



**T.C.  
İZMİR KATIP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**MOTİVASYON İLE PERFORMANS İLİŞKİSİNDE  
İNOVATİF NİTELİKLERİN ROLÜ: İSVİÇRE SAAT  
ENDÜSTRİSİNDE YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Doktora Tezi**

**BÜLENT ERGANİ**

**İZMİR - 2022**

**T.C.  
İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**MOTİVASYON İLE PERFORMANS İLİŞKİSİNDE  
İNOVATİF NİTELİKLERİN ROLÜ: İSVİÇRE SAAT  
ENDÜSTRİSİNDE YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Doktora Tezi**

**BÜLENT ERGANİ**

**DANIŞMAN: PROF. DR. NEZİH METİN ÖZMUTAF**

**İZMİR - 2022**

## YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum "Motivasyon İle Performans İlişkinde İnovatif Niteliklerin Rolü: İsviçre Saat Endüstrisinde Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

09/08/2022

Bülent ERGANİ

# ÖZET

**Doktora Tezi**

**MOTİVASYON İLE PERFORMANS İLİŞKİSİNDE İNOVATİF  
NİTELİKLERİN ROLÜ: İSVİÇRE SAAT ENDÜSTRİSİNDE YÖNETİCİLER  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Bülent ERGANİ**

**İzmir Katip Çelebi Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı**

Günümüzde işletmelerin rekabet güçlerini sürdürebilir bir üstünlük haline getirebilmeleri için ürün, hizmet ve süreçlerinde sürekli değişim ve farklılıklara yer vermeleri gerekmektedir. Bu değişim ve farklılıklar, rekabet üstünlüğü sağlamanın önemli unsurlarından biri olan inovasyon ile gerçekleşebilmektedir. Bu kapsamda işletmelerin inovasyon fikrine sahip olabilmeleri, işletmelerde hem motivasyonun hem de performansın karşılıklı etkileşimde olabilmesine bağlıdır.

Bu çerçevede, araştırmanın temel amacı, İsviçre saat endüstrisi çalışanları kapsamında, motivasyon ve performans ilişkisinde inovatif niteliklerin etkileşimine yönelik yönetici algılarının belirlenmesidir. Motivasyon kapsamında çalışanlar, amaç ve hedefler doğrultusunda isteklendirilirken çalışanların performans düzeylerinin artması beklenir. Bu kapsamda inovatif niteliklerin ise hem motivasyon hem de performans ile karşılıklı etkileşimli bir şekilde motivasyon ve performans arasındaki ilişkiyi etkilemesi beklenir. Bu araştırma çerçevesinde sözü edilen ilişkisellikler, köklü bir geçmişe sahip olan ve ileri düzeyde inovatif teknolojilerin kullanıldığı İsviçre saat endüstrisindeki yöneticilerin algıları çerçevesinde ortaya konmuştur. Saat endüstrisi bağlamında İsviçre, inovasyon ve kusursuz üretim, marka yönetimi, makroekonomik istikrar ve rekabetçilik konularındaki köklü geçmişiyle en güçlü ülkelerden biridir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular ışığında ise, İsviçre saat endüstrisinde ayrı ayrı iş motivasyonunun iş performansını ve inovatifliğin iş performansını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Sonuç olarak da İsviçre saat

endüstrisinde iş motivasyonunun iş performansını etkilemede inovatifliği pozitif yönde yükseltici bir aracılık etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, Performans, İnovatif Nitelik, İsviçre Saat Endüstrisi.

# **ABSTRACT**

**Doctoral Thesis**

**The Role Of Innovative Qualities In The Relationship Between Motivation And  
Performance: A Research On Executives In Swiss Watch Industry**

**Bülent ERGANİ**

**İzmir Katip Çelebi University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Business Administration**

Today, businesses need to include constant changes and differences in their products, services and processes in order to make their competitive power a sustainable advantage. These changes and differences can be realized through innovation, which is one of the important elements of providing competitive advantage. In this context, the ability of enterprises to have an innovation idea depends on the mutual interaction of both motivation and performance in enterprises.

In this framework, the main purpose of this research is to determine the perceptions of the executives regarding the interaction of innovative qualities in the relationship between motivation and performance within the scope of Swiss watch industry employees. Within the scope of motivation, while the employees are motivated in line with the goals and targets, it is expected that the performance levels of the employees will increase. In this context, innovative qualities are expected to affect the relationship between motivation and performance in an interactive way, with both motivation and performance. The correlations mentioned in this research have been revealed within the framework of the perceptions of the executives in the Swiss watch industry, which has a deep-rooted history and uses advanced innovative technologies. In the context of the watch industry, Switzerland is one of the strongest countries with a long history of innovation and flawless manufacturing, brand management, macroeconomic stability and competitiveness.

Within the scope of the findings obtained in this framework, it has been determined that separately, work motivation affects work performance positively and

innovation affects work performance positively in the Swiss watch industry. As a result, it has been revealed that work motivation in the Swiss watch industry has a mediating effect that positively increases innovation in affecting work performance.

**Keywords:** Motivation, Performance, Innovative Quality, Swiss Watch Industry.

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ .....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
KISALTMALAR .....	xiii
ÖNSÖZ .....	xiv
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON, PERFORMANS, İNOVATİFLİK VE SAAT ENDÜSTRİSİ

1.1. MOTİVASYON KAVRAMI.....	3
1.1.1. Motivasyon Kavramının Tanımı ve Önemi.....	3
1.1.2. Motivasyon Süreci.....	4
1.1.3. Motivasyon Teorileri.....	6
1.1.3.1. Klasik ve Neo-Klasik Teorilerde Motivasyon.....	6
1.1.3.2. Kapsam Teorileri.....	8
1.1.3.3. Süreç Teorileri.....	12
1.1.3.4. Çağdaş Teoriler.....	13
1.1.4. Motivasyonu Etkileyen Temel Faktörler.....	15
1.1.4.1. Bireysel Faktörler.....	16
1.1.4.2. Organizasyonel ve Yönetsel Faktörler.....	17
1.1.4.3. Davranışsal Faktörler.....	19



1.1.4.4. Çevresel ve Diğer Faktörler.....	21
1.2. PERFORMANS KAVRAMI.....	22
1.2.1. Performans Kavramının Tanımı ve Önemi.....	22
1.2.2. Performans Türleri ve Performansa Yönelik Tutumlar.....	23
1.2.3. Performansa Etki Eden Faktörler.....	26
1.2.4. Performans Değerleme Modelleri.....	30
1.3. İNOVATİF NİTELİKLER.....	32
1.3.1. İnovasyon ve İnovatif Nitelik Kavramları.....	32
1.3.2. Temel İnovatif Nitelikler.....	33
1.3.2.1. Yönetmel Katkısal Nitelikler.....	34
1.3.2.2. Bireysel Nitelikler.....	38
1.4. MOTİVASYON, PERFORMANS VE İNOVATİFLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	39
1.4.1. Motivasyon ve Performans İlişkisi.....	39
1.4.2. İnovatiflik ve Performans İlişkisi.....	40
1.4.3. Motivasyon, Performans ve İnovatiflik Arasındaki İlişki.....	42
1.5. SAAT ENDÜSTRİSİ.....	43
1.5.1. Dünya Saat Endüstrisinin Tarihsel Gelişimi.....	47
1.5.1.1. 1600'lü Yıllar Öncesi En Eski Saatler.....	47
1.5.1.2. 1600-1675'li Yıllar Dekorasyon Çağı.....	48
1.5.1.3. 1675-1700'lü Yıllar Denge Yayısı.....	49
1.5.1.4. 1700-1775'li Yıllar Sürekli İlerleme.....	49
1.5.1.5. 1775-1830'lu Yıllar İlk Kronometreler.....	50
1.5.1.6. 1830-1900'lü Yıllar Komplikasyon Dönemi.....	51
1.5.1.7. 1900'lü Yıllardan Günümüze Kurtarma Metalurjisi.....	52
1.5.2. İsviçre Saat Endüstrisi Tarihsel Gelişimi.....	54
1.5.3. Günümüzde İsviçre Saat Endüstrisi.....	57
1.6. MOTİVASYON, İNOVASYON VE PERFORMANS KAVRAMLARI İLE İLGİLİ YAPILAN ULUSAL VE ULUSLARARASI ÇALIŞMALAR .....	65

## İKİNCİ BÖLÜM

### İSVİÇRE SAAT ENDÜSTRİSİNDE YÖNETİCİLER KAPSAMINDA MOTİVASYON İLE PERFORMANS İLİŞKİSİNDE İNOVATİF NİTELİKLERİN ROLÜ ÇERÇEVESİNDE BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	71
2.2. ARAŞTIRMANIN PLANI, KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	71
2.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE YÖNTEMİ.....	72
2.3.1. Araştırmanın Teorik Modeli.....	72
2.3.2. Veri Toplama Tekniği ve Analizi.....	73
2.3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	74
2.3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	75
2.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	76
2.4.1. Bağımsız Değişkenlere Yönelik Bulgular.....	76
2.4.2. Ölçüm Araçlarının Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri.....	82
2.4.3. Faktörlere Yönelik Bulgular.....	88
2.4.4. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Bulguları.....	90
2.4.5. Araştırmanın Sonuç Modeli.....	91
<b>SONUÇ.....</b>	<b>93</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>97</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>118</b>
Ek1: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Rektörlük Talep Yazısı.....	119
Ek2: İsviçre Saat Federasyonu ile Yazışma Metni.....	120
Ek3: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Etik Kurulu Etik Onay Belgesi.....	121
Ek4: Motivasyon, Performans ve İnovatif Niteliklere Yönelik Türkçe Anket Formu	

.....	122
Ek5: Motivasyon, Performans ve İnovatif Niteliklere Yönelik İngilizce Anket Formu	
.....	125
Ek6: Motivasyon, Performans ve İnovatif Niteliklere Yönelik Almanca Anket Formu	
.....	128
Ek7: Motivasyon, Performans ve İnovatif Niteliklere Yönelik Fransızca Anket Formu	
.....	131

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> İsviçre Saat Endüstrisi 2017-2021 Yılları Ülkeler İhracat Tutarı .....	62
(Kaynak: Federation of the Swiss Watch Industry FH, 2021: 1)	
<b>Tablo 1.2.</b> İsviçre Saat Endüstrisi 2017-2021 Yılları Ülkeler İhracat Tutarı .....	66
<b>Tablo 2.1.</b> Katılımcıların Cinsiyeti.....	76
<b>Tablo 2.2.</b> Katılımcıların Yaşı.....	76
<b>Tablo 2.3.</b> Katılımcıların Eğitim Düzeyi .....	77
<b>Tablo 2.4.</b> Katılımcıların Firmadaki Deneyim Süresi .....	77
<b>Tablo 2.5.</b> Katılımcıların Firmadaki Pozisyonu .....	78
<b>Tablo 2.6.</b> Firmaların Kuruluş Yılı .....	79
<b>Tablo 2.7.</b> Firmada Çalışan Sayısı.....	80
<b>Tablo 2.8.</b> Genel Motivasyon, Performans, İnovatiflik ve İlişkisel Algısı.....	81
<b>Tablo 2.9.</b> Motivasyon Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi.....	83
<b>Tablo 2.10.</b> Performans Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi.....	85
<b>Tablo 2.11.</b> İnovatif Nitelikler Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi....	87
<b>Tablo 2.12.</b> Faktörler Kapsamında Tek Örnek T Testi Bulguları.....	89

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.1.</b> Temel Motivasyon Süreci .....	5
<b>Şekil 1.2.</b> Maslow'un İşle İlgili İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	9
<b>Şekil 1.3.</b> İsviçre Saat Endüstrisi 1901-2021 Yılları Arası Şirket ve Çalışan Sayısı..	60
(Kaynak: Rapport Annuel 2017 La Chaux-de-Fonds Juin 2018, 2017: 32'den uyarlanmıştır).	
<b>Şekil 1.4.</b> İsviçre Saat Endüstrisi 2000-2021 Yılları Arası İhracat Tutarı.....	61
(Kaynak: Federation of the Swiss Watch Industry FH, 2021: 2).	
<b>Şekil 1.5.</b> İsviçre Saat Endüstrisi 2020 Yılı Firma Pazar Payları.....	64
(Kaynak: LuxeConsult, Morgan Stanley Research, 2021).	
<b>Şekil 2.1.</b> Araştırmanın Teorik Modeli .....	73
<b>Şekil 2.2.</b> İsviçre Ülke Haritası .....	75
<b>Şekil 2.3.</b> Motivasyon ve Performans İlişkisi.....	90
<b>Şekil 2.4.</b> İnovatiflik ve Performans İlişkisi .....	90
<b>Şekil 2.5.</b> Motivasyon ve Performans Arasında İnovatifliğin Aracılık Etkisi.....	91
<b>Şekil 2.6.</b> Araştırmanın Sonuç Modeli.....	92

## KISALTMALAR

<b>CHF</b>	: Confederatio Helvetica Franc / İsviçre Frangı
<b>CSGR</b>	: Credit Suisse Global Research
<b>FH</b>	: Federation of the Swiss Watch Industry / İsviçre Saat Federasyonu
<b>SPSS</b>	: Statistical Packages for Social Sciences
<b>AMOS</b>	: Analysis of Moment Structures
<b>STK</b>	: Sivil Toplum Kuruluşu
<b>Ar-Ge</b>	: Araştırma ve Geliştirme
<b>Vb</b>	: Ve Benzeri
<b>Vd</b>	: Ve Diğerleri
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükteli İşletme

## ÖN SÖZ

“Motivasyon İle Performans İlişkisinde İnovatif Niteliklerin Rolü: İsviçre Saat Endüstrisinde Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma” konu başlıklı doktora tezimin tamamlanmasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam sayın Prof. Dr. Nezih Metin Özmutaf’a sonsuz şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim. Yönlendirici yorumlarından faydalandığım tez izleme jürimde yer alan değerli hocalarım Prof. Dr. Nesrin Demir ve Doç. Dr. Evrim Mayatürk Akyol’a teşekkürlerimi sunarım.

Uygulama bölümünde gerek İsviçre’deki saat endüstrisinde faaliyette bulunan işletmeleri ziyarette, gerekse iletişim ve ulaşım gibi pek çok konuda her türlü maddi ve manevi yardımını esirgemeyen kıymetli ablam Prof. Dr. Ayla Ergani’ye, çalışmalarım boyunca teknik desteğine sürekli başvurduğum iş arkadaşım Cem Terane Ören’e de sonsuz teşekkürler ederim.

Eğitim hayatım boyunca manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan aileme ve oğlum Korcan Ergani’ye ithaf olunur.

Bülent ERGANİ

İzmir - 2022

## GİRİŞ

Dünya saat endüstrisinin gelişiminde yüzyıllar boyunca farklılıklar gözlemlenmiştir. Günümüzdeki saatçiliğin temelini de oluşturan saat endüstrisinde 16. yüzyılda Almanya, 17. yüzyılda ise Fransa ve İngiltere lider konumda bulunmaktaydı. 18. yüzyılın sonlarında ise İsviçre dünya saat pazarını ele geçirmiş ve İsviçre dışında hiçbir ülke, saat sektöründeki liderliğini uzun yıllar koruyamamıştır. İleri teknoloji bakımından dünya inovasyon lideri konumundaki İsviçre’de, 60 binden fazla nitelikli çalışan istihdam eden saat endüstrisinin ülke ekonomisine sağladığı faydalar da tartışılmaz bir gerçektir. İlk kol saati, ilk kuvars saati, ilk suya dayanıklı kol saati, dünyanın en ince kol saati, dünyanın en küçük kol saati ve dünyanın en pahalı saati gibi olağanüstü örnekler İsviçre’den çıkmıştır. İsviçre, saat ve saat endüstrisinde yüzyıllardır inovatifliği saat tasarımı ve üretiminde uygulayan mükemmellik konusunda da lider ülkedir <https://www.fhs.swiss/eng/origins.html> (erişim tarihi: 14.07.2022).

Bu çalışma kapsamında İsviçre saat endüstrisinde yer alan insan kaynağı kapsamında motivasyon, performans ve inovatif nitelikler temel alınmıştır. Saat endüstrisinde çalışanlar için amaçların istenilen düzeyde gerçekleştirilmesi ve hedeflere istenilen düzeyde ulaşılması, gerekli performansın ortaya konulması ile mümkün olacaktır. Diğer taraftan çalışanların iş motivasyonlarındaki yükseklik de istenilen performans düzeyine ulaşılmasında önemli bir etkidir. Bu çerçevede İsviçre saat endüstrisinin ileri düzeyde ve sürekli gelişen bir teknik yapıyı içermesi nedeniyle de süreçlerde inovatifliğin yüksek düzeyde olması da tek başına iş performansını pozitif yönde etkilerken, bu tez özelinde ise motivasyon ile birlikte inovatifliğin performansı daha yüksek seviyede pozitif yönde etkileyecek olması kabulü çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur.

Bu çerçevede çalışmanın birinci bölümünde teorik bağlamda motivasyon, performans, inovatif nitelikler, saat endüstrisinin kapsamı ile motivasyon-performans-inovatiflik arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Teorik temeli oluşturacak şekilde;



motivasyonun tanımı, önemi, türleri, modelleri ve etkileyen faktörler, performansın tanımı, önemi, türleri ve modelleri, inovatifliğin tanımı ve nitelikleri, saat endüstrisinin kronolojik trendi, motivasyon-performans, inovatiflik-performans ve üçünün birlikte ilişkisi ortaya konulmuştur.

Tezin ikinci bölümünde ise temel olarak daha önce birinci bölümde ortaya konulan teorik çerçevede ve literatür taraması sonucu dört dilde (Türkçe, İngilizce, Almanca ve Fransızca) oluşturulan, geçerlik ve güvenirlik testleri de yapılan anket bazlı ampirik bir yaklaşım sergilenmiştir. Anketin uygulaması farklı tarihlerde üç kez İsviçre'deki saat endüstrisindeki önde gelen işletmelere bizzat gidilerek yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ikinci bölümde ana başlıklar olarak araştırmanın amacı, planı, kapsamı, sınırlılıkları, modeli ve yöntemi, bulgularına yer verilmiştir.

Literatür taraması yapıldığında İsviçre saat endüstrisi özelinde bu üç boyutu ve ilişkiyi içeren bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle gerek yönetim literatürüne ve gerekse uygulamaya araştırma çerçevesinde elde edilen bulgular ve yorumlarının önemli katkılar sağladığı düşünülmektedir. Bu katkılar çerçevesinde saat endüstrisinde ve diğer endüstrilerde motivasyonun inovatiflik ile birlikte performansı yükseltici etkisinin ortaya konulması, hem teorik hem de uygulama kapsamında bütünleştirici sonuçlara ulaşılması, ileride gerçekleştirilecek benzer çalışmalara katkı sağlaması, saatçiliğin odağında yer alan ve sürekli gelişmeyi içeren inovatifliğin bizzat sektör yöneticilerinin görüşleri bağlamında somutlaştırılması ve konuya uluslararası bakış açısıyla yaklaşılması belirtilebilir.

# **BİRİNCİ BÖLÜM**

## **MOTİVASYON, PERFORMANS, İNOVATİFLİK VE SAAT ENDÜSTRİSİ**

### **1.1. MOTİVASYON KAVRAMI**

Motivasyon Latince “movere” kökünden türemiş olup günlük yaşamda sıkça kullanılan bir terimdir. Genelde isteklendirme, teşvik etme ya da hareketlendirmeyi aklımıza getirir (Özmutaf, 2019: 299).

#### **1.1.1. Motivasyon Kavramının Tanımı ve Önemi**

Motivasyon kavramı kişinin belirli bir amaca ulaşabilmesi için harekete geçirici güç, olumlu yöne yöneltici ve bu hareketin devamlılığını sağlayan güç olarak açıklanabilir (Eren, 2010: 498). Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranışları şeklinde tanımlanabilir (Koçel, 2005: 633).

Motivasyon, tatmin edilmemiş bir ihtiyacı karşılamak ve belirli bir hedefe ulaşmak için içsel bir dürtü olarak belirtilmektedir. Aynı zamanda, bir amaç tarafından belirlenen bir performansı teşvik eden fizyolojik veya psikolojik bir ihtiyaçla başlayan bir prosedür olarak da ifade edilebilmektedir. Davranışı pekiştiren ve devam etme eğilimini tetikleyen güçlü bir araç şeklinde de ortaya konabilir (Bartol ve Martin, 1998: 382-405).

Motivasyon uyanma, yön ve davranışı sürdürmeye neden olan psikolojik bir süreçtir (Mitchell, 1982: 80). Bu süreçte iç ve dış motivasyon kaynakları bireyi etkileyerek bireyin başarı yada doyum elde edebilmesi için sergilediği davranışı isteyerek yada severek yapmasını sağlamaktadır (Ryan ve Deci, 2000: 69).

Motivasyonun temel önemi, çalışanların atıl duran bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerini amaçlar ve hedefler doğrultusunda harekete geçirilmesi olarak ifade edilebilir (Özmutaf, 2019: 299).

Çalışanların iş hayatında elde ettikleri içsel ve dışsal ödüllerle artan motivasyonları, iş verimliliklerinde artışa sebep olmaktadır (Barutçugil, 2004: 373). Motivasyon araçları ülkenin içinde bulunduğu ekonomik duruma göre farklılık gösterebilir. Ekonomik anlamda gelir düzeyi yüksek ülkelerde çalışanları motive eden faktörlerin hareket serbestisi ve başarının onaylanması gibi para dışı unsurların oluşturduğu söylenebilir (Işıksaçan, 2008: 126). İşletmelerde maddiyat tek başına motivasyonu sağlamada her zaman yeterli olamayabilir. Kararlara katılım, iş zenginleştirme, davranış değiştirme ve organizasyon geliştirme gibi diğer motivasyon edici unsurlar da istenilen başarıyı ve performansı sağlayabilir (Latham ve Locke, 1992: 198).

İnsan unsurunun özellikle hizmet işletmeleri tarafından ön plana çıkarılma gereği bağlamında motivasyonun önemi büyüktür. Bu kapsamda ekonominin bütün sektörlerinde, faydalı teknolojik araçların gücü ne kadar büyük olursa olsun, işi yürütmekle sorumlu olan iş görenler yeterince doyum ve uyum sağlayamamış ise, işletmelerin yaşamlarını başarılı olarak sürdürmeleri olanağı yoktur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 119).

Motivasyonun temel konusunun insan ve insan davranışları olduğu söylenebilir. İş motivasyonunda amaç, iş göreni kazanabilmektir. Bu bağlamda işgörenlerin beklentileri, amaçları, arzuları ve ihtiyaçlarının bilinmesi önemli olabilmektedir. Başka bir ifadeyle, yöneticiler, iş görenleri nelerin motive ettiğini doğru olarak tespit etme çabası içerisinde olmalıdırlar (Şahin, 2004: 526).

### **1.1.2. Motivasyon Süreci**

Motivasyon, belirli bir amaca ya da teşviğe yönelmiş bulunan davranışı veya güdüyü harekete geçiren fizyolojik veya psikolojik ihtiyaçların başlattığı bir süreçtir. Motivasyon sürecini anlamayabilmek için, ihtiyaçların, dürtülerin, güdülerin ve bunların arasındaki ilişkilerin kavranabilmesi gerekmektedir (Luthans, 2011: 157).

İhtiyaç, psikolojik, fizyolojik, sosyolojik olarak bireylerin hissettiği eksiklikler gibi tanımlanabilir. Motivasyon sürecinin başlangıcı doyurulmamış ihtiyaçlardır. Motivasyon sürecinin amaca yönelik olduğu ifade edilebilir (Ivancevich vd., 2014: 114).

Temel motivasyon süreci aşağıda Şekil 1.1.'de sunulmuştur.



**Şekil 1.1. Temel Motivasyon Süreci**  
(Kaynak: Luthans, 2011: 157'den uyarlanmıştır)

Sistemsal anlamda motivasyon sürecinin üç etkileşimli ve birbirine bağlı unsurlardan oluştuğu ifade edilebilir. Bunlar (Luthans, 2011: 158):

- i. İhtiyaçlar: İhtiyaçlar, fizyolojik veya psikolojik bir dengesizlik olduğunda ortaya çıkmaktadır. Psikolojik ihtiyaçlar bir eksiklikten kaynaklansa da bazen tam tersi de olabilir. Örneğin, başarılı olmak konusunda güçlü bir ihtiyacı olan bir birey, geçmişte sürekli ve tutarlı bir başarı geçmişine sahip olabilmektedir.
- ii. GÜDÜ (dürtü): Birbirinin yerine kullanılabilen güdü ve dürtü kavramları, birkaç istisna dışında ihtiyaçları hafifletmek için kurulurlar. Fizyolojik bir dürtü, basitçe yön eksikliği olarak tanımlanabilir. Fizyolojik ve psikolojik dürtüler eyleme yöneliktir ve bir teşvike ulaşmaya yönelik enerji verici itici güç sağlamaktadırlar. Bunlar motivasyon sürecinin tam ortasında yer almaktadırlar. Yiyecek ve su ihtiyacı örnekleri, açlık ve susuzluk dürtülerine dönüştürülür ve arkadaşlık ihtiyacı bir ilişki dürtüsü haline gelir.
- iii. Teşvik edici: Motivasyon döngüsünün sonunda, bir ihtiyacı hafifletecek ve bir dürtüyü azaltacak herhangi bir şey olarak tanımlanan teşvik bulunmaktadır. Bu sebeple, bir teşviğe ulaşabilmek, fizyolojik veya psikolojik dengeyi geri kazanma eğiliminde olacaktır. Bunu sonucunda dürtünün azalması yada bitmesi beklenmektedir. Yemek yemek, su içmek ve arkadaş edinmek, dengeyi yeniden kurma ve ilgili dürtüleri azaltma

eğiliminde olacaktır. Yiyecek, su ve arkadaşlar bu örneklerdeki teşvikler olarak tanımlanabilir.

Bir iş ortamında çalışan ihtiyaçları ideal seviyede karşılandığında ya da çalışan bu ihtiyaçların karşılanacağına ikna olduğunda motivasyonun oluşması kaçınılmazdır. Çağdaş yönetici, çalışanın makul, mantıklı ve gerekli ihtiyaçlarını liderlik nitelikleri çerçevesinde karşılamaya çalışabilir (Özmutaf, 2019: 302).

### **1.1.3. Motivasyon Teorileri**

Motivasyon teorilerinin çok sayıda ve çeşitli açılardan konuları ele alıyor olması, motivasyon konusunun kabullenilmesi zor olan konuları içeriyor olması ile ifade edilebilir. Bu kapsamda insan unsurunun motivasyon konusunun merkezinde olduğu söylenebilir (Özmutaf, 2019: 305). Motivasyon teorileri klasik ve neo-klasik, kapsam (içerik), süreç ve çağdaş teoriler olarak incelenebilir.

#### **1.1.3.1. Klasik ve Neo-Klasik Teorilerde Motivasyon**

Klasik motivasyon teorisinin öncüleri Frederic Winslow Taylor, Henri Fayol ve Max Weber'dir (Özmutaf, 2019: 305).

- I. **Klasik Motivasyon Teorisi:** Taylor'ın kurucusu kabul edilen genel yönetim ilkelerinin gelişmesinden doğmuş ve motivasyon kaynakları üzerinde yoğunlaşmıştır. Klasik teorinin iki ana düşünce üzerine kurulduğu belirtilebilir. Birincisi, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceğidir. İkincisi ise örgütün formel yapısıdır. Klasik kuram bu ana düşüncelerden hareketle etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmış ve en iyi örgüt ve yönetim yapısını ortaya koymaya çalışmıştır (Koçel, 1998: 120).

Başka bir ifadeyle, klasik teoride, en yüksek verimliliği sağlayacak bir örgüt yapısını bulmaya ağırlık verilmiş ve örgütün toplumsal ya da beşeri yönünü dikkate alınmayarak, emredici liderlik, otoriter denetim ve gözetim, kuramsal yapı gibi niteliklerde belirlenen biçimsel örgüt vurgulanmıştır (Güven, 1981: 4).

Frederick Winslow Taylor döneminde para bir teşvik aracı olarak kullanılarak çalışanların motivasyonunda artış gözlemlenmiştir. Bu teoriye göre maddiyat, işletmelerdeki en önemli motivasyon kaynağıdır. İşçi, doğası gereği, ücretinin artması için çalışır. Bu yaklaşımın uygulanabilmesi için, ücretin verimlilik ile ilişkilendirilmesi gerekir. Başka bir ifade ile ücreti artan işçinin verimliliği de artar (Vitai, 2016: 5).

Henri Fayol, insan psikolojisi ve davranışlarını ele almayı organizasyonun etkin ve verimli iş yapması üzerinde durmuştur. Fayol'a göre, iş görenler iş yapmaktan kaçarlar, tembeldirler ve sorumluluk almak istemezler. Dolayısıyla işverenler iş görenlere güvenmemeli ve yapılan her işe nezaret etmeli ve mutlaka kontrolden geçirmelidir. Disiplin ve cezanın birer araç olarak kullanılması gerektiğini savunur (Eren, 1996: 21).

Max Weber'in bürokrasiyi bir örgütlenme ve yönetim biçimi olarak ele aldığı ifade edilebilir. Weber'egöre sanayileşme ile birlikte geleneksel bir toplumun idari ihtiyaçlarını karşılamakta eski örgüt yapıları yetersiz hale gelmiştir. Gelenekler ile karizmatik önderlerin rolü ve önemi gittikçe azalmış, yasal ilkeler önem kazanmaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak eski örgüt yapılarının yerini bürokrasi denilen yeni bir idari örgütlenme tarzı almıştır (Baransel, 1979: 166).

**II. Neo-klasik Motivasyon Teorisi:** Bu teorinin öncüleri Elton Mayo, Kurt Lewin ve Douglas McGregor'dur (Özmutaf, 2019: 306). Neo-klasik motivasyon teorisinin maddi unsurlarla birlikte motivasyon için psikolojik faktörlerin de önemini belirttiği ifade edilebilir. Bu teori, ilk defa çalışanları insan olarak araştırıp sosyal insan kavramını ortaya koymuştur (Koçel, 1998: 146).

Elton Mayo, "Hawthorne Araştırması" olarak da bilinen yapmış olduğu araştırmaların sonucunda, insan ilişkileri kuramını ortaya çıkarmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda, teknik ve fiziksel şartlarda yapılan olumlu iyileştirmelerin her zaman verimliliği artırmadığı tespit edilmiş ve bu aşamadan sonra teknik ve fiziksel faktörler, yerini sosyal faktörlere bırakmıştır (Özkalp, 1988: 92).

Kurt Lewin, daha çok küçük ölçekli projeler için uygun olabilecek değişim yönetimi üzerine çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar, örgütsel gücü ve politikaları görmezden geldiği için büyük eleştirilere maruz kalmıştır. Planlı değişim yaklaşımının temel unsurlarının alan teorisi, grup dinamiği, eylem araştırmaları ve üç adım modeli olduğu ifade edilebilir (Burnes, 2004: 977).

Douglas McGregor, yöneticilerin işgörenlerin iş motivasyonu hakkında düşünceleriyle ilgili X ve Y Teorilerini geliştirmiştir. X teorisi, işgörenlerin çok az hırsı olduğu, işten hoşlanmadıkları, sorumluluktan kaçınmak istedikleri ve etkili bir şekilde çalışmak için yakından kontrol edilmeleri gerektiğini varsayarak olumsuz bir görüş ifade etmektedir. Y teorisi, iş görenlerin işten keyif aldığı, sorumluluk almayı kabul ettiği ve kendi kendini yönetmenin uygulanabildiğini varsayarak olumlu bir görüş ifade etmektedir. McGregor, Y teorisi varsayımlarının yönetim uygulamasına rehberlik etmesi gerektiğine inanmaktaydı. Karar verme, sorumluluk alma, zorlu işler ve iyi grup ilişkilerine katılımın iş motivasyonunu en üst düzeye çıkaracağını savunmaktaydı (Robbins vd., 2013: 276).

### **1.1.3.2. Kapsam Teorileri**

Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya çalışmaktadır (Koçel, 2005: 584). Bireysel ihtiyaçlar ile ilgilenen başlıca kapsam teorileri Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Alderfer'in VİG (ERG) Teorisi ve McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi'dir. Bu teoriler aşağıda yer almaktadır (Keser, 2006: 11):

**İhtiyaçlar Hiyerarşisi:** 1950'li yıllarda Abraham H. Maslow klinik gözlemlerinden hareketle motivasyon kuramını geliştirmiş ve deneyimlerinden yola çıkarak insanların ortak beş ihtiyaç kategorisi olduğunu varsaymıştır (Jewell ve Siegal,1990: 313).



**Şekil 1.2.: Maslow'un İşle İlgili İhtiyaçlar Hiyerarşisi**  
(Kaynak: Organizational Behavior and Management, McGraw-Hill Irwin, 2014: 116'dan uyarlanmıştır)

Maslow'un ihtiyaçlar teorisinin özü, ihtiyaçların bir hiyerarşi içinde düzenlenmesidir olmasıdır. En alt düzeydeki ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlar ve en üst düzeydeki ihtiyaçlar ise kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olarak ifade edilebilir. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır (Ivancevich vd., 2014: 115):

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Yiyecek, içecek, uyku barınma ve acıdan kurtulma ihtiyacı.
- Güvenlik İhtiyaçları: Tehditten, yani tehdit edici olaylardan veya çevreden korunma ihtiyacı.
- Aidiyet ve Sosyal İhtiyaçlar: Arkadaşlık, yakınlık, etkileşim ve sevgi ihtiyacı.
- Benlik İhtiyacı: Benlik saygısı ve başkalarından saygı görme ihtiyacı.



- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Yeteneklerden, becerilerden ve potansiyelden maksimum düzeyde yararlanarak kendini gerçekleştirme ihtiyacı.

Maslow, bir sonraki ihtiyaç baskın hale gelmeden önce ihtiyaçlar hiyerarşisindeki her seviyenin büyük ölçüde tatmin edilmesi gerektiğini savunmuştur. Birey, ihtiyaçlar hiyerarşisini bir seviyeden diğerine taşır. Ayrıca Maslow fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları alt düzey ihtiyaç; sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını ise üst düzey ihtiyaçlar olarak değerlendirmiştir. Alt düzey ihtiyaçlar ağırlıklı olarak dışsal olarak karşılanırken, üst düzey ihtiyaçlar içsel olarak karşılanmaktadır (Robbins vd., 2013: 275).

- i. **Çift Faktör Teorisi:** Frederick Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi olarak da adlandırılan iki faktörlü teorisi, içsel faktörlerin iş tatmini ile ilişkili olduğunu, dışsal faktörlerin ise iş tatminsizliği ile ilişkili olduğunu savunmaktadır (Robbins vd., 2013: 276). Herzberg yaptığı araştırma sonunda, özendirme araçlarını; hijyen faktörleri ve motive edici faktörler olarak ikiye ayırmıştır. Düşük seviyeli ihtiyaçlar hijyen faktörlerini, yüksek seviyeli ihtiyaçlar ise motive edici faktörleri oluşturmaktaydı (Jewell ve Siegall, 1990: 315).

Herzberg, işgörenlerin motive hissedebilmeleri için hem hijyen faktörlerinin hem de motive edici unsurların mevcut olması gerektiğini öne sürmüştür. Hijyen faktörleri, iş bağlamından kaynaklanan dış koşullardır ve maaş, iş güvenliği, çalışma koşulları, statü, şirket prosedürleri, kalite gibi unsurları içerir. İş görenler üstler ve astlar arası ilişkilerde memnun olmadıkları bir noktaya geldiklerinde hijyen faktörü işgörenlerin performansını motive etmede yeterli olmaz. Motive ediciler, işi anlamlı ve tatmin edici kılan işin içeriğinden gelen içsel koşullardır. Bunlar başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme, işin kendisi ve büyüme olasılığını içermektedir. Bu motive ediciler, doğrudan işin veya görevin doğasıyla ilgilidir (Ivancevich vd., 2014: 118).

- ii. **VİG (ERG) Teorisi:** Clayton Paul Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini değiştirerek (VİG: varolma, ilişki, gelişme) üçlü bir sınıflama

yapmıştır. Bu yaklaşım Clayton Alderfer'in Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, aidiyet-sevgi ihtiyacı, statü-saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basitleştirilerek ele alınmaktadır (Koçel, 2005: 643).

Maslow'un aksine Alderfer katı hiyerarşiyi kaldırarak insanların bu hiyerarşide aşağı ve yukarı hareket edeceğini ve birden fazla ihtiyaç tarafından motive olabileceğini belirtmiştir (Dipboye vd., 1994: 89). Alderfer'e göre ihtiyaçlar tekrar edebilir (Akdemir, 2012: 355):

- Var Olma (Existence) İhtiyaçları: En alt düzeyde yer alan, işgörenin fiziksel refaha yönelik olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar giderildiği ölçüde işgören motive olmaya yönelir.
- İlişki (Relatedness) İhtiyaçları: İşgörenler arası ilişkileri geliştirmeye yönelik ihtiyaçlardır.
- Gelişme (Growth) İhtiyaçları: Bu ihtiyaçlar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmektedir. Gelişme ihtiyacının gerçekleşme düzeyine göre çalışan motive olur.

iii. **Başarı İhtiyacı Teorisi:** David McClelland'ın bu yaklaşımının temelinde üç ihtiyaç vardır (Koçel, 2005: 643):

- Başarma İhtiyacı: Bireyin başarıya verdiği önem boyutudur.
- Güç İhtiyacı: Bireyin başkalarını etkileme ve bunu koruma boyutudur.
- İlişki İhtiyacı: Bireyin başkaları ile ilişki kurma, gruplara katılma ve sosyal ilişkileri geliştirmeyi ifade eder.

McClelland'ın teorisinin ana teması, bu ihtiyaçların kişinin çevresiyle başa çıkma yoluyla öğrenilmesidir. İhtiyaçlar öğrenildiğinden, ödüllendirilen davranış daha yüksek sıklıkta tekrarlama eğilimindedir. Başarı davranışı için ödüllendirilen yöneticiler, orta düzeyde risk almayı ve hedeflere ulaşmayı öğrenirler. McClelland, yüksek başarı ihtiyacını yansıtan tanımlayıcı bir dizi faktör geliştirmiştir. Bunlar (Ivancevich vd., 2014: 122):

- Kişi sorunları çözmek için sorumluluk almayı sever.
- Kişi orta düzeyde başarı hedefleri belirleme eğilimindedir ve risk almaya meyillidir.
- Kişi performans hakkında geri bildirim almak ister.

Başarma ihtiyacı içindeki birey, gücünü kullanarak ilişkileri yönlendirmeyi de sağlayabilir. Bu şekilde amaçlarına da ulaşabilir (Özmutaf, 2019: 310).

### 1.1.3.3. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, Vroom'un Beklenti Teorisi, Porter ve Lawler'in Beklenti Teorisi, Pavlov'un Şartlanma Teorisi ve Skinner'in Şartlanma Teorisi kapsamında değerlendirilebilir.

Süreç teorileri, motivasyonun işleyişini bilişsel faaliyetlerle açıklayıp davranışın ortaya çıkmasından davranışın bitişine kadar geçen süreçteki faaliyetlerdeki değişiklikleri konu etmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 207):

- i. **Vroom'un Beklenti Teorisi:** Çalışanların nasıl motive edilebileceğini en kapsamlı bir şekilde Victor Vroom'un beklenti teorisinin açıkladığı belirtilebilir. Bu teoriye göre birey, bir davranışı gerçekleştirmek için o davranışın sonuçlarını düşünerek hareket etme eğilimindedir (Robbins vd., 2013: 275). Motive edici gücün üç temel unsura dayandırıldığı ifade edilebilir. Bunlar; beklenti (expectancy), araçsallık (instrumentality) ve valenstir (valence) (Tyson ve York, 1993: 12).
- ii. **Porter ve Lawler'in Beklenti Teorisi:** Porter ve Lawler, memnuniyet ve performans arasındaki ilişkiyi doğrudan bir motivasyon teorisi olarak ele almışlardır. Motivasyon, memnuniyet ve performansın tümünün ayrı birer değişken olduğunu ve motivasyonun (çaba veya güç) memnuniyet veya performansa eşit olmadığını açıklamaktadırlar (Luthans, 2011: 167).

Porter ve Lawler, Vroom'dan farklı olarak bireylerce ödüllerin de eşit algılanması gerektiğini savunmuşlardır. Bireyler performanslarını başkalarının performansları ile karşılaştırıp performansları karşılığı elde

etmesini bekledikleri ödül konusunda bir fikre sahip olmaktadırlar (Koçel, 2007, 650).

- iii. **Pavlov'un Şartlanma Teorisi:** Pavlov'un köpeklerinin denek olarak kullandığı klasik şartlanma deneyinin davranış bilimlerinde şimdiye kadar yapılmış en ünlü çalışmalarından biri olduğu ifade edilebilir. Köpeğe yiyecek verildiğinde (koşulsuz uyaran) büyük miktarda tükürük salgılandığı (koşulsuz tepki), sadece zil çaldığında (nötr uyaran) köpeğin salya salgılamadığı tesbit edilmiştir (Luthans, 2011: 380). Bu teoride Pavlov, içgüdüye dayalı bir motivasyonu ortaya koymaktadır. Buradan hareketle Pavlov, bir canlının dış uyaranlara cevap verecek şekilde şartlanabileceğini, bu durumun insanlar için de benzer olabileceğini iddia etmiştir. (Weegar ve Pacis, 2012: 2).
- iv. **Skinner'in Şartlanma Teorisi:** Frederic B. Skinner'in edimsel şartlanma teorisi davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkan öğrenme ile ilgilidir. Davranışın ortaya çıkmasındaki sebeplerle ilgilenmez (Luthans, 2011: 380). Teorinin klasik şartlanmadan temel farkı, davranışın şartlı refleks ile değil edimsel şartlanma ile desteklenip ilk önce tepkinin sonra da uyarıcının sürece dâhil olmasıdır (Catania ve Laties, 1999: 458).

#### 1.1.3.4. Çağdaş Teoriler

Çağdaş teoriler, önceki motivasyon teorilerinden farklı bakış açıları getirmeyi amaçlamaktadırlar. Bu teorilerden bazıları Eşitlik Teorisi, Amaç Teorisi, Self Determinasyon Teorisi, Adair'in 50'ye 50 Teorisi ve Sosyal Bilişsel Teori'dir.

- i. **Eşitlik Teorisi:** John Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisine göre, örgütlerdeki iş görenlerin motivasyonu adalet algısından etkilenmektedir (Yair, 2011: 26). İş görenlerin bir işten elde ettiklerinin (çıkıtı) işe koydukları (girdi) ile karşılaştırması ve daha sonra girdi-çıkıtı oranlarının diğer iş görenlerin girdi-çıkıtı oranlarıyla karşılaştırması olarak ifade edilebilir (Robbins vd., 2013: 283). Bir başka ifade ile iş görenlerin çabalarının ve ödülleri benzer çalışma durumlarındaki diğer iş görenlerle karşılaştırılmasıdır. Bu motivasyon teorisi, bireylerin işyerinde eşit muamele görme arzusuyla motive oldukları varsayımına

dayanmaktadır. İş görenler, organizasyonda ödüller karşılığında çalışır. Bu teorideki dört önemli terim aşağıda belirtilmiştir (Ivancevich vd., 2014: 125):

- Kişi: Eşitlik veya eşitsizliğin algılandığı kişi.
- Diğerleriyle Karşılaştırma: Kişi tarafından referans olarak kullanılan herhangi bir grup veya kişi girdilerin ve sonuçların oranı.
- Girdiler: Kişinin bireysel olarak işe katmış olduğu özellikler.
- Sonuçlar: Kişinin işten ne aldığıdır.

ii. **Amaç Teorisi:** Edwin Locke ve Gary Latham, amaç teorisinde bilişsel belirleyici değerleri ve amaçları esas almıştır. Amaçlar, organizasyonlarda ve yönetim uygulamalarında çalışan davranışı ve performansı üzerinde yaygın bir etkiye sahiptir. Hemen hemen her modern organizasyonun operasyonda bir tür amaç belirleme yöntemi bulunmaktadır (Lunenburg, 2011: 1).

Edwin Locke, Gary Latham ve meslektaşları tarafından hedef belirleme ve performans arasındaki bağlantıyı test edebilmek için bir dizi laboratuvar ve saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu çalışmaların sonunda zor hedeflerin, laboratuvar, simülasyon ve saha ortamlarında çalışan en az sekiz ülkede 40.000'den fazla katılımcıyı içeren 100'den fazla farklı görevde performansı artırdığı tesbit edilmiştir. Etkiler sadece bireye değil, gruplara, organizasyonel birimlere ve tüm organizasyonlara uygulanabilir (Luthans, 2011: 184).

Edwin Locke, hedef belirlemenin bazı pratik faydaların bilişsel bir süreci olduğunu öne sürmüştür. Onun görüşü, bireyin bilinçli amaçlarının ve niyetlerinin, davranışın birincil belirleyicileri olduğu yönündedir. Bir kişi bir işe, yeni bir projeye ya da bir harekete başladığında, bir hedefe ulaşılan kadar devam eder. Ayrıca, hedef belirleme teorisi, motive edilmiş davranışı açıklamada bilinçli hedeflerin önemini vurgulamaktadır. Zor ve belirli hedeflere ulaşmada, hedefler birey tarafından önceden kabul edildiğinde daha yüksek performans seviyelerine ulaşmak mümkündür (Ivancevich vd., 2014: 130).

- iii. **Self Determinasyon Teorisi:** Self determinasyon teorisi, fiziksel aktiviteler, spor ve sağlık için uygulanmaktadır. Fiziksel aktiviteler için içsel ve dışsal motivasyonları ayırt eder, her birinin doğasına, belirleyicilerine ve sonuçlarına değinen mini teorileri belirttiği ifade edilebilir (Ryan vd., 2009: 107). Self determinasyon, bilinçlilik şeklinde açıklanabilir. Dışsal motivasyonel araçların daha etkin kullanılmasına yönelik bütünleyici çalışmaları kapsamaktadır (Ryan ve Deci: 2000: 68).
- iv. **Adair'in 50'ye 50 Teorisi:** John Adair tarafından geliştirilen 50'ye 50 teorisi (The Fifty – Fifty Rule) motivasyonun bir kısmının bireyin içinde, diğer kısmının ise bireyin kontrolü dışında ve ötesinde olduğunu belirtmektedir. Bir çocuk bilime potansiyel bir ilgi duyabilir ve genellikle okulda başarılı olmak ve üniversiteye gitmek için hırslı olabilir. Fakat 50'ye 50 teorisi ile çocuğun ilerlemesinin yüzde ellisi, okulun akademik kalitesine ve özellikle öğretmenlerin kişiliğine ve yeteneğine bağlı olacaktır (Adair, 2011: 294).
- v. **Sosyal Bilişsel Teori:** Sosyal Bilişsel Teorinin (Social Cognitive Theory), Albert Bandura tarafından Sosyal Öğrenme Teorisinin daha kapsamlı bir şekilde ele alınması sonucu literatüre kazandırıldığı ifade edilebilir. Sosyal bilişsel teori, bilişsel yaklaşım ve davranışsal yaklaşımın katkılarını birleştirmeye çalışır ve örgütsel davranışa, kanıta dayalı bir yaklaşımın temeli olarak hizmet eder. Ancak bu teori zihinsel olması bakımından tenkit edilmiştir. Teori, özellikle davranışçılığın koşullu çevresel sonuçlarının önemini kabul eder. Sosyal kısım, insan düşüncesinin ve eylemlerin önemini vurgularken, bilişsel kısım, düşünce süreçlerinin insan motivasyonuna, tutumlarına ve eylemine katkısına değinmiştir (Luthans, 2011: 22).

#### 1.1.4. Motivasyonu Etkileyen Temel Faktörler

İşletmelerin gerek fiziksel gerekse beşeri kaynaklardan optimum düzeyde faydalanarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, etkin insan kaynakları stratejileri formüle etmek ve insan kaynaklarının performansını arttırmakla mümkün olabilir. Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada çalışanların

motivasyon düzeyleri önemli bir role sahiptir (Gratton, 1999: 178). Motivasyonu etkileyen temel faktörler bireysel faktörler, organizasyonel ve yönetsel faktörler, davranışsal faktörler ve çevresel ve diğer faktörler olarak ifade edilebilir.

#### **1.1.4.1. Bireysel Faktörler**

Motivasyon seviyesi bireyden bireye, örgütten örgüte farklılık gösterebilmektedir (Lopopolo, 2002: 984). İş görenlerin bireysel özellikleri işyerlerindeki davranışlarını da etkiler. Bireysel olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, değerler, inançlar, tutumlar ve temel yetenek düzeyinin motivasyonu etkilediği ifade edilebilir. Birey, örgütsel yapı içine dâhil olduğunda, bireysel yapısında tam anlamıyla değişim gerçekleşmez (Baytok, 2001: 82).

Yaş ve motivasyon arasında belirgin bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Yapılan araştırmalarda genç işgörenlerin yaşlı işgörenler oranla daha az motive olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kuzugil, 2012: 131).

Eğitim durumu ile iş motivasyonu arasında karmaşık bir ilişkinin olduğu ifade edilebilir. Genel beklenti, iş görenin eğitim durumunun yüksek olması iş motivasyonunun da artması yönünde olabilir. Eğitim daha iyi iş imkanları ve yüksek ücret sağlayabilmektedir. Ancak bu durum her zaman bu şekilde gerçekleşmeyebilir. İyi eğitim alan her iş gören, bireysel beklentilerine uygun bir ücretle çalışma imkanına sahip olmayabilir. Bu olumsuz durum, bireysel motivasyonu da etkileyebilmektedir. Başka bir ifade ile daha iyi eğitim almış iş görenler, daha yüksek beklentilere sahip olması sebebiyle kendilerine daha fazla başarı hissi ve sorumluluk sağlanmasını isteyebilmektedirler. Bu beklenti karşılanmayınca yüksek eğitim düzeyine sahip iş görenlerde motivasyon eksikliği görülebilmektedir (Schultz ve Romo 1990: 281).

Kişilik bireyin belirgin değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle kişilik duygu, düşünce ve davranışlardaki benzerlik ve ayrılıkları oluşturan birtakım özellikler bütünüdür (Özkalp ve Kırel, 2011: 72). Örgütlerde iş görenler benzer şartlar altında motivasyonel farklılıklar gösterebilmektedir. Bazı iş görenler mesleki görevleri standartlaştırıp belirsizlik en aza indiğinde daha verimli olabilirken bazı kişiler en az seviyede zihinsel çaba gerektiren işlerde tatmin sağlayabilmektedir (Dinç, 2011: 100).

Diğer taraftan, bireysel bağlamda içsel çerçevede motivasyona etki eden başlıca faktörler arasında “kendine inanmak, gizli yetenekleri keşfetmek, yaşamı coşku ile kucaklamak, gelişmeye devam etmek, sağlık için faydalı alışkanlıklar edinmek, görünüşlü etkili bir araç haline gelmek, çekici bir kişilik geliştirmek, başarılı ilişkiler kurmanın yollarını aramak, endişe ve korkuyu yenebilmek, gerginliği denetlemek, başarısızlığı yenebilmek, zamanı verimli kullanabilmek ve bilinmeyenleri araştırmak” belirtilebilir (Durmaz, 2004: 101).

#### **1.1.4.2. Organizasyonel ve Yönetmel Faktörler**

İş görenlerin motivasyonuna katkıda bulunan organizasyonel ve yönetmel faktörler; amaç birliğı, sosyal ödül, yetki devri, eğitim, iletişim, örgütsel destek ve kararlara katılma olarak ifade edilebilir (Keser ve Güler, 2016: 220).

Organizasyonun başarısı için iş görenlerin amaçları ile örgütün amaçlarının uyumlu olmasının önemli olduğı ifade edilebilir. Uyum olması durumunda her iki taraf için de olumlu sonuçlar alınabilecektir. Örgütsel başarının topyekün bir uyum ile gerçekleşebileceğı söylenebilir. İş görenler örgütsel hedef ve amaçlardan haberdar oldukları takdirde bu yönde çaba sarfederler (Keser, 2006: 173). Diğer bir ifade ile örgüt amaçlarıyla iş gören amaçlarının ortak olması, iş görenlerin motivasyonlarının artmasında doğal bir motivasyon aracı olarak ele alınmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010: 215).

Sosyal ödüller, çalışanın tanınması, çalışana sorumluluk verilmesi, çalışana güvenilmesi ve çalışanın takdir edilmesi şeklinde olabilir. Bu ödüller, iş görenin verimliliğini arttırarak örgüte bağlılığın daha da fazla olmasını sağlayacaktır. Sosyal ödüle örnek olarak bazı mağazalarda uygulanan “ayın elemanı” gibi uygulamalar verilebilir (Keser ve Güler, 2016: 221).

Yetki devri üstlere ait olan görev ve sorumlulukların bir kısmının astlara devredilmesi şeklinde yorumlanabilir. Yetki ve sorumluluk devri, iş gören için aynı zamanda bir eğitim de olabilmektedir. Sorumluluk zaman içinde iş göreni kişiliğine kavuşturan, moralini yükseltebilen önemli bir motivasyon aracı olarak ifade edilebilir (Şimşek vd., 2015: 133). Yetki devri, bireyin kendine olan güvenini arttırmakla birlikte örgüte olan bağlılığını da önemli oranda güçlendirir. Yöneticiler astlarına daha çok



kişiyi nezaret etmek üzere yeni görevler verip yetkilerini arttırsalrarsa, astlar kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını daha da arttıracaklardır (Eren, 2010: 522).

Bilgi ve teknolojinin hızla ilerlediği günümüzde iş görenlerin bu hıza ve değişime ayak uydurmada zorlandıkları ifade edilebilir. İşletmelerde eğitimin amacı, teknolojik ve mesleki gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini artırma, mesleğin gereği olan bilimsel ve teknik konularda yetiştirme ve bunun sonucunda kişisel yetenekleri geliştirmektir. Eğitim, işgöreni mesleğe hazırlarken yükselme onu üst basamaklara yöneltir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 168). Çalışanların eğitimi hem iş görenlere hem de örgütlere önemli katkılar sağlamaktadır. Eğitim çalışanların gelişimi ve eksik yönlerini tamamlamalarında, iş görenlerin motive olmalarında önemli katkılar sağlamaktadır (Sevinç, 2015: 961).

İletişim, organizasyonlarda haberlerin, görevlerin, duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlayarak iş görenlerin örgüt içi davranışlarını etkilemektedir. Örgüt içinde iyi düzenlenmiş iletişim sistemi, iş görenler ve işverenler bakımından motive edici bir araç olarak görülebilir (Budak ve Budak, 2010: 72). Örgütü ilgilendiren konularda bilgi sahibi olmak, kolayca bu konular hakkında tartışabilmek, güçlü bir iletişim ağı sayesinde olur. Böylece iş görenlerde kendilerine değer verildiği inancı kuvvetlenir iş gören örgüte daha da bağlanır (Şimşek vd., 2015: 133).

Örgütsel destek kavramı, ilk olarak 1986 yılında Eisenberger tarafından gerçekleştirilen çalışmalarla geliştirilen ve çalışanların katkılarının ve iyi olma durumlarının çalıştıkları örgüt tarafından değer görmesi ve umursanması olarak kavramsallaştırılmıştır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğin organizasyona bağlılığı artırdığı ifade edilebilir (Allen vd., 2003: 99-100).

Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan biz fikri kuvvetli bir Kararmotivasyon unsurudur (Eren, 2010: 524). Kararlara katılma, çalışanlara değer verildiğinin de bir göstergesidir. Kararlar alınmadan önce, konunun ilgili çalışanlara danışılması ve onların görüşlerinin alınması, onları motive eder ve örgüte bağlar. Alınan bir karara

katılan birey, bu kararı benimser ve başarılı olması için bütün bilgi, birikim, beceri ve yeteneğini kullanır (Tunçer, 2013: 103). Herzberg'e göre, işgörenlere işyerlerinde sorumluluk yüklemek onların başarılarını artırır. Eğer kurumda çalışanların kararlara katılmalarına izin verilmiyor, onlara sorumluluk yüklenmiyorsa bu durumda çalışanlarda işe yabancılaşma, gizli tatminsizlik, direnişler ve işten ayrılmalar görülecektir. Bu sorunları ortadan kaldırılması için katılmalı bir yönetimin oluşturulması çalışanların motive olması açısından önemlidir (Şimşek vd., 2011: 181).

### **1.1.4.3. Davranışsal Faktörler**

Ekonomik faydaları olmayıp iş görenlerin motivasyonuna katkıda bulunan davranışsal faktörler; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, yükselme olanakları, öneri sistemi, çevreye uyum, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlar olarak ifade edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 156-164).

İş görenler benlik duygularını tatmin etmek amacıyla bağımsız çalışmayı ve inisiyatif almayı tercih etmektedirler. Baskı altında çalışmak ve emir almak, iş görenlerin verimlerini düşürebilmektedir (Şimşek vd., 2015: 132). Bu bağlamda iş görenler bağımsız olabilecekleri, rutin olmayan farklı yeteneklerini sergileyebileceği ve kendilerini geliştirebilecekleri bir işte çalışmak istemektedirler. Örgütler de iş görenlerin bireysel gelişim güçlerini arttırabilmek amacıyla, bağımsız çalışma gibi motivasyon araçlarına önem vermektedirler (Deniz, 2005: 160).

İş görenler, işletmeye girdikleri ilk günden başlayarak ya da işletmedeki yerleri değiştirildiğinde sosyal gruplara katılımlı sağlamaktadırlar. İlk başta yapay görüntülü ilişkilerin daha sonraları sağlıklı, güvenli ilişkilere dönüştüğü gözlemlenir. İş görenlerin bir ya da birden fazla gruba farklı amaçlarla katılmasının bir gereksinim olduğu ifade edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 76). İş görenler, örgüt içindeki diğer bireylerle sosyal ortam oluşturmak ve gruplarla iletişimini arttırabilmek amacıyla farklı sosyal gruplara girebilmek için çaba göstermektedirler (Keser, 2006: 168). Yöneticiler ise iş görenlerin sosyal gereksinmelerini gideren sosyal katılımı, engellemek yerine teşvik etmelidir (Budak ve Budak, 2010: 71).

İş görenler, bir işletmede çalışmaya başladıktan hemen sonra yükselme ve gelişme olanaklarını araştırmaya başlamaktadırlar. İşletme içi ve dışı eğitim

imkânlarından faydalanarak, kişisel bilgi ve beceri birikimleri ile işletmede yükselmeyi hedeflerler. Kendilerini geliştirmekten ve işletmenin bireysel yeteneklerinden faydalandığını görmekten mutlu olurlar. Bu durum hem iş görene, hem işverene hem de topluma katkı sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 78). Yükselme, bireyin yüksek konumdaki bir göreve getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk oranında verilen yetki ve ücret de artar. Bu nedenle gelişme ve yükselme birey üzerinde çok yönlü motive edici bir etki yapar (Eren, 2010: 519). Gelir ve mevki iş görenlerin motivasyonlarını artıracak önemli faktörlerin başında gelmektedir. İş görenlerin yükselebilmesi için kendini geliştirmesi zorunludur. İş gören kendisini geliştirdiği takdirde yüksek bir mevkiye gelebilir. Yapılan işler, işgörene kendi yeteneklerini kullanarak ona geliştirme fırsatı tanınmalıdır (Kuşluyan, 1999: 60).

Motivasyonda iş görenleri psiko-sosyal açıdan çalışmaya özendirilecek etkili araçlardan birisinin de öneri sistemi olduğu ifade edilebilir. Öneri sistemi, işletmelerin demokratik yönetime geçtiklerinin en belirgin özelliklerindedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 80). İş yerinde yöneticilere öneri sunabilen iş görenler, kendilerine değer verildiğini, önemsendiklerini ve kendilerine gereksinim duyulduğunu hissederler. Bu öneri, örgüt yönetimi tarafından olumlu karşılandığı takdirde çalışan psikolojik tatmin yaşayacak ve önemli olduğunu hissederek kendisini örgütün bir parçası olarak görecektir (Acuner, 2002: 87).

İş görenler, çalıştıkları çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadırlar. İlk başladıkları işte çalışma arkadaşları, varsa astları ya da üstleri ile en kısa sürede tanışmalı, bu süreçte kendini de tanıtmaya çalışmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 80). Örgüt içi ve örgütler arası uyumlu bir ilişki ve iletişim kuramayan bir başka ifade ile kendini çevreye uyduramayan organizasyonlardan başarılı olmaları beklenemez (Sevinç, 2015: 960).

Psikolojik güvence, fiziksel anlamdaki güvenceden farklı olarak duygusal bakımdan güvence olarak algılanmalıdır. İş görenler bu güveni hissettikleri çalışma ortamlarında daha verimli olabilmektedirler (Acuner, 2010: 52). İş görenlerin ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yükseleceğini bildiği takdirde kendine olan güveni de artar. Bununla birlikte iş görenlerin emeklilik, sağlık, kaza gibi diğer ekonomik güvencelerin de sağlanması, iş motivasyonlarını ve performanslarını pozitif

yönde etkilemektedir. Bu imkânların sağlanmadığı bir işletme içerisinde güven kavramından söz edilemez. Bu güvence işin ortamına bağlıdır, çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde işin doğası, temposu ve çevresi psikolojik güvence ile ilgilidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 163).

İşyeri içerisinde ve dışarısında gerçekleştirilecek bazı aktivitelerin iş görenlerin streslerini ve yorgunluklarını atmada araç olduğu belirtilebilir. Bu bağlamda işverenler sportif aktiviteler, geziler, özel günler ya da eğlenceler gibi farklı nitelikte ve içerikte sosyal uğraşlara yer verebilir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 214). İş görenlerin sosyal uğraşlara katılması işletmede verimli bir çalışma ortamı sağlamak ve iş monotonluğunun en aza indirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu tür sosyal uğraşlar sayesinde çalışanlar arasında dayanışma ruhu sağlanabilmektedir. Sosyal uğraşların doğal olması için çalışanlar tarafından organize edilmesi daha verimli olabilir (Sevinç, 2015: 960).

#### **1.1.4.4. Çevresel ve Diğer Faktörler**

Çalışma ortamındaki gürültü, ışık, sıcaklık, nem, ekipmanların yeterliliği, hijyen ve benzeri çevresel koşullar, işgörenlerin motivasyonlarında etkili olduğu ifade edilebilir (Fındıkçı, 2006: 401). Bu sebeple çalışma ortamı dizayn edilirken renk, ışık, ses, nem ve sıcaklık gibi faktörlere dikkat edilmelidir. Ayrıca iş için gerekli olan araç ve gereçlerin ergonomik olması gibi fiziksel şartlar çalışanın moral ve motivasyonunu yükselttiği ifade edilebilir (Tunçer, 2013: 103).

İş yerinin iş görenin eve yakın olması, kullanılan ekipmanlar, malzemelerin rahatlığı çalışanın kendisinden beklenen performansı göstermesi üzerinde doğrudan etkilidir. İş görenler evinden sonra en çok vakit geçirdiği yer olan iş yerinin belli standartlara ve sağlık koşullarına uygun olmasını beklemektedir. İşyerinin fiziksel şartlarının iyileştirilmesine yönelik yapılacak çalışmalar, örgütten çok çalışanı amaçladığından çalışan açısından memnuniyet sebebi olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 173).

İşletmelerin varoluş gayeleri mal ya da hizmet üretimi sonucu kâr elde ederek işletmenin devamlılığının sağlanmasıdır (Pearce, 1982: 17). İşgörenlerin de çalışma amacının ekonomik bakımdan gelir elde ederek varlıklarını sürdürebilmek olduğu

ifade edilebilir. Çalışanların motivasyonunu etkileyen ekonomik faktörlerin ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül ve kâra katılma olup işgörenler için en güçlü motivasyon oldukları söylenebilir (Acuner, 2010: 48).

Ücret, işgörenin işletmeye girişi ve işletmede kalışının en önemli nedenlerinden birisidir. Bilimsel yönetimin öncüsü Taylor; yüksek ücretin işgörenleri daha iyi çalışmaya motive eden önemli faktörlerden birisi olduğunu ileri sürmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 211). Birçok işleme ücrete dayalı ödül sistemi kullanmaktadır (Luthans ve Stajkovic, 1999: 50). Bu sebeple ücret, iş görenlerin çalışkanlığını ve bağlılığını oluşturmada önemli bir etkiye sahiptir (Dobre, 2013: 57).

Yöneticilerin astlarını hangi şartlarda nasıl bir çalışma ortamında ne zaman ve hangi ödüllerle motive edeceğini bilmesi gerekir. Başka bir ifade ile yöneticiler motivasyon konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Ancak o zaman kurumsal bütünleşmeyi ve astlarının verimliliğini artırabilir (Güney, 2014: 377).

## **1.2. PERFORMANS KAVRAMI**

Performans kelimesi, Fransızca “performance” kelimesinden dilimize girmiş olup (Fransızca Sözlük, <https://www.fransizcasozluk.net/index.php?q=performans>), geçmişte farklı anlamlarda kullanılmış olsa da, günümüzde daha çok performans değerlendirme kapsamında kullanıldığı ifade edilebilir.

### **1.2.1. Performans Kavramının Tanımı ve Önemi**

Performans, çeşitli türlerde elde edilen sonuçlar aracılığıyla değerlendirme sürecini tanımlayan, tamamlayıcı bir dizi parametre olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda performans neredeyse her zaman, bugünün eylemlerinin gelecekteki sonuçları nasıl etkileyebileceğini tanımlayan nedensel bir modelin belirlenmesine bağlıdır. Performans kavramı potansiyel veya gelecekteki bir sonuç dizisine yol açan tüm süreçlerin toplamını temsil etmek için kullanılması gerektiği ifade edilebilir (Lebas ve Euske, 2004: 71).

Örgütsel bağlamda performans, işgörenin işletme amaçlarına ulaşılmasında örgüte bulunacağı katkı olarak tanımlanabilir. Hizmet odaklı organizasyonlarda işgörenlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmenin birinci kaynağı olduğu söylenebilir.

İşgören performansını artırmak için sunulan imkânları uygulamaya koymanın zorlukları mevcuttur (Luthans ve Stajkovic, 1999: 50).

Performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Performans, hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür. Bu sonuç mutlak ya da nispi olarak değerlendirilebilir. Performans seviyesinin belirlenebilmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun bir şekilde değerlendirilmesi gereklidir. Değerlendirmeye esas alınan ölçünün iyi- kötü, başarılı-başarısız, birinci-beşinci gibi anlaşılabilir, anlatılabilir, somut ve objektif olmalıdır. Değerler ölçüm sistemi sonucunda belirlenir ve bu değerlerin her biri performans göstergesidir (DPT, 2000: 74).

Günümüzde işletmeler vizyoner stratejilere, ağırlara, takım tabanlı tasarımlara ve en son gelişmiş bilgi teknolojilerine sahip olabilmektedir ancak örgütsel katılımcıların performansla ilgili davranışları güçlendirilmedikçe, bu stratejiler, tasarımlar ve teknolojilerin etkisinde azalma görülebilmektedir (Luthans ve Stajkovic, 1999: 51).

Performansı, bugünkü eylemlerin gelecekteki sonuçları nasıl etkileyebileceğini açıklayan nedensel bir modelin tanımlanmasına dayanmaktadır. Performans tek seferlik bir olay olmayıp dinamik bir yapıya sahiptir. Performans, gelecekte potansiyel bir sonuç ya da sonuçlar dizisine yol açan tüm süreçlerin toplamı olması bakımından örgütlerde karar verme süreçlerinde önemli rol oynamaktadır. Ancak her kullanıcı performans verilerini farklı zamana, çevreye, hedefe göre istediği gibi yorumlayabilir. Performans kavramı kullanıcının kararını etkilemediği sürece bir değer taşımadığı ifade edilebilir (Lebas ve Euske, 2004: 72).

### **1.2.2. Performans Türleri ve Performansa Yönelik Tutumlar**

Sürekli gelişim ve değişim bağlamında günümüz örgütleri dinamik bir yapı arz etmektedirler. Gerek örgütün bütünü, gerekse örgüt içinde yer alan birey ya da gruplar performans düzeylerini bir üst boyuta çıkarma eğilimindedirler. Aksi halde örgütün hayatta kalma olanağı zayıflamaktadır. Performansı, bireysel performans, kurumsal performans ve örgütsel performans olarak incelemek mümkündür (Özmutaf, 2007: 42).

Bireysel performans, bireysel etkinlik ve verimlilik artırma amacı güden performans olarak ifade edilebilir. Bireysel performansta birey ön plana çıkararak bireyin performansının geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Uysal, 2015: 35).

Bireysel performans, örgüt amaçlarına ve hedeflerine katkıda bulunan, bireylerin kontrolünde olan davranış ve eylemler olarak belirtilebilir (Rotundo ve Sackett, 2002: 66). Bu bağlamda bireysel performans, iş görenlerin yeteneklerine ve özelliklerine uygun iş yapabilme becerisini birebir kendisinin değerlendirdiği bir süreçtir (Karatepe vd., 2019: 107). İşgörenlerin bireysel performansları kişilik, değer, tutum, yetenek ve motivasyonlarına göre değişim gösterebilmektedir (Marchant, 1999: 63).

İstenilen düzeyde örgütsel performansa ulaşmada, bireysel performans üzerinde pozitif etkiye sahip uygulamalara örgütsel ve yönetsel düzlemde yer vermek önemli olabilmektedir. Bireysel performansta (aynı zamanda örgüt performansında) istenilen düzeye ulaşmak amacıyla, farklı düşünce, farklı kültür, farklı eğitim, farklı dil, farklı ırk, farklı yetenek, farklı tecrübe vb. sahip insanların bir araya gelerek örgüt içerisinde kolektif gücü oluşturmalarına katkı yapabilecek tüm uygulamalar, farklılıkların yönetimi kapsamında ele alınabilir. Farklılıklara yönelik uygulama ve süreçlerin, tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi ve paylaşılan bir kültür haline getirilmesi, performans artışının sağlanmasında oldukça önemlidir (Nişancı vd., 2016: 294).

Bireysel performans, kurumsal performans ile bire bir ilişkili olduğundan yöneticiler, bireysel performansın belirleyicileri hakkında yeterince bilgiye sahip olmalıdırlar. Yöneticiler, hem astlarının hem de kendilerinin bireysel özelliklerine ilişkin bilgi edinme ve bunlara göre hareket etme gerekliliğini göz ardı edemezler (Ivancevich vd., 2014: 21).

İşletmeler belli amaçlar ve hedeflere ulaşabilmek için faaliyetlerini sürdürürler. İşletme yönetiminin temel görevi ise örgüt amaçları doğrultusunda kurumun en yüksek düzeyde başarı sağlamasıdır. En iyi olanın ne olduğu yönetimin performans anlayışına göre belirlenir. İşletmelerin varlığı ve sürekliliği de yönetimin performans anlayışının geçerliliğine ve doğruluğuna bağlı olduğu söylenebilir (Akal 2000: 5).

Bir kurum için tatmin edici olacağı düşünülen kurum performans düzeyi zaman içinde değişebilmektedir. Kurumun gösterdiği başarı, tatmin edici başarı düzeyini yükseltmektedir. Aynı şekilde kurumun başarısızlığı da beklentileri olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Donaldson, 1999: 38-39).

Kurumsal performans, işletmelerin belirli bir süre sonunda hedefe ulaşabilme derecesi olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda kurumsal performans, şirketlerin faaliyet sonuçlarını ortaya koyan tüm sayısal ve sayısal olmayan göstergeler olarak belirtilebilir (Burke ve Debra, 2001: 331).

Bir kurumun performansı, paydaşlarının beklentilerini karşılama düzeyini belirler. Farklı paydaşların beklentilerini karşılamak için üst düzey yöneticiler, kurumsal performans sürekli olarak iyileştirmeye çalışırlar. Genel olarak, organizasyonel iyileştirme süreçleri, kurumsal planlama, strateji uygulama (yürütme) ve performans ölçme veya değerlendirme olmak üzere üç ana süreçten oluşan sürekli bir döngüyü takip eder (Rummler ve Brache, 1995: 79).

Kurumsal performans, kurumun organizasyon yapısının yanında stratejileri, insan kaynakları, üretim, pazarlama, destek ve tedarik gibi birçok diğer değişkenden etkilenmektedir (Donaldson 1999: 35). Kurumsal performans, belli bir dönem sonunda, o kurumun amacını gerçekleştirme ya da görevini yerine getirme başarısını tanımlayan bir göstergedir (Aydın ve Demir 2007: 5).

Örgütsel kuramın merkezinde yer alan performans kavramı, işi yapan birey, grup ya da örgütün; işin sonunda gerçekleştirmek istediği hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğinin nicel ya da nitel bir ifadesi olarak tanımlanabilmektedir. Tanımından da anlaşılacağı gibi performans, işletmelerde bireyden başlayıp örgüte kadar her kademedede çabayı gerekli kılan geniş bir olgudur (Öztürk, 2019: 240).

Örgütsel performans ise örgütün kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanarak örgüt amaçlarına ne ölçüde ulaşabildiğini, sadece yenilikleri takip ederek değil, aynı zamanda müşterinin istek ve beklentilerinin de iyi analiz edilerek müşteri tatmininin ne ölçüde sağlandığını göstermektedir. Örgütsel performans, örgüt amaçlarının hangi ölçüde gerçekleştirilebildiğinin tespit edilebilmesi için bir ölçme aracı olmakla birlikte (Bakoğlu 2001: 39), işletmelere, olası sorunların kaynaklarını görüp, başarı veya başarısızlıkların temel nedenlerini saptaması ve gereken tedbirleri almasına yönelik faydalı bilgiler sağlamaktadır (Eren ve Kaplan, 2014: 177).

Örgütsel performans, stratejik planların yapılıp önceliklerin belirlenmesi ve bunların en üst seviyeden en alt seviyeye tüm birimlere yayılarak belirlenen hedeflere ulaşma süreci olarak ifade edilebilir. Örgütsel performansta örgüt ön plana çıkarak, örgütsel etkililiğin ve verimliliğin artırılması amaçlanmaktadır (Uysal, 2015: 35).



Örgütsel performans ile örgütün toplam performansı anlatılmaktadır. Toplam performansın bilinebilmesi için örgütün inputları ile outputları arasındaki ilişkilerin ve sonuçların ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Benligiray, 1999: 8).

Küresel rekabet ortamında bir örgütün ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi, yüksek performans düzeyinde çalışabilmesine ve performanslarını etkin bir şekilde yönetebilmesine bağlıdır. Örgüt performansının artırılması, örgütün gelecek yıllarda daha başarılı olma sürecinin önemli girdilerinden birisi olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde örgütler, yalnızca geçmişe ait durumları hakkında bilgi sahibi olmak için değil, aynı zamanda örgütün geleceğine ilişkin önemli kararlar alabilmek için de farklı boyutlardaki performans kriterlerini kullanmaktadır (Öztürk, 2019: 242).

Diğer taraftan performansa yönelik tutumlar kapsamında değerlendiricilerin / yöneticilerin ve değerlendirilenlerin / çalışanların da tutumları belirtilebilir. Değerlendiricilerin tutumları arasında performans değerlendirme faaliyetlerine fazla zaman ayıramamak, performans değerlendirme konusunda yetersiz olmak, performans değerlendirmenin süreklilik gerektiren bir faaliyet olması sebebi ile performans değerlendirme konusunda olumsuz tutumlara sahip olmak yer almaktadır. Değerlendirilenlerin tutumları arasında ise performans değerlendirmenin amacına ve objektifliğine ilişkin duyulan kuşku, performans değerlendirmenin sonunda değişen pek fazla birşey olmadığına ilişkin görüşlerin yer aldığı ifade edilebilir (Uyargil, 2013: 16-19).

### **1.2.3. Performansa Etki Eden Faktörler**

Performansa etki eden faktörler, bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak değerlendirilebilir (Rusu ve Avasilcai, 2013: 332):

- i. Bireysel Faktörler: Bireysel performansı doğrudan etkileyen temel faktörün kişisel nitelikler olduğu ifade edilebilir. Hutchinson (2013), örgütsel performansı etkileyen unsurlar arasında örgüt kültürü, insan kaynakları politikaları, dış çevre koşulları, politikalar, teknoloji ve diğer iş uygulamalarının yer aldığını belirtmiştir. Bireysel performansın ise bunlara ek olarak kişisel özellikler, görev süresi, daha önceki iş deneyimi, yaş, çalışma ilişkileri ve bireysel ilişkilerden etkilendiğini ifade etmiştir.

İyi motive olmuş işgörenler, organizasyonların sunduğu dışsal ve içsel teşviklere cevap vererek örgüt amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunur ve performansı artırır (Rusu ve Avasilcai, 2013: 332).

İş, yeteneklerini yüksek performans standartlarına ulaşmada bir araç olarak kullanmak isteyen çalışanlar için bir tatmin kaynağı olabilir. Motivasyon ve iş tatmininin işgörenlerin bireysel performanslarını olumlu ya da olumsuz etkileyebildiği söylenebilir. İşyerinde faaliyetlerini yerine getirirken yüksek derecede motive olan çalışanlar için iş motivasyonu ile performans arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilebilir. Bu nedenle, Herzberg'in iki faktör teorisine göre, çalışanların motivasyonunun iş tatminini belirlediğini ve bunun da iş performansını artırdığı söylenebilir (Rusu ve Avasilcai, 2013: 332).

Çalışanların motivasyonu yüksek olduğunda, çalışmaktan ve iş etkinliklerine daha fazla zaman ve enerji harcamaktan keyif aldıkları ifade edilebilir. Bu durum da iş performanslarının yükselmesine neden olabilmektedir. Ampirik araştırmalar sonucunda iş motivasyonunun iş tanımlamalarında süreklilik, performans kalitesi ve genel performans derecelendirmeleri ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu doğrulamıştır (Wu vd., 2011: 350).

İş görenlerin performansları, bireysel zekâ düzeylerinden ve ilişkili yeteneklerinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu sebeple organizasyonlarda iş görenlerin zekâlarına göre iş verilebilir. Zeki bir iş görene bireysel zekâsı ile ilişkisi olmayan bir görev verildiğinde, iş görende kısa sürede performansı düşüklüğü belirebilir. Zekâ ile iş performansı arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran testler yapılarak örgütteki görevler doğru kişilere verilmelidir (Dicle, 1982: 7).

Stres, organizasyon içerisinde işgörenler üzerinde olumsuz etki oluşturarak performansı etkileyen unsurlardandır. Stres, çalışanları olumsuz etkileyerek iş gören sağlığının bozulmasına ve örgütsel performansın düşmesine neden olabilmektedir (Uludağ, 2019: 413).

İş sağlığı ve güvenliği de performansı etkileyen bireysel faktörlerden biri olarak ifade edilebilir. Kelime anlamı olarak sağlık; fiziksel, ruhsal ve

sosyal açılardan tamamen iyi olma halini ifade etmektedir (Larson, 1996: 181). Sağlık kavramını sadece patolojik bulguların yokluğu olarak ifade etmek doğru bir yaklaşım değildir. Yukarıdaki tanımda görüldüğü gibi iş görenin psikolojik ve sosyal yönü de sağlık kavramı içerisinde değerlendirilmektedir. Sağlık, yaşamın devamı için gerekli olan en önemli unsurdur ve hukuk sistemi içerisinde korunması gereken temel haklardan biridir (Susser, 1993: 419).

Örgütlerde, işgörenlerin işlerine motive olmaları ve işlerini istekle yapmaları, işletme performansına da doğrudan etki etmektedir. İş görenler, gereksinimlerinin türü ne olursa olsun, bu gereksinimlerini doyuma ulaştırmak için iş yaparlar. Her iş görenin kendine özgü yapıda bulunması, işgörenlerinin gereksinimlerinin tatmin ve motivasyonlarında farklılıklar oluşturabilmektedir. İşgörenlere, sadece verilen görev ve talimatları uygulayan bireyler gözüyle bakmak yanlış olacaktır. İşgörenlerin gereksinimlerinin neler olduğunun bilinmesi, örgüt başarısını doğrudan etkileyeceği gibi işletmenin amaç ve hedefleriyle işgörenlerin gereksinimleri arasında dengeli ilişkiler kurulması, o işletmenin sağlıklı çalışmasında önemli bir etken olmasını da sağlayabilir (Altındağ ve Akgün, 2015: 285).

- ii. Örgütsel Faktörler: Çalışanların işlerinde gösterdikleri performans, örgüt verimliliğini etkilemektedir. Bu sebeple çalışanların davranışları, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirme düzeyleri, özellikle de iş performanslarının değerlendirilmesinin örgüt açısından önemli olduğu ifade edilebilir (Bingöl, 2006: 332).

Davranışsal yaklaşımın temeli, iş görenlerin davranışlarının koşullu sonuçların bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmasıdır. İşgören davranışını güçlendiren ve sıklığında artışa neden olan motive edici unsurun ödül değil pekiştirici olduğu söylenebilir. Performansı olumlu etkileyen davranışlar, ayırım gözetmeksizin ödüllendirilmek yerine koşullu olarak güçlendirilmelidir. Ücret, işletme performansını etkileyen önemli bir unsur olup performansa göre ücret politikası bir ödül sistemi olarak değerlendirilebilir (Luthans ve Stajkovic, 1999: 50).

Örgütsel kültür ile örgütsel performans arasında çok fazla ilişki olduğu ifade edilebilir. Önceden işletmeler ya kültürün öneminin farkında değildi ya da bunu başarmanın çok zor olduğuna inanıyorlardı. Ancak günümüzde işletmeler kültürün rekabette bir avantaj olarak kullanılabilceğinin farkına vardılar (Tharp, 2009: 3). İşverenler, organizasyon içerisindeki mevcut problemlere yaklaşırken örgüt kültürünü göz ardı ederlerse, örgüt performansında bir artışın beklenemeyeceği ifade edilebilir (Florea vd., 2011: 494).

Örgüt kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin güçlü kültüre ulaşma çabasıyla doğru orantılı olduğu ifade edilebilir. Güçlü kültür, örgütün sosyalleşmesini sağlarken bu süreç içinde örgüt için tehlikelerin görülmesini ve düzeltilmesini sağlayabilmektedir. Amaç odaklı güçlü kültürlerde, işgören motivasyonu yükselttilerek örgütsel performans artırılabilir (Sayılar, 2003: 133).

Liderlik hedeflere, vizyona ulaşmadaki tüm potansiyellerin kullanılarak işgörenlerin bağlılığını etkilemede bir süreçtir. Örgüt kültürü liderlik tarzından etkilenmektedir ve sonuç olarak liderlik tarzının örgütsel performansı etkilediği belirtilebilir (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2017: 57).

Çalışanların performansları, örgüt performansından ayrı tutulmadığı ifade edilebilir. Bu bağlamda iş gören performansı ve örgüt performansı birlikte ölçülebilir. Yalnızca iş görenlerin bireysel performanslarını ölçmekle örgütün performansına ulaşmak mümkün değildir. Performans yönetimi sistemi uygulanmayan birimlerde örgütsel performans yönetimini oluşturmadan bireysel performans yönetimi sistemi kurmak başarıyı engelleyebilir (Çevik, 2000: 233).

- iii. Çevresel Faktörler: Çalışma ortamı ve çevresel faktörlerin iş görenlerin iş performansı etkileyen önemli bir faktör olduğu ifade edilebilir. İşyerindeki fiziksel ortamın, iş görenlerin performans, memnuniyet, sosyal ilişkiler ve sağlık konuları bakımından kritik öneme sahip olduğu bilinmektedir (Al-Omari ve Okasheh, 2017: 15544-15545).

İş görenlerin motivasyon düzeylerini ve sonraki performanslarını en çok etkileyen faktörlerden birisi de iş görenin işyeri ortamının kalitesidir. Sıcaklık, aydınlatma, gürültü, havalandırma ve fiziki yeterli çalışma alanı gibi çevresel faktörlerin sağlık üzerinde doğrudan etkisi olabilir. Sıcaklığın, aydınlığın ve havalandırma kalitesinin uygun olduğu iş ortamında, iş görenlerin performansında artış beklenmektedir (Chandrasekar, 2011: 4).

#### **1.2.4. Performans Değerleme Modelleri**

Performans değerlendirme, bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda ve belirli bir dönem içerisinde ürettikleri sonuçların analiz edilmesi ve terfi, ücret belirleme vb. farklı alanlarda kullanılmasıdır (Akdemir, 2009: 487). Performans değerlemenin asıl hareket noktası işgörenlerin başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlenmesi gereğidir. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek için zorunlu dağılım yöntemi öngörülmektedir. Organizasyonlarda işgörenlerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımıyla hareket edilmektedir (Kaynak vd., 2000: 211).

Performans değerlendirme; çalışma standartlarının düzenlenmesi, bu standartlara göre işgörenin gerçek performansının değerlendirilmesi ve performans yetersizliklerini ortadan kaldırılarak iş görenleri motive amacını da içeren bir yöntem olarak tanımlanabilir (Dessler, 2008: 336). Performans değerlemede beklenen faydanın sağlanabilmesi ve etkili sonuçların elde edilebilmesi için kapsamlı, geliştirici, motive edici, geçerli ve güvenilir bir değerlendirme olarak işgörenin katılımı da sağlanmalıdır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 170).

Performans değerlendirme, işgörenin verilen görevini yerine getirmesiyle elde edilen çıktının örgütsel amaçlar kapsamında ortaya konulmasıdır. Değerleme sisteminin genel amacı ise; organizasyonel etkinliklerin ve işgören becerilerinin sürekli iyileştirilerek örgüte katkı sağlamak olarak ifade edilebilir (Örücü, 2003: 201).

Performans değerlemenin iki temel amacının bulunduğu belirtilebilir. Bunlardan birincisi işgörenlerin ödüllendirilmeleri için gerekli olan bireysel performansı konusunda bilgi sağlanması, ikincisi ise işgörenlerin durumuyla ilgili geri bildirim

sağlanarak işgörenlerin kendilerini değerlendirmeye ve geliştirmelerine imkânı sunmak olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifade ile iş görenlerin eksik yönlerini telafi etmeleri ve kendilerini geliştirmeleri istenmektedir (Tunçer, 2013: 88)

Performans değerleme modelleri; organizasyonun yapısına, yönetimin amacına, işgörenlerin beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişkenlik gösterebilir (Kıngır ve Taşkıran, 2006: 200).

- I. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler: Bu değerlendirmeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda sağlanmaktadır. Bir göreve terfi ettirilecek veya ödüllendirilecek işgörenin belirlenmesi için iki ya da daha fazla işgörenin performanslarının karşılaştırılması gerektiğinde işe yarayan ve kullanılan bu yaklaşım değişik yöntemleri kapsamaktadır (Duru ve Korkmaz, 2013: 17).
- II. Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler: Bu yöntemlerde, her bireyin performansı, diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve çeşitli boyutlarda değerlendirilir. Bu yöntemlerde kullanılan değerleme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş/personel grupları için ortak olarak saptanmıştır (Uyargil, 1994: 41). Performans değerleme; grafik dereceleme, zorunlu seçim, karşılaştırma, zorunlu dağılım, kritik olay, kontrol listesi, sonuçlara dayalı ve davranışa dayalı değerlendirme ile yapılabilmektedir (Byars ve Rue, 1991: 251).
- III. Bireysel Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler: Bu yöntemlerde hedeflerle yönetim, çalışma standartları yaklaşımı, doğrudan endeks yönetimi ve metin değerlendirmesi şeklinde uygulanmaktadır (Duru ve Korkmaz, 2013: 18).
- IV. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi: Bu yöntem, yenilikçi yönetim anlayışına sahip, en dikkat çekici yöntemlerden birisidir. Bu yöntemde, çalışanların iş yerlerini kabullenmesi, bireyler ve birimlerarası iletişimin karşılıklı olarak net olması, bireysel, takımsal, birimsel ve kurumsal ihtiyaçlarının ve gerekli eğitimlerin belirlenebilmesi konularında diğer yöntemlere oranla daha büyük avantajlar sağlanmaktadır (Bilge, 2003: 9). 360 derece performans değerlemede, orta ve üst yöneticilerin güçlü ve

zayıf yönleri objektif olarak belirlenerek değerlendirilen iş görenlere profesyonel gelişim desteği sağlanır (Mccarty ve Garavan, 2001: 6).

360 derece değerlendirme yaklaşımı içerisinde benimsenen ana fikir, sekiz ana yetenek alanında çalışanın performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar; iletişim, liderlik, farklılaşımara uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, vazifenin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve işgörenin geliştirilmesidir (Yüce, 2003: 28).

### **1.3. İNOVATİF NİTELİKLER**

Küresel rekabet ortamında işletmelerin ve organizasyonların rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve bu üstünlüğü sürdürebilmeleri için inovatif niteliklere sahip olmaları gerektiği söylenebilir.

#### **1.3.1. İnovasyon ve İnovatif Nitelik Kavramları**

İnovasyon kavramı ve örgüt içerisinde inovatifliğin gelişimine zemin hazırlayan unsurların neler olduğu konusu, teorisyenlerin ve uygulayıcıların üzerinde önemle durdukları temel konulardan biridir. Konunun bu denli önemli olmasının asıl nedeni örgütlerin uzun dönemde varlıklarını devam ettirebilmelerinde inovatifliğin belirleyici bir rol oynamasıdır (Scott ve Bruce, 1994: 580). İnovasyon kavramı ilk kez ünlü ekonomist Joseph Schumpeter tarafından 20. yüzyılın başlarında yazılan ‘The Theory of Economic Development’ ve ‘Capitalism, Socialism and Democracy’ adlı kitaplarda kullanılmış olup ilgili çalışmalarda inovasyon olgusu ekonomik gelişmenin sürükleyici gücü olarak tanımlanmıştır (Becheikh vd., 2006: 644).

Szeto (2000: 149), inovasyon kavramını farklı örgütsel alanlar açısından ele alarak tanımlamıştır. Pazarlama kapsamında inovasyon, pazardaki değişimlerin ortaya çıkardığı ihtiyaç ve beklentilere cevap verebilecek yeni ürünleri geliştirme sürecidir. Yönetim kapsamında inovasyon yeni fikir oluşmasında sahip olunan içsel ve dışsal kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesidir. Teknolojik kapsamında inovasyon, teknolojik değişimlerde yeni ürün geliştirme eğilimidir.

İnovasyon, yerel ve küresel pazarlarda rekabet üstünlüğü elde edebilmek için organizasyonların uzun vadeli stratejilerinde yüksek performans sağlayan önemli bir bileşendir (Ancona ve Caldwell, 1987: 191-221).

İnovasyon, bir iş, takım ya da organizasyon içinde, yine o iş, takım veya organizasyon için işe, takıma ya da organizasyona fayda sağlamak için tasarlanmış fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya prosedürlerin tanıtılması ve uygulanmasıdır (West ve Farr, 1990: 9).

İnovasyon, organizasyonlarda yeni fikirlerin veya davranışların geliştirilmesi ve kullanılmasıdır. Sözü edilen bu yeni fikir; yeni bir ürün, yeni bir hizmet, yeni bir üretim yöntemi, yeni bir pazar, yeni bir organizasyon yapısı veya idari sistem olabilir. İnovasyonun gerçekleşebilmesi için, inovasyonu ve yeni ürün geliştirmeyi tetikleyen, farklı alanlardan uzmanların ve yöneticilerin işbirliğinin yanı sıra fikir ve anlayışlara da ihtiyaç vardır (Damanpour ve Wischnevsky, 2006: 271).

İnovatiflik, bir yerde yaygın olsa bile bir grup veya ekip için, bir organizasyon için, bir endüstri veya daha geniş bir toplum için yeni olarak kabul edilebilir (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997: 15). Hurley ve Hult (1998: 42), yeni fikirlere, süreçlere ve ürünlere açıklık kavramının inovatifliğin organizasyonel bir kültürünü temsil ettiğini iddia etmektedir.

Başarılı inovasyon, pazarın ihtiyaçları ile pazara sunulanlar arasındaki boşluk fark edildiğinde ve firmaların kaynaklarını bu ihtiyacı karşılama sürecinde başarıyla yönlendirdiğinde ortaya çıkar (Slater ve Narver 1995: 63). İsviçre saat endüstrisi bağlamında ise, zaman zaman İsviçreli saat üreticilerinin başarılı inovatiflik için bu boşluğu fark edemediği ve dolayısıyla pazar payını yabancı rakiplere kaptırdığı ifade edilebilir.

### **1.3.2. Temel İnovatif Nitelikler**

İş yaşamında inovatifliğin önemi gittikçe artmaktadır. Bunun temel nedenini inovatifliğin pek çok yönetsel ve bireysel bağlamla ilişkiselliği çerçevesinde açıklamak olasıdır. Diğer bir deyişle bu çerçeve, inovatifliğin düzeyi, varlığı – yokluğu, yeterliği – yetersizliği, önemsenmesi – önemsenmemesi vb. pek çok yönetsel bağlama katkı ve bireysel boyutları ile aracıl etki rolünün varlığı şeklinde ifade



edilebilir. Bu nedenle inovatif niteliklerin yönetsel katkısalsal ve bireysel nitelikler olarak sınıflanması uygun görülmüştür.

### **1.3.2.1. Yönetsel Katkısalsal Nitelikler**

Katkısalsal inovatif nitelikler; eğitim süreçleri, karar süreçleri, müşteri beklentilerinin karşılanabilirliği, paydaş ilişkileri, risklerin alınması, düşüncelerin desteklenmesi, yeni fikirlerin üretimi, takım çalışmaları, girişimcilik süreçleri, öz disiplin, öz güven, değer katma istekliliği, nitelikli bütçenin tahsisi, vizyon, liderliğin varlığı ve kültürün varlığı olarak açıklanabilir.

Eğitimde inovasyonun amacı nitelikli bir eğitimle, günceli yakalayan, farklı düşünebilen bireyler yetiştirerek, eğitim sürecini daha etkili ve verimli hale getirebilmektir. Bu bağlamda eğitimde bir nevi “süreç” ve “hizmet” inovasyonundan söz edilebilir (Taş, 2017: 105). Sürekli gelişen teknoloji ve sanayi devriminin yaşandığı günümüzde, üretimdeki insan etkisi rol değiştirmekte ve yerini robotlara, ııksız fabrikalara bırakmaktadır. Bu gelişmelere dayalı olarak 21. yüzyılda eğitim sistemlerinin bireyleri farklı bilgi, beceri ve değerlerle donatması gerekmektedir. 21. yüzyıl becerileri olarak tanımlanan bu özelliklerin başında inovatiflik gelmektedir. Her bir eğitim süreci, sonucu itibariyle bir üretim ya da geliştirme sürecidir (Keleşoğlu ve Kalaycı, 2017: 73).

Risk sermayesi, yeni bir hizmeti ya da teknolojiyi ticari bir ürüne dönüştürmek amacıyla inovatiflik bağlamında çok yönlü desteklemektedir. Risk sermayesindeki risk, herhangi bir riskli yatırımı ifade etmemektedir. Bir işletme için stratejik karar almak daima risklidir (Ceylan ve Korkmaz, 2006: 384).

İşletmeler amaç ve hedeflere ulaşma bağlamında daha kaliteli ürünleri daha az maliyetle üreterek, zamanında müşteri ihtiyaçlarını karşılamak yeteneği dışında fark yaratan stratejileri hayata geçirmesi zorunludur. Bu anlamda inovatiflik ve yeni stratejiler güçlü bir seçenek oluşturmaktadır. Müşterilerin olası ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada ve rekabette öne geçmede inovasyon odaklı girişimlerin önemli bir araç olduğu bilinmektedir (Burmaoğlu, 2012: 193).

Hizmet işletmeleride inovatiflik, verilen hizmetin farklılaştırılarak müşteri beklentisi doğrultusunda hareket edilmesi ile mümkün olmaktadır. Küresel rekabet

ortamında ticaret farklı bir boyut kazanmış ve müşteri beklentileri sonucunda mal yada hizmet alış veriş hizmetleri artık çevrimiçi olarak yapılmaya başlanmıştır. Örgütteki inovatif faaliyetler sonucunda, ürünlerin mevcut müşteri beklentilerini karşılama konusunda daha başarılı olacaklarını belirtmektedir. İnovatif faaliyetler ile farklı hedef kitlelere hitap edilebilir, müşteri beklentilerini karşılama ve müşteri memnuniyetini sağlama konusunda rekabetçi olunabilir (Koufteros ve Marcoulides (2006: 291).

İnovatiflikte paydaşlar, iş görenlerin güçlendirilmesi ve performanslarının artırılması için uğraş verirler. Bu durum, yeni ürün ve hizmetlerin tasarımında, örgütlenmesinde ve dağıtımında ve giderek örgütler arası ilişkilerde inovatifliği gerektirmektedir. Bunda dolayı inovatif faaliyetlerin örgütler arası ilişkileri, kümelenmeyi ve örgüt içi ilişkileri de pozitif yönde etkilediği ifade edilebilir (Topsakal ve Yüzbaşıoğlu, 2017: 569).

Risk bir kayıp ya da zarar olarak tanımlanabilir İşletmeler, her türlü alanda karşı karşıya kaldıkları riskleri önleme çabaları içindedirler. Örgütlerde risklerin tahmin edilebilmeleri ve yönetilebilmeleri oldukça zordur (Byers ve White, 2004: 299). İnovatiflik örgütler için sürdürülebilir başarının sağlanması bakımından önemlidir. Bu kapsamda inovatif faaliyetlerin başlangıcında risk tanımlaması ve risk analizi yapılmalı, alternatif teknikler geliştirilmeli, en iyi tekniğin seçilerek uygulamaya konulmalı ve son olarak da etkililiğin izlenmesi ve değerlendirilmesi inovasyon sürecine dâhil edilmelidir (Aksay ve Orhan, 2013: 21).

İnovatiflik bilgi gerektirir. İnovatif faaliyetler, bilgi ile beslenmediği sürece sürdürülebilir bir üstünlük sağlanamaz. Başka bir ifade ile inovatifliğin örgüte faydalı olabilmesi, bilginin ve düşüncelerin desteklenmesi ile mümkün olabilmektedir. (Drucker, 2002: 100-102).

İnovasyon sürecinin ilk aşamasını yeni fikir üretimi ve uygun fikirlerin seçilmesi oluşturmaktadır. Bu aşamada örgüt, iç ve dış çevre faktörleri üzerinde gerçekleştirilecek araştırmalarda inovasyon için yeni fikirler toplar ve seçer. Bu fikirler, mevcut teknolojik imkânların itmesi ya da pazarda oluşan talebin çekmesi ile de şekillenebilmektedir (Sattler, 2009: 12)

İnovasyonu destekleyen kültür yaratıcılık, bağımsızlık, takım çalışması, çözüm odaklılık, iletişim, yüksek güven ve saygı ile karar vermede hızlilik özelliklerini taşımaktadır (Dobni, 2008: 544). Sinerji etkisinden faydalanmak amacıyla grup ve

takım çalışmalarının desteklenmesi örgüt içinde inovatifliğin en önemli girdisi olan bilginin paylaşılmasını sağlamaktadır (Yiğit, 2014: 7).

Örgütlerin inovatif faaliyetlerde bulunabilmeleri için, örgüt çalışanlarının girişimci olmasına izin veren bir yapıda olması gerekmektedir. Girişimcilik üzerine odaklanan ilişkilerin tasarlanması, kurum ödül ve teşviklerinin, insan kaynakları kararlarının ve politikalarının doğru girişimci davranışını ödüllendirdiğini ve personeli cezalandırmadığını garanti etmelidir. Bunun için girişimcilikle ve inovatiflikle ilgili düzenlemeler yapılmalıdır. Ayrıca üst yönetimden bir üye, girişimci ve inovasyoncu gibi çalışmak üzere görev üstlenmelidir (Drucker ve Maciariello, 2008: 493-494).

Duckworth ve Seligman (2005: 939-944) öz disiplini bireylerin gerçek potansiyellerini ortaya çıkaran bir değişken ve kişilik özelliği olarak ifade etmektedir. Drucker, (1985: 67-72) inovasyonu farklı bir iş veya hizmeti ortaya koymak için bir araç olarak görmekte ve inovasyonun öz disiplin, öğrenme ve uygulama yeteneği olarak değerlendirilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir.

Yapılan araştırmalarda girişimcilerin fırsatları değerlendirme düzeyi inovatif girişimcilik düzeyini arttırdığı tesbit edilmiştir. İşletmelerde özgüven arttıkça inovasyon da artmaktadır.

Özgüven ve fırsatları değerlendirme duygusunun inovatif düşüncüyü de arttırdığı tespit edilmiştir. Bu nedenle girişimcilerin yüksek özgüven duygusu ile girişimlerini daha aktif ve inovatif girişimcilik düzeyine çekmeye odaklanmaları gerekmektedir. Girişimcilerin inovatif girişimcilik yapabilmesi için inovatif düşünce sahibi olması gerektiği söylenebilir (Tanrıverdi ve Alkan, 2018: 22). Öz güven, bireyin belirli bir standartta performans gösterme yeteneğine olan güveni ve inancıyla ilgili bir kavramdır. Özgüven; bireyin herhangi bir duruma uygun ve etkili eylemde bulunabilme yeteneğidir (Burton ve Platts, 2006: 10). Öz güvenin temelini öz inançlar oluşturmaktadır. Öz inançlar; bireyin içinde bulunduğu dünyada ne derece değerli olduğu konusunda çıkarımlarda bulunduğu kendi öz gerçeklerinin toplamıdır (Sert ve Dalkılıç, 2019: 2637).

İşletmeler iş görenlerinin iç girişimcilik performansını artırmak için örgütsel inovasyon kültürü oluşturmalıdır. Örgütsel inovasyon kültürü, örgüt içerisinde inovatifliği teşvik eden bir değer olarak görülmektedir. İşletmelerin katma değer yaratabilme istekliliği, örgütün sahip olduğu kültürel özellikleriyle doğrudan

ilişkilidir. Örgütsel inovasyon kültürüne sahip işletmeler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmekte, kendi kendini yenileyebilmekte, bilgi edinimi sağlayabilmekte ve küresel boyutta başarı kazanabilmektedir (Kocademir ve İnce, 2022: 3).

İnovatifliği teşvik etmede, kurumsal kaynakları tahsis etmenin önemli bir strateji olduğu söylenebilir. Yapılan araştırmalarda örgütsel kaynakların uygun bir şekilde kullanılması ve nitelikli bütçenin tahsisinin inovasyon süreçlerinde kaliteli veri elde edilmesine sebep olduğu ve inovatif faaliyetlerde örgütsel performansı arttırdığını göstermektedir (Su vd., 2018: 1317).

Vizyon örgütteki tüm iş görenlerin paylaştığı organizasyonun geleceğine ait bir resmi olarak ifade edilebilir (Senge, 1997: 227). İşletmelerde inovatif stratejileri süreçlerinin başlaması, örgütün misyon ve vizyon tanımına inovatif hedeflerin eklenmesi ile başlamaktadır. İnovatifliği ve kaliteyi vurgulayan açık ve anlaşılır bir vizyon ve misyon tanımı ve bunu hayata geçirmek için olan isteklilik, işletmenin inovatifliğine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Martins ve Terblanche, 2003: 64-74).

İnovasyon sürecinde güçlü bir liderin varlığı önem taşımaktadır. Güçlü bir lider, örgüt içi ve dışı iletişimi açık tutarak fikrin gelişmesini ve benimsenmesini sağlar. İyi bir iletişim olmadan ekip üyeleri arasında güven ve etkileşimi sağlamak olanaksızdır. Güçlü lider, ekip üyelerinin beceri ve yeteneklerini iyi tanımlayarak ekibi hedefe yöneltebilen kişidir. Doğru lideri seçen işletmelerde inovatif faaliyetler süreçleri başarıyla sonuçlanabilmektedir. Bu süreçte önemli olan, ilişkilere değer veren, grupları koordine edebilecek, doğru kişileri seçebilecek, sosyal ilişkileri güçlü, insanları iyi tanıyabilen bir liderin sürecin başına geçirilmesidir (Bulut ve Arbak, 2012: 11).

Örgüt kültürünün inovasyona etki ettiği hatta örgüt kültürünün inovasyonun merkezinde yer aldığı çeşitli araştırmalarda ifade edilmiştir (Tushman ve O'Reilly, 1997: 111). Örgüt kültürü bir organizasyonun inovasyon yeteneğine etki yapmakla kalmaz aynı zamanda inovasyonun nasıl gerçekleştirileceğini de belirler (Kelley, 2010: 92). Örgüt kültürü, iş görenler arasındaki inovatif değişikliklerin desteklenmesine olanak tanır (Russell, 1989: 11).

### 1.3.2.2. Bireysel Nitelikler

Bireysel inovatif nitelikler; iş tatmini, gönüllülük, motivasyon, eleştirisellik, sorgulayıcılık, farklı bakabilme, titiz çalışabilme, odaklanabilme olarak açıklanabilir.

Çalışanların iş tatminleri onların kişilik özellikleri ve örgütün onlara sunduğu fırsatlar ve koşullar ile yakından ilişkilidir (Kök, 2006: 291). İş tatmini, iş görenin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu duygusal bir durum olarak tanımlanabilir. İş görenlerin iş performansı, işe bağlılıklarını, işten ayrılma gibi niyetleri gibi birçok değişkeni etkilemektedir (Locke, 1976: 1304). İnovatiflik örgütsel bir davranış olduğundan, inovatifliğe katılım, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Van Dyne vd., 1994: 765-802).

Organizasyonun verimliliğini arttırmak için ortaya konulan inovatif bir niteliklerden birisi de gönüllülüktür. Özellikle olimpiyat oyunlarında dünyanın her yerinden insanların gönüllü olarak çalışmaya başvuruda bulunması, bu kapsamda örnek olarak değerlendirilebilir (Kim vd., 2019: 3).

İnovatifliğin iş gören tarafından kabul edilebilirliğini dikkate alan işletmelerin motivasyon politikası, hem motivasyon faktörleri hem de teşvikler sistemini içermelidir. Örgütlerin motivasyon politikaları, inovatifliğin kaynağının ve koşulunun iş gören bilgisi olması bakımından önem teşkil etmektedir. İş görenleri motive etmenin amacı onların inovatif yöndeki davranışsal faaliyetlerini teşvik etmek ve desteklemektir. İşletmelerdeki bireysel yada grupsal motivasyon, işletmede belirlenen amaç ve hedeflere bağlıdır (Voynarenko, 2020: 469).

Eleştirel düşünme, sorunları çözmek, karar vermek ve yeni kavramlar öğrenmek için kullanılan zihinsel süreçleri, stratejileri ve temsilleri içerir (Sternberg, 1986: 1). Kültürel değer, stratejik inovasyonun sürecinde etkili olan sorgulayıcı yaklaşımın benimsenmesinde önemli faktörlerden biridir (Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016: 110).

İnovatiflik, olaylara farklı açılardan bakabilme, titiz çalışabilme ve ikna edebilme gibi özelliklerin yöneticilerde bulunmasını gerektirir. Bu özelliklerin yeterince bulunmaması, inovatifliğin yönetilemeyeceği algısını oluşturur (Govindarajan ve Trimble, 2005: 58). İnovasyon, örgüt amacına yönelik çaba ve girişimlerin ekonomik ve sosyal potansiyelindeki değişikliklere odaklanabilmedir (Morris, 2013: 6).

## **1.4. MOTİVASYON, PERFORMANS VE İNOVATİFLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

### **1.4.1. Motivasyon ve Performans İlişkisi**

Örgütün türü ve faaliyet alanı ne olursa olsun yöneticiler motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadırlar. Çünkü yöneticinin ve dolayısıyla işletmenin başarısı, astların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve çabalarını tam olarak bu doğrultuda kullanmalarına bağlıdır. Bu bağlamda motivasyon ile performans yakından ilişkilidir. Motive olmayan iş görenden yüksek performans beklenmemelidir (Koçel, 1989: 301).

İş göreni, örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları ile iyi anlayabilen ve doğru yorumlayabilen yönetici, performansı ve verimliliği en üst düzeye çıkarabilmek için iş görenlerden gerektiği gibi yararlanma yollarını da saptayabilecektir. Böylece hem iş görenlerin ihtiyaçları karşılanacak hem de işletmenin amaçlarına ulaşması sağlanmış olacaktır (Kaynak, 1995: 114). Bu kapsamda, yöneticinin işgörenleri işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmesi ancak motivasyon ile mümkün olabilir. Yüksek düzeyde motive olmuş iş görenler örgütsel hedeflere ulaşma şansını kuşkusuz önemli derecede arttırmaktadırlar (Byars, 1992: 202).

İş görenlerin performansları, yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde yüksek olur. Bu sebeple yöneticiler, iş görenlerin salt ekonomik ve sosyal gereksinimleriyle değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimleriyle de ilgilenmelidirler. Bu noktada, yöneticiler motivasyon sürecinden rasyonel biçimde yararlanarak işletmelerini yönetirler (Birdal ve Aydemir, 1992: 136).

Organizasyonların yüksek performans göstererek en karlı, en başarılı ve en rekabetçi olması hedeflenmektedir. Bu hedeflere ulaşabilme kapsamında örgüt yönetimlerinin profesyonel kişilere geçmeye başlaması ile birlikte, çalışanların iş motivasyonlarının yükselerek işletmelerin de performanslarında da artış olduğundan söz edilebilir (Alsaç, 2014: 244).

Motivasyonda ve performans ilişkisinde çalışanların ödüllendirilmesinin ya da cezalandırılmasının büyük önemi vardır. Ödüllendirme, çalışanları her zaman olumlu

yönde etkileyen ve örgüte rekabet avantajı kazandırmada en etkili motivasyon seçeneklerinden biridir. Ancak cezalandırma, iş görenleri her zaman olumlu yönde etkilemeyebilir. Etkili bir yönetici, cezalandırma konusunda kapsamlı düşünmeli ve uygulanacak cezanın iş görenin motivasyonunu etkileyeceğini düşünmeli ve dolayısıyla performansının da azalabileceğini bilmelidir (Öğüt vd., 2004: 286).

#### **1.4.2. İnovatiflik ve Performans İlişkisi**

Rekabetin küresel bir boyut kazandığı günümüzde, işletmeler üretimden pazarlamaya kadar olan süreçte inovatif faaliyetler gerçekleştirmektedir. Bu faaliyetlerin işletmeye ve iş performansına olan etkileri, satıştan pazar payı, üretimin karlılığından verimliliğe kadar farklı alanlarda olabilir (OECD-Oslo Manual, 2005: 29).

İnovasyon faaliyetlerinin işletmelerin ve çalışanların iş performanslarına olumlu katkı yaparak işletmelerin rekabet gücünü arttırdığı ifade edilebilir. İnovatif faaliyetlerin başarısı kadar, bu başarıların tekrarlanması diğer bir ifadeyle inovatif performansın da ayrı bir öneme sahip olduğu ifade edilebilir. İşletmelerin amaçları doğrultusunda sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanması inovatif performansları ile doğru orantılı olduğu belirtilebilir (Ertuğ ve Bülbül, 2015: 149).

Ulusal ve uluslararası piyasalarda örnek gösterilebilecek pek çok inovasyon faaliyeti, fikir aşamasında, uygulama aşamasında ya da pazarlama aşamasında farklı sebeplerden dolayı sonlandırılmak zorunda kalmıştır. Bunun sonucunda da işletmeler maddi ve manevi kayıplar yaşarken ticari ve örgütsel yapıları da olumsuz olarak etkilemektedir. Bu bağlamda inovasyonun yönetilme tarzı işletmelerin ve çalışanların performansı bakımından önem taşımaktadır (Taştıt ve Torun, 2016: 122).

İşletmelerde inovasyon, firmanın performansını iyileştirmek amacıyla işletmenin faaliyetlerinde planlı değişiklikleri ifade etmektedir. İşletmelerin ürün taleplerini değerlendirerek, (ürün kalitesini artırmak, pazara yeni ürünler sunmak, yeni pazarlara girmek..vb) veya maliyetini değiştirerek rekabet avantajı elde edip iş performansında iyileştirmeyi amaçladıkları söylenebilir (OECD-Oslo Manual, 2005: 35).

İnovatif faaliyetler sonucu pazar payının büyümesi, üretim etkinliğinin artması, verimliliğin yükselmesi ve gelir artışı beklenmektedir. Bu kapsamda inovatifliğin firma performansına etkisinin satışlardan, pazar payı ve üretim kârlılığına ve verimliliğe kadar uzanan geniş bir yelpazede olabileceği söylenebilir (Van Auken vd., 2008: 38).

İşletmelerde inovasyona yönelik faaliyetler, yöneticilerin inovasyon algıları ve inovasyonu yönetme tarzları çerçevesinde şekillenmektedir. Bu bağlamda bazı inovasyon faaliyetleri olumlu şekilde sonuçlanırken, bazı inovasyon faaliyetleri başarısız olabilmektedir. İnovatiflik, idari maliyetleri azaltarak, işyeri memnuniyetini ve dolayısıyla işgücü verimliliğini artırarak, kodlanmamış dış bilgi gibi ticarete konu olmayan varlıklara erişim sağlayarak veya malzeme maliyetlerini azaltarak da işletmelerin performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir (OECD-Oslo Manual, 2005: 51). İşletmeleri farklı kılan, inovasyon kabiliyet düzeylerini gösteren kavram inovasyon performansıdır. İnovatif performans; yeni ürünlerin, süreçlerin ve fikirlerin işletmeye geri dönüşündeki ticari boyut olarak ifade edilebilir (Ertuğ ve Bülbül, 2015: 149).

İşletmeler rekabet, fiyat serbestisi, eş biçimlilik, kaynak kıtlığı, müşteri beklentileri gibi dışsal ve farklı yetkinlikler kazanma, yüksek düzeyli amaçlara ulaşma, faaliyet alanlarını ve kalite düzeylerini artırma gibi içsel nedenlerle inovatif faaliyet yaptıkları ifade edilebilir. Her iki şekilde de inovatif faaliyetler çevresel adaptasyonu sağlanabilmesi ve performansları sürdürme amaçlı olarak gerçekleştirilmektedir (Damanpour vd., 2009: 650-675).

İş performansına olumlu etkileri açık bir şekilde hissedilen inovatif faaliyetlerinin, ülke ekonomisinin tabanı konumunda bulunan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) için büyük önem taşımaktadır. İnovasyon faaliyetlerinden uzak kalmaları süreklilikleri bakımından mümkün görülmeyen KOBİ'lerin gelişmeleri, rekabet güçlerini artırmaları ve beklenenin üzerinde kârlılık elde etmelerinin inovasyon ile mümkün olduğu ifade edilebilir (Taşgıt ve Torun, 2016: 123).

İnovatiflik, işletmelerin inovasyon yeteneklerini artırarak iş performanslarını da iyileştirir. İşletmenin üretim süreçlerinin yeteneklerini geliştirmek, yeni bir ürün yelpazesi geliştirmeyi mümkün kılabilir ve yeni organizasyonel uygulamalar, firmanın



diğer yenilikleri geliştirmek için kullanılabilir yeni bilgiler kazanma ve yaratma yeteneğini geliştirebilir (OECD-Oslo Manual, 2005: 36).

İşletmelerin inovatif faaliyetlerle elde ettikleri pazar payı, rekabet avantajı ve karlar yanında bunları sürdürülebilir kılmadaki başarıları ticari boyutu oluşturur. Dolayısıyla inovatif performansı yüksek olan firmaların finansal açıdan da olumlu yönde etkilenebileceği söylenebilir. Bu bağlamda inovatif performansın sürekli olarak ölçülmesiyle inovatif faaliyetlerin işletme performansındaki etkisi daha net görülerek iş performansını yükseltmek için hangi çalışmaların yapılması gerektiği bakımından stratejik kararlar verilebilmesine katkı sağlayacağı belirtilebilir (Ertuğ ve Bülbül, 2015: 149).

### **1.4.3. Motivasyon, Performans ve İnovatiflik Arasındaki İlişki**

Önceki başlıklarda hem motivasyon, performans ve inovatiflik konuları ayrı ayrı hem de motivasyon – performans, inovatiflik – performans şeklinde ikili çerçevede etkisel bağlamda açıklanmıştır. Burada ise motivasyon ve inovatifliğin performans ile ilişkisi birlikte ifade edilecektir.

İşletmelerde yöneticilerin sürekli eğitimi, iş performansını arttırmaktadır. İş büyümesi başarılı inovasyonla desteklenir ve bu nedenle şirketlerin çalışanları için uygun motivasyon teşviklerini benimsemesi gerekir. İnovasyon ve başarısı, iş rekabeti için esastır. Çalışanlar şirket teşviklerinden memnun kalmazlarsa, ileriki süreçlerdeki inovatif faaliyetlere dahil olmak istemeyebilirler. Bu durum da şirketin amaç ve hedeflere ulaşmasında olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Motivasyon, rahat bir çalışma ortamı oluşturmak için önemli bir faktördür ve inovatiflik üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu söylenebilir. KOBİ'lerde konforlu çalışma ortamlarının sağlanması daha kolay olsa da, yapılan araştırmalarda finansal ödüllerin her zaman yeterli olmadığı ve işverenlerin iş görenlerin diğer ihtiyaçlarına da odaklanmasının faydalı olacağını sonucuna ulaşılmıştır (Koudelkova ve Milichovsky, 2015: 229).

Adaptasyon ve ilerleme perspektifi, örgütlerin rekabet, kaynak kıtlığı ve müşteri talepleri gibi diş çevreden gelen baskılar ve farklı yetkinlikler kazanmak, ürün ve hizmet kalitesini yükseltmek gibi iç faktörler sebebiyle örgütleri inovasyon yapmaya

motive etmektedir. Bu bağlamda inovatiflik, etkili performans için örgütsel değişim aracıdır (Damanpour, 2020: 219).

İnovatiflik, rekabet gücünün en önemli parçalarından biri olarak ifade edilebilir. Günümüzde hem büyük şirketlerde hem de KOBİ'lerde inovatif faaliyetler kapsamında proaktif yaklaşımlar görülebilmektedir (Koudelkova ve Milichovsky, 2015: 223). İnovasyonun başarısı aynı zamanda iş gören faktörüne bağlıdır (Marcati vd., 2008: 1579-1590). Motivasyonu yüksek iş görenlerin performansları yüksek olur ve daha iyi sonuçlar üretir. İş görenlerin nasıl motive edilebileceği ve performanslarının nasıl artırılacağı konusunda da çeşitli yaklaşımlar mevcuttur (Dobbs ve Hamilton, 2006: 296).

Yüksek disiplinli ve kalifiye iş gören istihdamı işletmelerin başarılarını arttırdığı ifade edilebilir. Bu özelliğe sahip iş görenlerin sürekli kontrol altında tutulmasına gerek yoktur. Bu sebeple yöneticiler daha çok inovatifliğe odaklanabilirler. Bu teori disiplinli kurum kültürü olarak tanımlanabilir. Bu tür işletmelerde esnek bir şirket yapısı mevcuttur. Bu teoriyi gerçek hayatta uygulamak her zaman mümkün olmadığından, yöneticiler işgörenleri inovasyon sürecinde performansını ve verimliliğini artırmak için motive etmeleri gerekir (Koudelkova ve Milichovsky, 2015: 225).

## **1.5. SAAT ENDÜSTRİSİ**

Saatler, yüzyıllar boyunca onları takan kişilerin birer statü sembolü olarak görülmüştür. Saatler, hassasiyet, rahatlık ve zarafeti temsil eder. Estetik görünümleri için satın alınan saatlerde bile son saniyeye hatta milisaniyeye kadar hassas olma gibi teknik özellikler aranmaya başlamıştır (Williams, 2015: 5).

İnsanoğlunun en eski icatlarından biri olan saat, yıl, ay, gün gibi doğal birimlerden daha kısa zaman aralıklarını ölçebilmek için, yaşantımızın vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Nerede ve kim tarafından icat edildiği bilinmeyen su saatleri ve güneş saatleri, en eski saatleridir (Jounge, 2016: 43).

Saatler, ana yayın icadına kadar cepte taşınmazlardı. Büyük saatler genellikle bir masaya yada dolaba monte edilirdi. Daha küçük saatler ise bir zincir ile boyunlara asılırdı (Britten, 1922: 168). Otomatik ve mekanik saatlere kıyasla manyetizmaya daha

az duyarlı olan kuvars saatler, zamanı takip edebilmek için kullanılan en yaygın saatlerdir (Lombardi, 2011: 41).

İlk saat Almanya'da icat edilmiş olsa da, zanaat becerileri hızla Fransa ve İsviçre gibi komşu ülkelere yayılmıştır. 1500'lü yılların sonunda ise Fransızlar, tasarım ve yenilik konusunda Avrupalı saat ustalarına liderlik etmeye başlamıştır. Küresel saat endüstrisindeki en önemli üretici ülkeler İsviçre, Japonya, Çin Halk Cumhuriyeti ve Hong Kong'tur (Barrett, 2000: 350).

“İsviçre Yapımı” ve “Saat” kelimeleri eş anlamlıdır. İsviçre yapımı saatlerin başka ülkelerde üretilen saatlerden daha kaliteli olduğu, lüks saat üretiminde İsviçre'nin rakipsiz olduğu evrensel olarak kabul edilmektedirler. İsviçre, Breitling, Omega, Rolex, Jaeger-LeCoultre, Patek Philippe gibi dünyanın önde gelen saat markalarının üretildiği ülkedir. Dünyanın en lüks ve gösterişli saat modelleri İsviçre yapımı saatlerdir (Higgins, 2018: 253).

Japonya'da saat endüstrisine yön veren üç büyük firma vardır. Seiko, Citizen ve Casio, geliştirmiş oldukları teknolojik tasarımlarla Japonya'yı modern saatçiliğe yön veren ülke durumuna getirmişlerdir (Bentivogli vd., 1994: 150). Japonya, uydu teknolojisini saat endüstrisine kazandıran ülke olarak tarihe geçmiştir. Amerika'dan transfer ettiği mühendisler ile üretim tekniklerini geliştirmiş, kaliteyi koruyarak büyük miktarlarda saat üretilmiştir. Dünya Savaşı'ndan sonra bozulan Japon ekonomisinin tekrar dirilişine katkıda bulunmuştur (Okamoto, 2016: 2).

Japonya, 1980'lerin başında Seiko firmasının üstün teknolojisi ve inovasyonları ile dünyanın en büyük saat üreticisi ülkesi olmuştur. Japonya, 1990'lı yıllardan sonra dünya saat pazarında ciddi bir düşüş yaşamıştır. İhracatı 1990'da 2.3 milyar dolar iken 2000'de 1.4 milyar dolara ve 2014'te ise 1.1 milyar dolara düşmüştür. Japon saat şirketleri 21. yüzyılın başlarında ise rekabet güçlerini kesin olarak kaybetmişlerdir (Donze, 2015: 295-310).

Çin Halk Cumhuriyeti, 1955 yılında saat üretimine başlamıştır. 1981 yılına gelindiğinde, 'The Shanghai Clock' ve 'Watch Company' gibi sektörün önde gelen firmaları öncülüğünde yıllık 28.7 milyon saat üretimine ulaşarak dünyanın beşinci en büyük saat üreticisi konumuna gelmiştir. Üretilen saatlerin yaklaşık %10'u ihraç edilmekteydi (Byrd, 1992: 60).

Çin Halk Cumhuriyeti, hacim bakımından dünyanın en büyük saat ihracatı yapan ülkesidir. Çin’de düşük sermaye, düşük işçilik maliyetleri ve yüksek emek gücü avantajı ile 20 ila 60 gün süren esnek bir ürün döngüsü bulunmaktadır. Bu süreç İsviçre’de iki yılı bulabilmektedir. Çin yapımı saatler kıymetsiz metallere ve plastik gibi düşük maliyetli malzemelerden üretildiği için, ancak düşük pazarlara hitap etmektedir (CSGR, 2013: 8). Mekanik göstergeli elektronik saatler, Çin’in en fazla ihraç ettiği saat ürünleridir (Hong Kong Manufacturing SMEsv gvv, 2010: 1).

Çin’in en bilinen saat markaları, 1955 yılında kurulan Tianjin Seagull, 1985’de İsviçre’li bir saat yapımcısı tarafından kurulan Rossini ve 1991’de Shenzhen kentinde kurulan Ebohr’dır. Bu markalar Çin saat sektöründe oldukça rağbet görmesine rağmen, uluslararası piyasalarda henüz yeterince tanınmamaktadır [www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2013/0124/02033\\_1529836/e1116.pdf](http://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2013/0124/02033_1529836/e1116.pdf) (erişim tarihi: 30.05.2020).

Hong Kong’da 1950’li yıllarda gelişmeye başlayan saat endüstrisi, orta ve düşük gelir seviyesine sahip müşteri grubuna hitap etmektedir. 1960 Yılında 61 olan firma sayısı, 1970’de 229’e yükselmiştir. Timex, Seiko ve Citizen gibi özellikle Japon kökenli firmaların düşük maliyetlerden dolayı üretimlerinin bir kısmını Hong Kong’a kaydırmasıyla 1980’li yıllarda dünyanın en büyük saat üreticisi ülkeleri arasında yer almayı başarmıştır (Barrett, 2000: 365). Daha çok gençlerin tercih ettiği moda saatler tasarlayan Hong Kong’da, saat parçaları da üretilmektedir (Glasmeier, 1994: 235). Hong Kong saat firmaları ise 1987 yılında ilk kez Baselworld saat fuarında yer almışlardır (Donze, 2015: 295-310).

Hong Kong, küresel saat ticareti bakımından merkezi bir göreve sahiptir. Çin Halk Cumhuriyeti’nin özel idari bölgesi olan Hong Kong’un bağımsız bir gümrük bölgesi vardır. Liman kenti olan Hong Kong kendi ticaret politikalarını uygulayarak ticarete herhangi bir gümrük vergisi almaz. Bu durum da Hong Kong’un tercih edilen bir depolama ve dağıtım merkezi olmasını sağlamıştır. Yabancı marka saatler ve saat parçaları, pek çok ülkeye Hong Kong üzerinden ihraç edilmektedir (CSGR, 2013: 8).

Amerika Birleşik Devletleri’nde 1850’li yıllara kadar saat üreten firma yoktu. İlk saat fabrikaları silah ve saat üreticilerinden temin edilen makine parçalarını saat üretimine uyarlayarak daha ucuz saatler üretmek için piyasada yer almışlardır. Şimdiki

adıylı Waltham Clock Company olarak bilinen The American Horologe Company firması, 1850 yılında kurulmuştur (Brearley, 1919: 241).

1864'de kurulan The National Watch Co. firması ile birlikte The American Horologe Company on dokuzuncu yüzyılın sonlarında Amerika'daki üretimin neredeyse %80'ini kontrol etmekteydi (Harrold, 1984: 37-45). ABD'de üretilen saatlerin sadece küçük bir bölümü pahalı ve lüks saatler olarak ihraç edilmekteydi. İsviçre'den ABD'ye saat ihracatı 1872'de 18 milyon İsviçre Frankı iken 1878'de dört milyon İsviçre Frankının da altına düşmüştü (Koller, 2003: 114).

İngiltere'de ise saatçilik, 1700'lü yıllarda İngiliz saatçiliğinin babası olarak adlandırılan Thomas Tompion ile başladığı söylenebilir. İngiltere, 16. yüzyıldan 19. yüzyıla kadar saatçilik endüstrisinin merkeziydi. Sektördeki mekanik gelişmelerin ve icatların birçoğu İngiliz saat ustalarından yapılmıştır (Brearley, 1919: 125).

18. yüzyılda İngiliz saatlerine büyük rağbet vardı. Saat ihracatını arttıran İngiltere piyasada lider konuma gelmişti. 1900'lü yıllarda yükselen saat pazarına rağmen İngiltere'de üretim yarı yarıya azalmıştı. Saat ustaları başka ülkelere göç etmiş, iç piyasadan gelen talepler bile karşılanamaz olmuştu. Özellikle sahte İngiliz markalarıyla piyasaya sürülen değersiz saatler, İngiliz saat üreticilerini zor durumda bırakmıştı. Sanayi devrimi ile birlikte İngiliz saat endüstrisi teknolojik gelişmelere uyum sağlayamamış, İsviçreli ve Amerikalı saat üreticileri seri üretime daha hızlı geçerek küresel saat piyasasında daha rekabetçi olmuşlardı. İngiliz saat sektörü 20. yüzyıla girildiğinde iyice gerilemiş, 1935'li yıllarda yıllık beş milyon saat ithal etmeye başlamıştır. 1970'li yıllarda ise kuvars saatlerin piyasaya çıkmasıyla İngiltere'deki saat firmalarının çoğu kapanmıştır (Stuart, 1950: 4).

Hindistan'da saat sektöründe, 1961'de kurulan HMT Watches, 1984 yılında kurulan Tata Group'una ait Titan ve 1988 yılında kurulan Timex India olarak üç büyük üretici bulunmaktadır. Bu firmalar, Hindistan'da saat üretiminin yaklaşık %85'ini karşılamakta olup daha çok kendi iç pazarlarında ticari faaliyetlerine devam etmektedirler (U.S. International Trade Commision, 2006: 7-5).

Avrupa ülkelerinde saat üreticileri, daha çok orta segment modellerde rekabet etmektedirler. Swatch Group ve Richemont, Avrupa'da lüks segment saat üretimi yapan Alman markaları Glashütte ve A. Lange & Söhne'ı satın alarak sektörde büyümeye devam etmişlerdir (Tungate, 2009: 58).

### **1.5.1. Dünya Saat Endüstrisinin Tarihsel Gelişimi**

Zaman ölçme ve saat teknolojisinin geçmişi 11. yüzyıla kadar uzanmaktadır. Dünyanın farklı bölgelerinde farklı kültürler tarafından değişik türlerde saat yapımı gerçekleştirilmiştir (Glasmeier, 2000: 65). Saat endüstrilerinin kuruluş yerleri, yüzyıllar boyunca değişiklik göstermiş, firmaların üretim merkezleri zaman içinde farklı bölgelere taşınmıştır. Endüstri farklı coğrafi ortamlarda gelişebilmekte, sektördeki liderlik bir ülkeden başka bir ülkeye kolaylıkla geçebilmektedir. Saat endüstrisinde rekabet üstünlüğü olan ülkeler, sürekli olarak değişmiştir. Ancak, İsviçre dışındaki hiçbir ülke, sektördeki liderliğini uzun süre koruyamamıştır (Bentivogli vd., 1994: 135-166).

Saatçiliğin endüstriyel ve ticari gelişimi 1800’li yıllardan çok önce başlamıştır. Yüzyıllar boyunca yaratıcılık ve endüstriyel kavramları birlikte anılmıştır. Saat sektörünün gelişmesinde İngiltere, Fransa, İsviçre ve ABD öncü olmuştur. Bu dört ülkeden her birinin kendine özgü bir çalışma yöntemi bulunmaktaydı (Brearley, 1919: 120). En doğru saatler, her bir parçayı kendisi yapan ve her küçük parçayı saat hareketine kendisi yerleştiren tek bir zanaat işçisi tarafından yapılan saatlerdir. Saatin doğru gidebilmesi için yapılan ince ayarlama, özen gösterilmesi gereken bir konudur (Glasmeier, 2000: 65).

Dünya saat endüstrisi, farklı dönemlerde çeşitli risk ve zorluklarla karşılaşmasına rağmen, inovasyonun yüksek motivasyonu ile sektör hızla ilerlemiştir (Butz, 2008: 3). Teknolojinin sürekli olarak ilerlemesiyle zamanı doğru olarak ölçebilmek için kullanılan mekanizmalar da buna bağlı olarak değişim göstermiştir. 15. yüzyılda kullanılmaya başlanan ilk saatler yaylı ve mekanik modellerdi (Bruton, 1979: 109).

#### **1.5.1.1. 1600’lü Yıllar Öncesi En Eski Saatler**

Tarihte bilinen ilk saat üretimi 1524 yılında Almanya’da, saatin mucidi olarak kabul edilen Peter Henlein tarafından gerçekleştirilmiştir. Peter Henlein’e, ürettiği bu kurmalı saat için 15 Florin para ödenmiştir (Campbell, 2006: 250-251).

İlk saatler, üç inç çaplarında yuvarlak metal kaplı, denge yayları olmayan, düz kenarlı olan, dakikayı göstermeyen saatlerdi. (Carlisle, 2004: 143). Bu saatlerde

zamanla astronomik bilgiler ve tarihler de gösterilmeye başlanmıştır. Tek seferde on beş saatten fazla ilerleyemeyen bu saatleri günde en az iki kez kurmak gerekliydi (Jaguet, 1953: 21).

1550’li yıllarda metal parçaları birleştirebilmek için vida, ilk olarak Alman saat üreticileri tarafından kullanılmıştır. Onyedinci yüzyıla kadar İngiliz yapımı saatlerde vida kullanımı görülmemiştir. Alman saat ustası Jacob Zech, denge çarkı kullanarak ilk saati 1525’li yıllarda üretmiştir (Britten, 1922: 81). Bu dönemlerde Alman saat ustaları minyatür saatler üretmekteydi. Daha çok dönemin soylu sınıfları için mücevher ve yenilik olarak üretilen bu saatler, ince süsleri, sıra dışı şekli veya ilgi çekici mekanizmalarıyla değerlendirilmişlerdi. Fakat günde birkaç saat sapma yaptıkları için pratik olarak işe yaramıyorlardı (Milham, 1945: 133-137).

#### **1.5.1.2. 1600-1675’li Yıllar Dekorasyon Çağı**

Bu süre zarfında saatler ‘Dekorasyon Çağı’na girmiştir. Saatlerde teknik ve mekanik bakımdan fazla bir yenilik olmamasına karşın onlar artık birer aksesuar ve mücevher parçası haline gelmiştir. Saat kılıfları değerli metallere yapılmış ve mücevherlerle dekore edilmişti. İlk saatlere uygulanan düzensiz kılıflar onları ceplerde taşımaya imkan vermiyordu. Bu dönemde saatlere takılan değişik zincir modelleri ile saatler ceplerde taşınabilir hale gelmiştir. Üretim maliyetleri artan saatler, özellikle Avrupa’da varlıklı insanların, kraliyet ailelerinin dikkatini çekmişti. Pahalı metallerin ve lüks taşların kullanıldığı bu saatlere sahip olabilme arzusu, yüksek statüye sahip kişilerde artarak devam etmiştir (Britten, 1922: 81).

Saatlerin cepte taşınmaya başlamasıyla saatlerin şekli düzleştirilerek kenarları kıvrılmıştır. Göstergelerinin zarar görmemesi için ise 1610’lu yıllardan itibaren de kadran kristal cam ile kaplanmışır (Society of Antiquaries of London, 1849: 299)

İngiltere’de, 1625’lerde Puritan hareketinin bir sonucu olarak, sade saatler popüler hale geldi. 1660’tan sonra ise gösterişli ve süslemeli saatler sadece kadın saatleriyle sınırlı kalmıştır (Costa, 1988: 4).

1630 yılında saat ustalarından oluşan bir komite kurularak, saatçiler birliği kurulması için krallığa başvuruda bulunulmuş ve 22 Ağustos 1631’de The Clockmakers’ Company adı altında Kral 1. Charles’tan birlik tüzüğü almıştır. Birliğe

kayıt yaptırabilmenin tek şartı saat ustaları tarafından yapılan bir saatin yaşını tahmin edebilmektir. Farklı localara kayıtlı saat ustaları, The Clockmakers' Company birliği ile ilişkilendirildiklerinde 'kardeş' olarak adlandırılırlardı. Saat yapan ustaların kaldıkları yerleri yada üretim yaptıkları atelyeleri bulabilmek oldukça zordu (Britten, 1922: 261- 627).

### **1.5.1.3. 1675-1700'lü Yıllar Denge Yayı**

17. yüzyıldan itibaren erkekler saatleri kolye gibi takmayıp ceplerinde taşımaya başlamışlardır. Bunun 1675'de İngiltere'de 2. Charles'in yelek giyimini tanıtmasıyla başladığı söylenmektedir (Costa, 1988: 5).

Bu döneme kadar saat mekanizmalarında spiral denge yayı kullanılmamıştır. Dr. Robert Hook ile kullanılmaya başlanan denge yayı, saatlik sapmaları azaltarak zamanın daha doğru ölçülebilmesini sağlamıştır (Britten, 1922: 605).

Dr. Robert Hooke ve Thomas Tompion Kral 2. Charles için iki denge yaylı saat tasarlamıştı. Bu saat kral tarafından muhteşem bulunarak büyük itibar kazandırmıştı. Teknolojik gelişmelerle birlikte, zaman daha doğru bir şekilde ölçülebilmeye başlanmıştı. Saatlere bir dakika ibresi ve dakikalara bölünmüş bir de kadran eklendi. Saatler Romen rakamlarıyla dakikalar ise Arapça rakamlara belirtililmeye başlandı (Sullivan, 2015: 116-118).

1685 yılında Nant Fermanı'nın feshedilmesiyle birçok Fransız saat ustası Cenevre'ye göçtü ve Cenevre bu olaydan faydalanarak saatçiliğin merkezi konumuna geldi. Göç eden Fransız saat ustaları özellikle saat kasası tasarımlarında mükemmeldi (Ibbett, 2014: 16-38).

### **1.5.1.4. 1700-1775'li Yıllar Sürekli İlerleme**

1700'lü yılların başlarında, mücevherlerin mil yataklarında uygulanabilmesi yöntemleri geliştirilmiştir. 1704 yılında Nicholas Facio, Peter Debaufre ve Jacob Debaufre'a mücevherlerin mil yataklarına uygulanması konusunda patent almışlardır. Saatlerin içlerine büyük elmas taşları monte edilmekteydi. Bu dönemde saatlerde mücevher kullanma sanatı sadece İngiliz ve İrlanda menşeli saatlere özgü bir özellik olarak kalmıştır. Bu saatlerde 22 ayar altın yada som gümüş kasa mevcuttu. İç kasa ve



dış kasadaki baş harflerin aynı olmaması, dış kasanın orjinal olmadığı anlamını taşımaktaydı (Britten, 1922: 612-619).

Bu dönemde İngiliz saat ustalarının en kaliteli saatleri ürettikleri kabul edilmektedir. İngiliz yapımı saatlerde saat ve dakika ibresi bulunurken diğer ülkelerde üretilen saatlerde yalnızca saat ibresi bulunmaktaydı (Costa, 1988: 7).

İngiliz kaşiflerin dünyayı dolaşmaya başlamalarıyla, güvenilir navigasyon araçlarına olan ihtiyaçlar da giderek artmıştır. Bu dönemde İngiliz saatçi John Harrison 1759'da boylam hesaplaması yapabilen deniz kronometresini tanıtmıştır. Bu saat ile denizciler değişik hava koşullarından etkilenmeden ne kadar yol aldıklarını ölçebiliyor ve buldukları boylamı bilerek güvünle yolculuk yapabiliyorlardı (Hobden ve Hobden, 1988: 33).

Saat üretimindeki teknik gelişmelerle birlikte dekorasyon bir farklılaşma yöntemi olarak ele alınmış, saatlerin dış kasalarının süslenmesi de moda olmaya başlamıştır. 1750'li yıllara kadar saat markaları yada üretici firma isimleri saatlerde yer almamıştır. 1775'li yıllarda ise Champleve markası nadiren de olsa saat kadrانlarında görülmeye başlamıştır. Lüks saat markalarının kuruluşları bu dönemde gerçekleşmeye başlamıştır. 1740 yılında Jaeger-LeCoultre, 1755'de Vacheron Constantin ve 1775'de ise Breguet firmaları kurulmuştur (Som ve Blanckaert, 2015: 316).

#### **1.5.1.5. 1775 - 1830'lu Yıllar İlk Kronometreler**

18. yüzyılın sonlarında kıtalararası moda değişikçe cep saatlerindeki tasarımlar da bu modaya ayak uydurmuştu. Farklı ülkelerde tasarlanmış daha gösterişli minyatür cep saati kullanmak İngiltere'de beyfendiğin bir sembolüydü (Chalmers, 1823: 274).

1770'li yıllarda İsviçre'li saat ustaları tarafından kurmalı saatler tasarlanmıştı. Fakat 1780'li yıllarda otomatik kurmalı saat Breguet tarafından üretilmiştir. 1787 yılında kendi saat üretimine başlayan Breguet, 1787'de Fransa'da kol saati üretimine geçmiştir. Breguet bu dönemdeki çok sayıda taklitçiyle mücadele edebilmek için saatlere gizli bir imza eklenmeye başlamıştır. Bu gizli imza kadrان üzerinde yer alıp fark edilebilmesi çok zordu. Yalnızca ışığın eğik bir açıyla kadrana yansıdığı durumlarda görülebilmekteydi (Costa, 1988: 10).

19. yüzyılın başlarında cep kronometreleri ile birlikte denizcilik için tasarlanan daha büyük kronometreler de piyasada görülmeye başlanmıştır. Kronometreli bu saatler, bu dönemde üretilen diğer saatlere göre daha pahalı ve çok az kişinin sahip olabileceği ürünlerdi. Daha çok gemi sahipleri tarafından kronometreli bu saatlere talep geliyordu. Bu dönemde saatçilikte farklı tasarımlar gelişmeye başlamıştı. İsviçre ve Fransız saat ustaları, kendi modalarına uygun son derece ayrıntılı ve süslü saatler yapmaya devam etmişlerdir. İngiliz saatçiler ise süslü ve dekoratif saat tasarımı yerine İngiliz Hükümeti'nin denizlerde boylam sorununu çözebilene verecekleri büyük para ödülüne odaklandıkları için, daha çok teknolojik gelişmelere ve kronometreli saatlerin yapımına odaklanmışlardır (Proctor, 1998: 207).

Saatlere saniye ibresi eklenmiş, servis ve onarım dikkate alınarak plakalar düzenlenmişti. Mekanizmalardaki iyileştirmelerin çoğu bu dönemde hala kullanımda olan verge kaçışlı saatlere uygulanmıştı. Montaj kolaylığı için köprüler eklenmişti. Saat çapları önemli ölçüde artmış ancak kalınlıklarda azalma olmamıştır. 1830'lü yıllara kadar verge kaçışlı saatlerde, üzerlerinde çeşitli şekillerin olduğu gümüş yada altından olan çift kasa bulunmaktaydı. Hem Roma hem de Arap rakamların kullanıldığı kadranlar ise beyaz emayeden yapılmıştı. 1800'lü yıllardan sonra, dört renkli altın kadranları popüler oldu. Bu tür saatlerde parlak altın kadranlar bulunmaktaydı (Costa, 1988: 9).

#### **1.5.1.6. 1830-1900'lü Yıllar Komplikasyon Dönemi**

1830'lu yıllarda özellikle İngiltere'de kol saati kullanımı yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu dönemde kol saatlerinde farklı tasarımlarla karşılaşmak mümkündür. Massey ve Audemars, uyguladıkları farklı bobin sistemleri ile geniş kitleler tarafından kabul gören benzersiz kol saati tasarımları gerçekleştirmiştir. Saatlerde tam plaka harakerleri kullanılmış, dekorasyon olarak da küçük mücevherler kullanılmıştır. İlk kronograf mekanizması bu dönemde tasarlanmıştır. 1862'li yıllardan sonra da saatlerde çağdaş üç itme sistemi kullanılmaya başlanmıştır. Dünyanın en kaliteli saatlerini üreten firmalardan biri olan Patek Philippe 1839 yılında, Cartier 1847 yılında, Omega 1848'de, Piaget 1874'de bu dönemde kurulmuşlardır (Som ve Blanckaert, 2015: 316).

İsviçre’de saat ustalarının, saatlere alarm, müzik, gün, ay ve yıl gibi mekanizmalar uygulamasıyla komplike saatler üretilmekteydi. Bu döneme kadar üretilen tüm saatler el yapımıydı. Bu el yapımı saatlerin parçaları değiştirilemezdi. Fakat İsviçreli saat üreticileri, makine yapımı, parçaları değiştirilebilen saat üretip pazarda daha fazla yer almak istiyorlardı. Bu şekilde üretim maliyetlerini de düşürmeyi hedefliyorlardı. 1839 yılında George Auguste Leschot saat firmalarının parça tasarımlarını yeniden üretmelerini sağlayan pantografi makinasını icat ederek Vacheron & Constantin saat firmasının kullanımına sundu. Bu buluş ile, 1844 yılında George Auguste Leschot ve Vacheron & Constantin zamanın en prestijli ödülü ‘De La Rive’yı kazandı. Pantograf, Cenevre endüstrisi için en değerli icat olarak tarihe geçmiştir. Leschot aynı zamanda saat hareketlerini kalibratörlere standart hale getiren ilk saatçiydi (Haines, 2011: 343).

Waltham, Elgin ve Hamilton gibi Amerikan saat firmaları 1850’li yıllardan sonra seri üretime geçmeye başlamışlardır. 1878’de Waterbury Watch Company firması tarafından sadece 54 parçadan oluşan, makine yapımı saat imal edilmiştir. İsviçreli saat üreticileri, Amerikalı saat üreticilerini yakından takip etmekteydi. 1880’li yıllarda seri üretim tekniklerinin geliştirilmesiyle saat endüstrisindeki rekabet gittikçe artmaya başlamıştır (Proctor, 1998: 209).

On dokuzuncu yüzyılın sonlarına kadar, saat ustaları saatlerini kendi isimleriyle imzalarlardı. Chandler gibi ilk markalar sanayileşmenin ve modern işletmelerinin kurulması ile ortaya çıkmıştır. Soyadından markaya geçiş yeni bir ticari konsept oluşturmuş, Longines (1889), Omega (1894), Zenith (1897) ve Rolex gibi firmalar bir markayı önemseyen ilk şirketler olmuştur (Donze, 2017: 3).

#### **1.5.1.7. 1900’lü Yıllardan Günümüze Kurtarma Metalurjisi**

1900’lü yıllardan günümüze, saat sektörünün rekabet avantajı, yüksek doğruluk seviyesine sahip ürünler üretebilme becerilerine dayanmaktadır (Landes, 1983: 367). Bu dönemde metalurjideki ilerlemeler, saatlerdeki değişime de yansımıştır. Saat mekanizmalarında fazla değişiklik olmamış, denge yayları kol saatlerinde kullanılmaya başlanmıştır. Cep saati kullanımı 2. Dünya Savaşı’nın sonlarına kadar devam etmiş, daha sonra kol saati kullanımı yaygınlaşmıştır. 1945’li yıllarda kol

saatlerine cep saatlerinin sahip olduğu otomatik sarma yöntemi, kronograf, alarm gibi komplike tasarımlar uygulanmaya başlanmıştır (Costa, 1988: 13).

Saatin tek bir şirket tarafından baştan sona üretildiği dikey entegrasyon modelinin aralıklı kullanımları olmuştur. 1905 yılında Wilsdorf & Davis olarak kurulan daha sonra 1908 yılında adı 'Rolex' olarak değiştirilen ünlü İsviçreli saat firması, bu modeli kullanmakta olup saat parçalarının tasarımı ve kuplajları için sofistike makinelere ve yetenekli iş gücüne sahiptir. 1926'da Oyster'in icadı ile dünyanın ilk suya dirençli kol saati Rolex markası ile piyasaya çıkmıştır. 1978'li yıllarda 1.220 metre derinliğe kadar su geçirmez saatler üretilmekteydi. Yine 1931'de Rolex, ilk kez 'perpetual rotor' olarak bilinen modern, kendinden kurmalı otomatik kol saatlerini piyasaya sürmüştür (Rolex SA, 2018: 4).

Elektronik biliminin katkısı ile saatler artık daha hassas ve ucuz olmaya başlamıştır. Elektronik saat sektöründe inovasyona yaptıkları yatırımlar ile Japonya ve Hong Kong bu dönemde pazardan büyük pay alabilmeyi başarmıştır. Bu ülkelerde otomatik saatlere alternatif olarak pille çalışan saatlerin seri üretimine geçilmiştir. Casio, Seiko ve Longines gibi firmalar sıvı kristal ekranı (LCD) 1970'li yıllarda kuvars saatlere uygulamışlardır. (Donze, 2018: 1-3).

Şirket birleşmeleri ve satın almaları saat endüstrisinde popülerlik haline gelmeye başlamıştır. Bu birleşimler saat endüstrinin ilerleyebilmesi için teşvik edici bir yöntemdi. Uzun geçmişleri olan profesyonel saat üreticileri, farklı moda markaları gruplara katıldı. Vacheron Constantin, Jager Lecoulter ve A. Lauge & Sohne Richemont Grubuna, Zenith ise LVMH Grubuna dahil olmuştur. Mekanik saatlerin trendine ayak uydurabilmek için moda grupları, saat yapım tekniklerini geliştirmek istemişlerdir (Butz, 2008: 8).

Kuvars saatlerin piyasada yaygınlaşmasıyla kullanılmış pillerin neden olduğu bir sorun farkedilmiştir. Bunu sonucunda daha hafif saatler üretilmeye başlanmış, 1976'da dünyanın ilk güneş ışığı ile çalışan analog saati Citizen tarafından üretilmiştir. Bir yıl sonra da Seiko firması kendi markasıyla güneş enerjisi ile çalışan saatini piyasaya çıkarmıştır. Çevre koruma bilincinin tüketicilerin zihninde sürekli olarak yükseldiği küresel saat pazarında, eko konsept saatler en son trend haline gelmiştir. Eko konsept saatlerde saat kadranından geçen güneş ışığı saatteki pile aktararak pilin aktif hale gelmesini sağlamaktadır. Az miktarda ışık ile eko konsept saatler, tam şarjla altı aydan

daha uzun süre çalışabilir ve periyodik pil değişimi de gerekmemektedir. Saat sektöründe civa içeren pillerin kullanımının kısıtlanması ve nikel malzemelerinin kullanılmaması gibi saatlerle ilgili bir dizi çevresel direktifler uygulanmaya başlamıştır (Citizen Report 2019, 2019: 20).

Cep telefonlarının hayatımıza girmesiyle, kol saati kullanımının azaldığı ifade edilebilir. Ancak akıllı saatlerin ve atom saatlerin pazara girmesiyle kol saati kullanımının yakın gelecekte tekrar artış göstereceği söylenebilir. Atomların titreşim frekanslarını sayarak zamanı ölçen atom saatlerinin, üç milyon yılda bir saniye hata yapma ihtimali % 22,5 ile hata yapma olasılığı en düşük saatler olduğu söylenebilir.

2015 yılında dünya genelinde toplam 8.1 milyon adet akıllı saat ihracatının 7.9 milyon adeti İsviçre'den yapılmıştır. Akıllı saat kullanımı her geçen yıl artarak devam etmektedir. Akıllı saat satışlarındaki bu hızlı artış, rekabetin sürdürülebilirliği bakımından saat endüstrisindeki firmaların bilgi teknolojilerine yatırım yapmalarının önemini bir kez daha göstermektedir (Campo ve Aerni, 2016: 66).

### **1.5.2. İsviçre Saat Endüstrisi Tarihsel Gelişimi**

İsviçre, saat endüstrisinin merkezi olarak bilinmektedir. İsviçre saatçiliği ve saat endüstrisi 16. yüzyılda Cenevre'de başlamıştır. 1541'de Jean Calvin tarafından uygulanan ve mücevher kullanımının yasaklandığı reformlar, kuyumculuk sektörü ile uğraşanların yeni, bağımsız bir zanaate, saatçiliğe yönelmelerine sebep olmuştur. Yüzyılın sonlarına doğru Cenevre saatleri kaliteleri ile ünlenmeye başlamıştır. Bunun üzerine 1601 yılında dünyada ilk defa 'Cenevre Saatçiler Birliği' (Watchmakers Guild of Geneva) adı altında bir birlik oluşturuldu. Cenevre'de saat üreticilerinin artmasıyla, birçok saat yapımcısı şehri terk ederek Jura Dağları bölgelerine gitmişlerdir. 1790 yıllarına gelindiğinde, Cenevre 60.000'den fazla saat ihraç etmekteydi. Daniel Jeanrichard, saatçilikte ilk kez işbölümünü tanıtarak tarihe geçmiştir (Switzerland Export, 2013: 58).

1770 yılında Le Loche'de Abraham-Louis Perrelet, kendinden kurmalı ilk modern saati tasarlamıştır. 17. ve 18. yüzyılda üretilen saatler hep el yapımıdır. 1833'te Neuchatel'de yaklaşık 6.000 saatçi vardı. Bu dönemlerde Cenevre'de yılda 85.000 saat üretilirdi (Watkins, 2016: 44, 53). Yine bu yıllarda komplike saat üretimine başlanmış,

kronografli ve takvimli saatlerler üretilmiştir. Ünlü saat firması Patek Philippe'in kurucularından Adrien Philippe, 1842'de anahtarsız saat sarma mekanizmalarını tasarlamıştır. Adrien Philippe'in tasarladığı bu sistem, kol saatlerindeki teknolojinin de gelişmesine yol açacaktır (Rothschild ve Rothschild, 2015: 179).

19. yüzyılın ortalarında Frederic Ingold ve Georges Leschot gibi tanınmış saat ustalarının geliştirdikleri yeni teknolojiler ile saatlerde seri üretim süreci başlamıştır. Artan üretkenlik, bileşenlerin değiştirilebilirliği ve üretimdeki standardizasyon, İsviçre saat endüstrisinin dünya saat piyasasına hükmetmesini sağlamıştır (Thompson, 2008: 12).

Birinci Dünya Savaşı'nın sonlarına doğru kol saati kullanımı yaygınlaşmış ve geleneksel yuvarlak şekilli saatler 1960'lı yıllarda herkes tarafından kabul görmeye başlamıştır. 1926'da John Harwood tarafından tasarlanan dünyanın ilk seri üretim otomatik kol saatleri Basel Ticaret Fuarı'nda sergilenmiştir. İlk elektrikli kol saatleri de 1952'lerde piyasaya çıkmaya başlamıştır (Switzerland Export, 2013: 58).

1967'de Centre Electronique Horloger (CEH) tarafından Neuchetel'de, dünyanın ilk kuvars kol saati olan 'Beta 21' bir grup araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Takip eden yıllardan, günümüze dek saat endüstrisinde gelişmeler devam etmiştir ve LED, LCD ekranlı saatler, pilsiz kuvars saatler üretilmiştir (Courvoisier, 2019: 3).

İlk kuvars saatler İsviçre'de tasarlanmasına rağmen, saat üreticileri seri üretim sistemlerini ciddiye almamış, kuvars saati zanaatlarının bir uzantısı olarak görmemişlerdir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra düşük maliyetli, mekanik hareketli dijital ve analog kuvars saat üretimini arttıran Japonya'nın da piyasaya girmesiyle İsviçre saat sektöründe bir düşüş yaşanmaya başlanmıştır (Perret, 2008: 324).

1970'li yılların sonunda İsviçre, dünya saat sektörünün %55'ini kaybetmiş, 1983'e gelindiğinde ise sektörde çalışanların yarısı işlerinden ayrılmak zorunda kalmıştı. İsviçreli saat ustaları Japon kuvars saati seri üretim sistemi ile rekabet edememiş, İsviçre pazarından söz ederken 'kuvars krizi' terimi kullanılmıştır (Landes, 1983: 356).

Kuvars saat teknolojisi, zamanın doğru ölçebilmesi bakımından üstün olmasına rağmen, daha ucuz Japon kuvars saatlerini tüketiciler estetik olarak hoş bulmamıştır.

Ayrıca, birçok geleneksel İsviçreli saat üreticisi kuvars saatleri gerçek saat olarak değerlendirmemiş ve kuvars saat ile ilgilenmemiştir. Düşük maliyetli kuvars saatler ile rekabet edebilmek için, SMH firması, saatlerin dış kasasındaki yeni tasarımla ‘Swatch’ saatini piyasaya çıkarmıştır (Tushman ve Murmann, 2002: 332).

Kriz döneminin etkileri sonucunda İsviçreli saat üreticilerinin birçoğu birleşmek zorunda kalmıştır. 1980'lerde İsviçre hükümeti, bankalar ve finans kurumları saat sektöründeki girişimcileri desteklemeye başlamıştır. Böylece İsviçre, dünya saat endüstrisindeki liderliğini geri almıştır. Günümüzde İsviçre saat endüstrisi, İsviçre ekonomisinin temel direklerinden biridir (Campo ve Aerni, 2016: 29).

Akademisyenler ve endüstri analistleri, SMH firması CEO'su Nicolas Hayek'in, kuvars teknolojisini fantezi ve moda ile birleştirerek İsviçre saatçilik endüstrisini kurtardığını savunmuştur. Hayek, saatçiliğin hassaslıktan modaya doğru kayarak Japon saatleri ile rekabet edebileceğini fark etmiştir (Taylor, 1993: 98-110).

Swatch saatlerin hem düşük hem de yüksek segment modeller için uygun ürün olduğu savunuluyordu. Swatch saatlerin üretim maliyetleri, tipik mekanik saatlerden %80 daha azdı ve %55 daha az parça kullanılmaktaydı. Kuvars teknolojisi ile çalışan Swatchlar oldukça rekabetçi fiyatlarla satılıyordu. Tüketiciler Swatch saatleri moda aksesuarı gibi görmekteydi. Swatch, İsviçre kimliğini korumaya çalıştı. Swatch = İsviçre + Saat şeklinde reklam edildi (Moon, 2004: 5). İsviçre saat endüstrisinin toparlanıp tekrardan dünya pazarına hâkim olmasında Swatch Grubu'nun önemi çoktur (Glasmeier, 2000: 25).

1980'lerin sonunda, İsviçre saatçilik endüstrisi hassas işçilikten modaya doğru geçiş yaparak genişletilmiş yeni bir kimliğe sahip oldu. Böylece mekanik saatin yeniden ortaya çıkması için zemin hazırlandı. Birkaç yıl gibi kısa bir süre içinde İsviçre saat endüstrisi, oldukça standart ürünlerin üretiminden moda ve prestijle yakından bağlantılı ürünlerin üretimine geçti (Perret, 2008: 305).

İsviçre saat endüstrisi tazelenen güveni, yeni üretim sistemleri ve artan likiditesiyle, mekanik saat yapımcılığına yeniden yatırım yapmaya başladı. Patek Philippe firması ‘‘Asla bir Patek Philippe’e sahip olamazsınız, sadece onu yeni nesillere aktarabilirsiniz’’ ve Rolex firmasında ‘Sonsoza Dek Kalite’ gibi sloganlar kullanarak satışlarını yükseltmeyi başarmıştır. 1990 ve 2008 arasındaki dönemde, İsviçre mekanik saat üretimi, ürünlerini lüks ürünler olarak pazarlamaya

yoğunlaşmıştır. Piyasaya yeni çıkan milyonerler ve Wall Street bankacılarının birçoğu, İsviçre firmalarının ürettiği yüksek kaliteli saatler için hedef müşteriler olmaya başlamıştır (Ryan, 2013: 27).

2008'den sonra İsviçre, dünya saat pazarındaki yerini iyice sağlamlaştırmıştır. Kuvars saat teknolojisinin piyasaya sürülmesinden yaklaşık kırk yıl sonra, ihracatın %70'i mekanik saatlerden yapılmıştır. Çok sayıda yeni saat şirketi açılmış ve 15,8 milyar İsviçre Frangı ile rekor ihracat yapmıştır (Federation of the Swiss Watch Industry, 2009).

### **1.5.3. Günümüzde İsviçre Saat Endüstrisi**

İsviçre saat endüstrisi, karşılaşılabileceği birçok teknolojik, ekonomik ve yapısal zorluklara cevap verecek konumdadır. Dört yüz yılı aşkın süredir sahip olduğu, gelenek, kaliteli işçilik, yüksek teknoloji ve kalıcı yenilikler, İsviçre'yi dünya saat pazarında sürekli lider konumda kalmasını sağlamıştır. Olağanüstü dinamizmi ve yaratıcı gücü ile ilk kol saati, ilk kuvars saati, ilk suya dayanıklı kol saati, dünyanın en ince kol saati, dünyanın en küçük veya en pahalı saatleri hep İsviçre yapımıdır. İsviçre saatleri, ekonomik, kültürel ve sosyal bir statü simgesi haline gelmeye başlamıştır (CSGR, 2013: 10).

İsviçre'de üretilen saatler, 'Swiss Made' (İsviçre yapımı) ibaresini ve üreticinin logosunu taşımaktadır. Bu etiket dünya çapında bir onay işareti ve kalite damgasıdır. 'İsviçre Yapımı', saatlerin teknik kalitelerinin yanı sıra estetik kalitesini de içerir. Bir saat, mekanizmanın İsviçre'de üretilmesi, montajının İsviçre'de yapılması, son kontrolünün de İsviçre'deki imalatçı tarafından gerçekleştirilmesi ve üretim maliyetlerinin en az %60'ının İsviçre'de meydana gelmesi durumunda 'İsviçre yapımı' kabul edilir. İsviçre dışında farklı bir ülkede üretilen saatler, "Swiss Made" veya "Swiss" ibarelerini kullanamazlar (Federation of the Swiss Watch Industry FH, 2016: 11).

İsviçreli lüks saat markaları yalnızca yetkili satıcılarında ya da kendi butik mağazalarında satış yapmaktadır. Böyle bir stratejinin temel amacı eğitimli satış elemanları tarafından müşterilere özel ilgi göstermektir. Bu da müşterinin markayı derinlemesine kavraması sağlamaktadır (Okonkwo, 2007: 80).



Baselworld, İsviçre saat sektörü için tarihi bir önem taşımaktadır. Dünyadaki en önemli uluslararası saat ve mücevher fuarı olarak kabul edilen Baselworld'ün tarihi 1917'de Schweizer Mustermesse Basel'in (Muba) açılmasıyla başlar. İsviçre saat ve mücevher üreticilerinin, dış pazarda satışlarını arttırmak için sadece bu sektörle sınırlı olan ilk fuar ise 1920 yılında düzenlenmiştir. Fuar, Cenevre'de Palais Electoral'da düzenlenmiş, katılımcılar tarafından çok başarılı bulunmuştur. Bu fuarın her yıl yada iki yılda bir etkinlik olarak düzenlenmesi kararlaştırılmıştır (Groves, 1921: 57).

Baselworld, küresel saatçilik, mücevher, değerli taş ve ilgili endüstriler için en düzenlenen bir fuar olup her yıl seçkin alıcılar ile sektördeki lider markaların bir araya geldiği bir platformdur. 1973 yılından sonra Avrupalı katılımcılar da davet edilmeye başlanmış olup 2003 ise adı "Baselworld, Dünya Saat ve Mücevherat Fuarı" olarak değiştirilmiştir <https://www.baselworld.com/en/the-show/history> (erişim tarihi: 16.05.2020).

Küresel saat sektörünün liderliğinde Swatch Grubu, Richemont, LVMH ve Kering olarak dört büyük grup bulunmaktadır. Dünyanın en güçlü saat firmalarını barındıran bu dört grup, 1990'lı yıllardan itibaren dikey entegrasyonu firmalarında uygulamışlardır. Biel şehrinde bulunan Swatch Grubu, Breguet, Blancpain, Glashütte Original, Jaquet Droz, Léon Hatot, Omega SA, Longines, Rado, Union Glashütte, Tissot, Calvin Klein, Balmain, Certina, Mido, Hamilton, Flik Flak, Swatch, Harry Winston gibi markaları bünyesinde barındırır. Lüks saat tasarımları ile bilinen Richemont'ta ise Cartier, Baume & Mercier, Piaget, Vacheron Constantin, Jaeger-LeCoultre, A. Lange & Sohne, Van Cleef & Arpels, Officine Panerai, Buccellati, IWC, Roger Dubuis gibi markalar bulunmaktadır. İnovasyon ve yaratıcılığa önem veren LVMH Grubu'na ait saat markaları ise TAG Heuer, Zenith, Chaumet, Fred, Hublot, Bulgari'dir. Kering Grubu'nda ise Boucheron, Girard-Perregaux, JeanRichard ve Ulysee Nardin gibi markalar bulunmaktadır (CSGR, 2013: 28). Herhangi bir gruba dahil olmayan Rolex, Patek Philippe, Audemars Piguet ve Breitling için de dünyanın önde gelen lüks saat markaları olduğu söylenebilir.

1934 yılından itibaren İsviçre'deki saat firmalarının tüm faaliyetleri 'Federal Kamu Ekonomisi Bölümü' tarafından denetime tabii tutulmaktadır. Firmaların yasal olarak kurulması, statülerindeki değişiklikleri, genişlemesi, iş gücündeki artış veya coğrafi hareketleri resmi lisansa tabiidir. Firmaların değişen endüstriyel faaliyetleri

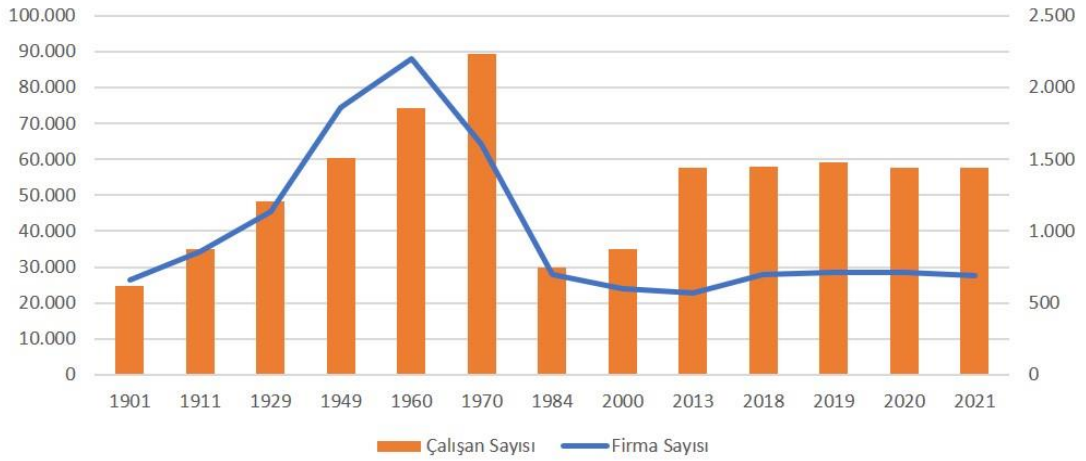
için de resmi lisans gereklidir. Örneğin, bir gümüş saat kasası üreticisi, metal veya altın kasa üretimine geçmek için lisans almalıdır. Şirket faaliyetlerinin bu sıkı kontrolü saat sektöründeki gelişmelerin şekillendirilmesini sağlamıştır (Donze, 2017: 195).

Son yıllarda özellikle Asya ülkelerinden Avrupa ve İsviçre'ye gelen turist sayısındaki artış ile 'İsviçre yapımı' saatlere olan talep de artmıştır. İsviçre Frangı'nın yüksek değerine rağmen saat ihracatı yükselmiş, Paris, Londra, Milan gibi kentleri ziyaret eden turistler İsviçre saatlerine yoğun ilgi göstermişlerdir. Zürih, Interlaken ve Lucerne gibi İsviçre'nin gözde turistik kentlerinde bulunan lüks saat butikleri de Arap ve Asyalı turistlerin yoğun talepleri ile karşılaşmaktadır (The Deloitte AG, 2013: 5).

2000'li yıllardan sonra Çin'de yaşam standartlarındaki iyileşmeler ve zenginlik oranının yükselmesi sonucunda Çinli turistlerin yurt dışı gezilerinde İsviçre yapımı lüks saatlere olan taleplerinde ciddi oranda artış yaşanmaya başlamıştır. Çin'de gümrük vergilerinin yüksek olması sebebiyle Çinli turistler yurt dışı seyahatlerinde daha düşük fiyatlara lüks İsviçre saatleri satın alabilmektedir. 2012 yılı verilerine göre Çinli turistlerin % 37'si yurt dışı seyahatlerinde bir saat satın almıştır. Bu saatlerin %25'ini Avrupa'nın çeşitli kentlerinden satın alınan İsviçre yapımı saatler oluşturmaktadır (CSGR, 2013: 18).

Yüz dolarlık kuvars moda saatlerinden yüzbinlerce dolar değerinde değerli taşlarla süslenmiş komplike mekanik İsviçre yapımı saatler, her bütçeye uygun fiyatlarla tüm ülkelerde bulunabilir. Bu çeşitlilik de saat endüstrisinin dünya çapında kalıcı başarısını sağlayan en önemli faktörlerdendir. İsviçre saat endüstrisi üretiminin % 95'ini ihraç ederken, satışların coğrafi dağılımı da tekdüze değildir <http://www.fhs.swiss/eng/watchindustrytoday.html> (erişim tarihi: 16.05.2020).

1901-2021 yılları arası İsviçre saat endüstrisinde toplam şirket sayısı ve bu şirketlerdeki toplam çalışan sayısı aşağıda Şekil 1.3.'de sunulmuştur.



**Şekil 1.3.: İsviçre Saat Endüstrisi 1901-2021 Yılları Arası Şirket ve Çalışan Sayısı**  
(Kaynak: Rapport Annuel 2017 La Chaux-de-Fonds Juin 2018, 2017: 32'den uyarlanmıştır)

Şekil 1.3.'de görüldüğü gibi 20. yüzyılın başlarında 1901 yılında, İsviçre'de 663 adet saat firması ve bu firmalarda da 24.858 çalışan vardı. Her bir saat firması ortalama 34,5 kişi istihdam etmekteydi. İsviçre saat sektörü sürekli büyüyerek 1949 yılında 1.863 firma ile 60.239 çalışan sayısına ulaşmıştır. 1960'lı yılların sonunda ise hem firma sayısında hem de çalışan sayısında zirveye ulaşarak saat firması sayısı 2.200'e, çalışan sayısı da 74.216'ya yükselmiştir.

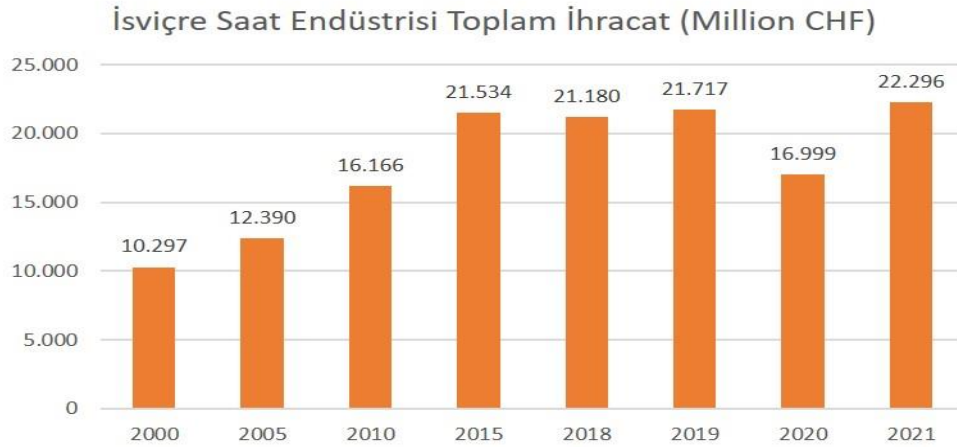
1960'lı yıllardan sonra sektördeki şirket sayısında düşüş yaşanmaya başlanmış, 1970 yılında 1600 olan şirket sayısı 2013 yılında 572'ye düşmüştür. Bu düşüşün en önemli sebeplerinden biri, 1970'li yıllarda Asya ülkelerinde üretilmeye başlanan ucuz kuvars saatlerin piyasada rağbet görmeye başlamasıdır. Bu durum İsviçre saat endüstrisinde büyük bir krize sebep olmuş, saat ihracatı azalmış, 1970'li yıllarda 89.448 olan çalışan sayısı 20. yüzyılın sonlarına gelindiğinde 35.000'e kadar düşmüştür (Glasmeier, 1991: 477).

Saat endüstrisindeki yapısal değişim ile 1980'li yıllardan başlayarak İsviçre saat endüstrisi tekrar yükselişe geçmiştir. Özellikle dış piyasadan gelen hızlı talepler nedeniyle İsviçre saat endüstrisi 2000'li yıllardan sonra üretim kapasitesini arttırmak ve ürün yelpazesini genişletmek için büyük yatırımlar yapmıştır. Sadece Swatch Grubu, 2011 yılında 580 milyon CHF, 2012 yılında ise 500 milyon CHF yatırım yapmıştır. Bu yatırımlarla birlikte sektörde çalışan sayısında da artış görülmüştür (Donze, 2017: 207).

2018 yılında firma sayısı 694'e çalışan sayısı ise 57.812'ye yükselmiştir. İsviçre'de 2019 yılı itibari ile 59,103 kişinin çalışmakta olduğu 716 saat firmasının ülke için büyük bir katma değer kaynağı olduğu ifade edilebilir.

12 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak ilan edilen Covid-19 salgınının küresel ekonomi üzerindeki olumsuz etkileri bilinmektedir. Pandemiye rağmen İsviçre saat endüstrisinde 2020 yılında firma sayısı 709, çalışan sayısı 57.550 iken 2021 yılında firma sayısının 690, çalışan sayısının 57.491 olduğu görülmektedir. İlerleyen yıllarda sektördeki firma ve çalışan sayısının artmaya devam etmesi muhtemeldir <https://www.fhs.swiss/eng/statistics.html> (erişim tarihi: 02.02.2022).

2000-2021 yılları arasında 21 yılı kapsayan dönemde İsviçre saat endüstrisinin toplam ihracat rakamları (milyon CHF) aşağıda Şekil 1.4'de sunulmuştur.



**Şekil 1.4.: İsviçre Saat Endüstrisi 2000-2021 Yılları Arası İhracat Tutarı**  
(Kaynak: Federation Of The Swiss Watch Industry FH, 2021: 2)

İsviçre saat endüstrisinin ihracatı, küreselleşme sonucu hızla artan uluslararası rekabet ve teknolojik gelişmelere rağmen 2000'li yıllardan başlayarak sürekli artmıştır. Saat ihracatı 2000 yılında 10,2 milyar CHF'ye yükselmiştir (Donze, 2011: 26).

Swatch gibi daha ucuz, kitlesel pazar modelleri ile saat piyasası canlanmış, özellikle gelişmekte olan ülkelerden lüks saatlere olan talep artmıştır. 2010 yılında İsviçre saat ihracatı ilk kez 16 milyar CHF'lik eşiği geçmiş, ürün ve teknolojik

inovasyonlar ile 2015 yılında, 15 yıl önce kaydedilen rakamın iki katından fazla olan 21,5 milyar CHF’lik ihracat gerçekleştirmiştir. İsviçre saat endüstrisinin istikrarlı bir şekilde büyüdüğü söylenebilir. İsviçre, 2019 yılında toplam 21,7 milyar CHF’lik saat ihracatı gerçekleştirerek büyük bir başarı elde etmiştir. Covid-19 salgınına rağmen İsviçre, 2020 yılında 16,9 milyar CHF’lik saat ihracatı yapmıştır. 2021 yılında ise 22,2 milyar CHF’lik saat ihracatı gerçekleştirerek tüm zamanların rekorunu kırmıştır (Federation Of The Swiss Watch Industry, 2022).

2017-2021 yılları arasında İsviçre saat endüstrisinin ülkelere göre ihracatını gösteren istatistiki bilgiler (milyon CHF) aşağıda Tablo 1.1.’de sunulmuştur.

**Tablo 1.1.: İsviçre Saat Endüstrisi 2017-2021 Yılları Ülkeler İhracat Tutarı**  
**İsviçre Saat Endüstrisi Toplam İhracat (Million CHF)**

Year	Hong Kong	USA	China	Japan	UK	Singapore	Germany	France	Italy	BAE
2017	2.520	2.049	1.536	1.229	1.290	1.099	1.077	981	1.181	895
2018	3.002	2.218	1.717	1.341	1.232	1.106	1.124	1.071	1.011	911
2019	2.691	2.409	1.994	1.608	1.366	1.269	1.127	1.073	970	933
2020	1.696	1.986	2.394	1.189	1.030	933	886	667	647	758
2021	2.133	3.078	2.967	1.416	1.334	1.276	1.061	953	859	995

(Kaynak: Federation of The Swiss Watch Industry FH, 2021: 1)

İsviçre saat endüstrisinin 2017-2021 yılları ülkeler ihracat tutarı genel olarak incelendiğinde, aşağıdaki yorumlar yapılabilir:

İsviçre saat endüstrisinin en büyük üç pazarını Hong Kong, Amerika ve Çin’in oluşturduğu ifade edilebilir.

Hong Kong, 2017 yılındaki 2.5 milyar CHF’lik ithalatı ile İsviçre’nin en büyük pazarı konumundadır. İsviçre’den 2018 yılında 3 milyar CHF ve 2019’de ise 2,6 milyar CHF’lik saat ithalatı gerçekleştirmiştir. Covid-19 salgınının olumsuz etkisiyle, Hong Kong’un 2020 yılındaki saat ithalatı 1.6 milyar CHF’de kalmış fakat 2021 yılındaki 2.1 milyar CHF’lik ithalatı ile ithalatı tekrar yükselişe geçmiştir.

Diğer taraftan Çin, 2017 yılında 1.5 milyar CHF ve 2018 yılında 1.7 milyar CHF’lik saat ithalatı ile İsviçre’nin en büyük üçüncü pazar konumunda iken, pandemi döneminde 2019 yılında 1.9 milyar CHF ve 2020 yılında 2.3 milyar CHF’lik ithalatı

ile en büyük ikinci pazar konumuna yükselmiştir. 2021 yılında ise Çin, 2.9 milyar CHF'lik ithalatı ile Amerika'nın hemen ardından İsviçre'nin en büyük ikinci pazar konumunu korumuştur.

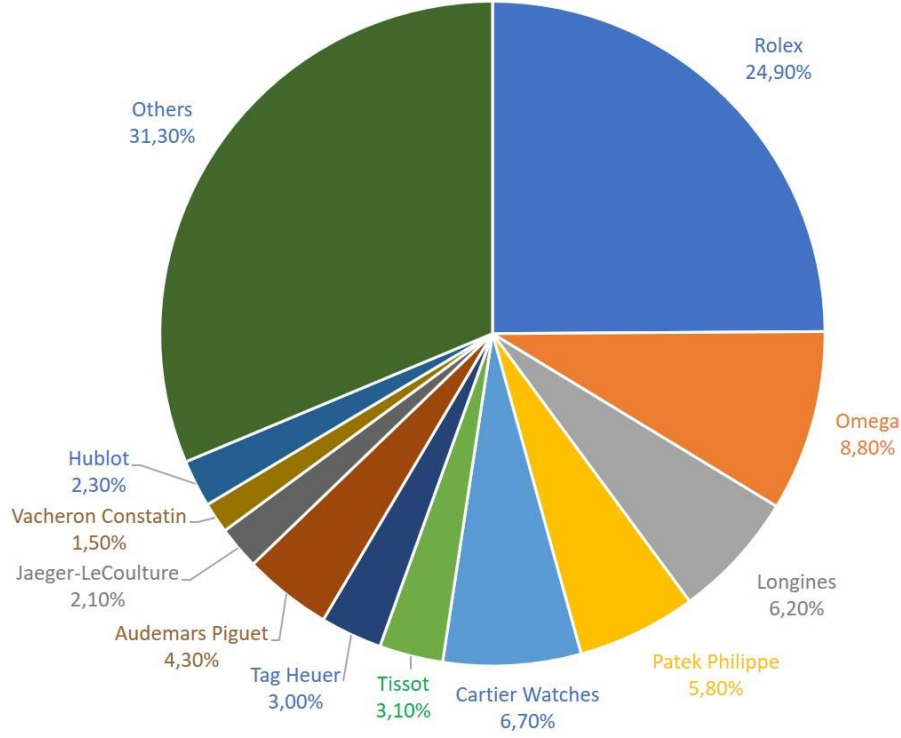
Ayrıca Amerika, Tablo 1.1.'de de görüldüğü gibi saat ithalat hacmini her geçen yıl arttırarak İsviçre'den 2017 yılında 2 milyar CHF, 2018 yılında 2,2 milyar CHF ve 2019 yılında 2,4 milyar CHF'lik saat ithalatı yapmıştır. Covid-19 salgınının tüm saatçilik sektörünü olumsuz etkilemesine rağmen, Amerika 2020 yılında 1.9 milyar CHF'lik saat ithalatı ile en büyük ikinci pazar iken, 2021 yılında ithalatı 3 milyar CHF'ye çıkararak en büyük pazar olmuştur.

2017 yılında 1,2 milyar CHF'lik saat ithal eden Japonya da, İsviçre'den saat ithalatını sürekli arttıran bir pazar olarak görülmektedir. 2018 yılında 1,3 milyar CHF ve 2019 yılında 1,6 milyar CHF ithalat gerçekleştirmiş, 2020 yılında pandemi sebebiyle saat ithalatı 1,1 milyar CHF'ye gerilemiştir. 2021 yılında ise 1,4 milyar CHF'lik saat ithalatı ile Hong Kong'un hemen ardından dördüncü sırada yer almaktadır.

İngiltere ise son yıllarda İsviçre'den saat ithalatını arttırarak Japonya'nın ardından beşinci sırada bulunmaktadır. 2019 yılında 1,3 milyar CHF, 2020 yılında 1 milyar CHF ve 2021 yılında ise 1.3 milyar CHF'lik saat ithalatı yapmıştır. Kaliteli lüks İsviçre yapımı saatler ithal etmesiyle bilinen Singapur, 2020 yılında 0.9 milyar CHF ve 2021 yılında 1,2 milyar CHF'lik saat ithalatı yapmıştır. Singapur'un hemen ardından 2021 yılında 1 milyar CHF'lik saat ithalatı yapan Almanya gelmektedir. Almanya 2017, 2018 ve 2019 yıllarında İsviçre'den ortalama 1,1 milyar CHF'lik saat ithalatı yaparak en büyük yedinci pazar konumundadır. Almanya'nın arkasından Fransa sekizinci, İtalya dokuzuncu ve Birleşik Arap Emirlikleri ise onuncu sırada yer almaktadır <https://www.fhs.swiss/eng/statistics.html> (erişim tarihi: 02.02.2022).

İsviçre saat endüstrisi 2020 yılı markalara göre firma pazar paylarını gösteren istatistiki bilgiler (%) aşağıda Şekil 1.5'de sunulmuştur.

## İsviçre Saat Endüstrisi 2020 Yılı Firma Pazar Payları



**Şekil 1.5.: İsviçre Saat Endüstrisi 2020 Yılı Firma Pazar Payları**  
(Kaynak: LuxeConsult, Morgan Stanley Research, 2020)

İsviçre saat endüstrisini uluslararası piyasada en güçlü ve tanınmış markaların temsil ettiği bilinmektedir. Bu ünlü markaların, kullanıcılar için modern tasarımlarla lüks ve kaliteli saatler üretip İsviçre ekonomisine büyük katkı sağladıkları ifade edilebilir.

Şekil 1.5.'de görüldüğü gibi tek bir markanın pazarda etkileyici bir hâkimiyeti söz konusudur. Beş uçlu taş sembolünü kullanan Rolex, 2020 yılında %24,9 oranla İsviçre saat sektörünün yaklaşık dörtte biri kadar paya sahiptir. Tamamen bağımsız ve şirket hisseleri borsada yer almayan Rolex'in yüksek kalite standartlarına göre saat üreten İsviçre'nin en tanınan markası olduğu söylenebilir (Glasmeier, 1991: 474).

Ayda kullanılan ilk saat markası olarak tarihe geçen Omega ise 2020 yılında sektörde %8,8'lik payla ikinci sırada yer almıştır. Sıra dışı saat tasarımlarıyla bilinen Cartier Watches %6,7'lik bir paya sahip olup sektörde üçüncü sırada yer almaktadır. Dördüncü sırada ise sektördeki %6,2'lik payıyla Longines yer almaktadır. Patek

Philippe ise %5,8'lik oranla beşinci sıradadır. 2018 yılında e-ticaret ile de satışa başlayan Audemars Piguet %4,3 ve Tissot ise %3,1'lik paya sahiptir <https://watchesbysjx.com/2021/03/morgan-stanley-swiss-watch-industry-report-2021.html> (erişim tarihi: 02.02.2022).

Lüks spor saatleri ile bilinen Tag Heuer ise %3'lük pazar payına sahiptir. İsviçre saat sektöründe Hublot %2,3'lük paya, Jaeger-LeCoultre %2,1'lik paya ve Vacheron Constantin ise %1,5'lik paya sahiptir. Diğer saat firmaları ise geriye kalan %31,3'lük oranı temsil etmektedir.

## **1.6. MOTİVASYON, İNOVASYON VE PERFORMANS KAVRAMLARI İLE İLGİLİ YAPILAN ULUSAL VE ULUSLARARASI ÇALIŞMALAR**

Literatürde motivasyon inovasyon ve performans kavramları ile ilgili yapılan çalışmaların bazıları Tablo 1.x'de verilmiştir. Burada verilen çalışmalar araştırmacı, yıl, çalışmanın adı, yaklaşım (nicel/nitel), örneklem, kavram, boyutları, bu boyutların tanımlarına göre gruplandırılarak sıralanmıştır.



**Tablo 1.2. : Motivasyon, İnovasyon ve Performans Kavramları ile İlgili Yapılan Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar**

<b>Motivasyon</b>							
<b>Araştırmacı / Yazar</b>	<b>Yıl</b>	<b>Çalışmanın Adı</b>	<b>Yaklaşım</b>	<b>Örneklem</b>	<b>Kavram</b>	<b>Boyutları</b>	<b>Boyutların Tanımlanması</b>
Erkut Altındağ, Bahar Akgün	2015	Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi	Nicel	85 Çalışan (Türkiye)	Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansına Etkisi	Performans Motivasyon Ödüllendirme	<p>Çalışmada ödüllendirmenin işgören motivasyonu ve çalışan performansı üzerindeki etkisinin ölçülmesi hedef alınmıştır.</p> <p>Analiz sonuçlarına göre elde edilen bulgular doğrultusunda bireysel motivasyonun mesleki performansı, örgütsel motivasyonun da ücret performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçları tartışılmış, hem işletme yöneticileri hem de işgörenler için önerilerde bulunulmuştur.</p>
Georgeta Andronache	2015	La Motivation – Cause Et Effet De La Performance	Nicel	98 Çalışan (Romanya)	Akademik Birimlerde İnsan Kaynaklarının Motivasyonu	Motivasyon Performans Yönetim	<p>Motive olmuş akademik çalışanların görevi, öğrencilerini öğrenmeye, problemlere çözüm aramaya, sınavlarda başarılı olmaya ve özellikle hayatta başarılı olmaya motive etmektir. Akademik çalışanların performansı, öğrencinin performansı ile belirlenir.</p> <p>Çalışmada akademik personelin okullarda iş motivasyonunu ve iş performansını etkileyen unsurlar araştırılmıştır. Elde edilen veriler bağlamında, akademik çalışanların yüksek motivasyonu, Romanya'da okul sistemi ve eğitim düzeyinde performansı etkileyen bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır.</p>

Göktuğ Uludağ	2019	İş Stresi ve Motivasyon İlişkisine Yönelik Bir Alan Araştırması	Nicel	450 Çalışan (Türkiye)	Motivasyon Üzerinde İş Stresinin Etkisi	İş stresi, Motivasyon, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon	Araştırma sonucunda elde edilen veriler kapsamında iş stresi ile motivasyon arasında anlamlı ve ters bir ilişki olduğu, iş stresinin motivasyonu etkilediği tespit edilmiştir
Longzeng Wu, Li-Qun Wei, Yichi Zhang, Tielin Han	2011	Employee Experienced HPWPs and Job Performance: Roles of Person-Job Fit and Intrinsic Motivation	Nicel	318 Çalışan (Çin)	Yüksek Kapsamlı İş Uygulamalarının (HPWP) Çalışanlar Üzerine Etkileri	Yüksek Performanslı İş Uygulamaları, İçsel Motivasyon, İş Performansı	Araştırma sonucunda elde edilen veriler bağlamında yüksek kapsamlı iş uygulamalarının (HPWP) çalışanların iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.
Aykut Ekiyor, Selma Arslantaş	2015	Sağlık Sektöründe İşgören Motivasyonunun İnovasyon Performansına Etkileri	Nicel	151 Çalışan (Türkiye)	Medikal Firmalarının İnovatif Çalışmaları Kapsamında İşgören Motivasyonunun İşletmelerin İnovasyon Performansına Etkileri	İnovasyon, Motivasyon, Sağlık Sektörü, Performans	Araştırma bulguları, işgören motivasyonundaki artışın, inovasyon performansını da olumlu yönde arttırdığını göstermektedir.

## İnovasyon

Araştırmacı / Yazar	Yıl	Çalışmanın Adı	Yaklaşım	Örneklem	Kavram	Boyutları	Boyutların Tanımlanması
Petra Koudelkova, František Milichovsky	2015	Successful Innovation By Motivation	Nicel	322 Çalışan (Çek Cumhuriyeti)	Kobi'lerde Motivasyon ile Başarılı İnovasyon Süreci	İnovasyon Motivasyon Girişimci Kobi	Araştırma sonunda elde edilen veriler kapsamında işgören motivasyonu ile başarılı inovasyon oluşturma arasında bir ilişki olduğu, işgörenlerin firma teşviklerinden memnun kalmadığı durumlarda, inovasyon sürecine dâhil olmak istemeyebilecekleri ve bu durumun da şirketlerin büyümelerinde

							olumsuz bir etki yapabileceği sonucuna ulaşılmıştır.
Yunus Emre Taşgit, Burak Torun	2016	Yöneticilerin İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecini Yönetme Tarzı ve İşletmelerin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma	Nicel	126 Çalışan (Türkiye)	Yöneticilerin İnovasyon Algıları, İnovasyon Sürecini Yönetme Tarzları ve İşletmenin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkileri Ve Etkileşimler	İnovasyon, İnovasyon Algısı, İnovasyon Performansı	Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular kapsamında; yöneticilerin inovasyonu kriz dönemlerinden çıkış için bir fırsat, ürün kalitesini artıracak ve rekabet avantajı sağlayacak bir araç olarak görmekte olup, rakipleri karşısında avantajlı konuma geçmek için inovatif faaliyetlere önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.
Howard van Auken	2008	Innovation and Performance in Spanish Manufacturing SME's	Nicel	1091 Çalışan (İspanya)	Kobi'lerde İnovasyon Derecesi ile Performans Arasındaki İlişki	İnovasyon Performans Kobi	Araştırma sonucunda elde edilen veriler kapsamında, inovasyonun düşük ve yüksek teknoloji endüstrilerinde KOBİ'lerin performansını olumlu yönde etkilediği, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada inovasyonun önemli olduğunu göstermektedir.
Kayhan Tajeddini, Myfanwy Trueman	2008	The Potential for Innovativeness: A Tale of the Swiss Watch Industry	Nicel	13 Çalışan (İsviçre)	İsviçre Saat Endüstrisinde İnovasyon ve İnovasyon Kapasitesi	İnovasyon İsviçre Saat Endüstrisi, İnovasyon Kapasitesi	Araştırma sonunda, firmalarda karar vericilerin iş performansı etkilenmek isteniyorsa, inovasyona ilişkin kapsamlı farkındalık sahibi olunması gerektiği öne sürülmüştür.
Pierre-Yves Donzé David Borel	2019	Technological Innovation and Brand Management: The Japanese Watch Industry since the 1990's	Nitel	-	Japonya'da Saat Sektöründe En Büyük Üç Şirketin (Seiko, Citizen ve Casio) Teknoloji Odaklı Yönetimden Pazarlama (marka yönetimi ve dağıtım) ve Üst Düzey Konumlandırma	İnovasyon Marka Yönetimi, Saat Endüstrisi	Elde edilen veriler kapsamında, Japon saat şirketlerinin küresel pazardaki son geri dönüşü, teknolojik inovasyon ve çeşitli segmentlerde yeni ürünlerin sunulması sonucunda gerçekleştiği tespit edilmiştir.

					Odaklı Yeni Bir Modele Geçişi		
Kayhan Tajeddini	2015	Using the integration of disparate antecedents to drive world-class innovation performance: An empirical investigation of Swiss watch manufacturing firms	Nicel	238 Firma (İsviçre)	İnovasyonun Öncüleri İsviçre’li Saat Üreticisi Firmalar Ampirik Olarak İncelenmiştir.	İsviçre Saat Endüstrisi, İnovasyon Performans	Araştırma sonunda elde edilen bulgular kapsamında inovatifliğin iş performansı üzerindeki pozitif etkisi tespit edilmiş, örgütsel yenilikçiliğin öncülleri ve sonuçları için çıkarımlar gösterilmiştir.
<b>Performans</b>							
Araştırmacı / Yazar	Yıl	Çalışmanın Adı	Yaklaşım	Örneklem	Kavram	Boyutları	Boyutların Tanımlanması
Khaled Al-Omari, Haneen Okasheh	2017	The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan	Nicel	85 Çalışan (Ürdün)	Çalışma Ortamının İş Performansına Etkisi	Performans İş Performansı Çalışma Ortamı	Gürültü, sıcaklık, ışık, alan dâhil olmak üzere çalışma ortamının tüm faktörleri farklı boyutlarda incelenmiştir. Elde edilen bulgular kapsamında işverenlerin, çalışma ortamlarını iyileştirerek çalışanları motive edecek girişimlerde bulunmaları tavsiye edilmiştir.
K. Chandrasekar	2011	Workplace Environment And Its Impact On Organisational Performance In Public Sector Organisations	Nicel	2000 Çalışan (Hindistan)	Çevresel Faktörlerin İş Performansına Etkisi	Performans İş Performansı Motivasyon Çevresel Faktörler	Bu çalışmada, kamu kuruluşlarının, çalışanlarına iş performanslarını etkileyecek çalışma ortamı sağlamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kamu kurumlarında yüksek performans görebilmek için yöneticiler ve denetçilerin organizasyonlarda insan faktörünü ön plana çıkarmaları gerektiği tavsiye edilmiştir.

Luedech Girdwichai, Chutikarn Sriviboon	2020	Employee Motivation And Performance: Do The Work Environment And The Training Matter?	Nicel	244 Çalışan (Endonezya)	İş Motivasyonunun İş Performansına Etkisi	İş Motivasyonu, İş Performansı Çalışma Ortamı	Elde edilen sonuçlar kapsamında iş performansı ile iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu, sağlıklı koşulların ve olumlu çalışma ortamlarının çalışanların performansını arttırdığı belirlenmiştir.
Elizabeth Boye Kuranchie-Mensah, Kwesi Amponsah-Tawiah	2015	Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana	Nicel	244 Çalışan (Gana)	Performans Ölçümede İş Tatmini Modelinin Kullanıldığı Firmalarda İş Motivasyonunun Performansa Etkisi	İş Motivasyonu, Performans Memnuniyet	Elde edilen sonuçlar kapsamında çalışanları en iyi motive edici faktörün ücret olduğu belirlenmiştir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İSVİÇRE SAAT ENDÜSTRİSİNDE YÖNETİCİLER KAPSAMINDA MOTİVASYON İLE PERFORMANS İLİŞKİSİNDE İNOVATİF NİTELİKLERİN ROLÜ ÇERÇEVESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

#### **2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın temel amacı, İsviçre saat endüstrisi çalışanları kapsamında, motivasyon ile performans ilişkisinde inovatif niteliklerin etkileşimine yönelik yönetici algılarının belirlenmesidir. Bu çerçevede, İsviçre saat sektöründe önde gelen firmaların yöneticileri ile randevular alınarak büyük oranda (%95'den fazla) yüz yüze görüşme çerçevesinde yöneticilerin algılarının alınması sağlanmıştır.

#### **2.2. ARAŞTIRMANIN PLANI, KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI**

İsviçre saat endüstrisi kapsamında gerçekleştirilmesi planlanan araştırma çerçevesinde, dört dilde (Türkçe, İngilizce, Almanca ve Fransızca) hazırlanan anket formlarını uygulayabilmek için 26 Eylül 2019'de İzmir Katip Çelebi Üniversitesi rektörlüğünden İsviçre'deki saat firmalarına hitaben bir talep yazısı alınmıştır (Ek. 1). Araştırma planı kapsamında İsviçre'ye üç kez ziyaret yapılması ve her ziyarette farklı kantonlardaki saat sektöründeki işletmelere gidilip uygulamanın gerçekleştirilmesi planlanmıştır.

İlk ziyaret 21-24 Ocak 2020 tarihleri arasında, saat endüstrisinde önde gelen işletmelerin yer aldığı kantonlardan biri olan Cenevre'ye gerçekleştirilmiştir. Bu ziyarette saatçilik sektöründe yer alan 17 işletmeye gidilmiş ve 42 yöneticiye anket uygulanmıştır.

17 Kasım 2019 tarihinde Çin'de ortaya çıkan ve hızla tüm dünyaya yayılan Covid-19 pandemi sebebiyle, 2020 yılının ilk aylarından itibaren birçok ülkede

seyahat kısıtlamaları ve karantina uygulamaları başlamıştır. İsviçre de bu kısıtlamaları ilk önce uygulayan ülkelerden biridir. Bu sebeple, ikinci ziyaret ancak iki yıl sonra, 23-25 Şubat 2022 tarihleri arasında Biel'e gerçekleştirilebilmiştir. Bu ziyarette saatçilik sektöründe yer alan 7 işletmeye gidilmiş ve 35 yöneticiye anket uygulanmıştır. Covid-19 pandemi sürecinin halen devam etmesi nedeniyle bazı firmalar ziyaretçi kabul etmeyip, anket uygulamasına mail yolu ile cevap vermiştir. Üçüncü ve son ziyaret ise 20-21 Mart 2022 tarihlerinde Neuchatel'e yapılmıştır. Bu son ziyarette ise saatçilik sektöründe yer alan 7 işletmeye gidilmiş ve 26 yöneticiye anket uygulanmıştır.

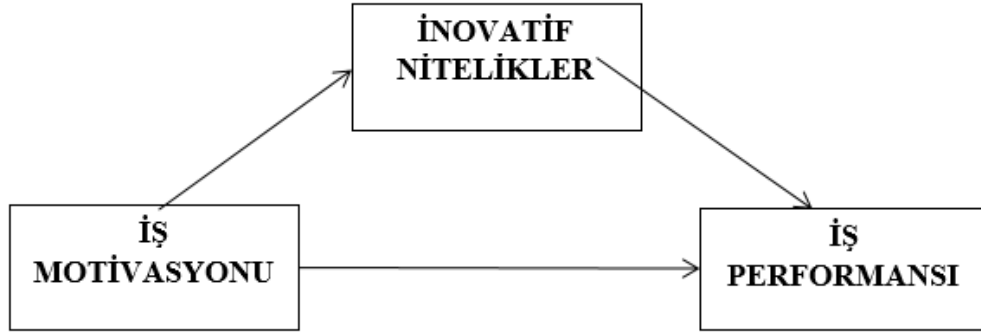
Araştırma kapsamında, köklü ve saygın bir geçmişe sahip olan İsviçre saat endüstrisinde farklı düzeylerdeki yöneticiler yer almaktadır. 2021 yılı itibariyle İsviçre Saatçilik Federasyonu'na üye olup saat endüstrisinde üretim faaliyetinde bulunan 690 makro ve mikro işletme kayıtlı bulunmaktadır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin her biri, İsviçre'de farklı kantonlarda yer almaktadırlar. Araştırmaya yönelik olarak hazırlanan anket formu, 31 işletme kapsamında uygulanmıştır. Araştırma kapsamındaki bu 31 işletme, İsviçre saatçilik endüstrisinde pazar payının %75'inden fazlasına sahiptir. Bir başka ifade ile, bu 31 işletme içerisinde İsviçre saat endüstrisinde ilk üç, ilk on ve ilk yirmiyeye giren işletmeler yer almaktadır. İsviçre'de saatçilik endüstrisinde faaliyet gösteren tüm işletmelerin dâhil edilememesi, araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırma, kullanılan ölçüm araçları ile ulaşılabilen sonuçları ile sınırlıdır.

## **2.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE YÖNTEMİ**

### **2.3.1. Araştırmanın Teorik Modeli**

İsviçre saat sektörü kapsamında gerçekleştirilen araştırma çerçevesinde, çalışanların iş motivasyonlarının iş performanslarını etkilediği, bunun yanı sıra bu etki içine iş motivasyonu ve inovatiflik etkileşiminin dâhil edildiği araştırmanın teorik modeli Şekil 2.1.'de yer almaktadır. Bu çerçevede araştırmanın anket bölümünde yer alan önermeler oluşturulmuş ve gerekli istatistiksel analizler gerçekleştirilerek elde edilen bulgular araştırmacının amacına uygun olarak yorumlanmıştır.

Literatürde, inovatiflik ile iş performansı arasında pozitif ilişkinin yer aldığı (Yuan ve Woodman, 2010: 334; Hughes, Rigtering, Covin, Bouncken ve Kraus, 2018: 760; Halimatussakdiah, Suryani, Zuhra ve Mahdani, 2018: 610; Vitapamoorthy, Mahmood ve Md Som, 2021: 756; Van Zyl, Van Oort, Rispens ve Olckers, 2019: 4018), iş motivasyonu ile iş performansı arasında pozitif ilişkinin yer aldığı (Khurana ve Joshi, 2017: 116, Andronache, 2015: 47, Girdwichai ve Sriviboon, 2019: 51, Mensah, Boye ve Kwesi, 2016: 296, Wahyuni, Christiananta ve Eliyana, 2014: 93) bilimsel çalışmalar yer almaktadır. Bu tez çalışması ile ise iş motivasyonu, iş performansı ve inovatif nitelikler (inovatiflik) birlikte değerlendirilmiştir.



Şekil 2.1.: Araştırmanın Teorik Modeli

### 2.3.2. Veri Toplama Tekniği ve Analizi

Araştırmada kullanılan anket formu üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, sektördeki deneyim süresi, çalıştığı işyerindeki deneyim süresi, bulunduğu pozisyon (departman), işletmenin kuruluş yılı ve işletmedeki çalışan sayısı yer almaktadır. İkinci bölümde, İsviçre saat endüstrisinde motivasyon, performans, inovatiflik ve bunlar arasındaki ilişkisellikleri belirlemeye yönelik genel algıları ortaya çıkaracak 10 temel soru yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise, İsviçre saat endüstrisinde iş motivasyonuna yönelik 19, iş performansına yönelik 18 ve inovatifliğe yönelik 24 önerme yer almaktadır. Önermelere istatistiksel değerlendirmeler için 5’li likert ölçeği kapsamında kesinlikle katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, orta düzeyde katılıyorum için 3, katılıyorum için 4, kesinlikle



katılıyorum için 5 ağırlık değeri verilmiştir. İstatistiksel analizler çerçevesinde frekans dağılımları, faktör analizi, tek örnek t testi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi tercih edilmiştir. Analizler için SPSS ve AMOS yazılımları kullanılmıştır.

### **2.3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmada evreni, İsviçre sınırları içinde saat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdir. Araştırmaya yönelik olarak hazırlanan anket formu, İsviçre saat sektörü kapsamında yer alan çeşitli ölçeklerdeki önde gelen 31 işletme kapsamında 103 üst düzey yöneticiye uygulanmıştır. Örneklemenin belirlenmesinde nicelik değil nitelik önemsenmiştir. Diğer bir deyişle, bu 31 işletme içinde, İsviçre ve dünya saat sektörü içinde köklü geçmiş ve kurumsallık, marka imajı ve itibarı, pazar payı ve müşteri hedef kitlesi, kalite, komplikasyon, yüksek talep edilebilirlik, yüksek güvenilirlik ve yüksek değer vb. üst düzey niteliklere sahip olan ilk üç, ilk on ve ilk yirmiye giren işletmeler yer almaktadır. Ayrıca bağımsız saatçiliğin önemli üreticilerinin de yer aldığı mikro işletmeler de niteliğin önemsendiği işletmeler içinde bulunmaktadır. Ankete katılan firmalar İsviçre saatçiliği kapsamında pazar payının yaklaşık olarak %75'ini oluşturmaktadır (Bknz. Şekil 1.5.). Evren ve örneğin oluşturulmasında eklerde de yer aldığı üzere, İsviçre Saatçilik Federasyonu (Federation of the Swiss Watch Industry, FH) başkanı Jean-Daniel Pasche ile online yazışmalar ve yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Yazışma metni Ek.2'de yer almaktadır. Ayrıca İsviçre Saat Federasyonu resmi web sitesinde yer alan üye işletmelerin isim, adres ve verilerinden faydalanılmıştır. Bu kapsamda İsviçre'deki saat üretiminde bulunan önde gelen işletmelerin yer aldığı kantonlardan 21-24 Ocak 2020 tarihleri arasında Cenevre, 23-25 Şubat 2022 tarihleri arasında Biel ve 20-21 Mart 2022 tarihlerinde ise Neuchatel'e ziyaretler yapılmıştır (Şekil 2.2.).



**Şekil 2.2.: İsviçre Ülke Haritası**

(Kaynak: [https://www.orangesmile.com/common/img\\_country\\_maps/switzerland-map-1.jpg](https://www.orangesmile.com/common/img_country_maps/switzerland-map-1.jpg))

### 2.3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada kapsamında üç temel hipotez ortaya konulmuştur. Hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H1: Katılımcılar ..... faktörünü önemsemektedirler.

H2: ..... faktörleri arasında doğrusal bir birlikte değişim vardır.

H3: Motivasyon, inovatiflik ve performans arasındaki ilişki önemlidir. (Bu hipotez aşağıdaki belirtilen üç hipotez kapsamında ayrı ayrı sınanmıştır).

H31: Motivasyon ve performans arasındaki ilişki önemlidir.

H32: İnovatiflik ve performans arasındaki ilişki önemlidir.

H33: Motivasyon ve inovatiflik arasındaki etki ile performans arasında önemli bir ilişki vardır.

## 2.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### 2.4.1. Bağımsız Değişkenlere Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan N=103 kişiden %33,9'u (n=35) kadın ve %66,1'i (n=68) erkektir. Genel yaş ortalaması ve standart sapması ise  $41,3 \pm 10,15$ 'tür. Erkekler için (n=68)  $42,4 \pm 10,31$  ve kadınlar için (n=35)  $39,3 \pm 9,67$ 'dir (Tablo 2.1.).

**Tablo 2.1: Katılımcıların Cinsiyeti**

Cinsiyet	N	%	Yaş Ortalaması	Standard Sapma
Kadın	35	33,9	39,3	9,67
Erkek	68	66,1	42,4	10,3
Toplam	103	100,0	41,3	10,15

Katılımcılar yaş gruplarına göre sınıflandırıldığında üç sınıf meydana gelmektedir. Katılımcılardan 20 ile 29 yaş arasında olanlar %10,7'sini (n=11), 30 ile 39 yaş arasında olanlar %37,9'unu (n=39) ve 40 yaş ve üzerinde olanlar ise %51,5'ini (n=53) oluşturmaktadır (Tablo 2.2.).

**Tablo 2.2: Katılımcıların Yaşı**

Yaş Aralığı	N	%
20-29 arası	11	10,7
30-39 arası	39	37,9
40 ve üstü	53	51,5
Toplam	103	100,0

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına bakıldığında %80,6 oranında lise (n=83), %8,7 lisans (n=9) ve %10,7 oranında ise lisansüstü (n=11) eğitim almış oldukları görülmüştür (Tablo 2.3.).

**Tablo 2.3: Katılımcıların Eğitim Düzeyi**

<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Lise	83	80,6
Lisans	9	8,7
Lisansüstü	11	10,7
Toplam	103	100,0

Ankete katılan yöneticilerin deneyim sürelerine bakıldığında 1 yıl ile 9 yıl arasında deneyimi olanların %19,4'ünü (n=20), 10 yıldan daha fazla deneyime sahip olan katılımcıların ise %80,6'sını (n=83) oluşturduğu söylenebilir (Tablo 2.4.).

**Tablo 2.4: Katılımcıların Firmadaki Deneyim Süresi**

<b>Deneyim Süresi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1-9 Yıl	20	19,4
10 Yıl ve Üstü	83	80,6
Toplam	103	100,0

Ankete katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerde pozisyonlarına göre sınıflandırıldığında %54,4'ünün üretim (n=56), %6,8'inin insan kaynakları (n=7), %11,7'sinin kalite kontrol (n=12), %4,9'unun Ar-Ge (n=25) ve %22,3'ünün (n=23) diğer bölümlerde görev yaptıkları belirlenmiştir (Tablo 2.5.).

**Tablo 2.5: Katılımcıların Firmadaki Pozisyonu**

<b>İş Pozisyonu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Üretim	56	54,4
İnsan Kaynakları	7	6,8
Kalite Kontrol	12	11,7
Ar-Ge	5	4,9
Diğer	23	22,3
Toplam	103	100,0

İsviçre saatçilik sektörü daha önce literatürde de belirtildiği gibi, ağırlıklı olarak çok köklü geçmişe sahip işletmelerin yer aldığı bir yapıya sahiptir. Bu kapsamda araştırmamıza da bu köklü kültüre yönelik bakış açısı Tablo 2.6.'da görüldüğü gibi yansımıştır. Ankete katılanların yer aldığı işletmelerin tarihsel geçmişleri kapsamındaki dağılımları incelendiğinde; %6,9'u 18. yüzyılda, 48,2'si 19. yüzyılda, 38,3'ü 20. yüzyılda ve 6,9'u ise 21. yüzyılda kurulmuş oldukları görülmektedir.

**Tablo 2.6: Firmaların Kuruluş Yılı**

<b>Firma Kuruluş Yılı</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Birikimli Yüzde</b>	<b>Yüzyıl</b>
1735	5	4,9	4,9	4,9	18. Yüzyıl
1755	2	1,9	2,0	6,9	
1833	4	3,9	3,9	10,8	19. Yüzyıl
1839	6	5,8	5,9	16,7	
1846	4	3,9	3,9	20,6	
1848	6	5,8	5,9	26,5	
1853	7	6,8	6,9	33,3	
1860	5	4,9	4,9	38,2	
1865	6	5,8	5,9	44,1	
1874	7	6,8	6,9	51,0	
1886	2	1,9	2,0	52,9	
1888	2	1,9	2,0	54,9	
1905	6	5,8	5,9	60,8	
1906	2	1,9	2,0	62,7	
1967	6	5,8	5,9	68,6	
1969	2	1,9	2,0	70,6	
1980	4	3,9	3,9	74,5	
1982	1	1,0	1,0	75,5	
1983	9	8,7	8,8	84,3	
1986	4	3,9	3,9	88,2	
1992	3	2,9	2,9	91,2	
1999	2	1,9	2,0	93,1	
2007	5	4,9	4,9	98,0	21. Yüzyıl
2009	1	1,0	1,0	99,0	
2011	1	1,0	1,0	100,0	
Toplam	102	99,0	100,0		
Eksik Veri *	1	1,0			
Toplam	103	100,0			

\*Saatçilik sektöründe uzun yıllardır deneyim sahibi olan İsviçreli bir akademisyen.

Katılımcı işletmelerin çalışan sayıları dikkate alındığında, %18,5'inin küçük ölçekli, %14,5'inin orta ölçekli, %23,3'ünün büyük ölçekli ve %43,7'sinin ise çok büyük ölçekli işletme olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 2.7: Firmada Çalışan Sayısı**

<b>Firma Çalışan Sayısı</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Birikimli %</b>	<b>İşletme Ölçeği</b>
2,00	3	2,9	2,9	Küçük (%18,4)
3,00	1	1,0	3,9	
4,00	1	1,0	4,9	
10,00	5	4,9	9,7	
25,00	6	5,8	15,5	
30,00	2	1,9	17,5	
45,00	1	1,0	18,4	
100,00	2	1,9	20,4	Orta (%14,5)
125,00	2	1,9	22,3	
130,00	2	1,9	24,3	
150,00	5	4,9	29,1	
200,00	4	3,9	33,0	
250,00	20	19,4	52,4	Büyük (%23,3)
300,00	4	3,9	56,3	
700,00	1	1,0	57,3	Çok Büyük (%43,7)
900,00	2	1,9	59,2	
1130,00	5	4,9	64,1	
1266,00	5	4,9	68,9	
1600,00	5	4,9	73,8	
2400,00	2	1,9	75,7	
2800,00	6	5,8	81,6	
2814,00	4	3,9	85,4	
6699,00	6	5,8	91,3	
32424,00	9	8,7	100,0	
Toplam	103	100,0		

İsviçre saat endüstrisinde çalışanların genel olarak motivasyon, performans ve inovatiflik ve çeşitli ilişkisellik algıları kapsamında genel bakış açılarının ortaya konulması çerçevesinde elde edilen görüşler Tablo 2.8.'de görülmektedir. Bu

çerçevede katılımcıların büyük çoğunluğu İsviçre saat endüstrisinde motivasyon, performans ve inovatifliğe çok yüksek ve yüksek düzeyde önem vermektedir. Ayrıca motivasyon inovatiflik ve performans inovatiflik arasındaki ilişki düzeyi de genel olarak çok yüksek ve yüksek düzeyde algılanmaktadır. Stratejik bağlamda da, misyon, vizyon, değerler ve ilkeler, amaçlar ve hedefler, stratejiler de ilişkisellikler kapsamında çok yüksek ve yüksek düzeyde yoğunlaşmaktadır (Tablo 2.8.).

**Tablo 2.8: Genel Motivasyon, Performans, İnovatiflik ve İlişkisellik Algısı**

İsviçre Saat Endüstrisinde.....	Çok Yüksek		Yüksek		Orta		Düşük		Çok Düşük	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
motivasyonun önemi	55	53,4	47	45,6	1	1	-	-	-	-
performansın önemi	52	50,5	50	48,5	1	1	-	-	-	-
inovatifliğin önemi	54	52,4	48	46,6	-	-	1	1	-	-
motivasyon ve inovatiflik arasındaki ilişki düzeyi	53	51,5	48	46,6	1	1	1	1	-	-
performans ve inovatiflik arasındaki ilişki düzeyi	53	51,5	45	43,7	5	4,9	-	-	-	-
misyon ve inovatiflik arasındaki ilişki düzeyi	66	64,1	27	26,2	8	7,8	2	1,9	-	-
vizyon ve inovatiflik arasındaki ilişki düzeyi	56	54,4	43	41,7	2	1,9	2	1,9	-	-
değer ve ilkeler ile inovatiflik arasındaki ilişki düzeyi	51	49,5	47	45,6	4	3,9	1	1	-	-
amaçlar ve hedefler ile inovatiflik arasındaki ilişki düzeyi	54	52,4	41	39,8	8	7,8	-	-	-	-
stratejiler ve inovatiflik arasındaki ilişki düzeyi	54	52,4	44	42,7	5	4,9	-	-	-	-



## 2.4.2. Ölçüm Araçlarının Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Ölçüm aracının ilgili bölümünde yer alan, motivasyon kapsamındaki 19 önerme, 6 faktör altında toplanmıştır. Faktör analizinde temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,613 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu analiz kapsamında uygundur (Ki-kare testi=749,381, Sd=171, p=0,000). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,952- 0,750 arasında değişmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre yapının da faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucu toplam varyans 73,709 oranındadır. Toplam varyansı 1.faktör % 15,576, 2.faktör % 14,963, 3.faktör % 11,376, 4.faktör, % 10,791, 5.faktör % 10,549 ve 6.faktör % 10,454 oranında açıklamaktadır. 19 maddelik Cronbach Alfa değeri 0,847'dir. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu çok yüksek derecede açıkladığı görülmektedir. Ayrıca oluşan yapının iç tutarlılığa sahip olduğu görülmüştür. Bu çerçevede, faktörlere içerdikleri önermeler dikkate alınarak f1: gelişim f2: liderlik ve koşul f3: ilişki f:4 karar süreçleri ve saygı f5: iletişim ve iş tatmini f:6 düzen ve süreç isimleri verilmiştir (Tablo 2.9.).

**Tablo 2.9: Motivasyon Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi**

Geçerlik ve Güvenirlik										
	İsviçre Saat Endüstrisinde ..... iş motivasyonunu etkilemektedir.	İsim	Faktör						Cronbach Alfa	
			1	2	3	4	5	6	Genel: ,847	
1.1	ihtiyaçların karşılanma yeterliği	Gelişim	<b>,865</b>	,112	,151	,068	-,003	-,005	,662	,777
1.2	otonomiyi destekleme		<b>,762</b>	,026	-,082	-,014	,369	-,062	,750	
1.3	etkin eğitim süreçlerinin varlığı		<b>,735</b>	,196	,141	,188	,047	-,138	,715	
1.4	kariyer olanaklarının varlığı		<b>,615</b>	-,059	,379	,070	-,259	,330	,750	
1.5	gelişime açık olma		<b>,461</b>	,385	,040	,117	-,090	,157	,707	
2.1	adaletin (ücret,kariyer gelişimi, olanaklar vb.) sağlanması	Liderlik ve Koşul	-,016	<b>,812</b>	,167	-,024	-,027	,131	,644	,747
2.2	liderliğin destek sağlaması		,013	<b>,811</b>	,131	,060	-,015	,028	,659	
2.3	bireysel amaçlarla örtüşme		,288	<b>,666</b>	,097	-,066	,086	,142	,668	
2.4	fırmanın ücret politikası		,207	<b>,585</b>	,166	-,271	-,045	,025	,703	
2.5	çevresel koşulların (ısı, ışık, ses, ergonomi, vb.) uygunluğu		,024	<b>,462</b>	,160	,313	,408	-,129	,712	
3.1	güvenin tesis edilmesi	İlişki	-,016	,167	<b>,776</b>	-,029	-,032	-,044	,646	,675
3.2	çatışmaları pozitif yönde etkileyebilme		,216	,153	<b>,757</b>	,211	,000	,009	,453	
3.3	insan ilişkileri		,119	,179	<b>,671</b>	,054	,092	,091	,621	
4.1	karar alma sürecine katılma	Karar Süreçleri ve Saygı	,135	-,022	,101	<b>,892</b>	,022	,065	-	,820
4.2	kişiliğe saygı		,119	-,076	,079	<b>,878</b>	,078	-,014	-	
5.1	etkin iletişim süreçlerinin varlığı	İletişim ve İş Tatmini	,256	,061	-,067	,054	<b>,849</b>	-,148	-	,685
5.2	yüksek iş tatmini		-,115	-,091	,081	,030	<b>,822</b>	,185	-	
6.1	iş ve çalışma düzeni	Düzen ve Süreç	-,075	,136	-,061	-,022	,086	<b>,880</b>	-	,783
6.2	iş süreçleri ile ilgili düzenlemeler		,068	,112	,109	,052	-,063	<b>,859</b>	-	

Ölçüm aracının ilgili bölümünde yer alan, performans kapsamındaki 18 önerme, 6 faktör altında toplanmıştır. Faktör analizinde temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,732 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu analiz kapsamında uygundur (Ki-kare testi=804,472, Sd=153, p=0,000). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,917- 0,714 arasında değişmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre yapının da faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucu toplam varyans 71,553 oranındadır. Toplam varyansı 1.faktör % 15,669, 2.faktör % 12,949, 3.faktör % 11,834, 4.faktör, % 10,578, 5.faktör % 10,569 ve 6.faktör % 9,955 oranında açıklamaktadır. 18 maddelik Cronbach Alfa değeri 0,803'tür. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu çok yüksek derecede açıkladığı görülmektedir. Ayrıca oluşan yapının iç tutarlılığa sahip olduğu görülmüştür. Bu çerçevede, faktörlere içerdikleri önermeler dikkate alınarak f1: bireysel gelişim f2: sistemin yeterliliği f3: işte ilerleme f:4 kriter ve standart f5: yönetim ve hedef f:6 yetkinlik isimleri verilmiştir (Tablo 2.10.).

**Tablo 2.10: Performans Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi**

Geçerlik ve Güvenilirlik										
	İsviçre Saat Endüstrisinde ..... iş performansını etkilemektedir.	İsim	Faktör						Cronbach Alfa	
			1	2	3	4	5	6	Genel: ,853	
1.1	uygun gelişim olanaklarının varlığı	Bireysel Gelişim	<b>,772</b>	,029	,115	,130	,258	-,067	,763	,803
1.2	çalışanların özel yaşamları ile ilgili etkileşimler		<b>,740</b>	,374	-,050	-,005	-,026	,163	,733	
1.3	çalışanların yeterlikleri (bilgi, beceri, yetenek, deneyim, eğitim vb.)		<b>,681</b>	,055	,240	-,189	-,057	,016	,796	
1.4	ileri teknolojilerin varlığı		<b>,660</b>	,317	,083	,134	-,078	,237	,754	
1.5	kişilik yapısının uygunluğu		<b>,653</b>	,297	-,002	,160	,178	,088	,768	
2.1	değerleme sisteminin güncellenebilirliği	Sistemin Yeterliliği	,228	<b>,779</b>	-,008	-,050	-,054	-,018	,657	,731
2.2	etkili swot (güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) analizinin varlığı		,283	<b>,747</b>	-,097	,179	,074	,252	,637	
2.3	değerleme sisteminin sürdürülebilirliği		,089	<b>,710</b>	,481	-,091	,087	,023	,676	
2.4	yüksek performansın (maddi ve manevi) ödüllendirilmesi		,344	<b>,465</b>	,171	,268	,212	-,316	,710	
3.1	uygun iş koşullarının varlığı	İşte İlerleme	,087	,154	<b>,767</b>	-,212	,150	,214	,612	,677
3.2	etkin koçluk ve mentorluk süreçlerinin varlığı		,122	,057	<b>,746</b>	,240	,056	-,075	,455	
3.3	etkin geri bildirim sisteminin varlığı		,121	-,161	<b>,686</b>	,498	-,146	-,007	,498	
4.1	gerçekçi performans kriterlerinin varlığı	Kriter ve Standart	,060	-,014	-,068	<b>,842</b>	,130	,009	-	,726
4.2	gerçekçi performans standartlarının varlığı		,029	,167	,374	<b>,794</b>	-,180	,070	-	
5.1	performans hedeflerinin varlığı	Yönetim ve Hedef	,100	-,063	,055	,022	<b>,933</b>	,001	-	,843
5.2	etkin performans yönetim sisteminin varlığı		,059	,147	,037	-,030	<b>,862</b>	,171	-	
6.1	çalışanların yetkinlikleri	Yetkinlik	,038	,087	-,015	,026	,031	<b>,879</b>	-	,738
6.2	performans değerleyicilerin (uzmna vb) yetkinlikleri		,192	,018	,123	,030	,147	<b>,821</b>	-	

Ölçüm aracının ilgili bölümünde yer alan, inovatiflik kapsamındaki 24 önerme, 8 faktör altında toplanmıştır. Faktör analizinde temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,773 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu analiz kapsamında uygundur (Ki-kare testi=1170,441, Sd=276, p=0,000). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,903 - 0,704 arasında değişmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre yapının da faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucu toplam varyans 74,097 oranındadır. Toplam varyansı 1.faktör % 13,826, 2.faktör % 11,940, 3.faktör % 10,778, 4.faktör, % 8,701, 5.faktör % 7,755, 6.faktör % 7,318, 7.faktör % 7,221 ve 8.faktör % 6,557 oranında açıklamaktadır. 24 maddelik Cronbach Alfa değeri 0,851'tür. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu çok yüksek derecede açıkladığı görülmektedir. Ayrıca oluşan yapının iç tutarlılığa sahip olduğu görülmüştür. Bu çerçevede, faktörlere içerdikleri önermeler dikkate alınarak f1: inovatif katkı 1, f2: bireysel boyut 1, f3: inovatif katkı 2, f:4 bireysel boyut 2, f5: inovatif katkı 3, f:6 inovatif katkı 4, f:7 inovatif katkı 5 ve f:8 bireysel boyut 3 isimleri verilmiştir (Tablo 2.11.).

**Tablo 2.11: İnovatif Nitelikler Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi**

Geçerlik ve Güvenirlik												
	İsviçre Saat Endüstrisinde ..... İnovatif nitelikleri etkilemektedir.	İsim	Faktör								Cronbach Alfa	
			1	2	3	4	5	6	7	8	Genel: ,851	
1.1	inovatif eğitim süreçlerinin varlığı	İnovatif Katkı 1	<b>,801</b>	,029	,100	,098	,020	,059	,059	,071	,740	,814
1.2	inovatif karar süreçlerinin varlığı		<b>,764</b>	,084	,145	,151	,162	,265	,048	,042	,697	
1.3	inovatif müşteri beklentilerinin karşılanabilirliği		<b>,677</b>	,289	,137	,214	,023	,105	,124	,050	,808	
1.4	inovatif paydaş ilişkilerinin varlığı		<b>,673</b>	,149	,328	,119	,041	,260	,046	,096	,758	
1.5	inovatif risklerin alınması		<b>,580</b>	,392	,002	,322	,451	,110	,049	,051	,767	
2.1	yüksek iş tatmini	Bireysel Boyut 1	,001	<b>,852</b>	,037	,081	,096	,033	,045	,018	,750	,805
2.2	yüksek gönüllülük		,100	<b>,837</b>	,143	,076	,099	,071	,040	,155	,742	
2.3	yüksek motivasyon		,109	<b>,799</b>	,016	,272	,093	,046	,034	,022	,696	
2.4	eleştirisellik		,457	<b>,512</b>	,213	,352	,130	,062	,012	,077	,801	
3.1	inovatif düşüncelerin desteklenmesi	İnovatif Katkı 2	,137	,105	<b>,861</b>	,045	,164	,071	,077	,031	,703	,791
3.2	inovatif yeni fikirlerin üretimi		,088	,041	<b>,841</b>	,020	,119	,187	,056	,093	,682	
3.3	inovatif takım çalışmalarının varlığı		,292	,114	<b>,636</b>	,011	,163	,311	,075	,251	,757	
3.4	inovatif girişimcilik süreçleri		,450	,185	<b>,513</b>	,170	,288	,234	,215	,043	,779	
4.1	sorgulayıcılık	Bireysel Boyut 2	,056	,195	,043	<b>,855</b>	,049	,068	,103	,059	-	,815
4.2	farklı bakabilme		,053	,211	,082	<b>,833</b>	,101	,039	,044	,058	-	
5.1	öz disiplin	İnovatif Katkı 3	,042	,081	,044	,304	<b>,782</b>	,207	,016	,096	-	,620

5.2	öz güven		,340	,201	,001	,036	<b>,721</b>	,082	,030	,319	-	
6.1	inovatif değer katma istekliliği	İnovatif Katkı 4	,245	,060	,043	,146	,034	<b>,807</b>	,205	,121	-	,716
6.2	inovatif nitelikli bütçenin tahsisi		,072	,144	,279	,116	,120	<b>,800</b>	,100	,177	-	
7.1	inovatif vizyonların varlığı	İnovatif Katkı 5	,000	,134	,089	,005	,020	,191	<b>,827</b>	,028	,393	,611
7.2	inovatif liderliğin varlığı		,046	,081	,025	,118	,087	,052	<b>,803</b>	,032	,500	
7.3	inovatif kültürün varlığı		,300	,078	,311	,054	,181	,013	<b>,495</b>	,338	,607	
8.1	titiz çalışabilme	Bireysel Boyut 3	,140	,166	,031	,101	,007	,020	,010	<b>,861</b>	-	,597
8.2	odaklanabilme		,008	,016	,217	,260	,482	,001	,039	<b>,653</b>	-	

### 2.4.3. Faktörlere Yönelik Bulgular

Tüm faktörler için H1 hipotezi (Katılımcılar ..... faktörünü önemsemektedirler) kabul edilmiştir. Bu çerçevede, İsveçre’de saat sektöründe yer alan firmaların yöneticilerinin motivasyon, inovasyon ve performans kapsamındaki tüm faktörleri ve içeriğini ileri düzeyde önemsedikleri belirlenmiştir (Tablo 2.12.).

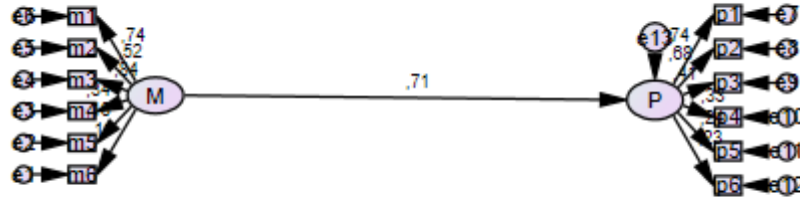
**Tablo 2.12: Faktörler Kapsamında Tek Örnek T Testi Bulguları**

<b>Faktör</b>	<b>N</b>	<b>Aritmetik Ortalama ±SS</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Gelişim (f11)	103	4,4±,43	33,048	,000
Liderlik ve Koşul (f12)	103	4,3±,40	34,034	,000
İlişki (f13)	103	4,5±,44	34,326	,000
Karar Süreçleri ve Saygı (f14)	103	4,6±,46	36,814	,000
İletişim ve İş Tatmini (f15)	103	4,4±,56	25,964	,000
Düzen ve Süreç (f16)	103	4,4±,47	31,411	,000
Bireysel Gelişim (f21)	103	4,4±,50	28,242	,000
Sistemin Yeterliliği (f22)	103	4,3±,48	28,157	,000
İşte İlerleme (f23)	103	4,4±,53	27,441	,000
Kriter ve Standart (f24)	103	4,4±,58	24,718	,000
Yönetim ve Hedef (f25)	103	4,3±,51	26,484	,000
Yetkinlik (f26)	103	4,4±,61	23,804	,000
İnovatif Katkı 1 (f31)	103	4,4±,53	26,687	,000
Bireysel Boyut 1 (f32)	103	4,5±,46	35,178	,000
İnovatif Katkı 2 (f33)	103	4,3±,52	26,900	,000
Bireysel Boyut 2 (f34)	103	4,3±,51	25,972	,000
İnovatif Katkı 3 (f35)	103	4,5±,53	28,768	,000
İnovatif Katkı 4 (f36)	103	4,1±,52	23,084	,000
İnovatif Katkı 5 (f37)	103	4,3±,47	29,247	,000
Bireysel Boyut 3 (f38)	103	4,5±,46	33,693	,000



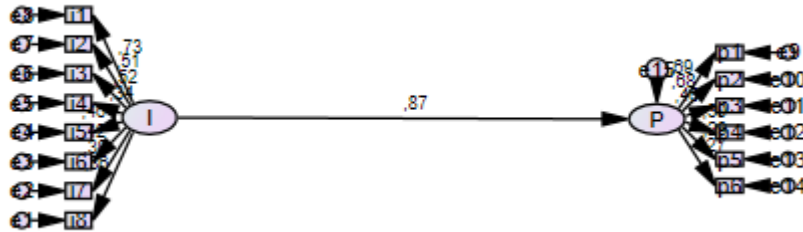
#### 2.4.4. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Bulguları

H31 hipotezi (Motivasyon ve performans arasındaki ilişki önemlidir) kabul edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Bu çerçevede İsviçre saat sektöründe çalışanların, beta değeri kapsamında ( $\beta = 0,71$ ) iş motivasyonlarının iş performanslarını yüksek seviyede pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir (Şekil 2.3.). Uyum değerleri  $CMIN/DF = 1,495$ ,  $GFI = 0,889$ ,  $CFI = 0,913$ ,  $NFI = 0,902$ ,  $RMSEA = 0,070$ 'dir.



Şekil 2.3.: Motivasyon ve Performans İlişkisi

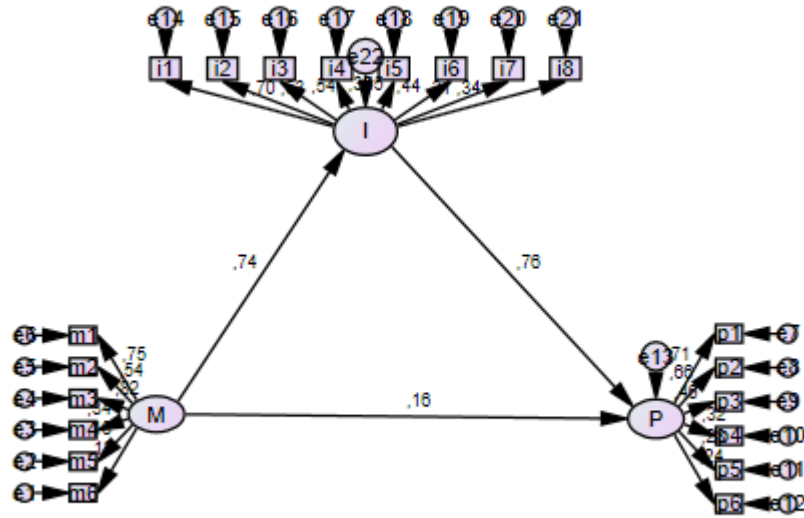
H32 hipotezi (İnovatiflik ve performans arasındaki ilişki önemlidir) kabul edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Bu çerçevede Bu çerçevede İsviçre saat sektöründe beta değeri kapsamında ( $\beta = 0,87$ ) inovatifliğin çalışanların iş performanslarını yüksek seviyede pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir (Şekil 2.4.). Uyum değerleri  $CMIN/DF = 1,527$ ,  $GFI = 0,905$ ,  $CFI = 0,908$ ,  $NFI = 0,916$ ,  $RMSEA = 0,069$ 'dur.



Şekil 2.4.: İnovatiflik ve Performans İlişkisi

H33: hipotezi (motivasyon ve inovatiflik arasındaki etki ile performans arasında önemli bir ilişki vardır) kabul edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Bu çerçevede, motivasyon ile

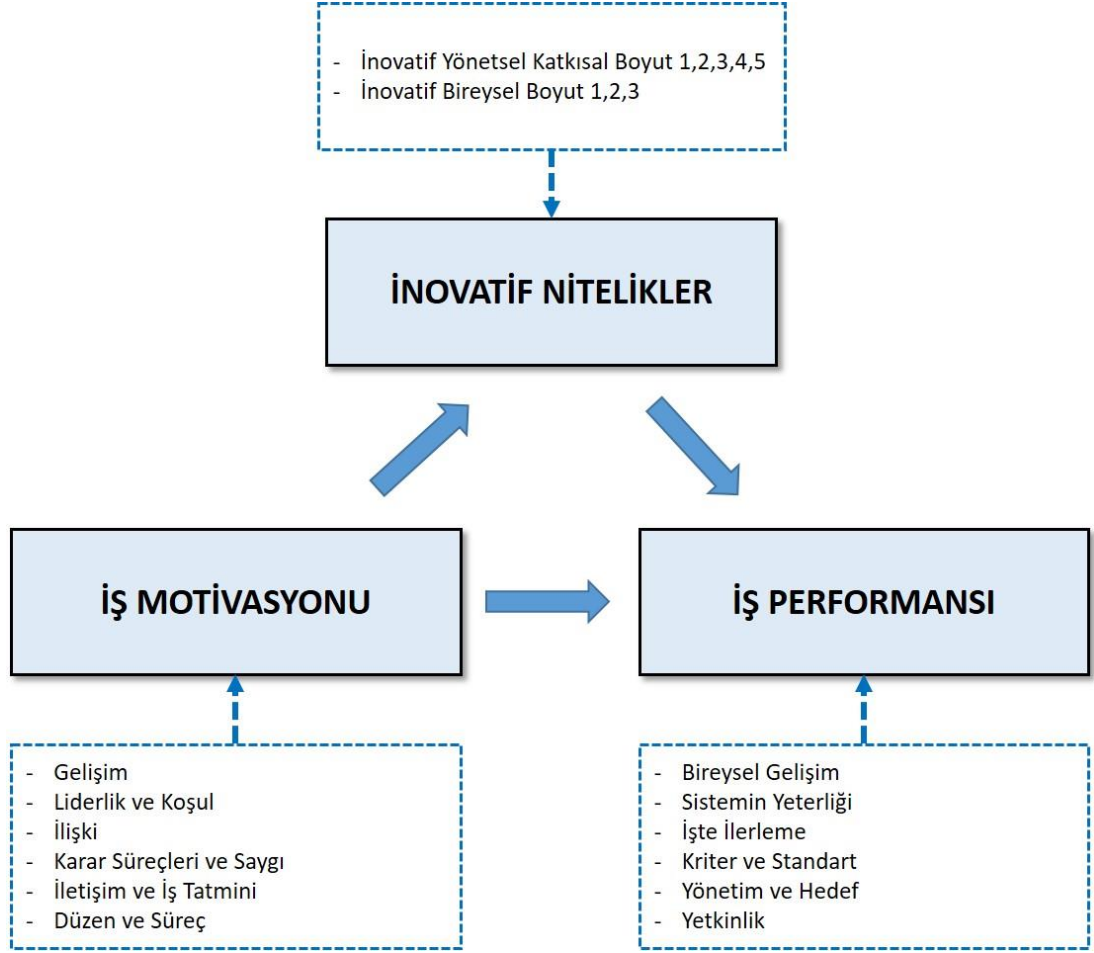
performans arasındaki ilişkide inovatifliğin aracılık rolüne sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, İsviçre saat sektöründe inovatifliği, çalışanların iş motivasyonlarının iş performanslarını etkilemede yükseltici etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Şekil 2.5.). Uyum değerleri CMIN/DF=1,594, GFI=0.901, CFI=0,917, NFI=0,911, RMSEA=0,076'dır.



Şekil 2.5.: Motivasyon ve Performans Arasında İnovatifliğin Aracılık Etkisi

#### 2.4.5. Araştırmanın Sonuç Modeli

Gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi bulguları çerçevesinde araştırmanın sonuç modeli Şekil 2.6.'daki biçimde oluşturulmuştur. Araştırmanın sonuç modelinin daha önce ortaya konulan araştırmanın teorik modeli ile örtüştüğü görülmektedir. Sonuç modeline göre motivasyon kapsamında gelişim, liderlik ve koşul, ilişki, karar süreçleri ve saygı, iletişim ve iş tatmini, düzen ve süreç boyutlarının performans kapsamındaki bireysel gelişim, sistemin yeterliği, işte ilerleme, kriter ve standart, yönetim ve hedef, yetkinlik boyutlarını inovatiflik kapsamındaki inovatif katkı ve bireysel boyutlar çerçevesinde pozitif ve artan şekilde etkilediği bulgularla belirlenmiştir (Şekil 2.6.).



**Şekil 2.6.: Araştırmanın Sonuç Modeli**

## SONUÇ

Günümüzde yönetim alanında motivasyon, inovatiflik ve performans konularını hem ayrı ayrı hem de birlikte ele alındığında stratejik öneme sahip olan bir bağlamı içerdiği belirtilebilir. İş motivasyonları yüksek çalışanların iş performanslarının yüksek olacağı bir realitedir. Diğer bir deyişle çalışanların amaçlar ve hedefler doğrultusunda istekliliklerinin yükseltilmesi onların istenen başarımlarına ulaşmalarında hatta üst düzey başarımlarına ortaya koymalarında önemli bir etken olacaktır. Şüphesiz performansın istenen düzeyde olmasında sadece motivasyonun varlığı yeterli değildir. Bu çerçevede bu çalışma kapsamında motivasyon ve performans ilişkisinde inovatifliğin yeri İsviçre saat endüstrisi çalışanları bağlamında ele alınarak ortaya konulmuştur.

Bu çerçevede araştırma bulguları kapsamında İsviçre saat endüstrisinde iş motivasyonu bağlamında etkisi olan faktörler gelişim, liderlik ve koşul, ilişki, karar süreçleri ve saygı, iletişim ve iş tatmini ile düzen ve süreç; iş performansı için etkili olan faktörler bireysel gelişim, sistemin yeterliği, işte ilerleme, kriter ve standart, yönetim ve hedef ile yetkinlik; inovatif nitelikler kapsamında etkisi olan faktörler ise, inovatif yönetsel katkısız boyut 1, 2, 3, 4, 5 ve inovatif bireysel boyut 1, 2, 3 isimleri altında toplanmıştır. Katılımcıların belirlenen faktörlerin her birini ileri düzeyde önemsedikleri belirlenmiştir (Tablo 2.12). Diğer bir deyişle, araştırma bulguları kapsamında İsviçre saat endüstrisinde yer alan yöneticilerin sektörde iş motivasyonu, inovatiflik ve iş performansını ileri düzeyde önemsedikleri şeklinde yorumlamak mümkündür.

Diğer taraftan İsviçre saat endüstrisinde iş motivasyonunun iş performansını yüksek düzeyde etkilediği algısına ulaşılmıştır (Şekil 2.3). Ekiyor ve Arslantaş (2015), işgören motivasyonunun inovasyon performansı üzerinde etkili olacağı varsayımını, tıbbi cihaz sektöründeki işletmelerde yaptığı bir uygulama ile değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları doğrultusunda, işletmelerin inovatif performanslarına yönelik işgören motivasyonunun genel olarak ortalamasının üzerinde olduğu görülmüştür. Bu bağlamda

işletmelerde iş görenler üzerindeki olumlu motivasyonel faktörlerin inovasyon performansını destekleyebileceğini söylemek mümkündür.

Buza (2012), 1839 yılında İsviçre’de kurulan lüks saat üreticilerinden Patek Philippe adlı işletmede yaptığı araştırma kapsamında, Patek Philippe marka saatlerin tanıtımında yönetsel çıkarımlar vermiştir. Araştırma kapsamında elde edilen teorik bulgular Patek Philippe saati kullanıcılarına uygulanmış ve yüksek motivasyona ve bilgiye sahip Patek Philippe müşterilerinin saatler hakkında daha detaylı bilgi elde etmek istedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple, şirketin bu bilgileri sağlaması ve müşterilerinin benlik kavramıyla tutarlı değerleri iletmesi önemlidir. Bu tez çalışması kapsamında elde edilen bulgular da ifade edilen görüş çerçevesinde bilgilendirici boyutta katkılar sağlamaktadır.

Ayrıca araştıma sonucunda inovatifliğin iş performansını da yüksek düzeyde etkilediği algısına ulaşılmıştır (Şekil 2.4). Donze ve Borel (2019), Japonya’da saat endüstrisinde yer alan en büyük üç işletmenin (Seiko, Citizen ve Casio) analizine dayanarak, bu firmaların teknoloji ve inovatifliğe odaklı yeni bir modele geçtiğini açıklamaktadır. Bağlantılı olarak Japon saat endüstrisinde işletmelerin küresel pazarda rekabet edebilmeleri, büyük ölçüde teknolojik inovatifliğe, yeni ürünlerin sunulmasına ve çeşitli segmentlerin tanımlanmasına bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç tez çalışmasının sonuçları ile örtüşen yapıdadır.

Tajeddini (2015), İsviçre’de saat endüstrisinde 238 işletmede yaptığı çalışma kapsamında, bu işletmelerin pazar odaklı örgütsel öğrenmeyi ve kurumsal girişimciliği ne ölçüde benimsediklerini, girişimciliğin iş performansına ve is motivasyonuna bağlayan inovatif değişkenler üzerindeki etkisini araştırmıştır. Elde edilen bulgular önceki yapılan araştırmalarla tutarlı olup, motivasyon ve performans arasındaki ilişkide inovatifliğin performansı pozitif yönde etkilediği yönündedir.

Donze (2019), İsviçre saat endüstrisinin önde gelen firmalarından Longines ile Japon saat firması Seiko arasında karşılaştırmalı olarak yaptığı çalışmada da inovatifliğin iş performansını etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Her iki firmanın birer aile şirketi olmalarına rağmen teknolojik inovasyonu gerçekleştirmeleri sonucunda sektördeki dinamiklerini değiştirebilmişler ve konumsal üstünlüklerini koruyabilmişlerdir.

Tajeddini ve Trueman (2008), İsviçre’de saat endüstrisinde işletmelerin inovatifliğe tepki veriş şekillerini ve inovatifliğe katılım süreçlerini incelenmiştir. Nitel ifadelerle ilişkin somut kanıtlar sunulan araştırmada, yöneticilerin iş performanslarının pozitif yönde etkilenmesinde, inovatifliğin kapsamlı bir şekilde farkında olmalarına bağlı olduğu öne sürülmüştür. İşletmeler, inovatifliğin uzun vadeli süreçlerde belirsizliklerin yarattığı riskleri dengelemek için, pazar liderliğini elde etmek veya sürdürmek için şirket performanslarını pozitif yönde etkilediğine dair net bir anlayış sergilemişlerdir.

Sonuç olarak ise motivasyon ve performans arasındaki ilişkide inovatifliğin pozitif yönde performansı etkilediği de belirlenmiştir (Şekil 2.5). Cukman (2021), İsviçre’de saat endüstrisinde faaliyette bulunan işletmelerde yaptığı çalışma ile lüks saat endüstrisindeki inovatiflikleri araştırmıştır. Gerald Genta, Jean-Claude Biver gibi bağımsız saat üreticileri de saat endüstrisi kapsamında her bir inovasyonun ilk olarak tasarlandığı zaman ve konum için önemini belirtmektedir. Araştırmanın sonunda ise lüks saat endüstrisinde inovatifliğin arkasında motivasyon ve performansın olduğu, inovatifliğin saat endüstrisi piyasaları üzerinde büyük etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akter vd., (2018), Bangladeş’te 150 akıllı saat kullanıcılarından elde edilen verilere göre akıllı saatlerden beklenen performansta, motivasyon ve alışkanlığın olumlu yönde etkili bir rol oynadığını göstermiştir. Akıllı saat sektöründe inovatiflik, tüketicileri etkileyebilecek faktörleri belirleyerek saat endüstrisinin farklı pazarlara hitap etmesi bakımından bir teşhis aracı olabilir. Çalışmanın sonunda, akıllı saat kullanıcı davranışlarını performans, motivasyon ve alışkanlık olarak üç bağımsız değişkenin etkilediği, bu bağlamda araştırma sonunda ampirik bir model önerilmiştir.

Bu araştırma ile İsviçre saat endüstrisi kapsamında diğer sektör ve uygulamalar için başlıca şu pozitif katkı ve açılımların sağlandığı belirtilebilir: İsviçre saat endüstrisinde yer alan yöneticilerin algıları kapsamında iş motivasyonu, iş performansı ve inovatiflik konuları ve birbirlerine olan etkileri teori ve uygulamayı birleştirecek şekilde bilimsel olarak ele alınarak ortaya konulmuştur. Her ne kadar araştırmanın evren ve örnekleme İsviçre saat endüstrisini içerse de hem dünya genelinde hem de Türkiye’de yer alan saat ve diğer endüstrilerde yönetici ve çalışanlarına açılımlar getirmiştir. Bu çerçevede diğer sektörler için de iş motivasyonunun iş performansını

inovatiflik ile beraber pozitif yönde etkileyeceği yorumu da yapılabilir. Yöneticinin çalışanların motivasyonlarını artırarak bireysel, takımsal, organizasyonel ve kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi ve hedeflere ulaşılması, inovatif bağlamda yapılacak katkılarla üst seviyelere çıkarılabilecektir. İsviçre saat endüstrisindeki işletmelerin yanı sıra İsviçre Saat Federasyonu ile iletişime geçilerek gerçekleştirilen bilgi alışverişi de STK'lar kapsamında araştırmanın ve bulgularının zenginleştirilmesini sağlamıştır. Davranışsal konularla birlikte ele alındığında, iletişim, stres, çatışma, iş tatmini, işe bağlılık, adanmışlık vb. bunun yanı sıra kalite ve verimlilikte artış, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılmalarda azalış vb. konuların da uygulamada pozitif etkileşimi de destekleyeceği belirtilebilir. Bu nedenle ileriki çalışmalar için de alt yapı sağlanmıştır. Türkiye'de her ne kadar saat endüstrisinin varlığı tarihten günümüze yok denecek kadar az olsa da bu çalışma ile ortaya konulan teori ve bulguları, ileriki süreçlerde sektörel bağlamda özendirici ve itici olarak yararlar sağlayacağı ifade edilebilir. Çalışma pandemi dönemini de içine alan süreçte İsviçre'ye çeşitli tarihlerde yapılan ziyaretler çerçevesinde yüz yüze yöneticilerle görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Bu açıdan uluslararası bir bakış açısı ile katkıların sağlandığı açıktır. İleride Türk araştırmacıların yapacakları uluslararası çalışmalar için örnek olma ve motive edicilik de içermektedir.

Ayrıca saatçilik sektörü bağlamında gerçekleştirilecek ilerideki akademik çalışmalara ise hem İsviçre'deki hem de dünyadaki önde gelen diğer ülkelerdeki saat endüstrisi kapsamında algıların da yer alması için alt yapı niteliği oluşturulmuştur. Türkiye'de akademik çalışmaların saatçilik sektörü özeline de yönelebileceği noktasından hareketle de farklı bakış açılarının da açılımsal çerçevede yer alması da bu çalışma ile öne çıkarılmıştır.

Sonuç olarak elde edilen bulgular ve ortaya konulan teorik model ve kapsamı çerçevesinde hem yönetim ve organizasyon literatürü hem de sektörel bazı uygulamada yer alan yönetici ve diğer çalışanlara yönelik olarak iş performansının maksimizasyonu bağlamında hem iş motivasyonuna hem de inovatif niteliklerin etkinliğine yüksek düzeyde önem verilmesinin gerekliliği tavsiyesinde bulunulabilir.

## KAYNAKÇA

Acuner, Ş. A., Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Etkileri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2010.

Acuner, T., İşletmelerde Yönetime Katılma Aracı Olarak Öneri Sistemlerinin Önemi, Öneri Dergisi, 2002.

Adair, J., The John Adair Lexicon of Leadership, 2011.

Akal, Z., İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, 2000.

Akdemir, A., İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Ekin Yayınları, Bursa, 2009.

Akdemir, A., İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Ekin Yayınları, Bursa, 2012.

Aksay, K., Orhan, F., Hastanelerde İnovasyon Sürecinin Risk Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi: Bir Model Önerisi, Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2013.

Akter, S., Mahmud, I., Bin Zamal, F., Ferdush, J., An Investigation on Factors Influencing Smart Watch Adoption: A Partial Least Squares Approach, International Conference on Cyber Security and Computer Science, 2018.

Al-Omari, K., Okasheh, H., The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan, International Journal of Applied Engineering Research, 2017.

Alsaç, İ., Türk Ticaret Kanunu'nun Anonim ve Limited Şirket Yönetim Süreçlerine Yansımaları, 2014.



Altındağ, E., Akgün, B., Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2015.

Ancona, D., Caldwell, D., Management Issues Facing New Product Teams in High Technology Companies, 1987.

Andronache G, La Motivation Cause Et Effet De La Performance, Revue Valaque d'Etudes Economiques, 2015.

Bakoğlu, R., Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, 2001.

Baransel, A., Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1979.

Barrett, M. E., Time Marches On: The Worldwide Watch Industry, Thunderbird International Business Review, Volume 42, John Wiley & Sons Inc., USA, 2000.

Bartol, K. M., Martin, D. C., Management, McGraw Hill, NY, 1998.

Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Baytok, K. S., İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Becheikh, N., Landary, R., Amara, N., Lessons from Innovation Empirical Studies in the Manufacturing Sector: A Systematic Review of the Literature from 1993-2003, Technovation, 2006.

Benligiray, S., İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1999.

Bentivogli, C., Hinterhuber, H., Trento, S., International Review of Strategic Management, Volume 5, John Wiley & Sons, USA, 1994.

Bilge, H., İnsan Kaynaklarının Sürekli Artan Gücü, Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Dergisi, 2003.

Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2006.

Birdal, İ., Aydemir, N., Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992.

Brearley, C. H., Time Telling Through the Ages, Doubleday, Page & Co, New York, 1919.

Britten, James, B., Old Clocks and Watches and Their Makers, Fifth Edition, E. & F. N. Spon Limited, London, 1922.

Bruton, E., The History of Clocks and Watches, Crescent Books, New York, 1979.

Budak, G., Budak, G. İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2010.

Bulut, Ç., Arbak, H., İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma, Egiad Yayınları, İzmir, 2012.

Burke, R. J., Debra, L. N., Downsizing and Restructing: Lessons from the Firing Line for Revitalizing Organizations, Leadership Organization Development Journal, 1997.

Burmaoğlu, S., Ulusal İnovasyon Göstergeleri ile Ulusal Lojistik Performans Arasındaki İlişki: AB Ülkeleri Üzerine Bir Araştırma, Ege Akademik Bakış, 2012.

Burnes, B., Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal, Journal of Management Studies, 2004.

Burton, K., Platts, B., Building Confidence for Dummies, John Wiley Sons, 2006.

Butz, R., International Business BADM 455 Section 2, 2008.

Buza, J., Implications of Consumer Behavior for Patek Philippe, 2012.

Byars, L. L., Concepts of Strategic Management, 3rd Edition, Harper Collins Publishers, New York, 1992.

Byars, L. L., Rue, W. L., Human Resource Management, Richard D. Irwin, Inc., Boston, 1991.

Byers, J. F., White, S. V., Patient Safety: Principles and Practice, Springer Publishing Company, 2004.

Byrd, A. W., Chinese Industrial Firms under Reform, Oxford University Press, Washington, 1992.

Campbell, G., The Grove Encyclopedia of Decorative Arts, Volume 1, Oxford University Press, London, 2006.

Campo, I. S., Aerni, P., When Corporatism Leads to Corporate Governance Failure: The Case of Swiss Watch Industry, Banson, Cambridge, UK, 2016.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş., Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara, 2005.

Carlisle, R., Scientific American Inventions and Discoveries, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2004.

Catania, C. A., Laties, G. V., Pavlov and Skinner: Two Lives in Science, Journal of the Experimental Analysis of Behavior, 1999.

Ceylan, A., Korkmaz, T., İşletmelerde Finansal Yönetim, Ekin Yayınevi, 2006.

Chandrasekar, K., Workplace Environment and Its impact on Organisational Performance in Public Sector Organisations, International Journal of Enterprise Computing and Business Systems, 2011.

Chalmers, A., The British Essayists; With Prefaces, Historical and Biographical, London, 1823.

Citizen, Citizen Report 2019, Tokyo, 2019.

Courvoisier, F. H., Creative Swiss Watchmaking: A Mix of Art, Industry and Marketing, Venise, 2019.

Costa, A., The History of Watches, 1988.

Credit Suisse Global Research, Swiss Watch Industry Prospects and Challenges, Switzerland, 2013.

Çevik, H. H., Polis Teşkilatında Performans Yönetimi, Polis Bilimleri Dergisi, 2000.

Damanpour, F., Organizational Innovation, Theory, Research and Direction, Edward Elgar Publishing, 2020.

Damanpour, F., Wischnevsky, J. D., Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-Generating from Innovation-Adopting Organizations, Journal of Engineering and Technological Management, 2006.

Damanpour, F., Walker, R. M., Avellaneda, C. N., Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations, Journal of Management Studies, 2009.

Deniz, M., İşletme Yönetiminde Motivasyon, Ankara, 2005.

Dessler, G., Human Resource Management, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2008.

Dicle, Ü., Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını, Ankara, 1982.

Diñç, E. Ö., Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini, İstanbul, 2011.

Dipboye, L. R., Smith, S. C., Howell, C. W., Understanding Industrial and Organizational Psychology, An Integrated Approach, Hascourt Brace College Publishers, USA, 1994.

Dobbs, M., Hamilton, R. T., Small Business Growth: Recent Evidence and New Directions, International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, 2006.

Dobni, C. B., Measuring Innovation Culture in Organizations, *European Journal of Innovation Management*, 2008.

Dobre, O. I., Employee Motivation and Organizational Performance, *Review of Applied Socio- Economic Research*, 2013.

Donaldson, L., Performance-Driven Organizational Change: The Organizational Portfolio, California, 1999.

Donze, P. Y., The Comeback of the Swiss Watch Industry on the World Market: A Business History of the Swatch Group (1983-2010) *Discussion Papers in Economics and Business*, 2011.

Donze, P. Y., Global Value Chains and the Lost Competitiveness of the Japanese Watch Industry: An Applied Business History of Seiko since 1990, *Asia Pacific Business Review*, 2015.

Donze, P. Y., From the Industrial District to the Global Firm: Swatch Group and the Swiss Watch Industry, 2017.

Donze, P. Y., The Transformation of Global Luxury Brands: The Case of the Swiss Watch Company Longines, 2017.

Donze, P. Y., The Swiss Watch Industry, 2018.

Donze, P. Y., Dynamics of Innovation in the Electronic Watch Industry: A Comparative Business History of Longines (Switzerland) and Seiko (Japan), 2019.

Donze, P. Y., Borel, D., Technological Innovation and Brand Management: The Japanese Watch Industry since the 1990's, *Journal of Asia-Pacific Business*, 2019.

DPT, Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyon Raporu, Ankara, 2000.

Drucker, P. F., The Discipline of Innovation, *Harvard Business Review*, 1985.

Drucker, P. F., The Discipline of Innovation, *Harvard Business Review*, 2002.

Drucker, P.F., Maciariello, J. A., *Management*, New York, 2008.

Duckworth, A. L., Seligman, M. E. P., Self-Discipline Outdoes IQ in Predicting Academic Performance of Adolescents, *Psychological Science*, 2005.

Durmaz, M., *Kişilerarası İletişim ve Motivasyon*, İzmir, 2004.

Duru, M. N., Korkmaz, M., Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Önemi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 2013.

Ekiyor, A., Arslantaş, S., Sağlık Sektöründe İşgören Motivasyonunun İnovasyon Performansına Etkileri, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015.

Eren, E., *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, 1996.

Eren, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2010.

Eren, M. Ş., Kaplan, M., Kurumsal Yetkinliklerin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmaları Üzerine Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2014.

Ertuğ, Z. K., Bülbül, M. E., İnovasyon Performansı Değerlendirme Sürecinde AHP ve GİA Bütünleşik Yaklaşımı: Süt Ürünleri Sektöründe Bir Uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015.

Federation of the Swiss Watch Industry, *Annual Report: 2008, 2009*.

Federation of the Swiss Watch Industry FH, *Guide to the Use of the Designation “Swiss” For Watches, Version 4, Biel, 2016*.

Federation of the Swiss Watch Industry, 2022.

Fındıkçı, İ., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, 2006.

Florea, N. V., Goldbach, L. R., Goldbach, F. C., Relationship between Human Resources Management and Organizational Culture, *Proceedings of the European Conference on Management*, 2011.

Girdwichai, L., Sriviboon, C., Employee Motivation and Performance: Do the Work Environment and the Training Matter?, 2019.

Glasmeier, K. A., Technological Discontinuities and Flexible Production Networks: The Case of Switzerland and the World Watch Industry, Research Policy, 1991.

Glasmeier, K. A., Flexibility and Adjustment: The Hong Kong Watch Industry and Global Change, Growth and Change, Volume 25, 1994.

Glasmeier, K. A., Manufacturing Time: Global Competition in the Watch Industry 1975-2000, The Guildford Press, New York, 2000.

Govindarajan, V., Trimble, C., Building Breakthrough Businesses within Established Organizations, 2005.

Gopalakrishnan, S., Damanpour, F., A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management, The International Journal of Management Science, 1997.

Gratton, L., People Processes as a Source of Competitive Advantage, Strategic Human Resource Management, Oxford University Press, 1999.

Groves, H. L., Switzerland: A Commercial and Industrial Handbook, Government Printing Office, Washington, 1921.

Güney, S., Davranış Bilimleri, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2014.

Güven, H. S., İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel, Kümesel ve Örgütsel Değişkenler, Amme İdare Dergisi, 1981.

Haines, R., Warman's Watches Field Guide, F&W Publications Inc, Ohio, 2011.

Halimatussakdiah N., Suryani I., Zuhra, E. S., Mahdani A. S., How Intrinsic Motivation and Innovative Work Behavior Affect Job Performance, 2018.

Hancıoğlu, Y., Yeşilaydın, G., Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejik İnovasyon, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 2016.

Harrold, M. C., *American Watchmaking: A Technical History of the American Watch Industry, 1850–1930*, NAWCC, Columbia, 1984.

Higgins, D. M., *Brands, Geographical Origin, and the Global Economy*, Cambridge University Press, USA, 2018.

Hobden, H., Hobden, M., *John Harrison and the Problem of Longitude, The Cosmic Elk*, UK, 1988.

Hong Kong Manufacturing SMEs: Preparing for the Future: Industry Situation Report the Watch and Clock Industry Federation of Hong Kong Industries, 2010.

Hughes, M., Rigtering, J. P. C., Covin, J. G., Bouncken, R. B., Kraus, S., *Innovative Behaviour, Trust and Perceived Workplace Performance*, Wiley British Academy of Management, 2018.

Hurley, R. F., Hult, G. T. M., *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination*, *Journal of Marketing*, 1998.

Hutchinson, S., *Performance Management Theory and Practise*, London, 2013.

Ibbett, K., *Being Moved: Louis XIV's Triumphant Tenderness and the Protestant Object*, *Exemplaria*, Vol. 26 No. 1, W. S. Maney & Son Ltd, 2014.

Işıksaçan, T., *Etkili Motivasyon*, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M. T., *Organizational Behavior and Management*, McGraw-Hill Irwin, 2014.

Jaquet, E., *Technique and History of the Swiss Watch: From Its Beginnings to the Present Day*, Otto Walter Ltd., Switzerland, 1953.

Jewell, L. N., Siegal, M., *Contemporary Industrial/Organizational Psychology*, West Publishing Company, USA, 1990.

Joungé, D. D., *Bits of History: From the Big Bang to Now*, Books on Demand, Sweden, 2016.



Karatepe K. H., Kuşçu, F. N., Karaman, M., Psikolojik Sermayenin Bireysel Performansa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma, Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2019.

Kaynak, T., Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995.

Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, O., Dündar, G., Uluhan, R., İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İ.İ.E.A.Y.V, İstanbul, 2000.

Kelley, B., Stoking Your Innovation Bonfire, New Jersey, 2010.

Keleşoğlu, S., Kalaycı, N., Dördüncü Sanayi Devriminin Eşiğinde Yaratıcılık, İnovasyon ve Eğitim İlişkisi, Yaratıcı Drama Dergisi, 2017.

Keser, A., Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006.

Keser, A., Güler, B. K., Çalışma Psikolojisi, Umuttepe Yayınları, 2016.

Khurana, H., Joshi, V., Motivation and Its Impact on Individual Performance: A Comparative Study Based on McClelland's Three Need Model, International Journal of Research in Commerce and Management, 2017.

Kıngır, S., Taşkıran, E., Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2006.

Kim, M., Kim, S., Kim, M., Zhang, J. J., Assessing Volunteer Satisfaction at the London Olympic Games and Its Impact on Future Volunteer Behaviour, Sport in Society, 2019.

Kispál-Vitai, Z., Comparative Analysis of Motivation Theories, International Journal of Engineering and Management Sciences, 2016.

Kocademir, S., İnce, M., İç Girişimcilik Süreçlerinin İnovasyon ve Örgütsel İnovasyon Kültürüne Yansımaları, İksad, 2022.

- Koç, M., Topaloğlu, M., Yönetim Bilimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği – Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, Yön Ajans, İstanbul, 1989.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, 10. Basım, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2005.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2007.
- Koller, C., De La Lime A La Machine: L'industrialisation Et l'Etat Au Pays De l'horlogerie, Contribution A l'histoire Economique Et Sociale D'une Region Suisse, Communication Jurassienne Et Europeenne (CJE), Courrendlin, Suisse, 2003.
- Koudelkova, P., Milichovsky, F., Successful Innovation by Motivation, Verslas: Teorija ir Praktika / Business: Theory and Practice, 2015.
- Koufteros, X., Marcoulides, G. A., Product Development Practices and Performance: A Structural Equation Modeling-Based MultiGroup Analysis, Int. J. Production Economics, 2006.
- Kök, S. B., İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2006.
- Kuşlvan, Z., Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, 1999.
- Kuzulugil, Ş., Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Journal of the School of Business Administration, 2012.
- Landes, D. S., Revolution in Time: Clocks and the Making of the Modern World, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983.
- Latham, G. P., Locke, E. A., Management and Motivation, Penguin Books, England, 1992.

Larson, J., The World Health Organization's Definition of Health: Social Versus Spiritual Health, Social Indicators Research, 1996.

Lebas, M., Euske, K., Conceptual and Pperational Delineation of Performance, Business Performance Measurement, Andy Neely, Cambridge University Press, 2004.

Locke, E. A., The Nature and Causes of Job Satisfaction, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1976.

Lombardi, M. A., The Evolution of Time Measurement, Part 2: Quartz Clocks, IEEE Instrumentation & Measurement Magazine, Volume: 14, USA, 2011.

Lopopolo, R. B., The Relationship of Role-Related Variables to Job Satisfaction and Commitment to the Organization in a Restructured Hospital Environment, Physical Therapy, 2002.

Lunenburg, F. C., Goal-Setting Theory of Motivation, International Journal of Management, Business and Administration, 2011.

Luthans, F., Organizational Behavior, McGraw-Hill Irwin, New York, 2011.

Luthans, F., Stajkovic, A. D., Reinforce for Performance: The Need to Go Beyond Pay and Even Reward, Academy of Management Executive, 1999.

Marcati, A., Guido, G., Peluso, A. M., The Role of SME Entrepreneurs' Innovativeness and Personality in the Adoption of Innovations, Research Policy, 2008.

Martins, E. C., Terblanche, F., Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Innovation, European Journal of Innovation Management, 2003.

Marchant, T., Strategies for Improving Individual Performance and Job Satisfaction at Meadowvale Health, Journal of Management Practice, 1999.

Mccarty, M. A., Garavan, N. T., 360 Feedback Process: Perfonmance Improvement and Employee Career Development, Journal of European Industrial Training, 2001.

Mensah, K., Boye, E., Kwesi, A., Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana, 2016.

Milham, W. I., Time and Timekeepers, The MacMillan Company, New York, 1945.

Mitchell, T. R., Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice, Academy of Management Review, 1982.

Moon, Y., The Birth of Swatch, Harvard Business School Publications, 2004.

Morris, L., Three Dimensions of Innovation, International Management Review, 2013.

Nanjundeswaraswamy, T. S., Swamy, D. R., Leadership Styles, Advances in Management, 2017.

Nişancı, Z. N., Akyol, E. M., Özmutaf, N. M., Farklılıklar Kapsamında Davranış Tarzları ve Bireysel Performans: Beyaz ve Mavi Yakalı Çalışan Perspektifi, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., 2016.

OECD Oslo Manual, The Measurement of Scientific and Technological Activities, A Joint Publication of OECD and Eurostat, 2005.

Okamoto, Y., A Look at Japan's Watch Market, The U.S. Commercial Service, 2016.

Okonkwo, U., Luxury Fashion Branding, Palgrave MacMillan, New York, 2007.

Öğüt, A., Akgemci, T., Demirel, M. T., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004.

Örücü, E., Modern İşletmecilik, Gazi Yayınları, Ankara, 2003.

Özkalp, E., Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir, 1988.

Özkalp, E., Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Ekin Yayıncılık, 2011.

Özmutaf, N. M., Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2007.

Özmutaf, N. M., Çağdaş Yönetici Nitelikleri ve Yönetmel Konular, 2019.

Öztürk, D., Örgütsel Yaklaşımlar, Nisan Kitabevi, Eskişehir, 2019.

Pearce, J. A., The Company Mission as a Strategic Tool, Sloan Management Review Association, 1982.

Perret, T., The Territory of Neuchatel and Its Horological Heritage, Editions De La Chatiere, Switzerland, 2008.

Proctor, T., Innovations in Time: What Can We Learn From History?, Blackwell Publishers Ltd, Volume 7, 1998.

Robbins, S. P., DeCenzo, A. D., Coulter, M., Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications, Pearson Education Inc., 2013.

Rolex SA, History of Rolex, 2018.

Rothschild, A., Rothschild, A., Make: Inventing a Better Mousetrap: 200 Years of American History in the Amazing World of Patent Models, Maker Media Inc., California, 2015.

Rotundo, M., Sackett, P. R., The Relative Importance of Task, Citizenship and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach, Journal of Applied Psychology, 2002.

Rummler, G., Brache, A. P., Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart, San Francisco, 1995.

Russell, R. D., How Organisational Culture Can Help to Institutionalise the Spirit of Innovation in Entrepreneurial Ventures, Journal of Organizational Change Management, 1989.

Rusu, G., Avasilcai, S., Human Resources Motivation: An Organizational Performance Perspective, Annals of the Oradea University, Fascicle of Management and Technological Engineering, 2013.

Ryan, R., Mechanisms of Technology ReEmergence and Identity Change in a Mature Field: Swiss Watchmaking, 1970-2008, Harvard Business School Working Paper, 2013.

Ryan, R. M., Deci, E. L., Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, American Psychologist, 2000.

Ryan, R. M., Williams, G. C., Patrick, H., Deci, E. L., Self-Determination Theory and Physical Activity: The Dynamics of Motivation in Development and Wellness, Hellenic Journal of Psychology, New York, 2009.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa, 2003.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Alfa Aktuel Basım, Bursa, 2005.

Sattler, M., Excellence in Innovation Management: A Meta-Analytic Review on the Predictors of Innovation Performance, Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2009.

Sayılar, Y., Kültürel Değişim Kültüre Ne Kadar Duyarlı, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2003.

Scott, S. G., Bruce, R. A., Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, Academy of Management Journal, 1994.

Schultz, W., Romo, R., Dopamine Neurons of the Monkey Midbrain: Contingencies of Responses to Stimuli Eliciting Immediate Behavioral Reactions, 1990.

Senge, P. M., Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1997.

Sert, A. E., Dalkılıç, O. S., Çalışanların Öz Güven ve Yaratıcılık Düzeylerinin Mutlulukları Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2019.

Sevinç, H., Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2015.

Slater, S., Narver, J. C., Market Orientation and the Learning Organization. Journal of Marketing, 1995.

Society of Antiquaries of London, Archaeologia: Or, Miscellaneous Tracts Relating To Antiquity, Volume 33, J.B. Nichols and Son, London, 1849.

Som, A., Blanckaert, C., The Road to Luxury: The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management, John Wiley Sons Singapore Pte. Ltd., Singapore, 2015.

Sternberg, R. J., Critical Thinking: Its Nature, Measurement and Improvement, National Inst. Od Education, 1986.

Stuart, A. H., Watch and Clock Making Revives in the United Kingdom, Foreign Commerce Weekly, Vol. 38, No.1, U.S. Government Printing Office, Washington, 1950.

Su, M. F., Cheng, K. C., Chung, S. H., Der-Fa Chen, D. F., Innovation Capability Configuration and Its Influence on the Relationship Between Perceived Innovation Requirement and Organizational Performance, Evidence from IT Manufacturing Companies, Journal of Manufacturing Technology Management, 2018.

Sullivan, E., European Clocks and Watches in the Metropolitan Museum of Art: A Brief History of the Collection 3, The Metropolitan Museum of Art, New York, 2015.

Susser, M., Health as a Human Right: An Epidemiologist's Perspective on the Public Health, American Journal of Public Health, 1993.

Switzerland Export - Import Trade and Business Directory, Strategic and Practical Information, Volume 1, International Business Publications, USA, 2013.

Szeto, E., Innovation Capacity: Working Towards a Mechanism for Improving Innovation within an Inter-Organizational Network, The TQM Magazine, 2000.

Şahin, A., Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Adım Matbaacılık, 2015.

Tajeddini, K., Using the Integration of Disparate Antecedents to Drive World-Class Innovation Performance: An Empirical Investigation of Swiss Watch Manufacturing Firms, Review of Applied Management Studies, 2015.

Tajeddini, K., Trueman, M., The Potential for Innovativeness: A Tale of the Swiss Watch Industry, 2008.

Tanrıverdi, H., Alkan, M., Girişimcilerin, Girişimcilik, İnovasyon Yapma, İnovatif Düşünce ve İnovatif Girişimcilik Düzeylerinin İncelenmesi, Journal of Current Researches on Business and Economics, 2018.

Taş, S., İnovasyon, Eğitim ve Küresel İnovasyon İndeksi, Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2017.

Taşgıt, Y. E., Torun, B., Yöneticilerin İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecini Yönetme Tarzı ve İşletmelerin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi, 2016.

Taylor, W., Message and Muscle: An Interview with Swatch Titan Nicolas Hayek, Harvard Business Review, 1993.

The Deloitte Swiss Watch Industry Study 2013, Time for the Future, Zurich, 2013.



Tharp, M., Defining Culture and Organizational Culture: From Anthropology to the Office. Interpretation a Journal of Bible and Theology, 2009.

Thompson, D., The History of Watches, Abbeville Press, London, 2008.

Topsakal, Y., Yüzbaşıoğlu, N., Sosyal İnovasyon Kavramsal Model Önerisi, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 2017.

Tunçer, P., Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, Sayıştay Dergisi, 2013

Tungate, M., Luxury World: The Past, Present and Future of Luxury Brands, Kogan Page Publishers, Philadelphia, 2009.

Tushman, M. L., O'Reilly, C. A., Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal, Harvard Business School Press, 1997.

Tushman, M., Murmann, J., Dominant Designs, Technology Cycles And Organizational Outcomes, Managing in the Modular Age: Architectures, Networks, And Organizations, 2002.

Tyson, S., York, A., Alfred Personnel Management, Clays Ltd, England, 1993.

Uludağ, G., İş Stresi ve Motivasyon İlişkisine Yönelik Bir Alan Araştırması, Adıyaman Üniversitesi, SBE Dergisi, 2019.

Uyargil, C., Performans Yönetimi Sistemi, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2013.

Uysal, Ş., Performans Yönetim Sisteminin Tanımı, Tarihçesi ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış, Electronic Journal of Vocational Colleges, 2015.

U.S. International Trade Commision, Advice Concerning Possible Modifications to the U.S. Generalized System of Preferences, 2005 Special Review on Watches, USITC Publication 3841, Washington, 2006.

Van Auken, H., Guijarro, A. M., Garcia-Perez-de-Lema, D., Innovation and Performance in Spanish Manufacturing SMEs, *International Journal Entrepreneurship and Innovation Management*, 2008.

Van Dyne, L., Graham, J. W., Dienesch, R. M., Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, 1994.

Van Zyl, L. E, Van Oort, A., Rispens, S., Olckers, C., Work Engagement and Task Performance within a Global Dutch ICT-Consulting Firm: The Mediating Role of Innovative Work Behaviors, 2019.

Vitapamoorthy, R., Mahmood, R., Md Som, H., The Role of Self-Efficacy and Innovative Work Behaviour in Civil Servants' Work Performance: A Conceptual Paper, 2021.

Voynarenko, M., Dzhedzhula, V., Yepifanova, I., Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity, *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 2020.

Wahyuni, D. U., Christiananta, B., Eliyana, A., Influence of Organizational Commitment, Transactional Leadership, And Servant Leadership to the Work Motivation, Work Satisfaction and Work Performance of Teachers at Private Senior High Schools in Surabaya, 2014.

Watkins, R., *The Origins of Self-Winding Watches 1773 - 1779*, Second Edition, Newprint, Australia, 2016.

Weegar, M. A., Pacis, D., A Comparison of Two Theories of Learning Behaviorism and Constructivism as Applied to Face-to-Face and on Line Learning, Manila, 2012.

West, M. A., Farr, J. L., *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, John Wiley & Sons Ltd., 1990.

Williams, P., *7 Time Tested Solutions for Antique Watches*, Lulu Press Inc., USA, 2015.

Wu, L., Wei, L., Zhang, Y., Han, Employee Experienced HPWPs and Job Performance: Roles of Person-Job Fit and Intrinsic Motivation, Higher Education Press and Springer-Verlag, 2011.

Yair, R., Motivating Public Sector Employees, Hertie School of Governance, 2011.

Yiğit, S., Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında İnovasyon Kültürü, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2014.

Yuan, F., Woodman, R., Innovative Behaviour in the Workplace the Role of Performance and Image Outcome Expectations, 2010.

Yüce, P., 360 Derece Değerlendirme, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2003.

MCH Group, Swiss Exhibition (Basel) Ltd., <https://www.baselworld.com/en/the-show/history>, 16 Mayıs 2020.

FHS, Official Website of the Swiss Watch Industry, <http://www.fhs.swiss/eng/watchindustrytoday.html>, 16 Mayıs 2020.

FHS, Official Website of the Swiss Watch Industry, [https://www.fhs.swiss/scripts/getstat.php?file=histo\\_regions\\_200404\\_a.pdf](https://www.fhs.swiss/scripts/getstat.php?file=histo_regions_200404_a.pdf), 29 Mayıs 2020.

FHS, Official Website of the Swiss Watch Industry, <https://www.fhs.swiss/eng/statistics.html>, 02 Şubat 2022.

FHS, Official Website of the Swiss Watch Industry, <https://www.fhs.swiss/eng/origins.html>, 14 Temmuz 2022.

HKE, Hong Kong Exchanges and Clearing Limited, [www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2013/0124/02033\\_1529836/e116.pdf](http://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2013/0124/02033_1529836/e116.pdf), 29 Mayıs 2020.

CPIH, Convention patronale de l'industrie horlogère suisse (CP), <https://cpih.ch/wp-content/uploads/RA2017.pdf>, 29 Mayıs 2020.

SJK, <https://watchesbysjx.com/2021/03/morgan-stanley-swiss-watch-industry-report-2021.html>, 20 Temmuz 2022.

Fransızca Sözlük, <https://www.fransizcasozluk.net/index.php?q=performans>, 20 Temmuz 2022.

## **EKLER**

## Ek1: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Rektörlük Talep Yazısı



T.C.  
İZMİR KATIP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ



**Ref: Letter Seeking Request to Use Survey / Questionnaire Tool**

September 26, 2019

Dear Sir / Madam;

I am the Vice Rector of Izmir Katip Çelebi University / Turkey.

Mr. Bülent Ergani, our university doctoral candidate at the department of Management and Organization, is conducting a survey on Swiss watch industry for his doctoral thesis. I kindly ask you for your support and participate in the survey.

Enclosed with this letter is a brief questionnaire of the thesis named "The role of innovative qualities in the relationship between motivation and performance: A research on executives in the Switzerland watch industry."

- We will use the surveys only for his research study and will not sell or use it with any compensated or curriculum development activities.
- The identity information of the individuals and organizations participating in the survey will be kept strictly confidential.
- We will send a copy of the completed research study to your attention upon completion of the study.

Please feel free to contact us if you need any further information at [rektorluk@ikc.edu.tr](mailto:rektorluk@ikc.edu.tr) or at +90 (232) 329 35 35.

Sincerely Yours,

Prof. Dr. Adnan KAYA  
*Vice Rector*

Prof. Dr. Adnan KAYA  
Rektör Yardımcısı

Adres : Ana Jet Üssü Yolu Havaalanı Şosesi Cad.No:33/2 Balatçık Çiğli / İZMİR / TURKEY  
Phone : +90(232) 329 35 35  
Mail : rektorluk@ikc.edu.tr

## Ek2: İsviçre Saat Federasyonu ile Yazışma Metni

TR: Swiss Watch Industry Survey

Jean-Daniel Pasche <j.pasche@fhs.swiss>

Mon 1/31/2022 7:32 AM

To: Bulent Ergani <bulent.ergani@univ-stg.ch>

Dear Mr. Ergani

You will find hereunder the figures you have requested.

Year	Companies	Employees	Total value in millions CHF
2021	690	57'491	22'269,7
2020	709	57'550	16'999,7
2019	716	59'103	21'717,7
2018	694	57'812	21'180,2

With kind regards

Jean-Daniel Pasche  
President



Fédération de l'industrie horlogère suisse FH  
Verband der Schweizerischen Uhrenindustrie FH  
Federation of the Swiss Watch Industry FH

Federation of the Swiss Watch Industry FH  
2501 Biel/Bienne  
Tel +41 (0) 32 328 08 28  
[www.fhs.swiss](http://www.fhs.swiss)

De : Bulent Ergani <bulent.ergani@univ-stg.ch>

Envoyé : dimanche, 30 janvier 2022 12:17

À : Présidence <presidence@univ-stg.ch>

Objet : Swiss Watch Industry Survey

Dear Mr. Pasche,

Thank you very much for your great supports on my study. Your experiences and perceptions are very important for this study. You will contribute greatly to science and the industry by participating in the research.

Because of Covid-19, the process was very slow and I could not finish the study on time. So I have to update the numbers in the survey.

Could you please send me number of companies in 2018, 2019, 2020 and 2021 + total number of employees working in swiss watch industry in these years?  
Also do you have the total export value of watch in the years 2018 to 2021?

I will use these numbers in the statistics...

Sincerely Yours,

Bulent ERGANİ  
PHD Candidate

**Ek3: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Etik Kurulu Etik Onay Belgesi**

**T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU  
ETİK ONAY BELGESİ**

ARAŞTIRMANIN BAŞLIĞI	MOTİVASYON İLE PERFORMANS İLİŞKİSİNDE İNOVATİF NİTELİKLERİN ROLÜ: İSVİÇRE SAAT ENDÜSTRİSİNDE YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
SORUMLU ARAŞTIRMACININ ADI SOYADI	Bülent ERGANI
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ KARAR	Bu çalışmanın amacı, saat endüstrisi çalışanları kapsamında, motivasyon ile performans ilişkisinde inovatif niteliklerin etkileşimine yönelik yönetici algılarının belirlenmesidir. Bu kapsamda inovatif niteliklerin ise hem motivasyon hemde performans ile karşılıklı etkileşimli bir şekilde motivasyon ve performans arasındaki ilişkiyi etkilemesi beklenir. Bu araştırma çerçevesinde sözü edilen ilişkiselikler köklü bir geçmişe sahip olan ve ileri düzeyde inovatif teknolojilerin kullanıldığı İsviçre Saat Endüstrisinde yer alan yönetici algıları çerçevesinde ortaya konulacaktır.
ETİK KURUL KARARI	Yukarıda bilgileri verilen başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın /çalışmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve uygun bulunmuş olup, araştırmanın / çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen kişilerle gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına oy birliği ile karar verilmiştir.

**ETİK KURUL ÜYESİNİN ADI SOYADI**

**İMZA/20.06.2019**

1. Prof. Dr. Muhsin AKBAŞ

2. Prof. Dr. Kerem BATIR

3. Prof. Dr. Özer KÜPELİ

4. Prof. Dr. Osman KONUK

5. Prof. Dr. Cengiz DİMİR

6. Prof. Dr. Siňan NARDALI

7. Prof. Dr. Kurtuluş ÖNGEL

8. Doç. Dr. Levent ÇETİN

9. İmge ERCAN DİKÇAM



#### Ek4: Motivasyon, Performans ve İnovatif Niteliklere Yönelik Türkçe Anket Formu

##### Motivasyon, Performans ve İnovatif Niteliklere Yönelik Anket Formu

Bu anketin amacı, saat endüstrisi çalışanları kapsamında, motivasyon ile performans ilişkisinde inovatif niteliklerin etkileşimine yönelik yönetici algılarının belirlenmesidir.

Motivasyon, insanları hedeflere ulaşma eylemlerine teşvik etme süreci olarak tanımlanabilir. Performans bilgi, beceri ve yeteneklerin uygulanması ile bir görevin tamamlanması şeklinde ifade edilebilir. İnovatif nitelikler ise hedeflere ulaşmak için gerekli olan araçlar olarak belirtilebilir.

Anketler toplu olarak değerlendirileceği için ankete katılan bireylerin ve organizasyonların kimlik bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır. Anketi cevaplama süresi ortalama beş dakikadır. Lütfen her soruya tek bir cevap veriniz.

Bülent ERGANİ, MBA

Tel:

e-mail:

Prof. Dr. Nezih Metin ÖZMUTAF

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,

Çiğli / İZMİR / TÜRKİYE

<i>Yaşınız:</i> .....
<i>Cinsiyetiniz:</i> 1( ) Kadın 2( ) Erkek
<i>Eğitim durumunuz:</i> 1( ) Lise 2( ) Lisans 3( ) Lisansüstü
<i>Deneyim süreniz:</i> (yıl) .....
<i>Çalıştığınız işletmedeki deneyim süreniz:</i> (yıl) .....
<i>Çalıştığınız işletmedeki pozisyonunuz:</i> 1( ) Üretim 2( ) İnsan Kaynakları 3( ) Kalite Kontrol 4( ) Ar-Ge 5( ) Diğer:...
<i>Çalıştığınız işletmenin kuruluş yılı:</i> .....
<i>Çalıştığınız işletmedeki çalışan sayısı:</i> .....

<i>İsviçre Saat Endüstrisinde.....</i>	<b>Çok yüksek</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Orta</b>	<b>Düşük</b>	<b>Çok düşük</b>
motivasyonun önemi	5	4	3	2	1
performansın önemi	5	4	3	2	1
inovatifliğin önemi	5	4	3	2	1
motivasyon ve inovatiflik arasındaki ilişki düzeyi	5	4	3	2	1
performans ve inovatiflik arasındaki ilişki düzeyi	5	4	3	2	1
misyon ve inovatiflik arasındaki ilişki düzeyi	5	4	3	2	1
vizyon ve inovatiflik arasındaki ilişki düzeyi	5	4	3	2	1
değer ve ilkeler ile inovatiflik arasındaki ilişki düzeyi	5	4	3	2	1
amaçlar ve hedefler ile inovatiflik arasındaki ilişki düzeyi	5	4	3	2	1
stratejiler ve inovatiflik arasındaki ilişki düzeyi	5	4	3	2	1

<b>Önergeler</b>						
		<b>Kesinlikle Katlıyorum</b>	<b>Katlıyorum</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
<i>İsviçre Saat Endüstrisinde ..... iş motivasyonunu etkilemektedir.</i>						
1	iş ve çalışma düzeni	5	4	3	2	1
2	iş süreçleri ile ilgili düzenlemeler	5	4	3	2	1
3	çevresel koşulların (ısı, ışık, ses, gürültü, ergonomi vb.) uygunluğu	5	4	3	2	1
4	kariyer olanaklarının varlığı	5	4	3	2	1
5	yüksek iş tatmini	5	4	3	2	1
6	etkin iletişim süreçlerinin varlığı	5	4	3	2	1
7	otonomiyi destekleme	5	4	3	2	1
8	ihtiyaçların karşılanma yeterliği	5	4	3	2	1

Lütfen Sayfayı Çeviriniz ➡

9	etkin eğitim süreçlerinin varlığı	5	4	3	2	1
10	kişiliğe saygı	5	4	3	2	1
11	karar alma sürecine katılma	5	4	3	2	1
12	gelişime açık olma	5	4	3	2	1
13	firmanın ücret politikası	5	4	3	2	1
14	güvenin tesis edilmesi	5	4	3	2	1
15	çalışmaları positif yönde etkileyebilme	5	4	3	2	1
16	insan ilişkileri	5	4	3	2	1
17	bireysel amaçlarla örtüşme	5	4	3	2	1
18	adaletin (ücret, kariyer gelişimi, olanaklar....vb) sağlanması	5	4	3	2	1
19	liderliğin destek sağlanması	5	4	3	2	1

<i>İsviçre Saat Endüstrisinde ..... iş performansını etkilemektedir.</i>						
1	etkin performans yönetim sisteminin varlığı	5	4	3	2	1
2	performans hedeflerinin varlığı	5	4	3	2	1
3	gerçekçi performans kriterlerinin varlığı	5	4	3	2	1
4	gerçekçi performans standartlarının varlığı	5	4	3	2	1
5	etkin geri bildirim sisteminin varlığı	5	4	3	2	1
6	etkin koçluk ve mentorluk süreçlerinin varlığı	5	4	3	2	1
7	yüksek performansın (maddi ve manevi) ödüllendirilmesi	5	4	3	2	1
8	etkili swot (güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) analizinin varlığı	5	4	3	2	1
9	çalışanların yetkinlikleri	5	4	3	2	1
10	performans değerlendiricilerin (uzman vb) yetkinlikleri	5	4	3	2	1
11	uygun iş koşullarının varlığı	5	4	3	2	1
12	değerleme sisteminin sürdürülebilirliği	5	4	3	2	1
13	değerleme sisteminin güncellenebilirliği	5	4	3	2	1
14	uygun gelişim olanaklarının varlığı	5	4	3	2	1
15	kişilik yapısının uygunluğu	5	4	3	2	1
16	çalışanların yeterlikleri (bilgi, beceri, yetenek, deneyim, eğitim vb)	5	4	3	2	1
17	çalışanların özel yaşamları ile ilgili etkileşimler	5	4	3	2	1
18	ileri teknolojilerin varlığı	5	4	3	2	1

<i>İsviçre Saat Endüstrisinde ..... inovatif nitelikler.</i>						
1	inovatif liderliğin varlığı	5	4	3	2	1
2	inovatif vizyonların varlığı	5	4	3	2	1
3	inovatif kültürün varlığı	5	4	3	2	1
4	inovatif eğitim süreçlerinin varlığı	5	4	3	2	1
5	inovatif karar süreçlerinin varlığı	5	4	3	2	1
6	inovatif paydaş ilişkilerinin varlığı	5	4	3	2	1
7	inovatif takım çalışmalarının varlığı	5	4	3	2	1
8	inovatif yeni fikirlerin üretimi	5	4	3	2	1
9	inovatif düşüncelerin desteklenmesi	5	4	3	2	1
10	inovatif girişimcilik süreçleri	5	4	3	2	1
11	inovatif değer katma istekliliği	5	4	3	2	1
12	inovatif nitelikli bütçenin tahsisi	5	4	3	2	1
13	inovatif risklerin alınması	5	4	3	2	1
14	inovatif müşteri beklentilerinin karşılanabilirliği	5	4	3	2	1

Lütfen Sayfayı Çeviriniz: ➡

<i>İsviçre Saat Endüstrisinde ..... inovatif nitelikler.</i>						
15	sorgulayıcılık	5	4	3	2	1
16	farklı bakabilme	5	4	3	2	1
17	öz disiplin	5	4	3	2	1
18	öz güven	5	4	3	2	1
19	odaklanabilme	5	4	3	2	1
20	titiz çalışabilme	5	4	3	2	1
21	eleştirisellik	5	4	3	2	1
22	yüksek motivasyon	5	4	3	2	1
23	yüksek iş tatmini	5	4	3	2	1
24	yüksek gönüllülük	5	4	3	2	1

*Değerli görüşlerinizi ve anketi doldurmaya zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz. Saat endüstrisine ve bilimine katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz...*

## Ek5: Motivasyon, Performans ve İnovatif Niteliklere Yönelik İngilizce Anket Formu

### SURVEY FOR MOTIVATION, PERFORMANCE AND INNOVATIVE QUALITIES

The aim of this survey is to determine the perceptions of managers on the interaction of innovative qualities in the relationship between motivation and performance within watch industry employees.

Motivation can be defined as the process of stimulating people to actions to accomplish the goals. Performance can be expressed as the completion of a task with application of knowledge, skills and abilities. Innovative features can be specified as the necessary tools to achieve goals.

Since the surveys will be evaluated collectively, the identity information of the individuals and organizations participating in the survey will be kept strictly confidential. Survey average response time is five minutes. Please respond once for each question.

Bulent ERGANİ, MBA Phone: e-mail:  
 Prof. Dr. Nezih Metin OZMUTAF  
 Izmir Katip Celebi University, Faculty of Economics and Administrative Sciences  
 Cigli / IZMIR / TURKEY

Age: .....
Gender: 1( ) Female 2( ) Male
Educational Status: 1( ) High School 2( ) Undergraduate 3( ) Graduate
Experience Duration (years): .....
Experience Duration In This Company (years): .....
Your Position In This Company: 1( ) Production 2( ) Human Resources 3( ) Q&C 4( ) R&D 5( ) Other:.....
The Year Establishment of This Company: .....
Number of Employees In This Company: .....

..... in the Swiss Watch Industry is .....	Very High	High	Medium	Low	Very Low
The importance of motivation	5	4	3	2	1
The importance of performance	5	4	3	2	1
The importance of innovation	5	4	3	2	1
The level of relationship between motivation and innovation	5	4	3	2	1
The level of relationship between performance and innovation	5	4	3	2	1
The level of relationship between mission and innovation	5	4	3	2	1
The level of relationship between vision and innovation	5	4	3	2	1
The level of relationship between values & principles and innovation	5	4	3	2	1
The level of relationship between intention and target	5	4	3	2	1
The level of relationship between strategies and innovation	5	4	3	2	1


Propositions		Strongly Agree	Agree	Neither agree nor disagree	Disagree	Strongly Disagree
.....in the Swiss Watch Industry affects work motivation.						
1	Work and working order	5	4	3	2	1
2	Regulations on work processes	5	4	3	2	1
3	Conformity of environmental conditions (heat, light, sound, noise, ergonomics... etc)	5	4	3	2	1
4	Presence of career opportunities	5	4	3	2	1
5	High job satisfaction	5	4	3	2	1
6	Presence of effective communication processes	5	4	3	2	1
7	Supporting autonomy	5	4	3	2	1
8	Competence of meeting the needs	5	4	3	2	1

Please Turn The Page →

9	Presence of effective educational processes	5	4	3	2	1
10	Respect	5	4	3	2	1
11	Participation in decision making	5	4	3	2	1
12	Openness to development	5	4	3	2	1
13	Wage policy of the company	5	4	3	2	1
14	Establishment of trust	5	4	3	2	1
15	Influence the conflicts positively	5	4	3	2	1
16	Human relationship	5	4	3	2	1
17	Overlap with individual purposes	5	4	3	2	1
18	Presence of fairness (wages, career development, possibilities)	5	4	3	2	1
19	Leadership support	5	4	3	2	1

<i>.....in the Swiss Watch Industry affects work performance.</i>						
1	Presence of effective performance management system	5	4	3	2	1
2	Presence of performance targets	5	4	3	2	1
3	Presence of realistic performance criteria	5	4	3	2	1
4	Presence of realistic performance standards	5	4	3	2	1
5	Presence of an active feedback system	5	4	3	2	1
6	Presence of effective coaching and mentoring processes	5	4	3	2	1
7	Awarding high performance (financial and moral)	5	4	3	2	1
8	Presence of effective swot analysis (strengths and weaknesses, opportunities and threats)	5	4	3	2	1
9	Employee competencies	5	4	3	2	1
10	Competencies of performance evaluators (experts...etc)	5	4	3	2	1
11	Presence of suitable work conditions	5	4	3	2	1
12	Sustainability of the valuation system	5	4	3	2	1
13	Updateability of the valuation system	5	4	3	2	1
14	Presence of appropriate development opportunities	5	4	3	2	1
15	Conformity of personality structure	5	4	3	2	1
16	Competencies of employees (knowledge, skills, ability, experience, training ...etc)	5	4	3	2	1
17	Interactions related to employees' private lives	5	4	3	2	1
18	Presence of advanced technologies	5	4	3	2	1

<i>..... in the Swiss Watch Industry is an innovative quality.</i>						
1	Presence of innovative leadership	5	4	3	2	1
2	Presence of innovative visions	5	4	3	2	1
3	Presence of innovative culture	5	4	3	2	1
4	Presence of innovative training processes	5	4	3	2	1
5	Presence of innovative decision processes	5	4	3	2	1
6	Presence of innovative stakeholder relations	5	4	3	2	1
7	Presence of innovative teamwork	5	4	3	2	1
8	Production of innovative new ideas	5	4	3	2	1
9	Supporting innovative ideas	5	4	3	2	1
10	Innovative entrepreneurship processes	5	4	3	2	1
11	Innovative value added willingness	5	4	3	2	1
12	Allocation of innovative budget	5	4	3	2	1
13	Taking innovative risks	5	4	3	2	1
14	Affordability of innovative customer expectations	5	4	3	2	1

Please Turn The Page 

<i>..... in the Swiss Watch Industry is an innovative quality.</i>						
15	Inquisitiveness	5	4	3	2	1
16	Looking at from different perspectives	5	4	3	2	1
17	Self-discipline	5	4	3	2	1
18	Self-reliance	5	4	3	2	1
19	Focus on	5	4	3	2	1
20	Working rigorously	5	4	3	2	1
21	Criticism	5	4	3	2	1
22	High motivation	5	4	3	2	1
23	High job satisfaction	5	4	3	2	1
24	High voluntariness	5	4	3	2	1

*Thank you for your valuable opinions & taking the time to complete this survey. Thank you very much for contributing to the watch industry and science...*

**Ek6: Motivasyon, Performans ve İnovatif Niteliklere Yönelik Almanca Anket Formu**

**UMFRAGE NACH MOTIVATION, LEISTUNG UND INNOVATIONSFÄHIGKEITEN**

Ziel dieser Umfrage ist es, die Wahrnehmung von Führungskräften zum Zusammenspiel innovativer Qualitäten im Zusammenhang von Motivation und Leistung bei Mitarbeitern der Uhrenindustrie zu ermitteln.

Motivation kann als der Prozess definiert werden, Menschen zu Handlungen anzuregen, um die Ziele zu erreichen. Leistung kann als Erfüllung einer Aufgabe unter Anwendung von Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten ausgedrückt werden. Innovative Funktionen können als notwendige Werkzeuge zum Erreichen von Zielen angegeben werden.


Da die Umfragen gemeinsam ausgewertet werden, werden die Identitätsinformationen der an der Umfrage teilnehmenden Personen und Organisationen streng vertraulich behandelt. Die durchschnittliche Antwortzeit der Umfrage beträgt fünf Minuten. Bitte antworten Sie einmal auf jede Frage.

Bulent ERGANI, MBA Phone: e-mail:  
 Prof. Dr. Nezih Metin OZMUTAF  
 Izmir Katip Celebi University, Faculty of Economics and Administrative Sciences  
 Cigli / IZMIR / TURKEY

*Das Alter:* .....  
*Geschlecht:* 1( ) weiblich 2( ) männlich  
*Bildungsstatus:* 1( ) Weiterführende Schule 2( ) Bachelor 3( ) Handelshochschule  
*Erfahrungsdauer (Jahre):* .....  
*Erfahrungsdauer in diesem Unternehmen (Jahre):* .....  
*Ihre Position in diesem Unternehmen:* 1( ) Produktion 2( ) Human Resources 3( ) Q&C 4( ) F&E 5( ) Sonstiges:.....  
*Das Gründungsjahr dieses Unternehmens:* .....  
*Anzahl der Mitarbeiter in diesem Unternehmen:* .....

..... in der Schweizer Uhrenindustrie ist .....	Sehr hoch	Hoch	Mittel	Niedrig	Sehr niedrig
Die Bedeutung der Motivation	5	4	3	2	1
Die Bedeutung der Leistung	5	4	3	2	1
Die Bedeutung von Innovationen	5	4	3	2	1
Die Ebene der Beziehung zwischen Motivation und Innovation	5	4	3	2	1
Die Ebene der Beziehung zwischen Leistung und Innovation	5	4	3	2	1
Die Ebene der Beziehung zwischen Mission und Innovation	5	4	3	2	1
Die Ebene der Beziehung zwischen Vision und Innovation	5	4	3	2	1
Die Ebene der Beziehung zwischen Werten und Prinzipien und Innovation	5	4	3	2	1
Die Ebene der Beziehung zwischen Absicht und Ziel	5	4	3	2	1
Die Ebene der Beziehung zwischen Strategien und Innovation	5	4	3	2	1


Vorschläge		Stimme voll und ganz zu	Zustimmen	weder zustimmen noch abstreiten	nicht einverstanden	Entschieden widersprechen
.....in der Schweizer Uhrenindustrie wirkt sich auf die Arbeitsmotivation aus.						
1	Arbeit und Arbeitsauftrag	5	4	3	2	1
2	Regelungen zu Arbeitsabläufen	5	4	3	2	1
3	Konformität der Umgebungsbedingungen (Wärme, Licht, Schall, Lärm, Ergonomie ... usw.)	5	4	3	2	1
4	Vorhandensein von Karrieremöglichkeiten	5	4	3	2	1
5	Hohe Arbeitszufriedenheit	5	4	3	2	1
6	Vorhandensein effektiver Kommunikationsprozesse	5	4	3	2	1
7	Autonomie unterstützen	5	4	3	2	1
8	Kompetenz zur Bedarfsdeckung	5	4	3	2	1
9	Vorhandensein effektiver Bildungsprozesse	5	4	3	2	1

Bitte blättern Sie um 

10	Respekt	5	4	3	2	1
11	Teilnahme an der Entscheidungsfindung	5	4	3	2	1
12	Offenheit für Entwicklung	5	4	3	2	1
13	Wage policy of the company	5	4	3	2	1
14	Aufbau von Vertrauen	5	4	3	2	1
15	Konflikte positiv beeinflussen	5	4	3	2	1
16	Menschliche Beziehung	5	4	3	2	1
17	Überschneidung mit individuellen Zwecken	5	4	3	2	1
18	Präsenz von Fairness (Löhne, Karriereentwicklung, Möglichkeiten)	5	4	3	2	1
19	Führungsunterstützung	5	4	3	2	1

<i>..... in der Schweizer Uhrenindustrie wirkt sich auf die Arbeitsleistung aus.</i>						
1	Vorhandensein eines effektiven Leistungsmanagementsystems	5	4	3	2	1
2	Vorhandensein von Leistungszielen	5	4	3	2	1
3	Vorhandensein realistischer Leistungskriterien	5	4	3	2	1
4	Vorhandensein realistischer Leistungsstandards	5	4	3	2	1
5	Vorhandensein eines aktiven Feedback-Systems	5	4	3	2	1
6	Vorhandensein effektiver Coaching- und Mentoring-Prozesse	5	4	3	2	1
7	Auszeichnung von Höchstleistungen (finanziell und moralisch)	5	4	3	2	1
8	Vorhandensein einer effektiven Swot-Analyse (Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken)	5	4	3	2	1
9	Mitarbeiterkompetenzen	5	4	3	2	1
10	Kompetenzen von Leistungsbewertern (Experten usw.)	5	4	3	2	1
11	Vorhandensein geeigneter Arbeitsbedingungen	5	4	3	2	1
12	Nachhaltigkeit des Bewertungssystems	5	4	3	2	1
13	Aktualisierbarkeit des Bewertungssystems	5	4	3	2	1
14	Vorhandensein geeigneter Entwicklungsmöglichkeiten	5	4	3	2	1
15	Konformität der Persönlichkeitsstruktur	5	4	3	2	1
16	Kompetenzen der Mitarbeiter (Wissen, Fähigkeiten, Können, Erfahrung, Ausbildung ... usw)	5	4	3	2	1
17	Interaktionen im Zusammenhang mit dem Privatleben der Mitarbeiter	5	4	3	2	1
18	Vorhandensein fortschrittlicher Technologien	5	4	3	2	1

<i>..... in der Schweizer Uhrenindustrie ist eine innovative Qualität.</i>						
1	Vorhandensein von innovativer Führung	5	4	3	2	1
2	Präsenz innovativer Visionen	5	4	3	2	1
3	Präsenz einer innovativen Kultur	5	4	3	2	1
4	Vorhandensein innovativer Schulungsprozesse	5	4	3	2	1
5	Vorhandensein innovativer Entscheidungsprozesse	5	4	3	2	1
6	Vorhandensein innovativer Stakeholder-Beziehungen	5	4	3	2	1
7	Vorhandensein von innovativer Teamarbeit	5	4	3	2	1
8	Produktion innovativer neuer Ideen	5	4	3	2	1
9	Innovative Ideen unterstützen	5	4	3	2	1
10	Innovative Entrepreneurship-Prozesse	5	4	3	2	1
11	Innovative Wertschöpfungsbereitschaft	5	4	3	2	1
12	Zuweisung von Innovationsbudget	5	4	3	2	1
13	Innovative Risiken eingehen	5	4	3	2	1
14	Erschwinglichkeit innovativer Kundenerwartungen	5	4	3	2	1

Bitte blättern Sie um 



..... in der Schweizer Uhrenindustrie ist eine innovative Qualität.						
15	Neugier	5	4	3	2	1
16	Aus verschiedenen Perspektiven betrachten	5	4	3	2	1
17	Selbstdisziplin	5	4	3	2	1
18	Selbstständigkeit	5	4	3	2	1
19	Konzentrieren Sie sich auf	5	4	3	2	1
20	Konsequent arbeiten	5	4	3	2	1
21	Kritik	5	4	3	2	1
22	Hohe Motivation	5	4	3	2	1
23	Hohe Arbeitszufriedenheit	5	4	3	2	1
24	Hohe Freiwilligkeit	5	4	3	2	1

*Vielen Dank für Ihre wertvollen Meinungen und dafür, dass Sie sich die Zeit genommen haben, an dieser Umfrage teilzunehmen. Vielen Dank für Ihren Beitrag zur Uhrenindustrie und Wissenschaft....*

**Ek7: Motivasyon, Performans ve İnovatif Niteliklere Yönelik Fransızca Anket Formu**

**ENQUÊTE SUR LA MOTIVATION, LA PERFORMANCE ET LES QUALITÉS INNOVANTES**

L'objectif de cette enquête est de connaître les perceptions des managers sur l'interaction des qualités innovantes dans la relation entre motivation et performance chez les salariés de l'industrie horlogère.

La motivation peut être définie comme le processus de stimulation des personnes à agir pour atteindre les objectifs. La performance peut être exprimée comme l'achèvement d'une tâche avec l'application de connaissances, de compétences et d'habiletés. Les fonctionnalités innovantes peuvent être spécifiées comme les outils nécessaires pour atteindre les objectifs.

Puisque les enquêtes seront évaluées collectivement, les informations d'identité des individus et des organisations participant à l'enquête seront gardées strictement confidentielles. Le temps de réponse moyen de l'enquête est de cinq minutes. Veuillez répondre une fois pour chaque question.

Bulent ERGANİ, MBA Phone: e-mail:  
 Prof. Dr. Nezih Metim OZMUTAF  
 Izmir Katip Celebi University, Faculty of Economics and Administrative Sciences  
 Cigli / IZMIR / TURKEY

Age: .....  
 Sexe : 1( ) Femme 2( ) Homme  
 Statut scolaire : 1( ) Lycée 2( ) Premier cycle 3( ) Diplômé  
 Durée de l'expérience (années): .....  
 Durée de l'expérience dans cette entreprise (années): .....  
 Votre poste dans cette entreprise : 1( ) Production 2( ) Ressources humaines 3( ) Q&C 4( ) R&D 5( ) Autre : .....  
 L'année de création de cette société : .....  
 Nombre d'employés dans cette entreprise : .....

..... dans l'industrie horlogère suisse est .....	Très haut	Haute	Moyen	Bas	Très bas
L'importance de la motivation	5	4	3	2	1
L'importance des performances	5	4	3	2	1
L'importance de l'innovation	5	4	3	2	1
Le niveau de relation entre motivation et innovation	5	4	3	2	1
Le niveau de relation entre performance et innovation	5	4	3	2	1
Le niveau de relation entre mission et innovation	5	4	3	2	1
Le niveau de relation entre vision et innovation	5	4	3	2	1
Le niveau de relation entre les valeurs et principes et l'innovation	5	4	3	2	1
Le niveau de relation entre l'intention et la cible	5	4	3	2	1
Le niveau de relation entre les stratégies et l'innovation	5	4	3	2	1


Propositions		Tout à fait d'accord	Accepter	Ni d'accord ni en désaccord	être en désaccord	Pas du tout d'accord
..... dans l'industrie horlogère suisse affecte la motivation au travail.						
1	Travail et ordre de marche	5	4	3	2	1
2	Réglementation sur les processus de travail	5	4	3	2	1
3	Conformité des conditions environnementales (chaleur, lumière, son, bruit, ergonomie...etc)	5	4	3	2	1
4	Présence d'opportunités de carrière	5	4	3	2	1
5	Satisfaction professionnelle élevée	5	4	3	2	1
6	Présence de processus de communication efficaces	5	4	3	2	1
7	Soutenir l'autonomie	5	4	3	2	1

Veuillez tourner la page →

8	Compétence pour répondre aux besoins	5	4	3	2	1
9	Présence de processus éducatifs efficaces	5	4	3	2	1
10	Respect	5	4	3	2	1
11	Participation à la prise de décision	5	4	3	2	1
12	Ouverture au développement	5	4	3	2	1
13	Politique salariale de l'entreprise	5	4	3	2	1
14	Etablissement de la confiance	5	4	3	2	1
15	Influencer positivement les conflits	5	4	3	2	1
16	Relation humaine	5	4	3	2	1
17	Chevauchement avec des objectifs individuels	5	4	3	2	1
18	Présence d'équité (salaires, évolution de carrière, possibilités)	5	4	3	2	1
19	Soutien à la direction	5	4	3	2	1

<i>..... dans l'industrie horlogère suisse affecte la performance au travail.</i>						
1	Présence d'un système efficace de gestion des performances	5	4	3	2	1
2	Présence d'objectifs de performance	5	4	3	2	1
3	Présence de critères de performance réalistes	5	4	3	2	1
4	Présence de normes de performance réalistes	5	4	3	2	1
5	Présence d'un système de rétroaction actif	5	4	3	2	1
6	Présence de processus efficaces de coaching et de mentorat	5	4	3	2	1
7	Récompenser les hautes performances (financières et morales)	5	4	3	2	1
8	Présence d'une analyse SWOT efficace (forces et faiblesses, opportunités et menaces)	5	4	3	2	1
9	Compétences des employés	5	4	3	2	1
10	Compétences des évaluateurs de performance (experts...etc)	5	4	3	2	1
11	Présence de conditions de travail convenables	5	4	3	2	1
12	Pérennité du système d'évaluation	5	4	3	2	1
13	Possibilité de mise à jour du système d'évaluation	5	4	3	2	1
14	Présence d'opportunités de développement appropriées	5	4	3	2	1
15	Conformité de la structure de la personnalité	5	4	3	2	1
16	Compétences des employés (connaissances, aptitudes, capacité, expérience, formation...etc)	5	4	3	2	1
17	Interactions liées à la vie privée des salariés	5	4	3	2	1
18	Présence de technologies avancées	5	4	3	2	1

<i>..... dans l'industrie horlogère suisse est une qualité innovante.</i>						
1	Présence d'un leadership innovant	5	4	3	2	1
2	Présence de visions innovantes	5	4	3	2	1
3	Présence d'une culture innovante	5	4	3	2	1
4	Présence de processus de formation innovants	5	4	3	2	1
5	Présence de processus décisionnels innovants	5	4	3	2	1
6	Présence de relations innovantes avec les parties prenantes	5	4	3	2	1
7	Présence d'un travail d'équipe innovant	5	4	3	2	1
8	Production de nouvelles idées innovantes	5	4	3	2	1
9	Soutenir les idées innovantes	5	4	3	2	1
10	Processus d'entrepreneuriat innovants	5	4	3	2	1
11	Volonté d'innovation à valeur ajoutée	5	4	3	2	1
12	Allocation de budget innovant	5	4	3	2	1
13	Prendre des risques innovants	5	4	3	2	1
14	Accessibilité des attentes innovantes des clients	5	4	3	2	1

Veuillez tourner la page 

<i>..... dans l'industrie horlogère suisse est une qualité innovante.</i>						
15	Curiosité	5	4	3	2	1
16	Regarder sous différents angles	5	4	3	2	1
17	Autodiscipline	5	4	3	2	1
18	Autonomie	5	4	3	2	1
19	Concentrer sur	5	4	3	2	1
20	Travailler avec rigueur	5	4	3	2	1
21	Critique	5	4	3	2	1
22	Motivation élevée	5	4	3	2	1
23	Satisfaction professionnelle élevée	5	4	3	2	1
24	Volontariat élevé	5	4	3	2	1

*Merci pour vos précieux avis et d'avoir pris le temps de répondre à ce sondage. Merci beaucoup de contribuer à l'industrie horlogère et à la science.....*