler tarafından yürütülen önemli bir süreçtir ve tesisteki tüm organizasyon düzeylerini sürece dahil etmeye çalışır. Üst yönetimden başlar ve tüm departmanlardaki çalışanlarla biter. Performans değerlendirme hedefine ulaşma başarısı, katılımın doğru uygulanmasına ve metodolojiye bağlıdır (Abdel Wahab, 2009: 23).

Performans değerlendirme: En iyi sonuçları elde etmek için, çalışanların gelecekteki performanslarını geliştirme ve güçlendirme becerilerini destekleyen ve organizasyondaki zayıflıkları artıran unsurları ortaya çıkarmaktır (Abdul Karim, 2010: 96). Ayrıca performans değerlendirme, çalışanların performans ve yetkinliklerini değerlendirmek için insan kaynakları yönetiminde yeni organizasyonlarda önemli bir işlevdir (Abdel Qader, 2009: 35).

2.2.4.1. Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirmesi Arasındaki İlişki

Kuruluşun performans değerlendirme ile performans yönetimi birbirinden farklıdır. Performans değerlendirme, kuruluşun durumu, başarısı ve proje stratejisi hakkında veri ve bilgi verir, değerlendirme sonrası performansı iyileştirir ve yönetim, işletmenin gelişimi için düzeltici kararlar alır ve bir bütün olarak performansı iyileştirmeyi ve iyileştirmeyi planlar (Al-Naimi, Ghaleb, Ratib, 2008: 167).

Performans yönetimi ise, doğrudan işlemlere ve zaman içindeki performans gelişiminin ölçülmesine odaklanan kapsamlı bir adım ve döngüdür. Performans değerlendirmesi, performans yönetiminin bir parçası veya adımıdır. Örneğin İşçiden saatte 30 birim üretmesi istendi, işçinin performansı ölçüldüğünde saatte sadece 15 birim ürettiği tespit edildi:

1- Gerçek performans: 15 - Bu, mevcut performans derecelendirmesidir.
Gerekli hedef: saatte 30 birim.

2- Sapmanın düzeltilmesi: Boşluğu düzeltmek için $30-15 = 15$ Performans yönetimi (Sebahattin, P179-193:2010).

Tablo 3. Performans Yönetimi ile Performans Değerlendirmenin Karşılaştırması (Şener, 2015: 34).

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Yukarıdan aşağıya değerlendirme	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme
Değerlendirme görüşmesi yılda bir kez yapılır	Bir ya da daha çok resmi değerlendirme görüşmesinin yanında devamlı görüşme
Değerlendirme notu kullanma	Değerlendirme notu daha az yaygın
Sistemin bir kısmı	Esnek süreç
Sayısal hedeflere odaklanma	Hedeflere olduğu kadar değerlere ve davranışlara odaklanma
Genellikle ücretlendirme ile bağlantılı	Genellikle ücretlendirme ile direkt ilişkisi
Bürokratik ve karmaşık dokümantasyon	Minimum dokümantasyon
İnsan kaynakları (İK) departmanının sorumluluğu	Yöneticilerin sorumluluğu

2.2.4.2. Performans Yönetimi Standartları

2.2.4.2.1. Verimlilik

Verimlilik, edeki kaynaklarla mümkün olan en çok ürünün elde edilmesi, belirli miktar kaynakla amaca en iyi şekilde ulaşılması, en az kaynak kullanımı ile en çok mal ve hizmet üretilmesi, girdi ve çıktı arasında ilişki kurulması, yani kaynakların iyi harcanmasıdır. Verimlilik, işletmenin belirli bir zaman periyodunda kaynaklarını nasıl tükettiğini gösteren bir etkinlik ölçüsüdür. Çıktılar bu zaman aralığında üretilen mal ve

hizmetlerin toplam değerini ifade eder. Girdiler, bu çıktıları üretmek için gerekli kaynak miktarıdır. Verimlilik artışı ise girdiye göre çıktıdaki değişme oranıdır (Deniz, 2006 : 6). Adam Smith'in teorisine ek olarak, üretim ve maliyet azaltımındaki artışlar, ekonomik kaynakların iyi bir şekilde kullanılmasına tabidir. Bu da, kaynak talebinin artması ve artan milli gelir nedeniyle daha düşük fiyat ve ürünlere yol açmaktadır (Abdul Rahman, 2002: 6).

2.2.4.2.2. Yeterlilik

Gerçek girişlerin planlanan çıkışlara oranına oranıdır , yani verimlilik göstergeleri verimlilik göstergesi için standart bir testtir ve bu aşağıdaki denklemde ifade edilebilir (Nabil, 2008: 55).

$$\text{Yeterlilik} = \frac{\text{Gerçek Girdiler (Gerçek Çıktılar)}}{\text{Standart Çıktılar}}$$

Ayrıca, verimliliği başka bir şekilde, örgütün mevcut kaynaklardan daha iyi yararlanabilme enerjisinin istekliliği olarak tanımlanabilir ve bu üretkenlikle ifade edebilir ve aynı zamanda kuruluşun ekonomik teknikler açısından operasyonları kontrol etmesiyle de bağlantılıdır (Murad Alyan, 2009:26). Ayrıca, yeterlilik bir eylemi gerçekleştirme yeteneğidir. Bu kapsamda yeterlilik,

-Çalışana, işini harika bir şekilde gerçekleştirmesini sağlayan yeterli deneyimler sağlamaktadır.

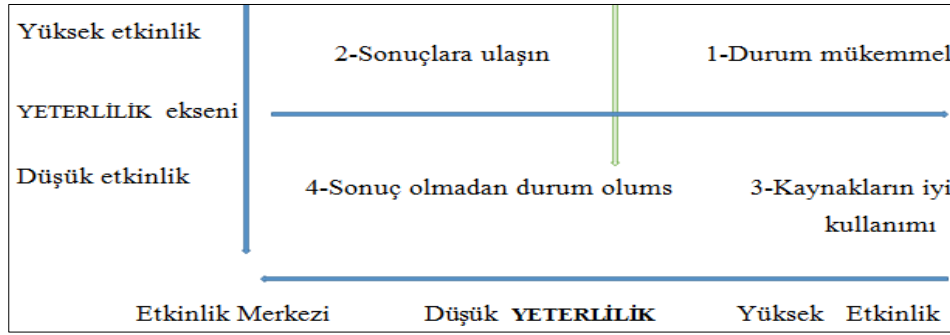
- Bir kişinin bir iş için resmen nitelikli olabilmesi için mevcut olması gereken nitelikler vardır (Muhammad Ali, 2016: 14).

2.2.4.2.3. Etkililik

Bu terim, performansın ve kararların geçmişte belirli bir hedefe ulaşmaya ne ölçüde katkıda bulunduğu anlamına gelir, yani etkililik, bir şey yapmanın sonucu olarak takip eden hedeflere yaklaşma seviyelerinin bir ölçüsüdür. İstenen amaç, bankada müşteriye verilen hizmeti iyileştirmekse, bankacılık eğitiminin etkinliği ölçülür (Mohamed: 2018: 14). Ayrıca etkililik kavramı, daha çok örgütün istediği sonuçlara ulaşma düzeyi ve derecesini ifade etmektedir. Sonuç, fiziksel değerlerle ifade edilen çıktıdan daha farklı bir anlam taşımaktadır. Örneğin; bir işletmenin araştırma ve geliştirme bölümünün geliştirdiği yeni ürün sayısı çıktıdır, ancak bu

ürünler içinde talebi ya da pazarı hazır olanların sayısı da sonuçtur. Bir başka örnek vermek gerekirse, bir işletmenin bilgi işlem merkezinde hazırlanan programların sayısı çıktıyı belirler, ancak bu programlar içinde uygulanabilir nitelikte olanlar ve gereksinimlere cevap verenler sonucu " (Süleyman & Gülşah , 2009: 2) .

Yeterlilik ve Etkililik Arasındaki İlişki :Yeterlilik ve etkililik arasındaki ilişki, yeterliliğin kaynak kullanım seviyesi ile ilgiliyken; etkililik, kaynağın bağlı olduğu sonuçlarla ilgilidir. Dolayısıyla etkililik, yeterlilikten daha büyük ve kapsamlıdır. Organizasyon yeterli olabilir ancak etkili olmayabilir, çünkü etkililik, yeterlilik için gerekli bir koşuldur ve kaynaklardan istifade edilmesi ancak istenen amaç için kullanılmaması şartıyla yeterli olabilir ve etkili olmayabilir (Belkacem, 2013: 23). Aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi:



Şekil 6. Yeterlilik ve Etkinlik Arasındaki İlişki

Yeterliliğin yüksek, etkinliğinin yüksek olduğu ideal bir durumu oluşturmaktadır. Kuruluşun başarmaya çabalaması gereken şey budur, ancak pasif durumda, düşük yeterlilik ve yüksek yeterlilik fark edilebilir. Çünkü kaynakları yeterli kullanımı olmadan etkililiğe ulaşmak mümkün değildir. Başarısız bir konumdayken yeterlilik yüksektir ve etkililik düşüktür. Bu, gerekli hedefler dışındaki kaynakların kullanıldığı zamandır (Ahmed M. , 2004: 22).

2.2.4.2.4. Kârlılık

Kârlılık, verimliliğin ne ölçüde elde edildiğine bağlıdır. Kurum yönetiminin kar oluşturma ve sahip olduğu mevcut şeyleri kullanmadaki etkinliğini gösterir (Khadija, 2015: 11). Ayrıca, kuruluşun karının, aşağıdaki formülde olduğu gibi, kuruluşta o sırada kullanılan sermayeye oranı:

Kârlılık = kâr / sermaye = maliyetler (üretim miktarı * fiyat) - üretim / sermaye
Kârlılığı büyük hale getirebilmemiz için, üretim maliyetlerini kuruluştan kullanılan sermaye miktarının 10.000 pound olduğu ve ürünün pazarlamasının 4 pound olduğu varsayılırsa karlılık şöyle olur: (Kârlılık = (2000 * 4) - 5000 / 10000 = 3000/10000 =% 30 (Çelik, M.Şimşek, 2013: s.136).

2.2.4.2.5. Kalite

Kalite, geçmişten günümüze kadar üzerinde çok fazla çalışmanın yapıldığı ve çok fazla fikrin ortaya koyulduğu bir kavramdır. Bu nedenle de kaliteyle ilgili her dönemde farklı kişiler tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. Kalitenin sözlük anlamı bir şeyin iyi veya kötü olma özelliği, niteliğidir. En genel ve basit tanımıyla kalite; standartlara ve şartlara uygunluktur (Sinem, 2012: 23). Kalite, idari süreçleri sürekli olarak iyileştirmek, gözden geçirmek ve analiz etmek, performansı iyileştirmek ve bunları tamamlamak için gereken zamanı azaltmak için yollar ve araçlar arayışıdır, müşteri ihtiyaçlarını geliştirmenin tüm aşamalarında maliyetleri azaltmak ve kaliteyi artırmaktır (Sakary, 2013: 170). Ayrıca, tasarım ve üretimde kalitenin önemi göz önüne alındığında, kalite, işin tamamlanması sırasında işçilerin güvenliğini sağlamak ve müşterinin aldığı mal ve hizmetlerin kalitesini bilimsel gereklilik ve beklentilere göre değiştirmek için çalışmaktır (Mahmoud, 2012: 15).

2.2.4.3. Performans Yönetimini Olumsuz Yönde Etkileyen Unsurlar

Bu kısımda, performan yönetimini olumsuz etkileyen unsurlar üzerinde durulmaktadır.

2.2.4.3.1. Belirli Hedeflerin Yokluğu

Ayrıntılı eylem planları ve hedefleri olmayan bir kuruluş, işçilerin başarılarından elde etmek istedikleri koşulları ölçemez veya sürdürmez, çünkü belirli bir kriter yoktur. Bu nedenle kuruluşun üretim ve performans için herhangi bir standardı veya göstergesi yoktur (Al-Amaj, 2003: 67).

2.2.4.3.2. Yönetime Katılmama

İşçilerin farklı idari düzeylerde planlama ve karar alma süreçlerinde bulunmaması, liderlikte ve alt düzey çalışanlar arasındaki boşluğa katkıda bulunur. Bu durum, kuruluşun amaçlarına ulaşmak için zayıf bir sorumluluk ve ekip çalışması duygusuna yol açar ve katılımlarını hissetmedikleri için zayıf performansa yol açar.

Çalışanlar, performans belirlenirken sürece dahil edilmediklerinde, hedef belirlerken veya karşılaştıkları sorunlara çözüm bulurken kendilerini örgütte dışlanmış olarak düşünebilirler (Hariri, 2016: 282).

2.2.4.3.3. Farklı Performans Seviyeleri

Çalışanların performansını etkileyen faktörlerden biri, performans oranlarını ve aldıkları maddi ve ahlaki getirileri birbirine bağlayan idari yöntemlerin başarı eksikliğidir. Çalışanların performans düzeyi, çalışanların performansını ayırt etmek için aldığı promosyonlar, ikramiyeler ve teşviklerle ne kadar ilişkili olursa, çalışanların performansını ayırt etmek için farklı bir sistem gerekir. Belirlenen performans kriterleri ile, yüksek performanslı bir çalışan, orta çalışan bir çalışan, tembel bir çalışan ve verimsiz bir çalışan arasındaki fark ortaya konulmalıdır (Hariri, 2016: 283).

2.2.4.3.4. İş Tatmini Sorunları

İş tatmini, çalışan performansı düzeyini etkileyen ana faktörlerden biridir. Çalışanlardaki memnuniyetsizlik veya düşük aidiyet duygusu, düşük performans ve düşük üretkenliğe neden olmaktadır. Kuşkusuz, iş tatmini, çalışan yaşı, eğitim yeterliliği, cinsiyet, gelenekler, sorumluluklar, promosyonlar gibi kişisel ve kurumsal faktörlere de bağlıdır. Örgütteki teşviklerde iş tatminini etkilemektedir (Hamuwd, 2003: 68).

2.2.4.3.5. İdari Tembellik

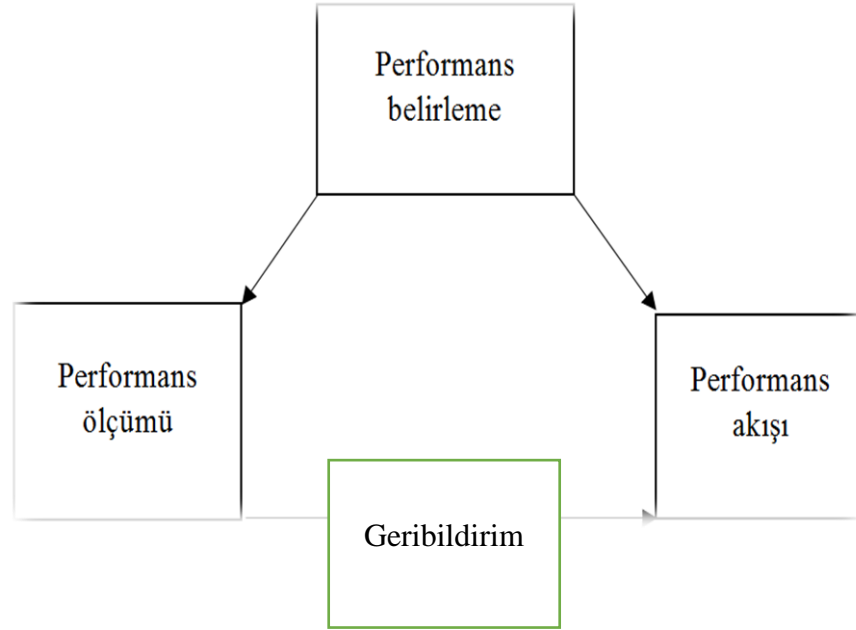
Organizasyondaki idari tembellik, etkisiz konularda çalışma saatlerini kaybetmek anlamına gelir ve diğer çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Yönetimsel gevşeklik, liderlik tarzı, kontrol stili veya organizasyondaki hakim organizasyon kültürünün bir sonucu olarak ortaya çıkabilir (Hamuwd , 2003:68).

2.2.4.4. Performans Yönetimi Unsurları

Performansın belirlenmesi, ölçümü ve geribildirimi aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır.

- 1- Performans belirleme: kuruluşun, kuruluşteki hedeflere ulaşmayı amaçlayan iş performansındaki eğilimleri belirlemesi gerekmektedir. Bu, kuruluşun organizasyon yapısının başındaki analiz süreci ve iş tanımı ile yapılabilir.

- 2- Performans ölçümü: Gerekli performansın elde edildiğinden emin olmak için performansı ölçme ve değerlendirme süreci uygulanmalıdır. Performans ölçümünün performans yönetimi sürecinin bir parçası olduğu açıktır (Muhamd , 2006: 238).
- 3- Performansın geribildirimi: Bu aşamada, kuruluştaki çalışanlarla performans değerlendirme oturumları yoluyla olumlu ya da olumsuz olarak yaptıkları eylemlerinin sonuçların aktarılmaktadır ve kuruluşun hedefleri doğrultusunda iş davranışını geliştirmek üzere çalışanlara geri bildirimlerde bulunulmaktadır (Ewny , 2009: 58).



Şekil 7. Performans Yönetimi Unsurları

2.2.4.4. Performans Yönetimi Hedefleri

Genel olarak, performans yönetimi, çalışanlar arasında liderlik becerilerini geliştirmek, iş faaliyetlerini geliştirmek ve doğru şeyleri yapma yetkinlik düzeylerini artırmak için yüksek bir kültür yaratmayı amaçlamaktadır. Performans yönetim sisteminin temel amacının, en iyi sonuçları elde etmek için rol, sorumluluk, hesap verebilirlik, gerekli yetkinlik beklentileri ve beklenen davranış tanımlayarak işçilerin ve kuruluşun tam potansiyelini gerçekleştirmek olduğunu söyleyebiliriz.

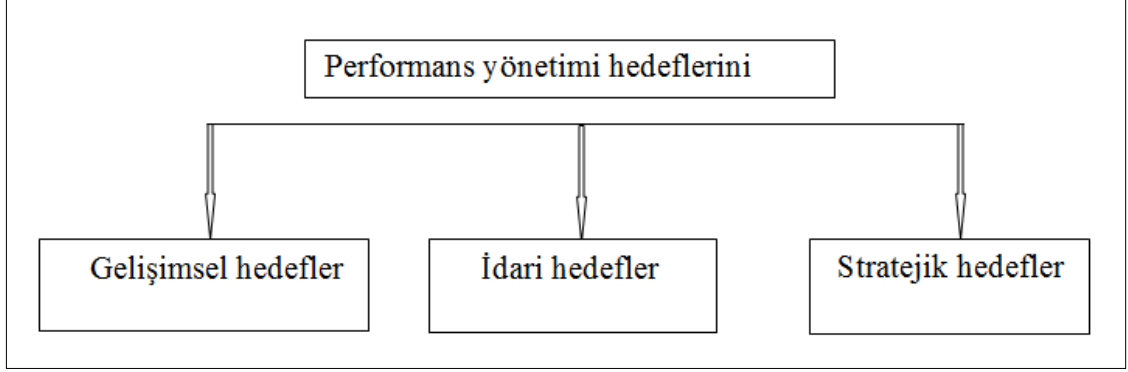
Performans yönetiminin amaçları:

- 1- Çalışanların mükemmel iş performansı standartlarına ulaşmasını sağlamak.
- 2- Çalışanların işi verimli bir şekilde yerine getirmek için gerekli bilgi ve becerileri tanımlamalarına yardımcı olmak, çünkü bu onların odağını doğru işe itecektir.
- 3- Çalışanların güçlendirilmesini sağlayarak motivasyonunu artırarak ve ödül mekanizmasını uygulayarak çalışan performansını artırmak.
- 4- Roller ve hesap verebilirliği açıklığa kavuşturmak, mesleki ve organizasyonel hedeflerle iletişim kurmak ve çalışanların performansını ve sürekli eğitimi geliştirmek için şeffaflık ve geri bildirim sağlayarak, denetçiler ve çalışanlar arasında iki yönlü bir iletişim sistemi geliştirmek.
- 5- Sürekli izleme, eğitim ve geliştirme yoluyla iş performansını engelleyen engelleri belirlemek ve üstesinden gelmek.
- 6- Gerekli bilgi ve becerileri edinmelerine yardımcı olarak çalışanların mesleğinde ilerlemeyi teşvik etmek.

Ayrıca, hedef yönetimini üç önemli noktaya bölebiliriz:

- 1- Strateji Hedefleri: Performans yönetiminde, organizasyonun stratejik hedeflerini ve çalışanların performanslarını belirlerken aşağıdaki aşamalardan geçilmektedir:
 - Stratejik hedeflerin tanımlanması.
 - Stratejik hedeflere ulaşmak için gereken performansı açıklanması.
 - Stratejiyi uygulamak için gereken personelin özelliklerinin (beceri, bilgi, yetenek, yön) belirlenmesi.
 - Gerçek performans değerlendirmesi.
 - Gerçek ve hedeflenen performans arasındaki farkın ortaya konması.
- 2- İdari hedefler: Çalışanların performansının değerlendirilmesi ile organizasyonlar, özellikle tazminat sistemleri, ulaşım ve yıllık promosyonlarla ilgili çeşitli kararları verirler (Nafisa , 2018: 248).
- 3- Gelişim hedefleri: Çalışanların becerilerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Çalışanlar, istenen seviyeyi karşılamaya yeterli olmadığında, performans

yönetiminin amacı, yöneticilerle yapılan toplantılarla çalışanların seviyelerini yükseltmek ve iş performansındaki sorunları tespit etmek ve aynı zamanda yönetimin çalışanlarla ilgili amacını ortaya koymaktır (Adel, 2008: 338).



Şekil 8. Performans Yönetimi Hedefleri (Nafisa , 2018: 249)

2.2.4.5. Performans Yönetiminin Avantajları

Performans yönetimi, özellikle, stratejik ve operasyonel hedeflere etkin bir ulaşılmasını kolaylaştırır. Bazı düşünürler, performans yönetimi, iş geliştirme ve organizasyonel çalışma arasında bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Ancak kamu sektörlerindeki performans yönetimi sistemlerinin etkileri pozitiften negatife farklılık göstermektedir. Yönetim sistemlerinin özelliklerindeki bu farklılıklar, başarılı veya başarısız performans yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır (Nielsen, 2014: 431-458). Buna ek olarak, manuel bir kayıt sistemi anısına, elektronik tablo tabanlı performans sistemlerini kullanmak, çalışan performansını yönetmek için da entegre bir system anlamına gelmektedir. Böylece tüm çalışanların performanslarından daha etkin bir şekilde değerlendirilmiş olur (Gerrish, 2015: 48-66).

Performans yönetimini uygulamanın avantajları aşağıda yer almaktadır.

- 1- Üretimin genel gelişimi
- 2- İşgücünün optimum kullanımı
- 3- İç iletişimin geliştirilmesi
- 4- Çalışanları motive etmek.

Performans yönetimini uygulamanın çalışanlar için faydaları :

- 1- Hedeflerin ve beklentilerin netliği
- 2- Motivasyon ve kişisel yeterlilik
- 3- Adalet ve eşitlik duygusu
- 4- Eğitim gibi mevcut fırsatlar (bonuslar - promosyonlar)

Performans yönetimi uygulamasının işletme için faydaları:

- 1- Tesisin stratejik vizyonunu açıklar.
- 2- Şirket ve çalışanların güçlü ve zayıf yanlarını açıklar.
- 3- İyi çalışanların performansını değerlendirir
- 4- İdari pozisyona hak kazananları belirler (Muhamad, 2009).

2.2.4.5.1. Başarılı Bir Performans Yönetimi Sürecinin Avantajları

Performans yönetiminin başarısı için gereken sonuçlara ulaşmak için aşağıdaki noktalarda planlar uygulanmalıdır:

Kuruluş için net hedefler tanımlamak ve bu hedefleri belirlemek, geliştirmek, ölçmek ve gözden geçirmek için doğru bir süreç tanımlamak.

Üst yönetim tarafından belirlenen şirket hedeflerinin çalışan hedefleri ile entegre etmek.

Kuruluşun amaçlarını ve neyi başarmayı amaçladığını net bir şekilde tanımlamak.

Üst yönetimde çalışanlar arasında sürekli bir sistem uygulamak ve çalışanların ihtiyaçlarına daha fazla odaklanmak.

Kuruluşun iş yapmasına, sonuçlara ulaşmasına ve kendini geliştirmesini teşvik etmesine yardımcı olacak aktif varlıklar oluşturmak.

İş uyumu ve standart prosedürler gibi örgütsel işlevlerin resmi yönleriyle sonuçlara daha yüksek öncelik veren bir performans kültürünü geliştirmek (Barry,2006: 92).

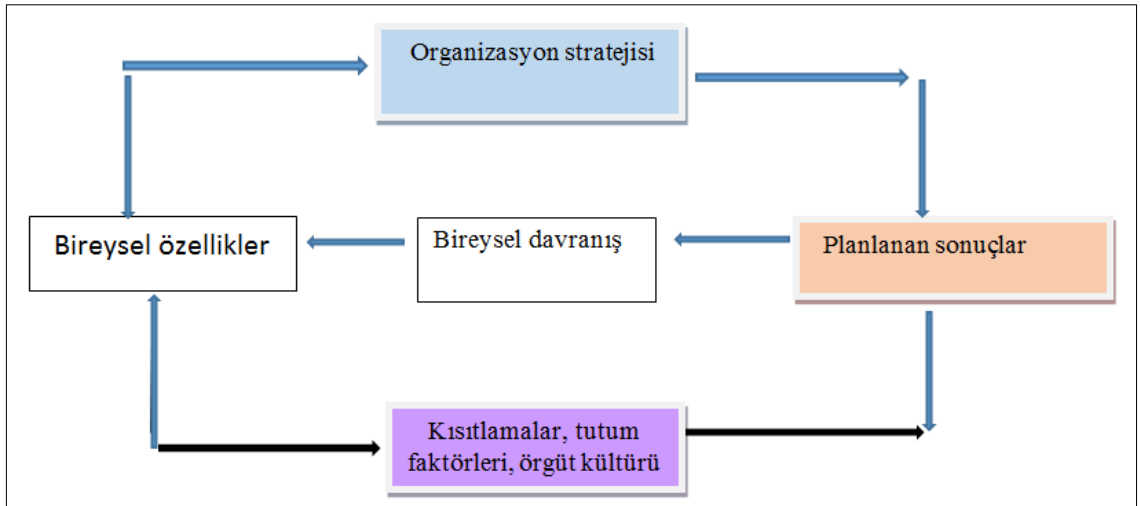
2.2.4.5.2. Kötü Performans Yönetiminin Kusurları ve Riskleri

Performans yönetim sistemi planlanamayacak kadar zayıf olduğunda, çalışanlar istifa edebilirler. Çünkü işi; haksız, işçiliği zayıflatan, fiziksel olarak bıktıran ve başka bir yerde iş bulma çabalarını azaltan bir güç olarak görürler.

Kötü performans yönetiminin nedenleri

- 1- Yanlış bilgi kullanılması.
- 2- Özsaygı eksikliği.
- 3- Zaman ve para kaybı.
- 4- İlişkilerin yok olması: Çalışanlar arasındaki ilişki, çalışanlar arasındaki uygun olmayan bir sistem nedeniyle yok edilecektir.
- 5- Başarı için motivasyon olmaması: Çalışanlar yüksek performans gösterse bile maaşta artış olmadığı zaman motivasyonu ortadan kalkar.
- 6- Çalışanın memnuniyetsizliği: Çalışanlar, performansı doğru değerlendirmeyen ve sistemin haksız olduğunu düşünen araçlar gördüğünde, hayal kırıklığına uğrayacak ve işten uzak kalacaktır.
- 7- Çalışanların artan talepleri: Çalışanlar haksız bir şekilde değerlendirildiğini gördüklerinde, haklarını aramak için talepte bulunacaklardır.
- 8-Farklı tahminler, haksız seviyeler ve önyarguların ve sapmaların ortaya çıkışı (Hermen, 2018: 28).

Bilim adamları, performansı uzun süre değerlendirmenin birincil aracı olarak yönetime odaklanmıştır. Bu sürecin amacı, çalışan performansını objektif ve doğru bir şekilde ölçmektir (Adel, 2018: 331).



Şekil 9. Performans Yönetim Modeli

Performans yönetim sistemindeki en önemli noktalar

Çevresel faktörler: Kuruluşun performansını etkileyen iş tanımları, standartlar, düzenleyici yasalar, eğitim vb. sorunların çoğu çevresel faktörlerdir.

İnsan faktörleri: İnsan faktörü, örgütün başarısına katkıda bulunan en önemli faktörlerden biridir.

Performans sistemi dört aşamadan oluşur:

1- Performans planlama aşaması: Bu aşamada, çalışanların performansının belirleneceği zamana ait hedefler ortaya konulmaktadır. Bu hedefler;

Bireysel kariyer gelişimi hedefleri.

Hedeflere ulaşmak için gerekli yetkinlikler, beceriler ve bilgiler.

Çalışanın ulaşması gereken seviyeler.

Mesleki gelişim performansı beklenen seviyeler ortaya konulmaktadır.

2- Performans izleme aşaması: Bu aşamada, performans yönlerinin, iş ilerlemesinin ve sonuçlarının günlük olarak izlenmesi sağlanır ve çalışanların performansı düzenli olarak tartışılır. Bu nedenle durum sadece resmi performans incelemesi sırasında değil, aynı zamanda iyileştirme ve iyileştirme gerektiren konularda da sürekli yorumlar ve rehberlik sağlar (Hoda Mohamed, 2017: 34).

3- Performansın altı ayda bir gözden geçirilmesi: Çalışan performansının ara sonuçlarının toplanıp insanlar tarafından sunulduğu ve aşağıdaki alanlarda gerekli başarı ve gelişmelerin belirlendiği altı aylık bir değerlendirmedir:

Bireysel performans hedeflerine ulaşılması.

Mesleki gelişim hedeflerine ulaşılması.

Çalışandan beklenen performans düzeylerine ulaşılması

4- Performans değerlendirmesinin son aşaması: Çalışan grubunun performans sonuçlarının analiz edildiği, ödüllerin ve teşviklerin üstün performans ve üstün performansla ele alındığı ve nihai sonuçların komite üyeleri tarafından duyurulduğu bir süreçtir (Rehber, 2016: 6).

2.2.3. Performans Ölçümü

Şirketin stratejik etkililiğini ve işinin verimliliğini belirlemek ve değişiklikler yapmak, eksiklikleri ve diğer sorunları ele almak için, sonuçlarının bir değerlendirmesi ve şirketlerin performansları aracılığıyla bilgi toplaması, ancak performans ölçümü iş faaliyetlerindeki sonuçların bir çalışmasını içerir (Harit , 2017: 17). Buna ek olarak, kurumlar performans ölçüm sonuçlarıyla gelir elde etmese bile işlerini yine de korumaktadır. Elde edilen bilgilerle kuruluşun performansın ortaya konulması ve kuruluşun faaliyetlerinin ölçülmesi, gelişim süreci için sağlanan bir başlangıçtır. Performans ölçülmeden yönetilemez ve doğru kararlar verilemez (Aisha, 2017: 12). Performans ölçümü de finansal kontrol sisteminin önemli bir bileşenidir ve performans ölçümü “önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma sürecindeki ilerlemeyi değerlendirmek için düzenli olarak izlenebilen ölçülebilir göstergeler geliştirme sürecidir” (Ahmad Y. , 2010: 15). Performans ölçümü, kuruluşun geçmiş veya gelecekteki performansıyla ilgili bağlantılar yoluyla bir kuruluşun karlılığını olumsuz yönde etkileyen faaliyetleri keşfetme ve geliştirme ve şirketin hedeflerini değerlendirme sürecidir (Ahmed & Muhammad , 2009: 193).

2.2.3.1. Performansı Ölçmenin Önemi

Performansı ölçmek önemlidir ve yönetim filozofları William Thompson ve Lord Kelvin’a göre : “Ne hakkında konuştuğunuzu ölçtüğünüzde, bunun hakkında bir şeyler bildiğiniz anlamına gelir, ancak bunu ölçemezseniz ve sayı olarak ifade edemezseniz, bilginiz zayıf olacaktır. Bu tatmin edici değildir, bu durumda sadece bilginin başlangıcı olabilir, ancak düşünceleriniz ilerledikçe bilgi aşamasına ulaşırsınız” (Mohammed , 2011:17).

Ayrıca, çalışanların performansını ölçmenin faydası, devlet sektörlerindeki kuruluşların başarısının tek garantisidir. Topluma kolay maliyetle, en düşük maliyetle hizmet vermeye devam etmek ve stratejik hedeflere ulaşmada mümkün olduğunca çabuk çalışmak için iyi yönetim, kendini geliştirmek ve sürekli iyileştirme taahhüdünü göz önünde bulundurmaktır durumundadır. Modern organizasyonlarda ve sektörlerde performans ölçümü, performans göstergelerinin ölçülmesi yoluyla idari ve teknik başarı sisteminin ayrılmaz bir parçası olduğundan, performansın modern bir bilimsel yöntem kullanılarak ölçülmesine de dikkat edilmelidir (Mushabab, 2015: 74).

2.2.3.2. Performans Ölçümünün Faydaları

Kuruluş kültürü oluşturmak: Kuruluştaki çok sayıda çalışan olmasına ve farklı coğrafi konumlara geniş ölçüde yayılmasına rağmen, performans ölçümü, kuruluşun bu çalışanların değişim yönündeki olumlu eğilimlerini sağlamlaştırmasına ve gruplandırmasına yardımcı olmak için çalışır.

Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması: organizasyonda performansın ölçülmesi, müşteri ihtiyaçlarının tanımlanmasına ve yanıtlanmasına yardımcı olur (Ahmed, 2010: 19).

Performans ölçümü, programın uygulanması hakkında gerekli açıklamaların yapılmasına yardımcı olur ve karar almada yönetime yardımcı olur ve performans ölçümü de idari değişiklikler için bir katalizör olarak kabul edilir.

Performansın ölçülmesi sorunların çözümünde yapıcı bir yaklaşımı teşvik eder (Wael, Taher, 2009 :17).

3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KUZEY IRAK ÇİMENTO FABRİKALARINDA İNOVASYON İLE

PERFORMANS YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çalışmanın bu bölümünde Musul- Kuzey Irak'ta yer alan, Sanayi Bakanlığı bünyesinde faaliyette bulunan üç çimento fabrikasında inovasyon ile performans yönetimi arasındaki ilişki ortaya konulacaktır. Bu kapsamda, bu bölümde öncelikle fabrika kavramının üzerinde durulmakta, mülakatta kullanılan soru formuna yer verilmekte, üç çimento fabrikası hakkında bilgi verilmekte ve üç çimento fabrikasında inovasyon ile performans yönetimi arasındaki ilişki karşılaştırılmaktadır.

3.1. Fabrikanın Tanımı

Sanayi devriminin sonucu olarak ortaya çıkan fabrikalar, bir veya birden çok binanın bir araya gelerek üretim yaptığı yerdir. Boyutları değişkenlik göstermektedir. Bazen boyutları çok küçük olabildiği gibi bazen de bir şehir büyüklüğünde olabilmektedir. Fabrika içinde işçiler ve aletler uygun yerlere konulduktan sonra ham maddenin işlenmesiyle ürün tüketilebilmeye uygun hale getirilmektedir. Fabrikalar tarım ürünleri dışında her şey üretebilmektedir.

3.1.1. Fabrikanın Tarihi

Sanayi devrimi öncesi süreçte, ürünler, evlerde ya da küçük atölyelerde üretilmiştir. Sanayi devrimi, üretim yapısında köklü değişikliklere neden olarak yeni bir sistemin oluşumuna zemin hazırlamıştır. İşçiler, gündelik hayatlarının önemli bir bölümünü, üretim sürecine katkı vermek amacıyla, sınırları belirli, fabrika adı verilen yeni birimlerde geçirmeye başlamıştır. Sanayi devriminin başlangıcında, üretimin gerçekleştiği fabrikalarda, çalışma koşulları ve imkanları noktasında birçok sıkıntılar yaşanmıştır. Temizlik, hijyen, havalandırma, yeterli aydınlatmanın olmaması gibi sıkıntıların yanısıra, çalışanlar için iş sağlığı ve güvenliği noktasında tehlike arz edebilen özellikler çok belirgin olmuştur. Ancak günümüzdeki fabrikaların çoğunda yeterli ışık, havalandırma, uygun nem ve ısı noktasında sorunlar bulunmamakta, iş sağlığı ve güvenliği alanında artan farkındalıklarla beraber ciddi tedbirler alınmaktadır.

Bunların ötesinde bazı fabrikaların, bir yaşam alanı sunmaya yönelik hizmetleri de bulunmaktadır: kafeteryalar, eğlence mekanları gibi alanlara sahip birimler de sözkonusu olmaktadır.

3.1.2. Fabrikanın Önemi

- 1- Günümüz fabrikalarının kaliteli üretim ve uygun fiyatlandırma konusunda önemi büyüktür.
- 2- Fabrikaların, birçok işçi çalıştırabilme kapasitesine sahip olduğu için işsizliği azaltma gücü mevcuttur.
- 3- Ülkenin ve bireylerin gelir ve refah seviyesini arttırmaktadır.
- 4- İnsanın yaşam seviyesini arttırdığı gibi milli geliri de artırmaktadır.

3.1.3. Fabrikanın Hedefleri

- 1- Genel olarak memnuniyet sağlama ve ürünleri yenileme.
- 2- Ülkede ki farklı sektörlerle beraber yardımlaşma ve her bir sektörün birbirinden faydalanmasını sağlamak.
- 3- Ürünlerde çeşitlilik sağlanarak piyasadaki diğer ürünlerle rekabete girme.
- 4- Yeni teknoloji kullanılarak işletmelerin ve etkinliklerin büyütülmesi, daha fazla ve daha kaliteli ürünlerin üretilmesi.
- 5- İşçilerin işlerini daha iyi yapabilmeleri için onları işe adapte edebilmekte kullanılacak teşvikler.

Anketi doğrudan cevaplamak amacıyla aranan kurumlarla randevu alındıktan sonra, zaman belirlendi ve ziyaretler sırasında kendilerine sorular soruldu, sırasıyla fabrika yöneticilerinin cevapları toplantının konularına göre sunulacak.

3.2. Mülakat Soruları

Bu çalışmada, çimento üretimindeki sahip olduğu tecrübeler, başarılar ve yeterlilikleri nedeniyle Kuzey Çimento Fabrikaları tercih edilmiştir. Bu kapsamda inovasyon ve performans yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere, çimento fabrikasının yöneticilerine aşağıda yer alan sorular sorulmuştur.

1-Fabrika hangi tarihte kuruldu, fabrikanın toplam alanı ve kullanılan alanı ne kadardır, fabrika özel kurum mudur yoksa kamu kurumu mudur?
2- Size göre inovasyon ne demektir?
3- İşinizin hangi alanlarında inovasyonu uyguluyorsunuz? üretim, reklamcılık vb..
4-İnovasyonun performans yönetimine etkisinin olduğunu düşünüyor musunuz?
5- İşletmenizi inovasyon'dan önce ve sonraki dönemlerini kıyaslayabilir misiniz?
6- Performans yönetimi ile inovasyonun bağlantısı olduğunu düşünüyor musunuz?
7- İleride inovasyon için yeni planlarınız var mıdır?
8- İnoasyonun ürün çeşitliliğine yol açtığına inanıyor musunuz?
9-Çevreyle ilgili konularda inovasyon çalışmalarınız var mıdır ?
10- İnovasyon ile ilgili verimlilik kriterleriniz var mıdır?
11-Çalışanlarınız inovasyona katkı sunmakta mıdır?
12-Çalışanlarınızın inovasyona katkı sağlaması durumunda onları nasıl ödüllendirirsiniz?
13-Kurumunuz inovasyonu sağlamak için ekip çalışması yapmakta mıdır?
14-İşletmenizde inovasyonu takip eden belirli bir idari yapı var mıdır?
15-İşçileriniz, işyerinizin çalışma prensibini geliştirmek için yeni önerilerde bulunur mu?
16-Firmanız, görevlilere katkılarını arttırmak amacıyla inovasyon kültürünü öğretiyor mu?

3.3. Baduş Çimento Fabrikası

Çalışma kapsamında, 31.12.2020 tarihinde Baduş Çimento Fabrikası müdürüyle görüşme gerçekleştirilmiştir.

1- Fabrika 1985 yılında inşa edilmiş olup, 369 dönüm üzerine kurulmuştur. Şu anda fabrikanın faal olduğu alan 142 dönümdür. Bu alan üzerinde fabrikaya ait olan ek binalarda mevcuttur. Geriye kalan 277 dönüm üzerinde ise yollar, bahçeler, ürünün ilk olarak çıkarıldığı çamur ocakları mevcuttur. Yani, fabrikada çok geniş bir alan bulunmaktadır.

2- Çimento endüstrisindeki çalışmalarımızla ilgili inovasyon, çimento üretim aşamalarının izlendiği ve yenilik yoluyla onaylanmış standart kriterler ve ürün iyileştirme süreçlerine yerleştirilerek tüm standart spesifikasyonları (özellikleri) karşılayan ve müşteri memnuniyetini sağlayan bir ürüne ulaşmak için çabaların,

enerjilerin ve yeteneklerin yoğunlaştırılması anlamına gelir. İnovasyon, en düşük maliyet ve yüksek özelliklere sahip bir ürün elde etmek ve müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla üretim sürecine yeni unsurların eklenmesidir.

3- Evet. İdari ve üretim alanında inovasyon uygulaması bulunmaktadır. Üretim alanında inovasyon, üretimin tüm aşamalarında, üretim süreçlerini geliştirmek için en iyi yöntem ve araçları inceleyerek ve takip ederek yapılmaktadır. Çimento üretimi, elektronik aletler devreye sokularak ve en iyi araştırma cihazları yerleştirilerek yapılır. Bundaki amaç, çıkartılan ürünü en iyi şekilde yapabilme ve müşterinin istemiş olduğu çimento özelliklerini yakalayabilmedir. Yönetim açısından inovasyon uygulamasında, üretim sürecini hızlandırmak amacıyla tüm idari olanaklarla üretim sürecini desteklemek için bilimsel planlar oluşturmak gerekmektedir. Bu sayede ulaşılabilecek en çok ürün çeşitliliğine ulaşmak mümkün olmaktadır.

4- Evet, inovasyon, fabrikada çalışanların yeni yöntemlerinin ortaya çıkması ve genel olarak performanslarını geliştirmek ve iyileştirmek için teşviklerin (maddi ve ahlaki) oluşturulmasıyla performans Değerlendirme üzerinde bir etkiye sahiptir ve bu da şirket için büyüme ve refah elde edilmesine yol açar.

5- Evet, inovasyondan önce ve sonra bir karşılaştırma var, fabrika günde 3000 ton üretiyordu, ancak işçilerin çabaları ve modern bilimsel yöntemlerin kullanımı ile, uluslararası spesifikasyonlara göre 4000 tonluk üretime yol açan basit yenilikçi şeyler yaratıldı.

6- İnovasyon ve performans yönetimi arasında birbirlerine bağlayan bir bağ bulunmaktadır. Yeni ve teknolojik yöntemlerin kullanılması, alışıla gelmemiş bu dahiyane üretim planlarına itimat edilerek uygulanan bu yöntemler, üretim seviyesini çeşitlilik ve çokluk olarak gölgede bıraktı. İnovasyon uygulamalarında sonra, malların sayısında ve niteliğindeki artışın yanısıra, işletmenin kar ve gelir seviyesinde artış ve ciddi anlamda maddi refah artışı sağlanmıştır.

7- İşletmenin, inovasyonu artırmak için, teknolojik aletleri kullanma hususunda geleceğe yönelik yeni planları vardır. Bu planlar, üretim süreciyle yakından ilişkili ve zaman dilimine dayalı, ve belirli bir plan dahilinde modern yöntem ve araçların geliştirilmesine dayalıdır.

8- Kesin olarak diyebiliriz ki inovasyon üretimdeki çeşitliliğe katkısı mevcuttur. Çünkü çimento üretimi için birden fazla üretim yolu mevcuttur, örneğin, ıslak ve kuru. Aynı zamanda tek çeşit çimento üretilmemektedir örneğin dayanıklı çimento ve normal çimento. Modern teknolojik yöntemleri kullanarak kaliteyi arttırmak ve yenilerini üretmek için üretim hatlarına malzeme ekleme olasılığı araştırılmaktadır.

9- Hali hazırda çevresel inovasyonla ilgili elimizde herhangi bir proje bulunmamaktadır.

10- Yeni teknolojik aletler kullanılarak üretimi artırma konusunda elimizde birçok proje mevcuttur. Üretimi artırmak ve bu planları iyileştirmek için yeni üretim planları mevcut olduğu gibi bunların uygulanması için uzun vadeli bir zaman çizelgesi oluşturulmuştur.

11- Evet, araştırma ve geliştirme departmanında geliştirme kursları kurarak ve doğru yeri sağlayarak ve yenilikçi çalışanlara yenilik yapmaya teşvik etmeleri ve aynı zamanda fabrikadaki üretimi artırmaları için finansal ödüller vererek inovasyona destek var.

12- Bu süreçte inovasyona destek olan işçilere gerek maddi olsun gerek idari olsun destekler ve ödüller verilmektedir. Çalışanların, yurt dışına gönderilerek üretim alanındaki yeni fikirler ve iyileştirme yöntemleri öğrenmesi sağlanmaktadır. Bu sayede kişi, üretim konusunda yeni buluşlar yapar. Her yeni buluş, o kadar mükafat anlamına gelmektedir.

13- İmalathanemiz toplu çalışma sistemine dayanmaktadır. Her bölüm kendisine ayrılan işi yapmaktadır. Buna binaen her bölümdeki işçilere kendilerine tahsis edilen iş görevleri dağıtılarak, işi hızlı ve kaliteli şekilde bitirmesi hedeflenir.

14- Fabrikamızda inovasyon kontrol bölümümüz mevcut değildir ancak teknik işleri takip eden bir bölümümüz mevcuttur ve burada, yapılan işlerden sonra çıkan sonuçlar, idareye sürekli olarak rapor edilmektedir. Çıkan bu ürünler, cihazlara takılarak ürünün kalitesi kontrol edilir ve nasıl geliştirilebilir hususunda raporlar hazırlanır. Fabrikamızın ilk kuruluşunda bu bölüm mevcut değildi.

15- Fabrikamızda birçok işçi, inovasyonu destekleyen mahir çalışanlardır. Bunlar AR-GE hususunda oldukça mahir oldukları gibi, uzmanlık alanlarında bu

çalışanların yüksek lisans süreçlerini destekliyoruz ve sürekli olarak kendi yeteneklerini ve onlara atanan işleri geliştirmek için çaba sarfediyoruz.

16- Personeller arasında işleri inovasyon kültürü, basit bir şekilde yayılmakta olduğu gibi devamlı eğitim ve geliştirme yoluyla katkı düzeylerini artırmak için çalışmalar ve girişimler ortaya koyuyoruz. Onlara yeni fikirler üretme konusunda destek olunmaktadır. Bu sayede zararların önüne geçilerek fazla üretim yapılmak hedeflenmektedir. İnovasyonu desteklemek ve geliştirmek için çabalar, zamanı optimize etmektedir.



Fotoğraf 3. Baduş Çimento Fabrikası

3.4. Hamam El-Alil Çimento Fabrikası

Çalışma kapsamında, Hamam El-Alil Çimento Fabrikası müdürü ile 10-01-2020 tarihinde görüşülmüştür. Bu çerçevede verilen cevaplar, aşağıda yer almaktadır.

1- Hamam El Alil çimento fabrikası 1987 yılında Fransız FCB şirketi tarafından kurulmuştur. Hamam El Alil beldesinin El Aric köyünde olan bu bölge Musul şehrinin yaklaşık 20 km yakınında bulunmasıyla beraber Tikrit bölgesini geçtikten sonra başkent Bağdat ile yaklaşık 400 km mesafededir. Fabrika doğu cephesinden Dicle nehriyle kesişmekte olup yaklaşık alan olarak 260330 metre kare üzerine kurulmuştur. Binalar çatılar ve alanlar bu alanın yaklaşık 3te 1ine tekabül etmektedir. Burası sanayi ve maden bakanlığına bağlı bir devlet işletmesidir. Yaklaşık

380 tane personeli mevcuttur. (Mühendis, teknik servis, yöneticiler ve hafriyatçılar) yönetim sistemi ise birçok bölüm ve şubelerden oluşmaktadır bunların bazıları birbirleriyle bağlantılı diğerleri ise birbirleriyle bağlantılı değildir. Burada işler ocaklarda taş, çamur haliyle başlayıp hazırlanıp paketlenmesine kadar tüm işlemler yapılır.

2- Bu fabrika alışlagelmiş çimentoyu üretmektedir ancak burada yapılan birçok işlemler ve yenilikler inovasyon gerektirmektedir. Fabrikanın kuruluşu 1978'dir bu yüzden araç gereçlerde ve üretim planında birçok değişikliğe gidilmiştir.

3- Üretim bölümünde inovasyona gerek duyulmamıştır. Çünkü bahsettiğimiz gibi alışlagelmiş, standart çimento üretilmektedir. Ancak satış departmanında birçok inovasyona gidilmiştir. Örneğin yeni Yerler açılarak direkt satışa gidilmiştir ve bunun yanı sıra ürünlerin fiyatlarında indirim uygulanmaktadır çünkü yerel ve ulusal rekabete girilebilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda burada araç gereçlerde inovasyon yapılmıştır.

4- Kesinlikle yapılan bu inovasyonlardan sonra üretim departmanında çıkan ürünlerde, kalitede ve üründe artış gözlemlenmiştir.

5- Bu imalathane ve kuzey çimento fabrikalarının hepsi kuruluşunun ilk gününden bu yana mükemmel bir üne sahiptir. Ancak bunların arasında mukayese edebilmek için talep edilen ürünün çokluğuna ve yerel pazarda kullanılan çimentolar arasında tercih edilen çimentoyu iyi gözlemek gerekmektedir.

6- Bu fabrikaların çoğu gerçekten ulusal bazda iyi bir üne sahiptir. Çünkü bu fabrikalarda üretilen ürünler müşterilerin isteklerine tamamen uymaktadır. Aynı zamanda işçiler burada eğitilmektedir.

7- Muaviniye yerleşkesi AR-GE bölümü sürekli olarak ilgili kitaplar göndermektedir. Aynı zamanda araştırmaların tamamlanabilmesi için yıllık plan çizelgeleri mevcuttur.

8- El Refdayn çimento imalathanesi iki tane yeni çimento türü üretmiştir bunlar daha önce hiç üretilmemiş bir türdür.

9- Her fabrikanın kendine has hedefleri bulunmaktadır. Örneğin yeşil kemer uygulaması ile çevre kirliliğinin önüne geçilmek istendiği gibi elektrostatik çöktürücülerin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

10- Evet, makine ve ekipman kurarak ve geliştirerek, yeni ve yenilikçi üretim hatları açarak ve mükemmel sonuçlara yol açan iyi planlamayı takip ederek üretimi artırmanın gelecek planları var.

11- Bu alanda birçok inovasyonlara gidilmiştir özellikle de atölyeler hususunda çalışanlara, çimento üretimi ve bu alandaki teknik inovasyonları içeren ve verilmesi uygun olan dersler verilmektedir.

12- El Muaviniye yerleşkesinde AR-GE bölümü tarafından verilen maddi ve manevi mükafatlar mevcuttur.

13- Kuzey Muaviniye çimento fabrikası, kendi içerisinde inovasyon ve yenileme işlerinde hiçbir yere bağlı kalmadan özgür müdür dersiniz cevabımız evet.

14- Muaviniye yerleşkesinde AR-GE bölümü mevcuttur ancak diğer imalathanelerde eğitim bölümü mevcuttur ve bu da AR-GE bölümüyle bağlantılıdır.

15- Burada birçok buluş ve keşifler mevcuttur, burası eski bir yerleşke olduğundan dolayı çok acil bir şekilde çimento üretim alanında inovasyona ayak uydurulması adına değişikliğe gidilmesi gerekmektedir.

16- Evet daha öncede konuştuğumuz gibi bu fabrikanın kalite standartları konusunda belgesi mevcut olduğu gibi işçilerinin de yeterlilik belgeleri mevcuttur. İşçilerin yeterliliklerinin sağlanması için, her sene başında planlama yapılmakta, bu kasamda eğitimler ise, atölyelerde gerçekleştirilmektedir.



Fotoğraf 4. Hamam El-Alil Çimento Fabrikas

3.5. Hadba Çimento Fabrikası

Hadra Çimento fabrikası, 20-01-2020 tarihinde ziyaret edilmiş ve fabrika müdürüne, mülakat soruları yöneltilmiştir. Mülakata sorularına verilen yanıtlar aşağıda yer almaktadır:

1- Hadba çimento fabrikası 1956 yılında Hamam El Alil ya da Musul yolu üzerinde inşa edilmiştir. Fransız FCB fabrikası ile aralarında bir vasıta ile yaklaşık 15-18 km mesafe bulunmaktadır. Fabrikanın inşası 1960 yılında tamamlanmış olup Üretim 1963'te yaklaşık 350 ton ile başlamıştır. Aynı anda normal, dayanıklı ve ıslak çimento üretmektedir. 1974 yılında ikinci hattın inşası tamamlanarak günlük ıslak çimento, alışlagelmiş ve alışlagelmişin dışında ki çimento çeşidi olmak üzere günlük 375 ton üretim yapmaktadır. Fabrikada yaklaşık 315 tane işçi bulunmaktadır. Bu işçiler (Musul şehri) nin merkez yerleşkesi ve civardaki köylerde yaşamaktadır. Fabrika devlet kurumudur ve özel değildir, Kuzey Çimento Endüstrisi Genel Şirketi'ne bağlı / Sanayi Bakanlığı'na.

2- İnovasyon; fikir, iş, tasarım, stil veya geliştirilen ürünlerin toplamıdır. Örneğin, üretim alanındaki gelişmelerde fabrikalardaki değirmenin gelişimi gerçekleştirilerek alışlagelmiş çimento üretiminde gelişim sağlanmıştır. Bu çimento türü gerçekten çok önemli bir çimento türü olup gelişmiş Avrupa ülkelerinde bu tür yaygın olarak kullanılmaktadır. Çünkü inovasyon, herhangi bir şeyin, alışlagelmişin dışında yeni kullanılabilir şeklini keşfetmek demektir. Fabrikamızdaki işçilerin ve personellerin inovasyon gelişimi hakkında genişçe çalışmalar yapmayı planlıyoruz.

3- İnovasyon, iş alanındaki hemen hemen tüm alanları kapsamaktadır. İşimizde ki her şeyi üstün bir biçimde başka şeylerle değiştirebiliriz. Aynı zamanda yıllardır alıştığımız iş stillerimizi daha başarılı bir iş stili ile daha iyi sonuç verebilmesi için değiştirebiliriz. Gelişim seviyesinde müessesemizin gerileyip batmaması için birçok hedeflediğimiz inovasyon mevcuttur. Örneğin:

ÜRÜNLER: ürünler ile ilgili olan inovasyon alanı çok geniştir. Dünya üzerindeki tüketim hızı geçmişe nazaran çok hızlı gelişmektedir. Bu sebepten ötürü ürünler üzerinde değişiklik yapmak ve sürekli olarak yeni ürünler üretmek gerekmektedir. Fabrikamız, üretim alanında fiziki ve kimyevi olarak talep edilen çimentonun taleplerine karşılık vermektedir.

HİZMETLER: Müşteriye sunulan hizmetlerde devamlı olarak gelişim kaydedilmektedir. Bu doğrultuda sürekli olarak müşterilerden talepler ve istekler gelmekte olup onların rızaları en üst seviyede tutulmaktadır. Muaviniye yerleşkemizde bu alanla ilgilenen özel bir departmanımız bulunmaktadır.

YENİ PAZARLAR: fabrika şahsi çabalar sonucu civar bölgelerde ve Nineva'da yeni pazar bulma çabalarına girmiştir. Alışlagelmişin dışında ki bütün çeşitlerden farklı bir çimento türü üreterek örneğin petrol kuyuları çimentosu ve dolgu çimentosu üreterek yeni pazarlar açmıştır.

YENİ KAYNAKLAR: Fabrikanın üst yönetimi, kaynakları yönetmek, korumak ve güvence altına almak için alternatif yollar bularak onlara ulaşmasını engelleyen acil durumlarla başa çıkmaya çalıştı.. Bu insani kaynak, enerji kaynağı ve zaman kaynağı ile örtüşmektedir. Aynı zamanda likidite kıtlığı ile de örtüşmektedir.

4- Evet, uygun bir atmosfer ve ortam yaratarak inovasyona fikir katkısı sağlama adına nasıl daha iyi fikirler alabiliriz hususunda birçok fikrimiz mevcuttur:

- Bütün şahıslar ve fikirlere önem vermek
- Yeni ve inovasyoncu fikirleri desteklemek
- Üretilen fikirlerin idaresi sağlanarak inovasyona katkıda bulunması

Inovasyoncu Fikir: birbiriyle bağlı fikir şebekesidir. Bu fikirler daha sonra farklı çıkar gütmekte olan kişilerle görüşülüp ve değişiklik yapılarak geliştirilip, iyileştirilir.

5- Evet, fabrika bu teknolojik ve üretimin gölgesinde daha önce hiç karşılaşmadığı zorluklarla karşılaştı. Bu da bize acil olarak inovasyon alanında yeni buluşlara yöneltti.

6- Performans yönetimi uygulaması, sorumlu personeller tarafından gerçekleştirilmektedir. Performans yönetimi uygulamasındaki amaç ise personele yapmış olduğu işin nasıl olması gerektiğini görmesine izin vermektir.

7- Evet, bizim inovasyon için birçok projelerimiz mevcuttur ancak ülkenin ekonomik şartları el vermediğinden dolayı şu anda gerçekleştirilemiyoruz. Ancak ileriki zamanlarda gerçekleştirmeyi düşünüyoruz. Bu da üretim alanındaki modülasyonu değiştirerek daha çok üretim yaparak daha az çevre kirliliğine neden olmaktadır.

8- Evet, inovasyon, üretim alanındaki çeşitliliğe taleplerin değişmesi sonucu ortaya çıkan isteğe bağlı olarak yeni ürünler üreterek cevap vermiştir.

9- Şu ana kadar çevre inovasyonu ile ilgili herhangi bir araç bulunmamaktadır. Belki ileriki zamanlarda çevreyi koruma adına inovasyonlar gerçekleştirilebiliriz.

10- Evet, fabrikanın AR-GE bölümü mevcuttur ve bu bölüm senelik üretim gelişimi için aracılığıyla proje ortaya koymaktadır.

11- Evet, fabrika müdürü, departmanların ve şubelerin sorumluları aracılığı ile inovasyon yardımı, üretilen ürünlerin geliştirilmesi için bu kişiler üzerinden gerçekleştirilmektedir. Fabrika içerisinde inovasyona önem veren personellere kucak açılmaktadır. Onlara destek verilerek fabrikanın ihtiyacı olan iyileştirmeler hususundaki inovasyon üretmelerine destek verilmektedir. Pazarın durumu dinamik bir şekilde değişmiştir. Ayrıca, çalışanların ürettikleri inovasyonları birbirlerine aktarması için, çalışanların birbirilerine kenetlenmesi hedeflenmiştir.

12- Maddi ve manevi destek olarak ise örneğin personele teşekkür yazısı, cesaretlendirme kar dağıtımı veya mali destek yapılmaktadır. Çünkü personele bu tür destekler sağladığımız takdirde üretimini ve faaliyetini artıracaktır ve bu da onu inovasyona teşvik edecektir. Ama onlara bu tür destekler sağlamadığımız takdirde hata yapmış oluruz. Belki de o kişi bir daha inovasyonla ilgili hiçbir ilerleme kaydetmeyecektir.

13- Evet, Fabrikamız inovasyonlarını AR-GE bölümüne aktarmaktadır ardından bu departman sunularının üzerinde çalışarak uygulamaya koymaktadır

14- Evet bünyemizde teknik departman ve kalite kontrolü departmanı mevcuttur. Bu departmanlar, inovasyon ve buluş hakkında seminerler ve eğitimler düzenleyerek işçileri inovasyon hususunda destekleyerek onlardan istifade etmek istemektedir.

15- Evet, kesinlikle müdür tarafından görevlendirilen mühendisler, teknik servis elemanları ve idari yöneticiler harekete geçtiler.

16- Evet, düzenlenen seminerler ve eğitim yoluyla ve diğer tecrübe sahibi kişilerden istifade edilerek gerçekleştirilmektedir. Çünkü inovasyon çok önemli bir şeydir. Her müessesenin işçilerini inovasyona teşvik ederek daha önceden hiç olmayan bir şeyi üretmesi gerekmektedir.



Fotoğraf 5. Hadba Çimento Fabrikası

3.6. Baduş, Hamam El-Alil ve Hadba Çimento Fabrikasında İnovasyon Çalışmaları ile Performans Yönetimi Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

1956 yılında kurulan Hadba Çimento Fabrikası, araştırılan en eski fabrikadır. Ondan sonra 1985 yılında kurulan Baduş Çimento Fabrikası gelmektedir. En son 1987 yılında kurulan Hamam El-Alil Çimento Fabrikası gelmektedir. Bütün bu fabrikalar kamu sektörüne ait olup, özel fabrikalar değildir.

Baduş Çimento Fabrikası'nda çalışan işçi sayısı Hamam El-Alil Çimento Fabrikası ve Hadba Çimento Fabrikası'nda çalışan işçi sayısından fazladır. Baduş Çimento Fabrikasının alanı, yaklaşık 369 dönümlük bir alana sahibi olup diğer fabrikalardan daha büyüktür.

Baduş Çimento Fabrikasına göre yenilik, müşteri memnuniyetini sağlamak için yüksek spesifikasyonlarla çalışmaları ve enerjileri yoğunlaştırmak ve üretimi

artırmaktır. Hamam El-Alil Çimento Fabrikasına gelince durum farklıdır. Bu fabrika makine, ekipman ve üretim hatları için inovasyon çalışmaları yapmak üzere etkinlikler ve konferanslar düzenlemektedir. Hadba Çimento Fabrikası ise yeni bir fikir veya tasarım üretmek için çalışan personellerin yeteneklerini geliştirmeye odaklanmaktadır.

Baduş Çimento Fabrikasında üretim sürecinde ve idari süreçlerde yenilik uygulanmaktadır.

Hamam El-Alil Çimento Fabrikası ise inovasyonu, üretim sürecinde değil, sadece pazarlama sürecinde uygulanmaktadır. Hadba Çimento Fabrikasında ise inovasyonu, yeni hizmetlerde, ürünlerde ve kaynaklarda uygulamaktadır.

Baduş Çimento Fabrikasında ıslak veya kuru olarak birden fazla çimento üretim yöntemi bulunmaktadır. Baduş Çimento Fabrikasında inovasyonun işletmenin üretim rakamlarına pozitif yönde yansıdığı görülmektedir. Diğer fabrikalarda ise üretimde herhangi bir gelişme yaşanmamıştır.

Hamam El-Alil Çimento Fabrikası, performansı iyileştirmek ve üretimi artırmak için inovasyondan yararlanmaktadır.

Hadba Çimento Fabrikası, çalışanların fikirlerine önem vererek onları teşvik etmektedir.

Kuzey çimento fabrikalarındaki yenilikler ve mevcut teknolojik ilerlemeler ile performans yönetimi arasında ilişki görülmektedir. Bütün fabrikalarda, uluslararası ISO kalite standartları sözkonusudur.

Baduş Çimento Fabrikası ve Hadba Çimento Fabrikasının inovasyon ve ar-ge alanında geleceğe yönelik planları mevcuttur.

Hadba Çimento Fabrikasının ar-ge departmanında üretimi artırmak ve tüketiciye en iyi hizmeti sunmak için yıllık planları bulunmaktadır. İnovasyon, araştırılan fabrikalara katkılar sağlamaktadır. Ancak, Hamam El-Alil Çimento Fabrikası iki tür çimento üreterek diğer fabrikalardan farklı ve üstün konumda bulunmaktadır. Zira bu iki tür, diğer fabrikalarda üretilmemektedir.

Çevreye ilişkin duyarlılıklarının ve sürdürülebilirlik konusunun çok önemli hale geldiği günümüzde çevresel inovasyon konusu da bir hayli önemlidir. Çimento sektörü, çevresel inovasyonun en çok uygulanması gereken sektörlerden biridir. Bu çalışmada incelenen Baduş Çimento Fabrikası ve Hadba Çimento Fabrikası'nın çevresel inovasyon projeleri yoktur. Hamam El-Alil Çimento Fabrikası ise kirliliği azaltmak ve işçilerin sağlığını sağlamak için çevresel yenilik projeleri vardır. Hamam

El-Alil Çimento Fabrikası ise çevre konusunda yeni bir yatırım aşamasındadır. Baduş Çimento Fabrikası ve Hadba Çimento Fabrikası, modern teknoloji ve Ar-Ge departmanının devreye girmesiyle üretim planlarına sahiptir.

Baduş Çimento Fabrikası ve Hadba Çimento Fabrikası fiziksel ödül veya çalışanların ülke dışına eğitim amacıyla gönderilmesi yoluyla yeniliği desteklemektedirler. Hamam El-Alil Çimento Fabrikası ise, bunun tam tersi, sadece atölye çalışmaları ve konferanslar ile yeniliği desteklemektedir. Araştırılan tüm fabrikalar yeniliği desteklemekte ve bu yönde yeniliği teşvik edici politikalar yürütmektedir.

Tüm Kuzey Çimento Fabrikaları, araştırma ve geliştirme departmanı aracılığıyla çalışmalarını yürütmektedir. Baduş Çimento Fabrikası yeniliği izlemek için yetkin bir yönetime sahip değilken, Hamam El-Alil Çimento Fabrikası ve Hadba Çimento Fabrikası yeniliği izlemek için yetkin bir yönetime sahiptirler.

Hadba Çimento Fabrikası çalışanlarıyla, stratejik yeniliği başlatmıştır. Araştırılan tüm fabrikalar, inovasyon kültürünü çalışanları arasında yaymak için çalışmaktadır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

SONUÇ

Araştırmaya katılan organizasyonların üst yönetimlerinde, inovasyonun kazancı arttırdığı ve üretim yollarını iyileştirdiği görüşü mevcuttur. Bu kuruluşlarda, AR-GE bölümü tarafından gerek üretim işleri gerekse idari işlemler hususundaki inovasyon çalışmaları sürekli olarak takip edilmektedir.

Üretim sürecinde yenilik ve performans yönetimini iyileştirmek için kuzey çimento fabrikalarının araştırma ve geliştirme departmanlarında sürekli bir takip vardır.

Araştırmaya dahilindeki cevaplardan anlaşılıyor ki inovasyonun performans yönetimine genel olarak etkisi mevcuttur. Bu da fabrikanın ününün yayılmasına ve müşteri memnuniyetine yansımaktadır.

Araştırılan kuruluşların örneklerinde, işin tüm departmanlarında (özellikle Baduş fabrikasında) inovasyonu uygulama adına şahsi çabaların bulunduğu ve buna binaen işlem yapıldığı görülmektedir.

Çimento fabrikalarında inovasyon ve performans yönetimi arasında, sonuçta kârı artırmayı amaçlayan çoklu performans yöntemleri kullanılarak bir bağlantı vardır. Kuruluşlarda ki AR-GE departmanlarının idari bölümler ve şubeleri özellikle inovasyon hususunda gelecekte çözümler bulmaya ve daha iyi inovasyonu uygulama yolları aramaktadır. Bu sayede farklı inovasyon yolları ile daha fazla ürün üreterek daha fazla kar etmek istemektedirler.

Araştırmadaki bazı kuruluşların örneklerinde ise çevre inovasyonuna gerek geniş araziler olsun gerekse elektrostatik çöktürücüler olarak önem verildiği gözlemlenmiştir

Araştırılan kuruluşların örneklerinde görülüyor ki bazı kuruluşlar inovasyonu destekleme hususunda, bazen toplu olarak ödüllendirme yöntemini kullanmakta, bazen de işçileri bireysel olarak maddi ve manevi olarak ödüllendirmektedir. Bu kişiler üretimi arttırmaya katkıda bulunmuş olup kar marjının artırılmasına da etki etmektedir. Böylelikle işçilerin fikirlerini ve inovasyonlarını sunarak kuruluşun gelişmesine, parlamasına katkıda bulunma yolu açılmaktadır.

Araştırmaya konu olmuş kuruluşlarda, tüm çalışanları arasında, inovasyon kültürünü yaymaya çalıştığı gözlemlendiği gibi bu gelişmeleri takip edecek AR-GE departmanlarının bulunduğu gözlemlenmektedir.

ÖNERİLER

Araştırmadaki kuruluşların inovasyon şuurunu tüm personeller arasında yaymaya çalışması gerekmektedir. İnovasyon anlayışının sadece fabrika yöneticileri arasında değil, tüm kademedeki çalışanlar arasında sahiplenilmelidir.

İnovasyon ile ilgili uygulamalı seminerlerin uzmanlaşmış tecrübe sahibi kişilerce verilmesi gerekmektedir. Bu da düzenli olarak eğitimler, konferanslar ve seminerler düzenlenerek inovasyon ve üretim alanında ilerleme kaydedilene kadar devam edilmelidir.

Daha çok inovasyon konusuna gerekli önem verilerek, üretim seviyesi artırılabilir. Bunların yanı sıra pazarlama konusuna da gerekli önem verilmesi gerektiği gibi inovasyonun fabrikalarda ki araç gereçleri de kapsamı gerekmektedir.

Çevreyi etkileyen ve çevre kirliliğine yol açılmaması adına çevre inovasyonuna daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Özellikle de fabrikaların civarlarında ki yaşam alanlarında.

Araştırmada bulunan kurumlarda inovasyonu takip edebilecekleri bir özel departman kurulması gerekmektedir. Bu birimin, konuyu ciddiye alarak düzenli olarak yönetime bu konuda raporlar ve analizler yaparak sunması gerekmektedir. Bunların hepsi fabrikalarda ki üretimi arttırmak içindir.

Büyük kuruluşların planlarının oluşturulmasında inovasyon ilkesine yer verilmelidir. Bu da ancak kuruluştaki tüm kısımlarda inovasyon üzerinde çalışarak ve onu geliştirerek üretimi iyileştirip arttırmasıyla gerçekleşebilir.

Geliştirme sürecinde ve üretim sürecinde performans yönetiminin iyileştirilmesi ve kullanılması konusunda daha fazla çalışmaya dikkat edilmelidir. İşçilerin performansları sayesinde inovasyonun gerçekleşmesi garanti altına alınır.

İnovasyonu gerçekleştirebilecek personellere maddi ve manevi anlamda verilecek olan desteğe önem gösterilmesi gerekmektedir. Onlara yönelik belli bir bütçe

ayrılarak, fikirlerini ve görüşlerini sunarak inovasyona katkıda bulunabilecekleri ortam hazırlamak gerekmektedir.

Diğer kuruluşlar ve organizasyonlar ile toplu halde yardımlaşarak çalışmaya, işbirlikleri yapmaya önem verilmelidir. Diğer bir ifadeyle, fabrikalar arasında koordineli çalışmak gerekmektedir. Böylece, daha çok kar etmenin yolları geliştirilebileceği gibi toplu çalışmalar sayesinde yeni fikirler uygulamaya geçilir.

Çevreyi koruyup, kontrol edebilmek için çevre kontrol cihazları kullanmak gerekmektedir. Bazı sınırlamalar getirilerek yenilenebilir ve yenilenemez enerji kullanmada sınırlamalar getirilmelidir. Kaynakların gelişi güzel istismar edilmemesi için, aynı zamanda taş ve toprak ocaklarında sınırlamalar getirilmelidir.

Fabrikanın içerisinde ve dışarısında fabrikanın çevre kirliliği hususunda toplumsal olarak sorumlulukların ne olduğu üzerinde sürekli eğitimler ve araştırmalar yapılması gerekmektedir. önleme ve güvenlik yöntemlerini benimsemek ve kaza durumunda etkilenenlerin maliyetlerini karşılamak için çalışın.

KAYNAKÇA

- Ewny , F. (2009, 12 16). Değişimi Yönetme Gerçeği ve Bunun Filistin Sağlık Bakanlığı'ndaki İşçilerin Performansı Üzerindeki Etkisi : Şifa Tıp Kompleksi'nde Bir Vaka Çalışması. Yüksek lisans Tezi. Gazze, Filastin: Gazze Üniversitesi.
- Mohammed, , Ü.-E. (2011). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansını Artırmada Ürün Geliştirmenin Rolü,. Yüksek Lisans Tezi. Ouargla, Aljazayir: Qassaddi Üniversitesi,.
- Khalaf Bilal, , A.-S. (2008). Liderlik ve Organizasyon Yönetimi,. Umman: Dar Al-Masirah.
- Nabil , I. (2008). Ekonomik Değişkenlerin Analizi, Verimlilik ve Etkililik - Teknik Değişim İşletme ve Sermaye. Ürdün: Dar Al-Bedaya.
- Aal, H. A., Jalil, S., & Ghaleb, J. (2008). Çağdaş Kalite Yönetimi. Amman: Al Yazouri Bilimsel Yayınevi.
- Abdel-Malek , M. (2016). Liderlerin Performansının İyileştirilmesi. Beşeri Bilimler Dergisi, 83-505.
- Abdel-Qader , S. (2009). Gazze Şeridi Alanındaki Filistin Telekomünikasyon Şirketindeki Çalışanların Performansı üzerindeki Çalışma Baskısı ve Etkisi Yüksek lisans Tezi. Gazze, Filastin: İslam Üniversitesi.
- Abdul, W. (2009, 5). Sağlık Departmanlarında Performans Değerlendirme, Sağlık İşleri Müdürlüğü, Taif Valiliği, Suriye:Yüksek Lisans Tezi. Suriye: Clements Uluslararası Üniversitesi.
- Abdul Karim, A. (2010). Akademik Ayrım Işığında İnsan Kaynakları Bölümü, Kurumsal Mükemmellik altında İnsan Kaynakları Yönetimi, Polis Araştırma Merkezi,
- Adel , M. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi - Stratejik Vizyon,. Alqahirat: Ticaret Fakültesi Kahire Üniversitesi.
- Adel, M. (2008). Stratejik Vizyon. Kahire: Kahire Üniversitesi Ticaret Fakültesi.
- Ahmad , Y. (2010). Ticari Organizasyonlarda Kullanılabilen Dengeli Puan Kartı ve Engeller,. Amman: Jils Al Zaman Yayın ve Dağıtım Evi.
- Ahmed, M. (2004). Yönetim, İlkeler ve Beceriler. İskenderiye: Üniversite Evi.

- Ahmed, M. (2013). Bilim ve Beceri Arasında Yönetim İlkeleri,. İskenderiye: Üniversite Evi.
- Ahmed, S. (2002). İnsan Yönetimi Temel Bilgiler ve Beceriler. Mısır,: Bidun Dhakar Dar Alnashri.
- Ahmed, S. A.-N., & Muhammad , S.-N. (2009). Arap Kurumsal Performans Kalitesinin Geliştirilmesine Yaklaşım Olarak Performansın İdari Gelişimi, Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi Örgütü. Kahire: İdari gelişim için Arap örgütleri.
- Aisha, Y.-S. (2017). Performans Geliştirme Programı. Kahire: Yayıncılık ve Dağıtım için Dar Al-Fajr,.
- Najm, A. (2003). İnovasyon yönetimi. Amman: Wael Yayın ve Dağıtım Evi,:23.
- Akef, L. (2011). İş Organizasyonlarında Yaratıcılık ve Yenilik Yönetimi. Amman: Dar Al-Hamid Yayıncılık ve Dağıtım
- Akif , Ö. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. Sayıştay Dergisi, 4.
- Al-Amaj, H. (2003). Örgütsel Faktörlerin Abdul-Malik Aziz Tıp Şehrinde Çalışanların İş performansı ile İlişkisi, Yayımlanmamış . Yüksek Lisans Tezi, Riyad, Suudi: Naif Güvenlik Bilimleri Akademisi.
- Ali, A.-S. (1999). Hedeflerle Yönetim, Üstün Yönetici Yolu. Kahire,: Yayıncılık ve Dağıtım için Dar Al Gharbiah.
- Alrab, G., & Syed, M. (2013). araticılık ve Rekabetçi Mükemmellik Bölümü. Mısır: Al-Dar Mühendislik Yayınları.
- Amer , K. (2018). Küçük ve Büyük Projelerin Girişimciliği ve Yönetimi. Şam: Suriye Arap Üniversitesi.
- Amer, , S. (1991). İnovasyon ve Yaratıcılık. Dördüncü Yıllık Değişim Stratejileri Konferansı, (s. 1-16). Kahire,: Geniş Danışmanlık ve İdari Geliştirme Hizmet Merkezi .
- Ayşe, N. S. (2016, 4 2). Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetimini Etkileyen Faktörlerin Yenilik Performansı Açısından İncelenmesi: Yenilik Desteği Alan İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma. Kocaeli, Turkye: Kocaeli Üniversitesi.
- Babaa, A. (2011). Ekonomik Kurumun Rekabet Avantajını Desteklemede İnovasyonun Rolü, Cep Telefonları için Cezayir Telekom Vaka Çalışması -

- Mobilis Corporation - Yönetim Bilimi Alanında Yayınlanmamış Yüksek Lisans. Cezayir, Constantine Üniversitesi, Cezayir.
- Barry , K. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi,. Kahire:: Yayıncılık ve Dağıtım için Dar Al-Farouk,.
- Bayrakçı, S. (2017, 5 26). İnovasyon Yönetimi ve Yenilikçi Üniversite Kapsamında Yüksek Lisans Tezi. Karabük, Turkye: Karabük Üniversitesi.
- Belkacem, S. (2013). Organizasyonda örgütsel etkililik. Kahire: Yayıncılık ve Dağıtım için Dar Al-Fajr.
- Boer , H. (2001). yenilik, Ne Yenilik? Ürün, süreç ve örgütsel yenilikçilik arasında bir karşılaştırma. Uluslararası Teknoloji Yönetimi Dergisi, 83-107.
- Boubaa, A.-W. (2011). İktisadi İşletmenin Rekabet Avantajını Desteklemede Yeniliğin Rolü "Mobilis Örnek Olay Çalışması". Yüksek Lisans Tezi. Konstantin, Cezayir,: Konstantin Üniversitesi.
- Can, P. (2012, 1 9). Pazarlama Süreçlerinin İnovasyon Stratejilerine Etkisi (Doktora Tezi). Erzurum, Türkiye: Erzurum Teknik Üniversitesi.
- Deniz , Ç. (2006). Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, Türkiye: İstanbul Üniversitesi.
- Ebud Almalalayk, M. (2001). İnsan Bilimleri Dergisi, Muhammed Khaider Üniversitesi, Biskra, 85-100.
- Farid , F. (2008). Yönetim İşleri. Amman: El-Yazouri Yayın ve Dağıtım Evi.
- Frank, V. (2012). Innovation Management. Strategy Associates: <https://strategyassociates.cc/innovation-management-categories>
- Frederick, D. B. (2001). The Four Phases of Innovation. Journal of Business Strategy, 47-76.
- Gerrish, E. (2015). The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. 48-66.
- Haddad, S. (2004). İlaç Endüstrisinde Yaratıcılık, Yenilik Ve Pazarlama Ürdün İlaç Şirketleri Hakkında Bir Saha Çalışması. Uygulamalı ve Beşeri Bilimler Dergisi.
- Haitham , A. (2015). Proje Yönetim İlkeleri,. Amman: Safa Yayıncılık ve Dağıtım Evi.

- Hakan Eren, S. K. (2015, 9 1). Firma İçi ve Dışı Kaynaklarda Organizasyonel Yenilik. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları, s. 160.
- Hamuwd , A. (2003). Örgütsel Faktörlerin Abdul-Malik Aziz Tıp Şehrinde Çalışan İş Performansı ile İlişkisi,. Yüksek Lisans Tezi, . Riyad, Suudi: Naif Güvenlik Bilimleri Akademisi, .
- Hariri, M. S. (2016). İdari Psikoloji. Bayrut: Psikoloji Bölümü.
- Harit , E.-N. (2017). Performans Ölçümü. Riyad: Yayıncılık ve Dağıtım için El-Akban.
- Hermen, a. (2018). Performans Yönetimi ,Sameh Abdel Muttalib'in kitap çevirisi. Amman: Yayıncılık ve Dağıtım için Dar Al Fikr .
- Hmad , E., Ghalib, j., & Ratib , J. (2008). Kalite Yönetimi .Amman: Alyazuri Yayıncılık ve Dağıtım Evi.
- Hmad, e., Ratib , j., & Ghalib , j. (2008). Kalite Yönetimi Amman: Alyazuri Yayıncılık ve Dağıtım Ev.
- Jawad, n. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Geliştirme Departmanı, Birinci Baskı: Lübnan: Üniversite Araştırma ve Yayıncılık Kurumu'nun Zaferi,.
- Jawad, N. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Geliştirme Departmanı, Birinci Baskı: Lübnan: Üniversite Araştırma ve Yayıncılık Kurumu'nun Zaferi,.
- Juneja, P. (2015). Objectives of Performance Management. Retrieved from Management Study Guide: <https://www.managementstudyguide.com/>
- Kamel , B. (1996). Yönetim bir Süreç ve Sistemdir. Beyrut: Üniversite Yayıncılık ve Dağıtım Araştırmaları Vakfı.
- Keskin, S. (2018, 3 13). Girişimcilik ve İnovasyon Arasındaki İlişki. s. 186-193.
- Khadija, J. (2015). Pazarlama İnovasyonu ve Hizmet Kuruluşunun Pazarlama Performansını İyileştirmedeki Rolü . Yüksek Lisans Tezi. Ouargla, Cezayir: Kassadi Murbah Üniversitesi.
- Khadir, M. (2016,). Mawdue. Mawdue: <https://mawdoo3.com/> adresinden alındı
- Khalil , B.-S. (2008). Liderlik ve Organizasyon Yönetimi. Amman: Dar Al-Masirah, .
- Kılıç, S. (2016). İnovasyon Yönetimi. Ankara: 84-85.
- Kamel ,Berber.1996. Pratik Yönetim, Üniversite Araştırmaları Yayıncılık ve Dağıtım Vakfı, Lübnan - Beyrut.
- Mahmoud, A.-F. (2012). Toplam Kalite Yönetimi. Kahire: Arap Eğitim ve Yayıncılık Grubu .

- Majeed , H. (2017). Bilgi Teknolojisi Organizasyonlarında Örgütsel İnovasyon İçin Gerekliliklerin Varlığı ve Sürdürülebilir Kalkınmanın Desteklenmesine Katkıları - Bir Saha Çalışması. Yönetim ve Ekonomi Dergisi,, s. 115.
- Manal, k. (2016). Yüksek Lisans Tezi, Pazarlama İnovasyonunun İşletmenin Rekabet Gücünün Güçlendirilmesindeki Rolü, Setif Eyaletindeki Cep Telefonu Satıcıları Üzerine Bir Örnek Olay, Ferhat Abbas Setif Üniversitesi, Cezayir.
- Marjyryswn, S. (2005). Takım Liderliği. Riyad: Mars Yayın evi.
- Medhat , A. (2004). Bireysel ve Örgütsel Yeteneklerini Geliştirmek. Alqahrt: Arap Nil Grubu
- Medhat, A. A.-N. (2002). Bireysel Örgüt ve Yenilikçi Kalkınma. Mısır: Arab Nile Group.
- Mhamd , a. (2018). Yönetim ve Organizasyonun Temelleri. Kahire: Mısır Modern Üniversite Üniversitesi.
- Mohamed, S. (2016). İdari Psikoloji. Bayrut: Yayıncılık ve Dağıtım için Dar Al Qalam.
- Mohamed, S. (1992). Endüstriyel Şirketlerin İşlevleri ve Etkinliği. Cezayir: Üniversite Yayınları.
- Mostafa , M. (2017 , 4 17). İnsan kaynakları geliştirme Aşamaları: <https://blog.mohr.com>
- Mrad , E. (2009, 10 31). Gazze Şeridi'ndeki Sivil Kurumlar Üzerine Bir Saha Çalışması, Yüksek Lisans Tezi. Gazze, Filistin: Aljamieat Al'iislatiyyat Kuliyat Altijara.
- Muhamad , A. (2009). Arap İnsan Kaynakları Yönetimi Forumu: <https://hrdiscussion.com>
- Muhamad Saeid , a. (1993). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bayrut: Aldaar aljamieiat.
- Muhamd , S. (2006). İdari Psikoloji,. Bayrut: Yayıncılık ve Dağıtım için Dar Al Qalam.
- Muhammad, I. (2002). Tüketici davranışı strateji yaklaşımı. Amman: Wael Yayınevi,.
- Muhammed , A.-F. (2018). Örgüt ve Yönetim İlkeleri. Kahire: Modern Mısır Üniversitesi Akademisyenler Kitab..
- Muhammed , A.-F.-S. (2003). Lider Yönetim. Amman: Dar al-Safaa,.
- Muhammed , N. (2016). Verimlilik ve Etkinlik. Kahire: Juna Yayıncılık ve Dağıtım Evi.

- Muhammed , S. (2007). Pazarlama Yeniliği ve Kurumun Performansını İyileştirmeye Etkisi.
- Muhammed , S. (2016). İdari Psikoloji. Beyrut: Dar El Kalam Yayıncılık ve Dağıtım .
- Musa , A.-L. (2003). Örgütsel Gelişim. Amman: Wael Yayınevi.
- Mushabab , B. (2015). Suudi Arabistan Krallığı Hükümet Sektöründe Performans ve Yönetimin Ölçülmesi,. Körfez İşbirliği Konseyi Ülkelerinde Kamu Yönetimi ve İdari Kalkınma İkinci Konferansı,, (s. 63-117). Riyad.
- Mustafa, A. S. (2002).İnsani Yönetme (Temel Bilgiler ve Beceriler). Kahire: Yayınevi
- Nabil , J. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Yönetimi. Lübnan: Majd Al-Moussa Araştırma ve Yayıncılık Üniversitesi.
- Nafisa , M. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi,. Kahire: Ticaret Fakültesi,.
- Naima, H. (2015). Gıda Endüstrisi için BIFA Puan Kartı Üzerine Dengeli Bir Bakış Açısının Performansını Artırmada Yeniliğin Rolü, Konstantin, Jazayir: Konstantin Üniversitesi.
- Najam, e. (2007). Najm, A. (2007). İnovasyon Yönetimi. Amman: Wael House.2003, Yayıncılık ve Dağıtım.
- Najm, A. (2003). İnovasyon yönetimi. Amman: Wael Yayın ve Dağıtım Evi,.
- Najm, A. (2007). İnovasyon Yönetimi. Amman: Wael House.2003, Yayıncılık ve Dağıtım.
- Nielsen, P. A. (2014). Performance Management, Managerial Authority, and Public Service Performance. Journal of Public Administration Research and Theory, 431- 458.
- Nur M.Z, Abdul Wahab, Sazali, Mamun, Abdullah , Yaacob, , A., & Naresh , F. (2016). Defining the Concept of Innovation and Firm Innovativeness: A Critical Analysis from Resorce-Based View Perspective. International Journal of Business and Management, 87- 94.
- Ramazan , H. (2009). Yaratıcılık ve İnovasyonu Öğrenmek için Pratik Stratejiler. Mısır: Şehri Yayıncılık ve Dağıtım.
- Rawiya, H. (2001). Kurumsal Davranış. Mısır: Üniversite Evi.
- Said , Y. (1998). Yönetim ve Gelecek Beklentileri,. Kahire, : Danışmanlık ve İdari Kalkınma için Geniş Hizmet Merkezi,.
- Saleh , b.-R. (2004). Arap Kurumlarında Yenilik ve Mükemmellik için Sistematik Bir Çerçeve Oluşturmaya Doğru, “Yaratıcılık ve Yenilik”, . Beşinci Yıllık Arap

- Konferansı, Arap İdari Kalkınma Örgütü. Shrim Alshaykh: Arap İdari Kalkınma Örgütü.
- Salim, b. j., & Zayd, m. e. (2006). İnovasyon ve Yaratıcılık Departmanı. Amman: Yayıncılık ve Dağıtım Bilgi Evi.
- Sarkan, K. (2016). İnovasyon Yönetimi. Ankara: Sıhhiye/ Ankara.
- Sebahattin, Y. (2010). İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma . Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 179-193.
- Şen, N. (2017). İnovasyon ve Girişimcilik: Kamuda İnovasyon İle İlgili Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Konya, Türkiye: Selçuk Üniversitesi.
- Şener , U. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurları. Electronic Journal of Vocational Colleges, 34.
- Sherif Ghiyat, M. (2009) Teknoloji iş kuluçka merkezleri ve bunların geliştirilmesindeki rolü.
- Shrr, F. T. (2002). Ekonomik büyümeye yeni bir bakış ve teknolojik yenilik üzerindeki etkisi. (e. A. AMSHA, Çev.) Riyad: 45.
- Stamm,, B. (2003). İnovasyon, Tasarım ve Yaratıcılık Yönetimi. Londra.
- Süleyman , Y., & Gülşah , A. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramları, İdari Bilimler Dergisi,, 4.
- Taghreed , H.-H. (2016,). Araştırma ve Geliştirme Harcamaları, Seçilmiş Deneyimler Işığında Irak'ta Ekonomik Kalkınmaya Çağdaş Bir Yaklaşım. Kadisiyah, Kadisiyah, Irak: Kadisiyah Üniversitesi.
- Tahir , M. (1997). İdari Liderlikte Modern Eğilimler. Amman: Zahran Yayın ve Dağıtım Evi.
- Tobias , M., & Peter , R. (2009). Sağlıkta Performans Yönetimi . Uluslararası Konferans İşletme Enformatiği, 699-708.
- Wael , M., & Taher , M. (2009). Performansın Temelleri ve Dengeli Puan Kartı. Ürdün: Wael Yayınevi.
- Wafaa , S.-T. (2007). Pazarlama İnovasyonunun Bankacılık Hizmetinin Kalitesi Üzerine Etkisi : Ürdün Ticaret Bankalarında Saha Çalışması. Al-Asher Dergisi, 102.

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kısmi ve Radikal İnovasyon	24
Tablo 2. İnovasyon ve Buluş Arasındaki Fark.....	41
Tablo 3. Performans Yönetimi ile Performans Değerlendirmenin Karşılaştırması	48

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İnovasyon Kavramı-İlk Fikir, Ürün ve Pazar Kaynak	19
Şekil 2. Liderlik ve Yönetimi Tarzı	29
Şekil 3. İnovasyon Sürecinin Aşamaları	33
Şekil 4. İnovasyonun Yaratıcılıkla İlişkisi	40
Şekil 5. Yönetimin İşlevleri.....	45
Şekil 6. Yeterlilik ve Etkililik Arasındaki İlişki	50
Şekil 7. Performans Yönetimi Unsurları	53
Şekil 8. Performans Yönetimi Hedeflerini Gösteren Bir Rakam	55
Şekil 9. Performans Yönetim Modeli	57

FOTOĞRAFLAR LİSTESİ

Fotoğraf 1. Tele 24 Plus ATM'si.....	21
Fotoğraf 2. McDonald's Pazarlama	22
Fotoğraf 3. Baduş Çimento Fabrikası.....	66
Fotoğraf 4. Hamam El-Alil Çimento Fabrikası	68
Fotoğraf 5. Hadba Çimento Fabrikası	72

ÖZGEÇMİŞ

MOHAMMED TALLAL, 1992 yılında Irak'ın Musul ilinde doğdum. 2017-2018 Eğitim döneminde Musul Üniversitesi İş İdaresi bölümünü bitirerek Lisans eğitimini tamamladım. Mezun olduktan sonra 2018-2019 Eğitim döneminde Türkiye Cumhuriyeti Karabük Üniversitesinde İşletme Bölümünde Yüksek Lisans Eğitimine başladım.